مجلة الدراسات الاقتصادية – كلية الاقتصاد – جامعة سرت المجلد الرابع – العدد الأول
Economic Studies Journal (ESJ), Faculty of Economics, Sirte University (Vol.4 , No.1)
January 2021

واقـــــع تطبيق مبـــادئ الحوكمـــــة في المجلس البلـدي المـــرج

أ. منير سليمان البدري / كلية الاقتصاد، / جامعة بنغازي
أ. أمجد إدريس أوحيدة / كلية إدارة الأعمال والمحاسبة/ جامعة بنغازي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج من وجهة نظر الموظفين به من خلال الأبعاد الآتية : (العمل بالرؤية الإستراتيجية, الالتزام بالنزاهة والشفافية, احترام القانون, المشاركة, الاستجابة). تم في هذه الدراسة إتباع منهج دراسة الحالة الذي يعتبر مثالي عندما تكون هناك حاجة لدراسة الظاهرة بعمق. وقد تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المستوى العام لتطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج جاء مرتفعاً ،كما كشفت الدراسة أن مستوى تطبيق مبدأ الإستجابة هو أعلى مبادئ الحوكمة، حيث حظي بمستوى تطبيق مرتفع، في حين أن مستوى مبدأ العمل بالرؤية الإستراتيجية هو أقل مبادئ الحوكمة حيث حظي بمستوى تطبيق مرتفع، أيضاً أظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة بين أفراد مجتمع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مبادئ الحوكمة.

Abstract

The current study aims to identify the level of governance principles application in Al-Marj city's municipal council, from the personnel's perspective, according to the following dimensions: working through strategic vision, commitment of integrity and transparency, law respect, participation, and response). Therefore, the study adopted a case study method, which is proper for studying a phenomenon in depth. It also utilized a questionnaire as a tool of gathering data.

The study concluded that the level of applying governance principles in Al-Marj city' municipal council was high. It also showed that the level of applying response principle was the foremost governance principle, and high level of application. However, working by strategic vision was the least principle of governance, and high level of application. On the other hand, there were significant differences in the means of practicing governance principles among the study subjects.

Key Words: Governance, Principles of Governance.

1- المقدمة

تعتبر الحوكمة أو ما يعرف بأسلوب الإدارة الرشيدة أحد أهم المفاهيم الحديثة نسبياً التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة وتميز الأداء، حيث توفر الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يُمكن المنظمات من تحقيق أهدافها في ظل تحديد القواعد المتعلقة بالإفصاح والشفافية المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات، وتحديد سلطات وصلاحيات ومسؤوليات المديرين والعاملين بالمنظمات، بالإضافة إلى تحديد حجم ونوعية البيانات والمعلومات التي يجب الإفصاح عنها لكل الأطراف ذات المصلحة والمحددة بالقوانين واللوائح الرسمية (جبريل، 2016).

ولقد تعاظم الإهتمام بمفهوم الحوكمة في الآونة الأخيرة كنتيجة لانتشار الفساد الإداري والمالي، وزيادة نسبة المخالفات المالية والأخلاقية، وتدني مستويات الأداء التي شهدتها العديد من المؤسسات الحكومية، الأمر الذي تطلب إيجاد وتفعيل معايير ومبادئ وآليات للحوكمة تعمل على معالجة الكثير من السلبيات التي تعاني منها المؤسسات في القطاع العام، وتضمن الكفاءة في اتخاذ القرارات، وتحسين مستويات الأداء والإنتاجية، ولعل المتتبع للأدب المتعلق بمفهوم الحوكمة، وما تنطوي عليه من معايير ومبادئ وآليات، يلاحظ أن أغلب الدراسات والأبحاث المتعلقة بدراسة الحوكمة ومبادئها في الأجهزة والمؤسسات الليبية قد أشارت إلى وجود آليات للحوكمة ولكنها لا ترتقي إلى المستوى الطموح، كما أشارت هذه الدراسات إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، وإلى الدور الإيجابي الذي يمكن أن تؤديه في النهوض بهذه المؤسسات، إلا أنها في ذات الوقت أظهرت وجود ضعف وقصور في فهم وتطبيق المؤسسات لهذه المبادئ، الأمر الذي يدعو إلى بذل المزيد من الجهود للتعريف بمفهوم الحوكمة وأهمية تطبيقه (الشيخي، 2018).

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى مؤسساتها العامة لتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وذلك من خلال مكافحة الفساد الإداري والمالي يجب أن تُبدي اهتماماً بالحوكمة وذلك من خلال إبراز أهميتها وتنميتها وتفعيل مبادئها، والتي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعّال خاصةً المجالس البلدية لأهمية الدور الذي تلعبه هذه المجالس في تقديم الخدمات للمواطنين، لكن رغم الأهمية البالغة لهذه المجالس إلاّ أنها لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين (جبريل، 2016)، وهذا مما حذا بالباحثان إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة الموظفين في المجلس البلدي المرج لمبادئ الحوكمة.

2- مشكلة الدراسة

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، ويرجع تزايد أهمية الحوكمة لكونها تحكم الرقابة على إدارات المؤسسات بما يحسن أدائها وممارساتها في ظل التزايد المستمر والمتنامي للمنافسة ، فالحوكمة هي منهج الإدارة الذي يزود المؤسسات بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تُدار العمليات بكفاءة، كما إن الحوكمة تضع الإطار لاتخاذ القرار الأخلاقي والإجراءات الأخلاقية للإدارة داخل هذه المؤسسات على أساس من الشفافية, والمحاسبة, والأدوار الواضحة المحددة للعاملين (فارس والمنصوري، 2018).

إن تبني مفهوم الحوكمة بالمؤسسات الليبية بصفة عامة وذات الطابع الإداري بصفة خاصة، يُعد أمراً ضرورياً لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه معظم المؤسسات والإدارات بالقطاع العام، ومن هذا المنطلق كانت المجالس البلدية هي الأخرى معنية

بالاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة نظراً لاحتكاكها المباشر بالمواطن، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية وتعزيز الثقة بينها وبين المواطنين المتعاملين معها (حسين، 2018).

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية تعاني المنظمات الليبية عامة والمجالس البلدية بصفة خاصة من استفحال ظاهرة الفساد الإداري والمالي، فالمجالس البلدية تعاني من مشكلات أخلاقية لا حصر لها، ويواجه الموظفين بالمجالس البلدية الليبية العديد من القضايا أو المواقف التي تتعلق بالجوانب الأخلاقية لعملهم كالرشوة والسرقة والتزوير والمحسوبية، كما أن أغلب المجالس البلدية تعاني من ضعف وقصور في المتابعة والإشراف وإعداد التقارير الدورية، وكذلك تعاني من ضعف وقصور في إعداد الرسومات التنفيذية والكميات والموصفات للمشروعات المختلفة، وأيضاً هناك قصور في مراجعة واعتماد وحصر الأعمال المنفذة، كما أن هناك ضعف وقصور في الدراسات الفنية للمشاريع قبل البدء بالإجراءات التعاقدية للمشاريع (ديوان المحاسبة الليبي، 2017).

ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلى توصيات بعضها، والتي من بينها دراسة جبريل (2016)، التي أوصت بضرورة إعطاء موضوع الحوكمة مزيداً من العناية والاهتمام، وذلك من خلال إجراء دراسات أخرى في هذا المجال، ودراسة أكريم (2010)، والتي أوصت أيضاً بضرورة دراسة موضوع الحوكمة وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، وكذلك دراسة عبد السيد وآخرون (2018)، التي أوصت بضرورة القيام بدراسات أخرى لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة، وتأسيساً على ما تقدم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة من خلال الأبعاد الآتية : (العمل بالرؤية الإستراتيجية, الالتزام بالنزاهة والشفافية, احترام القانون, المشاركة, الاستجابة) بالمجلس البلدي بمدينة المرج؟

3- أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج من وجهة نظر الموظفين به من خلال الأبعاد الآتية : (العمل بالرؤية الإستراتيجية, الالتزام بالنزاهة والشفافية, احترام القانون, المشاركة, الاستجابة).
- تقديم بعض التوصيات التي يُؤمل اتباعها لتعزيز مستوى تطبيق الحوكمة في المجلس البلدي محل الدراسة.

4- أهمية الدراسة : تنبع أهمية هذا الدراسة من الاعتبارات التالية :

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية موضوع الحوكمة والذي يُعد من الموضوعات الهامة في مجال إدارة الأعمال والذي جذب اهتمام الكثير من الباحثين، وبخاصة في الدول المتقدمة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً باعتبارها الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تحاول التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج من وجهة نظر الموظفين به على حد علم الباحث.
- قد تفيد الدراسة أصحاب القيادات العليا وصانعي القرار بالقطاع العام في ليبيا إلى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية عامة والمجالس البلدية خاصة.
- قد تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومجال العلوم الإدارية والسلوكية بصفة خاصة.

- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره بإذن الله من معلومات، تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

5- فرضية الدراسة

استناداً على ما ورد في مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضية الدراسة كالتالي:

- **الفرضية الصفرية:** لا يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج من وجهة نظر الموظفين به من خلال الأبعاد لآتية : (العمل بالرؤية الإستراتيجية, الالتزام بالنزاهة والشفافية, احترام القانون, المشاركة, الاستجابة).
- **الفرضية البديلة:** يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج من وجهة نظر الموظفين به من خلال الأبعاد الآتية : (العمل بالرؤية الإستراتيجية, الالتزام بالنزاهة والشفافية, احترام القانون, المشاركة, الاستجابة).

6- حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة مدى تطبيق لمبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي الأبيار من وجهة نظر الموظفين به من خلال الأبعاد الآتية : (العمل بالرؤية الإستراتيجية, الالتزام بالنزاهة والشفافية, احترام القانون, المشاركة, الاستجابة).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين بالمجلس البلدي المرج، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2019 / 2020.

7- الدراسات السابقة

أجرى Beltraatti (2005) دراسة استهدفت فهم علاقة حوكمة الشركات والمسؤولية الإجتماعية بتعظيم الربح في الشركات محل الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن حوكمة الشركات والمسؤولية الإجتماعية لهما علاقة إيجابية بالقيمة السوقية للشركات قيد الدراسة، مما يُشير إلى أن آلية السوق في المدى البعيد يجب أن تكون قادرة على توفير موارد إضافية لهذه الشركات.

كذلك تناول Deboer et al, (2010) في دراسته معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الاستقلالية، والشفافية) وعلاقتها بالأداء، والتي أجريت على ثلاث جامعات من دول مختلفة (هولندا، النمسا، المملكة المتحدة)، وتمخض عن الدراسة أن الجامعات الثلاث تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة عالية مما ينعكس على أدائها بشكل إيجابي.

كما أسهمت دراسة Waduge (2010) التعرف على مدى تطبيق الجامعات الاسترالية لمبادئ الحوكمة، ومعرفة دور حوكمة الجامعات في أداء الجامعات الاسترالية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الجامعات الاسترالية لمبادئ حوكمة كان مرتفعاً، كما بينت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لكل من (المساءلة، الشفافية، الاستقلالية، حوكمة المجالس) على الأداء الجامعي.

وأهتمت دراسة حافظ (2014) بتشخيص واقع وأهمية الحوكمة في الشركة العامة للسكك الحديدية العراقية، أيضاً التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين الحوكمة ومعالجة الأزمات التنظيمية في الشركة محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك إهتمام بتطبيق

ممارسات الحوكمة في تنفيذ عمليات الشركة المختلفة، وأظهرت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة وأبعاد الأزمات التنظيمية، وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة في معالجة الأزمات التنظيمية التي تواجه الشركة محل الدراسة.

وفي نفس السياق، رمت دراسة جبريل (2016) إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة، أيضاً معرفة مستوى تطبيق الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ومدى تطبيق الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة كان مرتفعا، كما خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة كان متوسطا، أيضا أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي ومدى تطبيق الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة.

ومن ناحيتهم استهدفت دراسة كل من الشيخي والفرجاني (2018) التعرف التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية والإفصاح، المساءلة، السلوك المهني وأخلاقيات العمل، والمشاركة) في الأكاديمية الليبية في مدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لمبادئ الحوكمة كان متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإجابات نحو مبادئ الحوكمة تُعزي للتخصص والمركز الوظيفي ومدة الخدمة بالأكاديمية الليبية في مدينة بنغازي.

كذلك استهدفت دراسة عبد السيد وآخرون (2018) من جانبها في التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الرؤية الإستراتيجية, النزاهة والشفافية, احترام القانون, المشاركة , الاستجابة , الإطار العام للحوكمة) بالمجلس البلدي الكفرة من وجهة نظر العاملين به، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي وفقاً لمتغير(النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ،المسمى الوظيفي)، وتوصلت الدراسة إلى أن المجلس البلدي يطبق مبادئ الحوكمة وبدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغير(العمر, سنوات الخبرة, المسمى الوظيفي) ، في حين بينت الدراسة أنه توجد فروق جوهرية بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادة الجامعية باستثناء مبدأ احترام القانون.

كما تطرقت دراسة حسين (2018) إلي التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، للعاملين ببلدية بنغازي، كما هدفت إلى دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (الإطار العام للحوكمة – دور أصحاب المصالح في ممارسة السلطات – المعاملة المتساوية لجميع العاملين – حفظ حقوق جميع العاملين – الإفصاح والشفافية – مسئوليات مجلس الإدارة)، بالبلدية محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن المستوى العام للحوكمة في بلدية بنغازي جاء مرتفعاً، كما بينت الدراسة بأن هناك تأثير إيجابي لكل من (المساءلة، الشفافية، الاستقلالية، حوكمة المجالس) على الأداء الجامعي.

أما دراسة القبي ومحمد (2018) فقد هدفت إلى التعرف على واقع وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة سرت، أيضاً قياس درجة تطبيق هذه المبادئ المتمثلة في (المساءلة، الشفافية والإفصاح، والعدالة) بالجامعة، بالإضافة إلى تحديد مستوى إدراك القيادات الإدارية بجامعة سرت لمدى فاعلية تطبيق نظام الحوكمة بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة بجامعة

سرت جاء متوسطاً، وأن المستوى العام لتطبيق مبدأ المساءلة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سرت جاء عالياً، وأن المستوى العام لتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح جاء ضعيفاً، بينما كان المستوى العام لتطبيق مبدأ العدالة بالجامعة كان متوسطاً.

وأخيرا هدفت دراسة الطائي ورؤوف (2019) إلى التعرف على تأثير أبعاد الحوكمة على أبعاد جودة التعليم العالي بالجامعة المستنصرية في العراق، ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات إرتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة وأبعاد جودة التعليم، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك إهتمام في استخدام وتطبيق معايير جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة.

تأسيساً على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة وهو واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وإن كانت معالجة الدراسات للمجال نفسه تختلف عن معالجة الدراسة الحالية، حيث أن هذه الدراسات تتنوع فيما بينها من حيث الزوايا التي تم التطرق إليها لدراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من جانب كل باحث، كما يلاحظ أن كل هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، وتم الإستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة، وفي بناء أداة جمع البيانات والمعلومات وتطويرها، ومناقشة نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

8- الاطار النظري:

- **مفهوم الحوكمة :**

الحوكمة أو الحاكمية أو الحوكمة الإدارية كلها مصطلحات معربة لكلمة Governance وعلى الرغم من اختلاف المسميات إلا أنها ترمز إلى معنى عام واحد وهو الطرق والأساليب التي تُدار بها الشئون العامة لدولة ما لذلك فان الحوكمة تتشابه مع حوكمة الشركات في الدعوة إلى الشفافية والإفصاح ولكن الحوكمة تشمل أيضا طريقة عمل الحكومة في إدارة شؤون الدولة بالإضافة إلى الجهات المشاركة في عملية اتخاذ القرار والتنفيذ والمراقبة، وتدعم منظمات المجتمع المدني تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة مثل تعزيز الشفافية والإفصاح والمشاركة في اتخاذ القرارات (فارس والمنصوري، 2018).

ولقد وردت العديد من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من قبل الأكاديميين والمفكرين، والتي تعكس منطلقات فكرية مختلفة، حيث يعرفه كل واحد من وجهة نظر مختلفة، فعلى سبيل المثال يُعرف نجم الحوكمة بأنها "عملية ترتكز على ضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن المؤسسات وفق ما تقتضيه القواعد المهنية وأخلاقيات العمل، بما لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات المعمول بها" (نجم، 2017: 8)، كذلك عرفها المطيري بأنها "تمثل نظاماً واسعاً لتطبيق آليات وإجراءات حاكمة لعمل المؤسسات والمنظمات الحكومية والتي من خلالها يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات، وتبني الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة الموضوعية؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية" (المطيري، 2004 :99)؛ كما يُعرفها العريني أيضاً بأنها "قُدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها بإتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة" (العريني، 2014: 118)، بينما يعرفها فارس والمنصوري بأنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة" (فارس والمنصوري، 2018: 7).

وفي نفس الإطار عرف Plumptr et al الحوكمة على أنها "(الهياكل، الوظائف، المسؤوليات، العمليات، الممارسات والتقاليد) المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة" (Plumptr et al, 1999 : 3); كما يعرفها

البنك الدولي بأنها "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية" (The world 1 Bank,1992 :).

ومن خلال عرض التعاريف السابقة للحوكمة وتماشياً مع أهداف هذه الدراسة، يرى الباحثان أن **مفهوم الحوكمة** هو "عبارة عن مجموعة من الأنظمة والقوانين والنظم والقرارات التي تعمل على تنظيم وضبط عمل المجالس البلدية وتُخضعها للرقابة على أدائها، وتساعده على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية".

- **أهداف الحوكمة** : تختلف أهداف الحوكمة تبعاً لاختلاف وجهات نظر الكُتاب والباحثين في تعريفهم لمفهوم الحوكمة، ومن أهداف الحوكمة في القطاع العام ما يلي (الزايدي، 2013):

1. اكساب الإقتصاد الوطني الثقة التي يستحقها.
2. إيجاد فرص العمل، وتحقيق معدلات النمو المطلوبة.
3. تحقيق الشفافية والإفصاح والعدالة.
4. مُرعاة مصالح العمل والعاملين.
5. الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
6. الإلتزام بأحكام القانون.
7. دعم نمو القطاع الخاص وزيادة قدرته التنافسية.

- **أهمية الحوكمة** : يمكن إظهار أهمية الحوكمة من خلال النقاط التالية (العزاوي، 2016) :

1. تسهم الحوكمة في ترسيخ الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسات العامة والخاصة.
2. تسهم الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة والإنتاجية الوظيفية العالية.
3. تقلل الحوكمة من هامش التكاليف المالية ومخاطر الفشل وتتيح الفرص للمؤسسات والمنظمات الأكثر تنظيماً واستخداماً للحوكمة.
4. تجعل الحوكمة من عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات والشركات أكثر انسيابية عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
5. تساهم الحوكمة في استقطاب الحداثة والفرص الخارجية.
6. تعمل الحوكمة على استقرار الأداء الوظيفي وصولاً للجودة المطلوبة في أداء المؤسسات وكادرها الوظيفي لتحقيق الإدارة الفاعلة.
7. تحقق الحوكمة العدالة لحقوق المؤسسات والأفراد.
8. تؤمن نظام مراقبة فعال لنشاط الشركات والمؤسسات وتقييم النشاط المالي والإنتاجي.

- **خصائص الحوكمة:**

تتصف الحوكمة بمجموعة من الخصائص التي لابد من توافرها حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها، ويمكن بيان هذه الخصائص على النحو التالي (فارس والمنصوري، 2018):

1. **الانضباط** : ويعني إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. **الشفافية** : وهي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، ويجب أن ترتكز على المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة.
3. **الاستقلالية:** وتعني الآلية التي تلغي أو تقلل إلى حد كبير التضارب في المصالح بين الأطراف المشتركة.
4. **المساءلة:** وهي المحاسبة عن أعمال معينة أو المسؤولية عن أداء العمل أو تولي المنصب، بحيث يمكن تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية، ومراقبة الإدارة.
5. **المسؤولية:** وهي الشعور بالمسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة .إدراك حقوق جميع الأطراف.
6. **العدالة:** وهي احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة.
7. **المسؤولية الاجتماعية:** وتعني المسؤولية تجاه أصحاب المصالح، وحماية مصالح المساهمين و تؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.

- **مبادئ الحوكمة:** نظراً للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه الحوكمة في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة والخاصة فقد حاولت العديد من الدراسات تأطير الحوكمة في مجموعة من المبادئ والمعايير، والتي يمكن إيجازها على النحو الآتي (عبد السيد وآخرون، 2018):

1. **مبدأ العمل بالرؤية الإستراتيجية:** ويقصد بها العمل وفقاً للتصورات والطموحات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، فالرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة؛ وحيث إن امتلاك مؤسسة ما لرؤية واضحة والعمل بها يُعد أمراً ذا أهمية بالغة لضمان الاستمرارية في تقديم خدماتها بشكل أفضل وفق خطط محددة مسبقاً.
2. **مبدأ الالتزام بالنزاهة والشفافية:** فالنزاهة تعني التزام المسؤولين في القطاع العام بقيم عالية تحكم تصرفاتهم وسلوكياتهم داخل الدائرة أو المصلحة عند اتخاذهم القرارات، تتمثل في الأمانة والاستقامة في التصرف بالأموال العامة وإدارة الموارد والشأن العام، فعن طريق هذه القواعد الأخلاقية يتوفر نظام رقابة داخلي للسلوك، فعلى الإدارة العليا في الدائرة الحكومية تعزيز ثقافة العمل من أجل المصلحة العامة في جميع الأوقات، وعدم إساءة استخدام المعلومات أو الموارد. أما الشفافية فتعني التزام المسؤولين في القطاع العام بتوضيح التشريعات والقوانين وتسهيل فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، فالشفافية مبنية على التدفق الحر للمعلومات التي تهم الأطراف ذات العلاقة، وتمكنهم من الحصول عليها، كما أن هذه المعلومات يجب أن تكون كافية وقابلة للفهم وتسهل عملية الرقابة والمساءلة).
3. **مبدأ المشاركة:** وتعني إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة في عملية صنع القرار وحل المشكلات، والاستفادة من الخبرات المتنوعة ووجهات النظر المختلفة، وباعتبارهم هم أول المتأثرين بالقرارات التي يتخذونها والإجراءات التي تتبع لتنفيذها.

4. **مبدأ احترام القانون:** ويقصد به اعتبار القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، ويعني خضوع الجميع حكاما ومحكومين لحكم القانون .
5. **مبدأ الإستجابة** : وفيها تكون المؤسسات الحكومية تسعى لتلبية احتياجات وخدمة كافة أصحاب المصالح من خلال التفاعل المستمر ما بين المؤسسات الحكومية والمستفيدين من خدماتها بشكل مباشر، باعتبار أن المؤسسات العامة هدفها غير ربحي وتسعى لتلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع.

- **مقومات الحوكمة :**

هناك العديد من المقومات التي يجب توافرها لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة، وأهم هذه المقومات ما يلي (خالد ومحمد, 2011):

1. وجود القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للمؤسسات العامة.
2. وجود لجان المراجعة لمتابعة أداء المؤسسات العامة.
3. وضوح السلطات والمسئوليات بالهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة.
4. فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
5. تعدد الجهات الرقابية على لمراقبة أداء المؤسسات العامة.

9- الدراسة الميدانية:

أ – منهج الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان منهج دراسة الحالة، والذي يهتم بدراسة جميع الجوانب المتعلقة بدراسة الظواهر والحالات الفردية، وذلك من أجل الوصول إلى تعميمات تنطبق على غيرها من الحالات المشابهة لها (Hussy, 1997)، وبمعنى أخر هو دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن حالة واحدة قائمة مثل دراسة فرد أو أسرة أو مدرسة أو مؤسسة، وهذا يتم من خلال جمع معلومات وبيانات تفصيلية عن الظاهرة حول الوضع الحالي والسابق للظاهرة ومعرفة العوامل التي أثرت وتؤثر عليها والخبرات الماضية لهذه الظاهرة (ذوقان وآخرون، 1998).

ب – مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المجلس البلدي بمدينة المرج، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة – الذي بلغ (56) موظفاً، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم.

ج – أداة الدراسة : تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن

سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي :

- **معلومات عن مالئي الاستبانة:** يحتوي هذا الجزء من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين (العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، مدة الخدمة).
- **مقياس مبادئ الحوكمة:** ويتضمن هذا الجزء المقياس الذي يتكون من إحدى وثلاثون عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، ومُستمدة من أداة القياس التي أعدها كل من الداعور (2008)، ونصبة (2015)، وعبد السيد (2018) مع إجراء بعض التعديلات بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، والمقاسة على مقياس ليكرت Likert والمكون من خمس درجات، وهذا يعني أن كل عبارة في الاستبانة مُقاسة بخمس بدائل للإجابة، وفقا للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وعلى أن تعني عبارة موافق بشدة مرتفعا جدا، وعبارة موافق مرتفعا، وعبارة محايد متوسطا، وعبارة غير موافق منخفظا، وعبارة غير موافق بشدة منخفظا جدا، وقد صيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث يُعطى للمشارك (1)، عندما تكون الإجابة (غير موافق بشدة)، وفي حين يُعطى للمشارك (5) عندما تكون الإجابة بأنه (موافق بشدة)، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة الثانية، وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدراجة الثالثة، وتعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة الرابعة، فتعني أن المشارك (موافق).

د – ثبات أداة جمع البيانات وصدقها :

- **الثبات:** يُعرف الثبات على أنه "درجة الثقة والضبط والإحكام في عملية القياس" (ثورندايك ،هيجين، 1986: 54)، وللتأكد من ثبات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق معادلة (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي(SPSS) وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (0.93)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً (Sekaran, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في القياس.
- **الصدق:** يُشير مفهوم الصدق إلى "صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب الصدفة، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزان الذي ينسب إليه صدق المقياس" (الغريب،1977: 677)، وللتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقد بلغ معامل الصدق لمقياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (0.96)، مما يدل على صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسهُ (جبريل، 2016).

هـ – توزيع استمارة الاستبانة: تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المجلس البلدي بمدينة الأبيار والذي بلغ قوامه (56) موظف، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (39) استمارة، صالحة للتحليل الإحصائي، والتي تُشكل ما نسبته (70%)، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات الموزعة، وتم تحليل خصائص مجتمع الدراسة من حيث العمر، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، ومدة الخدمة، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية على النحو التالي:

جدول رقم (1) خصائص مجتمع الدراسة

خصـــــــائص مجتمـــــع البحث		العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 35 سنة	18	%46
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	7	%18
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	10	%26
	من45 سنة فأكثر	4	10%
	المجموع	**39**	**%100**
المؤهل العلمي	ثانوي أو ما يعادله	1	%3
	دبلوم عالي	8	%20
	جامعي	25	%64
	دراسات عُليا	5	%13
	المجموع	**39**	**%100**
الدرجة الوظيفية	مدير إدارة	3	%8
	مدير مكتب	5	%13
	رئيس قسم	9	%23
	موظف إداري	22	%56
	المجموع	**39**	**%100**
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	15	%18
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	12	%31
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	7	%38
	من 15 سنة فأكثر	5	%13
	المجموع	**39**	**%100**

يلاحظ من الجدول أعلاه أن :

- الفئة العُمرية الغالبة من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين (35 سنة إلى أقل من45 سنة) بعدد (35) وبنسبة (90%) الأمر الذي يؤكد أن نسبة كبيرة من العاملين لا تزال في سن العمل، وستظل كذلك لسنوات كثيرة قادمة.
- جُل أفراد مجتمع الدراسة هم من حملة المؤهلات العلمية (جامعي ودراسات عُليا) الأمر الذي يسهل من عملية استيعاب وفهم بيانات الدراسة حيث بلغت نسبتهم (77%).
- جُل المبحوثين درجتهم الوظيفية مُوظف إداري بنسبة (56%).
- نسبة (38%) من أفراد مجتمع الدراسة لديهم خبرة من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) في مجال عملهم، وبجمع نسبتي فئة سنوات الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة) مع الفئة السابقة نجد أن نسبة الخبرة للفئتين يبلغ ما نسبته (69%)، الأمر الذي يُظهر أن هناك ارتفاع في عدد سنوات الخدمة للموظفين بالمجلس البلدي المرج، ونستنتج من ارتفاع مدة الخدمة أنها قد تُعطي دلالة على قدرة الموظفين على الإلمام بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها.

و – تحليل البيانا والمعالجة الإحصائية:

قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات البحث المتحصل عليها من خلال الاستبانة، حيث تم في مرحلة سابقة جمع البيانات ومراجعتها وترميز الاستبيانات الصالحة للتحليل، بناء على مقياس ليكرت المقاس بخمس درجات، وتم حساب مدى طول خلية مقياس ليكرت (5-1=4) ثم قسمته على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية (جبريل، 2016 :53) ويصبح طول الخلية كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) طول خلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	مستوى التطبيق
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر من إعداد الباحثان

وعلى أساس ذلك تم الترميز والاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في ((SPSS Statistical Package for Social Sciences)، وفقاً لما يلي:

- ثبات مقياس الدراسة للتأكد من ثبات أسئلة استمارة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع أهداف الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها، تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ.
- صدق مقياس الدراسة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية: لحصر أعداد المشاركين ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص العامة لمالئي استمارات الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية: المتمثلة في المتوسطات الحسابية، لتحديد مدى تركز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كما تم استخدام مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات البحث الرئيسية.
- اختبار (T) للمجموعة الواحدة، للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل متغير من متغيرات البحث يزيد أو يقل عن قيمة معينة عن مستوى دلالة معنوية (5%)، ودرجات حرية (38)؛ كما أنه يتم الإجابة على مدى وجود فروق جوهرية معنوية بين المتوسطات للمتغيرات بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أقل من مستوى الدلالة المعنوية (5%)، وقيمة (T) المحسوبة أكبر من (T) الجدولية (1.66) عند مستوى دلالة معنوية (5%) ودرجات حرية (38)، والعكس صحيح (جبريل، 2016).

ز – نتائج الدراسة ومناقشتها: يتناول هذا الجزء نتائج الدراسة التي تم التوصل لها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها عن طريق استمارة الاستبانة، ثم تقديم أهم التوصيات والمقترحات اللازمة.

* **مناقشة النتائج** : تضمنت استمارة الاستبانة (31) عبارة تتعلق بمستوى تطبيق الحوكمة بالمجلس البلدي بمدينة المرج، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجاباتهم عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (3)، أمكن التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة بالمجلس البلدي بمدينة المرج، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)*، وبمقارنة متوسطات الإجابات، مع متوسط المقياس وجِدَ أن المتوسط العام لمستوى تطبيق الحوكمة بالمجلس البلدي بمدينة المرج قد بلغ (3.94) وبانحراف معياري (0.51)، وبوزن نسبي (81%)** ، وهو أكبر من متوسط القياس، مما يدل1

على أن هناك أيضاً تطبيق للحوكمة بالمجلس البلدي بمدينة المرج وبمستوى مرتفع ، ولعلّ مرد هذه النتيجة قد يُعزى إلى حرص أعضاء وموظفي المجلس البلدي المرج على الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها، والتي تعكس مفهوم الحوكمة، والمنبثقة عن القوانين الصادرة من وزارة الحكم المحلي باعتبارها الجهة المسؤولة عن تنظيم عمل المجالس البلدية ومتابعة أعمالها، مما أدى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة حيث أصبح هذا المفهوم يتبلور بشكل مؤسسي ومخطط له. واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة عبد السيد وآخرون (2018)، حيث بينت الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي الكفرة كان مرتفعاً، ودراسة حسين (2018) والتي بينت أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي بنغازي كان مرتفعاً، ودراسة Waduge (2010) والتي كشفت أن مستوى ممارسة الجامعات الاسترالية لمبادئ حوكمة كان مرتفعاً؛ في حين اختلفت مع ما آلت إليه دراسة القبي ومحمد (2018)، ودراسة الداعور (2008)، ودراسة جبريل (2016)، ودراسة الشيخي والفرجاني (2018) في أن مستوى تطبيق الحوكمة في المنظمات محل الدراسة كان متوسطاً، أيضاً اختلفت مع دراسة القرقوطي وبورزيزة (2018) والتي أوضحت أن إدارة المعهد العالي للعلوم والتقنية قصر بن غشير لا تمارس الحوكمة الإدارية كما ينبغي.

كما يبين الجدول (3) نتائج اختبار (T) حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج ككل، والذي كان دال احصائيا حيث بلغت قيمة T = (29.56)، كما تبين أيضاً من اختبار (T) أنه توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بين أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى معنوية (5%)، وبالتالي يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج من وجهة نظر الموظفين به من خلال الأبعاد الآتية: (العمل بالرؤية الاستراتيجية، والالتزام بالنزاهة والشفافية، والمشاركة، واحترام القانون، والإستجابة).

كذلك تُبين نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (3) أن مبدأ الإستجابة هو أعلى مبادئ الحوكمة مستوىً، حيث حظي بمتوسط حسابي (4.08)، وبوزن نسبي (82%)، وبمستوى تطبيق مرتفع، في حين أن مستوى مبدأ العمل بالرؤية الإستراتيجية هو أقل مبادئ الحوكمة حيث حظي بمتوسط حسابي (3.75) وبوزن نسبي (75%) وبمستوى تطبيق مرتفع. ويوضح الجدول رقم (3) التالي كل مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المدرج قيد الدراسة, وترتيبها بناء على المتوسط الحسابي.

(*) الوسط الحسابي = (1+2+3+4+5)/5=3

(**) الوزن النسبي = الوسط الحسابي / 5

- جدول (3) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه تطبيق مبادئ الحوكمة وترتيبها ومستوى التطبيق

مبادئ الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار T-test		نتيجة الاختبار	مستوى التطبيق	الترتيب
				قيمةT	P-Value			
العمل بالرؤية الاستراتيجية	3.78	0.65	%76	21.002	0.000	دال إحصائياً	مرتفع	5
الإلتزام بالنزاهة والشفافية	3.95	0.43	%79	13.925	0.000	دال إحصائياً	مرتفع	3
احترام القانون	3.85	0.45	%77	12.006	0.000	دال إحصائياً	مرتفع	4
المشاركة	4.06	0.41	%81	16.221	0.000	دال إحصائياً	مرتفع	2
الإستجابة	4.08	0.36	%82	18.735	0.000	دال إحصائياً	مرتفع	1
المتوسط العام	3.94	0.51	%81	29.568	0.000	دال إحصائياً	مرتفع	–

ونظرا لمستوى التطبيق المرتفع لمبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج، فقد تم إجراء تحليل أعمق لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج من خلال معرفة عبارات مبادئه.

- **تحليل عبارات مبدأ العمل الرؤية الإستراتيجية:**

يتضمن الجدول (4) تحليلاً للإجابات التي تخص قياس مستوى مبدأ العمل بالرؤية الإستراتيجية بالمجلس البلدي محل الدراسة، وقد كان المتوسط العام لهذا المبدأ (3.78) وبانحراف معياري (0.65)، وبمقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) يتضح لنا أن مستوى هذا المبدأ كان فوق المتوسط وبمستوى تطبيق مرتفع، والجدول (4) يوضح تحليلاً لعبارات هذا المبدأ، حيث يتبين أن المجلس البلدي يقوم بتوجيه وإرشاد الموظفين لتحقيق أهداف البلدية بمستوى مرتفع، حيث حظيت هذه العبارة بأكبر متوسط حسابي حيث بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.82)، كما تبين أيضاً أن المجلس البلدي لديه خطط بعيدة المدى ونظم مراقبة ومتابعة لتطوير الخدمات وتحسين أداء البلدية، حيث حظيت هذه العبارة بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.02) وبانحراف معياري (1.03).

جدول (4) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات العمل بالرؤية الإستراتيجية

التسلسل	عبارات الرؤية الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
1	يتم عقد ندوات وجلسات حوار مع الفئات المستهدفة وإشراكهم في تحديد الأولوية ووضع الميزانية.	4.09	1.06	مرتفع	4
2	يقوم المجلس البلدي بتوجيه وإرشاد الموظفين لتحقيق أهداف البلدية.	4.14	0.82	مرتفع	1
3	يوجد برنامج عمل للمجلس البلدي معلن بمؤشرات قياسية تحدد نسب نجاحه.	4.11	0.81	مرتفع	3
4	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في بناء الاستراتيجية.	4.12	0.79	مرتفع	2
5	يمتلك المجلس البلدي خطة إستراتيجية واضحة ومفصلة.	4.03	0.80	مرتفع	5
6	لدى المجلس خطط بعيدة المدى ونظم مراقبة ومتابعة لتطوير الخدمات وتحسين أداء البلدية.	4.02	1.03	مرتفع	6
	المستوى الكلي	3.78	0 .65	مرتفع	–

تحليل عبارات مبدأ الالتزام بالنزاهة والشفافية:

يتضمن الجدول (5) تحليلاً للإجابات التي تخص قياس مستوى مبدأ الالتزام بالنزاهة والشفافية بالمجلس البلدي محل الدراسة، وقد كان المتوسط العام لهذا المبدأ (3.95) وبانحراف معياري (0.43)، وبمقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) يتضح لنا أن مستوى هذا المبدأ كان فوق المتوسط وبمستوى تطبيق مرتفع، والجدول (5) يوضح تحليلاً لعبارات هذا المبدأ، حيث يتبين أن المجلس البلدي يقوم بنشر تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة بمستوى مرتفع، حيث حظيت هذه العبارة بأكبر متوسط حسابي حيث بلغ (4.16) وبانحراف معياري (1.01)، كما تبين أيضاً أنه توجد آليات وضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد ممارسات الفساد وعدم النزاهة بالمجلس البلدي، حيث حظيت هذه العبارة بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.79) وبانحراف معياري (1.10) وهي أقل عبارات هذا المبدأ.

جدول (5) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات الالتزام بالنزاهة والشفافية

التسلسل	عبارات النزاهة والشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
1	يتم نشر ميزانية البلدية في وسائل الإعلام ليطلع عليها الموطنين والموظفين.	3.88	1.10	مرتفع	4
2	تتنوع وسائل التواصل في المجلس بما يسهل استقبال شكاوي المستفيدين واقتراحاتهم.	3.80	1.08	مرتفع	5
3	توجد آليات و ضوابط واضحة لمبدأ الثواب والعقاب ضد ممارسات الفساد وعدم النزاهة.	3.79	1.10	مرتفع	6
4	تلتزم البلدية بتقديم معلومات مفصلة عن أي استفسار موجه لها.	3.94	0.88	مرتفع	3
5	تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة.	4.16	1.01	مرتفع	1
6	يشارك المجلس البلدي الجهات ذات العلاقة في تقييم برامجها ومشاريعها.	4.15	0.84	مرتفع	2
	المستوى الكلي	**3.95**	**0.43**	مرتفع	–

- **تحليل عبارات مبدأ احترام القانون:**

يتضمن الجدول (6) تحليلاً للإجابات التي تخص قياس مستوى مبدأ احترام القانون بالمجلس البلدي محل الدراسة، وقد كان المتوسط العام لهذا المبدأ (3.85) وبانحراف معياري (0.45)، وبمقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) يتضح لنا أن مستوى هذا المبدأ كان فوق المتوسط وبمستوى تطبيق مرتفع، والجدول (6) يوضح تحليلاً لعبارات هذا المبدأ، حيث يتبين أن المجلس البلدي يلتزم بالأنظمة والتعليمات بموجب قانون وزارة الحكم المحلي للمجالس المحلية في عملها بمستوى مرتفع، حيث حظيت هذه العبارة بأكبر متوسط حسابي حيث بلغ (4.12) وبانحراف معياري (1.17)، كما تبين أيضاً أنه لا يتم استخدام ممتلكات المجلس البلدي في أغراض غير رسمية، حيث حظيت هذه العبارة بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.69) وبانحراف معياري (1.25) وهي تمثل أقل عبارات هذا المبدأ، أيضاً نلاحظ من الجدول (6) أن الانحراف المعياري لمعظم إجابات المبحوثين نجده تجاوز الواحد الصحيح مما يدل على أن هناك تشتت في آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق مبدأ احترام القانون بالمجلس البلدي قيد الدراسة.

جدول (6) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات احترام القانون

التسلسل	عبارات احترام القانون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
1	يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب.	3.92	1.10	مرتفع	2
2	يتقيد المجلس البلدي بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات.	3.84	1.06	مرتفع	4
3	تلتزم البلدية بالأنظمة والتعليمات بموجب قانون وزارة الحكم المحلي للمجالس المحلية في عملها.	4.12	1.17	مرتفع	1
4	المجلس البلدي يعقد اجتماعات دورية منتظمة و معلناً عنها للمجتمع المحلي من خلال وسائل إعلام محلية.	3.71	0.97	مرتفع	5
5	احترام مواقيت العمل من طرف كافة المسئولين والموظفين بالبلدية.	3.85	1.13	مرتفع	3
6	لا يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض غير رسمية.	3.69	1.25	مرتفع	6
	المستوى الكلي	3.85	0.45	مرتفع	-

- **تحليل عبارات مبدأ المشاركة:**

يتضمن الجدول (7) تحليلاً للإجابات التي تخص قياس مستوى مبدأ المشاركة بالمجلس البلدي محل الدراسة، وقد كان المتوسط العام لهذا المبدأ (4.06) وبانحراف معياري (0.41)، وبمقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) يتضح لنا أن مستوى هذا المبدأ كان فوق المتوسط وبمستوى تطبيق مرتفع، والجدول (7) يوضح تحليلاً لعبارات هذا المبدأ، حيث يتبين أن المجلس البلدي يدرس الاقتراحات المقدمة له بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي بمستوى مرتفع، حيث حظيت هذه العبارة بأكبر متوسط حسابي حيث بلغ (4.07) وبانحراف معياري (1.08)، كما تبين أيضاً أن المجلس البلدي يتبع سياسة التعاون مع البلديات الأخرى، حيث حظيت هذه العبارة بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.82) وبانحراف معياري (0.99) وهي تمثل أقل عبارات مبدا المشاركة.

جدول (7) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات المشاركة

التسلسل	عبارات المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
1	يتبع المجلس البلدي مع البلديات الأخرى سياسة التعاون.	3.82	0.99	مرتفع	6
2	يدرس المجلس الاقتراحات المقدمة له بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي.	4.07	1.08	مرتفع	1
3	يشارك رؤساء الأقسام والإدارات في إعداد موازنة البلدية.	3.89	0.85	مرتفع	5
4	يشارك رؤساء الأقسام والإدارات والمصالح في رسم سياسات وخطط العمل في البلدية.	4.03	0.80	مرتفع	3
5	يتبنى المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع الموطنين.	4.05	0.79	مرتفع	2
6	يسعى المجلس البلدي إلى التطوير من خلال اطلاعه على خبرات الآخرين.	4.02	1.04	مرتفع	4
	المستوى الكلي	4.06	0.41	مرتفع	-

- **تحليل عبارات مبدأ الإستجابة:**

يتضمن الجدول (8) تحليلاً للإجابات التي تخص قياس مستوى مبدأ الإستجابة بالمجلس البلدي محل الدراسة، وقد كان المتوسط العام لهذا المبدأ (4.08) وبانحراف معياري (0.36)، وبمقارنته بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) يتضح لنا أن مستوى هذا المبدأ كان فوق المتوسط وبمستوى تطبيق مرتفع، والجدول (8) يوضح تحليلاً لعبارات هذا المبدأ، حيث يتبين أن تقديم الخدمات بالمجلس البلدي للمواطنين يتسم بالحياد بصرف النظر عن مناطق سكناهم بمستوى مرتفع، حيث حظيت هذه العبارة بأكبر متوسط حسابي حيث بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.90)، كما تبين أيضاً أن تقديم الخدمات بالمجلس البلدي للمواطنين يتسم بالحياد بصرف النظر عن انتمائهم السياسي، حيث حظيت هذه العبارة بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.75) وبانحراف معياري (0.82) وهي تمثل أقل عبارات مبدا الإستجابة.

جدول (8) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه عبارات الإستجابة

التسلسل	عبارات الإستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
1	يتسم تقديم خدمات البلدية للموطنين بالحياد بصرف النظر عن الانتماء السياسي.	3.75	0.82	مرتفع	7
2	تتسم عملية تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد بصرف النظر عن النوع الاجتماعي (ذكر, أنثى).	4.02	0.84	مرتفع	3
3	يتسم تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد, بصرف النظر عن مناطق سكناهم.	4.15	0.90	مرتفع	1
4	توفر البلدية بيئة عمل تضمن, احترام كرامة الموطنين.	4.12	0.86	مرتفع	2
5	يوجد في البلدية وصف وظيفي كامل يحدد واجبات وحقوق كل موظف.	3.79	1.01	مرتفع	4
6	يقوم المجلس بتشكيل اللجان التي تضمن تسيير الأعمال بشكل فعال وتحديد مهامها ومراجعتها.	3.78	1.07	مرتفع	6
7	الاعتماد على الهيكل التنظيمي في توزيع الصلاحيات.	3.77	1.10	مرتفع	5
	المستوى الكلي	**4.08**	**0.36**	مرتفع	-

- **خلاصة نتائج الدراسة :**

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضيتها، تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي :

- بينت الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج جاء مرتفعاً ، حيث بلغ متوسطه (3.94)، وبانحراف معياري (0.51)، وبوزن نسبي (81%).
- كشفت الدراسة أن مستوى تطبيق مبدأ الإستجابة هو أعلى مبادئ الحوكمة، حيث حظي بمتوسط حسابي (4.08)، وبوزن نسبي (82%)، وبمستوى تطبيق مرتفع، في حين أن مستوى مبدأ العمل بالرؤية الإستراتيجية هو أقل مبادئ الحوكمة حيث حظي بمتوسط حسابي (3.75) وبوزن نسبي (75%) وبمستوى تطبيق مرتفع.

- أظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة بين أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى معنوية 5% .

– توصيات الدراسة :

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يُؤمل اتباعُها والمتمثلة في الآتي:
- العمل على المحافظة على تعزيز مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المرتفع لدى الموظفين بالمجلس البلدي المرج، من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ضمان الإستمرار في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي المرج.
- الحرص على تعزيز مبدأ العمل بالرؤية الإستراتيجية كونه أقل مبادئ الحوكمة تطبيقاً بالمجلس البلدي المرج، وذلك من خلال وضع رؤية إستراتيجية واضحة تضمن تقديم الخدمات للموطنين بشكل أفضل وفق خطط محددة مسبقاً. .
- ضرورة قيام المجلس البلدي المرج بإقامة الدورات والندوات التخصصية الهادفة لتعريف الموظفين الجُدد في جميع المستويات التنظيمية بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس.
- إعادة الدراسة الحالية برمتها على مجالس بلدية أخرى أو منظمات أخرى لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها.

– قائمة المراجع :

أولاً : المراجع العربية:

- أكريم، محمد سليمان محمد (2012)، سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحكومة في المؤسسات الليبية: دراسة ميدانية على المديرين العاملين بالإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد الأول، ص ص 1007- 1060.
- الداعور، إسلام بدوي (2008)، "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الزايدي، عبدالعزيز بن عمر خلف (2013)، "دور تطبيق قواعد الحوكمة في الحد من الفساد في شركات الاتصالات بالمملكة العربية " رسالة دكتوراه غير منشورة، ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العُليا، قسم العلوم الإدارية.
- الشيخي، أحمد سعد (2018)، "حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء: دراسة حالة على جامعة بنغازي"، ورقة علمية مُقدمة بالمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، جامعة عمر المختار – مدينة البيضاء، خلال الفترة 22- 23 سبتمبر.
- الشيخي، نورية سعد والفرجاني، فاطمة علي (2018)، "تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي – دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية ببنغازي"، ورقة علمية مُقدمة بالمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، جامعة عمر المختار – مدينة البيضاء، خلال الفترة 22- 23 سبتمبر.
- الطائي، علي حسون ورؤوف، محمد عماد (2019)، الحوكمة وتأثيرها في جودة التعليم العالي، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 59، ص ص: 63- 83.

- العريني، منال (2014)، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(12)، العدد(3)، ص ص 114-148.
- العزاوي، مهند (2016)، الحوكمة ... فوائد ومبررات، متاح على الرابط : https://pulpit.alwatanvoice.com ، تاريخ الزيارة 19 /6 /2017.
- الغريب، رمزية (1977) التقويم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية.
- القبي، الطيب محمد ومحمد، علي مفتاح (2018)، "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سرت"، ورقة علمية مُقدمة بالمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، جامعة عمر المختار – مدينة البيضاء، خلال الفترة 22- 23 سبتمبر.
- القرقوطي، البشير الهادي، وأبورزيزة، عبدالرازق محمد (2018)، "نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بالحوكمة الإدارية: دراسة ميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية قصر بن غشير"، ورقة علمية مُقدمة بالمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، جامعة عمر المختار – مدينة البيضاء، خلال الفترة 22- 23 سبتمبر.
- المطيري، حزام بن ماطر (2004)، الإدارة الإسلامية المنهج والممارسة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- ثورندايك، وبروت وهيجن، إليزابيث (1986)، القياس والتقويم في علم النفس والتربية، ترجمة الكيلاني، عبدالله، عمان : مركز الكتب الأردن.
- جبريل, وائل محمد (2014)، " الالتزام التنظيمي وعلاقته بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية – دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة درنة ", ورقة علمية مُقدمة بالمؤتمر العلمي الحاكمية والفساد الاداري والمالي, جامعة عجلون, (18-19 نوفمبر 2014).
- جبريل، وائل محمد (2016)، دراسات إدارية معاصرة، مشكلات واقعية وحلول عملية، عمان: كنوز المعرفة.
- حافظ، عبد الناصر علك، (2014)، "أثر الحوكمة في معالجة الأزمات التنظيمية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد (42)، ص ص: 169 – 188.
- حسين، أشرف عبدالحميد محمود (2018)، "واقع تطبيق الحوكمة بالمجلس البلدي لبلدية بنغازي"، ورقة علمية مُقدمة بالمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، جامعة عمر المختار – مدينة البيضاء، خلال الفترة 22- 23 سبتمبر.
- خالد, دريس ومحمد, حولي (2011)، " دور حوكمة الشركات في تحقيق شفافية المعلومات المحاسبية للنهوض بالسوق المالي ", مجلة رماح للبحوث والدراسات, الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة عنابة, الجزائر, العدد (7)، ص ص:127-148.
- ديوان المحاسبة الليبي (2017)، التقرير العام لسنة 2017، صدر في طرابلس: مايو 2018.
- ذوقان، عبيدات، و عدس، عبد الرحمن، و كايد، عبد الحق (1998) البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السادسة، عمان: دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع.

- فارس، علي محمود والمنصوري، أمحمد عبدالله (2018)، "مؤشرات حول تجربة العراق في تطبيق الحوكمة"، ورقة علمية مُقدمة بالمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، جامعة عمر المختار – مدينة البيضاء، خلال الفترة 22- 23 سبتمبر.
- عبد السيد، سهام إبراهيم وإبراهيم، سلوى سالم ومحمود، أسمية عبدالحميد (2018)، "واقع تطبيق الحوكمة بالمجلس البلدي الكُفرة"، ورقة علمية مُقدمة بالمؤتمر العلمي الثاني بعنوان: الحوكمة في المؤسسات الليبية: الواقع والطموح، جامعة عمر المختار – مدينة البيضاء، خلال الفترة 22- 23 سبتمبر.
- نجم، نورة (2017)، "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- نصبة، الأمين (2015)، "أهمية الحوكمة في القطاع العام : دراسة حالة – بلدية قمار الواردي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي، الجزائر.

ثانياً– المراجع الأجنبية :

- Beltratti, Andrea (2005), "The complementarity between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility" The Geneva papers, www. Palgrave. gpp . 2510035 .
- Deboer, .H., Huisman, J., & Meister, C., (2010), Supervision in "Modern" University Governance : Boards under Scrutiny. **Journal of Studies in Higher Education**, Vol. 35, No.3 ,pp 317- 333.
- Hussey, J. and Hussey , R.(1997), **Business Research**, London : Mac Millan Business.
- Plumptre, Tim & (others) (2005), Governance and Good Governance : International & Aboriginal Perspectives.
- Sekaran, U., and Bougie R., (2010), **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**.(5th ed.), Wiley and Sons. ISBN.
- The world Bank (April 1992), **Governance and Development**, Washington, D. C. 20433,USA.http://documents.albankaldawli.org/curated/ar/604951468739447676/Governance -and- development.
- Waduge, C., (2011), "Governance and Performance: An Empirical Study of Australian Universities", **PhD thesis**, School of Law, Faculty of Business and Law, Victoria University, Melbourne.