مؤشرات قياس تطبيق الحوكمة بالمجالس البلدية

دراسة حالة – ديوان المجلس البلدي زليتن

د. خالد الهادي جوان* أ. محمد رمضان الأعمى** أ. محمد محمد فرحات***

د. رجب عبد السلام الصقلي****

ملخص البحث

هذه الدراسة تسعى إلى معرفة المؤشرات التي تستخدم في قياس تطبيق الحوكمة بالمجالس البلدية ومدى استخدام هذه المؤشرات – دراسة حالة المجلس البلدي زليتن، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحثون المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع على الدراسات المماثلة، والمنهج الوصفي التحليلي لإعداد هذه الدراسة (SPSS), وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء المجلس البلدي، ومدراء الإدارات، والمكاتب، والأقسام بالمجلس البلدي زليتن، والبالغ عددهم (68) مفردة باتباع أسلوب المسح الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (63) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وقد توصل الباحثون إلى نتائج أهمها: أن المجلس البلدي زليتن يستخدم كل المؤشرات التي تم التوصل إليها من خلال الإطلاع على الدرساسات السابقة في قياس تطبيق الحوكمة، وبمستوى عال، وأيضاً بدرجات متفاوتة من الاستخدام للمؤشرات، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: الاهتمام بالتقارير والتقييمات الخارجية في عملية اتخاذ القرارات، وتحديد الأولويات، والافصاح عن تقارير المجلس بشكل دوري وعن مستوى أدائه، وكيفية تنفيذ ميزانيته، والافصاح عن المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين به، وعن سياسة الحوافز والمكافآت بالمجلس البلدي زليتن.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المجالس البلدية، قياس الحوكمة

المقدمة

في العصر الحديث و في العقود الأخيرة من القرن العشرين أصبحت الحوكمة مفهوماً مرتبطاً بإدارة المؤسسات الحكومية والخاصة، وموضوعاً متنامياً في النقاش عن دورها في الاقتصاد العالمي، وقد ازداد التركيز على مفهوم الحوكمة المؤسسية، وضرورة تطبيقها في جميع المؤسسات، سواء كانت

* محاضر بقسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن ، الجامعة الأسمرية الإسلامية
إيميل: k.jawan@asmarya.edu.ly
** محاضر مساعد بقسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن،الجامعة الأسمرية الإسلامية
إيميل: m.alama@asmarya.edu.ly
*** محاضر بقسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن، الجامعة الأسمرية الإسلامية
إيميل: Mohamed.farhat@asmarya.edu.ly
**** أستاذ مساعد بقسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والتجارة زليتن، الجامعة الأسمرية الإسلامية
إيميل: R.alsaqli@asmarya.edu.ly

حكومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية ، بهدف تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

من هنا أصبحت قضية الحوكمة وقياسها من القضايا الهامة والملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل العولمة والتطورات السريعة المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولكي تتماشى وتتأقلم وتتكيف وتتفاعل مع بيئتها المحيطة المتغيرة باستمرار بما يخدم مصالحها ومصالح العاملين فيها وأصحاب المصلحة، ويحقق أهدافها وأهدافهم معاً، فعملية تقييم أداء المجالس البلدية في تحقيق معايير الحوكمة الجيدة يتضمن ذلك تقييم العمليات والإجراءات التي تضمن تفعيل الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية بمؤشرات يكمن استخدامها لقياس حوكمتها.

مشكلة الدراسة:

إن لتقييم نظام الحوكمة في المجالس البلدية أهمية بالغة في تحسين الأداء والحد من الفساد وتحقيق العدالة وتحسين الصورة العامة لهذه المجالس، ومن المهم أن تولي المجالس البلدية أهمية كبيرة لتقييم وتحسين نظام الحوكمة لتحسين الأداء وتقديم الخدمات في أفضل صورة ممكنة.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، فإن الممارسات الإدارية غير المسؤولة وضعف الرقابة والمتابعة وغياب الشفافية والعدالة تعتبر من أهم العوامل التي قد تعيق تطبيق الحوكمة بالمجالس البلدية، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي :

ما مدى استخدام المجلس البلدي زليتن لمؤشرات قياس تطبيق الحوكمة ؟

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مدى إدراك العاملين بديوان المجلس البلدي زليتن لمفهوم الحوكمة.
2- التعرف على المؤشرات المستخدمة في قياس تطبيق الحوكمة بديوان المجلس البلدي زليتن، ومدى استخدام هذه المؤشرات.
3- التوصل الى حلول وتوصيات تجعل من عملية قياس تطبيق الحوكمة أداةً للتحسين المستمر والرفع من مستواها بديوان المجلس البلدي زليتن.

أهمية الدراسة:

1- السعي لزيادة المعرفة العلمية في مجال قياس تطبيق الحوكمة، وصقل المهارات وتنميتها وتطويرها بما يمكن من القيام بإجراء أبحاث علمية أخرى في المستقبل.
2- قد تعتبر الدراسة إضافة للدراسات كمرجع علمي، وإثراء للمكتبة الليبية خصوصا والعربية عموماً.
3- إبراز دور مؤشرات قياس تطبيق الحوكمة في تحقيق المصداقية بديوان المجلس البلدي زليتن.

4- إعطاء مؤشرات يمكن من خلالها المساهمة في التطور وتحسين الأداء بديوان المجلس البلدي.

فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى :** يستخدم المجلس البلدي زليتن كل المؤشرات عند قياس تطبيق الحوكمة بديوان المجلس البلدي.
- **الفرضية الثانية :** يستخدم المجلس البلدي زليتن مؤشرات قياس تطبيق الحوكمة بدرجات متفاوتة بديوان المجلس البلدي.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

1- **زلاسي، (2012)** بعنوان: إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية – دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إيجابيات ومزايا حوكمة المؤسسات وكيفية الاستفادة منها في الحصول على معلومات محاسبية ذات جودة ومصداقية عالية، وانعكاسات جودة المعلومات المحاسبية على الأطراف الطالبة لهذه المعلومات.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من بينها أن الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية يساهم في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، كما أن الإفصاح المحاسبي وحوكمة المؤسسات لهما تأثير متبادل يصبو إلى تعزيز الشفافية.

2- **السامرائي، (2013)** بعنوان: أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في ممارسة أعمال التدقيق الداخلي، وأيضاً بيان دور تطبيق حوكمة المؤسسات ومفاهيمها على فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: أن حوكمة الشركات تهدف الى وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون وتبني المعايير الدولية للشفافية والوضوح والدقة في البيانات، وأن تطبيق حوكمة المؤسسات يحتاج الى مقومات لضمان نجاحها مثل تحقيق فصل الملكية عن الإدارة، تحجيم دور الإدارة في المؤسسات لصالح الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة، مراجعة أخلاقيات العمل التجاري، وأن مبادئ حوكمة المؤسسات تعد نقاط مرجعية لصانعي السياسات عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في البنوك ومن ثم فإن تطبيقها له تأثير متزايد على قرارات الاستثمار.

3- **الججاوي، والزرفي، (2018)** بعنوان : إطار مقترح لحوكمة المؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل.

هدفت الدراسة إلى اقتراح دليل استرشادي لآليات وقواعد الحوكمة في المؤسسات البلدية يساهم في تفعيل نظام الرقابة الداخلية للحد من عمليات الاحتيال والتلاعب في نشاط هذه المؤسسات.

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ضعف واضح في أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات البلدية بسبب اختراقها من قبل الإدارة والموظفين، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية للحد من عمليات الاحتيال والتلاعب الكبير التي تتعرض لها المؤسسات البلدية، وتبني الإطار المقترح لحوكمة المؤسسات البلدية الذي يساعد في تحقيق الأهداف وتطوير الخدمات البلدية المقدمة.

4- **عبد السيد، وآخرون، (2018)** بعنوان : واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي الكفرة .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي الكفرة من وجهة نظر العاملين به، وأيضاً معرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين متوسطات تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي وفقاً لمتغير(النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن المجلس البلدي الكفرة يطبق مبادئ الحوكمة وفقاً للمتغيرات سالفة الذكر وبدرجات مرتفعة، وتوجد فروقات جوهرية بين متوسطات تطبيق الحوكمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الشهادة الجامعية باستثناء مبدأ احترام القانون، وضرورة القيام بدراسات أخرى لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر المستفيدين من خدمات المجلس البلدي.

5- **المهدي، وآخرون، (2021)** بعنوان: حوكمة الشركات وعلاقتها بجودة القوائم المالية في المؤسسات الاقتصادية الليبية – دراسة تحليلية من وجهة نظر الأكاديميين والمهنيين بالمنطقة الجنوبية.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الليبية بشكل سليم والذي سيؤدي إلى تحقيق الغرض المطلوب منها وهو جودة القوائم المالية وتحسين الأداء المالي، وأن جودة القوائم المالية تساهم في القدرة على توفير الجهد والوقت وسرعة الأداء في الوقت المناسب.

توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات تساهم بشكل كبير في تحقيق جودة القوائم المالية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحثين هو كيفية قياس تطبيق الحوكمة بالمجلس البلدي زليتن عن طريق استخدام مؤشرات تساعد في معرفة عملية القياس.

المنهجية: إجراءات الدراسة والأدوات

اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وهو منهج علمي مناسب مستخدم في مثيلاتها من الدراسات، كما اتم اتباع المنهج الاستقرائي من خلال ماجاء في الأدب المحاسبي والإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة كمصدر لإثراء الدراسة وتحديد المتغيرات.

الإطار النظري:

مفهوم الحوكمة : تعرف الحوكمة بأنها :

- نظام شامل لعمليات إدارة المؤسسة بشكل استراتيجي شامل يضمن توزيع المهام وفصل السلطات بين جهات متعددة بشكل يضمن مساهمة أكبر عدد ممكن من الأطراف في إدارة دفة المؤسسة، فهي تأسيس الثقة من خلال الحوار، واتفاق حول كيفية اتخاذ القرارات وتطوير لغة المشاركة .**(الجعيدي، و اسميو، 2015)** .
- ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده، فهي تعتبر آلية للتدبير الرشيد والحكيم للموارد بهدف تحقيق التوازن في شتى الميادين بالإضافة أنها تمثل دعامة ومدخلاً أساسياً للوصول إلى التنمية البشرية **(المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، 2016)** .
- الحوكمة المؤسسية تشير إلى الأنظمة والعمليات التي تعمل على أساسها مجالس الإدارة من خلال إدارتها التنفيذية لتوجيه وإرشاد المؤسسات باتجاه تحقيق رسالتها المؤسسية وحماية موجوداتها **(جرامين، 2011)** .
- أنها قاعدة أساس جوهرية للحوكمة الديمقراطية والتنمية الاقتصادية في أي دولة، إلا أن صياغة القوانين السليمة لا تعدو كونها نصف الصورة، أما النصف الآخر والأكثر تحدياً يتمثل في التطبيق السليم للأطر القانونية التي تمت صياغتها **(تتوميكش، وآخرون، 2012)**.

أهداف الحوكمة وأهميتها :

- وفقاً لـ **(غادر، 2012)** تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الحماية لأصحاب الحقوق وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة، كما تؤكد هذه القواعد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام

المالك، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

- تكمن أهمية الحوكمة باعتبارها من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير العمل وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وذلك بالوفاء بالتزاماتها والعهود لضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، بالإضافة إلي ما توفره من وسائل ضبط تعمل علي زيادة الجودة وتطوير الأداء مما يساهم في الحفاظ علي مصالح جميع الأطراف. **(الأطرش، وآخرون ، فبراير 2020)**

قياس الحوكمة :

إن وضع معايير موحدة لقياس الحوكمة الجيدة قد يفتقد للموضوعية ويؤدي إلى عدم احترام الخصوصيات الثقافية للمجتمعات، لذلك يجب أن تتكيف معايير الحوكمة الجيدة مع حالة البلد أو المناطق التي تطبق فيها، وهذا التكيف للمؤشرات والمعايير ضروري للانتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى ابتكار الآليات العلمية التطبيقية التي تسمح تدريجياً لتطوير الأداء الإداري والحكم، وتطوير مستويات الشفافية والمساءلة والمشاركة **(الداعور، 2008)**.

إن الاهتمام بجودة تطبيق الحوكمة يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها و التميز في أدائها من خلال اتباع أساليب صحيحة و فعالة.

مقومات تطبيق الحوكمة :

لكي يتم تطبيق الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال، لابد من توافر التالي **(الشاوش،2021)**:

- إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عواتقهم وجسامتها.
- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في المؤسسة بشكل دقيق ومتوازن.
- توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تشغيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية.
- إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية .
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.
- الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق لضمان عملية المقارنة وتحقيق الرقابة وتسهيلها.

أداء ليبيا في مؤشرات الحوكمة :

يمكن قياس الحوكمة باستخدام المؤشرات المختلفة التي تقيم فعالية وشفافية ومساءلة وأداء الحكومات أو المنظمات أو الأنظمة، حيث تساعدها في تحديد مجالات التحسين، لأن الحكومات في السابق و اللاحق لم تعط أو تصدر تقريراً مفصلاً عن تطبيق الحوكمة حتى في تقاريرها المتعلقة بتقييم أداء الوزارات وأيضاً الجهات والمؤسسات العامة في الدولة **(المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، مارس 2016)**، وقد سجلت مؤشرات الحوكمة المتعلقة بليبيا والصادرة عن البنك الدولي تقديرات سالبة طيلة الفترة من 1996 حتى 2018 ، وفيما يلي مؤشرات الحوكمة وفق بيانات البنك الدولي عن الفترة من 1996 حتى 2018 **(جبريل، وآخرون،2019)** .

السنة	السيطرة على الفساد	فعالية الحكومة	الاستقرار السياسي وغياب العنف	الجودة التنظيمية	سيادة القانون	التصويت والمساءلة
1996	0.87-	088-	0.98-	1.73-	1.18-	1.49-
1997	0.89-	0.91-	0.90-	1.82-	1.15-	1.58-
1998	0.90-	0.94-	0.81-	1.91-	1.11-	1.67-
1999	0.88-	1.02-	0.55-	1.85-	1.05-	1.68-
2000	0.86-	1.09-	0.29-	1.78-	0.99-	1.68-
2001	0.91-	1.05-	0.19-	1.70-	1.06-	1.75-
2002	0.95-	1.00-	0.09-	1.61-	1.13-	1.82-
2003	0.88-	0.88-	0.12-	1.48-	0.89-	1.75-
2004	0.90-	0.85-	0.35-	1.35-	0.90-	1.79-
2005	0.96-	1.04-	0.44-	1.48-	0.97-	1.85-
2006	1.08-	1.06-	0.35-	1.46-	1.07-	1.98-
2007	1.04-	1.02-	0.74-	1.10-	0.98-	1.95-
2008	0.95-	1.02-	0.80-	0.90-	0.82-	1.94-
2009	1.20-	1.08-	0.83-	1.14-	0.93-	1.91-
2010	1.28-	1.09-	0.02-	1.19-	0.99-	1.94-
2011	1.30-	1.31-	1.28-	1.53-	1.20-	1.60-
2012	1.36-	1.47-	1.58-	1.65-	1.13-	0.90-
2013	1.48-	1.47-	1.84-	1.85-	1.33-	0.97-
2014	1.56-	1.69-	2.35-	2.12-	1.50-	1.11-
2015	1.61-	1.65-	2.19-	2.23-	1.62-	1.34-
2016	1.62-	1.89-	2.28-	2.27-	1.81-	1.42-
2017	1.59-	1.77-	2.32-	2.21-	1.78-	1.44-
2018	1.61-	1.77-	2.26-	2.24-	1.74-	1.40-

المجالس البلدية في ليبيا :

تمثل هياكل إدارية محلية تعنى بالشؤون المحلية في المدن ، فهي تشكل جزءاً من الهياكل الحكومية المحلية ، وتعمل على تلبية الاحتياجات المحلية في مختلف المجالات مثل البنية التحتية والتخطيط العمراني وتوفير الخدمات الأساسية، فالمجالس البلدية هي عبارة عن هيئات محلية منتخبة مخولة من الإدارة المركزية لأداء بعض المهام ذات الطابع المحلي **(حديدان، و آخرون ، 2022)** .

المجالس البلدية هي الوحدة السياسية للحكم و الإدارة المحلية في ليبيا، و تشكل حلقة الوصل بين المواطن و الإدارة المركزية، خاصة إذا تعلق الأمر بالخدمة العمومية وتنفيذ السياسات العامة للدولة و الخطط التنموية.(اشتيوي، و أبوحجر ، 2022) .

أنشأ القانون الليبي مجلس البلدية والذي من خلاله تباشر البلدية مهامها، حيث تشكل مجالس البلديات من ثلاث فئات وهي: العامة والنساء وذوي الاحتياجات الخاصة **(الزنكولي، 2020)**، وتتكون عضوية المجالس البلدية من 5 أعضاء للبلديات التي لم يتجاوز تعداد سكانها 250000 نسمة ، و7 أعضاء لمن زاد عن ذلك، حيث يبلغ تعداد السكان ببلدية زليتن 335371 نسمة **(الإحصائية السكانية الصادرة عن مكاتب السجل المدني ببلدية زليتن 2023)**، بالإضافة إلى عضو من النساء وأيضاً عضو من ذوي الاحتياجات الخاصة **(المادة 32 من اللائحة التنفيذية للقانون 59 لسنة 2012)**،

يمكن القول بأن المجالس البلدية هي سلطة محلية منتخبة ، أولويتها تقديم الخدمات وتوفير احتياجات المواطنين داخل دوائرها الانتخابية .

أما ديوان المجلس البلدي فيعمل على تنسيق وإدارة شؤون المجلس وتنظيم اجتماعاته وتنفيذ قراراته وتقديم الخدمات للمواطنين وتلبية احتياجات البلدية، حيث يكون تكليف شاغلي التقسيمات الرئيسية للهيكل التنظيمي الموحد للبلدية من عميد البلدية وفق الشروط والضوابط المقررة لشغل الوظائف القيادية **(قرار وزاري رقم (1500) لسنة 2022 م بشأن اعتماد التنظيم الداخلي للهيكل التنظيمي الموحد للبلديات)**، ويتكون من التقسيمات التالية :

1. المجلس البلدي ويتبعه (مجلس الشورى – اللجان المتخصصة – أمانة سر المجلس البلدي).
2. عميد البلدية.
3. وكيل ديوان البلدية.
4. الإدارات كالتالي:

- إدارة شؤون الاصحاح البيئي : وتضم (قسم الشؤون البيئية، قسم الشؤون الصحية، قسم المختبرات، قسم السلامة العامة) .
- إدارة التخطيط الحضري : وتضم (قسم التراث والتصميم الحضري، قسم المسح والتطبيق، قسم الاستملاكات ، قسم نظم المعلومات الجغرافية، قسم المعلومات والتوثيق، قسم التفتيش والمتابعة) .

- إدارة الإيرادات المحلية : وتضم (قسم الخزينة والتحصيل، قسم متابعة تحصيل الإيرادات المحلية) .
- إدارة الشؤون المالية : وتضم (قسم الحسابات، قسم الميزانية، قسم المخازن، قسم الخزينة) .
- إدارة الموارد البشرية : وتضم (قسم شؤون الموظفين، قسم التدريب والتطوير، قسم الشؤون الإدارية والمحفوظات، قسم المرتبات والمهايا، قسم الخدمات والحركة، قسم تقنية المعلومات) .
- إدارة خدمات النظافة العامة : وتضم (قسم جمع ونقل النفايات الصلبة، قسم الوقاية الصحية، قسم الكنس وتنظيف الشوارع، قسم الحركة والورش) .
- إدارة المرافق المحلية والأشغال : وتضم (قسم إدارة وتشغيل مرافق البلدية، قسم إدارة وتشغيل المياه الصرف الصحي، قسم الحدائق والمنتزهات، قسم متابعة وتقييم المرافق والمخالفات) .
- إدارة الشؤون الاقتصادية والاستثمار: وتضم (قسم التخطيط وتنمية الموارد البشرية، قسم متابعة الأنشطة الاقتصادية والاستثمارية، قسم حماية المستهلك، قسم دعم الصناعات التقليدية) .
- إدارة المشروعات : وتضم (قسم الإشراف والتنفيذ، قسم الدراسات والشؤون الفنية، قسم العقود).
- إدارة التنمية المجتمعية : وتضم (قسم الشؤون الثقافية والترفيهية، قسم الشباب، قسم تنمية المشاركة المجتمعية، قسم الشؤون الاجتماعية) .

5. المكاتب :

- مكتب شؤون العميد
- مكتب شؤون الوكيل
- مكتب الشؤون القانونية
- مكتب المراجعة الداخلية
- مكتب خدمة المواطن
- مكتب دعم وتمكين المرأة
- مكتب شؤون أصحاب الهمم
- مكتب العلاقات العامة والإعلام
- مكتب الريادة وحاضنات الأعمال
- مكتب التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء
- مكتب الرخص

- مكتب شؤون الفروع والمحلات

الدراسة الميدانية :

مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء المجلس البلدي ، وأيضاً العاملين بديوان المجلس البلدي زليتن من مدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام بالهيكل التنظيمي الموحد للبلديات – البالغ عددهم الاجمالي (68) ، حيث تم اتباع أسلوب المسح الشامل ، وقد قام الباحثون بتوزيع استبانة الدراسة على المستهدفين ، وتم استرجاع عدد (65) استبانة بعد تعبئتها واستكمالها من أفراد عينة الدراسة ، والجدول التالي يوضح عينة البحث :

جدول رقم (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والفاقد منها والصالحة للتحليل

الاستمارات الموزعة	المتحصل عليها	الفاقد منها	المستبعد	الخاضع للدراسة	نسبة الاستجابة %
68	65	3	2	63	%93

أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة حول " مؤشرات قياس تطبيق الحوكمة بديوان المجلس البلدي زليتن " والتي تتكون من قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : عبارة عن معلومات عامة عن المستجيب (التوظيف الإداري، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني : يتكون من متغيرات البحث والمشتملة على ثمانية مؤشرات والتي تم استنباطها من خلال الاطلاع على دراسات سابقة ذات العلاقة، والتي من خلالها سنحاول معرفة مدى استخدام المجلس البلدي زليتن لهذه المؤشرات وهي:

- قياس مؤشر المساءلة بالمجلس البلدي، ويشتمل على (5) فقرات.
- قياس مؤشر التقارير والتقييم الخارجي بالمجلس البلدي، ويشتمل على (5) فقرات .
- قياس مؤشر تكافؤ الفرص بالمجلس البلدي ، ويشتمل على (5) فقرات.
- قياس مؤشر الاستقلالية بالمجلس البلدي ، ويشتمل على (6) فقرات.
- قياس مؤشر الفاعلية و التركيز على الأداء بالمجلس البلدي ، ويشتمل على (6) فقرات.
- قياس مؤشر الشفافية و الإفصاح بالمجلس البلدي ، ويشتمل على (6) فقرات.
- قياس مؤشر الاستطلاعات والاستبيانات بالمجلس البلدي ، ويشتمل على (7) فقرات.
- قياس مؤشر المشاركة بالمجلس البلدي ، ويشتمل على (8) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي :

جدول رقم (2) يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا اوافق بشده	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشده
الدرجة	1	2	3	4	5

ثبات الاستبيان : Relibility

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، وقد تحقق الباحثون من ثبات استبانة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ (α) وهو اختبار للصدق والثبات ومن الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبيان، وللقيام بأي تحليل لبيانات الاستبيان يجب إجراء اختبار ألفا كرونباخ (α) وهو اختبار يبين مدى مصداقية إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان ما يلي :

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left(1-\frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right)$$

حيث : K عدد الأسئلة في الاستبيان.

$\sum S_i^2$: مجموع تباينات العناصر.

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية.

ومعامل ألفا تكون قيمته من (0 إلى 1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة، فعندما تكون قيمة ألفا (0) فذلك يدل على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات العينة، أما إذا كانت قيمة معامل ألفا واحد صحيح فإن ذلك يدل على وجود ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل (α) هي 0.60 وأفضل قيمة تتراوح بين (0.70 إلى 0.80) وكلما زادت قيمته عن 0.80 كان ذلك أفضل ، وفي حين ما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.60 فيتم إجراء حذف الإجابات الأقل ارتباطاً وذلك باستخدام برنامج SPSS فيتم حذف الاسئلة ذات العلاقة والتي تؤثر في الدراسة حيث تصل قيمة معامل ألفا إلى 0.60 أو أكثر. استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما في الجدول (3).

جدول رقم (3): يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	قياس مؤشر المساءلة في المجلس البلدي	0.84
2	قياس مؤشر التقارير والتقييم الخارجي في المجلس البلدي	0.77
3	قياس مؤشر تكافؤ الفرص في المجلس البلدي	0.88
4	قياس مؤشر الاستقلالية في المجلس البلدي	0.71
5	قياس مؤشر الفاعلية و التركيز على الأداء في المجلس البلدي	0.78
6	قياس مؤشر الشفافية و الإفصاح في المجلس البلدي	0.85
7	قياس مؤشر الاستطلاعات والاستبيانات في المجلس البلدي	0.88
8	قياس مؤشر المشاركة في المجلس البلدي	0.84

يتضح من النتائج بالجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لجميع فقرات الاستبيان (0.96)، وهي قيمة مرتفعة جداً، كما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع محاور استبيان الدراسة حيث كانت جميعها أكبر من 0.60 وبذلك فإن الاستبيان في صورته النهائية قابل للتوزيع.
بذلك يكون الباحثون قد تأكدوا من ثبات استبيان الدراسة مما يجعلهم على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياته.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال الحزمة الإحصائية Statistical Package for the Social Science **(SPSS)** ومن الأدوات والمقاييس الإحصائية المستخدمة ما يلي :

1. النسب المئوية والتكرارات والرسوم البيانية: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحثون في وصف عينة البحث.
2. المتوسط الحسابي والانحرف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
4. اختبار T حول المتوسط للعينة الواحدة.

التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة

الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق المعلومات العامة :

توزيع مفردات عينة البحث حسب متغير التوظيف الإداري:

من الجدول رقم (4) يتضح بأن 50.8% من أفراد عينة البحث كانوا رؤساء أقسام وأن حوالي 20.6% مدراء مكاتب في حين أن حوالي 15.9% كانوا مدراء إدارات بينما فقط 12.7% كانوا أعضاء مجلس بلدي.

جدول رقم (4): يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التوظيف الإداري

التوظيف الإداري	العدد	النسبة المئوية %
عضو مجلس بلدي	8	%12.7
مدير ادارة	10	%15.9
مدير مكتب	13	%20.6
رئيس قسم	32	%50.8
المجموع	63	%100

توزيع مفردات عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي :

يبين الجدول رقم (5) أن أكثر من نصف مفردات عينة البحث حوالي 63.5% مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأن حوالي 15.9% منهم من حملة الدبلوم العالي كما أن حوالي 11.1% من المبحوثين كانوا من حملة الماجستير وحوالي 4.8% منهم لديهم مؤهلات علمية غير ما ذكر في استبيان البحث في حين أن حوالي 3.2% كان مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط بينما فقط حوالي 1.6% من مفردات عينة البحث مؤهلهم العلمي دكتوراه.

بذلك نجد أن أغلب عينة الدراسة من ذوي المؤهلات العليا ، و هذا قد يساعد على فهم و إدراك المتطلبات الخاصة بتطبيق الحوكمة بشكل أفضل.

جدول رقم (5) : يبين التوزيع التكراري والنسبي للمفردات العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	2	%3.20
دبلوم عالي	10	%15.90
بكالوريوس	40	%63.50
ماجستير	7	%11.10
دكتوراه	1	%1.55
أخرى	3	%4.75
المجموع	63	100

توزيع مفردات عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة :

يتضح من الجدول رقم (6) أن حوالي 34.9% من أفراد العينة كانت مدة خبرتهم 10 سنوات فأكثر ، وأن 33.3% منهم كانت مدة خبرتهم أقل من 5 سنوات ، بينما وجد أن حوالي 31.8% من مفردات عينة البحث لديهم خبرة عملية تتراوح من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

جدول رقم (6) يبين التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	21	%33.3
من 5 الى أقل من 10 سنوات	20	%31.8
10 سنوات فأكثر	22	%34.9
المجموع	63	%100

اختبار فرضيات الدراسة :

تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة وفقًا لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبيان، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستنادًا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصل إليها الدراسة اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات :

جدول رقم (7) معيار متوسط إجابات المبحوثين

المتوسط الحسابي	اتجاه الرأي
1.00 – 1.80'	غير موافق بشدة
1.80 – 2.60'	غير موافق
2.60 – 3.40'	محايد
3.40 – 4.20'	موافق
4.20 – 5.00	موافق بشدة

- اختبار الفرضية الأولى للدراسة

يستخدم المجلس البلدي زليتن كل المؤشرات عند قياس الحوكمة .

يمكن صياغة الفرضية الأولى للدراسة في شكل فرضية عدم وفرضية بديلة بالشكل **التالي** :

- فرضية العدم : لا يستخدم المجلس البلدي زليتن كل المؤشرات عند قياس الحوكمة.
- الفرضية البديلة: يستخدم المجلس البلدي زليتن كل المؤشرات عند قياس الحوكمة.

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الحوكمة

م	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	قياس مؤشر المساءلة	3.69	0.831	عالية
2	قياس مؤشر التقارير و التقييم الخارجي	3.31	0.723	متوسطة
3	قياس مؤشر تكافؤ الفرص	3.47	0.850	عالية
4	قياس مؤشر الاستقلالية	3.56	0.647	عالية
5	قياس مؤشر الفاعلية و التركيز على الأداء	3.72	0.609	عالية
6	قياس مؤشر الشفافية و الإفصاح	3.33	0.828	متوسطة
7	قياس مؤشر الاستطلاعات و الاستبيانات	3.46	0.742	عالية
8	قياس مؤشر المشاركة	3.67	0.691	عالية

يتضح من الجدول (8) أن المجلس البلدي زليتن يستخدم أغلب مؤشرات قياس الحوكمة (قياس مؤشر الفاعلية و التركيز على الأداء ، قياس مؤشر المساءلة ، قياس مؤشر المشاركة ، قياس مؤشر الاستقلالية ، قياس مؤشر تكافؤ الفرص ، قياس مؤشر الاستطلاعات و الاستبيانات) تطبق بدرجات عالية ، بينما تطبق المؤشرات (قياس مؤشر الشفافية و الإفصاح ، قياس مؤشر التقارير و التقييم الخارجي) بدرجة متوسطة.

وباستخدام اختبار (T) حول المتوسط العام لجميع محاور الاستبيان والتي تمثل مؤشرات الحوكمة، كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9):اختبار(T) المتوسط العام لفقرات جميع محاور مؤشرات قياس الحوكمة

التساؤل	المتوسط العام	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
لا يستخدم بلدية زليتن كل المؤشرات عند قياس الحوكمة.	3.54	0.617	6.93	0.00

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.00) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم، أي أن المجلس البلدي زليتن يستخدم كل المؤشرات عند قياس الحوكمة وحيث أن المتوسط العام للعينة يساوي (3.54) يقع في منطقة الموافقة فإن هناك درجة عالية من الاستخدام لمؤشرات قياس الحوكمة بالمجلس البلدي زليتن.

- اختبار الفرضية التانية للبحث :

يستخدم المجلس البلدي زليتن المؤشرات بدرجات متفاوتة عند قياس الحوكمة .

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات كل فقرة في كل محور من محاور الاستبيان, كما قاموا بحساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من المحاور وذلك للتعرف على مدى استخدام المجلس البلدي زليتن لكل مؤشر من مؤشرات قياس الحوكمة فكانت النتائج كما يلي :

1) مستوى استخدام مؤشر المسائلة بالمجلس البلدي زليتن :

جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو درجة قياس مؤشر المسائلة بالمجلس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستخدام
1	المجلس البلدي يمارس دوراً فعالاً في تعزيز مفهوم المساءلة داخل المجلس ويطبقها على الجميع بدون استثناء.	3.52	1.134	عالية
2	المجلس البلدي لديه نظام رقابي ومسائلة فعال يسمح له بتقييم الأداء الإداري والمالي الفعلي داخل المجلس	3.73	1.019	عالية
3	المجلس البلدي لديه نظام قانوني ومسائلة فعال يحدد المسؤولية القانونية لأعضاء المجلس والعاملين به.	3.79	0.970	عالية
4	المجلس البلدي لديه نظام رقابي ومسائلة فعال يساهم في محاربة الفساد المالي والإداري داخل المجلس.	3.75	1.047	عالية
5	المجلس البلدي يقوم بتطبيق كافة القوانين واللوائح المعمول بها في حالة حدوث تجاوزات (الرشوة –	3.65	1.166	عالية

	السرقة أو الاختلاس – سوء استخدام السلطة ... الخ) وتنفيذ كافة العقوبات بغض النظر عن من قام بهذه التجاوزات بدون استثناء.			
5-1	المتوسط الكلي لدرجة استخدام مؤشر المسائلة	3.69	0.831	عالية

تشير النتائج الواردة في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول درجة استخدام مؤشر المسائلة جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.69) وبانحراف معياري (0.831) وهو يقع في منطقة الموافقة مما يعني أن المجلس البلدي زليتن يستخدم مؤشر المسائلة برجة عالية ، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة البحث مرتفعة في جميع فقرات المحور الأول (المسائلة) حيث كانت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات محور درجة استخدام مؤشر المسائلة تقع في منطقة الموافقة وبالتالي فإن جميعها تحظى بدرجة عالية من الاستخدام.

2) مستوى استخدام مؤشر التقارير والتقييم الخارجي في ديوان المجلس البلدي زليتن :

جدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو درجة استخدام مؤشر التقارير والتقييم الخارجي لقياس الحوكمة بالمجلس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
1	المجلس البلدي يقدم تقاريراً منتظمة عن ادائه وانجازاته لأصحاب المصالح.	3.27	1.035	متوسطة
2	المجلس البلدي يتعاون ويستجيب بشكل فعال لتوصيات وتقييمات أصحاب المصالح بشأن أدائه.	3.27	0.902	متوسطة
3	المجلس البلدي يعتمد على التقييمات الخارجية المستقلة في تقييم ادائه وتطوير خدماته وتحديد نقاط القوة والضعف.	3.29	1.038	متوسطة
4	المجلس البلدي يعتمد على التقارير والتقييمات الخارجية في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات.	3.13	1.085	متوسطة
5	المجلس البلدي يتبع معايير ومؤشرات محددة حسب اللوائح والأنظمة في تقييم الخطط والبرامج وقياس ادائه باستمرارية من اجل تطويرها.	3.60	0.925	عالية

5-1	المتوسط الكلي لدرجة استخدام مؤشر التقارير والتقييم الخارجي	3.31	0.723	متوسطة

تشير نتائج الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول درجة استخدام مؤشر التقارير والتقييم الخارجي بالمجلس البلدي زليتن جاء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.31) وبانحراف معياري (0.723) وبالتالي فإنه يقع في منطقة الحياد مما يشير الى أن المجلس البلدي زليتن يستخدم مؤشر التقارير والتقييم الخارجي بدرجة متوسطة لقياس الحوكمة، أما على مستوى الفقرات فقد كانت المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات المحور الثاني (التقارير والتقييم الخارجي) متوسطة وتقع في منطقة الحياد مما يعني أن هناك درجة متوسطة من الاستخدام لمؤشر التقارير والتقييم الخارجي لقياس الحوكمة بالمجلس البلدي زليتن باستثناء الفقرة الخامسة حيث كان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الفقرة يساوي (3.60) وبانحراف معياري (0.925) وبالتالي يقع في منطقة الموافقة مما يعني ان المجلس البلدي زليتن يستخدم بشكل كبير معايير ومؤشرات محددة حسب اللوائح والأنظمة في تقييم الخطط والبرامج وقياس أدائه باستمرارية من اجل تطويرها.

3) مستوى استخدام مؤشر تكافؤ الفرص بالمجلس البلدي زليتن :

جدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو درجة استخدام مؤشر تكافؤ الفرص لقياس الحوكمة بالمجلس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
1	المجلس البلدي يعمل على تعزيز تكافؤ الفرص في المجتمع المحلي	3.43	0.893	عالية
2	المجلس البلدي يتبع سياسات وبرامج لتعزيز المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع أفراد المجتمع	3.56	0.996	عالية
3	المجلس البلدي يعمل على توفير فرص عمل متساوية وعادلة لجميع أفراد المجتمع	3.59	1.057	عالية
4	المجلس البلدي يعمل على توفير خدمات وفرص تعليمية متساوية لجميع أفراد المجتمع	3.54	0.947	عالية
5	المجلس البلدي لديه آلية واضحة و موضوعة مسبقاً تتعلق بمنح المكافآت للعاملين داخل المجلس	3.25	1.218	متوسطة
5-1	المتوسط الكلي لدرجة استخدام مؤشر تكافؤ الفرص	3.47	0.850	عالية

تشير نتائج الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول درجة استخدام مؤشر تكافؤ الفرص بالمجلس البلدي زليتن جاء بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.47) بانحراف معياري (0.850) وبالتالي فإنه يقع في منطقة الموافقة ، مما يشير إلى أن المجلس البلدي زليتن يستخدم مؤشر تكافؤ الفرص بدرجة عالية لقياس الحوكمة , أما على مستوى الفقرات فقد كانت المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات المحور الثالث (تكافؤ الفرص) عالية وتقع في منطقة الموافقة مما يعني أن هناك درجة عالية من الاستخدام لمؤشر تكافؤ الفرص لقياس الحوكمة بالمجلس البلدي زليتن باستثناء الفقرة الخامسة حيث كان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الفقرة يساوي (3.25) وبانحراف معياري (1.218) وبالتالي يقع في منطقة الحياد مما يعني أن استخدام آلية واضحة و موضوعة مسبقاً تتعلق بمنح المكافآت للعاملين داخل المجلس مطبق بدرجة متوسطة بالمجلس البلدي زليتن.

4) مستوى استخدام مؤشر الاستقلالية بالمجلس البلدي زليتن :

جدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو درجة استخدام مؤشر الاستقلالية بالمجلس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
1	المجلس البلدي يتمتع باستقلالية مالية و إدارية يسمح له من تحديد اولوياته وبرامجه العلمية وتحقيق اهدافه على جميع المستويات.	3.51	1.061	عالية
2	المجلس البلدي يتمتع باستقلالية تامة عن التدخلات الخارجية والتجاذبات السياسية التي قد تؤثر عليه في اتخاذه للقرارات.	3.40	1.086	متوسطة
3	المجلس البلدي يتعامل بشكل عادل ومنصف مع جميع الأطراف (أصحاب المصالح).	3.57	0.946	عالية
4	المجلس البلدي لديه أنظمة ولوائح وواجبات تنظم العمل داخل المجلس البلدي(عدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات).	3.87	0.871	عالية
5	المجلس البلدي يتمتع بالإستقلالية التامة والحرية في تكليف الإدارات والأقسام التابعة له.	4.02	0.871	عالية
6	المجلس البلدي لديه إدارة رقابية داخلية لها أنظمة واضحة وفعالة تساهم في عملية الاستقلالية.	3.70	0.961	عالية

6-1	المتوسط الكلي لدرجة استخدام مؤشر الاستقلالية	63.5	647.0	عالية

يتضح من نتائج الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول درجة استخدام مؤشر الاستقلالية بالمجلس البلدي زليتن جاء بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.56) وبانحراف معياري (0.647) وبالتالي فإنه يقع في منطقة الموافقة مما يشير إلى أن المجلس البلدي زليتن يستخدم مؤشر الاستقلالية بشكل كبير لقياس الحوكمة ، أما على مستوى الفقرات فقد كانت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور الرابع (الاستقلالية) عالية وتقع في منطقة الموافقة ما عدا الفقرة التانية حيث كان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الفقرة يساوي (3.40) وبانحراف معياري (1.086) وبالتالي يقع في منطقة الحياد ، مما يعني أن المجلس البلدي زليتن في مستوى متوسط من الاستقلالية عن التدخلات الخارجية والتجاذبات السياسية التي قد تؤثر عليه في اتخاذه للقرارات.

5) مستوى استخدام مؤشر الفاعلية والتركيز على الأداء بالمجلس البلدي زليتن :

جدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو درجة قياس مؤشر الفاعلية والتركيز على الأداء بالمجلس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
1	المجلس البلدي يولي اهتماماً كبيراً لتحسين أدائه وتقديم الخدمات المحلية وتحقيق أهدافه المحددة في خطة عمله السنوية.	3.92	0.848	عالية
2	المجلس البلدي يعمل على توفير كافة الإمكانيات والوسائل لتحسين والرقي بأدائه من خلال تنمية القدرات المهنية والمعرفية لجميع العاملين به.	3.81	0.877	عالية
3	المجلس البلدي يقوم بعمل دورات تدريبية لأعضاء المجلس البلدي ولجميع العاملين به وفق احتياجاتهم وذلك لتطوير المهارات بشكل دوري ومنظم.	3.86	0.859	عالية
4	المجلس البلدي يتعاون مع اصحاب المصالح في تحسين الأداء وتقديم خدمات افضل من اجل تحقيق اهدافه.	3.68	0.737	عالية

5	المجلس البلدي يستخدم أنظمة وتقنيات حديثة تساهم في اتمام الإجراءات الإدارية والمالية لأصحاب المصالح.	3.43	0.962	عالية
6	المجلس البلدي يستجيب بشكل فعال لشكاوي ومقترحات اصحاب المصالح بشأن اداءه والخدمات المحلية المقدمة.	3.62	0.974	عالية
6-1	المتوسط الكلي لدرجة استخدام مؤشر الفاعلية والتركيز على الأداء	3.72	0.609	عالية

تشير النتائج الواردة في الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول درجة استخدام مؤشر الفاعلية والتركيز على الأداء بالمجلس البلدي زليتن جاء بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.72) بانحراف معياري (0.609) وبالتالي فإنه يقع في منطقة الموافقة مما يشير الى أن المجلس البلدي زليتن يستخدم مؤشر الفاعلية والتركيز على الأداء بشكل كبير لقياس الحوكمة ، أما على مستوى الفقرات فقد كانت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الخامس (الفاعلية والتركيز على الأداء) عالية وتقع في منطقة الموافقة مما يعني أن هناك درجة عالية من الاستخدام لجميع فقرات مؤشر الفاعلية والتركيز على الأداء لقياس الحوكمة بالمجلس البلدي زليتن.

6) مستوى استخدام مؤشر الشفافية والافصاح بالمجلس البلدي زليتن :

جدول رقم (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو درجة استخدام مؤشر الشفافية والافصاح لقياس الحوكمة بالمجلس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
1	المجلس البلدي يمارس دورًا فعالًا في تعزيز مفهوم الشفافية و الإفصاح في إدارة أعماله داخل المجلس	3.27	1.119	متوسطة
2	المجلس البلدي لديه قاعدة بيانات خاصة و معلومات عن كافة العاملين به تتسم بالشفافية و الوضوح	3.54	1.119	عالية
3	يفصح المجلس البلدي عن المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين به و عن سياسة الحوافز و المكافآت	3.22	1.054	متوسطة

4	المجلس البلدي يفصح عن تقاريره بشكل دوري عن مستوى أدائه و كيفية تنفيذ ميزانيته	3.17	1.071	متوسطة
5	المجلس البلدي يضع صناديق خاصة للشكاوى و الاقتراحات في أماكن مختلفة و يفصح عن محتواها و يرد على استفسارات أصحاب المصالح بكل شفافية	3.44	1.118	عالية
6	المجلس البلدي لديه نظاماً خاصاً يتم خلاله الإفصاح عن الأنظمة و اللوائح المنظمة للعمل و كذلك المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية داخل المجلس	3.32	1.045	متوسطة
6-1	المتوسط الكلي لدرجة استخدام مؤشر الشفافية والافصاح	3.33	0.828	متوسطة

تشير نتائج الجدول (15) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول درجة استخدام مؤشر الشفافية والإفصاح بالمجلس البلدي زليتن جاء بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.33) بانحراف معياري (0.828) وبالتالي فإنه يقع في منطقة الحياد مما يعني أن المجلس البلدي زليتن يستخدم مؤشر الشفافية والإفصاح بدرجة متوسطة لقياس الحوكمة , أما على مستوى الفقرات فقد كانت المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات المحور السادس (الشفافية والإفصاح) متوسطة وتقع في منطقة الحياد باستثناء الفقرتين الثانية والخامسة حيث كانت المتوسطات الحسابية للإجابات عن هاتين الفقرتين تساوي (3.54 , 3.44) وبانحرافات معيارية (1.119 , 1.118) وبالتالي فإنهما يقعان في منطقة الموافقة مما يعني أن المجلس البلدي زليتن لديه قاعدة بيانات خاصة و معلومات عن كافة العاملين به تتسم بالشفافية و الوضوح ، كما أنه يعمل بشكل كبير على وضع صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة ، و يفصح عن محتواها، و يرد على استفسارات أصحاب المصالح بكل شفافية.

7) مستوى استخدام مؤشر الاستطلاعات والاستبيانات بالمجلس البلدي زليتن :

جدول رقم (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو درجة استخدام مؤشر الاستطلاعات والاستبيانات لقياس الحوكمة بالمجلس البلدي زليتن

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
1	المجلس البلدي يعتمد على استطلاعات الرأي والاستبيانات في عملية اتخاذ القرارات	3.51	0.965	عالية

2	المجلس البلدي يأخذ بآراء أصحاب المصالح بعين الاعتبار عند إجراء استطلاعات الرأي	3.41	0.927	عالية
3	استطلاعات الرأي والاستبيانات التي يجريها المجلس البلدي تساهم في تحقيق مبدأ المشاركة و تحسين العمل البلدي وتلبية احتياجات المجتمع	3.44	1.028	عالية
4	المجلس البلدي يعمل على توعية المجتمع بأهمية المشاركة في استطلاعات الرأي والاستبيانات و التي تساهم في تعزيز التواصل بين المجلس البلدي و أصحاب المصالح	3.29	1.023	متوسطة
5	استطلاعات الرأي والاستبيانات تساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع المحلي	3.57	1.058	عالية
6	المجلس البلدي يستخدم نتائج استطلاعات الرأي والاستبيانات بشكل فعال في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع	3.43	0.946	عالية
7	استطلاعات الرأي والاستبيانات تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المجتمعية لدى الأفراد في المجتمع المحلي	3.56	0.778	عالية
7-1	المتوسط الكلي لدرجة استخدام مؤشر الاستطلاعات والاستبانات	3.46	0.742	عالية

تشير نتائج الجدول (16) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول درجة استخدام مؤشر الاستطلاعات والاستبيانات بالمجلس البلدي زليتن جاء بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.46) بانحراف معياري (0.742) وبالتالي فإنه يقع في منطقة الموافقة مما يعني أن المجلس البلدي زليتن يستخدم مؤشر الاستطلاعات والاستبيانات بدرجة عالية لقياس الحوكمة , أما على مستوى الفقرات فقد كانت المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات المحور السابع (الاستطلاعات والاستبيانات) عالية وتقع في منطقة الموافقة باستثناء الفقرة الرابعة حيث كان المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه الفقرة يساوي (3.29) وبانحراف معياري (1.023) وبالتالي يقع في منطقة الحياد مما يعني أن المجلس البلدي زليتن يعمل بدرجة متوسطة على توعية المجتمع بأهمية المشاركة في استطلاعات الرأي و التي تساهم في تعزيز التواصل بين المجلس البلدي و أصحاب المصالح.

8) مستوى استخدام مؤشر المشاركة بالمجلس البلدي زليتن :

جدول رقم (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو درجة استخدام مؤشر المشاركة لقياس الحوكمة بالمجلس

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الرأي
1	المجلس البلدي يقدم المعلومات والتقارير بشكل منتظم لأصحاب المصالح حول أعماله وقراراته	3.41	1.087	عالية
2	المجلس البلدي يعقد اجتماعات عامة مفتوحة مع أصحاب المصالح لمناقشة القضايا المحلية والاستماع إلى آرائهم و وجهات نظرهم	3.63	0.972	عالية
3	المجلس البلدي يستخدم وسائل الإعلام و مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع أصحاب المصالح وتبادل وجهات النظر	3.92	0.829	عالية
4	المجلس البلدي يستجيب بشكل فعال لاقتراحات وشكاوى أصحاب المصالح ويتعامل معها بشفافية	3.57	0.946	عالية
5	المجلس البلدي يشجع المشاركة المجتمعية والعمل التطوعي في الأنشطة المحلية	3.94	0.780	عالية
6	المجلس البلدي يسمح لأصحاب المصالح بالاطلاع على تسيير الميزانية و كيفية إنفاقها	3.27	1.139	متوسطة
7	المجلس البلدي يقوم بتشكيل لجان عمل مشتركة ما بين الإدارات والأقسام لتفعيل العمل الجماعي	3.94	0.948	عالية
7-1	المتوسط الكلي لدرجة استخدام مؤشر المشاركة	3.67	0.691	عالية

تشير نتائج الجدول (17) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول درجة استخدام مؤشر المشاركة بالمجلس البلدي زليتن جاء بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.67) وبانحراف معياري (0.691) وبالتالي فإنه يقع في منطقة الموافقة مما يشير إلى أن المجلس البلدي زليتن يستخدم مؤشر المشاركة بدرجة عالية لقياس الحوكمة , أما على مستوى الفقرات فقد كانت المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات المحور الثامن (المشاركة) عالية وتقع في منطقة الموافقة مما يعني أن هناك درجة عالية من الاستخدام لمؤشر المشاركة لقياس الحوكمة بالمجلس البلدي زليتن باستثناء الفقرة السادسة حيث كان المتوسط الحسابي للإجابات عن

هذه الفقرة يساوي (3.27) وبانحراف معياري (1.139) وبالتالي يقع في منطقة الحياد مما يعني أن المجلس البلدي زليتن يسمح بدرجة متوسطة لأصحاب المصالح بالاطلاع على تسيير الميزانية وكيفية إنفاقها.

النتائج والتوصيات :

اولاً :النتائج

1. يستخدم المجلس البلدي زليتن كل المؤشرات عند قياس الحوكمة.
2. هناك مستوى عال من الاستخدام لمؤشرات قياس الحوكمة بالمجلس البلدي زليتن.
3. يستخدم المجلس البلدي زليتن مؤشرات قياس الحوكمة بدرجات متفاوتة .
4. يعد مؤشر الفاعلية والتركيز على الأداء أكثر مؤشرات قياس الحوكمة استخداماً بالمجلس البلدي زليتن.
5. يعد مؤشر التقارير والتقييم الخارجي أقل مؤشرات قياس الحوكمة استخداماً بالمجلس البلدي زليتن.
6. تأتي مؤشرات قياس الحوكمة من حيث درجة الاستخدام بالمجلس البلدي زليتن بالترتيب على النحو التالي : مؤشر الفاعلية و التركيز على الأداء أولاً ، يليه مؤشر المسائلة ، ثم مؤشر المشاركة ، يليه مؤشر الاستقلالية ، يليه مؤشر تكافؤ الفرص ، ثم مؤشر الاستطلاعات والاستبيانات ، ثم مؤشر الشفافية والافصاح ، و أخيراً مؤشر التقارير والتقييم الخارجي.

ثانياً : التوصيات

1. على المجلس البلدي زليتن ان يولي اهتماماً أكثر بالتقارير والتقييمات الخارجية في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات.
2. يجب الإفصاح عن تقارير المجلس البلدي زليتن بشكل دوري و بصورة شفافة عن مستوى أدائه ، و كيفية تنفيذ ميزانيته.
3. الإفصاح عن المعايير المستخدمة لتقييم أداء العاملين بالمجلس البلدي ، و عن سياسة الحوافز و المكافآت.
4. على المجلس البلدي وضع آلية واضحة وموضوعة مسبقاً تتعلق بمنح المكافآت للعاملين داخل المجلس البلدي زليتن .
5. على المجلس البلدي زليتن ان يمارس دورًا فعالًا في تعزيز مفهوم الشفافية و الإفصاح في إدارة أعماله داخل المجلس.
6. الاهتمام بشكل أكبر بتوصيات وتقييمات أصحاب المصالح بشأن أداء المجلس البلدي زليتن
7. العمل على تكوين لجنة تختص بالحوكمة بصفة دورية تعنى بإجراء استطلاعات حول جودة الحوكمة بالمجلس البلدي زليتن .
8. العمل على إصدار دليل للحوكمة وفق المواصفة BS 13500 و الحصول على شهادة المطابقة مع المواصفة البريطانية للحوكمة .

9. العمل على زيادة و نشر و تعزيز مفهوم الحوكمة من خلال النشرات و الندوات والدورات و الرقابة من خلال أعمال التدقيق .
10. العمل على إجراء دراسة عن التحول إلى الحوكمة الرقمية و متطلباتها لمواكبة التطور مع الأخذ في الاعتبارات التوصيات سالفة الذكر.

المصادر والمراجع :

أولاً: الكتب و الرسائل العلمية

اشتيوي، علي و أبوحجر، جمال. (2022). دور المجالس البلدية في تحقيق التنمية المكانية – دراسة حالة ليبيا، المؤتمر العلمي السنوي الثالث – إدارة السياسات التنموية في ليبيا – المسارات و المآلات، كلية الاقتصاد و التجارة زليتن ، الجامعة الأسمرية الإسلامية ، المجلد 1 .

الأطرش، عصام وربايعة، سائد ومحمد، عبيد. (2020) . قواعد الحوكمة و أثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية ، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد 10 ، العدد 1 .

توميكش، ماركو وناكاجاكي، مايكو ونادجروكيفيتش، أنا. (2012). تحسين أوضاع الحوكمة على مستوى الدولة – سد فجوة التطبيق بين وضع القوانين و الممارسات العملية ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، منظمة النزاهة العالمية .

جرامين، جميل. (2011) . دليل الحوكمة المؤسساتية و إدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي .

جبريل، وائل وصداقة، عبد العزيز والجيباني، صقر. (2019) . واقع الاقتصاد المؤسسي في ليبيا من خلال مؤشرات الحوكمة – دراسة تحليلية قياسية عن الفترة 1996–2018 ، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد و التجارة –إشكاليات التنمية في الدول النامية ليبيا انموذجاً ، جامعة المرقب .

الجحاوي، طلال والزرفي، محمد. (2018). إطار مقترح لحوكمة المؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيال ، بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية بمحافظة بابل، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، جامعة بغداد ، المجلد 13 ، العدد 42 .

الجعيدي، نبيل واسميو، مختار. (2015) . نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة وصفية لنموذج الحوكمة في نظام التعليم العالي في ليبيا ، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال ، جامعة مصراته ، المجلد 3 ، العدد 2.

حديدان، ابتسام و حديدان، آمال و المنفي، زاهية . (ديسمبر 2022). دور المجالس البلدية في تحقيق تنمية المجتمع الاجتماعية والاقتصادية كسياسة عامة ، مؤتمر إدارة السياسات التنموية في ليبيا – المسارات و المجالات .

الداعور، إسلام .(2008) . "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية "، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الخليل ، فلسطين .

زلاسي، رياض ودادن، عبد الغني. (2012) . "إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية – دراسة حالة شركة ألليانس للتأمينات الاجتماعية" رسالة ماجستير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر.

الزنكولي، إيناس. (2020). النظام القانوني للبلديات ومعوقات العمل البلدي في ليبيا، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 19.

السامرائي، عمار. (2013). أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية ، جامعة اليرموك، الأردن.

الشاوش، علي. (2021). مدى تطبيق الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، العدد 10.

عبد السيد، سهام وإبراهيم، سلوى ومحمود، سمية. (2018). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي الكفرة، المؤتمر العلمي الثاني الحوكمة في المؤسسات الليبية – الواقع والطموح، جامعة عمر المختا، ليبيا.

غادر، محمد. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي – عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان .

المهدي، إبراهيم والصالح، خالد وحميدي، يوسف. (2021). حوكمة الشركات وعلاقتها بجودة القوائم المالية في المؤسسات الاقتصادية الليبية، دراسة تحليلية من وجهة نظر الأكاديميين والمهنيين بالمنطقة الجنوبية، مجلة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، العدد 20 .

ثانياً: اللوائح والتقارير

تقرير الحوكمة السنوي بلدية دبي. (2023). الإمارات العربية المتحدة.

المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات. (مارس 2016).

اللائحة التنفيذية للقانون رقم(59) لسنة 2012 بشأن نظام الإدارة المحلية المرفق بقرار مجلس الوزراء رقم(130) لسنة 2013.

قرار وزاري رقم (1500) لسنة 2022 م بشأن اعتماد التنظيم الداخلي للهيكل التنظيمي الموحد للبلديات.

إحصائية تعداد سكان بلدية زليتن 2023/12/31 الصادرة عن مكاتب إصدار السجل المدني ببلدية زليتن .