واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها

Status of governance application in the Jordanian municipalities from their employees perspective

د. نضال العدوان

2003
١٤٢٤
جامعة الأندلس
العلوم والتقنية
Alandalus University For Science & Technology

(AUST)

ISSN : 2410-1818

واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها

الملخص :

هدف البحث إلى تعرف مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها ، والكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغيرات البحث ، واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة قوامها : (١٨١) موظفاً وموظفة ، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

١. حيازة واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها على المستوى المتوسط بنسبة (٦٥.٦٧٪).
٢. قبول فرضية البحث والتي مفادها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيريْ الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة.
٣. رفض فرضية البحث وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيريْ المؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم المتوسط، سنوات الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة القليلة (أقل من خمس سنوات).

يوصي الباحث في ضوء نتائج البحث الحالي بما يلي:

١. بذل مزيداً من الجهد والمتابعة من قبل البلديات للمستجدات المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة.
٢. نشر ثقافة الحوكمة بين أعضاء المجلس البلدي ، ما يُسهم في تعزيز فعالية الأداء لدى الموظفين.
٣. تعزيز مبدأ الشفافية من خلال تحسين الجانب الكمي والنوعي للبيانات والمعلومات عبر الموقع الإلكتروني الخاص في البلديات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، معايير الحوكمة، البلدية.

ISSN : 2410-1818

Abstract :

This study aimed to identify the status of governance application in the municipalities that belong to Amman from their employees' perspective and to reveal the differences in the respondents' responses about the governance standards according to the study's variables . A simple sample consisted of 181 employees was chosen. To achieve the study's objectives , the analytic descriptive approach was used. The most significant results were as follows :

1- The status of the status of governance application in the municipalities that belong to Amman from their employees' perspective was moderate (65.67%).
2- Accepting the hypothesis : " there were no statistical significant differences at the level of significance (a≥0.05) between means of the fields of governance standards in the Jordanian municipalities from their employees' perspective attributed to the gender and number of training courses in governance variables.
3- Rejecting the hypothesis and accepting the alternative one : " there were statistical significant differences at the level of significance (a≥0.05) between means of the fields of governance standards in the Jordanian municipalities from their employees' perspective attributed to scientific qualification variable in favor of the moderate diploma holders and the years of experience variable in favor of employees with less than five years of experience

The researcher recommended the following :

1) Municipalities pay more effort and following up to the latest issues concerning the application of governance standards.
2) Spreading the governance culture among the municipalities councils' members that helps in enhancing the employees' performance efficiency.
3) Enhancing the transparency principles through improving the qualitative and quantitative aspect fo data and information via the municipalities' websites.

Keywords: the governance – governance standards- the municipality .

ISSN : 2410-1818

مقدمة البحث :

أصبحت الحوكمة من متطلبات الإدارة لدى مؤسسات الدول كافة ؛ إذ إنها تُعد إحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري، فضلاً عن أنها إحدى عوامل تطوير الأداء؛ بما توفره من أجواء عملية مناسبة؛ لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسات والوصول إلى رسالتها المنشودة.

ونظراً لما تمثله البلديات في البنية العامة للدول، إذ تُعد العصب الرئيس للحياة، والركيزة الأساسية لممارسة العملية الخدمية والمجتمعية والسياسية على الصعيد المحلي للمجتمعات.

من هنا فإنه يقع على عاتقها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسة تطال مختلف مجالات الحياة المجتمعية، لذلك فإن اهتمام البلديات بفكرة الحوكمة أمرٌ مهمٌ إذ تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة و الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات ، إضافة إلى إنها تمثل مدخلاً مهماً من مداخل تقييم الأداء سواء على مستوى الدولة أم على مستوى المؤسسات التابعة للحكومة مثل الوزارات أو مؤسسات المجتمع المدني أو مؤسسات القطاع الخاص، ويبرز هذا النهج بوضوح من خلال الدراسات التي يجريها البنك الدولي على العديد من الدول لقياس مدى تطبيقها لمضامين الحوكمة، حيث أصبح تطبيق الدول لتلك المضامين أحد المعايير الهامة لتقديم المساعدات والقروض (عفيفي، ٢٠٠٦).

وحيث إنه لا يوجد نموذج وحيد للحوكمة يناسب جميع البلدان، بالإضافة إلى إن مبادىء الحوكمة لا تُلزم المؤسسات في اتباعها، ولا يوجد معايير شاملة وموحدة متفق عليها بين المؤسسات بحيث تُمثل معايير الحوكمة، بل تم إدماجها في قوانين البلدان(القرشي، ٢٠٠١).

من هنا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على معايير الحوكمة التي تُطبَّق من قبل البلديات الأردنية عبرَ تعرف واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية.

ISSN : 2410-1818

مشكلة البحث: تكمن مشكلة البحث في ازياد حجم الخدمات التي تقدمها البلديات للمجتمع المحلي، وبذلك تبرز الحاجة إلى تقييم الأداء من أجل التطوير والتحديث وتصحيح الأخطاء، وعلى اعتبار الأردن من البلدان محدودة الموارد، وتحتاج الى المساعدات الخارجية، فقد أصبحت الدول المانحة تعمل على تقييم مدى تطبيق الدول محدودة الموارد لمعايير الحوكمة، على اعتبار إن تطبيق الدول محدودة الموارد لمعايير الحوكمة يُعد عاملاً مهماً؛ لصرف المنح والمساعدات، الأمر الذي قد يُثير التساؤل عن مستوى واقع تطبيق الحوكمة ؟ من هنا فإن مشكلة هذا البحث تتلخص في الإجابة عن هذه التساؤل من خلال استطلاع وجهات نظر موظفي البلديات الأردنية .

أسئلة البحث :

- **ما مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها ؟ وينبثق عنه الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:**

١. ما مستوى واقع تطبيق تعزيز سلطة القانون لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها؟
٢. ما مستوى واقع تطبيق المساءلة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها؟
٣. ما مستوى واقع تطبيق المشاركة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها؟
٤. ما مستوى واقع تطبيق الشفافية لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها؟

فرضية البحث :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في إجابات أفراد العينة لواقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها، تُعزى لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة)؟

ISSN : 2410-1818

أهداف البحث :

١. تعرف مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها.

٢. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان ، يُعزى لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

أهمية البحث :

- **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث فيما يستعرضه من أدبيات حول مفاهيم الحوكمة ومعاييرها ، إذ يستمد البحث أهميته من أهمية الحوكمة في تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ، وبالتالي تحقيق طموحات الأفراد في التنمية ، كما يستمد البحث أهميته عبر اتخاذه البلديات محوراً ميدانياً للوصول إلى نتائج البحث ؛ نظراً لما تمثله البلديات من أهمية كبيرة في توفير الجوانب الخدمية والاجتماعية للأفراد.
- **الأهمية العلمية**: تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث فيما يقدمة من نتائج ومعلومات حول مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان ، فضلاً عن اتخاذه منهجاً علمياً ملائماً لتحقيق أهدافه، واستخدامه أساليب علمية وإحصائية مناسبة؛ لتحليل بياناته.

حدود البحث :

الحدود الموضوعية: وتمثلت في واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها ، والتي اقتصرت على المعايير الآتية:

- معيار تعزيز سلطة القانون.
- معيار المساءلة.
- معيار المشاركة.
- معيار الشفافية.

ISSN : 2410-1818

الحدود البشرية: وتتمثل في موظفي بلديات محافظة العاصمة / عمَّان.

الحدود المكانية: وتتمثل في الأماكن التي تشغلها بلديات محافظة العاصمة في عمَّان.

الحدود الزمنية: وتتمثل بالفترة الزمنية لتطبيق البحث الميداني خلال شهر تشرين ثاني من عام ٢٠١٦.

أما **محددات البحث** فتتمثل بدرجة صدق أداته وصدق استجابات المبحوثين.

المصطلحات العلمية للبحث :

الحوكمة : هي : " مجموعة من الهياكل، والوظائف والمسؤوليات والممارسات والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة" (Kaufmann, Recanatini, and Biletsky,2002:p11).

معايير الحوكمة: هي "مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجياً؛ لتصل إلى معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين ، وتستخدم معايير الحوكمة من قبل العديد من المؤسسات الدولية كوسيلة لقياس الأداء والحكم على ممارسة السلطة السياسية في إدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري" (Plumptre & Graham,1999: p3).

البلدية: هي "مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي، تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون" (الجريدة الرسمية، ٢٠١٥: ٣)

الإطار النظري للبحث

أولاً: الحوكمة

يأتي مفهوم الحوكمة لغةً من حكم الشيء، وأحكمه أي منعه من الفساد وأتقنه، بمعنى صار الشيء محكماً متقناً (المنجد، ٢٠٠٢: ١٤٦).

وتُعرف الحوكمة بأنها: " الترجمة المختصرة لمصطلح Corporate Governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي تم الاتفاق عليها، فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر المتبناة من قبل الباحثين والمهتمين، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية International Finance Corporation (IFC) الحوكمة بأنها:

ISSN : 2410-1818

"هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (يوسف، ٢٠٠٧: ٤).

وتُعرف الحوكمة بأنها : "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع مقدرة الإنسان وقيادته وفرصه وحرياته الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً" (حماد، ٢٠٠٨: ٤٦).

وعُرفت أيضاً بأنها : "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، بهدف التنمية " (الكايد، ٢٠٠٣: ٥١).

وتستخدم الحوكمة من قبل المؤسسات الدولية كوسيلة لقياس الأداء والحكم على ممارسة السلطة السياسية في إدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري تنموي، إذ تُعتبر قيم النزاهة والمشاركة والشفافية والمساءلة من أهم سمات الحوكمة التي تسعى من خلالها إلى تعزيز سيادة القانون وتحقيق العدالة والمساواة في المجتمعات (الكايد، ٢٠٠٣: ٦٥).

وتتطابق فكرة الحوكمة من وجهة نظر البنك الدولي مع فكرة تطوير الإدارة، إذ إن خبرات البنك الدولي في الدول النامية تشير إلى أنه رغم تحسن تعميم البرامج والمشاريع التي يمولها البنك، إلا أنها تفشل في تحقيق تلك النتائج، وتصطدم بعدم الالتزام المستمر في التنفيذ على أرض الواقع، فضلاً عن الفشل في إشراك المستفيدين بتصميم المشاريع الذي يُؤدي إلى تقليص إدامتها واستمراريتها في المستقبل (القرشي، ٢٠٠٢).

من هنا يُعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها: " الممارسة الأساسية لخلق البيئة الداعمة للتنمية وإدامتها، إذ تتسم بالقوة والعدالة، وتتسم أيضاً بأنها مكملة للسياسات الاقتصادية المجدية (حماد، ٢٠٠٥: ٢٤).

ومن وجهة نظر مشروع الأمم المتحدة الإنمائي UNDP ❖، تُعدالحوكمة حالة تعكس تقدم الإدارة وتطورها أيضًا من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الاهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين (United Nations Development Programme,1997:9).

ISSN : 2410-1818

ويقدم مخلوف (٢٠٠٩ : ٨) تعريفاً آخرَ عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ORGANISATION for ECONOMIC CO-OPERATION & DEVELOPMENT (OECD) بأنها: "نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال، ويتم تحديد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين مختلف المشاركين ، مثل: مجلس الإدارة، والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، ووضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات ، وبهذا الإجراء فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم لوضع الأهداف ووضع الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء".

وتُحقق الحوكمة إذا أُنجزت ثلاثة أهداف هي (رحال، ٢٠٠٤):

أ- تحقيق المساواة أمام القانون والتطبيق الفعال له.

ب- توافر الفرص لكل فرد؛ لتحقيق طاقاته وإمكاناته كافة.

ج- توافر التأثير والإنتاجية وعدم الإهدار.

ومن معايير الحوكمة وفق البحث الحالي الآتي (United Nations Development Programme,1997):

١. المشاركة Participation: وتتمثل في إعطاء حق المشاركة في اتخاذ القرار للجميع ، سواء أكان ذلك مباشرة أم بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة، وتركز المشاركة على حرية التجمع ، وحرية الحديث، وعلى توفر المقدرة في المشاركة البناءة.

٢. الشفافية Transparent: تركز الشفافية على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها.

٣. المساءلة Accountability : تعتبر المساءلة متخذي القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.

٤. تعزيز سلطة القانونRule of Law : يقصد بسيادة القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين

ISSN : 2410-1818

والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة ، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

ثانياً البلديات

تُعد البلديات العصب الرئيس في البنية العامة للدول ، فبالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمعات، تقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسة تطال مختلف مجالات الحياة المجتمعية، وتعد فعالية البلديات ونجاعتها في أداء دورها في مجالات الخدمات الاجتماعية كافة، من المؤشرات ذات الدلالة المهمة لنوعية وحيوية الأنظمة داخل المجتمع ، إذا ما أضيف على ذلك، قوى المجتمع التفعيلية وقدراته التنظيمية وإمكاناته التنموية (حراحشة، ٢٠١٠) .

ويعود إنشاء المجالس البلدية في الأردن إلى عام (١٨٨٠م)، حيث أنشئت أول بلدية في إربد ، وتتابع إنشاء البلديات في الكرك ومعان وعمان والسلط ومأدبا إلى علم (١٩٤٥م)، وازداد عدد البلديات حتى عام (٢٠٠٠م) ليصل إلى ٣٢٨ بلدية، ولتحسين أداء البلديات وتمكينها من القيام بالدور المطلوب منها من خلال مشاريع إصلاح الإدارة المحلية تم دمج البلديات في النصف الثاني من عام (٢٠٠١م) في (٩٩) بلدية جديدة (المعايطة، ٢٠٠٥).

وتعرف البلدية بأنها: مؤسسة أهلية تتمتع بالشخصية المعنوية ذات استقلال مالي واداري، تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضي أحكام هذا القانون (الجريدة الرسمية، ٢٠١٥: ٢).

وتصنف البلديات في الأردن وفق المادة ١٠/ أ إلى ثلاث فئات هي (وزارة الشؤون البلدية والقروية، ٢٠١٥).

- الفئة الأولى: بلديات مراكز المحافظات، والبلديات التي يزيد عدد سكانها عن مئة ألف نسمة.
- الفئة الثانية: بلديات مراكز الألوية والبلديات التي يزيد عدد سكانها عن ١٥ ألف نسمة ولا يتجاوز مئة ألف نسمة.
- الفئة الثالثة: البلديات غير الواردة ضمن الفئتيْن الأولى والثانية.

ISSN : 2410-1818

ثالثاً الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة إلى أنه لا توجد دراسات سابقة- على حد علم الباحث- تبحث بشكل مباشر في حوكمة البلديات في الأردن، لذلك حاول الباحث توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وتم ترتيب الدراسات السابقة وفق التسلسل التاريخي من الأقدم للأحدث على النحو الآتي: لرصد العلاقة بين الحوكمة والإدارة المحلية، جاءت دراسة بني حمد (٢٠٠٢) بعنوان (الإدارة المحلية بين النظرية والتطبيق)، إذ هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية، وشملت عينة الدراسة القوانين البلدية لثلاث دول وهي مصر، لبنان، الأردن، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال اتباع أسلوب المقارنة، وأشارت أبرز النتائج إلى ضآلة التمويل المحلي للبلديات، إضافة إلى ضآلة الخدمات الاجتماعية المقدمة من قبل البلديات للمجتمع المحلي.

وركزت دراسة فارع (٢٠٠٨) على المجالس المحلية، وعنوانها: "المجالس المحلية ودورها التنموي في اليمن: دراسة ميدانية في محافظة تعز" ، هدفت إلى تعرف دور المجالس المحلية في التنمية الريفية في اليمن، حيث اختار الباحث عينتين الأولى بلغ عددها ٣١٥ فرداً من المجتمع المحلي، و الثانية من أعضاء المجالس المحلية و قد بلغت ٤٠ عضواً، و لتحقيق أغراض الدراسة صمم الباحث استبانة موجهة إلى أفراد المجتمع المحلي، وإلى أعضاء المجلس المحلي، وجاءت نتائج الدراسة بضعف إنجاز المجالس المحلية، وعدم تأهيلها، وحيازة المساءلة على المستوى المتوسط، وتدني مستوى المشاركة الشعبية للمواطنين في العملية التنموية، وبالتالي عدم الاستقلالية في أعمالها.

واهتمت دراسة الداعور (٢٠٠٨) في الحوكمة من خلال "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية"، إذ هدفت إلى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها ، وهدفت أيضاً إلى الكشف عن الفروق في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة والتي تُعزى إلى متغيرات: (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة)، واختيرت عينة عشوائية طبقية قوامها ١٥٢ عضواً من أعضاء المجالس البلدية لبلديات الشمال والوسط والجنوب في

ISSN : 2410-1818

الضفة الغربية، واعتمدت الدراسة معايير الحوكمة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمتمثلة في: المشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، تعزيز سلطة القانون، الكفاية والفعالية في استخدام الموارد، التوجه نحو بناء توافق الآراء، الاستجابة وكذلك الرؤية الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أشارت أبرز النتائج إلى حيازة معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية على درجة متوسطة في التطبيق، وحيازة الاستجابة نحو المشاركة على الدرجات العليا، بينما حازت الرؤية الاستراتيجية والشفافية والعدالة والمساواة على الدرجات الدنيا، كما أشارت إلى وجود فروق في تطبيق معايير الحوكمة تُعزى للمؤهل العلمي ، وعدم وجود فروق في التطبيق تُعزى للجنس وسنوات الخبرة.

وللكشف عن علاقة الحوكمة بمتطلبات العولمة، جاءت دراسة كوفمان Kaufmann (٢٠٠٤) بعنوان: "الحوكمة والمدينة: والتنقيب التجريبي في القرارات العالمية والأداء الحضري للبنك الدولي، حيث هدفت إلى إيجاد علاقة ما بين الحوكمة ومتطلبات العولمة المتمثلة في شبكة الاتصالات وخدمات الإنترنت والمواصلات؛ وذلك من خلال قياس جودة الخدمات والبنية التحتية، وأظهرت أبرز النتائج حيازة الحوكمة على المستوى المتوسط ، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الحوكمة ومتطلبات العولمة، إضافة إلى وجود علاقة طردية بين التكنولوجيا والحوكمة.

ولتقييم الحوكمة عبر تطبيقها في العمل لدى معهد البنك الدولي، جاءت دراسة كوفمان ورينتيني وبلتسكس Kaufmann, Recanatini, & Biletsky (2002) بعنوان: " تقييم الحوكمة: أدوات التشخيص والطرق التطبيقية لبناء المقدرة في تعلم العمل " هدفت إلى الوقوف على مواطن القوة والضعف في استخدام معايير الحوكمة لدى البنك الدولي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، وأظهرت أبرز النتائج غياب تطبيق معايير الحوكمة؛ الأمر الذي أدى إلى تدني مستوى معيشة الأفراد، وإلى تدني مستوى الإنفاق العام وزيادة الفقر من خلال تقليل كفاءة الاستثمارات وفعاليتها ، كما أن غياب الحوكمة يؤدي إلى انتشار ما يسمى بالاقتصاد غير الرسمي الذي يسبب انخفاضاً في عائدات الضرائب، الأمر الذي يدعم

ISSN : 2410-1818

الاستفادة من العمل على تشخيص الحوكمة ومكافحة الفساد مع المؤسسات الشريكة في الاقتصادات الناشئة.

وكشفت دراسة تشاشي Chachi (٢٠١١) عن علاقة حوكمة الشركات بأداء مؤسسات القطاع العام، من خلال: "حوكمة الشركات في القطاع العام" ، إذ هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء مؤسسات القطاع العام في كينيا، ووضعت لهذا الغرض معايير تتمثل في الشفافية، المساءلة، النزاهة، الكفاءة والفعالية، الثقة والتوقعية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ما بين معايير حوكمة الشركات ومؤسسات القطاع العام من حيث زيادة الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال وتحسين نوعية التقارير المالية الداخلية والخارجية وأظهرت النتائج تحسناً في مستويات الرقابة الداخلية وتحسناً في أداء وسلوك الموظفين، كما أظهرت ارتفاع مستوى حوكمة الشركات في القطاع العام.

تناولت الدراسات السابقة موضوع الحوكمة بطرق وأساليب مختلفة ، إذ هدفت بعض الدراسات إلى تعرف طبيعة العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية، وركزت إحدى الدراسات على المجالس المحلية والتنمية من خلال تطبيق الحوكمة، إذ هدفت إلى تعرف دور المجالس المحلية في التنمية الريفية في اليمن ، واهتمت دراسة أخرى في الحوكمة، إذ هدفت إلى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة ، بينما كشفت بعض الدراسات عن علاقة الحوكمة بمتطلبات العولمة ، وعلاقة حوكمة الشركات بأداء مؤسسات القطاع، في حين هدفت بعض الدراسات إلى تقييم الحوكمة لبناء المقدرة في تعلم العمل.

وبالرغم من اختلاف الدراسات السابقة في الحدود المكانية، إذ أُجريت في الأردن، فلسطين، اليمن، كينيا، إلاَّ أنها اتفقت في المنهجية المتبعة، إذ اتخذت المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهدافها، وأسفرت الدراسات السابقة عن نتائج مختلفة ، إذ أشارت نتائج بعض الدراسات إلى تدني مستوى تطبيق معايير الحوكمة، وأشارت دراسات أخرى إلى حيازة مستوى تطبيق معايير الحوكمة على المستوى المتوسط ، وبالنسبة

ISSN : 2410-1818

لعلاقة الحوكمة مع بعض المتغيرات، فقد أظهرت وجود علاقة بين الحوكمة ومتطلبات العولمة، وهناك علاقة بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء.

بالنسبة للبحث الحالي فقد تميز عن الدراسات السابقة على النحو الآتي:

١. تناول البحث موضوع الحوكمة من خلال التركيز على واقع تطبيق معايير الحوكمة، وهذا لم يتوفر لأيٍ من الدراسات السابقة.
٢. اختيرت عينة البحث الحالي من شاغلي الوظائف الإدارية والميدانية في البلديات التابعة لمحافظة العاصمة عمّان، وهذا لم يتوفر لأيٍ من الدراسات السابقة.
٣. اتخذ البحث الحالي عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة بوصفه أحد متغيرات البحث؛ لمعرفة استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية في محافظة العاصمة عمَّان، إذ لم يتوفر ذلك في أيٍ من الدراسات السابقة.

إجراءات البحث : منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي، باستخدام الاستبانة وبرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS**.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من شاغلي الوظائف الإدارية والميدانية في البلديات التابعة لمحافظة العاصمة عمّان، والبالغ عددهم (١٢٠٣) موظفاً وموظفة على النحو الآتي:

الجدول(١) عدد أفراد مجتمع البحث

الرقم	اسم البلدية	الذكور	الإناث	المجموع
١	بلدية سحاب	٢٨٩	٥	٢٩٤
٢	بلدية أم البساتين	٥٦	-	٥٦
٣	بلدية الموقر	١٦٦	١٥	١٨١
٤	بلدية أم الرصاص الجديدة	٨٢	١٠	٩٢
٥	بلدية الجيزة الجديدة	٢٧٨	١١	٢٨٩
٦	بلدية ناعور	١١٦	١٥	١٣١
٧	بلدية حسبان	٩٤	٦	١٠٠
٨	بلدية العامرية	٤٩	١١	٦٠
	المجموع	١١٣٠	٧٣	١٢٠٣

المصدر: دائرة المجالس المحلية / وزارة الشؤون البلدية، ٢٠١٦.

ISSN : 2410-1818

عينة البحث : اختيرت عينة وفق عدد أفراد مجتمع البحث بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تكونت من (١٧٠) موظفاً بنسبة(١٥٪) من مجتمع الذكور والبالغ عدده (١١٣٠)، وتكونت من (١١) موظفة بنسبة (١٥٪) من مجتمع الإناث والبالغ عدده(٧٣) موظفة ، وبهذا فقد بلغ عدد أفراد عينة البحث (١٨١) موظفاً وموظفة من شاغلي الوظائف الإدارية والميدانية في البلديات التابعة لمحافظة العاصمة عمّان ، والجدول الآتي يُوضح ذلك:

الجدول(٢) عدد أفراد عينة البحث

الرقم	الأفراد	عدد أفراد المجتمع	عدد أفراد العينة بنسبة ١٥٪
١	الذكور	١١٣٠	١٧٠
٢	الإناث	٧٣	١١
٣	المجموع	١٢٠٣	١٨١

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠١٦.

بهذا تم توزيع ١٨١ استبانة عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة الدراسة، وبعد فحص الاستبانات تبين أن جميع الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي والبالغ عددها (١٨١) استبانة، إذ يوضح الجداول (٣) توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيراته: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة) ، كالآتي:

الجدول (٣) وصف أفراد عينة البحث من حيث المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	١٧٠	٩٣.٩٢
	أنثى	١١	٦.٠٨
	المجموع	١٨١	١٠٠.٠٠
المؤهل	دبلوم متوسط	٧٣	٤٠.٣٣
	بكالوريوس	٩٢	٥٠.٨٣
	دراسات عليا	١٦	٨.٨٤
	المجموع	١٨١	١٠٠.٠٠
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٥	١٣.٨١

ISSN : 2410-1818

	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٥	١٩.٣٤
	من ١٠إلى أقل من ١٥ سنة	٥٧	٣١.٤٩
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٤	٣٥.٣٦
	المجموع	١٨١	١٠٠.٠٠
الدورات	أقل من ٣ دورات	٣١	١٧.١٣
	من ٣ إلى ٥ دورات	٦٥	٣٥.٩١
	أكثر من ٥ سنوات	٨٥	٤٦.٩٦
	المجموع	١٨١	١٠٠.٠٠

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦.

مصادر بيانات البحث :

المصادر الثانوية: تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمعايير الحوكمة ، من خلال الاطلاع على أدبيات الحوكمة، المتمثلة بالكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

المصادر الأولية: تكونت مصادر البحث الأولية (الاستبانة) وعنوانها: " واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمَّان من وجهة نظر موظفيها "، وتشمل مجموعة من الفقرات تتبع أربعة معايير للحوكمة، والتي تعكس تقييم أفراد العينة لواقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمَّان.

إجراءات البحث: بعد أن تم تحديد مجتمع البحث، تم بناء وتطوير أدوات البحث كالآتي :

١) اختيرت عينة الدراسة وفقاً لإجراءات العينة العشوائية البسيطة.

٢) تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (١٨١) موظفاً وموظفة، حيث طلب من أفراد العينة وضع إشارة (√) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظرهم في واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمَّان.

ISSN : 2410-1818

٣) لأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتضمنت الأجزاء التالية:

أ- الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال أربعة متغيرات وهي (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة) لغرض وصف العينة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع البحث في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ب- تضمن مقياس معايير الحوكمة عبر أربعة معايير : (تعزيز سلطة القانون، المساءلة ، المشاركة، الشفافية) ، و (٢٣) فقرة على النحو الآتي :

مقياس معايير الحوكمة	تعزيز سلطة القانون	المساءلة	المشاركة	الشفافية
عدد الفقرات	٧	٥	٦	٥

٤) من أجل تفسير النتائج وتعرف مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان ، تم تصميم الاستبانة وفقاً لسلم (ليكرت) الثلاثي ، وأعطي وزناً للاستجابات كالتالي: دائماً وتمثلها رقمياً مستوى (٣)، أحياناً وتمثلها رقمياً مستوى (٢)، أبداً وتمثلها رقمياً مستوى (١)، وكان التصميم كالتالي:

الاستجابة	دائماً	أحياناً	نادراً
الوزن الاعتباري	٣	٢	١

٥) تم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها حسب الطرق الإحصائية المناسبة للبحث الحالي.

٦) كما تم تصنيف مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها إلى مرتفع، متوسط، منخفض، فكانت المستويات الثلاثة على النحو التالي:

الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس تقسيم عدد الفئات = ٣ – ١

تقسيم ٣ = ٠.٦٦ طول الفئة. وكانت الفئات كالتالي:

- من ١ ـ ١.٦٦ يكون المستوى منخفضاً.

ISSN : 2410-1818

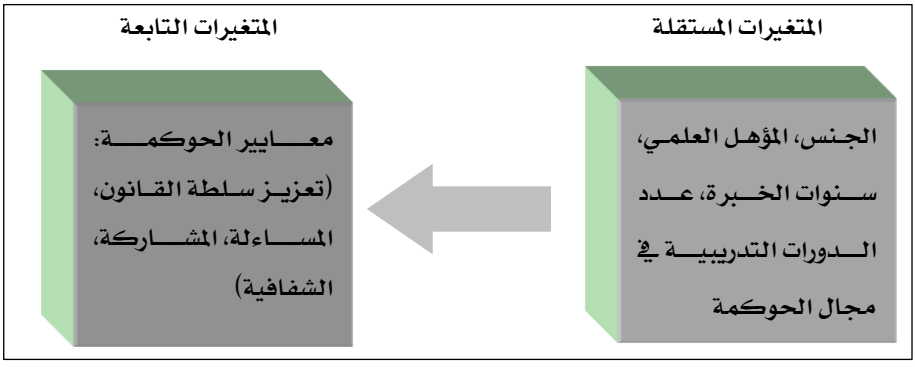
- من ١.٦٧ ـ ٢.٣٣ يكون المستوى متوسطاً.
- من ٢.٣٤ ـ ٣ يكون المستوى مرتفعاً.

متغيرات البحث: تكونت الدراسة الحالية من المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة : (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة).

المتغيرات التابعة: (معايير الحوكمة) .

أنموذج الدراسة :



الشكل (١) أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث، ٢٠١٦م

صدق الأداة : تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على محكمين من ذوي الاختصاص، وذلك لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات التي وضعت الأداة لقياسها، و إبداء الرأي في فقرات كل مجال، من حيث ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوحها، و سلامة الصياغة اللغوية، و بعد دراسة آراء المحكمين و ملحوظاتهم تبين إجماع المحكمين على صدق المجالات من حيث ملاءمتها لمجالات الدراسة وسلامة صياغتها اللغوية ووضوحها، كما تبين إيراد بعض الملحوظات حول بعض الفقرات بإعادة صياغتها، وبالتالي تم قبول الفقرات كافة بعد أن أعيد صياغة بعضها وفقاً لآراء وملحوظات المحكمين.

ISSN : 2410-1818

ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة ، تم استخدام معامل الاتساق كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha)،لمعرفة مدى اتساق فقرات الدراسة، وثباتها كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

الجدول (٤) نتائج معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها (الفا كرونباخ) (العينة الاستطلاعية ن = ٤٢)

المعيار	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
تعزيز سلطة القانون	٧	٠.٧٣
المساءلة	٥	٠.٧٦
المشاركة	٦	٠.٨٠
الشفافية	٥	٠.٨٧
الكلي	٢٣	٠.٨٨

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

يبين الجدول (٤) إن معايير الدراسة تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة مقبولة حيث بلغت للأداة ككل (٠.٨٨)، وبلغت (٠.٧٣) لمعيار تعزيز سلطة القانون، و (٠.٧٦) لمعيار المساءلة و(٠.٨٠) لمعيار المشاركة و(٠.٨٧) لمعيار الشفافية. إذ تشير هذه النتائج الى قيم ثبات مناسبة لتحقيق أهداف مثل هذا البحث.

المعالجة الإحصائية المستخدمة: للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، تم اللجوء الى الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences – SPSS- ومن خلاله تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١) التكرار والنسب المئوية لوصف المتغيرات الشخصية للبحث.
٢) معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم .
٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة البحث ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات معايير الحوكمة.
٤) اختبار (ت) لبيان الفروق تبعاً لمتغير الجنس.
٥) تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA لبيان الفروق تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة.

ISSN : 2410-1818

٦) اختبار شافيه؛ لتحديد مصادر الفروق في واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

النتائج والتفسير : نتائج تحليل بيانات أسئلة البحث وتفسيرها

- **ما مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها، والجدول (٥) يُوضح ذلك:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها ، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
٢	المساءلة	٢.٢٥	٠.١٩	٧٥.٠٠	متوسط	١
١	تعزيز سلطة القانون	٢.٠٨	٠.١٦	٦٩.٣٣	متوسط	٢
٣	المشاركة	١.٩٦	٠.٢٦	٦٥.٣٣	متوسط	٣
٤	الشفافية	١.٦٠	٠.١٣	٥٣.٣٣	منخفض	٤
	الكلي	١.٩٧	٠.١١	٦٥.٦٧	متوسط	

الفتيجة: يلاحظ من نتائج الجدول (٥) أن مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٧) والانحراف المعياري (٠.١١) ، وجاء مستوى معظم المعايير متوسطاً ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(٢.٢٥ – ١.٦٠)، وجاء في الرتبة الأولى معيار المساءلة بمتوسط حسابي (٢.٢٥) وانحراف معياري (٠.١٩) ، وجاء في الرتبة الثانية معيار تعزيز سلطة القانون بمتوسط حسابي(٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.١٦) ، وفي المرتبة قبل الأخيرة جاء معيار المشاركة بمتوسط حسابي (١.٩٦) وانحراف معياري

ISSN : 2410-1818

(٠.٢٦) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء معيار الشفافية بمتوسط حسابي (١.٦٠) وانحراف معياري (٠.١٣).

التفسير: يُمكن أن يعود السبب في حيازة واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها على المستوى المتوسط إلى حيازة غالبية المعايير مثل: (المساءلة، تعزيز سلطة القانون، المشاركة) على المستوى المتوسط، باستثناء تطبيق معيار الشفافية؛ والذي حاز على المستوى المنخفض؛ الأمر الذي يعكس حيازة تطبيق المعايير بشكل عام على المستوى المتوسط وبنسبة (٦٥.٦٧٪).

أوجه المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة: اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الداعور (٢٠٠٨) ، والتي أظهرت حيازة معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية على درجة متوسطة في التطبيق، واختلفت مع نتائج دراسة Kaufmann, Recanatini and Biletsky (٢٠٠٢)، والتي أظهرت غياب تطبيق معايير الحوكمة؛ الأمر الذي أدى إلى تدني مستوى معيشة الأفراد، وإلى تدني مستوى لإنفاق العام وزيادة الفقر من خلال تقليل كفاءة الاستثمارات وفعاليتها، وقد يُعزى السبب إلى الاختلاف في طبيعة الهدف والعينة، إذ هدفت الدراسة السابقة إلى الوقوف على مواطن القوة والضعف في استخدام معايير الحوكمة لدى البنك الدولي ، واختيرت عينتها من موظفي البنك الدولي، في حين هدف البحث الحالي إلى تعرف مستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها، واختيرت العينة من موظفي البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان.

واختلفت النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة Chachi (2011)، والتي أظهرت ارتفاع مستوى حوكمة الشركات في القطاع العام، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في الحدود المكانية ، إذ أُجريت الدراسة السابقة في مؤسسات القطاع العام في كينيا، بينما أُجري البحث الحالي في البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان .

وقد تم تحليل معايير الحوكمة على النحو التالي:

أولاً: معيار تعزيز سلطة القانون تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياري لفقرات تطبيق معيار تعزيز سلطة القانون والجدول (٦) يبين ذلك.

ISSN : 2410-1818

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لتطبيق معيار تعزيز سلطة القانون مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
١	تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص المشتريات.	٢.٩١	٠.٢٩	٩٧.٠٠	مرتفع	١
٧	يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب.	٢.٧٦	٠.٥٠	٩٢.٠٠	مرتفع	٢
٢	تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات.	٢.٥	٠.٥٠	٨٣.٣٣	مرتفع	٣
٤	يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض غير رسمية.	١.٧٦	٠.٥٠	٥٨.٦٧	متوسط	٤
٥	تستخدم البلدية نظام تقييم مكتوب في تقييمها لأداء موظفيها.	١.٦٦	٠.٥٥	٥٥.٣٣	منخفض	٥
٦	يعقد المجلس البلدي اجتماعات دورية منتظمة عبر وسائل الإعلان المحلية.	١.٦٤	٠.٥٥	٥٤.٦٧	منخفض	٦
٣	تعتمد نظام شكاوي مكتوب ومعلن لأفراد مجتمع المحلي.	١.٣٤	٠.٤٩	٤٤.٦٧	منخفض	٧
	معيار تعزيز سلطة القانون	٢.٠٨	٠.١٦	٦٩.٣٣	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

النتيجة: يلاحظ من الجدول (٦) أن مستوى تطبيق معيار تعزيز سلطة القانون كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.١٦) ، وجاء مستوى فقرات المعيار بين منخفض ومتوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٩١–١.٣٤) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) وهي " تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص المشتريات" بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٢٩) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٧) وهي"يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب" بمتوسط حسابي (٢.٧٦) وبانحراف معياري (٠.٥٠) ، وجاءت في الرتبة

ISSN : 2410-1818

الأخيرة الفقرة (٣) وهي" تعتمد نظام شكاوي مكتوب ومعلن لأفراد مجتمع المحلي " بمتوسط حسابي (١.٣٤) وبانحراف معياري(٠.٤٩).

التفسير: بالرغم من التزام البلديات في اجتماعاتها بجدول أعمال مكتوب، وتقيد البلديات عينة البحث البلدية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات ؛ يُمكن أن يعود السبب في حيازة واقع تطبيق معيار تعزيز سلطة القانون على المستوى المتوسط إلى قلة استخدام الأنظمة المكتوبة في عملية تقييم الأداء وقلة الاستعانة بوسائل الإعلان المحلية من أجل عقد الاجتماعات الدورية للمجلس البلدي، فضلاً عن ضعف اعتماد نظام شكاوي مكتوب ومعلن لأفراد المجتمع المحلي، مما ينجم عنه الحاجة إلى الاهتمام بتطبيق معيار تعزيز سلطة القانون على الوجه الأمثل، وقد يكون لحيازة فقرات معيار تعزيز سلطة القانون على انحرافات معيارية أقل من واحد صحيح مؤشراً يُؤكد إجماع أفراد العينة على المستوى المتوسط وبنسبة (٦٩.٣٣٪).

أوجه المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة: اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بني حمد (٢٠٠٢) ، والتي أشارت إلى ضآلة التمويل المحلي للبلديات ، إضافة إلى ضآلة الخدمات الاجتماعية المقدمة من قبل البلديات للمجتمع المحلي، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في طبيعة العينة، إذ اختيرت عينة الدراسة السابقة القوانين البلدية لثلاث دول وهي مصر، لبنان ، الأردن، بينما اختيرت عينة البحث الحالي من موظفي البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان.

ثانياً: معيار المساءلة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياري لفقرات تطبيق معيار المساءلة والجدول (٧) يبين ذلك.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق معيار المساءلة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
٥	تلتزم بتقديم بيانات الذمة المالية للوزارة.	٢.٩٧	٠.٢١	٩٩.٠٠	مرتفع	١
٢	يوجد للبلدية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل الوزارة.	٢.٦٦	٠.٥٣	٨٨.٦٧	مرتفع	٢

ISSN : 2410-1818

١	يوجد في البلدية وصف محدد لكل وظيفة.	٢.٥٦	٠.٥٢	٨٥.٣٣	مرتفع	٣
٤	تلتزم ببرنامج الرقابة على الأعمال.	١.٦٨	٠.٤٨	٥٦.٠٠	متوسط	٤
٣	تُقدم معلومات مفصلة عن أي استفسار موجه لها.	١.٤	٠.٥١	٤٦.٦٧	منخفض	٥
	معيار المساءلة	٢.٢٥	٠.١٩	٧٥.٠٠	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

النتيجة: يلاحظ من الجدول (٧) أن مستوى تطبيق معيار المساءلة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٥) بانحراف معياري(٠.١٩) ، وجاء مستوى فقرات المعيار بين منخفض ومتوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٩٧–١.٤٠) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥) وهي "تلتزم بتقديم بيانات الذمة المالية للوزارة" بمتوسط حسابي (٢.٩٧) وانحراف معياري (٠.٢١) وبنسبة مئوية (٩٩.٠) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٢) وهي" يوجد للبلدية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل الوزارة" بمتوسط حسابي (٢.٦٦) وانحراف معياري (٠.٥٣) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣) وهي" تُقدم معلومات مفصلة عن أي استفسار موجه لها" بمتوسط حسابي (١.٤٠) وانحراف معياري (٠.٥١) .

التفسير: يُمكن أن يُعزى سبب حيازة تطبيق معيار المساءلة على المستوى المتوسط إلى طبيعة إجابات أفراد العينة والتي تراوحت بين المستوى المرتفع والمتوسط والمنخفض، مع إجماعهم على المستوى المتوسط ؛ إذ أشارت الانحرافات المعيارية لفقرات المعيار إلى قيم أقل من واحد صحيح ؛ الأمر الذي يُؤكد غياب التشتت في الإجابة وإجماعها على المستوى المتوسط بنسبة (٧٥٪).

أوجه المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة: اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة فارع (٢٠٠٨) ، والتي أشارت إلى حيازة المساءلة لدى المجالس البلدية في اليمن على المستوى المتوسط.

ISSN : 2410-1818

ثالثاً: معيار المشاركة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياري لفقرات تطبيق معيار المشاركة والجدول (٨) يبين ذلك.

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لتطبيق معيار المشاركة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
٤	تتبع سياسة التعاون مع البلديات الأخرى.	٢.٥٤	٠.٧٠	٨٤.٦٧	مرتفع	١
٦	يشارك رؤساء الأقسام في البلدية في إعداد موازنة البلدية.	٢.٤٥	٠.٦٦	٨١.٦٧	مرتفع	٢
٢	تسعى إلى تطوير أعمالها، من خلال إطلاعها على خبرات الآخرين في الخارج.	٢.٤١	٠.٦٠	٨٠.٣٣	مرتفع	٣
٥	يشارك رؤساء الأقسام في البلدية في رسم سياسات العمل.	١.٥٣	٠.٥٢	٥١.٠٠	منخفض	٤
١	تدرس الاقتراحات المقدمة لها بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي.	١.٤٥	٠.٦٣	٤٨.٣٣	منخفض	٥
٣	تتبنى سياسة الباب المفتوح، عبر حضور المواطنين جلسات المجلس البلدي.	١.٤	٠.٥٤	٤٦.٦٧	منخفض	٦
	معيار المشاركة	١.٩٦	٠.٢٦	٦٥.٣٣	متوسط	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

النتيجة: يلاحظ من الجدول (٨) أن مستوى تطبيق معيار المشاركة كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٦) بانحراف معياري (٠.٢٦) ، وجاء مستوى فقرات المعيار بين منخفض ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٥٤–١.٤٠) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤) وهي " تتبع سياسة التعاون مع البلديات الأخرى" بمتوسط حسابي (٢.٥٤) وانحراف معياري (٠.٧٠)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٦) وهي" يشارك رؤساء الأقسام في البلدية في إعداد موازنة البلدية" بمتوسط حسابي (٢.٤٥) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٣) وهي" تتبنى سياسة

ISSN : 2410-1818

الباب المفتوح، عبر حضور المواطنين جلسات المجلس البلدي" بمتوسط حسابي (١.٤٠) وانحراف معياري (٠.٥٤).

التفسير: بالرغم من ارتفاع مستوى تتبع سياسة التعاون مع البلديات الأخرى، ومشاركة رؤساء الأقسام في البلديات عينة البحث في إعداد الموازنة ، وارتفاع مستوى الاطلاع على خبرات الآخرين في الخارج، إلاَّ إن قناعات أفراد العينة أكدت قلة مشاركة رؤساء الأقسام في رسم سياسات العمل، وأكدت أيضاً وجود ضعف في التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي الأخرى؛ الأمر الذي ينعكس على الإجابات بشكل عام في حيازة تطبيق معيار المشاركة على المستوى المتوسط وبنسبة (٦٥.٣٣٪) .

أوجه المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة: اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الداعور (٢٠٠٨) ، والتي أشارت إلى حيازة الاستجابة نحو المشاركة على الدرجات العليا، ولعل السبب يعود إلى اتخاذ عينة الدراسة السابقة من بلديات الشمال والوسط والجنوب في الضفة الغربية، بينما اتخذ البحث الحالي عينته من موظفي البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان.

رابعاً: معيار الشفافية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياري لفقرات تطبيق معيار الشفافية والجدول (٩) يبين ذلك.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لتطبيق معيار الشفافية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
١	تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي.	١.٨١	٠.٤١	٦٠.٣٣	متوسط	١
٥	تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها.	١.٦٩	٠.٥٠	٥٦.٣٣	متوسط	٢
٣	تنشر ميزانيتها السنوية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها المجتمع المحلي.	١.٥٤	٠.٥٠	٥١.٣٣	منخفض	٣
٢	تنشر أنشطتها عبر صفحتها الإلكترونية على شبكة الإنترنت.	١.٤٩	٠.٥٠	٤٩.٦٧	منخفض	٤

ISSN : 2410-1818

٤	تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة عبر وسائل الإعلام المحلية .	١.٤٦	٠.٥٠	٤٨.٦٧	منخفض	٥
	معيار الشفافية	١.٦	٠.١٣	٥٣.٣٣	منخفض	

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

النتيجة: يلاحظ من الجدول (٩) أن مستوى تطبيق معيار الشفافية كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (١.٦٠) بانحراف معياري(٠.١٣) ، وجاء مستوى فقرات المعيار بين المنخفض والمتوسط ، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١.٨١–١.٤٦) ، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (١) وهي " تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (١.٨١) وانحراف معياري(٠.٤١)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (٥) وهي" تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها" بمتوسط حسابي (١.٦٩) وانحراف معياري (٠.٥٠) ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (٤) وهي" تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة عبر وسائل الإعلام المحلية " بمتوسط حسابي (١.٤٦) وانحراف معياري (٠.٥٠).

التفسير: يُمكن أن يُعزى السبب في حيازة تطبيق معيار الشفافية على المستوى المنخفض إلى حاجة البلديات عينة البحث إلى عملية الاتصال والتواصل مع أفراد المجتمع المحلي سواء أكان ذلك إلكترونياً أم عبر وسائل الإعلام المحلية، مما يُشير إلى وجود قصور في نشر الميزانية، وفي التقارير السنوية الخاصة بالمشاريع البلدية، وفي نشر الأنشطة المختلفة؛ الأمر الذي ينعكس على مستوى تطبيق معيار الشفافية ، إذ حاز على المستوى المنخفض بنسبة (٥٣.٣٣٪).

أوجه المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة: اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة فارع (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى تدني مستوى المشاركة الشعبية للمواطنين في العملية التنموية لدى المجالس البلدية في اليمن، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة الداعور (٢٠٠٨)، والتي أشارت إلى حيازة الرؤية الاستراتيجية والشفافية والعدالة والمساواة على الدرجات الدنيا.

ISSN : 2410-1818

نتائج اختبار فرضية البحث وتفسيرها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) في إجابات أفراد العينة لواقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها، تُعزى لمتغيرات البحث؟

أولاً: متغير الجنس: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وقيمة (ت)، لاستجابات أفراد عينة البحث، تبعاً لمتغير الجنس على النحو الآتي:

الجدول (١٠) نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس

المعيار	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
معيار تعزيز سلطة القانون	ذكر	١٧٠	٢.٠٨	٠.١٦	١.٠٩	٠.٢٧٤
	أنثى	١١	٢.١٣	٠.١٦		
معيار المساءلة	ذكر	١٧٠	٢.٢٦	٠.١٩	١.٢٩	٠.١٩٦
	أنثى	١١	٢.١٨	٠.١٩		
معيار المشاركة	ذكر	١٧٠	١.٩٦	٠.٢٦	١.٠٨	٠.٢٨١
	أنثى	١١	٢.٠٥	٠.٢١		
معيار الشفافية	ذكر	١٧٠	١.٦٠	٠.١٢	٢.٣٥	٠.٠٢٠
	أنثى	١١	١.٥١	٠.٢١		
الكلي	ذكر	١٧٠	١.٩٧	٠.١١	٠.٢٠	٠.٨٤٠
	أنثى	١١	١.٩٧	٠.١٢		

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

النتيجة: تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس؛ وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (٠.٢٠) ، وبمستوى دلالة (٠.٨٤٠) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً ، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (١.٠٩) وبمستوى دلالة (٠.٢٧٤) لمعيار تعزيز سلطة القانون و(١.٢٩) وبمستوى دلالة (٠.١٩٦) لمعيار المساءلة و(١.٠٨) وبمستوى دلالة (٠.٢٨١) لمعيار المشاركة وتعد هذه القيم غير

ISSN : 2410-1818

دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من(٠.٠٥)؛ باستثناء معيار الشفافية حيث بلغت قيمة ت المحسوبة (٢.٣٥) وبمستوى دلالة (٠.٠٢٠) وتعد هذه القيم دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من(٠.٠٥) بحيث إن دلالة هذه الفروق لدى معيار الشفافية كانت لصالح الذكور ؛ إذ حازت على المتوسط الحسابي الأكبر مقارنة بالإناث.

التفسير: يُمكن القول في قبول فرضية البحث والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس وفق معايير الحوكمة باستثناء معيار الشفافية ، وقد يُعزى السبب إلى إن توافر الدورات التدريبية في مجال الحوكمة للموظفين كافة بغض النظر عن جنس الموظف، يُمكّن الموظفين والموظفات في البلديات من تطبيق معايير الحوكمة على حدٍ سواء؛ الأمر الذي يُؤكد فرضية البحث .

أوجه المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة: اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الداعور (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى إنه لا توجد فروق في تطبيق معايير الحوكمة تُعزى للجنس.

أما بالنسبة لمعيار الشفافية، فقد جاءت الفروق لصالح الذكور، وقد يُعزى السبب إلى إن مقدرة الذكور وتمكنهم من تطبيق معيار الشفافية أعلى من مقدرة الإناث ، إذ يتمثل ذلك في التعامل مع وسائل الإعلام والإفصاح عن خطط ومشاريع البلدية والتقارير السنوية، فضلاً عن التعامل إلكترونياً في هذه الشأن، بينما يُشكل ذلك عبئاً كبيراً على معظم الموظفات في ضوء مهامهن الأسرية ؛ الأمر الذي يُؤكد رفض فرضية البحث، وبالتالي قبول الفرضية البديلة والتي تُشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) بين متوسطات معيار الشفافية لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ثانياً: متغير المؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية،لاستجابات أفراد عينة البحث، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على النحو الآتي:

ISSN : 2410-1818

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المعيار	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيار تعزيز سلطة القانون	دبلوم متوسط	٧٣	٢.١٣	٠.١٥
	بكالوريوس	٩٢	٢.٠٤	٠.١٥
	دراسات عليا	١٦	٢.١٠	٠.١٧
معيار المساءلة	دبلوم متوسط	٧٣	٢.٢٣	٠.١٨
	بكالوريوس	٩٢	٢.٢٥	٠.١٩
	دراسات عليا	١٦	٢.٣٤	٠.٢٠
معيار المشاركة	دبلوم متوسط	٧٣	١.٩٠	٠.٢١
	بكالوريوس	٩٢	١.٩٦	٠.٢٧
	دراسات عليا	١٦	٢.٢٥	٠.٢٤
معيار الشفافية	دبلوم متوسط	٧٣	١.٥٩	٠.١٢
	بكالوريوس	٩٢	١.٦٠	٠.١٣
	دراسات عليا	١٦	١.٦٣	٠.١٦
الكلي	دبلوم متوسط	٧٣	١.٩٦	٠.٠٩
	بكالوريوس	٩٢	١.٩٦	٠.١١
	دراسات عليا	١٦	٢.٠٨	٠.١٤

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

يلاحظ من الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٢) يبين ذلك:

الجدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المعيار	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة	مستوى

ISSN : 2410-1818

		المربعات	الحرية	المربعات	ف	الدلالة
معيار تعزيز سلطة القانون	بين المجموعات	٠.٣١	٢	٠.١٦	٦.٥٣	٠.٠٠٢
	داخل المجموعات	٤.٢٤	١٧٨	٠.٠٢		
	الكلي	٤.٥٥	١٨٠			
معيار المساءلة	بين المجموعات	٠.١٤	٢	٠.٠٧	٢.٠٦	٠.١٣١
	داخل المجموعات	٦.٢٣	١٧٨	٠.٠٣		
	الكلي	٦.٣٧	١٨٠			
معيار المشاركة	بين المجموعات	١.٥٧	٢	٠.٧٩	١٣.٤٦	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	١٠.٣٩	١٧٨	٠.٠٦		
	الكلي	١١.٩٦	١٨٠			
معيار الشفافية	بين المجموعات	٠.٠٢	٢	٠.٠١	٠.٦٥	٠.٥٢٤
	داخل المجموعات	٢.٩٨	١٧٨	٠.٠٢		
	الكلي	٣.٠٠	١٨٠			
الكلي	بين المجموعات	٠.١٩	٢	٠.١٠	٨.٣٣	٠.٠٠٠
	داخل المجموعات	٢.٠٥	١٧٨	٠.٠١		
	الكلي	٢.٢٤	١٨٠			

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة اذ بلغت (٨.٣٣) ، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة دالة إحصائياً ، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (٦.٥٣) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٢) لمعيار تعزيز سلطة القانون و(١٣.٤٦) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) لمعيار المشاركة وتعد هذه القيم دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)؛ باستثناء معيار المساءلة حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٢.٠٦) وبمستوى دلالة (٠.١٣١) ومعيار الشفافية حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٠.٦٥) وبمستوى دلالة (٠.٥٢٤) وتعد هاتان القيمتان غير دالتين إحصائياً لأن قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من(

ISSN : 2410-1818

٠.٠٥)؛ ولتحديد مصادر الفروق في المعايير التي كانت دالة احصائياً فقد استخدم اختبار شافيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

الجدول (١٣) نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المعيار	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا
معيار تعزيز سلطة القانون	٢.١٣	دبلوم متوسط	❖	
	٢.٠٤	بكالوريوس		
	٢.١٠	دراسات عليا		
معيار المشاركة	١.٩٠	دبلوم متوسط		❖
	١.٩٦	بكالوريوس		
	٢.٢٥	دراسات عليا		
الكلي	١.٩٦	دبلوم متوسط		❖
	١.٩٦	بكالوريوس		❖
	٢.٠٨	دراسات عليا		

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

النتيجة: تشير نتائج الجدول (١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معيار تعزيز سلطة القانون بين مؤهل الدبلوم المتوسط ومؤهل البكالوريوس بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح حملة مؤهل الدبلوم المتوسط صاحب المتوسط الحسابي الأكبر. وبالنسبة للنتائج في معيار المشاركة فقد ظهرت بين مؤهل الدبلوم المتوسط ومؤهل الدراسات العليا بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح مؤهل الدراسات العليا صاحب المتوسط الحسابي الأكبر. وفيما يتعلق بالفروق في المستوى الكلي للمعايير فقد ظهرت بين مؤهل الدراسات العليا والمؤهلات الأخرى (الدبلوم المتوسط والبكالوريوس) بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح مؤهل الدبلوم المتوسط صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

ISSN : 2410-1818

التفسير: يُمكن القول فيما أشارت إليه نتائج الجداول (١٢، ١١، ١٣) من وجود فروق دالة إحصائياً عبر المستوى الكلي لمعايير الحوكمة ولصالح حملة مؤهل الدبلوم المتوسط؛ إن توفر الدورات التدريبية في مجال الحوكمة جعل موظفي حملة الدبلوم المتوسط يلتحقون بتلك الدورات ؛ من أجل تعزيز ما لديهم من معرفة فضلاً عن إسهام الدورات في إكسابهم مهارات وخبرات عملية؛ الأمر الذي يُؤكد تمكينهم من تطبيق معايير الحوكمة، وبذلك يُمكن رفض فرضية البحث وقبول الفرضية البديلية التي تُشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الدبلوم المتوسط.

أوجه المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة: اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الداعور (٢٠٠٨) والتي أشارت إلى وجود فروق في تطبيق معايير الحوكمة تُعزى للمؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، والجدول (١٤) يبين النتائج.

الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المعيار	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيار تعزيز سلطة القانون	أقل من ٥ سنوات	٢٥	٢.١٤	٠.١٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٥	٢.١٢	٠.١٧
	من ١٠إلى أقل من ١٥ سنة	٥٧	٢.٠٥	٠.١٧
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٤	٢.٠٦	٠.١٣
معيار المساءلة	أقل من ٥ سنوات	٢٥	٢.٢٦	٠.٢٠
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٥	٢.٢٥	٠.١٩
	من ١٠إلى أقل من ١٥ سنة	٥٧	٢.٢٨	٠.١٨
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٤	٢.٢٣	٠.١٩

ISSN : 2410-1818

معيار المشاركة	أقل من ٥ سنوات	٢٥	٢.٠٤	٠.٢٥
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٥	١.٩٨	٠.٣١
	من ١٠إلى أقل من ١٥ سنة	٥٧	١.٩٥	٠.٢٦
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٤	١.٩٤	٠.٢٣
معيار الشفافية	أقل من ٥ سنوات	٢٥	١.٦١	٠.١٧
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٥	١.٥٩	٠.١١
	من ١٠إلى أقل من ١٥ سنة	٥٧	١.٥٩	٠.١٤
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٤	١.٦٠	٠.١١
الكلي	أقل من ٥ سنوات	٢٥	٢.٠١	٠.١٣
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٥	١.٩٨	٠.١٢
	من ١٠إلى أقل من ١٥ سنة	٥٧	١.٩٧	٠.١١
	من ١٥ سنة فأكثر	٦٤	١.٩٦	٠.١٠

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

يلاحظ من الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٥) يبين ذلك:

الجدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
معيار تعزيز سلطة القانون	بين المجموعات	٠.٢٦	٣	٠.٠٩	٣.٥٢	٠.٠١٦
	داخل المجموعات	٤.٢٩	١٧٧	٠.٠٢		
	الكلي	٤.٥٥	١٨٠			
معيار المساءلة	بين المجموعات	٠.٠٨	٣	٠.٠٣	٠.٧١	٠.٥٤٥
	داخل المجموعات	٦.٢٩	١٧٧	٠.٠٤		

ISSN : 2410-1818

	الكلي	٦.٣٧	١٨٠			
معيار المشاركة	بين المجموعات	٠.٢٠	٣	٠.٠٧	١.٠١	٠.٣٩٠
	داخل المجموعات	١١.٧٦	١٧٧	٠.٠٧		
	الكلي	١١.٩٦	١٨٠			
معيار الشفافية	بين المجموعات	٠.٠٠	٣	٠.٠٠	٠.٠٨	٠.٩٦٩
	داخل المجموعات	٢.٩٩	١٧٧	٠.٠٢		
	الكلي	٣.٠٠	١٨٠			
الكلي	بين المجموعات	٠.٠٦	٣	٠.٠٢	١.٦٥	٠.١٧٩
	داخل المجموعات	٢.١٨	١٧٧	٠.٠١		
	الكلي	٢.٢٤	١٨٠			

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

تشير النتائج في الجدول (١٥) إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة اذ بلغت (١.٦٥) ، وبمستوى دلالة (٠.١٧٩) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً ، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (٠.٧١) وبمستوى دلالة (٠.٥٤٥) لمعيار المساءلة و(١.٠١) وبمستوى دلالة (٠.٣٩٠) لمعيار المشاركة و(٠.٠٨) وبمستوى دلالة (٠.٩٦٩) لمعيار الشفافية وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من(٠.٠٥)؛ باستثناء معيار تعزيز سلطة القانون حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (٣.٥٢) وبمستوى دلالة (٠.٠١٦) وتعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، ولتحديد مصادر الفروق في المعايير التي كانت دالة احصائياً ، فقد استخدم الباحث اختبار شافيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

الجدول (١٦) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المعيار	المتوسط	الخبرة	من ٥ إلى أقل	من ١٠إلى أقل	من ١٥ سنة

ISSN : 2410-1818

	الحسابي		من ١٠ سنوات	من ١٥ سنة	فأكثر
معيار تعزيز سلطة القانون	٢.١٤	أقل من ٥ سنوات		❖	❖
	٢.١٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات			
	٢.٠٥	من ١٠إلى أقل من ١٥ سنة			
	٢.٠٦	من ١٥ سنة فأكثر			

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

النتيجة: تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في معيار تعزيز سلطة القانون بين الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة قليلة (أقل من ٥ سنوات) والموظفين الذين لديهم سنوات خبرة كبيرة (من ١٠إلى أقل من ١٥ سنة و من ١٥ سنة فأكثر) ، بحيث إن دلالة هذه الفروق كانت لصالح ذوي الخبرة الأقل (أقل من ٥ سنوات) ، نظراً لحيازتها على المتوسط الحسابي الأكبر.

التفسير: يُمكن القول فيما أشارت إليه نتائج الجداول (١٥، ١٤، ١٦) من وجود فروق دالة إحصائياً عبر معايير الحوكمة ولصالح ذوي الخبرة القليلة (أقل من ٥ سنوات)، أن أصحاب الخبرة القليلة يحرصون في السنوات الأولى من العمل على بذل الجهد الكافي لتحسين صورتهم أمام رؤسائهم ، كذلك يحرصون على الالتحاق بالدورات التدريبية ؛ للإفادة منها في مجال عملهم، أما أصحاب المؤهلات العليا فإنهم مروا بنفس التجربة وبالتالي لا يولون الدورات التدريبية الاهتمام الكافي؛ نظراً لخبرتهم الطويلة في العمل؛ الأمر الذي يدعم رفض فرضية البحث وبالتالي قبول الفرضية البديلة في وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى واقع تطبيق معايير الحوكمة تُعزى لسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة القصيرة (أقل من ٥ سنوات).

أوجه المقارنة بين نتائج البحث الحالي ونتائج الدراسات السابقة: اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الداعور (٢٠٠٨) ، والتي أشارت إلى إنه لا توجد فروق في تطبيق معايير الحوكمة تُعزى لسنوات الخبرة، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في الحدود المكانية، إذ أُجريت الدراسة السابقة في فلسطين، بينما أُجري البحث الحالي في الأردن.

ISSN : 2410-1818

رابعاً: متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة، والجدول (١٧) يبين النتائج.

الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المعيار	عدد الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معيار تعزيز سلطة القانون	أقل من ٣ دورات	٣١	٢.١٢	٠.١٧
	من ٣ إلى ٥ دورات	٦٥	٢.٠٨	٠.١٦
	أكثر من ٥ سنوات	٨٥	٢.٠٧	٠.١٥
معيار المساءلة	أقل من ٣ دورات	٣١	٢.٢٨	٠.١٨
	من ٣ إلى ٥ دورات	٦٥	٢.٢٦	٠.١٨
	أكثر من ٥ سنوات	٨٥	٢.٢٤	٠.٢٠
معيار المشاركة	أقل من ٣ دورات	٣١	١.٩٩	٠.٢٥
	من ٣ إلى ٥ دورات	٦٥	١.٩٦	٠.٢٦
	أكثر من ٥ سنوات	٨٥	١.٩٦	٠.٢٦
معيار الشفافية	أقل من ٣ دورات	٣١	١.٦١	٠.١٥
	من ٣ إلى ٥ دورات	٦٥	١.٥٨	٠.١٤
	أكثر من ٥ سنوات	٨٥	١.٦٠	٠.١١
الكلي	أقل من ٣ دورات	٣١	٢.٠٠	٠.١٢
	من ٣ إلى ٥ دورات	٦٥	١.٩٧	٠.١١
	أكثر من ٥ سنوات	٨٥	١.٩٧	٠.١١

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

يلاحظ من الجدول (١٧) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير عدد الدورات في مجال الحوكمة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٨) يبين ذلك:

ISSN : 2410-1818

الجدول (١٨) نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
معيار تعزيز سلطة القانون	بين المجموعات	٠.٠٦	٢	٠.٠٣	١.١١	٠.٣٣٢
	داخل المجموعات	٤.٤٩	١٧٨	٠.٠٣		
	الكلي	٤.٥٥	١٨٠			
معيار المساءلة	بين المجموعات	٠.٠٣	٢	٠.٠٢	٠.٤٩	٠.٦١٤
	داخل المجموعات	٦.٣٤	١٧٨	٠.٠٤		
	الكلي	٦.٣٧	١٨٠			
معيار المشاركة	بين المجموعات	٠.٠٢	٢	٠.٠١	٠.١٨	٠.٨٣٨
	داخل المجموعات	١١.٩٤	١٧٨	٠.٠٧		
	الكلي	١١.٩٦	١٨٠			
معيار الشفافية	بين المجموعات	٠.٠٣	٢	٠.٠١	٠.٧٧	٠.٤٦٣
	داخل المجموعات	٢.٩٧	١٧٨	٠.٠٢		
	الكلي	٣.٠٠	١٨٠			
الكلي	بين المجموعات	٠.٠٢	٢	٠.٠١	٠.٩٩	٠.٣٧٤
	داخل المجموعات	٢.٢٢	١٧٨	٠.٠١		
	الكلي	٢.٢٤	١٨٠			

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

النتيجة: تشير النتائج في الجدول (١٨) إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة اذ بلغت (٠.٩٩) ، وبمستوى دلالة (٠.٣٧٤) للدرجة الكلية ، إذ تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (١.١١) وبمستوى دلالة (٠.٣٣٢) لمعيار تعزيز سلطة القانون و(٠.٤٩) وبمستوى دلالة (٠.٦١٤) لمعيار المساءلة و(٠.١٨) وبمستوى دلالة (٠.٨٣٨) لمعيار

ISSN : 2410-1818

المشاركة و(٠.٧٧) وبمستوى دلالة (٠.٤٦٣) لمعيار الشفافية وتعد هذه القيم غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من(٠.٠٥).

التفسير: يُمكن أن يُعزى السبب فيما أشار إليه الجدولان (١٨، ١٧) إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) بين متوسطات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة، إلى إن التحاق موظفي البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة في الدورات التدريبية يعمل على تمكينهم من تطبيق معايير الحوكمة بالإضافة إلى إكسابهم المهارات العملية والمعرفة العلمية ذاتها؛ الأمر الذي يدعم قبول فرضية البحث.

أهم النتائج :

١) أظهرت النتائج حيازة واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها على المستوى المتوسط بنسبة (٦٥.٦٧٪).

٢) تبين أن معيار المساءلة هو المعيار الأكثر معرفة ودراية لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها ؛ إذ حاز على نسبة (٧٥٪) في خانة المستوى المتوسط الأعلى والبالغ (٢.٢٥) مقارنة بالمعايير الأخرى.

٣) تبين أيضاً أن معيار الشفافية هو المعيار الأقل معرفة ودراية لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة من وجهة نظر موظفيها؛ إذ حاز على نسبة(٥٣.٣٣٪) في خانة المستوى المنخفض، والبالغ (١.٦٠).

٤) أظهرت النتائج قبول فرضية البحث والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيريْ الجنس وعدد الدورات التدريبية في مجال الحوكمة.

٥) أظهرت النتائج رفض فرضية البحث وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) بين متوسطات مجالات معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية التابعة لمحافظة العاصمة عمّان من وجهة

ISSN : 2410-1818

نظر موظفيها تعزى لمتغيريْ المؤهل العلمي ولصالح حملة الدبلوم المتوسط، سنوات الخبرة ولصالح أصحاب الخبرة القليلة (أقل من خمس سنوات).

التوصيات:

يوصي الباحث في ضوء نتائج البحث الحالي بما يلي:

١) بذل مزيداً من الجهد والمتابعة من قبل البلديات للمستجدات المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة.

٢) نشر ثقافة الحوكمة بين أعضاء المجلس البلدي ، ما يُسهم في تعزيز فعالية الأداء لدى الموظفين.

٣) تعزيز مبدأ الشفافية من خلال تحسين الجانب الكمي والنوعي للبيانات والمعلومات عبر الموقع الإلكتروني الخاص في البلديات.

٤) إيجاد ما يسمى بالبلدية الإلكترونية؛ ليسهل على المواطنين معرفة القوانين والأنظمة وإنجاز المعاملات بشكل إلكتروني.

٥) إشراك أفراد المجتمع في القرارات البلدية وأنشطتها وفعاليتها.

٦) إصدار نشرات مكتوبة ومسموعة للجمهور تعزز لديهم معرفة حقوق كل من المواطن والمجلس البلدي وواجباتهما.

٧) إجراء مزيد من الدراسات والبحوث لرصد مدى تطبيق الحوكمة لدى مؤسسات أخرى.

ISSN : 2410-1818

قائمة المراجع :

١) بني حمد نشأت محمد عبد القادر (٢٠٠٢). "**الإدارة المحلية بين النظرية والتطبيق**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحكمة: بيروت، لبنان.

٢) الجريدة الرسمية (٢٠١٥). " **قانون البلديات**" ،العدد ٥٣٦٣ الثامن عشر من تشرين اول، مديرية الجريدة الرسمية، رئاسة الوزراء: عمان، الأردن.

٣) حراحشة، جودت محمد **(٢٠١٠). تقييم أثر دمج البلديات في تحسين الخدمات الاجتماعية في إقليم الشمال في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية: السلط، الأردن.

٤) حماد، طارق عبد العال حماد(٢٠٠٥). **تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

٥) حماد ، طارق عبد العال (٢٠٠٨). **الحاكمية المؤسسية: المفاهيم- المبادئ- التجارب- المتطلبات للقطاع العام والخاص والمصارف**، طبعة ٢ ، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

٦) الداعور إسلام بدوي محمود (٢٠٠٨). "**مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: الخليل، فلسطين.

٧) رحال، عمر (٢٠٠٤). **مدخل الى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين :الحكم المحلي نموذجاً**، رام الله: مركز رام الله لدراسات حقوق الإنسان.

٨) عفيفي، صديق محمد (٢٠٠٦). **الحوكمة لمراقبة وتحسين الاداء الحكومي**، القاهرة: (د.ن).

٩) فارع عبد الملك أحمد علي(٢٠٠٨). "**المجالس المحلية و دورها التنموي في اليمن: دراسة ميدانية في محافظة تعز** "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.

١٠) القرشي، عبد الله (٢٠٠١). **آليات الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين الأداء المصرفي**، بيروت: اتحاد المصارف العربية.

ISSN : 2410-1818

١١) الكايد، زهير (٢٠٠٣). **الحكمانية: قضايا وتطبيقات** ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع.

١٢) مخلوف، أحمد مخلوف(٢٠٠٩). الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي"، ***الملتقى العلمي الدولي بعنوان: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية***، جامعة عباس فرحات، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر، للفترة الواقعة بين ٢٠- ٢١ أكتوبر.

١٣) المعايطة، محمد عبد الحميد (٢٠٠٥). " **أثر إعادة هيكلة البلديات على أداء الخدمات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

١٤) المنجد (٢٠٠٢). **المنجد في اللغة والأعلام / باب الحاء** ، ط٣٩، بيروت: دار المشرق للنشر والتوزيع.

١٥) وزارة الشؤون البلدية (٢٠١٥). **قانون البلديات ٢٠١٥م**، المادة ١٠/ أ .

١٦) يوسف، محمد حسن (٢٠٠٧). **محددات الحوكمة ومعاييرها**، ورقة بحثية مقدمة لبنك الاستثمار المصري.

17) Chachi S. Francis (2011). **"Corporate Governance In the Public Sector",** *A presentation for the Institute of Certified Public Accountants of Kenya during the International Public Sector Accounting Standards*, IPSAS's Workshop 7th & 8th April, On Line, Available at: http://www2.icpak.com/wp- .

18) Kaufmann, Daniel (2004). "**Governance and the city: An empirical exploration into global determinations urban performance, the world bank**" , On Line, Available at: http://www.worldbank.org/wbi/governance.

19) Kaufmann, Daniel, Recanatini, Francesca & Biletsky, Sergiy (2002). " **Assessing Governance : Diagnostic Tools & Applied Methods for Capacity Building & Action Learning**" , On Line, Available at: http://www.worldbank.org/wbi/governance.

20) Plumptre, Tim & Graham John,(1999). " Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives " ,On Line, Available at: www.iog.ca/wp-content/.../1999_December_gov**good**gov , p3.

21) United Nations Development Programme (UNDP), (1997).**Governance for Sustainable Human Development**.