

علاقة الحوكمة الرشيدة بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية علي ديوان بلدية بنغازي.

The Relationship of Good Governance with Organizational
Commitment of Benghazi Municipality Office.

د. بشير محمد العيار، أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد- جامعة بنغازي.

Dr. Bashir M. AL Abbar, Associated Prof, Public Administration Dept, Faculty of
Economics, University of Benghazi, bashirwakil7@gmail.com.

تاريخ الاستلام: 2021/04/25

تاريخ قبول النشر: 2021/09/08

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، والرؤية الإستراتيجية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية، بلغ عددهم (65 مديرا). وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وكذلك برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة الالتزام التنظيمي كانا متوسطين، ووجود علاقة موجبة قوية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة موجبة قوية بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المشاركة) والالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين تطبيق معيار الرؤية الإستراتيجية والالتزام التنظيمي. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تسهم بتعزيز مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، وفي تحسين درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرشيدة ، الالتزام التنظيمي، ديوان بلدية بنغازي .

1 - مقدمة:

والالتزام التنظيمي. ويكتسب موضوع الحوكمة الرشيدة وتطبيق معاييرها في المؤسسات العامة في الدول النامية أهمية متزايدة خلال السنوات القليلة الماضية (العادلي، 2005)، لدورها الفاعل في تحقيق الشفافية والإفصاح والإدارة الرشيدة (البسام، 2014)، فضلا عن تحقيق

ينطرق الأدب الإداري المعاصر إلى العديد من المفاهيم الإدارية، التي تعكس توقعات جمهور المتعاملين مع المؤسسات العامة في الحصول على الخدمات العامة بمستوى مرتفع من الجودة، وفي إطار من العدالة والشفافية، ومن بين أبرز هذه المفاهيم، مفهوم الحوكمة الرشيدة،

- دراسة (مسعود، 2009): سعت هذه الدراسة من جانبها إلى التعرف على علاقة عملية المشاركة في عملية اتخاذ القرار بالالتزام التنظيمي لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية العاملة الليبية بمدينة بنغازي، وتوصلت الدراسة إلى حزمة من النتائج، أبرزها، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية اتخاذ القرار والالتزام التنظيمي، كما خلصت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها، العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات الصناعية المبحوثة .

- دراسة (أل قاسم، 2012): تناولت هذه الدراسة بالتحليل أثر الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، وخلصت إلى جملة من النتائج من بينها، وجود أثر للالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعيارى) في تحسين جودة الخدمات المصرفية المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، وقد أوصت الدراسة بضروره اهتمام المصارف التجارية الأردنية بتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها.

- دراسة (Qaisar, 2012): ركزت هذه الدراسة من ناحيتها على بيان أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (الاستمراري، العاطفي، المعيارى) وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمندوبي الشرطة في باكستان. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك وجود تأثير موجب ذي

العديد من المزايا، كالنزاهة، والشفافية، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات (UNDP, 2012)، بالإضافة إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المؤسسات. ويرتبط الالتزام التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالعديد من العوامل منها، ما هو سلوكي ويتعلق بالالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، ومنها ما هو معياري يتعلق بالالتزام بمعايير: (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الرؤية الإستراتيجية) في المؤسسات العامة.

ولعل تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات العامة من شأنه أن ينعكس إيجاباً على كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية، وفي تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وفي تحسين درجة جودة الخدمات العامة، ولاسيما بالمؤسسات العامة الليبية ذات الطبيعة الخدمية - كدواوين البلديات، ومن بينها ديوان بلدية بنغازي .

2 - الدراسات السابقة:

أطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة - المحلية والعربية والأجنبية - والتي تناولت موضوعي الحوكمة الرشيدة، والالتزام التنظيمي، بغية تكوين قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة بشكل واضح وجلي، وسيتم سرد هذه الدراسات - التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها - حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

دلالة إحصائية للأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: (الاستمراري، العاطفي، المعيارى) على الأداء الوظيفي لمنتسبي الشرطة بالباكستان.

على درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الالتزام التنظيمي.

- دراسة (مطير، 2013): سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وعلاقتها بالأداء الإدارى بالوزارات الفلسطينية، وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن الوزن النسبي لتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بلغ ما نسبته (67.93%)، وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة والأداء الإدارى بالوزارات قيد الدراسة.

- دراسة (أبوجياب، 2014): ركزت هذه الدراسة على معرفة علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة في قطاع غزة بفلسطين، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، وجود مستوى عالى من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعيارى) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي و مستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة في قطاع غزة.

- دراسة (إسليم، 2013): استهدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظات قطاع غزة بفلسطين، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود مستوى عالى من الالتزام التنظيمي، وكذلك عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الممرضين العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظات قطاع غزة بفلسطين.

- دراسة (العرينى، 2014): استهدفت هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة الإمام محمد بن سعود، وتوصلت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة ذو مستوى متوسط، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوكمة تعزى إلى متغيرات، المؤهل العلمى، الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة.

- دراسة (Neyshabor & Reashidi، 2013): تعرضت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الإثراء الوظيفي بالالتزام التنظيمي، وقد أجريت الدراسة على عينة من (235) موظفا بالشركات الصناعية الإيرانية، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها، وجود أثر قوى للإثراء الوظيفي

- دراسة (أبو عجيبة، 2019): سعت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوكمة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في جامعة سبها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها، وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق الحوكمة والتطوير

التنظيمي، وأوصت الدراسة بأهمية العمل على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعة المبحوثة .

- دراسة (العريبي وبعية، 2019): والتي استهدفت تقديم فهم أعمق حول علاقة التأثير والأثر بين مؤشر الفساد وبقية مؤشرات الحكم الرشيد بالإدارة الحكومية في ليبيا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها، غياب مؤشرات الحكومة الرشيدة والتي يفترض أن تكون متفاعلة مع مؤشر مكافحة الفساد، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها، ضرورة استحداث هيئة بمسمى المراقبة الوطنية العليا لمؤشرات الحكم الرشيد بالإدارة الحكومية في ليبيا.

- دراسة (خريس، 2020): حاولت هذه الدراسة من جانبها التعرف على أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود فروق ذات دلالة في تطبيق الحوكمة الرشيدة لدى المبحوثين، تعزى إلى بُعدي (الإدارة العليا، والمساهمين)، وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات، أهمها ضرورة تبني الجامعات الأردنية لمفهوم الحوكمة الرشيدة وتطبيقه.

- دراسة (أحلام وموراد، 2021): التي أَلْقَت الضوء على واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والتدريسية بالجامعات الجزائرية التي أقرها البنك الدولي، وتوصلت

الدراسة إلى أن الجامعات الجزائرية لاتزال تفتقر إلى الرقابة اللازمة والكفيلة بتطبيق مبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى ضعف البيئة الملائمة لتطبيقها، وقد أوصت الدراسة بأهمية العمل على نشر ثقافة الحوكمة بين أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية بالجامعات الجزائرية.

وبناءً على ما تقدم ومن خلال سرد الدراسات السابقة يمكن القول أن الاطلاع عليها ، قد ساهم في إثراء الإطار النظري للدراسة، وفي صياغة مشكلتها، وتساولاتها، وفي تحديد أهدافها بشكل واضح ومحدد، كما ساعد في تصميم أداة الدراسة، وفي تحديد معايير وفقرات المتغير المستقل (الحوكمة الرشيدة)، وصياغة فقرات المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بشكل دقيق، علاوة على المساهمة في تفسير ومقارنة نتائج الدراسة الحالية من جانب. وتتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وفي استخدامها لاستمارة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات الميدانية من جانب آخر.

ومن ناحية أخرى تختلف هذه الدراسة عن جميع الدراسات التي أنجزت في البيئة المحلية والعربية والأجنبية - بشكل عام - من حيث المتغيرات المدروسة، فقد ركزت هذه الدراسة على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع للمتغير المستقل للحوكمة الرشيدة، حيث لم تتعرض جميع الدراسات السابقة لموضوع الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، كما أن معظم الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الحوكمة الرشيدة، قد تناولته إما بدراسة معيارين

المؤسسات (حملاوي، 2013: 2)، لاسيما المشاكل الإدارية والتنظيمية كظاهرة تدني مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسات العامة.

وتُعاني المؤسسات العامة بالدول النامية - ومن بينها ليبيا - من تدني في مستوى كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي بالمؤسسات العامة، وقد أشارت تقارير ديوان المحاسبة الليبي للسنوات (2014، 2015، 2016، 2020) - والتي تمكن الباحث من الاطلاع عليها - إلى أن هناك العديد من الصعوبات الإدارية والتنظيمية التي تكتنف عمل المؤسسات العامة في ليبيا، ربما تعزى إلى جملة من الأسباب قد يكون من أهمها، تدني مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الرؤية الاستراتيجية)، أو قد تعزى إلى تدني في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بتلك المؤسسات، وكذلك قد تكون هناك علاقة ارتباط بين تطبيق الحوكمة الرشيدة والالتزام التنظيمي بالمؤسسات العامة الليبية بوجه عام، وفي المؤسسات العامة العاملة في مجال خدمات البلدية كدواوين البلديات ومن بينها ديوان بلدية بنغازي، فضلا عن ذلك فقد أشارت المقابلات الشخصية⁽¹⁾ التي أجراها الباحث مع عدد من مديري الإدارات بديوان بلدية بنغازي، إلى أن هناك مؤشرات عامة عن انخفاض في مستوى تطبيق بعض معايير الحوكمة الرشيدة، وأن هناك تدني في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بديوان البلدية. علاوة على ذلك فإن الدراسات الميدانية السابقة - التي أنجزت في البيئة الليبية -، والمشار إليها سابقاً، لم تتناول

من معاييرها، أو ثلاثة معايير كحد أقصى. أو بدراسة واقعها أو علاقة ارتباطها أو تأثيرها بمتغيرات وأبعاد أخرى، غير التي تسعى الدراسة الحالية إلى بيانها. لذا فما يميز الدراسة الحالية أيضا أنها تتناول بالدراسة والتحليل معظم معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، والرؤية الاستراتيجية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

كما تختلف هذه الدراسة أيضا عن الدراسات السابقة الثلاث - التي أنجزت في البيئة الليبية - بشكل خاص في أن الأولى، وهي دراسة (العريبي وبعبيرة، 2019) هي دراسة نظرية مكتبية، أما الثانية، وهي دراسة (أبو عجيل، 2019)، فقد تم تطبيقها على إحدى المؤسسات العامة العاملة في قطاع التعليم العالي في ليبيا (جامعة سبها)، في حين أجريت الثالثة، وهي دراسة (مسعود، 2009) على المنظمات الصناعية العاملة الليبية بمدينة بنغازي، بينما الدراسة الحالية، فتم تطبيقها على إحدى المؤسسات العامة العاملة في مجال الخدمات البلدية، وهو ديوان بلدية بنغازي.

3 - مشكله الدراسة:

شهد تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعاييرها تطبيقا واسعا في المؤسسات العامة بكافة الدول، وأصبحت شرطا أساسيا وجوهريا لضمان كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، كما يعتبر تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة أداة فعالة لمواجهة الصعوبات والمشاكل التي تواجه تلك

■ **التساؤل الفرعي الخامس:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار العدالة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

■ **التساؤل الفرعي السادس:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار المشاركة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

■ **التساؤل الفرعي السابع:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار المساءلة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

■ **التساؤل الفرعي الثامن:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار سيادة القانون والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

■ **التساؤل الفرعي التاسع:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار الرؤية الإستراتيجية والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

5. هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة تطبيق الحوكمة الرشيدة بالالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

أ. التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بديوان بلدية بنغازي.

بالدراسة والتحليل بيان علاقة الحوكمة الرشيدة بالالتزام التنظيمي بدواوين البلديات الليبية بشكل عام، وفي ديوان بلدية بنغازي بشكل خاص.

وتأسيسا على ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيسي التالي:
هل هناك علاقة بين تطبيق الحوكمة الرشيدة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

4. أسئلة الدراسة:

يتفرع عن التساؤل الرئيسي للدراسة تسعة تساؤلات فرعية، هي:

■ **التساؤل الفرعي الأول:** ما مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الرؤية الإستراتيجية) بديوان بلدية بنغازي؟

■ **التساؤل الفرعي الثاني:** ما درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

■ **التساؤل الفرعي الثالث:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

■ **التساؤل الفرعي الرابع:** هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق معيار الشفافية والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP,2012)
(الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة،
سيادة القانون، والرؤية الإستراتيجية).

ب. المتغير التابع: وهو الالتزام
التنظيمي.

8. حدود الدراسة:

يمكن تبيان حدود الدراسة، في التالي:

أ. الحدود الموضوعية: انحصرت
الدراسة في التعرف على علاقة تطبيق
معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة،
المشاركة، المساءلة، سيادة القانون،
والرؤية الإستراتيجية) بالالتزام التنظيمي.

ب. الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة
على مديري الإدارة العليا والوسطى
والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي.

ج. الحدود المكانية: أجريت الدراسة
بديوان بلدية بنغازي .

د. الحدود الزمنية: جمعت بيانات الدراسة
خلال شهري (فبراير، ومارس) من عام
2021.

9. مصطلحات الدراسة:

استخدمت في تحقيق أغراض الدراسة
المصطلحات التالية:

■ **الحوكمة الرشيدة:** وتعني أن ممارسة
وصنع كافة القرارات والسياسات
والأنظمة الإدارية والتنظيمية وعمليات
تنفيذها في المؤسسات العامة تتحدد في
إطار معايير (الشفافية، العدالة، المشاركة،

ب. التعرف على درجة الالتزام التنظيمي
بديوان بلدية بنغازي .

ج. بيان طبيعة علاقة تطبيق الحوكمة
الرشيدة وأبعادها بالالتزام التنظيمي في
ديوان بلدية بنغازي.

د. تقديم مجموعة من التوصيات التي
يؤمل أن تسهم بتعزيز مستوى تطبيق
الحوكمة الرشيدة، وفي تحسين درجة
الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي .

6. أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في
النقاط التالية:

أ. تستمد الدراسة أهميتها من موضوعها
المتعلق بعلاقة تطبيق معايير الحوكمة
الرشيدة بالالتزام التنظيمي بديوان بلدية
بنغازي.

ب. تكمن أهمية الدراسة في كونها من
أولى الدراسات - حسب علم الباحث -
التي تختبر علاقة الحوكمة الرشيدة
بالالتزام التنظيمي في ديوان بلدية بنغازي.

ج. قد تفيد الدراسة صانعي القرار
ومتخذي بديوان بلدية بنغازي في بيان
وتحديد معايير الحوكمة الرشيدة ذات
الارتباط الوثيق بتحسين درجة الالتزام
التنظيمي بالديوان.

7. متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات
التالية:

أ. **المتغير المستقل:** وهو الحوكمة
الرشيدة بمعاييرها ،والتي يحددها البرنامج

1.10 الحوكمة الرشيدة:

■ ظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة:

ظهر وزاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة الرشيدة مع بدايات العام 1999، بعد أن أثبتت نتائج الدراسات العلمية الحديثة، أن من أهم أسباب انهيار الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، هو عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية (أبويكر، 2005). لذا فقد طرح البنك الدولي مفهوم الحوكمة الرشيدة، حيث أبدت المؤسسات في مختلف الدول اهتماما واضحا بهذا المفهوم الجديد (فرج، 2012: 3). والحوكمة الرشيدة وهو من بين أكثر المصطلحات استخداما وشيوعا لترجمة مصطلح (Good Governance)، والذي تمت ترجمتها إلى عدة مصطلحات أخرى كالحكم الجيد، والحكم الرشيد، والحوكمة، والحكمانية (الحلو، 2012، 27)، وهنا لابد من التنويه إلى أن هذه الدراسة قد تبنت مصطلح الحوكمة الرشيدة.

■ مفهوم الحوكمة الرشيدة:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الحوكمة الرشيدة بتعدد الجهات و مفكري علمي الإدارة والسياسة، الذين تناولوا هذا المفهوم بتعدد خلفياتهم العلمية، فالحوكمة الرشيدة تُعنى بالطرق والآليات الأنسب لتحقيق الأهداف بكفاءة (العالول، 2011، 147). كما تُعرف أيضا بأنها "أسلوب لتسيير شؤون الدولة، حكم يقصد به ممارسة السلطة...، والإدارية، لتسيير شؤون الدولة وجميع المؤسسات العامة، والقطاع الخاص، ومؤسسات

المساءلة، سيادة القانون، والرؤية الإستراتيجية) (UNDP, 2012)، مما يُسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي في تلك المؤسسات.

■ **الالتزام التنظيمي:** هو "الرغبة الداخلية للعاملين بالمنظمة في بذل أقصى درجات الجهد في العمل، والناבעة من الاقتناع التام بقيم المنظمة وأهدافها، والرغبة الشديدة في المحافظة على عضويتها، بهدف المحافظة على بقاء المنظمة ونموها واستمرارها" (أبوالروس وحنونة، 2011، 126).

■ **ديوان بلدية بنغازي:** مؤسسة عامة تتولى شؤون محددة وفقا للقانون، تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين والتي يصعب على القطاع الخاص تقديمها، سواء بتقديم الخدمات مباشرة أو بالإشراف على الجهات التي تقوم بتقديمها. (إدريس، 2001: 98).

10. الإطار النظري للدراسة:

سيتم في هذا الجزء من الدراسة إعطاء نبذة مختصرة عن إطارها النظري، من خلال التطرق إلى ظهور الحوكمة الرشيدة ومفهومها، ومعاييرها، وكذلك التعرض إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، وأهميته، وأبعاده.

المجتمع المدني، وتعمل على تفعيل المشاركة بينها" (مركز المجتمع المدني، 2007)، وتُعرف الحوكمة الرشيدة أيضاً بأنها "العمليات والقواعد التي تنظم عمل الإدارات والأقسام والهيكل الكلي وعمليات التحكم بالمنظمة" (Kim, 2007)، كذلك تُعرف بأنها "مجموعة من القواعد يتم من خلالها توجيه قيادة المؤسسة والسيطرة عليها للحد من التجاوزات الإدارية والتنظيمية والإنسانية بالمؤسسة" (Obasi and Nakwagu, 2017).

من خلال استعراض التعاريف المختلفة للحوكمة الرشيدة، فإن مفهوم الحوكمة الرشيدة الذي تقصده الدراسة هو، تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، والرؤية الإستراتيجية) في المؤسسات العامة، بما يُسهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويرفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي بتلك المؤسسات.

■ معايير الحوكمة الرشيدة:

لتطبيق الحوكمة الرشيدة بالمؤسسات العامة، ينبغي تطبيق عدة معايير أهمها:

المعيار الأول - الشفافية:

Transparent

وتتصل بجانبين، الأول يتعلق بوضوح العمل داخل المؤسسات العامة، ووضوح العلاقة بين جمهور المنتفعين من خدماتها، أو الذين يساعدون على تمويلها،

ويتعلق الجانب الثاني، بالإجراءات والغايات والأهداف التي يجب أن تكون علنية غير سرية لأي سبب من الأسباب (UNDP, 2012)، بالإضافة إلى وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضعيته، ومرونتها، وتطورها وفقاً للمتغيرات الإدارية والاقتصادية، إضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول. (الخرابشة، 1997).

المعيار الثاني - العدالة:

Equity

يقصد بهذا المعيار توافر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم المعيشية عامة والوظيفية خاصة.

المعيار الثالث - المشاركة:

Participation

وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرارات، إما مباشرة، أو بواسطة سلطات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة على حرية التعبير عن الآراء، وعلى توفر القدرات للمشاركة الفعالة، فالمشاركة هي إحدى أدوات الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات (Wilkinson and Dundon, 2010).

المعيار الرابع - المساءلة:

Accountability

وهي أن يتحمل متخذو القرارات في القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني مسؤولية ما يسند إليهم من أعمال، وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية طبقاً للشروط والمواصفات التي سبق الموافقة عليها (UNDP, 2012). وتتمثل المسؤولية في التزام العاملين بالمؤسسات العامة بإنجاز واجبات محددة، وينبغي أن ترتبط المسؤولية بالمعايير الموضوعية، وكذلك تحديد السلطة اللازمة لقيام العاملين بمسؤولياتهم (العلاق، 2018)، ووجود معايير واضحة تحكم عملية المساءلة تستخدم لقياس أداء الفرد موضع المساءلة.

المعيار الخامس - سيادة القانون:

Rule of Law

وهو اعتبار القانون مرجعية لجميع المؤسسات، تطبيقه الحكومة على جميع المؤسسات العامة العاملة في الدولة بشكل عادل ومستقل وفعال متساوي ومنصف، لضمان سيادته في تلك المؤسسات (UNDP, 2012)، كما يتطلب تطبيق الحوكمة الرشيدة وجود الأطر القانونية التي تنفذ بنزاهة، ووجود أنظمة داخلية (إدارية، ومالية) تنظم العلاقات بين كافة الأقطاب المشتركة في إدارة المؤسسات العامة، ابتداء من الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة، وانتهاء بأصحاب المصالح والمستفيدين (Nikolic, 2008).

المعيار السادس - الرؤية الاستراتيجية:

Strategic Vision

تتطلب الحوكمة الرشيدة أن تمتلك المؤسسات العامة رؤية إستراتيجية واضحة، توحد منظور القادة الإداريين وجمهور المستفيدين من خدماتها، والمجتمع الذي تعمل فيه، بحيث تتفق وتنسجم هذه الرؤية مع السياق التاريخي والثقافي والاجتماعي المتنوع للمجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحلية والدولية الحالية والمستقبلية (مصلح، 2017).

2.10 الالتزام التنظيمي:

■ مفهوم الالتزام التنظيمي:

يحظى موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام العديد من كتاب الأدب الإداري، وتعددت التعريفات التي تناولته، فقد عرفه رشيد (2004، 12) بأنه "درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بالمنظمة"، كما عرفه عبد الباقي (2005: 315) بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل ارتباطاً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبة في بذل أقصى عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها"، بينما أشار اللوزي (2003: 132) إلى الالتزام التنظيمي بأنه "المشاعر التي يطورها الفرد نحو المنظمة والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم أقصى جهده للمنظمة"، كما عرفه Hassan (2002: 57)، أيضاً بأنه عبارة عن "إيمان العاملين وقبولهم للأهداف

■ أبعاد الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي في المنظمة هو محصلة للالتزام العاملين بتطبيق عدة أبعاد، أبرزها ما يلي حامد (2002: 167-175)، بياضي (2015: 15-25)، مسعود (2008: 49-51):

- معيار الالتزام الاستمراري:

Continuance Commitment

وتقاس درجة الالتزام الاستمراري للفرد بالقيمة المتوقعة أن يحققها الفرد لو استمر في العمل بالمنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى، ويزداد مستوى الالتزام الاستمراري عندما يعتقد الفرد بعدم وجود فرصة وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والتحاقه بأخرى منخفضة.

- معيار الالتزام المعياري:

Commitment Normative

ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي الأسرة أو عقب التحاقه بالمنظمة، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد أنه أخلاقي، وتلعب خبرات الأفراد الشخصية، والتراكمات الثقافية دورا مهما في الالتزام المعياري.

التنظيمية، واستعدادهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم القوية للاستمرار والبقاء كأعضاء في المنظمة". وفي ضوء التعريفات السابقة، فإن مفهوم الالتزام التنظيمي الذي تقصده هذه الدراسة يتمثل، في الاعتقاد العميق لدى العاملين بقيم المنظمة وأهدافها، والرغبة بالبقاء في عضويتها، والتقيد بكافة النظم الإدارية والتنظيمية والقانونية المعمول بها، بما يحسن من مستوى تطبيق معايير الحكومة الرشيدة ومعاييرها.

■ أهمية الالتزام التنظيمي:

يحظى الالتزام التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمنظمات، لكونه يؤثر في كفاءة وفاعلية المنظمات، ويكلفها التكاليف على المستوى الفردي والجماعي (ماهر، 2009: 218). ومن أبرز الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي بالمنظمات، أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالنواحي السلوكية في العمل، فالأفراد الملتزمون تنظيميا سيقون أطول فترة في المنظمة، وأكثر حرصا على تحقيق أهداف المنظمة، كما أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي يحافظون على أصول الشركة أكثر من غيرهم، بالإضافة إلى أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستوى العديد من الظواهر السلبية في العمل من أبرزها، ظاهرة التهرب من أداء العمل، وغيرها من الظواهر (عبد الباقي، 2005: 316).

- معيار الالتزام العاطفي:

Affective Commitment

ويجسد الارتباط الوجداني بالمنظمة قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة في العمل، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد، بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة في تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

11. المنهج والإجراءات:

■ منهج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وتساؤلاتها وأهدافها، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يوصف الظاهرة قيد الدراسة، عن طريق تجميع البيانات الثانوية والأولية، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تتعلق بالإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتحقيق أهدافها.

■ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي، بلغ قوامه (65) مديراً، تم تحديد عددهم عن طريق إدارة الموارد البشرية بديوان بلدية بنغازي، وقد تم اختيارهم كمفردة للدراسة باعتبارهم من أكثر الفئات بالديوان، الذين يتوافر لديهم مستوى مرتفع من الخبرات، والمهارات والمعارف الإدارية، بحكم

مراكزهم الوظيفية، والمستوى الإداري الذي يشغلونه بالديوان، الأمر الذي يمكنهم من تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعاييرها، والمساهمة في تحسين درجة الالتزام التنظيمي في كافة المستويات الإدارية بالديوان، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل.

■ أداة الدراسة:

استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الأولية بهذه الدراسة، حيث قام بتصميم الاستمارة، استناداً على الدراسات والبحوث السابقة، وما تم استخلاصه من الإطار النظري للدراسة. وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام أساسية، هي:

- **القسم الأول:** ويتعلق بالخصائص العامة للمبحوثين (النوع، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، ومدة الخدمة في الوظيفة).

- **القسم الثاني:** يختص بمقياس تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، ويتكون المقياس من (30) فقرة، مستمدة من أداة القياس التي أعدها (مطير، 2013) و(خريس، 2020)، حيث وزعت فقرات المقياس على ستة معايير، وذلك على النحو التالي:

المعيار الأول: وهو الشفافية، ويتضمن (5) فقرات، (من 1- إلى 5).

المعيار الثاني: العدالة، ويحتوي على (5) فقرات، (6 - 10).

الدرجة (5) تعني أن المبحوث (موافق بشدة)، والدرجة (4) تعني أنه (موافق)، والدرجة (3) تعني أن المبحوث (محايد)، والدرجة (2) تعني أنه (غير موافق)، والدرجة (1) تعني أن المبحوث (غير موافق بشدة). ولتسهيل تفسير النتائج، تم احتساب طول خلايا المقياس، وذلك بإجراء عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على الحد الأعلى للمقياس (5)، وذلك للحصول على طول خلية المقياس ($4/5 = 0.8$)، وإضافة ناتج القسمة إلى أدنى درجة في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث أصبح مدى الدرجة يتراوح ما بين (1- 1.8) وهكذا لباقي طول خلايا المقياس، كما هو مبين بالجدول رقم (1).

المعيار الثالث: المشاركة، واشتمل على (5) فقرات، (11-15).
المعيار الرابع: المساواة ويتكون من (5) فقرات (من 16 إلى 20).
المعيار الخامس: سيادة القانون، ويحتوي على (5) فقرات (من 21 إلى 25).
المعيار السادس: الرؤية الإستراتيجية، ويتكون من (5) فقرات (من 26-30).

- **القسم الثالث:** ويتعلق بمقياس درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، واحتوى على (20) فقرة مستمدة من أداة القياس التي أعدها كل من (آل قاسم، 2012) و (أسليم، 2013). وقد صيغت جميع فقرات المقاييس بشكل إيجابي، مقاسه على مقياس ليكرت Likert الخماسي، الأكثر استخداماً وشيوعاً لدى الباحثين، والمتدرج من (5) درجات:

جدول رقم (1): طول فترة الخلية في المقياس ومستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة ودرجة الالتزام التنظيمي.

فئة مقياس Likert	طول الخلية	مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة	درجة الالتزام التنظيمي
غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل 1.80	ضعيف جداً	مرتفعة جداً
غير موافق	من 1.80 إلى أقل 2.60	ضعيف	مرتفعة
محايد	من 2.60 إلى أقل 3.40	متوسط	متوسطة
موافق	من 3.40 إلى أقل 4.20	مرتفع	ضعيفة
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جداً	ضعيفة جداً

(2000: 248)، كما يقيس معامل الثبات درجة الدقة أو الضبط في عملية القياس (ثوراندياك وهيجن، 1986: 191)، وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة طبقت معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

■ ثبات وصدق مقاييس الدراسة:

1. ثبات مقاييس الدراسة:

يُعرف الثبات بأنه "درجة الركون إلى نتائج المقياس ودرجة الثقة في هذه النتائج ودقتها وثباتها" (دويدار،

2. صدق مقاييس الدراسة:

مدى ملائمة الفقرات للمعيار الذي تنتمي له، مدى وشمولية المعيار ووضوح فقراته، ودقة صياغته اللغوية والعلمية. وعليه فقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات المطلوبة على أداة الدراسة.

- **الصدق الإحصائي:** وهو "أحد الطرق البسيطة والدقيقة المستخدمة في معرفة معاملات صدق المقياس، ويقاس باحتساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس" (دويدار، 1999: 223). ويوضح الجدول رقم (2) التالي معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة.

يُشير صدق المقياس إلى "قدرة المقياس على قياس الظاهرة المراد قياسها" (درة، الصباغ، 2010: 237)، بمعنى أن تقيس فقرات المقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس المستخدم في الدراسة بطريقتين:

- **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام الباحث بعرضها بصورتها المبدئية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالي العلوم الإدارية والإحصائية من جامعة بنغازي، والبالغ عددهم (5) محكمين متخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء بجامعة بنغازي وعمر المختار، وذلك لا بداء ملاحظاتهم حول أداة الدراسة من حيث

جدول رقم (2): معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة.

المتغيرات	المعامل	معيار الشفافية	معيار العدالة	معيار المشاركة	معيار المساواة	معيار سيادة القانون	الرؤية الاستراتيجية	الرؤية مجتمعية	معيار الحوكمة	الالتزام التنظيمي
معامل ألفا	0.79	0.89	0.87	0.85	0.89	0.87	0.81	0.83		
معامل الصدق	0.89	0.94	0.93	0.92	0.94	0.93	0.90	0.91		

■ اختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي:

من شروط استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات أن تتبع هذه البيانات التوزيع الطبيعي، وللتحقق من

يتضح من الجدول رقم (2)، أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (0.79 - 0.89)، كما تراوحت معاملات صدق المقياس ما بين (0.89 - 0.94)، وهي معاملات عالية تعطي الثقة في أداة الدراسة.

مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، فقد استخدم الباحث اختبار (شابيرو- وليكس) (Shapiro - Wilks)، والذي يستخدم عندما يكون قوام مجتمع أو عينة الدراسة أقل من (100) مفردة (القماطي، 2018: 51)، كما هو مبين بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3): (شابيرو- وليكس) (Shapiro- Wilks) لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي	النتيجة
معايير الحوكمة الرشيدة	0.462	78	0.302	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي
الالتزام التنظيمي	0.136	78	0.211	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي

■ الأساليب الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، قام الباحث بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. معاملات الثبات والصدق لمقاييس الدراسة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Alpha Chronbavh).
2. اختبار (شابيرو- وليكس) (Shapiro - Wilks)، لاختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.
3. الجداول التكرارية (Tables Fre-quency)، لحصر أعداد المبحوثين ونسبهم المئوية وفقاً لخصائصهم العامة.
4. مقاييس النزعة المركزية (Measures Central Tendency)، كالمتوسطات الحسابية (Mean)، ومقاييس التشتت (Measures Dispers).

يتضح من الجدول رقم (3)، أن القيمة الاحتمالية لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

■ توزيع استمارة الاستبانة:

قام الباحث بتوزيع عدد (65) استمارة استبيان علي جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي، واستغرقت مدة توزيع و استلام الاستمارات أسبوعين، للحصول على نسبة استلام مرتفعة، ومنح المبحوثين الوقت المناسب كي يدلوا ببيانات تتمتع بالدقة والموضوعية، يمكن الوثوق بها والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل (60) استمارة، بما نسبته (92%) من عدد الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعطي الثقة في نتائج هذه الدراسة.

تحدد إشارة معامل الارتباط اتجاه هذه العلاقة، فإذا كانت إشارة معامل الارتباط موجبة، دل ذلك على وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات، أما إذا كانت الإشارة سالبة، دل ذلك على أن العلاقة بينها عكسية (القماطي، 2018 : 125) .

12. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

■ الخصائص العامة للمبحوثين:

تم توزيع المبحوثين حسب خصائصهم العامة على النحو الموضح بالجدول رقم (4) التالي:

(ion ، كالمدى (Range) والانحراف المعياري (Standard Deviation)، بقصد التعرف على مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، ودرجة الالتزام التنظيمي.

5. معمل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لتحليل طبيعة العلاقة ما بين متغيرات الدراسة.

ويجدر التنويه إلى أن الباحث قد استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تفيد قيمه معامل الارتباط، في تحديد وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيرات، و في تحديد قوة، أو ضعف هذه العلاقة، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط في المدى (من 0.75 - إلى 1) دل ذلك على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات. كما

جدول رقم (4): الخصائص العامة للمبحوثين

الخصائص	البند	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر .	54	90%
	أنثى .	6	10%
	المجموع	60	100%
المستوى التعليمي	الثانوية أو ما يعادلها .	2	3.33%
	دبلوم عالي .	12	20%
	جامعي .	38	63.34%
	ماجستير أو دكتوراة.	8	13.33%
	المجموع	60	100%
	المحاسبة .	6	10%
	إداره .	22	36.66%
	اقتصاد .	3	5%
	تخصصات أخرى .	29	48.34%
	المجموع	60	100%

يتبع جدول رقم (4):

مدير عام .	2	3.34%
مدير إدارة .	6	10%
رئيس قسم.	25	41.66%
رئيس وحدة.	27	45%
المجموع	60	100%
من 5 - أقل من 10 سنوات.	8	13.34%
من 10 - أقل من 15 من سنوات.	13	21.66%
من 15- أقل من 20 سنة.	20	33.34%
من 20 سنة فأكثر .	19	31.66%
المجموع	60	100%

من 20 سنة، وما نسيه (31.66%) منهم لديهم مدة خدمة أكثر من 20 سنة.

■ **الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، والذي ينص على: "هل هناك علاقة بين تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟"**

سيتم الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

■ **الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول، والذي ينص على "ما مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الرؤية الإستراتيجية) بديوان بلدية بنغازي؟"**

للإجابة عن هذا التساؤل، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوي، والترتيب، في تحليل إجابات المبحوثين، كما يبين ذلك الجدول رقم (5).

يوضح الجدول رقم (4)، أن غالبية المبحوثين من الذكور بنسبه بلغت (90%)، وقد يعزى السبب في ذلك إلى طول ساعات الدوام الرسمي بديوان بنغازي، والذي قد يمتد على فترتين في اليوم الواحد، فضلا على أن العادات والتقاليد الاجتماعية لا تحبذ أن تعمل المرأة في وظائف تمتد فيها ساعات دوام العمل الرسمي إلى ساعات طويلة، إذ يستحسن أن تعمل المرأة في مجالات وظيفية ومهنية أخرى، كالتعليم والرعاية الاجتماعية، كما يوضح الجدول رقم (4)، أن ما نسبته (63.34%) من ذوي المستوى التعليمي الجامعي (بكالوريوس أو ليسانس)، ويظهر الجدول رقم (4)، أن ما نسبته (36.6%) من المبحوثين متخصصون في مجال الإدارة، كما يلاحظ تنوع المسميات الوظيفية للمبحوثين وتوزعهم على مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، فما نسبته (45%) هم رؤساء وحدات، كما أن ما نسبته (3.34%) مدراء عامون . كما يلاحظ من الجدول (4)، أن ما نسبته (33.3%) من المبحوثين لديهم مدة خدمة من 15 إلى أقل

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة بديوان بلدية بنغازي.

م	تطبيق الحوكمة بمعاييرها مجتمعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	المعيار الأول: الشفافية .	3.364	0.754	متوسط	3
2	المعيار الثاني: العدالة.	3.378	0.824	متوسط	2
3	المعيار الثالث: المشاركة .	3.436	0.801	مرتفع	1
4	المعيار الرابع : المساواة.	3.353	0.921	متوسط	4
5	المعيار الخامس: سيادة القانون .	3.344	0.679	متوسط	5
6	المعيار السادس: الرؤية الإستراتيجية.	2.552	0.839	ضعيف	6
المتوسط العام		3.238			
الانحراف المعياري العام		0.803			
المستوى العام		متوسط			

بمستوى (متوسط)، وفي الترتيب الثالث معيار الشفافية، بمتوسط حسابي مقداره (3.364) وانحراف معياري (0.754) بمستوى (متوسط)، وبالترتيب الرابع معيار المساواة، بمتوسط حسابي بلغ (3.353) وانحراف معياري قدره (0.921) بمستوى (متوسط)، وجاء في الترتيب الخامس معيار سيادة القانون، بمتوسط حسابي يساوي (3.344)، وانحراف معياري بلغ (0.679) بمستوى (متوسط)، وبالترتيب السادس والأخير معيار الرؤية الإستراتيجية، بمتوسط معياري قدره (2.552)، وبانحراف معياري يساوي (0.839) بمستوى (ضعيف).

■ مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساواة، سيادة القانون، والرؤية الإستراتيجية) بديوان بلدية بنغازي:

استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى، والترتيب لإجابات المبحوثين،

يظهر الجدول رقم (5)، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة، قد بلغ (3.238)، بانحراف معياري عام مقداره (0.803)، الأمر الذي يدل على أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة بديوان بلدية بنغازي هو مستوى (متوسط). ويبين الجدول رقم (5) أيضا أن مستوى تطبيق هذه المعايير قد تراوح ما بين (المتوسط، الضعيف، والمرتفع)، بمتوسطات حسابية تراوحت - من الأدنى إلى الأعلى - ما بين (2.552-3.436)، وبانحرافات معيارية تراوحت من الأدنى إلى الأعلى ما بين (0.679-0.921)، كما جاء الترتيب التنازلي لمستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة حسب متوسطاتها الحسابية، في الترتيب الأول معيار المشاركة، بمتوسط حسابي يساوي (3.436) وانحراف معياري قدره (0.801) بمستوى (مرتفع)، وبالترتيب الثاني معيار العدالة، بمتوسط حسابي (3.378) بانحراف معياري بلغ (0.824)

وذلك لغرض التعرف على مستوى تطبيق
فقرات معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية،
القانون، والرؤية الإستراتيجية) بديوان
بلدية بنغازي، كما يُظهر ذلك جدول رقم
العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة
(6) التالي:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن مستوى تطبيق فقرات معايير الحوكمة الرشيدة بديوان بلدية بنغازي.

المعيار	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
الشفافية	1	تتسم الإجراءات الإدارية بالوضوح.	3.453	.862	مرتفع	1
	2	تُعمم التشريعات واللوائح المنظمة لسير العمل بالديوان.	3.331	.653	متوسط	4
	3	يطلع الموظفون على نتائج تقييم أدائهم بالديوان .	3.387	.714	متوسط	2
	4	تتسم الاتصالات بالسهولة والبسر الديوان..	3.316	.765	متوسط	5
	5	يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بوظيفتك بسهولة.	3.335	.776	متوسط	3
المتوسط الحسابي العام، الانحراف المعياري ، مستوى تطبيق معيار الشفافية.			3.364	0.754	متوسط	
العدالة	6	أتمتع بامتيازات وظيفية أسوة بنظرائي بالديوان	3.457	.774	مرتفع	1
	7	معايير الترقية بالديوان عادلة وموضوعية	3.395	.838	متوسط	2
	8	تُطبق العقوبات على جميع العاملين بالديوان دون تمييز.	3.332	.913	متوسط	4
	9	تمنح الحوافز بعدالة للعاملين بالديوان	3.391	.803	متوسط	3
	10	تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع كافة المستويات الإدارية بالديوان.	3.317	.792	متوسط	5
المتوسط الحسابي العام، الانحراف المعياري، مستوى تطبيق معيار العدالة.			3.378	0.824	متوسط	
المشاركة	11	يتبنى ديوان البلدية سياسة الباب المفتوح مع المراجعين.	3.345	.887	متوسط	4
	12	تشارك جميع المستويات الإدارية في رسم سياسات العمل بالديوان.	3.129	.763	متوسط	5
	13	يُهتم الديوان بدراسة شكاوي واقتراحات المراجعين .	3.672	.812	مرتفع	1
	14	يتعاون ديوان البلدية مع المنظمات المناظرة.	3.412	.723	مرتفع	3
	15	يعمل موظفو الديوان وفق رؤية مشتركة.	3.623	.842	مرتفع	2
المتوسط الحسابي العام، الانحراف المعياري، مستوى تطبيق معيار المشاركة.			3.436	0.801	مرتفع	

يتبع جدول رقم (6):

المعايير	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
المساءلة	16	يوجد بالديوان نظام للمساءلة.	3.184	1.123	متوسط	5
	17	يقدم الديوان تقارير عن عملة إلى الجهات الرقابية .	3.373	.815	متوسط	3
	18	الاختصاصات والمسؤوليات واضحة.	3.431	.763	مرتفع	2
	19	تتناسب السلطة مع المسؤوليات الوظيفية.	3.283	.923	متوسط	4
	20	تهدف البرامج التدريبية بالديوان إلى تعميم ثقافة المساءلة.	3.492	.983	مرتفع	1
المتوسط الحسابي العام، الانحراف المعياري، مستوى تطبيق معيار المساءلة.			3.323	0.921	متوسط	
سيادة القانون	21	تطبق قوانين ولوائح العمل على جميع العاملين بالديوان.	3.382	.961	متوسط	2
	22	تطبق بالديوان إجراءات قانونية واضحة.	3.270	.651	متوسط	5
	23	تتسم العلاقات الوظيفية بالرسمية في الديوان.	3.441	.773	مرتفع	1
	24	يتقيد العاملون بالديوان بالتعليمات الصادرة من الإدارة العليا.	3.342	.862	متوسط	3
	25	يتوافر بالديوان وحدة لتقديم الاستشارات القانونية.	3.284	.796	متوسط	4
المتوسط الحسابي العام، الانحراف المعياري، مستوى تطبيق معيار سيادة القانون.			3.344	0.679	متوسط	
الرؤية الإستراتيجية	26	يمتلك الديوان خطة إستراتيجية .	2.516	.751	ضعيف	2
	27	يقوم الديوان بتحديد الفرص والمخاطر التي تواجهه .	3.014	.835	متوسط	1
	28	يعدل الديوان أهدافه وخطته الإستراتيجية .	2.354	.915	ضعيف	5
	29	تشارك المستويات الإدارية في وضع الخطة الإستراتيجية	2.462	.795	ضعيف	3
	30	الإجراءات الإدارية بالديوان تحقق رؤيته الإستراتيجية .	2.412	.897	ضعيف	4
المتوسط الحسابي العام ، الانحراف المعياري ، مستوى تطبيق معيار الرؤية الإستراتيجية.			2.552	0.839	ضعيف	

الفقرة رقم (6) (أتمتع بامتيازات وظيفية أسوة بنظرائي بالديوان)، بمتوسط حسابي مقداره (3.457) وانحراف معياري بلغ (0.774) بمستوى تطبيق (مرتفع)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) (معايير الترقية بالديوان عادلة وموضوعية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.395) وانحراف معياري بلغ (0.838) بمستوى تطبيق (متوسط)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) (تمنح الحوافز بعدالة للعاملين بالديوان)، بمتوسط حسابي بلغ (3.391) وانحراف معياري مقداره (0.803) بمستوى تطبيق (متوسط)، وبالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (8) (تطبق العقوبات على جميع العاملين بالديوان دون تمييز)، بمتوسط حسابي بلغ (3.332) وانحراف معياري مقداره (0.913) بمستوى تطبيق (متوسط) وبالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (10) (تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع كافة المستويات الإدارية بالديوان)، بمتوسط حسابي بلغ (3.317) وانحراف معياري مقداره (0.792) بمستوى تطبيق (متوسط).

وبتبيين من الجدول رقم (6) كذلك أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار المشاركة، قد تراوحت ما بين (3.129-3.672)، بمستويي تطبيق (متوسط، وضعيف)، وقد جاءت مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، في المرتبة الأولى الفقرة رقم (13) (يهتم الديوان بدراسة شكاوي واقتراحات المراجعين)، بمتوسط حسابي مقداره (3.672) وانحراف معياري بلغ (0.812) بمستوى تطبيق (مرتفع)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15)

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار الشفافية، قد تراوحت ما بين (3.316-3.453)، بمستويي تطبيق (متوسط، ومرتفع)، وقد جاءت مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) (تتسم الإجراءات الإدارية بالوضوح)، بمتوسط حسابي مقداره (3.453) وانحراف معياري بلغ (0.862) بمستوى تطبيق (مرتفع)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (3) (يطلع الموظفون على نتائج تقييم أدائهم بالديوان)، بمتوسط حسابي بلغ (3.387) وانحراف معياري بلغ (0.714) بمستوى تطبيق (متوسط)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (5) (يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بوظيفتك بسهولة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.335) وانحراف معياري مقداره (0.776) بمستوى تطبيق (متوسط)، وبالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (2) (تعمم التشريعات واللوائح المنظمة لسير العمل بالديوان)، بمتوسط حسابي بلغ (3.331) وانحراف معياري مقداره (0.653) بمستوى تطبيق (متوسط)، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (4) (تتسم الاتصالات بالسهولة واليسر في الديوان)، بمتوسط حسابي بلغ (3.316) وانحراف معياري مقداره (0.765)، بمستوى تطبيق (متوسط).

كما يتضح من الجدول رقم (6) أيضا أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار العدالة، قد تراوحت ما بين (3.457-3.317)، بمستويي تطبيق (متوسط، ومرتفع)، وقد جاءت مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، في المرتبة الأولى

(17) (يقدم الديوان تقارير عن عملة إلى الجهات الرقابية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.373) وانحراف معياري مقداره (0.815) بمستوى تطبيق (متوسط)، وبالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (19) (تناسب السلطة مع المسؤوليات الوظيفية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.283) وانحراف معياري مقداره (0.923) بمستوى تطبيق (متوسط)، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (16) (يوجد بالديوان نظام للمساءلة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.184) وانحراف معياري مقداره (1.123) بمستوى تطبيق (متوسط).

وبالنظر إلى الجدول رقم (6) يتبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار سيادة القانون، قد تراوحت ما بين (3.270-3.441)، بمستويي تطبيق (متوسط، ومرتفع)، وقد جاءت مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، في المرتبة الأولى الفقرة رقم (23) (تتسم العلاقات الوظيفية بالرسمية في الديوان)، بمتوسط حسابي مقداره (3.441) وانحراف معياري بلغ (0.773) بمستوى تطبيق (مرتفع)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (21) (تطبق قوانين ولوائح العمل على جميع العاملين بالديوان)، بمتوسط حسابي بلغ (3.382) وانحراف معياري بلغ (0.961) بمستوى تطبيق (متوسط)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (24) (يتقيد العاملون بالديوان بالتعليمات الصادرة من الإدارة العليا)، بمتوسط حسابي بلغ (3.342) وانحراف معياري مقداره (0.862) بمستوى تطبيق (متوسط)، وبالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (25) (يتوافر بالديوان

يعمل موظفو الديوان وفق رؤية مشتركة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.623) وانحراف معياري بلغ (0.842) بمستوى تطبيق (مرتفع)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم (14) (يتعاون ديوان البادية مع المنظمات المناظرة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.413) وانحراف معياري مقداره (0.723) بمستوى تطبيق (مرتفع)، وبالمرتبة الرابعة الفقرة رقم (11) (يتبنى ديوان البلدية سياسة الباب المفتوح مع المراجعين)، بمتوسط حسابي بلغ (3.345) وانحراف معياري مقداره (0.887) بمستوى تطبيق (متوسط)، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم (12) (تشارك جميع المستويات الإدارية في رسم سياسات العمل بالديوان)، بمتوسط حسابي بلغ (3.129) وانحراف معياري مقداره (0.763)، بمستوى تطبيق (متوسط).

ويتضح من الجدول رقم (6) أيضا أن المتوسطات الحسابية لفقرات معيار المساءلة، قد تراوحت ما بين (3.184-3.492)، بمستويي تطبيق (متوسط، ومرتفع)، وقد جاءت مرتبة تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية، في المرتبة الأولى الفقرة رقم (20) (تهدف البرامج التدريبية بالديوان إلى تعميم ثقافة المساءلة)، بمتوسط حسابي مقداره (3.492) وانحراف معياري بلغ (0.983) بمستوى تطبيق (مرتفع)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (18) (الاختصاصات والمسؤوليات واضحة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.431) وانحراف معياري بلغ (0.763) بمستوى تطبيق (مرتفع)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة رقم

وحدة لتقديم الاستشارات القانونية)،
بمتوسط حسابي بلغ (3.284) وانحراف
معياري مقداره (0.796) بمستوى تطبيق
(متوسط)، وبالمرتبة الخامسة والأخيرة
الفقرة رقم (22) (تطبق بالديوان إجراءات
قانونية واضحة)، بمتوسط حسابي بلغ
(3.270)، وانحراف معياري مقداره
(0.650) بمستوى تطبيق (متوسط).

ويوضح الجدول رقم (6) أيضا أن
المتوسطات الحسابية لفقرات معيار الرؤية
الإستراتيجية، قد تراوحت ما بين (2.354
-3.014)، بمستويي تطبيق (ضعيف،
ومتوسط)، وقد جاءت مرتبة تنازليا حسب
متوسطاتها الحسابية، في المرتبة الأولى
الفقرة رقم (27) (يقوم الديوان بتحديد
الفرص والمخاطر التي تواجهه)، بمتوسط
حسابي مقداره (3.014) وانحراف
معياري بلغ (0.835) بمستوى تطبيق
(متوسط)، وجاءت في المرتبة الثانية
الفقرة رقم (26) (يمتلك الديوان خطة
إستراتيجية)، بمتوسط حسابي بلغ
(2.516) وانحراف معياري بلغ (0.751)
بمستوى تطبيق (ضعيف)، وفي المرتبة
الثالثة الفقرة رقم (29) (تشارك المستويات

الإدارية في وضع الخطة الإستراتيجية)،
بمتوسط حسابي بلغ (2.462) وانحراف
معياري مقداره (0.795) بمستوى تطبيق
(ضعيف)، وبالمرتبة الرابعة الفقرة رقم
(30) (الإجراءات الإدارية بالديوان تحقق
رؤيته الإستراتيجية)، بمتوسط حسابي بلغ
(2.412) وانحراف معياري مقداره
(0.897) بمستوى تطبيق (ضعيف)
وبالمرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة رقم
(28) (يعدل الديوان أهدافه وخطته
الإستراتيجية)، بمتوسط حسابي بلغ
(2.354) وانحراف معياري مقداره
(0.915) بمستوى تطبيق (ضعيف).

■ الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني، والذي ينص على "ما درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، استخدم
الباحث المتوسطات الحسابية،
والانحرافات المعيارية، والمستوى،
والترتيب، في تحليل إجابات المبحوثين
عن هذا التساؤل، كما يوضح ذلك الجدول
رقم (7).

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن
درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	أشعر بتحقيق ذاتي باستمراري في عملي بالديوان	3.89	0.59	مرتفع	1
2	أشعر بأن تمسكي بالعمل ميزة في حد ذاتها.	2.27	0.97	ضعيف	19
3	أشعر بأنني عضو فعال في الديوان.	2.31	0.93	متوسط	18
4	أشعر بالتجانس بين قيمي الشخصية وقيم العمل.	2.14	1.01	ضعيف	20

يتبع جدول رقم (7):

5	أشعر بارتباط قوي بالعمل .	3.50	0.73	مرتفع	8
6	أشعر أن مشاكل العمل جزء من مشاكلي .	3.78	0.72	مرتفع	6
7	أشعر بالانتماء للديوان.	3.82	1.30	مرتفع	4
8	أشعر بأنني أتحصل على مزايا من عملي بالديوان.	3.76	1.21	مرتفع	7
9	أشعر بالرغبة في الاستمرار بالعمل في الديوان.	3.39	0.93	متوسط	14
10	أشعر بأن قرار بقائي بالديوان من أفضل البدائل المتاحة.	3.08	0.89	متوسط	16
11	أشعر بأنني جزء من الديوان .	3.45	.93	مرتفع	10
12	العمل بالديوان يحقق أهدافي المستقبلية	3.43	1.30	مرتفع	12
13	أشعر بالفخر عند الحديث عن ديوان البلدية .	3.44	.87	مرتفع	11
14	أشعر أن بقائي في الديوان أفضل لي .	3.81	.82	مرتفع	5
15	أشعر بعدم الندم في استمراري بالعمل في ديوان البلدية .	3.39	.84	متوسط	13
16	أشعر بالفخر لاستمراري في العمل بديوان البلدية.	3.04	.94	متوسط	17
17	أشعر بأنني مدين لديوان البلدية .	3.11	.83	متوسط	15
18	أشعر بارتباط وثيق مع زملائي بديوان البلدية	3.49	.88	مرتفع	9
19	أشعر بانتماء وجداني بديوان البلدية .	3.88	.87	مرتفع	2
20	أشعر بالالتزام أخلاقي لديوان البلدية .	3.87	.72	مرتفع	3
المتوسط الحسابي العام		3.34			
الانحراف المعياري العام		.910			
درجة الالتزام التنظيمي		متوسطة			

للإجابة عن هذا التساؤل، فقد استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحليل طبيعة العلاقة ما بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة مجتمعة، والالتزام التنظيمي، كما يوضح ذلك الجدول رقم (8) التالي:

يتضح من الجدول رقم (7)، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن درجة الالتزام التنظيمي قد بلغ (3.34) بانحراف معياري عام مقداره (.91)، الأمر الذي يعني درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، هي درجة (متوسطة).

■ الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث، والذي ينص على " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟ .

جدول رقم (8): معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة و الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

القرار الإحصائي	المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)		المتغير المستقل
	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (r)	
علاقة طردية قوية	0.043	* .782	تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05).
- جميع جداول معامل الارتباط من إعداد الباحث، استناداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق معيار المشاركة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق معيار المساءلة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق معيار سيادة القانون والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق معيار الرؤية الإستراتيجية والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

للإجابة عن هذه التساؤلات، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق كل معيار من معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، والرؤية الإستراتيجية)، والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، كما يوضح ذلك الجدول رقم (9) التالي:

يتضح من الجدول رقم (8)، أن معامل الارتباط بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة والالتزام التنظيمي بلغ ($r = .782^{**}$) وأن القيمة الاحتمالية (Sig)، قد بلغت (0.043). وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة ودرجة الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة، زادت درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

■ الإجابة عن التساؤلات الفرعية (الرابع، الخامس، السادس، السابع، الثامن، التاسع) والتي تنص على:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق معيار الشفافية والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق معيار العدالة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي؟

جدول رقم (9): * معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة (الشفافية، العدالة، المشاركة، المساءلة، سيادة القانون، والرؤية الاستراتيجية)، والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

م	المتغير المستقل (تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة)	المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)	
		معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	تطبيق معيار الشفافية.	0.754**	0.000
2	تطبيق معيار العدالة.	0.763**	0.000
3	تطبيق معيار المشاركة.	0.788**	0.000
4	تطبيق معيار المساءلة.	0.654*	.041
5	تطبيق معيار سيادة القانون.	0.684*	.002
6	تطبيق معيار الرؤية الاستراتيجية.	0.494 *	0.031

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01 α).

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 α).

* جميع جداول معامل الارتباط من إعداد الباحث، استناداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أن معامل الارتباط بين تطبيق معيار المشاركة ودرجة الالتزام التنظيمي، قد بلغ (0.788**) وأن القيمة الاحتمالية (Sig)، قد بلغت (0.000). وهي أقل من (0.01 α)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معيار المشاركة ودرجة الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق معيار المشاركة، زادت درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

ويتضح أيضاً من الجدول رقم (9)، أن معامل الارتباط بين تطبيق معيار المساءلة ودرجة الالتزام التنظيمي، قد بلغ (0.654*) وأن القيمة الاحتمالية (Sig)، قد بلغت (0.004). وهي أقل من (0.05 α)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معيار المساءلة ودرجة الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق معيار المساءلة، زادت درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

يتبين من الجدول رقم (9)، أن معامل الارتباط بين تطبيق معيار الشفافية ودرجة الالتزام التنظيمي، قد بلغ (0.754**) وأن القيمة الاحتمالية (Sig)، قد بلغت (0.000). وهي أقل من (0.01 α)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معيار الشفافية ودرجة الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق معيار الشفافية زادت درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، كما يتضح من الجدول رقم (9) أيضاً أن معامل الارتباط بين تطبيق معيار العدالة ودرجة الالتزام التنظيمي، قد بلغ (0.763**) وأن القيمة الاحتمالية (Sig)، قد بلغت (0.000). وهي أقل من (0.01 α)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معيار العدالة ودرجة الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق معيار العدالة زادت درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، ويوضح الجدول رقم (9)،

2. غالبية مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي، من الذكور وينسبه بلغت (90%)، و ما نسبته (63.34%) من المديرين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي، وما نسبته (13.33%) منهم من ذوي المستوى التعليمي ماجستير أو دكتوراة. وبينت الدراسة أن ما نسبته (21.66%) من مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية لديهم سنوات خبرة تمتد من 10-15 سنوات، وما نسبته (33.34%) لديهم سنوات خبرة تمتد من 15 - 20 سنة.

■ نتائج تتعلق بمستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة، ودرجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة، بديوان بلدية بنغازي ذات مستوى متوسط .

2. أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي، هي درجة متوسطة.

3. بينت النتائج كذلك أن تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، قد جاءت مرتبة - حسب مستوى تطبيقها - من الأعلى إلى الأدنى، في الترتيب الأول معيار المشاركة، وبالترتيب الثاني معيار العدالة، وفي الترتيب الثالث معيار الشفافية وبالترتيب الرابع معيار المساءلة، وفي الترتيب الخامس معيار سيادة القانون، وبالترتيب السادس والأخير معيار الرؤية الإستراتيجية.

بنغازي. وبالنظر إلى الجدول رقم (9)، يتبين أن معامل الارتباط بين تطبيق معيار سيادة القانون ودرجة الالتزام التنظيمي، قد بلغ (0.684^*) وأن القيمة الاحتمالية (Sig)، قد بلغت (0.002) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معيار سيادة القانون ودرجة الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق معيار سيادة القانون، زادت درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي. ويتبين من نفس الجدول أيضا، أن معامل الارتباط بين تطبيق معيار الرؤية الإستراتيجية ودرجة الالتزام التنظيمي، قد بلغ (0.494^*) وأن القيمة الاحتمالية (Sig)، قد بلغت (0.031) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معيار الرؤية الإستراتيجية ودرجة الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق معيار الرؤية الإستراتيجية، زادت درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

13. النتائج:

■ نتائج تتعلق بالخصائص العامة للمبحوثين:

1. أظهرت الدراسة أن ما نسبته (36.66%) من مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي متخصصون بمجال الإدارة، وما نسبته (48.34%) من المديرين توزعوا على تخصصات علمية أخرى، مثل الهندسة، تقنية المعلومات، الحقوق، الزراعة، العلوم السياسية، الإعلام، التاريخ، والإحصاء.

■ نتائج تتعلق بتساؤلات الدراسة:

1. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية، بين تطبيق الحوكمة الرشيدة بمعاييرها مجتمعة والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

2. كشفت نتائج الدراسة أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة التالية (الشفافية، العدالة، والمشاركة) والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي .

3. أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرؤية الإستراتيجية والالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي.

14. التوصيات:

1. ضرورة التأكيد على تبني مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بديوان بلدية بنغازي لمفهوم الحوكمة الرشيدة، وتوعيتهم بمعاييرها وآلياتها وأهدافها.

2. الاهتمام بالمؤتمرات العلمية، والدورات التدريبية، التي تتعلق بتحسين مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ، ورفع درجة الالتزام التنظيمي بديوان بلدية بنغازي .

3. التركيز على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ذات الارتباط القوي بالالتزام التنظيمي والمتمثلة في الشفافية، العدالة، والمشاركة.

4. زيادة الاهتمام برفع مستوى تطبيق المعايير ذات الارتباط الضعيف بالالتزام التنظيمي والمتمثلة في معيار الرؤية الإستراتيجية.

5. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة ، والالتزام التنظيمي، لاسيما أن معامل الارتباط بهذه الدراسة قد أوضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة مجتمعة والالتزام التنظيمي .

1. الهوامش:

(1) أجريت المقابلات ، خلال شهر (فبراير) من العام 2021.

2. قائمة المراجع:

■ المراجع العربية

- البسام، بسام. 2014. الحوكمة الرشيدة دراسة حالة على المملكة السعودية. مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان (67، و68)، 176-200.

- أبو عجيبة، عيسى. 2019. أثر تطبيق الحوكمة على التطوير التنظيمي من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية بجامعة سبها. ورقة بحثية، المؤتمر الدولي للعلوم التقنية، جامعة سبها، ليبيا.

- أبو جياب ، محمد. 2014. مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو الروس، سامي؛ حنونة ، سامي. 2011. تأثير الأيمان بالمنظمة على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم، دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية المجلد (19)، العدد (1).

المؤسساتي الليبي. ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الأول حول مكافحة الفساد في ليبيا، مركز البحوث والاستشارات، جامعة بنغازي، 2-40.

- العالول، عبد الماجد خليل. 2011. مدى توافق متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية في غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- القماطي، يوسف محمد طاهر. 2018. المتقدم في التحليل الإحصائي باستخدام SPSS. ط1، منشورات مركز البحوث والاستشارات، جامعة بنغازي، بنغازي.

- اللوزي، موسى. 2003. التطوير التنظيمي: أسس ومفاهيم حديثة. عمان، دار وائل للنشر.

- ال قاسم، رؤى. 2012. أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

- بياضي، صفاء. 2015. دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة حالة في مؤسسة النسيج والتجهيز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). 1997. تقرير التنمية الإنسانية العربية: خلق فرص للأجيال القادمة، المكتب الإقليمي.

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP). 2012. تقرير التنمية الإنسانية العربية: خلق فرص للأجيال القادمة. المكتب الإقليمي.

- ثوراندك، روبرت، و هيجن اليزابيث. 1986. القياس والتقويم في علم النفس. ترجمة: عبدالله الكيلاني، عبدالله علي، عمان، مركز الكتب الأردني.

- حملاوي، عبدالحق. 2013. تجربة الجزائر، الآليات السياسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية من منظور الحكم الراشد، تجربة الجزائر 1999-2007. محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

- أبوبكر، مصطفى محمود. 2005. المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحكومة، دراسة تطبيقية على منظمات التعليم الجامعي الحكومي. ورقة بحثية، مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر.

- أحلام، فرج الله؛ مورا، حمادي. 2021. واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي. ورقة بحثية، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان مؤسسات التعليم العالي، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.

- الحلو، أحمد فتحي. 2012. دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- إدريس، ثابت عبدالرحمن. 2001. المدخل الحديث في الإدارة العامة. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

- الخرابشة، عبد. 1997. الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة. الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، المجلد (2)، عمان، الأردن.

- العادلي، حسين درويش. 2015. إدارة المجتمع والدولة: الشكل والمضمون. مجلة السلام والديمقراطية، نوفمبر، العدد 16/11، بغداد، العراق.

- العلاق، بشير محمد. 2018. الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم. دار اليازوردي للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- العريبي، منال. 2014. واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود دراسة ميدانية. المجلة الدولية المتخصصة، عمان، العدد (2)، 114-148.

- العريبي، خالد عبدالله وبعية، أنس أبوبكر. 2019. علاقة التأثير والتأثر بين مكافحة الفساد ومكونا الحكم الرشيد: نحو فهم أعمق للسياق

- حامد، سعيد شعبان. 2002. تحليل أثر عملية التكيف التنظيمي على الالتزام التنظيمي للفرد. *مجلة المحاسبة والتأمين، العدد (59)، 202-167*.
- خريس، إسماعيل فلاح. 2020. *أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- درة، عبد الباري، و الصباغ، زهير. 2010. *إدارة الموارد البشرية: منحي نظمي*. القاهرة: دار المعرفة.
- دويدار، عبدالفتاح. 1999. *أسس علم النفس التجريبي*. بيروت: دار النهضة العربية.
- ديوان المحاسبة الليبي، التقارير السنوية للأعوام، (2014-2015، 2016-2021).
- رشيد، مازن فارس. 2004. *الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي*. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (11)، العدد (1)*.
- عوض، عباس محمد. 1999. *القياس النفسي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الباقي، صلاح. 2005. *مبادئ السلوك التنظيمي*. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- فرج، شعبان. 2012. *الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر من 2000 إلى 2010*. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- مسعود، فاطمة عبد القادر. 2009. *المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
- ماهر، أحمد. 2009. *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- مطير، سمير عبدالرازق. 2013. *واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني. 2007. *سيادة القانون*. المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- مصلح عيبر. 2017. *النزاهة والشفافية في مواجهه الفساد*. ط1، إتلاف من أجل الفساد النزاهة والشفافية، فلسطين.
- المراجع الأجنبية.
- Hassan, Arif. 2002. *Organizational Justice as Adeterminant of Organizational Commitment and Intention to Leave Intemational Islamic University, Malaysia. Asian Acadmy Of Management Journal 7 (2), 55-66.*
- Kim. Terre. 2007. *Changing University Governannce and Management in the UK and Elsewhhere under Market Conditions: Issues of quality Assurance and Accounttability. Articie Intellectual Economics, 2 (4). 35-42.*
- Neyshabor, A & Rashidi, P., 2013. *An Invetigation of the Relationship between Job Enrichment and Organizational Commitment. International jornal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 1(3). 57-65.*
- Nikolic, Ivan. 2008. *Participants Manul no Good Governace Car Internationl in Sierna Leone.*
- Obais, Ibim and Chinedu Nakwagu. 2017. *Effect of Corporate Governance on Risk Management OF Banks in Nageria. Articie International Journal of finance and Accounting. 6 (5). 145-153.*
- Qaisar, M., 2012. *Explorng Effects of Organizational Commitment*

Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*.3 (11).

- UNDP.2012. Goernance for Sustainable Human Development.
- Wilkinson, el al., 2010. *The Oxford Handbook of Participation in Organiztions: Conceptualizingr Employee Participation in Organizations*. Oxford University Press. New York. 1st Edition.