

عنوان البحث

**تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية**

علي طایل أحمد قوقزة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> التخصص: إدارة أعمال، وحدة التنمية المحلية، بلدية جرش الكبرى، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: WWW.Kaptin\_ali89@yahoo.com

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj427>

تاريخ القبول: 2023/01/08م

تاريخ النشر: 2023/01/15م

المستخلص

تهدف الدراسة على التعرف على مفهوم الحوكمة وما هي متطلباتها وأهدافها في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك معرفة الأثر الناتج عن أثر تطبيق نظام الحوكمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية على تحقيق التنمية المحلية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته مع اهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة على النتائج التالية: إن ابرز هدف لتطبيق الحوكمة هي تحقيق التنمية الاقتصادية وتخصيص الموارد والكفاءة في استغلالها، ومن آثار الحوكمة تحقيق التنمية الاقتصادية وتنويع الاقتصاد وخلق فرص عمل، وأوصت الدراسة العمل على زيادة الاهتمام بمكونات ومعايير حوكمة البلديات، والسعي لتفعيل دورها لما لها من أثر ايجابي في دعم أحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء في البلدية من خلال إقامة الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات العلمية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، البلديات، التنمية المحلية.

**RESEARCH TITLE****APPLYING THE GOVERNANCE SYSTEM IN MUNICIPALITIES AND ITS  
IMPACT ON ACHIEVING LOCAL DEVELOPMENT****Ali Tayel Ahmad Qawqzeh**

<sup>1</sup> Specialization: Business Administration, Local Development Unit, Greater Jerash Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.  
Email: WWW.Kaptin\_ali89@yahoo.com

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj427>

**Published at 15/01/2023****Accepted at 08/01/2023****Abstract**

The study aims to identify the concept of governance and what are its requirements and objectives in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan, as well as to know the impact resulting from the impact of the application of the governance system in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan on achieving local development. The study reached the following results: The most prominent goal of applying governance is achieving economic development, allocating resources and efficiency in their exploitation, and among the effects of governance is achieving economic development, diversifying the economy and creating job opportunities. Study Work to increase interest in the components and standards of municipal governance, and strive to activate its role because of its positive impact in supporting the provisions of control over the various aspects of performance in the municipality through the establishment of training courses, seminars and scientific conferences.

**Key Words:** governance, municipalities, local development.

**مقدمة:**

يعتبر نظام الحوكمة الرشيدة من متطلبات الإدارة لدى المنظمات والمؤسسات بالدولة، حيث يعتبر أهم طرق الإصلاح الإداري، وكذلك بمثابة صمام الأمان من المحافظة على مكانة المؤسسة من أجل تحقيق التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، وكذلك تسعى إلى تدعيم قدرات المؤسسة في تحقيق التنمية على المستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع، حيث أن تطبيق الحوكمة بطريقة صحيحة يعني هدر أقل للموارد بجميع أنواعها واستغلالها بصورة أفضل وإنجازها بشكل أفضل، مما ينتج تحقيق معدلات نمو أعلى.

وتعتبر البلديات بمثابة مؤسسة الإدارة المحلية لما لها أهمية من تقديم كافة الخدمات لجميع مدن وقرى وبادية المملكة الأردنية الهاشمية، مما يقع على عاتق البلديات أعباء كبيرة، لذلك اهتمت البلديات بفكرة تطبيق أسس الحوكمة بل أصبحت تطبيقها أمر ضروري من أجل تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين جميع القطاعات، وكذلك من خلال ما نستفيد منه في تفعيل الشفافية والمساءلة والحرص على سيادة القانون، والسعي نحو المشاركة في تحمل المسؤوليات ووضع الخطط والسياسات، وحيث يعتبر مدخلاً لتقييم أداء العمل في البلديات (الألوسي، 2019)..

تواجه البلديات في الأردن تحديات كبيرة في تحقيق التنمية المالية وفي جميع المجالات، الأمر الذي جعل الاتجاه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق التنمية المحلية داخل البلديات أمر ضروري من أجل؛ السعي إلى رفع قدرات البلديات في الإدارة العامة سواء كانت المادية أو الكوادر البشرية والتي تستطيع القيام بأهداف وظيفتهم على أكمل وجه، مع الالتزام بكافة القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهات ذات العلاقة، لتتخطى عمل مؤسسات الحكم المحلي التقليدي التي ينحصر دورها في نطاق الخدمات إلى مجالات أخرى تسعى من خلالها إلى تحقيق التنمية المحلية للمجتمع والحصول على مردود مالي للبلدية.

**إشكالية الدراسة:**

لا نستطيع تحقيق التنمية المحلية الشاملة والمتوازنة من دون أن تطبيق البلديات لعناصر ومتطلبات رئيسية الحوكمة المتمثلة؛ تطبيق سيادة القانون، وتفعيل المساءلة والشفافية، والمشاركة مع المجتمع والمؤسسات الأخرى، والكفاءة والفعالية للعاملين في البلديات، حيث يعتبر اهتمام البلديات بتطبيق قواعد الحوكمة ذات أهمية لتحقيق مؤشرات التنمية المحلية، كما يؤدي تطبيق قواعد الحوكمة إلى تحقيق العدل والمساواة، وعليه سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن يُحدثه تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية في تحقيق التنمية المحلية بجميع أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، إذ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق نظام الحوكمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية على تحقيق التنمية المحلية؟

**تساؤلات الدراسة:**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. التعرف على مفهوم الحوكمة وما هي متطلباتها وأهدافها في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية؟
  2. ما أثر تطبيق نظام الحوكمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية على تحقيق التنمية المحلية؟
- أهمية الدراسة:**

ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

الأهمية النظرية: يكتسب البحث أهميته من أهمية متغيراته ( الحوكمة، التنمية المحلية، البلديات) كونه يتحدث عن أبرز طرق الإدارة الحديثة وهو الحوكمة في البلديات وكذلك معرفة أثره على تحقيق التنمية المحلية ، وكذلك معرفة أثر تطبيق نظام الحوكمة في تحسين وتطوير العمل البلدي، وكذلك تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق قواعد الحوكمة في البلديات من أجل تطبيق القانون وتحقيق النزاهة والشفافية والسعي إلى تطبيق المساءلة، والعمل على المشاركة، كما إنها تعد إضافة للدراسات التي تناولت أثر تطبيق الحوكمة على تعزيز أهداف التنمية.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات للجهات المختصة في وزارة الإدارة المحلية والبلديات في الأردن للاستفادة منها من أجل تطوير الأداء مما يؤدي إلى تحقيق التنمية المحلية، وكذلك استفادة الباحثين من نتائج هذه الدراسة واما أبحاث تربط الحوكمة بمواضيع أخرى، وكذلك عما أبحاث أكثر تخصصه في التطبيق.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة مفهوم الحوكمة والتعرف على متطلباتها وأهدافها في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية
- 2- التعرف على واقع تطبيق قواعد الحوكمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- 3- معرفة الأثر الناتج عن أثر تطبيق نظام الحوكمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية على تحقيق التنمية المحلية.

#### محددات الدراسة:

الحدود الموضوعية: تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية.

الحدود المكانية: تتمثل في جميع بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمنية: تتمثل بالفترة الزمنية لتطبيق الدراسة 2022.

#### مصطلحات الدراسة:

الحوكمة الرشيدة: عرفها كل من (Mira &Hammadache (2017) بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط والقواعد المستخدمة والتي تسعى إلى تنظم العلاقات على أساس تشاركي، وتهدف من خلالها إلى تحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة، وتطبيق القانون، والتشاركية.

وقد عرفها الباحث إجرائياً: هي ما تقوم بها البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية من تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة من أجل الوصول إلى التنمية المحلية

عرف حرب (2020) البلديات: بأنها دائرة حكومية مستقلة مالياً وإدارياً تعمل على تطوير المنطقة التابعة لها ، بالإضافة إلى تقديم الخدمات العامة مثل: إنارة الطرق وتجهيز الشوارع، والخدمات الثقافية والتنمية والإنسانية والاجتماعية.

وعرفها الباحث بإنها: المؤسسة التي سوف نعرف آثار الحوكمة على تحقيق متطلبات التنمية الحلية.

التنمية المحلية: وقد عرفها مناوور(2020) :هي السعي نحو جلب الاستثمارات وتأهيل المنطقة في جميع الجوانب، وخلق فرص العمل والعمل على تمكين السباب والمرأة.

وقد عرف الباحث التنمية المحلية: هي ما تسعى البلديات إلى تحقيقه عن طريق تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة.

### الدراسات السابقة:

سوف يتم عرض لبعض الدراسات ذات الصلة والأقرب لموضوع الدراسة، من خلال ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

وفي دراسة قام كل من مسعودي وبو فاتح (2019) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على دور الحوكمة في تأهيل وتطوير الجماعات المحلية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أنّ تطبيق حوكمة البلديات يحتاج إلى مقومات لضمان نجاحها، وكذلك إن نظام الرقابة الداخلية ولجان المراجعة داخل البلديات تؤدي دوراً كبيراً في تفعيل أسلوب حوكمة البلديات، وأوصت الدراسة العمل على ضرورة تدعيم أجهزة التدقيق الداخلي في البلديات ومقوماتها لكي تتمكن من القيام بأداء مهامها.

وفي سياق آخر قام العدوان(2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية التابعة لعمان، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تكونت العينة من (181) موظفاً وموظفة من البلديات التابعة لعمان، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: إن واقع تطبيق نظام الحوكمة لدى موظفين البلديات جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة بذل المزيد من التدريب والجهد من أجل تطبيق معايير الحوكمة.

قامت عارضة (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء البلديات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تكونت العينة من(116) موظف من بلديات فلسطين، وأبرز النتائج يوجد أثر على تطبيق الحوكمة على أداء البلديات، وأوصت الدراسة بضرورة وجود هيكل تنظيمي للبلديات.

### التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسة الحالية تتشابه مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي و الوصفي التحليل لمنهج الدراسة ، وأغلب الدراسات السابقة ركزت على موضوع أثر تطبيق مبادئ الحكم الرشيد ضمن معايير محددة مثل الشفافية و المسائلة الاجتماعية والمشاركة المجتمعية والرقابة، وكذلك تأثير الحوكمة على أداء

البلديات .

تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم توصية لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في البلديات وتأثيرها على التنمية المحلية وهذا يتشابه مع بعض الدراسات السابقة.

اختلفت الدراسة الحالية بأن الدراسة طبقت قواعد الحكم الرشيد وأثره على التنمية المحلية ، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تُعد الأولى محلياً وعربياً وإقليمياً، والتي تناولت موضوع في غاية الأهمية حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في التنمية الحلية بالمملكة الأردنية الهاشمية ، وستكون هذه الدراسة إضافة بحثية ونوعية للبلديات في الأردن ودورها في تطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق مؤشرات التنمية المحلية.

### الأدب النظري:

من ضمن الركائز لتحقيق التنمية هي استعمال الحوكمة الرشيدة في المؤسسات. والحوكمة في الواقع هي الركيزة التي يبنى عليها كل شيء في العمل . لذلك يجب على المؤسسات أن تطبق معايير الحوكمة من فعالية وشفافية وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات.

### معايير الحوكمة:.

هناك عدد من المعايير الضرورية لتحقيق الحوكمة وهي كما يلي كما أشار إليها البنا (2017):

1. المشاركة: وتعني تهيئة الآليات والسبل المناسبة للمواطنين داخل حدود البلدية من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات إما بطرق مباشرة من خلال مجالس محلية منتخبة تعبر عن مصالحهم.
2. سيادة القانون: تعني أن يصبح القانون مطبق على الجميع من دون استثناء انطلاقاً من حقوق الإنسان، من أجل أن ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة وبينهم وبين الدولة من جهة أخرى، من أجل إحقاق العدل.
3. الشفافية: وهي الإفصاح عن المعلومات من دون أي قيود.
4. الكفاءة والفعالية والإدارة السليمة: تهدف إلى توافر القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب لحاجات ولتطلعات المواطنين من أجل تحقيق المطلوب.

أهداف الحوكمة: أشار عبيد (2020) على ما يلي:

الهدف الأساس للحوكمة في البلديات هو قيام البلدية بالقيام بأعمالها عن طريق التطور على الأداء التنظيمي و المساءلة ، ويتحقق هذا عبر الأهداف الفرعية التالية:-

- ضمان وجود إدارة مستقلة تصدر التوجيه السليم وتشرف على عمل البلديات.
- إدخال نظم التدقيق والرقابة بما يضمن اكتشاف الخلل في عمل البلديات.
- دعم إدارة المعلومات بهدف تحقيق الشفافية من أجل تحقيق إنتاجية أعلى وكفاءة وممارسات أفضل.
- حماية حقوق أفراد المجتمع المحلي و المساهمين وغيرهم من الأطراف المعنية بما يكفل استدامة وازدهار المؤسسة.

- تعزيز مبادئ المسؤولية والاستدامة والمشاركة لصالح الأطراف المعنية من الداخل والخارج.

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالجودة الشاملة ومهام قسم شؤون الموظفين، وكذلك تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وللحصول على المعلومات للإجابة على أسئلة الدراسة .

### نتائج أسئلة الدراسة:

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على " التعرف على مفهوم الحوكمة وما هي متطلباتها وأهدافها في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية؟

للإجابة عن هذا السؤال نجد أن نقوم بما يلي:

أولاً: تعريف الحوكمة: هو عبارة عن نظام الحكم القائم على خدمة المصلحة العليا، ويتخذ منها مكان لإثبات الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف وحاجاتها.

ومن تعريف الحوكمة: هي استخدام الحكمة بما تتطلب من توجيه وإرشاد وتوعية وإدراك لكافة الظروف الداخلية والخارجية للعمل في المؤسسات.

وكذلك مجموعة من المعايير والقواعد والمبادئ التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء والرقابة والمسائلة في البلديات عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهدافها. ثانياً:متطلبات الحوكمة في البلديات:

1- خلق بيئة اقتصادية مستقرة.

2- العمل على تعزيز المشاريع التي تخلق فرص للعمل.

3- تسهيل الشروط الاستثمارية ووضع قوانين مفعلة لحماية المستثمر مما يؤثر في زيادة استقطاب الاستثمارات.

4- السعي لتوفير المعلومات من أجل تحقيق الشفافية التي تساهم في تعزيز دور القطاع الخاص ومشاركتها.

ثالثاً: أهداف الحوكمة:

1- تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية ، وذلك من خلال تحديد الحد الأدنى لمستوى الخدمات.

2.تحقيق مستوى من الحياة الكريمة لهم، وتحقيق الكفاية العامة

3.تحقيق وإدامة الشرعية والاستقرار السياسي.

4.تحقيق التنمية الاقتصادية وتخصيص الموارد والكفاءة في استغلالها.

5. ضمان وجود إدارة مهنية مستقلة تصدر التوجيه السليم وتشرف على عمل البلدية.

6. العمل على مراقبة أموال البلدية والمحافظة عليها.

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على " ما أثر تطبيق نظام الحوكمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية على تحقيق التنمية المحلية؟

وفي ما يلي أثر تطبيق نظام الحوكمة على التنمية المحلية:

تحقيق التنمية الاقتصادية وتنويع الاقتصاد وخلق فرص عمل.-

-الاهتمام بالرعاية الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة في المناطق الريفية والحضرية،

- محو الفقر من خلال خلق فرص عمل وزيادة الدخل، وتحسين الظروف المعيشية للفقراء في المدن، والحد من

عدم المساواة في توزيع الأجور، وإعادة هيكلة المجتمع، تحقيق النمو الاقتصادي في القطاعات الرئيسية

- تعزيز دور الحكومة في القطاع الخاص -

-إنشاء مصالحي تجارية للتوظيف المهني -

-تطوير الأراضي، والبنية التحتية-

-تطوير رأس المال البشري: عن طريق تطوير جودة التعليم والتدريب اللازم وتحويلهم لبرامج لإنتاج المواهب.

-تقوية البنية التحتية من أجل دعم التوسع الاقتصادي: أي موازنة الاستثمارات في خدمات الطرق مع الجهود

المبذولة لتحسين الإنتاجية والكفاءة في مستوى خدمات البنية التحتية، حيث أن البنية التحتية الفعالة تعمل على

خفض تكلفة ممارسة الأعمال التجارية

### التوصيات:

توصي الدراسة بما يلي:

1. العمل على زيادة الاهتمام بمكونات ومعايير حوكمة البلديات، والسعي لتفعيل دورها لما لها من أثر ايجابي

في دعم أحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء في البلدية من خلال إقامة الدورات التدريبية والندوات

والمؤتمرات العلمية وغيرها.

2. ضرورة إعداد دليل لأخلاقيات العمل في البلديات مع ضرورة تعديله ليساير التطورات في بيئة العمل.

3. تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية للحد من الفساد بكل أشكاله التي تتعرض لها المؤسسات البلدية.

4. يجب على البلديات تطوير العلاقة مع الهيئات الرقابية المحلية والخارجية، وتنظيم الاجتماعات الدورية

والحرص على تقديم تقارير دورية عن أنشطتها وميزانيتها، والاستماع للمقترحات لتطوير أساليب الحوكمة.

5. ضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة وإشراك المجتمع المحلي بالندوات الذي من شأنه يزيد من نسبة العارفين بمفهوم

الحوكمة في المجتمع الأردني.

## المراجع:

- الألويسي، نعمان. (2019). الدور المعدل للحكم الرشيد في العلاقة بين إدارة التنمية المحلية والتنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، صنعاء ، اليمن.
- البناء، علاء. (2017). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وأثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات غير الحكومية"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- عبيد، شاهر، ربايعه، سائد، الأطرش، عصام، (2020)، "قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة ظاهرة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية"، مجلة جامعة فلسطين للبحوث والدراسات، جامعة فلسطين، فلسطين.
- مناور، فيصل. (2020). التحولات المجتمعية الرئيسية لإحداث التنمية المستدامة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- حرب، حسام، حرب، رزق، أبو الخير، إيهاب. (2020). العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة في بلديات قطاع غزة، مجلة الإسراء، العدد 1 (4)، ص 13-32.
- عارضة، أسعد. (2021). أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء البلديات في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية: فلسطين.
- العدوان، نضال. (2017). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 16 ع 15، ص 421-463.
- مسعودي، عبدالهادي وبوفاتح، بلقاسم. (2019). دور الحوكمة في تطوير إدارة الجماعة المحلية: دراسة تحليلية، مجلة المنتدى، 4(3): 1-18.

## المراجع الأجنبية:

Mira, R., &Hammadache, A. (2017). Relationship between good governance and economic growth: A contribution to the institutional debate about state failure in developing countries.