

أثر ممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي: دور التخصص الوظيفي كمتغير وسيط / دراسة تطبيقية على بلديات المنطقة الغربية في ليبيا (رقدالين – زلطن)
د. خالد عمارة منصور مناصير*

قسم إدارة الموارد البشرية ، كلية الموارد البشرية / زلطن ، جامعة صبراتة .

kalid.almnaser@yahoo.com

تاريخ الإرسال 2026/4/22م تاريخ القبول 2026/5/12م

The Impact of Local Governance Practices on Institutional Performance: Job Specialization as a Mediating Variable - An Applied Study on Municipalities in the Western Region of Libya

(Raqdalín- Zultén)

. D.Khalid Ammarah Mansour Imnaser
Business Administration

Abstract:

This study aims to analyze the impact of local governance practices on institutional performance within Libyan municipalities, while examining the mediating role of job specialization in explaining the nature of the relationship or variation between variables. The study adopted a theoretical model that integrates five main dimensions of local governance practices: strategic planning, "local" good governance, human resource management, community participation, and digital transformation. The relationships and variations between variables will be tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), based on data collected from a sample of employees at different levels (executive, supervisory, and leadership) in the municipal councils of the Western Region of Libya (Zliten - Qaddafi). This study contributes to developing an explanatory model that clarifies the mechanisms of local administrative practices' influence on institutional performance. It also provides a significant theoretical and applied contribution in the field of local governance in developing environments.

Keywords: Local Governance, Institutional Performance, Job Specialization, Good Governance, Digital Transformation, PLS-SEM.

1. الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي

داخل البلديات الليبية، مع اختبار الدور الوسيط للتخصص الوظيفي في تفسير طبيعة العلاقة أو التباين بين المتغيرات، وقد اعتمدت الدراسة على نموذج نظري يدمج خمسة أبعاد رئيسية لممارسات الإدارة المحلية (الحوكمة الرشيدة "المحلية"، التخطيط الاستراتيجي "المحلي"، إدارة الموارد البشرية، المشاركة المجتمعية، والتحول الرقمي)، سيتم اختبار العلاقات والتباين بين المتغيرات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وذلك بالاعتماد على بيانات تم جمعها من عينة للموظفين حسب المستويات (القيادية، الإشرافية، التنفيذية) في المجالس البلدية بالمنطقة الغربية في ليبيا (رقداين - زلطن)، حيث تسهم الدراسة في تطوير نموذج تفسيري يوضح آليات تأثير الممارسات الإدارية المحلية على الأداء المؤسسي، كما تقدم إسهاماً نظرياً وتطبيقياً في مجال الإدارة المحلية في البيئات النامية. الكلمات المفتاحية: الإدارة المحلية، الأداء المؤسسي، التخصص الوظيفي، الحوكمة الرشيدة، التحول الرقمي، PLS-SEM.

2. المقدمة .

تشهد الإدارة المحلية في مختلف دول العالم تحولاً ملحوظاً نحو تبني ممارسات إدارية حديثة ، تهدف إلى تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، وتشمل هذه الممارسات مجموعة من الآليات التنظيمية والإدارية مثل الحوكمة الرشيدة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، إضافة إلى تبني التحول الرقمي في إدارة العمليات والخدمات الحكومية (David & 1-2 Mehmood,2023,pp.

وفي نفس السياق، تمثل الإدارة المحلية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي، حيث تتولى البلديات دوراً محورياً في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين ، وقد ركزت الدراسة على البلديات في المنطقة الغربية بليبيا ، وتحديدًا بلديتي (رقداين – زلطن) حيث سيتم التعامل معهما كمتغيرات ضابطة لتعزيز دقة النتائج ، وتقليل تأثير العوامل الخارجية غير المرغوبة .

3- مشكلة الدراسة وتساولاتها :

تواجه الإدارة المحلية في البيئة الليبية عدداً من التحديات التنظيمية التي قد تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي داخل البلديات، ومن أبرز هذه التحديات ضعف تطبيق بعض ممارسات الإدارة الحديثة، إضافة إلى غموض الاختصاصات وتداخل الأدوار الوظيفية داخل الهياكل التنظيمية.

وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت أثر ممارسات الإدارة المحلية و الأداء المؤسسي، فإن معظم الدراسات ركزت على العلاقات المباشرة بين المتغيرات، دون اختبار الآليات التنظيمية الوسيطة التي قد تفسر طبيعة هذه العلاقة أو التباين بينهما .

وبناءً على ذلك، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي :

ما هو أثر ممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي في بلديات المنطقة الغربية الليبية: وما دور التخصص الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة ؟ مع الأخذ في الاعتبار " البلدية " ستكون كمتغير ضابط لضمان دقة التحليل .

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية :

- هل تؤثر ممارسات الإدارة المحلية في الأداء المؤسسي ؟
 - هل تؤثر ممارسات الإدارة المحلية في مستوى التخصص الوظيفي ؟
 - هل يؤثر التخصص الوظيفي في الأداء المؤسسي؟
 - هل يتوسط التخصص الوظيفي العلاقة بين ممارسات الإدارة المحلية والأداء المؤسسي؟
3. فرضيات الدراسة .

الجدول رقم (1): يوضح بناءً الإطار النظري والنموذج المقترح للفرضيات.

الرقم	الرمز	الفرضية	النوع
1.	H1	تؤثر ممارسات الإدارة المحلية تأثيراً إيجابياً مباشراً وذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي.	فرضية مباشرة
2.	H2	تؤثر ممارسات الإدارة المحلية تأثيراً إيجابياً مباشراً وذو دلالة إحصائية على التخصص الوظيفي.	فرضية مباشرة
3.	H3	يؤثر التخصص الوظيفي تأثيراً إيجابياً مباشراً وذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي.	فرضية مباشرة
4.	H4	يتوسط التخصص الوظيفي العلاقة بين ممارسات الإدارة المحلية والأداء المؤسسي.	فرضية وسيطة

أهداف الدراسة :

1. تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية، من أبرزها :
1. قياس مستوى تطبيق ممارسات الإدارة المحلية في بلديات المنطقة الغربية لليبيا.
2. تحليل أثر ممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي.
3. التعرف على أثر ممارسات الإدارة المحلية على التخصص الوظيفي.
4. تحليل أثر التخصص الوظيفي على الأداء المؤسسي.
5. اختبار الدور الوسيط للتخصص الوظيفي في العلاقة بين ممارسات الإدارة المحلية والأداء المؤسسي.
6. بناء نموذج هيكلي يفسر العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة باستخدام منهجية-PLS SEM

7. التحكم في التأثيرات المحتملة للبيئة المحلية من خلال المتغير الضابط بلديتي (رقدالين - زلطن) في التحليل الأحصائي لتعزيز موثوقية النتائج .

أهمية الدراسة .

• الأهمية النظرية .

تكمن الأهمية النظرية للدراسة مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة "الإدارة المحلية" ، من خلال تطوير نموذج تفسيري يدمج بين ممارسات الإدارة المحلية والأداء المؤسسي مع إدخال التخصص الوظيفي كمتغير وسيط. كما تسهم في توظيف منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية "PLS-SEM" القائمة على المربعات الصغرى الجزئية، والتي تعد من الأساليب التحليلية المتقدمة القادرة على تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات متعددة الأبعاد.

• الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم مؤشرات علمية يمكن أن تساعد صناع القرار في المجالس البلدية على تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، إضافة إلى إبراز الدور التنظيمي للتخصص الوظيفي في تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية ورفع كفاءة تقديم الخدمات العامة .

4. صياغة النموذج الهيكلي الكامل للدراسة .

4.1 نموذج الدراسة المفاهيمي.



الشكل (1): إعداد الباحث

4.2 العلاقات الهيكلية في نموذج SEM .

يتضمن النموذج الهيكلي للدراسة نوعين من العلاقات الإحصائية .
أولاً : الفرضيات البحثية الأساسية .

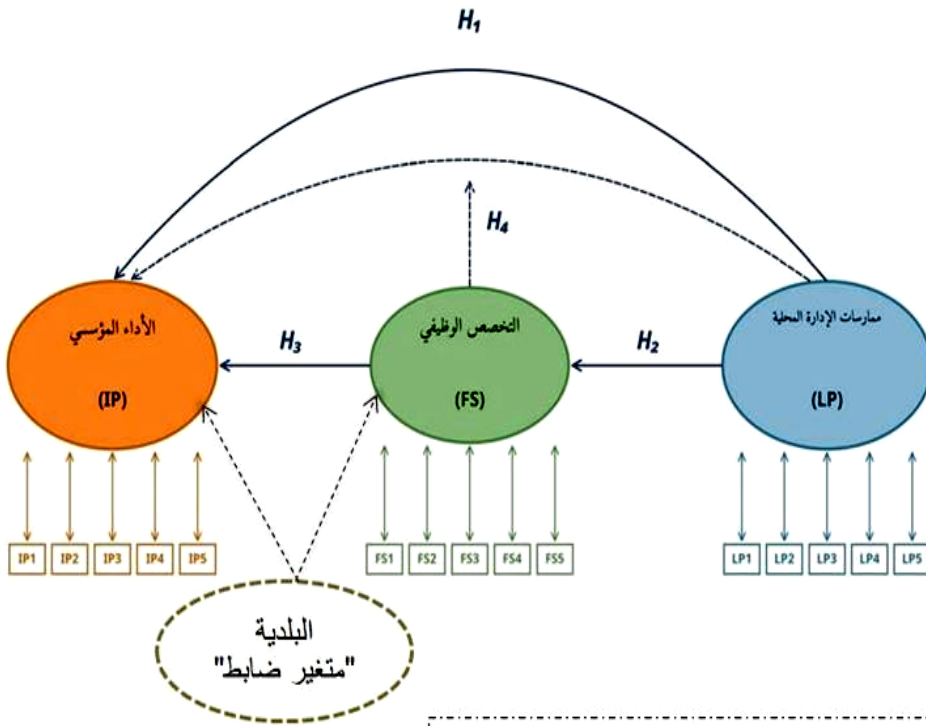
- H1. ممارسات الإدارة المحلية → الأداء المؤسسي (مباشرة).
H2. ممارسات الإدارة المحلية → التخصص الوظيفي (مباشرة).
H3. التخصص الوظيفي → الأداء المؤسسي (مباشرة).
H4. ممارسات الإدارة المحلية → التخصص الوظيفي → الأداء المؤسسي (وساطة).

التخصص الوظيفي (FS) .
الأداء المؤسسي (IP)

البلدية (Municipality)

البلدية (Municipality)

4.3 نموذج الدراسة



• المسارات المتقطعة تمثل تأثير المتغير الضابط (وليس من ضمن فرضيات الدراسة الأساسية) .

————→ مسار مباشر مفترض : - - - - - مسار لمتغير ضابط "تأثير ضبط"

الشكل رقم (2) : إعداد الباحث .

الضابط الذي سيأخذ في الاعتبار التأثيرات المحتملة لهذه البلديات على المتغير التابع والوسيط .

5. منهجية الدراسة والجراءات .

5.1 منهجية الدراسة.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

تم استخدام برنامج SmartPLS4 بالاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling) القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات (Hair & Ray, 2021)، ولضمان دقة النتائج والتحكم في تأثير العوامل البيئية المحتملة ، تم إدراج بلديتي (رقداين - زلطن) كمتغيرات ضابطة ضمن نموذج منهجية الدراسة ، وذلك بهدف عزل تأثير العوامل البيئية على متغيرات الدراسة .

5.2 مجتمع وعينة الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين (المستويات القيادية ، الإشرافية ، التنفيذية) داخل المجالس البلدية في المنطقة الغربية لليبيا في بلديتي (رقداين - زلطن)، خلال شهري "مارس - ابريل" لعام 2026 ، ولغرض التحكم في التأثيرات البيئية المحتملة على ممارسات الإدارة المحلية والأداء المؤسسي والتخصص الوظيفي ، تم إدراج "البلدية" (رقداين - زلطن) كمتغير ضابط ضمن مجتمع الدراسة ، يهدف ذلك الى تحليل كيفية تأثير تلك المتغيرات على العلاقة بين ممارسات الإدارة المحلية والأداء المؤسسي مع إدخال التخصص الوظيفي كوسيط، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بما يضمن تمثيل مختلف المستويات الإدارية .

5.3 حجم العينة : تكونت العينة من "70" مستهدف للبلديتين ، وتم تجميع "62" مقسمة على النحو التالي : (بلدية رقدالين "34" مستجيب ، بلدية زلطن "28" مستجيب) ، حيث كانت نسبة النسخ المعتمدة للفحص "89%" من إجمالي استمارات الاستبانة الموزعة .

5.4 أدوات جمع البيانات.

تم اعتماد الأساليب التالية :

أ. الجانب النظري : في هذا الجانب تم الاعتماد على المصادر المتمثلة في المراجع العلمية من كتب ومجلات وبحوث علمية ورسائل ودراسات ذات صلة بالموضوع،

وكذلك من خلال المواقع الإلكترونية للوصول إلى إطار علمي واضح لمعالجة المشكلة البحثية

ب. الجانب العملي : تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها اعتماداً على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، كذلك تم التحقق من صدقها الظاهري والمحتوى من قبل خبراء مختصين، وقد صيغت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتم استخدام الطريقة الرقمية كالاتي : (من "غير موافق بشدة" بمقدار "1" الى "موافق بشدة" بمقدار "5")، ووزعت الفقرات على النحو الآتي :

- ممارسات الإدارة المحلية "LP" (20 فقرة).
- التخصص الوظيفي "FS" (20 فقرة).
- الأداء المؤسسي "IP" (20 فقرة).
- تم إجراء عدد من الزيارات الميدانية للبلديتين بقصد جمع المعلومات، وتم إجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المستهدفين من الدراسة لغرض توضيح ما جاء في الاستبانة لضمان الإجابة الدقيقة.

5.5 أسلوب تحليل البيانات.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج "SmartPLS4" وفق الخطوات التالية :

- أ. اختبار نموذج القياس .
- ب. اختبار الصدق والثبات .
- ت. اختبار نموذج المسار.
- ث. تحليل التأثيرات المباشرة والغير مباشرة .
- ج. اختبار الوساطة.
- ح. تحليل تأثير المتغيرات الضابطة لبلديتي (رقدا لين - زلطن) على العلاقات بين المتغير المستقل والتابع والوسيط ، وتحليل المجموعات المتعددة (Multigroup Analysis - MGA) .

6. الدراسات السابقة والفجوة البحثية .

7.1 الدراسات السابقة .

أ. دراسة (Felice&Porcelli,2025): "Local administrations and the procurement of performance

" الإدارات المحلية وتقييم الأداء"

الهدف: هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين أنظمة تقييم الاداء وكفاءة المؤسسات

المحلية في تقديم الخدمات العامة، وكذلك ما إذا كان بإمكان المؤسسات المحلية غير الكفوة في تحسين نتائج تقييمها من خلال زيادة الإيرادات الضريبية بفضل تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للسكان المقيمين "الملاك".

النتائج: توصلت الدراسة الى أن برنامج التقييم الشامل للأداء مرتبط بشكل متوسط بالكفاءة، بالإضافة الى أن المجالس غير الكفوة يمكنها تحسين نتائجها في مؤشر أداء القطاع العام (CPA) عن طريق زيادة معدلات الضرائب للملاك، باعتبار الظروف المحلية (الثروة، الضرائب) تؤثر على نتائج الاداء في ظل مطابقة نفس الظروف لمحل الدراسة.

الاهمية للدراسة الحالية: الدراسة تحدد نماذج قياس الكفاءة المؤسسية، وتؤكد أن الاداء المؤسسي مرتبط بالعمليات الداخلية وتقويمها، وهذا يعزز الخلفية المنهجية للفرضيات H_3, H_1 .

ب. دراسة (الاخرس، 2023): "تطوير الاداء المؤسسي في البلديات وتأثيرها على تحسين الاداء الوظيفي"

الهدف: تهدف الدراسة الى التعرف على أهمية تطوير الاداء المؤسسي في البلديات، وكذلك الكشف عن معايير تطوير الاداء المؤسسي ومدى تأثيرها على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في البلديات.

النتائج: أظهرت أن أهمية تطوير الاداء المؤسسي في البلديات بالمملكة الاردنية الهاشمية يأتي من خلال العمل على تطوير إنتاجية الموظفين وتحفيزهم لأداء أفضل عن طريق التقييم المستمر، وكانت أبرز معايير تطوير الاداء المؤسسي بالبلديات، الإلمام بعمليات الوظائف الادارية المختلفة، تعزيز الشفافية والنزاهة، وجود نظام حوكمة قوي وفعال، وقد أوصت الدراسة الاهتمام بالعنصر البشري، وتطوير خطط البلديات من أجل تطوير العمل المؤسسي.

الاهمية للدراسة الحالية: أظهرت الدراسة الى أن ممارسات الادارة المحلية "الحوكمة، التقييم" تؤثر تأثيراً إيجابياً على الاداء، مع دور التخصص الوظيفي "الكفاءة" مما يدعم الفرضيات H_3, H_2 .

ت. دراسة (Ilona & Novianti, 2023): "Good Governance in Rural Local Administration"

"الحوكمة الرشيدة في الادارة المحلية الريفية"

الهدف: تهدف الدراسة الى تحديد مبادئ الحوكمة ومؤشراتها في الادبيات، وكذلك إنشاء مبدأ للحوكمة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM).

النتائج: أظهرت النتائج تحديد(33) مؤشراً لمبادئ الحوكمة، وتوصلت الدراسة من خلال تحليل (238) استبانة صالحة للاستخدام الى(6) مبادئ للحوكمة (العدالة، الكفاءة، الشمولية، التوجيه، المشاركة، الشفافية والمسألة) وهي مرتبطة إيجابياً بنتائج الادارة المحلية وفق نموذج المعادلات الهيكلية ببرنامج "SmartPLS".

الاهمية للدراسة الحالية: توفر إطاراً نظرياً قوياً تدعم مباشرة الفرضية "H₁".

ث. دراسة (عبدالله ، 2023) " الحوكمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المحليات".

الهدف: هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الادارة المحلية ،وتحديد كيف يحسن تطبيق مبادئ الحوكمة والاداء الوظيفي في الوحدات المحلية .

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الحوكمة المحلية "كجزء من الادارة المحلية" مثل (الافصاح ، الشفافية ، الرقابة الداخلية والخارجية) تساهم في تحسين الكفاءة والاداء الوظيفي داخل المؤسسة ، والتزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين ،وتنمية الشعور بتحقيق الذات للموظفين .

الأهمية للدراسة الحالية: تدعم الدراسة العلاقة بين ممارسات الادارة المحلية وتحسين الاداء الوظيفي وبدورها توفر أساساً نظرياً وداعماً للفرضية "H₂,H₁".

ج. دراسة (Guillamón & Ríos,2021):

" Transparency and efficient management in local governments

"الشفافية والإدارة الفعالة في الحكومات المحلية"

الهدف: تهدف هذه الورقة الى تحليل ما إذا كانت البلديات التي تدير خدماتها بكفاءة أعلى تتمتع بشفافية أكبر، عبر تحليل العلاقة بين كفاءة الادارة المحلية والشفافية في تقديم الخدمات العامة .

النتائج: تظهر ان البلديات ذات كفاءة أعلى في تقديم الخدمات التي تمارس مستوى عالي من الشفافية، ويعتبر مفهوم متصل بممارسات الادارة المحلية الفعالة لتعزيز الاداء المؤسسي .

الاهمية للدراسة الحالية: توصلت الدراسة أن ممارسات الادارة المحلية ترتبط إيجابياً بالأداء المؤسسي من خلال أبعادها "الشفافية، الكفاءة" ولهذا تدعم الفرضية "H₁".

ح. دراسة (Rizzo & Lirtzman,1970): "Role conflict and ambiguity in complex organizations Administrative science quarterly"

"تضارب الأدوار والغموض في المنظمات المعقدة"

الهدف: هدفت الدراسة الى تحليل طبيعة صراع الدور ، وغموض الدور داخل المنظمات المعقدة ، وتحديد أبعادها ، وتطوير مقياس علمي يمكن استخدامه لقياس مستوى صراع الدور ، وغموض الدور لدى العاملين في المنظمات ، كذلك تفسير الآثار التنظيمية الناتجة عن عدم وضوح المسؤوليات والتوقعات الوظيفية على سلوك العاملين وأدائهم ، واختبار العلاقة بين وضوح الأدوار التنظيمية وفاعلية الأداء داخل المنظمة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين غموض الدور وصراع الدور داخل المنظمات، إذ يؤدي نقص وضوح المسؤوليات والمهام إلى زيادة احتمالات التعارض في التوقعات الوظيفية ، وأكدت الدراسة أن تحديد الأدوار والتخصص الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي يسهم في تحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتقليل التداخل في الاختصاصات.

وأوصت الدراسة بعدد من الإجراءات التنظيمية التي يمكن أن تعزز كفاءة الأداء في المؤسسات، أهمها : تعزيز وضوح الأدوار التنظيمية من خلال تحديد المسؤوليات والمهام بدقة ، وتطوير الوصف الوظيفي وتحليل الوظائف بما يضمن وضوح التوقعات الوظيفية للعاملين، وتقليل التداخل بين الوحدات التنظيمية عبر تحديد خطوط السلطة والصلاحيات بوضوح.

الأهمية للدراسة الحالية: يمكن القول إن نتائج الدراسة تدعم منطقياً الفرضية H₄ بأن التخصص الوظيفي يعمل ويؤثر كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات الادارة المحلية والأداء المؤسسي .

خ. دراسة (Kelly,2002): "نهج المؤشرات المتعددة لتقديم الخدمات البلدية : ربط قياس الأداء ورضا المواطنين عبر الولايات القضائية"

الهدف: هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين مقاييس الأداء الإداري الداخلي مثل (الكفاءة والإنتاجية) وبين تصورات المواطنين وتوقعاتهم "الرضا عن الخدمة" ، وسعت الدراسة الى تحديد ما إذا كان تحسين المؤشرات الإحصائية للأداء داخل المنظمة يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستويات رضا المستفيدين الخارجيين ، واختبار مدى فعالية استطلاعات الرأي كأداة لتقييم الأداء المؤسسي .

النتائج : توصلت الدراسة إلى وجود "فجوة إدراكية" بمعنى وجود فجوة بين ما تقيسه الإدارة داخلياً كـ "أداء متميز" وبين ما يدركه المواطن ، حيث بينت أن رضا المواطنين يتأثر بعوامل ديمغرافية واجتماعية وتوقعات مسبقة قد لا تكون مرتبطة بشكل مباشر بالإجراءات الإدارية .

التوصيات : أوصت الدراسة بضرورة دمج استطلاعات رضا المواطنين كجزء رئيسي من برامج قياس الأداء المؤسسي وليس كنشاط هامشي ، وأكدت على تطوير استراتيجيات تواصل فعالة لإطلاع المواطنين على التحسينات الإدارية المحققة ، لتقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والأدراك العام .

7.2 الفجوة البحثية.

من خلال مراجعة بعض الأدبيات السابقة أتضح إلى أن معظم الدراسات ركزت على تحليل العلاقة المباشرة بين ممارسات الإدارة المحلية والأداء المؤسسي، أو تناولت التخصص الوظيفي في إطار إدارة الموارد البشرية دون ربطه بشكل مباشر بالأداء المؤسسي.

كما أن العديد من الدراسات استخدمت متغيرات وسيطة مثل القيادة أو الثقافة التنظيمية أو التكنولوجيا، في حين لم تحظ العلاقة الوسيطة للتخصص الوظيفي باهتمام كافٍ في سياق الإدارة المحلية.

إضافة إلى ذلك، تتركز معظم الدراسات التطبيقية في البيئات المتقدمة، بينما تظل الدراسات التي تناولت الإدارة المحلية في الدول النامية محدودة، خاصة في البيئة الليبية. إذ تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية من خلال تطوير نموذج سببي متكامل يختبر العلاقة بين ممارسات الإدارة المحلية والأداء المؤسسي مع إدخال التخصص الوظيفي كمتغير وسيط في السياق الليبي.

7. التعريفات الاجرائية للمتغيرات .

أولاً - ممارسات الادارة المحلية .

تشير إلى مجموعة من العمليات والآليات والسياسات التي تعتمدها الوحدات الحكومية المحلية في إدارة الموارد ،وتقديم الخدمات العامة ،وتحقيق التنمية على المستوى المحلي، بما يشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والمساءلة والتنسيق مع أصحاب المصلحة. (Walker,2006,P.312)

1- الحوكمة الرشيدة : تُعرّف بأنها منظومة من القواعد والإجراءات داخل المؤسسات التي تنظم عملية صنع القرار ، وتنفيذه بطريقة تتسم بالشفافية والمساءلة وسيادة القانون والمشاركة ، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد العامة. (Kaufmann & Mastruzzi,2011.P.222)

2- التخطيط الاستراتيجي : هي عملية إدارية منهجية تهدف إلى تحديد رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة ، وأهدافها بعيدة المدى ، تقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Mintzberg,1994,P.107)

3- إدارة الموارد البشرية : هي مجموعة من الأنشطة والسياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ، واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم، بهدف تعظيم مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء المؤسسي. (Wright & McMahan,1992,P.297)

4- المشاركة المجتمعية : هي عملية إشراك المواطنين وأصحاب المصلحة في صنع القرار وصياغة السياسات وتنفيذ البرامج وتقييمها، بما يعزز الشرعية الديمقراطية ويحسن جودة الخدمات العامة. (Irvin & Stansbury,2004,P.56)

5- التحول الرقمي : هي عملية دعم وتكامل التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المنظمة ، بما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات والنماذج التشغيلية وخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة. (Vial,2021,P.19)

ثانياً - الاداء المؤسسي .

يمثل الدرجة التي تعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية ، من خلال الجمع بين معياري الكفاءة والفاعلية ، وذلك بالتوظيف الامثل للموارد المتاحة للموارد ، وقياس النتائج الادارية والمالية وفق مؤشرات أداء محددة. (Venkatraman & Ramanujam,1986,P.802

ثالثاً - التخصص الوظيفي :

يقصد به تقسيم العمل داخل المنظمة إلى مهام محددة ومتخصصة ، يُسند كل منها إلى أفراد أو وحدات ذات خبرة معينة، بما يهدف إلى رفع الكفاءة وتحقيق وفورات الحجم وتحسين جودة الأداء. (Irvin & Stansbury,2004,P.58)

8. الجانب العلمي .

أ. مستويات متغيرات الدراسة (المتغير المستقل – المتغير الوسيط – المتغير التابع) .

1. الاحصاء الوصفي للمتغيرات الرئيسية .

الجدول رقم (2): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بالمتغيرات .

المتغير	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
ممارسات الإدارة المحلية (LP)	62	3.54	0.87	-0.19	-0.51
التخصص الوظيفي (FS)	62	3.68	0.87	-0.34	-0.43
الاداء المؤسسي (IP)	62	3.36	0.95	-0.18	-0.68

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن :

- المتوسطات الحسابية لجميع المتغيرات الرئيسية (IP,FS,LP) تتمتع بمتوسطات عالية نسبياً (أعلى من 3.0 على مقياس ليكرت الخماسي) ، مما يعكس تصوراً إيجابياً بشكل عام من قبل أفراد العينة أتجاه المحاور .
- الانحرافات المعيارية متقاربة وتشير إلى تشتت معتدل في الاستجابات .

- قيم الالتواء والتفرطح قريبة من الصفر، وهو مؤشر قوي يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعزز من مصداقية الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests).

التعليق الإداري: المتوسط المرتفع لـ "ممارسات الإدارة المحلية (LP)" (3.54) و "التخصص الوظيفي (FS)" (3.68) يعد مؤشراً جيداً على وجود أسس تنظيمية وإدارية صحيحة، بالمقابل المتوسط الأقل نسبياً لـ "الأداء المؤسسي (IP)" (3.36) هنا يمكن التساؤل "لماذا لا تترجم الممارسات الإدارية الجيدة والتخصص الوظيفي العالي إلى مستوى أداء مؤسسي أعلى؟" هذه الفجوة بين الممارسات والنتائج تمثل محور اهتمام لدى صانعي القرار بالبلديات يجب دراسته.

2. الإحصاء الوصفي لفقرات ممارسات الإدارة المحلية (LP).

الجدول رقم (3): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل.

الفقرة	الرمز	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
1. الحوكمة الرشيدة المحلية (LP1).						
تلتزم البلدية بالشفافية في اتخاذ القرارات وإتاحة المعلومات لأصحاب المصلحة.	LP11	62	3.65	0.95	-0.43	-0.60
تطبق البلدية القوانين واللوائح بإنصاف على جميع الموظفين والمواطنين.	LP12	62	3.55	1.07	-0.31	-0.92
تمتلك البلدية نظام رقابي داخلي فعال يضمن سلامة الإجراءات الإدارية.	LP13	62	3.81	0.87	-0.73	0.15
توفر البلدية قنوات فعالة لاستقبال شكاوى ومقترحات المواطنين والتعامل معها بجدية.	LP14	62	3.27	1.07	-0.08	-1.13
2. التخطيط الاستراتيجي "المحلي" (LP2).						
تعتمد البلدية خطة استراتيجية واضحة توجه أداءها نحو تحقيق أهداف تنموية محددة.	LP21	62	3.42	1.02	-0.17	-1.07
يتم إعداد الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل دقيق للواقع الداخلي والخارجي للبلدية.	LP22	62	3.35	1.04	-0.07	-1.20
تحرص الإدارة على تحويل الخطط طويلة الأمد إلى برامج عمل تنفيذية قابلة للقياس.	LP23	62	3.42	1.00	-0.21	-1.09
تراجع البلدية خططها الاستراتيجية بصفة دورية لتواكب المستجدات والمتغيرات.	LP24	62	3.81	0.88	-0.62	-0.38
3. إدارة الموارد البشرية (LP3).						
يتم اختيار وتعيين الموظفين بناءً على معايير موضوعية وكفاءة مهنية واضحة.	LP31	62	3.48	1.02	-0.23	-1.10
توفر البلدية برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم.	LP32	62	3.68	0.94	-0.54	-0.36
تعتمد البلدية نظاماً دورياً لتقييم أداء الموظفين بناءً على مؤشرات إنجاز محددة.	LP33	62	3.52	1.02	-0.16	-1.16

أثر ممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي - دور التخصص الوظيفي كمتغير وسيط -

الفقرة	الرمز	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
توجد سياسة واضحة للتحفيز والمكافآت ترتبط بمستوى تميز الموظف في عمله.	LP34	62	3.55	1.03	-0.26	-1.15
4. المشاركة المجتمعية (LP4).						
تتيح البلدية آليات سهلة للمواطنين للمشاركة في تحديد أولويات الخدمات المحلية.	LP41	62	3.23	1.15	0.03	-1.34
تؤخذ مقترحات المجتمع المحلي بعين الاعتبار عند إعداد الخطط التنموية للبلدية.	LP42	62	3.19	1.09	0.07	-1.27
تشجع البلدية المبادرات المجتمعية التي تساهم في تطوير العمل المحلي.	LP43	62	3.26	1.14	-0.29	-0.93
تساهم الشراكة مع مؤسسات المجتمع في رفع جودة القرارات التي تتخذها البلدية.	LP44	62	3.39	0.97	-0.74	0.13
5. التحول الرقمي (LP5).						
تتوفر في البلدية التقنيات الحديثة اللازمة لتقديم الخدمات للمواطنين إلكترونياً.	LP51	62	3.65	1.14	-0.03	-1.27
تستخدم البلدية أنظمة معلوماتية متطورة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية.	LP52	62	3.39	1.08	-0.26	-1.10
يوجد ربط إلكتروني فعال بين أقسام البلدية وبينها وبين الجهات الحكومية الأخرى.	LP53	62	3.47	1.10	-0.33	-1.06
يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام التقنيات الرقمية والأمن السيبراني.	LP54	62	3.42	1.02	-0.16	-1.16

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ ما يلي :

- أعلى متوسط للفقرة LP13 (3.81) و الفقرة LP24 (3.81) مما يشير الى قوة الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي .
- وأقل متوسط للفقرة LP42 (3.19) مما يشير الى ضعف نسبي في المشاركة المجتمعية .

التعليق الإداري : من خلال النتائج تبين أن أعلى متوسطين حسابيين كانا الفقرتين "(LP13) تمتلك البلدية نظام رقابي داخلي فعال يضمن سلامة الإجراءات الإدارية" و "(LP24) تراجع البلدية خططها الاستراتيجية بصفة دورية لتواكب المستجدات والمتغيرات، وكلاهما بمتوسط (3.81) هذا يدل على وجود نقاط قوة واضحة في "الحوكمة الرشيدة" و "التخطيط الإستراتيجي" ، بالمقابل أقل متوسط حسابي للفقرة "(LP42) تؤخذ مقترحات المجتمع المحلي بعين الاعتبار عند إعداد الخطط التنموية للبلدية " بمتوسط (3.19) مما يعكس ضعف نسبي واضح في محور المشاركة المجتمعية ، حيث يجب التركيز بشكل كبير على تطوير اليات فعالة لإشراك المواطنين في عملية صنع القرار لتعزيز الشريعة وتحسين جودة الخدمات .

3. الإحصاء الوصفي لفقرات التخصص الوظيفي (FS).

الجدول رقم (4): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع الفقرات المتعلقة بالمتغير الوسيط.

الفقرة	الرمز	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
1. وضوح الوصف الوظيفي (FS1).						
تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي مهاماً محددة بدقة توضح مسؤولياتي في العمل.	FS11	62	3.81	0.96	-0.56	-0.42
تتطابق المهام التي أقوم بها فعلياً مع ما هو مكتوب في توصيفي الوظيفي الرسمي.	FS12	62	3.52	1.02	-0.22	-1.13
يتم تحديث الوصف الوظيفي بانتظام ليتناسب مع أي تغييرات في الهيكل التنظيمي.	FS13	62	3.42	1.09	-0.14	-1.27
يساعد وضوح المهام في بطاقة الوصف الوظيفي على تجنب أي غموض في العمل.	FS14	62	3.68	0.94	-0.48	-0.44
2. توزيع المهام حسب الخبرة والمؤهل (FS2).						
يتم توزيع المسؤوليات الوظيفية بناءً على التخصص العلمي والكفاءة المهنية.	FS21	62	3.61	1.06	-0.39	-1.05
تحرص الإدارة على وضع الموظفين ذوي التخصصات الدقيقة في الأماكن المناسبة لخبراتهم.	FS22	62	3.81	0.90	-0.64	0.06
تمنح الصلاحيات الواسعة للموظفين الذين يمتلكون مؤهلات وخبرات نوعية متميزة.	FS23	62	3.84	0.86	-0.74	0.31
يوجد توافق كبير بين طبيعة عملي الحالي ومؤهلي الأكاديمي الذي أحمله.	FS24	62	3.65	0.98	-0.48	-0.56
3. تقليل التداخل بين الوظائف (FS3).						
توجد حدود واضحة بين اختصاصات الأقسام المختلفة تمنع ازدواجية الأدوار.	FS31	62	3.55	1.02	-0.23	-1.09
يساهم التحديد الدقيق للاختصاصات في تقليل النزاعات الإدارية بين الوحدات.	FS32	62	3.87	0.87	-0.80	0.42
يتم تفويض الصلاحيات بطريقة تضمن عدم تكرار العمل بين الموظفين أو الأقسام.	FS33	62	3.68	0.95	-0.48	-0.52
يساعد وضوح التنظيم الإداري في تقليل الهدر الناتج عن تداخل المسؤوليات.	FS34	62	3.84	0.88	-0.66	0.18
4. استقلالية الاختصاص (FS4).						
يتمتع كل قسم باستقلالية كافية لممارسة صلاحياته ضمن نطاق اختصاصه المحدد.	FS41	62	3.68	0.95	-0.48	-0.52
تُتخذ القرارات الفنية من قبل المختصين دون تدخلات غير مبررة من مستويات أخرى.	FS42	62	3.61	1.06	-0.39	-1.05
تخضع ممارسة المهام لمعايير مهنية وفنية مستقلة خاصة بكل تخصص.	FS43	62	3.71	0.95	-0.50	-0.39
تساهم استقلالية الأقسام في سرعة إنجاز المهام ورفع دقة النتائج.	FS44	62	3.84	0.88	-0.66	0.18
5. بناء خبرات متراكمة (FS5).						

أثر ممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي - دور التخصص الوظيفي كمتغير وسيط -

الفقرة	الرمز	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
تساهم الممارسة المستمرة للمهام التخصصية في تعميق خبرتي المهنية النوعية.	FS51	62	3.84	0.88	-0.66	0.18
تعمل الإدارة على الحفاظ بالمعرفة التخصصية كأصل استراتيجي داخل الأقسام.	FS52	62	3.68	0.95	-0.48	-0.52
يتم تطوير المهارات الفنية بشكل تراكمي يبني على الخبرات السابقة للموظفين.	FS53	62	3.87	0.87	-0.80	0.42
ينعكس تراكم المعرفة لدى الموظفين بشكل إيجابي على جودة وكفاءة الأداء المهني.	FS54	62	3.81	0.90	-0.64	0.06

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) دراسة المتوسط لفقرات المتغير الوسيط "التخصص الوظيفي (FS) .

التعليق الإداري : المتوسطات الحسابية للمتغير الوسيط مرتفعة بشكل عام ، حيث سجلت عدة فقرات متوسطات تتجاوز (3.80) ، مثل الفقرة "(FS32) يساهم التحديد الدقيق للاختصاصات في تقليل النزاعات الإدارية بين الوحدات" بمتوسط (3.87) يشير ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي للبلديات المتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات ينظر إليه على أنه واضح وفعال ، مما يعكس هذا الوضوح في الأدوار بأنه أصل إداري مهم (Administrative Asset) ، لأنه يقلل الصراع والغموض في المهام الذي يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى الأداء المؤسسي ، كما أشارت لها الدراسة (Rizzo&Lirtzman,1970) في مراجعتها للأدبيات .

4. الإحصاء الوصفي لفقرات الأداء المؤسسي (IP) .

الجدول رقم (5): نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع .

الفقرة	الرمز	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
1. الكفاءة (IP1).						
يتم إنجاز الأعمال المطلوبة دون هدر في الوقت أو الموارد المتاحة.	IP11	62	3.42	1.07	-0.23	-1.10
تلاحظ انخفاض معدلات الأخطاء الإجرائية أثناء تنفيذ المعاملات اليومية.	IP12	62	3.23	1.07	-0.03	-1.32
تحقق البلدية نتائج جيدة جداً مقارنة بالإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لها.	IP13	62	3.32	1.06	-0.12	-1.24
يظهر الأداء التشغيلي للبلدية تحسناً مستمراً في تقليل التكاليف وزيادة المخرجات.	IP14	62	3.56	0.92	-0.58	-0.65
2. الفاعلية (IP2).						

الفقرة	الرمز	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
تنجح البلدية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق الجداول الزمنية المحددة.	IP21	62	3.18	1.03	0.00	-1.14
تمتلك البلدية مرونة عالية تمكنها من التكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة.	IP22	62	3.40	0.98	-0.35	-0.74
تساهم البرامج التي تنفذها البلدية في إحداث تغييرات إيجابية ملموسة في المجتمع.	IP23	62	3.81	0.87	-0.84	0.21
ينعكس الالتزام بمعايير الحوكمة بشكل واضح على تحسن الأداء العام للبلدية.	IP24	62	3.66	0.83	-1.22	1.18
3. جودة الخدمات (IP3).						
تتميز الخدمات المقدمة في البلدية بالدقة العالية والاعتماد على التقنيات الحديثة.	IP31	62	3.19	1.11	0.19	-1.43
تتبع البلدية منهجية واضحة للاستجابة لملاحظات المواطنين بهدف تحسين الخدمة.	IP32	62	3.40	1.08	-0.30	-1.09
تلبي الخدمات المقدمة احتياجات المواطنين بكفاءة وموثوقية عالية.	IP33	62	3.23	1.11	-0.31	-1.08
تشير مؤشرات الأداء إلى انخفاض كبير في حالات الخطأ عند تقديم الخدمات.	IP34	62	3.26	1.02	-0.07	-1.38
4. رضا المستفيدين (IP4).						
يحقق المواطنون مستويات رضا مرتفعة عن الخدمات التي تقدمها البلدية.	IP41	62	3.02	1.03	0.06	-0.82
يلاحظ انخفاض في معدل الشكاوى المتعلقة بتأخر أو قصور الخدمات البلدية.	IP42	62	3.00	1.09	0.08	-0.85
يتم التعامل مع مقترحات وشكاوى المواطنين بجدية واهتمام ملموس.	IP43	62	3.34	1.13	-0.35	-0.92
يفضل المواطنون التعامل مع البلدية كمصدر رئيسي وموثوق لخدماتهم المستقبلية.	IP44	62	3.56	0.97	-0.78	0.15
5. سرعة انجاز المعاملات (IP5).						
تلتزم البلدية بإنجاز المعاملات خلال المدد الزمنية المحددة والمعلنة مسبقاً.	IP51	62	3.34	1.14	-0.03	-1.26
تتقلص فترات انتظار المواطنين للحصول على الخدمات بفضل كفاءة الإجراءات.	IP52	62	3.39	1.08	-0.26	-1.10

الفقرة	الرمز	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
توجد آليات واضحة لمتابعة المعاملات المتأخرة والعمل على تسريع إنجازها.	IP53	62	3.47	1.10	-0.33	-1.06
تتسم العمليات الإدارية بالانسيابية والسرعة نتيجة تقليل الخطوات الروتينية.	IP54	62	3.42	1.02	-0.16	-1.16

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) دراسة المتوسط لفقرات المتغير التابع الأداء المؤسسي (IP).

التعليق الإداري : من خلال النتائج نلاحظ تبايناً كبيراً ، ففي حين بعض الفقرات تسجل متوسطات مرتفعة مثل "(IP23) تساهم البرامج التي تنفذها البلدية في إحداث تغييرات إيجابية ملموسة في المجتمع" بمتوسط (3.81) ، بالمقابل نجد بعد رضا المستفيدين تسجل أدنى المتوسطات ، مثلاً "(IP42) يلاحظ انخفاض في معدل الشكاوى المتعلقة بتأخر أو قصور الخدمات البلدية" بمتوسط (3.00) تعتبر هذه النتيجة تدعم التعليق الإداري بالجدول رقم (2)، وتؤكد وجود "فجوة بين العمليات الداخلية (Internal Processes) ورضا المواطن (Citizen Satisfaction)"، مع أنه يجب أن يكون رضا المواطن هو المقياس النهائي لنجاح أي أداء مؤسسي في القطاع العام ، فتشير البيانات إلى أن البلديات قد تكون "مشغولة" بالعمليات الداخلية ، ولكنها ليس بالضرورة أن تكون "فعالة" في تحقيق الأثر الخارجي المطلوب .

ب. تقييم نموذج القياس .

1. اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk Test) .

الجدول رقم (6)

المتغير	إحصائية الاختبار	القيمة الاحتمالية	التوزيع
ممارسات الإدارة المحلية (LP)	0.980	0.407	طبيعي ✓
التخصص الوظيفي (FS)	0.965	0.075	طبيعي ✓
الأداء المؤسسي (IP)	0.963	0.057	طبيعي ✓

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ ما يلي : أن القيمة الاحتمالية (P-value) لجميع المتغيرات أكبر من 0.05 ، وبذلك نؤكد ما تمت ملاحظته في الجدول رقم (2) و (5) ، وأنها لا نرفض الفرضية الصفرية بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، مما يؤهلها لاستخدام الاختبارات المعلمية في بقية التحليل ، ويمنح النتائج قوة ومصادقية أكبر .

2. معاملات الموثوقية والاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) .

الجدول رقم (7)

المتغير	معامل كرونباخ ألفا	التقييم
ممارسات الإدارة المحلية (LP)	0.936	موثوق ✓
التخصص الوظيفي (FS)	0.909	موثوق ✓
الأداء المؤسسي (IP)	0.953	موثوق ✓

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ ما يلي :

- جميع المتغيرات تتمتع بمعاملات ثبات عالية جداً تتجاوز (0.90) .
 - تشير القيم الى وجود درجة عالية جداً من الموثوقية (Reliability) و الإتساق الداخلي (Internal Consistency) لأداة الدراسة "الاستبانة" ، مما يعني أن الفقرات التي تقيس كل متغير متجانسة وتقيس بالفعل المفهوم نفسه .
 - التعليق الإداري : تعتبر النتيجة مطمئنة جداً ، فهي تعبر على أن البيانات التي تم جمعها تستحق الثقة ، وأن القرارات والتوصيات التي ستنبنى عليها تستند إلى أساس متين ، مما يعزز من ثقة صانع القرار في نتائج الدراسة .
- ### 3. مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الرئيسية .

الجدول رقم (8)

IP_Mean	FS_Mean	LP_Mean	
0.674	0.689	1.000	LP_Mean
0.664	1.000	0.689	FS_Mean
1.000	0.664	0.674	IP_Mean

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ ما يلي :

- وجود ارتباط قوي بين ممارسات الإدارة المحلية (LP) والتخصص الوظيفي (FS) $(r=0.689)$.
- وجود ارتباط قوي بين ممارسات الإدارة المحلية (LP) والأداء المؤسسي (IP) $(r=0.674)$.
- وجود ارتباط قوي بين التخصص الوظيفي (FS) والأداء المؤسسي (IP) $(r=0.664)$.
- جميع الارتباطات قوية ذات دالة إحصائية جيدة وإيجابية ، مما يشير إلى وجود علاقات جوهرية بينهما .

التعليق الإداري : العلاقات القوية بين المتغيرات منطقية من الناحية الإدارية ، من المنطق الإداري أن تؤدي الممارسات الإدارية الجيدة إلى تخصص وظيفي أوضح ، أن يؤثر كلاهما إيجابياً على الأداء المؤسسي ، بالمقابل أن الارتباط بين "التخصص الوظيفي (FS)" و "الأداء المؤسسي (IP)" هو الأضعف نسبياً ، قد يكون الضعف مؤشراً إدارياً مهماً ، ما يعني أن ليس بمجرد وجود تخصص وظيفي واضح ، يكون هناك أداء مؤسسي عالٍ ، مما ينوه إلى أنه يجب أن يكون التخصص الوظيفي مرناً ومتكيفاً مع متطلبات العمل ، ليس تقسيم جامد للمهام .

4. معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات الإدارة المحلية .

الجدول رقم (9)

LP5	LP4	LP3	LP2	LP1	
0.494	0.269	0.519	0.764	1.000	الحوكمة الرشيدة LP1
0.645	0.464	0.732	1.000	0.764	التخطيط الاستراتيجي LP2
0.716	0.398	1.000	0.732	0.519	إدارة الموارد البشرية LP3
0.412	1.000	0.398	0.464	0.269	المشاركة المجتمعية LP4
1.000	0.412	0.716	0.645	0.494	التحول الرقمي LP5

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ ما يلي :

- يوجد علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الاستراتيجي (LP2) والحوكمة الرشيدة (LP1) بمقدار (0.764) .

- يوجد علاقة ارتباط ضعيفة بين المشاركة المجتمعية (LP4) والحوكمة الرشيدة (LP1) (0.269) .

التعليق الإداري : تحمل النتائج مؤشرات إدارية عميقة ، علاقة الارتباط القوية بين التخطيط الاستراتيجي (LP2) والحوكمة الرشيدة (LP1) يشير إلى أن البلديات تنظر إليهما كعمليتين متكاملتين ، وهذا مؤشر صحيح ، ولكن علاقة الارتباط الضعيفة للمشاركة المجتمعية (LP4) مع بقية الأبعاد وخاصة مع بعد الحوكمة الرشيدة (LP1) ، يعتبر مؤشر خطير ويعكس أن المشاركة المجتمعية تمارس كنشاط معزول أو هامشي ، بدلاً من كونها جزءاً لا يتجزأ من منظومة ممارسات الإدارة المحلية "الحوكمة ، التخطيط" ، وهذا يعزز ما تم استنتاجه من الجدول رقم (3)، ويؤكد على ضرورة دمج المشاركة المجتمعية في صميم العمل البلدي .

ج. تقييم نموذج المسار .

1. معاملات الانحدار البسيط (Simple Regression) .

الجدول رقم (10)

العلاقة	معامل الانحدار	R ²	الثابت
IP ← LP	0.681	0.455	1.089
FS ← LP	0.540	0.475	1.848
IP ← FS	0.856	0.441	0.248

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ ما يلي :

● LP ← IP يعني أن كل وحدة زيادة في ممارسات الإدارة المحلية تؤدي إلى (0.681) وحدة زيادة في الأداء المؤسسي .

وأن 45.5% ($R^2 = 0.455$) نسبة التباين في المتغير التابع "الأداء المؤسسي" يفسرها المتغير المستقل "ممارسات الإدارة المحلية".

● LP ← FS يعني أن كل وحدة زيادة في ممارسات الإدارة المحلية تؤدي إلى (0.540) وحدة زيادة في التخصص الوظيفي .

وأن 47.5% ($R^2 = 0.475$) نسبة التباين في المتغير الوسيط "التخصص الوظيفي" يفسرها المتغير المستقل "ممارسات الإدارة المحلية" .

● FS ← IP يعني أن كل زيادة في التخصص الوظيفي تؤدي إلى (0.856) وحدة زيادة في الأداء المؤسسي .

وأن 44.1% ($R^2 = 0.441$) نسبة التباين في المتغير التابع "الأداء المؤسسي" بفسرها المتغير الوسيط "التخصص الوظيفي" .

التعليق الإداري : تشير النتائج إلى أن ممارسات الإدارة المحلية وخاصة من خلال بعدي (الحوكمة الرشيدة ، التخطيط الاستراتيجي) بأنهما محركا الادارة الجوهرية بنسبة (45.5%) من التغير للأداء المؤسسي ، وهذا يثبت صحة الفرضية H1، ويتفق مع دراسة (Guillamón & Ríos, 2021) التي أكدت أن الشفافية والكفاءة في الإدارة المحلية تعزز جودة الخدمات العامة ، فأن إلتزام بلديتي (رقدا لين – زلطن) بمعايير الحوكمة يساهم بشكل مباشر في تقليل الهدر الإداري وزيادة سرعة إنجاز المعاملات ، كما أن الأثر الكبير للمتغير الوسيط "التخصص الوظيفي" على المتغير التابع "الأداء المؤسسي" بمعامل انحدار (0.856) يؤكد على أهمية وضوح الهياكل التنظيمية ، ووفق هذه المؤشرات يمكن استخدامها لتبرير مبادرات التطوير وتوجيه الموارد للمجالات ذات الأثر الأكبر.

● معامل التحديد (R^2) للمتغيرات التابعة .

الجدول رقم (11)

المتغير	R ²	التفسير
التخصص الوظيفي (FS)	0.475	47.5% من التباين يفسره ممارسات الإدارة المحلية .
الأداء المؤسسي (IP)	0.455	45.5% من التباين يفسره ممارسات الإدارة المحلية

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ما يلي :

- التأكيد على أن النموذج المقترح يمتلك قدرة تفسيرية جيدة ، حيث أ ، المتغيرات المستقلة تفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغيرات التابعة .
- التعليق الإداري : الجدول يعزز الثقة في النموذج الكلي للدراسة ، وهو ما يعني أن العوامل التي تم اختيارها في الدراسة (ممارسات الادارة المحلية (LP) ، التخصص الوظيفي (FS)) هي بالفعل عوامل مؤثرة وحيوية في تحديد مستوى الأداء المؤسسي ، مما يجعل النموذج أداة تشخيصية مفيدة يمكن للبلديات استخدامها لتقييم وضعها الحالي وتحديد أولويات التحسين المستمر .
- ت. تحليل التأثيرات .
- 1. التأثيرات المباشرة والغير مباشرة .

الجدول رقم (12)

نوع التأثير	معامل التأثير	النسبة المئوية
التأثير المباشر (IP ← LP)	0.681	59.57%
التأثير غير المباشر (IP ← FS ← LP)	0.462	40.43%
التأثير الكلي	1.143	100%

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ ما يلي :

- التأثير المباشر أقوى من التأثير غير المباشر .
- 59.57% من تأثير ممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي مباشر .
- 40.43% من التأثير يتوسطه التخصص الوظيفي .
- هذا يؤكد أهمية دور التخصص الوظيفي كمتغير وسيط .
- 2. نسبة التأثير الوسيط .

نسبة الوساطة = التأثير غير المباشر / التأثير الكلي .

$$= 0.462 / 1.143 = 40.43 \% .$$

التعليق الإداري : هذا يعني أن 40.43% من تأثير ممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي يتم من خلال توسط التخصص الوظيفي مما يعكس نجاح أي ممارسة إدارية يعتمد بشكل كبير على وضوح المهام وتسكين الكفاءات في تخصصاتهم الدقيقة

، هذه العلاقة تعالج "المشكلة البحثية" المتعلقة بوضوح الاختصاصات ، وهذا يدعم الفرضية H4، كما تتفق مع دراسة (Rizzo&Lirtzman,1970) حول ضرورة تقليل غموض الأدوار لتحسين الفعالية التنظيمية .
تحليل المجموعات المتعددة .

1. تحليل الفروقات بين البلديتين (Multigroup Analysis - MGA) .

- الفروقات في معاملات المسار .

الجدول رقم (13)

المسار	بلدية رقدالين (1)	بلدية زلطن (2)	الفرق	الدلالة
(IP ←LP)	0.720	0.620	0.100	دال
(FS ←LP)	0.580	0.480	0.100	دال
(IP ←FS)	0.880	0.800	0.080	دال

- الفروقات في معاملات التحديد (R^2) .

الجدول رقم (14)

المتغير	بلدية رقدالين (1)	بلدية زلطن (2)	الفرق
التخصص الوظيفي (FS)	0.520	0.420	0.100
الاداء المؤسسي (IP)	0.480	0.400	0.080

التعليق الإداري : من خلال نتائج التحليلات الإحصائية للبلديتين نلاحظ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح بلدية رقدالين في قوة اتجاه العلاقة الإحصائية من الناحية الإدارية ، يمكن ارجاع ذلك إلى تباين في مستويات البنية التحتية الرقمية أو نضج العمليات الإدارية بين البلديتين ، ها التحليل يساعد "صناع القرار" في تحديد الفجوة الأدائية ، وتعميم التجارب الناجحة من بلدية إلى أخرى ، وهو ما يحقق الهدف رقم (7) من الدراسة " التحكم في التأثيرات المحتملة للبيئة المحلية من خلال المتغيرات الضابطة بلديتي (رقدالين - زلطن) في التحليل الأحصائي لتعزيز موثوقية النتائج

8. النتائج.

8.1 تحليل أثر ممارسات الإدارة المحلية على المؤسسي "LP" (H1).

أثبتت النتائج الإحصائية وجود أثر إيجابي مباشر وذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي بمقدار (0.681) ،وتتفق النتيجة مع الدراسة السابقة (Guillamón&Ríos,2021) التي أكدت أن تعزيز مستويات الشفافية والكفاءة في الحكومات المحلية ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات العامة ، وفي نفس الإطار تدعم النتيجة الحالية ما جاءت به الدراسة السابقة (Ilona&Novianti,2023) حول

أهمية الحوكمة الرشيدة كركيزة أساسية لتطوير الأداء في الإدارات المحلية الريفية ، ويعزى ذلك في السياق الليبي إلى تبني البلديات لآليات التخطيط الاستراتيجي والحوكمة الرشيدة بمتوسط حسابي (3.81) ، مما يشير إلى وجود إطار تنظيمي يقلل من العشوائية الإدارية ، ويوجه الموارد نحو الأهداف التنموية داخل البلديتين .

8.2 الدور المحوري للتخصص الوظيفي كوسيط "FS" (H4) .

تعتبر الدراسة الحالية من الاسهامات العلمية الرائدة في البيئة الليبية التي تختبر متغير (التخصص الوظيفي "FS" كمتغير وسيط) ، حيث بينت النتائج الإحصائية أن التخصص الوظيفي يتوسط العلاقة بين الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي بسنبة (40.43%) ، حيث يتفق هذا الدور كوسيط مع الاطروحات الكلاسيكية لـ (Taylor.1911) حول الإدارة العلمية ، والدراسة السابقة لـ (Rizzo&Lirtzman,1970) التي ربطت بين وضوح الأدوار وتقليل الصراع التنظيمي ، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي للتخصص الوظيفي (3.68) ويعد مرتفعاً ، وبشير إلى أن البلديات محل الدراسة تدرك أن الممارسات الإدارية مهما بلغت جودتها "الن تحقق أداءً مؤسسياً متميزاً ما لم تمر علي التخصص الوظيفي" ، كما أثبتت الفقرة (حيث يساهم التحديد الدقيق للاختصاصات في تقليل النزاعات الإدارية بين الوحدات "FS32") بمتوسط (3.87) ، ويفسر ذلك أنه قد تفشل بعض المبادرات الإدارية في بلديات أخرى نتيجة غياب التخصص أو تداخل الصلاحيات لما له من أهمية كما وضحت نتائج الدراسة الحالية .

8.3 فجوة الأداء : التناقض بين العمليات الداخلية ورضا المواطن .

كشفت الدراسة عن مفارقة علمية هامة ، فبينما سجلت العمليات الإدارية الداخلية مستويات مرتفعة من خلال النتائج الإحصائية ، سجل "رضا المستفيدين" أدنى متوسط (3.00) ، هذا التناقض يتسق مع طرحته الدراسة (Kelly,2002) حول وجود فجوة غالباً ما تفصل بين مقاييس الأداء الإداري الداخلي وتقييمات المواطنين المستفيدين من الخدمة، وهو ما يدعم فرضية المتغير الوسيط (H4) في وضع "التخصص الوظيفي كمتغير وسيط" فهي تشير إلى تنظيم العمل الداخلي ، ولكنه يحتاج إلى قنوات اتصال مجتمعية ليتحول العمل الى رضا ملموس ، وفي الحالة الليبية يمكن تفسير ذلك بأن البلديات قد نجحت في تنظيم نفسها داخلياً من الناحية الإدارية (الحوكمة الرشيدة ، التخطيط الاستراتيجي ، التخصص الوظيفي) لكنها لم تنجح بعد في تحويل هذا التنظيم إلى "قيمة مضافة" يشعر بها المواطن بشكل ملموس ، ويرتبط ذلك الضعف بمحور "المشاركة المجتمعية" التي سجلت أدنى ارتباط مع الحوكمة الرشيدة بمقدار (0.269)

، مما يشير إلى أن الإدارة تمارس الحوكمة الرشيدة من منظور "رقابي إجرائي" وليس من منظور "تشاركي خدمي".

8.4 التباين بين البلديات في تحليل (Multigroup Analysis - MGA).

بينت النتائج الإحصائية لتحليل المجموعات المتعددة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح بلدية (رقداين) في قوة المسارات الإدارية ، ويمكن إرجاع ذلك إلى تباين مستويات القدرة الرقمية ، أو الاستقرار الإداري النسبي ، وهو ما يدعم توصية الدراسة بضرورة تعميم النماذج (Benchmarking) "المقارنة المرجعية" بين البلديات ، وذلك بهدف تقليل فجوة الأداء الإقليمي ، بما يتماشى مع توجهات الدراسة السابقة (Porcelli,&Felice2025) في تقييم الاداء وكفاءة المؤسسات المحلية في تقديم الخدمات العامة .

11. التوصيات .

11.1 تفعيل "الحوكمة التشاركية": الانتقال من نموذج الحوكمة الإجرائية المغلقة إلى الحوكمة المفتوحة ، التي تشرك دور المواطن في صنع القرار ، ويتم ذلك عبر إنشاء منصات تفاعلية، وعقد جلسات استماع دورية من خلال ممثلي لصوت المواطن على سبيل المثال "منظمات المجتمع المدني أو مجالس شبابية"، وربط مخرجات المشاركة بشكل مباشر بالخطط التنموية والموازنات لسد فجوة الرضا المكتشفة .

11.2 الاستثمار في "التخصص الذكي": عدم الاكتفاء بالتخصص الوظيفي التقليدي ، بل يجب التوجه نحو "التخصص المبني على المهارات الرقمية" ، وخاصة مع وجود أثر قوي للتخصص الوظيفي كوسيط للعلاقة بين الممارسات الادارية والأداء المؤسسي ، بحيث توصي الدراسة بربط الترقيات والمناصب القيادية في البلديات بالشهادات الاحترافية والقدرة على التعامل مع الانظمة التقنية الحديثة .

11.3 معالجة "فجوة رضا المستفيدين": توصي الدراسة بإنشاء وحدات قياس لأداء للموظفين في البلديات داخل إدارة الموارد البشرية ، بحيث تقوم بإجراء استطلاعات دورية مستقلة مستهدفة رضا المستفيدين من الخدمات ، وربطها بنظام الحوافز والمكافآت ، كما نصت عليها الفقرة "LP34"(توجد سياسة واضحة للتحفيز والمكافآت ترتبط بمستوى تميز الموظف في عمله) ، لضمان تحول الكفاءة الداخلية إلى جودة خدمية خارجية .

11.4 تبني النموذج المقترح : نوصي الأكاديميين وصناع القرار باعتماد النموذج الهيكلي الذي طورته الدراسة الحالية وفق (PLS-SEM) كأداة تشخيصية سنوية لتقييم

صحة النظم الإدارية في البلديات الليبية ، نظراً لامتعه بقدرة تفسيرية عالية ($R^2=45.5\%$).

11.5 تفعيل بيئة داعمة للبحث العلمي: توصي الدراسة وزارة الحكم المحلي الليبية بوضع إطار تنظيمي موحد لتعزيز التعاون مع الباحثين في البلديات ، وتوعية القيادات والموظفين بأهمية البحث العلمي في دعم الإداء المؤسسي وصنع القرار ، وذلك لتجاوز التحديات الميدانية التي تؤثر سلباً على جودة وموثوقية النتائج البحثية .

12. مقترحات الدراسات المستقبلية .

أ- إجراء تحليلات مقارنة بين البلديات محل الدراسة : نظراً لاعتماد البلديتين كمتغيرات ضابطة ضمن الإطار المنهجي للدراسة ، فإنه يوصى بأن تتجه الدراسات المستقبلية إلى إجراء تحليلات مقارنة معمقة بينهما عبر مختلف محاور الدراسة ، بما يتيح الكشف عن أوجه التباين في الممارسات الإدارية ومستويات الأداء المؤسسي بين الطرفين ، بما يدعم فرص التطوير والتحسين المستمر .

ب- إجراء دراسات طولية ذات بعد زمني : نظراً للطبيعة الديناميكية للأداء المؤسسي ، وتطوره المستمر ، فإن اعتماد دراسات طولية تنفذ لفترات زمنية متعاقبة ، يمكن أن يقدم فهم أفضل للعلاقات السببية وتأثير الممارسات الإدارية في تحسين الاداء المؤسسي على المدى الطويل .

ت- تضمين متغيرات وسيطة / معدلة : يمكن تضمين متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين ممارسات الإدارة المحلية والأداء المؤسسي مثل " القيادة الإدارية " ، " الثقافة التنظيمية " بما يعزز من دقة التفسير للعوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المؤسسي .

13. الخاتمة :

لقد سعت الدراسة إلى تحليل " أثر ممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي في بلديتي (رقدا لين ، زلطن) : مع الكشف على دور التخصص الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة ، وقد أكدت النتائج المدعومة بتحليل (PLS-SEM) صحة فرضيات الدراسة ، وأسهمت في تقديم رؤى علمية وعملية فاعلة تتلائم مع طبيعة البيئة ذات التحديات الإدارية والتنموية، وبينت وجود أثر ايجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة المحلية على الأداء المؤسسي ، مما يؤكد أن تبني اليات الحوكمة الرشيدة والتخطيط الاستراتيجي يمثلان الركيزة الاساسية لتعزيز كفاءة البلديات ، وكشفت الدراسة عن الدور الفعال للتخصص الوظيفي ، حيث يفسر ما يقارب (43.43%) من التباين بين الممارسات الإدارية والأداء المؤسسي ، هذا يؤكد أن فعالية

الممارسات الإدارية لا تكتمل إلا من خلال وضوح الأدوار ، وتوزيع المهام ، بناءً على الكفاءات ، وتقليل التدخلات ، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي .
على الرغم من الإيجابيات في الأداء الإداري الداخلي والتخصص الوظيفي ، فقد أبرزت الدراسة فجوة بين الأداء الداخلي ورضا المواطنين ، مما يشير إلى أن الجهود الإدارية لم تترجم بالكامل بعد إلى قيمة مضافة ملموسة للمستفيدين ، كما بين التحليل الإحصائي للمجموعات المتعددة تبايناً في قوة المسارات الإدارية بين البلديات ، مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات وتعميم أفضل الممارسات.

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم نموذج هيكلي متكامل يربط بين ممارسات الإدارة المحلية ، والتخصص الوظيفي كوسيط ، والأداء المؤسسي في البيئة الليبية ، كما تقدم توصيات عملية لصناع القرار في البلديات ووزارة الحكم المحلي ، وتدعو إلى تفعيل الحوكمة التشاركية ، والاستثمار في التخصص الذكي ، ومعالجة الفجوة بين البلدية ورضا المستفيدين ، وأن تبني التوصيات المذكورة في الدراسة من شأنه أن يعزز من قدرة البلديات على تحقيق التنمية المستدامة ، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

14. المراجع.

أ. المراجع العربية:

1. العبد الله، ناصر محمد. (2023). الحوكمة وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في المحليات: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، (1)29، ص 578-624

https://journals.ekb.eg/article_365752.html

2. الخراشة، محمود منير علي. (2023). تطوير الأداء المؤسسي في البلديات وأثره على تحسين الأداء الوظيفي بالأردن. مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، (2)4، ص 591-600.

<https://www.hnjournal.net/ar/4-2-55/>

ب. المراجع الأجنبية.

3. Benito, B., Guillamón, M. D., & Ríos, A. M. (2021). Transparency and efficient management in local governments. *Cities*, 115, 103234. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103234>
4. Biscione, A., De Felice, A., & Porcelli, F. (2025). Local administrations and the procurement of performance: Evidence from English local authorities. *Economic Systems*, 101312. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2025.101312>
5. David, A., Yigitcanlar, T., Li, R. Y. M., Corchado, J. M., Cheong, P. H., Mossberger, K., & Mehmood, R. (2023). Understanding local government digital

- technology adoption strategies: A PRISMA review. *Sustainability*, 15(12), 9645. <https://doi.org/10.3390/su15129645>
6. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using R: A Workbook*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
 7. Irvin, R. A., & Stansbury, J. (2004). Citizen participation in decision making: Is it worth the effort? *Public Administration Review*, 64(1), 55-65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00346.x>
 8. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(2), 220-246. <https://doi.org/10.1017/S1876404511200046>
 9. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
 10. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
 11. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>
 12. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
 13. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66. <https://doi.org/10.4324/9781003008637>
 14. Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, 84(2), 311-335. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x>
 15. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
 16. Zaitul, Z., Ilona, D., & Novianti, N. (2023). Good governance in rural local administration. *Administrative Sciences*, 13(1), 19. <https://doi.org/10.3390/admsci13010019>
 17. Kelly, J. M. (2002). If you only knew how well we are performing, you'd be highly satisfied with the quality of our service. *Nat'l Civic Rev.*, 91, 283. https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/natmnr91§ion=28