الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية

اعداد
نورا أمين عبد الرحمن إبراهيم
مدرس بقسم تنظيم المجتمع بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية بالمنصورة

الملخص:

يصف هذا البحث واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية وعلية فهذا البحث يهدف الى تحديد واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية من خلال عدة ابعاد للحوكمة والمتمثلة في المساءلة , والشفافية , والمشاركة , والمساواة , والفعالية , والنزاهة , وكذلك دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية على المستوى المادي والمعنوي وتحديد المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية, وتحديد مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية , وتوصلت الدراسة في اهم نتائجها ان مستوى استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ككل مرتفعا" خاصة فيما يتعلق باستخدام المساءلة والنزاهة والشفافية والمساواة والتي جاء استخدامهم بمستوى مرتفعا وجاء مستوى استخدام الفعالية والمشاركة متوسط , وان مستوى دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية ككل مرتفعا خاصة فيما يتعلق بالبعد المادي يليه البعد المعنوي للتنمية المحلية , كما اكدت نتائج الدراسة ان مستوى المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية متوسط وجاء في مقدمتها الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى , يليه قلة مشاركة المواطنين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بجهود التنمية المحلية , وكان من اهم مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية تفعيل التواصل مع المواطنين لتلبية احتياجاتهم المتنوعة والتعرف على مشكلاتهم المختلفة , تنمية مهارات العاملين بوحدات الإدارة المحلية على العمل الفريقي , كما اكدت الدراسة على انه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية .

الكلمات الدالة : الحوكمة – وحدات الإدارة المحلية –التنمية المحلية.

Abstract: This research describes the reality of the use of governance in local administration units and their role in achieving local development. Accordingly, this research aims to determine the reality of using governance in local administration units through several dimensions of governance, namely accountability, transparency, participation, equality, effectiveness, integrity, as well as the role of local administration units. In achieving local development at the material and moral level, identifying the obstacles facing the use of governance in local administration units in achieving local development, and identifying proposals to activate the use of governance in local administration units in achieving local development, and the study found, in its most important results, that the level of using governance in local administration units as a whole is high. Especially with regard to the use of accountability, integrity, transparency and equality, whose use was at a high level and the level of the use of effectiveness and participation was medium. Facing the use of governance in local administration units to achieve medium local development, foremost of which is the lack of a long-term strategy and reliance on short-term planning, followed by the lack of citizen participation in making and taking decisions related to local development efforts. One of the most important proposals was to activate the use of governance in local administration units in Achieving local development, activating communication with citizens To meet their diverse needs and identify their different problems, develop the skills of workers in local administration units on team work. The study also confirmed that there is a statistically significant direct relationship between the use of governance in local administration units and achieving local development

Key words: governance – local administration units – local development

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:-

تمثل قضية التنمية أحد القضايا الرئيسية ليس على المستوى القومي فحسب، بل على المستوى العالمي أيضًا، فهي تمثل مكانة هامة لدى العلماء والباحثين والمفكرين ورؤساء الدول ورجال السياسة وخبراء الأمم المتحدة والمنظمات التابعة لها ... وهي من أهم وأخطر قضايا العصر الحاضر لأهميتها بل وقيمتها، تلك الأهمية التي توجبها ندرة الموارد وازدياد السكان زيادة غير متوازنة مع هذه الموارد في مختلف الدول النامية وفي مقدمتها مصر(**سرحان ,2019 , ص 11)** , ويعتبر موضوع التنمية المحلية من الموضوعات التي فرضت نفسها على متطلبات الحياة التي نعيشها خاصة في الوقت الحاضر والذي تعاني فيه من العديد من المشكلات وأن أفضل الطرق للتنمية هو ذلك الطريق الذي يركز على دعم القدرات وتعبئة الموارد المادية والبشرية وعلى ذلك فقد اتجهت الدول النامية إلى تحديد أهدافها المرتبطة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية والعمل على تحقيقها**(Adam,1985,P.149)** .,وتعتبر التنمية المحلية استراتيجية للتغيير الاجتماعي على المستوى المحلي ذات جوانب تربوية وتنظيمية لإنجاز التنمية الاجتماعية والاقتصادية المتوازنة، وترتكز على التعاون بين المواطنين والحكومة وبين الجهود الذاتية والمعوقات الخارجية وحق المجتمع في اختيار أولوياته في إطار الأوضاع الاقتصادية وتغيير اتجاهات الناس وقيمهم لزيادة قدرة المجتمع المحلى على حل مشكلاته والتغلب على السلبية والتواكل من جانب المواطنين عن طريق إكسابهم مهارات تحقق الاعتماد على الذات من خلال بناءات تنظيمية محلية تنمي قدرتهم على المشاركة وبذل الجهود الذاتية **(البسيوني ,1990, ص247)** , وتستهدف التنمية المحلية كعملية توحيد الجهود الأهلية مع جهود السلطات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية والثقافية والاجتماعية للمجتمعات المحلية، وتكاملها في حياة الأمة وتمكينها من الإسهام الفعال في التقدم القومي (**United Nations,1983,P.4**) , وتهدف التنمية المحلية إلى تحقيق نوعين من الأهداف منها أهداف الإنجاز (Task goals) ويقصد بها كل ما تحققه عملية التنمية المحلية من منجزات مادية مثل ردم برك أو إقامة منشآت أو توفير خدمات أو استثمار موارد مادية، وتمثل أهداف الإنجاز العائد المادي لعملية التنمية المحلية **(عبدالعال , واخرون ,1993, ص342)** وتتمثل في ايجاد حل للمشكلات المجتمعية القائمة أو ايجاد خدمات معينة يحتاجها المجتمع , وتحديد البيانات والمعلومات التي تكفل التخطيط والتنفيذ **(زهران , 1978 , ص70)** والنوع الثاني من الأهداف أهداف العملية (Processing goals) وهي تتمثل في المتغيرات السلوكية والمعرفية والمهارية التي تطرأ على سكان المجتمع أثناء ممارستهم وقيامهم بعملية التنمية المحلية **(عبدالعال , واخرون , ص342)**

وهذه الأهداف رغم أنها غير ملموسة إلا أنها محسوبة سلفاً ويخطط لها لكي تحدث وتقع في شخصيات محاربي عملية التنمية المحلية أي أنها تغيير في الإنسان نفسه، أما أهداف الإنجاز فهي تغيير يحدثه الإنسان في بيئته **(عبد العال , 1986, ص ص89 -90)** وجاءت دراسة **سالم (1994)** لتؤكد على أهمية تبادل المعلومات وتوفير قنوات الاتصال بين مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وأجهزة التنمية المحلية وذلك للحصول على المعلومات والبيانات بسهولة، وتوصلت نتائجها أن الاتصال عملية مستمرة يمكن من خلالها التعرف على حاجات ومشكلات المجتمع واتجاهات أفراده، والتعرف على موارده المادية والبشرية، وأن عدم توفر قنوات اتصال بين هذه الأجهزة يؤدي إلى تضارب البيانات، وأن من أهم المعوقات التي تواجه هذه الأجهزة والمؤسسات عدم توفر السجلات الدقيقة بها التي توفر الأسلوب العلمي في التخطيط لمواجهة مشكلات المجتمع واحتياجاته وجاءت دراسة **حسين(1995)** وهي بعنوان "التنمية المحلية والمشاركة الجماهيرية في المجتمعات الجديدة "واستهدفت التعرف على طبيعة اتجاهات المواطنين نحو المشاركة في جهود التنمية المحلية وكذلك العوامل المؤثرة على اتجاهاتهم نحو المشاركة في التنمية المحلية , وكانت نتائجها ان اتجاه المواطنين نحو المشاركة في جهود التنمية المحلية يتسم "بالضعف" وذلك لعدم وجود المناخ الصالح لتفعيل فكرة المشاركة التعاونية أو ما يسمى بالاستقرار الاجتماعي الذى يساعد على تقبل أفراد المجتمع فكرة أسلوب المشاركة لتحسين البيئة ومواجهة المشكلات, وتؤكد دراسة **عبدالعال (2006)** وهي بعنوان دور المشاركة في التنمية المحلية بالتطبيق على تجربة الوحدة المحلية بني مر بمحافظة أسيوط، والتي استهدفت التعرف على المشاكل والأسباب التي تعوق عملية التنمية المحلية ودور إدارات الإدارة المحلية في التغلب على هذه المشاكل وتوصلت إلى أن العادات والتقاليد وعدة عوامل داخلية وخارجية هي التي تعوق تحقيق التنمية المحلية , وقد تتعرض بيئة الإدارة العامة والإدارة المحلية المعاصرة لمتغيرات متتالية ومتعاقبة في عالم سريع، وأصبح التغيير والتطوير المخطط لابد وأن يوجه لإحداث تكيف مع متغيرات البيئة الجديدة للإدارة، وبما يؤدي إلى تشكيل راي عام إيجابي نحو الأجهزة الحكومية سواء على المستوى المحلي أو القومي، حيث تواجه أجهزة الإدارة المحلية الحكومية المعاصرة العديد من التحديات لعل من أهمها ضغوط تتعلق بتمثيل الجهاز الحكومي لصورة الدولة لشخصيتها الاعتبارية لدى المواطن، حيث تتوقف درجة تقبل وثقة المواطنين في الأجهزة وبرامجها الإنمائية على قدرة الجهاز الحكومي ذاته على ملاحقة المتغيرات البيئية وتلبية التوقعات المتجددة للمواطنين طبقاً لتلك المتغيرات، كما تواجه ضغوط شعبية حيث أن ثورة الاتصالات أدت إلى تزايد مستويات الوعي الثقافي والاجتماعي لدى المواطنين، وأصبحوا أكثر احتياجا للعلانية عن سلوك وتصرفات الجهاز الحكومي ووضع نتائجها وأوجه اتفاقها موضع التقييم

والمساءلة **(العمرى ,2008, ص2709)** , ولقد مرت مصر على مدار عقود بعدة مراحل تنظيمية لإدارة شئون البلاد، تم من خلالها تقسيمات عديدة وبمسميات مختلفة، إلى أن استقر الأمر على تقسيم الجمهورية إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية منها المحافظات والمدن والقرى ويجوز انشاء وحدات إدارية أخرى تكون لها الشخصية الاعتبارية إذا اقتضت المصلحة العامة لذلك، وتعد أجهزة الإدارة المحلية سواء كانت تنفيذية أو شعبية أجهزة حقيقية لممارسة تنظيم لمجتمع سواء كانت على مستوى الوحدات الكبرى والمحافظة أو على مستوى الوحدات الصغرى "القرية أو الحي" كما تعد هذه الأجهزة أحد صور تطبيق المشاركة الشعبية لتحقيق التنمية ولهذا كان اهتمام طريقة تنظيم المجتمع بهذه الأجهزة كوسيلة لتحقيق المشاركة الشعبية التي من خلالها يتم تحقيق أهداف التنمية المحلية **(عثمان ,عفيفي ,1994, ص420)** , وتعد الإدارة المحلية هي التجسيد الحقيقي لإرادة الشعب، فهي التي تمثل بالنسبة له اللامركزية في اتخاذ القرار حيث أن القرار يكون نابعاً أساساً من الشعب وراجعاً إليه مرة أخرى من خلال قبول الشرعية التي اختارها وأصبحت تمثله سواء على مستوى المحافظة أو الحي **(الحسيني ,1996, ص 80)** , ويمكن تحقيق التنمية المحلية من خلال أجهزة ووحدات الإدارة المحلية عن طريق:-

1- سكان المجتمع وليس بفئة معينة دون اخرى ... وليس بالضرورة أن يشارك كل السكان في المشروعات الاجتماعية المجتمعية.
2- الاهتمام بحل المشكلات التي يعاني منها أفراد المجتمع.
3- تقديم المساعدات الفنية إلى المؤسسات الأهلية والحكومية.
4- الاهتمام بتحقيق أهداف مادية ملموسة وكذلك تقوية جوانب المشاركة والتعاون التلقائي بين أفراد المجتمع.
5- تركز التنمية المحلية على تعليم الناس ولن يتحقق ذلك إلا من خلال المشاركة السياسية وأبرزها المحليات.

وتقوم برامج التنمية المحلية على أساس الاحتياجات الملموسة لكافة المجتمع ورغباتهم وتطلعاتهم ولن يتم ذلك إلا من خلال تمثيل حقيقي لأفراد المجتمع بالأجهزة المحلية **(ناجى, 2003, ص ص 32-33), وتناولت دراسة غانم (2004)** التمويل والموازنات المحلية وكيفيه تنمية الموارد الذاتية للوحدات المحلية وتوصلت إلى ضرورة تعزيز بعض الأنشطة المحلية بطريقه تؤدى إلى تحسين مستويات الأداء ، وتنمية نظم موازنه اكثر ملائمة ، ودعم العلاقة بين الأجهزة المحلية والمواطنين المحليين ، وتخفيض بعض الأعباء على الأجهزة المركزية واحداث

تغيرات تدريجية في نظام الإدارة المحلية ، ووضع أولويات لاحتياجات المواطنين ، واعطاء مزيد من الاستقلال للوحدات المحلية وغيرها , واكدت دراسة **العكيدى (2004)** أن البلديات "الإدارة المحلية " في الاردن تعانى من مشكلات متعددة في عملية التمويل منها انخفاض المخصصات الحكومية لتمويل البلديات ، ومعظم النفقات التي تصرفها البلديات تتوجه للخدمات الأساسية ، وعدم التزام المواطنين بتسديد ما عليها من مستحقات للبلديات ، وانخفاض كفاءة العاملين في الادارة المحلية وضعف التنسيق بين إدارات البلديات, وكشفت دراسة **حمزاوي (2006)** عن اتجاهات مدراء الإدارة المحلية نحو استخدام النموذج العام للإدارة الاستراتيجية ، ومن اهم نتائجها ضرورة دعم فلسفه التطوير والاثراء والنقل والتعليم والتدريب المتواصل للمعارف العامة للإدارة الاستراتيجية ، وتطوير المراكز البحثية في المؤسسات الاجتماعية لزيادة المعارف وتطبيقات البحث العلمي في علوم الإدارة الاجتماعية , واهتمت دراسة **حجازى (2006)**بتحديات تخطيط برامج الرعاية الاجتماعية في ضوء مشاركة القيادات المحلية الريفية، وكان من اهم نتائجها وجود العديد من التحديات التي تؤثر في قدرة القيادات المحلية منها عدم توافر البيانات، ونقص في القيادات المهنية، وعدم التقدير الجيد للاحتياجات ونقص التنسيق، وضعف القدرة على التخطيط و التنفيذ وعدم توافر الأخصائيين الاجتماعيين المؤهلين للعمل بالأجهزة المحلية , وأشارت دراسة **انس (1994)** وهى بعنوان معوقات أداء المنظم الاجتماعي لدوره بوحدات الإدارة المحلية، وتوصلت نتائجها إلى ان هناك معوقات خاصه بالإعداد المهني للمنظم الاجتماعي وهى عدم كفاية وملائمة الإعداد النظري له وكذلك معوقات راجعة للخبرة الميدانية والاعداد العملي وايضا معوقات ترجع لطبيعة الإعداد العملي للإخصائي حيث ينصب فقط على التدريب على الجوانب الإدارية والتنظيمية لوحدات الإدارة المحلية دون الاهتمام باكتساب الخبرة في العمليات التخطيطية والتنسيقية أو التعرف على مراحل عمليات صنع القرار بوحدات الإدارة المحلية وكذلك محتوى الدورات التدريبية التي تعقد لتطوير اداء النظم بوحدات الإدارة المحلية غير كافيه لاكتساب الخبرة المطلوبة في مجال عمله ، ومعوقات ايضاً راجعه لعمل اللجان لوحدات الادارة المحلية والمتمثلة في عدم تحديد الادوار المنوطة باللجان ومن ثم يحدث التقارب والتعارض وبالتتالي بطء الاجراءات وكذلك التأثير السلبى على اتخاذ القرار وقصور المنظم في توفير الامكانات المادية والفنية التي تتطلبها اللجان نتيجة قصور موارد الادارة المحلية نفسها، وكذلك توصلت نتائج الدراسة إلى معوقات راجعة لاختصاصات الوحدة المحلية وهى عدم وضوح هذه الاختصاصات لدى العاقلين واختلال التوازن في اهداف الوحدات المحلية حيث تركز فقط على الأهداف المادية اكثر من الأهداف المعنوية وهذا لا يؤدى إلى تحقيق التنمية المحلية, وأيضاً معوقات تتعلق بعدم وضوح اللوائح المنظمة للعمل وتعارضها

واختلاف تفسير المواد القانونية المنظمة للإدارة المحلية وغياب قاعدة المعلومات الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها عند وضع القرارات او التخطيط لحل ومواجهة مشكلات سكان المجتمع واشباع احتياجاتهم , ايضا معوقات لصنع واتخاذ القرارات بوحدات الادارة المحلية وانفراد بعض القيادات باتخاذ القرارات وعدم وجود معلومات جيده يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وايضاً معوقات مجتمعية منها ضعف مستوى مشاركة المواطنين في برامج ومشروعات التنمية المحلية، وضعف مستوى التعاون بين وحدات الادارة المحلية ومؤسسات المجتمع المحلى الاخرى التعليمية والصحية والاجتماعية، وانخفاض الوعى بدور اختصاصات وحدات الادارة المحلية وايضا الأهداف التي تسعى لتحقيقها, وجاءت دراسة **بركات (1992)** دراسة تقويمية لدور الوحدة المحلية في تحقيق التنمية وقد اوضحت الدراسة ان دور الوحدة المحلية بالقرية محدود فيما يتعلق بعمليه تصميم وتخطيط المشروعات وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر معلومات كافية عن المشروعات المراد تنفيذها او قد يرجع إلى نقص الفنيين والمخططين وغياب عنصر الخبرة مما يؤثر على قدرة الوحدة المحلية في تصميم وتخطيط المشروعات, ويعد الحكم الرشيد، الحكمانية، الحكم التشاركي، الحوكمة مصطلحات قفزت إلى الخطاب الأكاديمي بل والسياسي العربي في السنوات الاخيرة ولذلك فالحوكمة بعناصرها الرئيسية من حكم القانون والاسلوب العلمي في صنع القرار على أعلى المستويات وعدم تركيز السلطة و الشفافية والمساءلة هو احد الأسباب الهامة في تعثر التنمية في مصر(**شمروخ ,2105, ص15)**, وترى اللجنة الاسترالية للخدمة العامة عام 2006 في تقرير عن حالة الدولة أن الحكومة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هى وسيلة لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها لأنها أحد أهم أسباب واستمرار وزوال المنظمة، فبالاستخدام الأمثل للموارد وتطبيق مبادئ الحكومة في اطار تنسيقي مؤسسي ستنجح المنظمة وتسطيع تحقيق أهدافها بفاعلية، فاستجابة الحكومات لممارسة الحوكة وتبنى المفهوم كأسلوب عمل داخل تنظيماتها أكبر دليل على رغبتها في التغيير و التنمية وخاصة داخل منظماتها المختلفة وما تحتويه من قصور تنظيمي وإجراءات تفصيلية قبل ممارسة الحوكمة، فعلى سبيل المثال "حفظ السجلات" أفضل كثيراً كجزء من تحسين المساءلة أو ممارستها فآليات الحوكمة تحتاج إلى آليات مصغرة إذا أردنا تطبيقها بشكل فعال، بالإضافة إلى توافر أساليب قوية وواضحة لها **(شمروخ , ص18)**, فالحوكمة نظام يوضح رؤية المنظمة ورسالتها وتحدد غايتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمؤثرة على المدى البعيد **(توفيق,1998, ص 12)** وهذا ما أكدت عليه احد دراسات **(مركز المشروعات الدولية , 2010)** في أن الحوكمة تقدم نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي والذي يحدد المسئوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية

ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، كما أنه نظام يدعم العدالة والشفافية والمسائلة المؤسسية، وتوصلت في نتائجها على أن الحوكمة هي النظام الأساسي لتحقيق التنمية المؤسسية لما فيها من أسلوب للمحاسبة والشفافية في المعلومات. فالحوكمة الرشيدة تقاوم أشكال الفساد الإداري والمالي عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة، بحيث يمكن لأي مواطن أن يتأكد أن المنظمة تترجم الموارد إلى برامج تحقق التنمية وذلك عن طريق معرفة آليات صنع القرار وتكلفة تقديم الخدمة، وجودة الخدمة المقدمة **(سرحان ,2020, ص 158)**, وعلى هذا جاء الاهتمام بالحوكمة الرشيدة بهدف مواجهة تحديات ومشكلات التنمية ، وهذه التحديات تتطلب مواجهة جماعية من كل القوى والمؤسسات الحكومية والأهلية والتي من الصعب ان تتم في ظل غياب الحوكمة الرشيدة **(قنديل وليلة ,2007 , ص 43)**فالعلاقة بين الحوكمة والتنمية تبدو في كثير من الأحيان علاقة تبادلية فالحوكمة تؤدى إلى التنمية المؤسسية لأنه سيشترك كل الافراد على قدم المساواة في تخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم كما أن التنمية المؤسسية على الجانب الاخر هي أحد المداخل الأساسية للحوكمة لأن من شأنها تحقيق المساواة والتمكين**(ابو زيد ,2006, ص 186)** من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير القدرات البشرية وبالتالي تعزيز رفاهية الإنسان من خلال القضاء على الفقر وايجاد فرص العمل، وهذا ما اكدت عليه دراسة **نبيل (2007)** في دراسته على اهمية الحوكمة في مؤسسات المجتمع المدني والتي هدفت إلى وصف معوقات الجمعيات الأهلية في ممارسة الحوكمة وتحقيق التصدي لها وكذلك وصف الآليات المؤسسية التي تمارس من خلالها الحوكمة ، وقد توصلت نتائجها إلى العديد من السلبيات في اداء المنظمات غير الحكومية ومنها عدم اطلاع بعض العاملين على أدله سياسات العمل مما يؤدى الى التخطيط في الاداء ، كما افاد اكثر من 25% من الافراد الخاضعين للدراسة أن تقييم المديرين يتم بشكل غير منتظم ولا يستند على معايير واضحة للقياس كما ان معظم المنظمات موضع الدراسة تعانى من مشكلة عدم توافر ميزانية مخصصة للتدريب او خطط تدريبية للعاملين او المديرين او اعضاء مجلس الإدارة , وعليه فقد أعطت دراسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عام 1997 الأهمية في دراسة وتحليل ماهية المميزات الأساسية للحوكمة الجيدة، وتحديد معايير لمميزات الحوكمة ويمكن استعراض أهم تلك المعايير والمميزات على النحو التالي **(عامر,2016, ص 186)**:

1. الشفافية ← وتركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في تناول جميع المعنيين بها.

2. المشاركة ← وترتكز على ان المشاركة في اتخاذ القرار حق للجميع .
3. المساواة ← ترتكز على توفير الفرص للجميع لتحسين اوضاعهم او الحفاظ عليها .
4. المسائلة ← ترتكز على مسؤولية القيادات ومتخذي القرارات امام المستفيدين والمجتمع وكل من يهمه الامر.
5. النزاهة ← ترتكز على تعزيز سلطة القانون أي ان القوانين والأنظمة عادلة ، ويتم تطبيقها بدقة مما يضمن مستوى عالي من الامان والسلامة .
6. الفعالية ← وترتكز على الاستثمار الأمثل للموارد والامكانيات المادية والبشرية والتقنية والطبيعية.

وقد أشارت **بيبرس(2004)** , في بحثها لأهمية الحوكمة :

1. توفر الحوكمة الشفافية والمساءلة بحيث يمكن لأى مواطن أن يتأكد بأن المنظمة تترجم الموارد إلى برامج تحقق التنمية المحلية أي ان الحوكمة تقاوم اشكال الفساد الإداري والمالي .
2. تمنع ظاهرة وشخصنة الجمعيات الاهلية، حيث تتوزع المسؤوليات على الاعضاء في ظل القوانين واللوائح العامة والخاصة وايضاً تساعد على بناء كوادر في الجمعيات الأهلية .
3. تساعد في تحديد الأهداف التنموية وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء وضمان الاستمرارية بأسلوب علمي على دراسة احتياجات واولويات المجتمعات والفئات المستهدفة .
4. تحد الحوكمة من العمل بأسلوب ازمة الإدارة وتفعيل مفهوم إدارة الآزمة في ظل التخطيط الاستراتيجي والبعد عن العشوائية .
5. تقلل الحوكمة من الأزمات المالية والإدارية التي تواجه برامج التنمية المحلية التي تقدمها .
6. تحقق الحوكمة القيادة الرشيدة والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد والقيادة التي تتصف بالأمانة والجديرة بالثقة والاحترام والشفافية والقابلية للمساءلة عن المسئولية تجاه المنظمة والمتعاملين معها.
7. تساعد الحوكمة في تقويم عمل المنظمات وقياس عائد برامج التنمية المحلية التي تقدمها وانتهت الدراسة في نتائجها الى أن هناك تطبيق لمعايير الحوكمة ولكن بشكل نسبى لا

يرقى إلى تحقيق اهدافها الرئيسية الأمر الذى يؤدى إلى ضعف فاعلية المنظمات الحكوميةً ومنظمات المجتمع المدني امام الرأي العام .

وفي اشارة إلى الأبعاد المختلفة للحوكمة فقد أكدت دراسة **الجوهري (2010)** في أن للحوكمة مجموعة من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة بشكل مباشر على نوعية الحياه مؤكده إلى ضرورة التأكيد على ضرورة ممارسة الشفافية والمحاسبة والمشاركة في صنع القرارات لتحقيق أهداف التنمية مع وجود إطار عمل بيني وبين المؤسسات قائم على(التعاون والمشاركة والتنسيق والاتصال والتشبيك) فمن خلال تلك الأليات وتطبيق المنظمات لمعايير الحوكمة يمكنننا من تحقيق اهدافنا والوصول إلى افضل طرق لتحقيق التنمية الموجودة وهذا ما احاول الوصول اليه في هذه الدراسة وهو التعرف على واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية , كما اشارت دراسة **Nava (2012)** إلى أهمية تطبيق اسلوب الحوكمة على كافة المستويات وفي مختلف المنظمات خاصة المنظمات الأهلية ، حيث أكدت الدراسة على امكانية الاستفادة من نظام الحوكمة في الحصول على التمويل والقدرة على ضمان استمراريتها ووجود بدائل والالتزام بالمساءلة الفعلية في المنظمات الأهلية والتي يمكن من خلالها إلزام هذه المنظمات بتقييم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات والمسؤوليات المنوطة بها وذلك بهدف زيادة كفاءة وفاعلية هذه المنظمات ، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة تفعيل الاهتمام بالحوكمة وتطبيقه في كافة المؤسسات وذلك حتى يمكن تحقيق إدارة رشيده داخل المؤسسات جميعها وهذا ما احاول التعرف عليه في هذه الدراسة وهو واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية كأحد المؤسسات الحكومية في المجتمع , وجاءت دراسة **Thomas (2012)** والتي اكدت على ضرورة تعظيم الاستفادة من المداخل العلمية والاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية في تطبيق اليات الحوكمة الرشيدة على كافة المؤسسات ، وقد اشارت نتائجها إلى انه يجب التركيز على بعض مؤشرات الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة ونشر ثقافة الحوكمة وتفعيل اليات الممارسة الديمقراطية في اتخاذ القرار وزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية للعاملين بها .

وقد تم نشر تقرير من "مركز الحوكمة والتنمية المستدامة" حول "وضع مصر في مؤشرات الحوكمة" ، بالإضافة لتقرير حول وضع مصر في مؤشر التنافسية الدولية فقد رصد التقرير وضع مصر في كل مؤشرات الحوكمة عبر سنوات متعددة، فهو تقرير وصفي لرصد الحالة المصرية. وغاية أي تقرير هو التحليل. ويجب نشر هذ التقرير للدارسين والباحثين عن الطرق الإدارية "تحليل وضع مصر في مؤشرات الحوكمة". لأن الجميع، سواء من الخبراء أو الباحثين

أو الجهات الرسمية ذات الصلة أو المهتمين بموضوعات الحوكمة على دراية بأن معظم مؤشرات مصر هي أقل من ٤ درجات في المجمل العام. علما بأن المحور المتعلق بالشفافية والحوكمة الجيدة في خطة مصر للتنمية المستدامة قد وضع هدفا في عام ٢٠٢٢، وهو الانتقال لأكثر من ٤ درجات في معظم مؤشرات الحوكمة. كما أن المؤشرات التي رصدها التقرير – على حقيقتها– تتناقض مع خطط التحول الرقمي التي من المفترض أن تنطلق بتلك المؤشرات إلى أكثر من ٥ درجات لكل مؤشر. ولا تنفصل المؤشرات التي رصدها التقرير عن مؤشر مصر في مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية عام ٢٠٢٠ ، والتي ما زالت تحت ٤ درجات (ولا يعنينا ترتيب الدول في هذا الصدد، لأنه ترتيب متغير بحسب قدرة واضعي المؤشر على جمع البيانات من دولة ما). وبالتالي ينبئنا هذا المؤشر ودرجة مصر فيه عن العلاقة الوثيقة بين الحوكمة والوقاية ومكافحة الفساد (الباب الثاني من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الخاصة بالإجراءات الوقائية).وبالعودة لتقرير وضع مصر في مؤشرات الحوكمة كان من الأهمية بمكان أن يكون تقريرا "أفقيا" وليس "عرضيا"، بمعنى أن يكون هدفه مؤشرات الحوكمة المعبر عنها بدرجات، وليس العكس. أي أن يقيس حالة الشفافية في كل المؤشرات وأن يقيس حالة حكم القانون في كل المؤشرات، ثم حالة النزاهة في كل المؤشرات، فحالة الخدمات الحكومية في كل المؤشرات... إلخ؛ لأن التقارير الرأسية المتعمقة تمكننا من التحليل بشكل أفضل، هذا من جانب. وعلى الجانب الآخر– وعلى الرغم من أن التقرير صادر عن مركز الحوكمة والتنمية المستدامة– فلم يتم الربط بين مؤشرات الحوكمة ومؤشرات التنمية المستدامة، على الأقل المؤشر رقم ١٦ أو أحد محاور خطة مصر للتنمية المستدامة. فالحوكمة تهدف لتحقيق الاستدامة؛ لأن صنع السياسات الجيدة والإدارة الجيدة لموارد الدولة تحقق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وهذا جانب أغفله التقرير، حتى وإن كان يتحدث عن وضع مصر في مؤشرات الحوكمة؛ حيث ربط المجتمع الدولي منذ عدة سنوات بين الحوكمة الجيدة وتحقيق الاستدامة **(موسي ,2021)** .

وقد أصبح نظام الإدارة المحلية في وقتنا الحاضر من أهم مقومات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية السليمة. وتستمد الإدارة المحلية ضرورة وجودها وحتميتها من الدور الفعال والملموس الذي تلعبه في حياة أفراد المجتمع ومالها من تأثير واضح علي حياة المواطن، حيث يتمثل الدور الرئيسي للإدارة المحلية في العمل علي تحقيق أهداف الدولة والمجتمع بما يتوافق واستثمار منهج الحوكمة من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه، ومن ثم نجد أن المحليات تختلف عن غيرها من حيث تطبيق نمط الإدارة

المناسب لها، بهدف تطوير وتقديم الخدمات العامة لجميع أفراد المجتمع وذلك بواسطة توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة. "

من جانب آخر فقد حاز منهج الحوكمة علي اهتمام العديد من كُتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة الماضية، وذهبت بعض الدراسات إلي القول: أن الحوكمة هي أحد العوامل الرئيسة التي قد تساهم في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري، كما انه من المتوقع أن يتعاظم اهتمام الإدارات المحلية باستثمار منهج الحوكمة خلال السنوات القادمة أكثر من أي وقت مضي، وربما يعود ذلك إلي مجموعة من العوامل أهمها: محدودية الموارد المالية وكذلك محدودية المعارف والمهارات المتوافرة. وبناء علي ما سبق تنبع أهمية استثمار منهج الحوكمة في دعم وتطوير العمل بالمحليات وزيادة قدرتها في المساهمة في حل مشاكل المجتمع وخدمة التنمية في الأجل الطويل إذ أن الدراسات التي تناولت منهج الحوكمة وعلاقتها بتطوير نظام الإدارة المحلية في مصر والعالم العربي تعد محدودة **(عبد الوهاب , 2018, ص194)**.

وباستقراء وتحليل الدراسات والكتابات السابقة يتضح لنا ما يلى :

من خلال الحصر التي قامت به الباحثة للدراسات السابقة لاحظت ما يلى :

1- أن معظم الدراسات ركزت على ضرورة التعاون والمشاركة في جهود التنمية المحلية ومواجهة أي معوقات تحول دون ذلك مثل دراسة **حسين(1995)** , ودراسة **عبدالعال (2006)**.

2- أن هناك بعض الدراسات والتي اكدت على ضرورة الاستقبال بين اجهزة التنمية المحلية وتبادل المعلومات فيما بينها والأجهزة الاخرى في المجتمع حيث يمكن التعارف على حاجات ومشكلات المجتمع واتجاهات افراده ، كذلك التعرف على موارد المجتمع سواء المادية او البشرية وذلك من خلال توافر السجلات الدقيقة بهذه الأجهزة والتي توفر الاسلوب العلمي في مواجهة مشكلات المجتمع المحلى وتحقيق التنمية المحلية مثل دراسة سعد (1994) , و دراسة **غانم(2004)**.

3- عرضت بعض الدراسات ان هناك تحديات ومشكلات تواجه اجهزة الإدارة المحلية في اداء دورها وتنفيذ برامجها التنموية منها انخفاض المخصصات المالية الحكومية لتمويلها وكذلك عدم توافر البيانات ونقص في القيادة المهنية المدربة ، وعدم توافر اخصائيين مدربين للعمل بالأجهزة المحلية مثل دراسة **العكيدى** (2004) , ودراسة **مغازي** (2006)

4- ان هناك العديد من الدراسات التي ركزت على ضرورة الاهتمام بالحوكمة بأبعادها الشفافية والمسائلة والمشاركة على كافة المستويات ومختلف المؤسسات مثل دراسة **Nafa**

(2012) ودراسة **الجوهري (2015)** , ودراسة **بيبرس**(2004) , ودراسة **Thomas (2012)** ودراسة **Cipe (2010)**

5- ركزت معظم الدراسات أيضاً على تطبيق الحوكمة لمنظمات المجتمع المدني فقط دون المؤسسات الحكومية الأخرى مثل دراسة **لبيب (2007)** , دراسة **Nava** (2012) ودراسة **عبدالهادي (2015)**.

- مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:-

1. ساعدت الباحثة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد اهميتها واهدافها وفروضها
2. ساعدت الباحثة في تحديد مفاهيم الدراسة وكيفية اختيار أدواتها وأليات جمع البيانات وكيفية تحليلها.

- موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب منها:-

1- أنه لا يوجد أي من الدراسات الوصفية لوصف واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية.
2- أغلب الدراسات وصفت آليات الحوكمة مع الجمعيات الأهلية ولم تتطرق إلى وحدات الإدارة المحلية كأجهزة حكومية وتحقيق التنمية المحلية.
3- لا يوجد أي من هذه الدراسات يربط بين آليات الحوكمة وتحقيق التنمية المحلية بوحدات الإدارة المحلية (في حدود علم الباحثة)

وفي اطار ما سبق تختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة لذلك وجدت الباحثة ضرورة التركيز في هذا البحث على وصف واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية (وذلك لندرة وجود دراسات تناولت هذا الاتجاه في حدود علم الباحثة) وهذا ما تهتم به الدراسة الحالية.

ثانيا: الموجهات النظرية للدراسة : اعتمدت الدراسة على عدة موجهات نظرية منها :

1- نظرية المنظمات 2-نموذج تنمية المجتمعات المحلية.

أولاً: نظرية المنظمات:organization theory

وتستند هذه النظرية إلى ان للمنظمات دور فعال في مساعدة المجتمع المحلى في تحقيق اهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته**(عبد اللطيف,1999, ص143)**, وتعرف المنظمات بأنها عباره عن وحدات اجتماعية انشأت بغرض تحقيق اهداف محدده كذلك تعرف على انها هيئه شكلت لتعبر عن ادارة المجتمع و الجماعات ولتفاعل حاجتها المادية والمعنوية او الحاجات التي تظهر نتيجة للظروف والعوامل الاجتماعية الموجودة في البيئة (**قاسم ,2006, ص128**) , وتعرف المنظمة ايضاً بأنها بناء اجتماعي ترتبط اجزائه وظيفياً لتحقيق هدف مشترك (**Bertrand,1997,P.33**), ويعرفها**(Richard's)** بانها تجمعات انسانية متسعه تسعى لتحقيق اهداف خاصة وتغلب الرسمية على العلاقات في بنائها الاجتماعي (**نظيمة ,1999, ص9**), وهناك عدة متطلبات تحتاجها المنظمات للقيام بوظائفها**(صادق,1998,ص221)**:

1- نمية التفاعل والاتصال بين العاملين وبين مختلف مكونات المنظمة.

2- وفير تدريب للعاملين يتم من خلاله بث قيم المنظمة لدى العاملين ولدى اعضائها .

3- نظيم العلاقات بين مكونات المنظمة لإيجاد التعامل فيما بينهما.

4- لعمل على حصول المنظمة على الموارد التي تحتاجها البيئة واللازمة في تحقيق اهدافها .

5- لتنسيق بين الأنشطة التنظيمية بحيث يساعد هذا التنسيق على تحقيق اهداف المنظمة .

6- يجاد تنظيم لتنسيق العمل حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجبات معينة وانشطة ومسؤوليات مكملة لسائر اقسام المنظمة بحيث يؤدى هذا في مجمله إلى تحقيق اهداف المنظمة .

ودراسة المنظمات في اطار طريقه تنظيم المجتمع تفيد في التالي (**عبد اللطيف,1999, ص ص143- 144**):

1- ف

هم طبيعة المنظمات واهدافها.

2- ا

لتعرف على المشكلات التي تعانى منها المنظمات وتحديد أساليب مواجهتها .

3- ا

ستخدام المنظمات كأداة للتأثير في سلوك الافراد بالمنظمة وتوجيهها إلى جوانب ايجابية .

ويوجد غالباً ثلاثة مداخل نظرية تهتم بتفسير سلوك المنظمات واسلوب ادارتها :

أ- ا

لمدخل البنائي : ويقوم هذا المدخل على النظر للمنظمة على انها تجمع بشرى ينشأ بقصد الاستمرار والدوام من اجل تحقيق اهداف معينه ، ومن هنا تحقيق هدف او مجموعه أهداف محددة .

ب- ا

لمدخل السلوكي ، ومدخل العلاقات الانسانية : وينظر إلى المنظمة في هذا الاتجاه على انها بيئة خاصه يعيش فيها الأفراد او يعملون بها ومن خلال هذا فإنها تطبع سلوكهم وشخصياتهم بطابع خاص يختلف في محتواه وفي مداه تبعاً لدرجه اختلاف انتمائهم للمنظمة .

جـ- المدخل الأيكولوجي : وهذا المدخل يركز على التأثير المتبادل بين المنظمة وبين البيئة المحيطة بالمنظمة(**سعد ,2019 ,ص ص 31-32**).

ويمكن الاستفادة من هذه النظرية في الدراسة الراهنة فيما يلى :

1- ف

هم وحدات الإدارة المحلية من حيث طبيعتها والواقع الفعلي له بنائياً وهيكلياً وإدارياً .

2- ف

هم العلاقة المتبادلة بين وحدات الادارة المحلية والمجتمع المحلى .

3- ا

لتعرف على المشكلات التي تعانى منها وحدات الإدارة المحلية تحول دون استخدام الحوكمة وتحقيق التنمية المحلية .

4- ا

لتعرف على دور العاملين بوحدات الادارة المحلية في التأثير في المواطنين نحو المشاركة في جهود البيئة المحلية وتقييم اداء تلك الوحدات من قبل المسؤولين والمواطنين عن طريق ممارسة الحوكمة والياتها المختلفة

5- ي

مكن أن تتخذ الدراسة الراهنة من مداخل تفسير المنظمات موجهات نظرية سواء بالنسبة للعمل مع المنظمة وادارتها (المدخل البنائي والسلوكي) او سواء بالنسبة للعمل مع المجتمع المحلى(المدخل الإيكولوجي)

2- نموذج تنميه المجتمع المحلى locality development

يقوم هذا النموذج اساساً على أن تحقيق التغيير في المجتمع المحلى يتم من خلال المشاركة الواسعة لسكانه في عمليه اكتشاف الحاجات وتحديد الأهداف وتجميع الجهود التعاونية للعمل على تحقيق تلك الأهداف ، حيث يتوقع ان يزداد ترابط المجتمع المحلى وتنمو قدراته على مواجهة مشكلاته في المستقبل نتيجة لتلك الجهود(**رجب واخرون ,1983, ص 118**) وهذا النموذج تهدف ممارسته استثارة الجهود الذاتية ، زياده تماسك المجتمع المحلى ، وزيادة قدرته على حل المشكلات كوحدة واحده ، ويساهم هذا النموذج بان المجتمع المحلى قد تضعف روابطه وعلاقاته وينتابه التفكك وتغمره المشكلات الاجتماعية (في الحضر) او أنه تنقصه مهارات حل المشكلات بأسلوب ديمقراطي (في الريف) وانطلاقا من ذلك تتلخص استراتيجية إحداث التغيير المرغوب هنا في ادماج قطاع عريض يضم كل فئات او جماعات المجتمع المحلى في عملية دراسة المشكلات واتخاذ ما يرونه بشأنها (**قاسم ,2006, ص64**), وهناك مدخلين متميزين للعمل الإنمائي المحلى هما **مدخل العملية** process approach ومدخل حل المشكلة Approach problem solving واللذان يعكسان اهداف عمليه التنمية المحلية نشير إليهما باختصار فيما يلى:

1- **مدخل العملية** process Approach يهتم هذا المدخل بعملية التنمية البشرية – فبرامج التنمية المحلية من خلال هذا المنظور ليس لها هدف مادى أو إنجازي بمعنى أنه يركز على

تنمية العلاقات التعاونية بين المواطنين وعلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين في شئون مجتمعهم وعلى تنمية القيادات المحلية – الخ بما يؤدى في النهاية إلى رفع مستوى قدرة المجتمع المحلى على أن يتعامل بكفاءة مع مشكلاته ويعتبر "ross" من ابرز علامات هذا الاتجاه ، إذ أنه قدم الأساس النظري إذ أنه قدم الأساس النظري المتكامل لهذا الاتجاه وركز على ان تنظيم وتنمية المجتمع هو عملية لابد وان يشترك فيها سكان المجتمع(**حسين ,1995 , ص ص279-280**).

2- مدخل حل المشكلة problem solving Approach يهتم هذا المدخل باتخاذ إجراءات وإنجاز مهام وذلك بإيجاد حل المشكلات المجتمعية القائمة في الوقت الحالي من خلال برنامج أو توفير خدمة مطلوبة. من التحليل السابق ، يفترض مدخل العملية في الموقف الإنمائي ان احداث التغيير يمكن أن يتم من خلال تجميع قطاع عريض من سكان المحليات لكى يجلسا معاً يتبادلوا الرأي والمشورة حول مشكلاتهم وكيفية حلها فتنمية روح التعاون والتضامن هي اساس العمل التنموي من خلال المشاركة الواسعة من جانب السكان ومن ثما فإن برامج التنمية المحلية لا تهتم بالنتائج أو المخرجات وإنما بدء واستمرار العملية هو الأساس ولذلك تعالج معظم الكتابات هذا المدخل من منظور المشاركة والتي تعتبر مبدأ ووسيله للممارسة المهنية في تنظيم المجتمع بينما مدخل حل المشكلة يواجه الموقف التنموي من منظور مختلف عن المدخل السابق فبؤرة الاهتمام هنا محاولة تشخيص سبب المشكلة القائمة والتخطيط لمواجهتها(**sperge,1967, pp.3-4**) لذلك يتعاظم الدور الفني للمنظم الاجتماعي في هذا المدخل ويقل جانب مشاركة سكان المجتمع حيث بؤرة الاهتمام هنا التغيير البيئي لكن ظروف وأوضاع المجتمع المصري لا تسمح بالأخذ بأي من المدخلين من منظور أحادي بالدرجة الاولى لذلك فإن المنظور التكاملي الذى يهتم بالتنمية الانسانية والتغيير البيئي هو الذى يلائم واقع مجتمعنا ويؤكد على هذا الاتجاه (عبد الحليم رضا عبدالعال) في العلاقة التراكمية بين اهداف الإنجاز والأهداف المعنوية فبدون احدهما قد تتوقف الدائرة بل قد تتوقف عمليه التنمية المحلية كلها(**عبدالعال 1986, ص91**) , **وسوف تستفيد الباحثة من هذا النموذج ان التنمية المحلية في المجتمع تعتمد على احداث تغييرات مادية ومعنوية معا.**

ثالثا- تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها:-

نظراً لأن وحدات الإدارة المحلية بمستوياتها المختلفة تعد من أجهزة ومجالات ممارسة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وممارسة طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة (**العمرى ,2008, ص**

2713) , وأيضاً ما توصلت إليه نتائج معظم الدراسات السابقة في أهمية ممارسة الحوكمة على كافة المستويات ومختلف المؤسسات الحكومية أو الأهلية فإنه لابد ومن الضروري أن تعتمد وحدات الإدارة المحلية في أداء عملها وإداراتها الى استخدام الحوكمة "الحكم الرشيد" حتى يمكن تقييمها نحو تحقيق أهدافها خاصة فيما يتعلق بالتنمية المحلية وفي ضوء العرض السابق للقضية موضوع الدراسة وانطلاقاً من الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات **يمكن تحديد مشكلة البحث على النحو التالي:**

"الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية".

رابعا : اهمية الدراسة :-

ترجع اهمية الدراسة إلى ما يلى :

1- اهمية أن تلتزم وحدات الإدارة المحلية كأحد الاجهزة الحكومية في إدارتها بالحوكمة وما تتضمنه من أليات مثل الشفافية و المحاسبية ، وكذلك المساواة والنزاهة والمشاركة والفاعلية وذلك لتقديم صورة واضحة تفيد في تقييم أدائها خاصةً فيما يتعلق بتقديم برامج للمواطنين تتعلق بتنمية المجتمع المحلى الذى يعيشون فيه .
2- أن العلاقة بين الحوكمة والتنمية علاقه تبادلية فالحوكمة تؤدى إلى التنمية المؤسسية حيث يشارك كل الأفراد في التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم وكذلك تعد التنمية المؤسسية على الجانب الاخر احد المداخل الأساسية للحوكمة .
3- أن قضية التنمية المحلية من القضايا والموضوعات الهامة التي فرضت نفسها على متطلبات الحياه التي نعيشها في الوقت الحالي والذى تعانى فيه من العديد من المشكلات التي يتطلب العمل على مواجهتها من خلال تفعيل دور وحدات الادارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية وتقييم ادائها تجاه هذا الدور وذلك باستخدام الحوكمة في ادارتها والتي من خلالها يمكن توضيح رؤية ورسالة المؤسسة في تحقيق التنمية المحلية، وكذلك التهديدات والمشكلات التي تعوقها في تحقيق التنمية المحلية (نقاط القوه والضعف).
4- يمكن من خلال الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الكشف عن اشكال الفساد المالي والإداري والعمل على مواجهة ذلك من خلال توافر الشفافية والمحاسبية اللذان بعدان من اليات الحوكمة وبالتالي يمكن لأى مواطن بالمجتمع المحلى ان يتأكد من دور وحدات الإدارة

المحلية كأحد الأجهزة الحكومية في ترجمة مواردها إلى برامج تحقق التنمية المحلية وتحقيق اهدافها سواء المادية او المعنوية .

خامساً : اهداف البحث :

ينطلق البحث من اربعة اهداف رئيسية هي:

(1) تحديد واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية.

(2) تحديد دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.

(3) تحديد المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.

(4) تحديد مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.

(5) التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.

سادسا: فروض الدراسة:

(1) \الفرض الأول: " من المتوقع أن يكون مستوى استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية مرتفعاً ":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

1. المساءلة.
2. الشفافية.
3. المشاركة.
4. المساواة.
5. الفعالية.
6. النزاهة.

(2) الفرض الثاني: " من المتوقع أن يكون مستوى دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية مرتفعاً

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

1. البعد المادي.

2. البعد المعنوي.

(3) الفرض الثالث: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية ".

سابعا : مفاهيم الدراسة:

1- مفهوم الحوكمة

Governance concept

ترى المعاجم اللغوية ان المصطلح له جزور في اللغة العربية فوفقاً لكل من المعجم الوسيط والمعجم الوجيز نجد الفعل الثلاثي (حكم) بمعنى قضى فتقال حكم له وحكم عليه وحكم بينهم واحتكما الخصمان الى الحاكم إي رفع خصومتهما إليه (**المعجم الوسيط ,2004, ص194**) و(**المعجم الوجيز,1997 , ص165**).

ومصطلح الحوكمة وهو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح corporate Governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي يتم الاتفاق عليها وهى اسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة وتعرف الحوكمة بانها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف اى عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص او في وحدات القطاع العام (**غادر .2012 , ص ص 12-13**), ويعرف البنك الدولي عام 1992 الحوكمة بانها "الوسيلة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية اللازمة للتنمية (**bank,1994, p.15**) , وفي ضوء التعريفات السابقة تعرف الحوكمة في هذا البحث بأنها -:

1- ألية تستخدمها وحدات الإدارة المحلية في إدارتها
2- وذلك لمواجهة أشكال الفساد المالي والإداري عن طريق تأمينها بالالتزام بتطبيق الشفافية والمحاسبة والمشاركة والفعالية والمساواة والنزاهة.
3- بحيث يمكن لأى مواطن ان يتأكد ان هذه الوحدات تترجم مواردها إلى برامج تحقق اهداف التنمية المحلية.
4- وذلك عن طريق معرفة أليات صنع القرار وتكلفة تقديم الخدمات وجودة الخدمات المقدمة .

2- وحدات الإدارة المحلية:

وحدات الإدارة المحلية كما حددها قانون نظام الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 المعدل بالقانون رقم 50 لسنة 1981 والقانون رقم 145 لسنة 1989 هي المحافظات والمراكز والمدن والأحياء والقرى (**مادة"1"من قانون نظام الإدارة المحلية 43 لسنة 1979**), ومع ذلك يوجد ثلاث مستويات من الوحدات المحلية ولكل من هذه الوحدات مجلسان:

- مجلس شعبي محلي يشكل من أعضاء منتخبين انتخابا مباشراً عن طريق الجمع بين نظام الانتخاب بالقوائم الحزبية وبنظام الانتخاب الفردي (**نفس المرجع السابق مادة 3**).

- ومجلس تنفيذي يضم ممثلي المصالح الرئيسية المسئولة عن خطة الدولة في قطاعاتها وأنشطتها كالشئون الاجتماعية والصحة والتربية والتعليم والزراعة والداخلية والثقافية وغيرها(نفس **المرجع السابق "المواد 32 ، 45 ، 56 ، 73**).

وتعتبر وحدات الإدارة المحلية تنظيمات مفتوحة على البيئة الخارجية تتأثر وتؤثر فيها بل تعتبر منظمات بالغة الحساسية بالبيئة الخارجية والتي قامت خصيصاً من أجل خدمة هذه البيئة، كمردود لدورها وطبيعة نشاطها المناط بها(**تحفه,2004،ص2**) حيث أن مسيرة التنمية والنمو لا تتقدم بفاعلة إلا إذا قامت المحليات بدور رئيسي في هذه المسيرة، ولذا فمن المطلوب سلطات أكبر ودور شعبي واسع في المحليات، حيث أن التنمية القومية الحقيقية لابد وأن تنبع من المستويات المحلية(**ادريس ,2004, ص24**).

ويقصد بوحدات الإدارة المحلية في هذا البحث : الوحدات الإدارية المحلية على مستوى المدن وهى(مدينة شربين- مدينة طلخا - مركز ومدينة المنصورة - حي شرق المنصورة - حي غرب المنصورة بمحافظة الدقهلية).

3-مفهوم التنمية المحلية:

تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم التنمية المحلية ويمكن أن نعرض بعض هذه التعاريف كما يلي:

يعرف "**فوت**" 1975م التنمية المحلية باعتبارها موقف تحاول فيه بعض الجماعات الموجودة في نطاق محلي أن ترفع من مستوى أحوالها الاقتصادية والاجتماعية من خلال جهودها الذاتية مستخدمة المساعدة الفنية وأحياناً المساعدة المادية من خارج المجتمع

المحلي وتحاول إشراك كل قطاعات المجتمع إلى أقصى حد ممكن, ويعتقد "هوى" 1976م أن التنمية المحلية هي عملية لاتخاذ القرارات المحلية وإيجاد البرامج المصممة لجعل المجتمع المحلي مكانا أفضل للعيش والعمل فيه(**رجب واخرون,1990 , ص ص 23- 24**), وقد عرفها "**موري روس**" بأنها عملية يتمكن بها المجتمع المحلي في تحديد حاجاته واهدافه وترتيب هذه الحاجات والأهداف وفقاً لأولوياتها مع اذكاء الثقة والرغبة في العمل لمقابلة تلك الحاجات والأهداف والتعرف على الموارد الداخلية والخارجية المفصلة بهذه الحاجات والأهداف والقيام بالعمل إزائها، ومن خلال ذلك يمكن أن ينمو روح التعاون والتضامن في المجتمع(**Ross,1955, p.39**).

ويقصد بمفهوم التنمية المحلية في أبسط صورة ما يلي:-

1- تلك العملية الواعية الإرادية.
2- التي تتم في نطاق محدد ومبادرة مجتمع محلي صغير ... الخ.
3- تعتمد على الجهود الأهلية في المقام الأول.
4- تعمل على تحقيق أهداف مادية ملموسة (كإنشاء مباني جديدة – توفير خدمات جديدة – برامج تدريبية – رصف طرق .. الخ) وأخرى معنوية (إحداث تغيرات في البشر أنفسهم مثل التغيرات السلوكية والمعرفية والمهارية).
5- بما يؤدى إلى تحقيق التقدم في أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... الخ(**سعد الله, 1996, ص17**), ويعرفها الدكتور (عبدالباسط حسن) بأنها كمدخل تهدف إلى احداث تغيرات اقتصادية واجتماعية وثقافية مقصودة عن طريق الاستفادة بالطاقات والامكانيات الموجودة بالمجتمع ،والاعتماد على الجهود المحلية ، والتعاون بينها وبين الجهود الحكومية في تنفيذ البرامج الموجهة نحو تحسين الأحوال المعيشية للأفراد على أن يأتي هذا التعاون نتيجة فهم و أقناع(**محمد ,2008, ص 40**) , **ويقصد بالتنمية المحلية في هذه الدراسة ما يلى :**

1-مجموعة الجهود والبرامج التي تقدمها وحدات الإدارة المحلية.
2-لأفراد المجتمع المحلى في نطاق محدد سواء مجاورة أو مجتمع محلى صغير.
3-بحيث يمكن اشباع جميع الاحتياجات ومواجهة المشكلات التي يوجهونها.

4-وذلك على اساس تضامن كل من جهود افراد المجتمع المحلى مع جهود الوحدات المحلية .

5-وذلك لتحقيق اهداف مادية ملموسة واخرى معنوية .

6-بما يؤدى إلى تحقيق التقدم في احوالهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الخ...

ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة ومناقشة نتائج الدراسة:

1-نوع الدراسة : فيمكن إدراج هذه الدراسة من الدراسات الوصفية لأن هذا النوع من الدراسات يهتم بما يلى :

أ-بوصف الأوضاع القائمة في المجتمع .

ب-كما يرجع اختيارنا للدراسة الوصفية الى حاجتنا للتعمق في تحديد ووصف واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية .

2-المنهج المستخدم للدراسة :

أ-**المسح الاجتماعي بالعينة العمدية** للمسئولين بوحدات الإدارة المحلية على مستوى مركز ومدينة شربين ومركز ومدينة طلخا ومدينة المنصورة وحى شرق وحى غرب المنصورة بمحافظة الدقهلية , حيث بلغ عددهم (133) مفردة .

-وتم اختيار منهج المسح الاجتماعي لأنه أحد المناهج الرئيسية التي تستخدم في البحوث الوصفية وذلك:

-لأنه يهتم بدراسة الظواهر الموجودة في جماعة معينة وفي مكان معين ويتناول أشياء موجودة بالفعل في وقت اجراء المسح ويحاول الكشف عن الأوضاع القائمة بهدف النهوض بها ووضع برنامج الإصلاح الاجتماعي.

- ويهتم بالوصول لنتائج علمية تمثل حلول لأوضاع مرغوبة أو يكون هدفها إحداث إصلاح فيما هو قائم (**العمرى ,1999, ص397**) , كذلك لم تعد موضوعات المسح تدور فقط حول الطبقات الفقيرة كما كانت في الماضي وانما اصبحت تشمل معظم الظواهر والمشكلات الاجتماعية والتي منها دراسة آراء الناس واتجاهات الأفراد (**شفيق, 1994,ص90**).

3- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- **استمارة استبيان للمسئولين بوحدات الإدارة المحلية على مستوى مركز ومدينة شربين ومركز ومدينة طلخا ومدينة المنصورة وحى شرق المنصورة وحى غرب المنصورة بمحافظة الدقهلية حول الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية:**

وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

1. قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للمسئولين بوحدات الإدارة المحلية حول الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية اعتماداً على الإطار النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بأبعاد الدراسة.
2. اشتملت استمارة استبيان المسئولين بوحدات الإدارة المحلية على الأبعاد التالية: البيانات الأولية، وواقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية، ودور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية، والمعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية، ومقترحات تفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.
3. صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الأداة على عدد (7) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن (75%), وفي نهاية هذه المرحلة تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان المسئولين بوحدات الإدارة المحلية على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (10) مفردات من المسئولين بوحدات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة. وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي

جدول رقم (1)

يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان المسئولين ودرجة الاستبيان ككل (ن=10)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
1	واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية.	0.809	**
2	دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.	0.859	**
3	المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.	0.758	**
4	مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.	0.787	**

** معنوي عند (0.01)

* معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

معظم أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (0.01) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

4. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا . كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان المسئولين بوحدات الإدارة المحلية، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (10) مفردات من المسئولين بوحدات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة. **وقد جاءت النتائج كما يلي:**

جدول رقم (2)

يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان المسئولين باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ)

(ن=10)

م	الأبعاد	معامل (ألفا - كرونباخ)
1	واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية.	0.96
2	دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.	0.94
3	المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.	0.89
4	مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية.	0.87
	ثبات استمارة استبيان المسئولين بوحدات الإدارة المحلية ككل	0.92

يوضح الجدول السابق أن:

معظم معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

- **تحديد مستوى استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية:**

للحكم على مستوى استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة – أقل قيمة (3 – 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية, **وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:**

جدول رقم (3)

يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67	**مستوى منخفض**
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34	**مستوى متوسط**
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3	**مستوى مرتفع**

- **أساليب التحليل الإحصائي:**

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v.24.0) ، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل (ألفا . كرونباخ) للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

4- مجالات الدراسة:

أ-**المجال المكاني** : يتحدد المجال المكاني لهذه الدراسة (الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية) في وحدات الإدارة المحلية على مستوى مركز ومدينة شربين – مركز ومدينة طلخا – مركز ومدينة المنصورة – حي شرق المنصورة – حي غرب المنصورة) بمحافظة الدقهلية, وقد تم اختيار وحدات الإدارة المحلية المحددة وذلك لأنها تقع ضمن نطاق المحافظة والتي تقيم بها الباحثة , وايضا ترحيب المسئولين وانها تخدم عدد كبير من سكان المجتمع المحلى وقلة الدراسات المطبقة على هذه المؤسسات .

ب-**المجال البشرى** : ويتمثل في المسئولين بوحدات الإدارة المحلية على مستوى مركز ومدينة شربين – مركز ومدينة طلخا – مركز ومدينة مدينة المنصورة – حي شرق المنصورة – حي غرب المنصورة), وعددها (133) مفردة **وتم اختيارهم وفقا للشروط التالية :**

(ان هذه العينة اكثر ارتباطا بموضوع الدراسة نظرا لطبيعة عملهم داخل وحدات الإدارة المحلية مما يمكن الباحثة من الحصول على معلومات تفيد في تحقيق اهداف الدراسة ,

وايضا توافر الخبرة لديهم حيث ان معظمهم مما يعملون بوحدات الإدارة المحلية المحددة اكثر من خمس سنوات , وايضا تواجدهم اثناء فترة تطبيق الدراسة حيث انه يوجد بعض من المسئولين الأخرين ولكن لم تتمكن الباحثة من مقابلاتهم نظرا لانقسام العاملين في الحضور الى نسبة 50% وذلك بسبب ظاهرة كوفيد 2019, وايضا لظروف صحية) .

ج- المجال الزمنى للدراسة :فترة جمع البيانات من الميدان 9 /11/ 2020 حتى2021/1/30.

- **نتائج الدراسة الميدانية:**

المحور الأول: وصف المسئولين بوحدات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (4)

يوضح وصف المسئولين بوحدات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة

(ن=133)

م	النوع	ك	%
1	ذكر	76	57.1
2	أنثى	57	42.9
المجمـوع		133	100
م	السن	ك	%
1	من 30 إلي اقل من 40 سنة	21	15.8
2	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50	37.6
3	من 50 سنة فأكثر	62	46.6
المجمـوع		133	100
المتوسط الحسابي		48	
الانحراف المعياري		7	
م	المؤهل العلمي	ك	%

1	مؤهل متوسط	54	40.6
2	مؤهل فوق المتوسط	8	6
3	مؤهل جامعي	59	44.4
4	دراسات عليا	12	9
المجمـوع		133	100

م	الوظيفة	ك	%
1	رئيس حي	4	3
2	نائب رئيس حي	13	9.8
3	سكرتير حي	5	3.8
4	مدير إدارة	49	36.8
5	موظف إداري	62	46.6
المجمـوع		133	100
م	عدد سنوات الخبرة	ك	%
1	أقل من 5 سنوات	17	12.8
2	من 5 إلي اقل من 10 سنوات	13	9.8
3	من 10 إلي اقل من 15 سنة	22	16.5
4	من 15 إلى أقل من 20 سنة	27	20.3
5	من 20 سنة فأكثر	54	40.6
المجمـوع		133	100
المتوسط الحسابي		16	
الانحراف المعياري		7	

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من المسئولين بوحدات الإدارة المحلية ذكور بنسبة (57.1%), بينما الإناث بنسبة (42.9%) وقد يوضح ذلك ان الذكور هم الفئة الأكثر في العمل بوحدات الإدارة المحلية وهم الفئة الأكثر في تقديم الخدمات لأفراد المجتمع المحلى وقد يرجع ذلك الى قلة انتظام الإناث في العمل بسبب ظروف صحية او اسرية خاصة في الفترة الأخيرة من انتشار ظاهرة كوفيد 2019 مما ادى الى انقسام نسبة العاملين الى 50 %.

أكبر نسبة من المسئولين بوحدات الإدارة المحلية في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (46.6%), ثم الفئة العمرية (40–50) سنة بنسبة (37.6%)، وأخيراً الفئة العمرية (30–40) سنة بنسبة (15.8%). ومتوسط سن المسئولين بوحدات الإدارة المحلية (48) سنة, وبانحراف معياري (7) سنوات تقريباً, مما يشير الى تفاوت بين المسئولين في اعمارهم , وقد يعكس ذلك أن يكون لدى المسئولين مهارات وخبرات عملية في مجال العمل داخل وحدات الإدارة المحلية على مستوى المراكز والمدن وارتفاع مستوى إدراكهم بأهمية الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية , وقد يعكس ذلك مدى حرص وحدات الإدارة المحلية على مستوى المراكز والمدن على التطوير والتحديث في نظام عملها بما يواكب التغيرات الحديثة وتطبيق الحوكمة والياتها كاتجاه حديث مقارنة بوضعها قديما وايضا وضعها بالقرى قديما وهذا ما اكدت علية دراسة **بركات (1992)** دراسة تقويمية لدور الوحدة المحلية في تحقيق التنمية وقد اوضحت الدراسة ان دور الوحدة المحلية بالقرية محدود فيما يتعلق بعملية تصميم وتخطيط المشروعات وقد يرجع ذلك إلى عدم توافر معلومات كافية عن المشروعات المراد تنفيذها او قد يرجع إلى نقص الفنيين والمخططين وغياب عنصر الخبرة مما يؤثر على قدرة الوحدة المحلية في تصميم وتخطيط المشروعات.

- أكبر نسبة من المسئولين بوحدات الإدارة المحلية حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (44.4%), ثم الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (40.6%)، يليه الحاصلين علي دراسات عليا بنسبة (9%)، وأخيراً الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (6%) , ويشير ذلك الى حرص وحدات الإدارة المحلية بضرورة حصول العاملين على مؤهل جامعي حتى يتوفر لديهم معلومات وخبرات كافية للعمل والتطوير المستمر لوحدات الإدارة المحلية وبالتالي الوعى بأهمية الحوكمة والياتها وانعكاس ذلك على تحقيق التنمية بالمجتمع المحلى ماديا ومعنويا ولكن يوجد ايضا مؤهل فوق المتوسط والحاصلين على

دراسات عليا بنسبة قليلة مما يعكس عدم اهتمام وحدات الإدارة المحلية بهذه الفئات والاهتمام الزائد بالمؤهل الجامعي والمتوسط الأمر الذى يتطلب ضرورة اهتمامها بتلك الفئات منعا لوجود تفاوت بين العاملين داخل وحدات الإدارة المحلية.

- أكبر نسبة من المسئولين بوحدات الإدارة المحلية وظيفتهم موظف إداري بنسبة (46.6%), ثم مدير إدارة بنسبة (36.8%), يليها نائب رئيس حي بنسبة (9.8%)، ثم سكرتير حي بنسبة (3.8%)، وأخيراً رئيس حي بنسبة (3%) , وقد يعكس ذلك اهمية الموظف الإداري بوحدات الإدارة المحلية فهو لدية من الخبرة والممارسة في العمل باستخدام الحوكمة والياتها وتحقيق التنمية المحلية.
- أكبر نسبة من المسئولين بوحدات الإدارة المحلية عدد سنوات خبرتهم في الفئة (20 سنة فأكثر) بنسبة (40.6%), ثم الفئة (15-20) سنة بنسبة (20.3%)، يليها الفئة (10-15) سنة بنسبة (16.5%)، ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (12.8%)، وأخيراً الفئة (5-10) سنوات بنسبة (9.8%). ومتوسط عدد سنوات الخبرة في مجال العمل (16) سنة, وبانحراف معياري (7) سنوات تقريباً , وقد يعكس ذلك مدى وعى المسئولين وتوفر عنصر الخبرة لديهم وبالتالي قدرتهم على تلافي الأخطاء في ادائهم للعمل وبالتالي قدرتهم على مواجهة أي اشكال للفساد المالي والإداري والمامهم بقواعد الإدارة الرشيدة وتحقيق التنمية المحلية وهذا ما اكدت عليه دراسة **Nava (2012)** إلى أهمية تطبيق اسلوب الحوكمة على كافة المستويات وكذلك دراسة **Thomas (2012)** والتي اكدت على ضرورة تطبيق اليات الحوكمة الرشيدة على كافة المؤسسات ، وقد اشارت نتائجها إلى انه يجب التركيز على بعض مؤشرات الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة ونشر ثقافة الحوكمة وتفعيل اليات الممارسة الديمقراطية في اتخاذ القرار وزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية للعاملين بها.

المحور الثاني: واقع استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية:

(1) المساءلة:

جدول رقم (5)

يوضح المساءلة

(ن=133)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تمارس وحدات الإدارة المحلية دورها في مساءلة ومحاسبة القيادات	74	55.6	44	33.1	15	11.3	2.44	0.69	6
2	تعمل وحدات الإدارة المحلية على وجود قواعد واضحة بشأن مسائلة القيادات والمسئولين بها في حالة ثبوت إهمالهم في أعمالهم المنوطة	90	67.7	35	26.3	8	6	2.62	0.6	3
3	توفر وحدات الإدارة المحلية التقارير المالية والإدارية بشكل دوري للجهات الحكومية المعنية	100	75.2	29	21.8	4	3	2.72	0.51	1
4	يوجد بوحدات الإدارة المحلية آلية محددة لمتابعة أدائها بشكل دوري	85	63.9	39	29.3	9	6.8	2.57	0.62	4
5	يتوفر بوحدات الإدارة المحلية آليات لتقييم أداء القيادات بها	77	57.9	46	34.6	10	7.5	2.5	0.64	5
6	تتوفر بوحدات الإدارة المحلية آليات لتقييم ما ينفذ من برامج ومشروعات	87	65.4	41	30.8	5	3.8	2.62	0.56	2
	البعد ككل							2.58	0.47	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **المساءلة كأحد أبعاد استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها المسئولون** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر وحدات الإدارة المحلية التقارير المالية والإدارية بشكل دوري للجهات الحكومية المعنية بمتوسط حسابي (2.72), يليها الترتيب الثاني تتوفر

بوحدات الإدارة المحلية آليات لتقييم ما ينفذ من برامج ومشروعات بمتوسط حسابي (2.62), وأخيراً الترتيب السادس تمارس وحدات الإدارة المحلية دورها في مساءلة ومحاسبة القيادات بمتوسط حسابي (2.44) ويشير ذلك الى حرص وحدات الإدارة المحلية على تطبيق المسائلة والمحاسبة لكل من المسئولين والقيادات باستمرار مما يجعلهم يعملون بدقة ومراعاة عدم الوقوع في اخطاء حتى لا يتم مسائلتهم ومحاسبتهم وبالتالي يلحق أي ضرر بهم وبعملهم وبالتالي مواجهة أي اشكال للفساد سواء المالي او الإداري ويتفق ذلك مع نتائج دراسات كلا من (**بيرس 2004 ودراسة الجوهرى** 2010 ودراسة**Thomas** 2012 ودراسة **Nava** 2012) , حيث اكدت على ضرورة تعظيم الاستفادة من المداخل العلمية والاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية في تطبيق اليات الحوكمة الرشيدة على كافة المؤسسات ، وقد اشارت نتائجها إلى انه يجب التركيز على بعض مؤشرات الحوكمة والتي من بينها المساءلة .

(2) الشفافية:

جدول رقم (6)

يوضح الشفافية

(ن=133)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	يتوفر لدى وحدات الإدارة المحلية آلية واضحة لتبادل المعلومات لمن يهمه الأمر	82	61.7	43	32.3	8	6	2.56	0.61	2
2	تحرص وحدات الإدارة المحلية على الإعلان بشكل مستمر عن برامجها ومشروعاتها للمواطنين	72	54.1	49	36.8	12	9	2.45	0.66	3
3	يتوفر بوحدات الإدارة المحلية نظام محدد لتلقى شكاوى المواطنين بالمجتمع المحلى لتقييم أدائها	104	78.2	24	18	5	3.8	2.74	0.52	1
4	يتوفر لدى وحدات الإدارة المحلية قاعدة بيانات كافية حول احتياجات المواطنين بالمجتمع المحلي	68	51.1	55	41.4	10	7.5	2.44	0.63	4

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
5	تحرص وحدات الإدارة المحلية على توفير المعلومات لكافة المواطنين دون غموض	72	54.1	48	36.1	13	9.8	2.44	0.67	5
6	تتيح وحدات الإدارة المحلية الاطلاع على الميزانية بشكل عام ومستمر	53	39.8	49	36.8	31	23.3	2.17	0.78	6
	البعد ككل							2.47	0.47	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

6- مستوى **الشفافية كأحد أبعاد استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها المسئولون** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.47)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتوفر بوحدات الإدارة المحلية نظام محدد لتلقى شكاوى المواطنين بالمجتمع المحلى لتقييم أدائها بمتوسط حسابي (2.74), يليها الترتيب الثاني يتوفر لدى وحدات الإدارة المحلية آلية واضحة لتبادل المعلومات لمن يهمه الأمر بمتوسط حسابي (2.56), وأخيراً الترتيب السادس تتيح وحدات الإدارة المحلية الاطلاع على الميزانية بشكل عام ومستمر بمتوسط حسابي(**2,17**) **وهذا يشير الى ان وحدات الإدارة المحلية تحرص على اداء عملها في وضوح تام وعدم الغموض سواء في المعلومات او في نظام عملها واهدافها واضحة سواء للمسئولين بها او المواطنين المستفيدين بالمجتمع المحلى وبالتالي مواجهة اشكال الفساد المالي او الإداري بها** وهذا ما أكدت عليه احد دراسات (مركز المشروعات الدولية ,2010) والتي توصلت نتائجها على أن الحوكمة هي النظام الأساسي لتحقيق التنمية المؤسسية لما فيها من أسلوب الشفافية في المعلومات. فالحوكمة الرشيدة تقاوم أشكال الفساد الإداري والمالي عن طريق قيامها بتوفير الشفافية . وقد أشارت **بيرس**)2004, في بحثها لأهمية الحوكمة انها توفر الشفافية بحيث يمكن لأى مواطن أن يتأكد بأن المنظمة تترجم الموارد إلى برامج تحقق التنمية المحلية أي ان الحكومة تقاوم اشكال الفساد الإداري

والمالي , ويتفق ذلك مع دراسة(شمروخ ,2105) حيث توصلت الى ان وعدم توافر الشفافية هو احد الأسباب الهامة في تعثر التنمية في مصر .

(3) المشاركة:

جدول رقم (7)

يوضح المشاركة

(ن=133)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تحرص وحدات الإدارة المحلية على اتخاذ القرارات بمشاركة المواطنين	32	24.1	85	63.9	16	12	2.12	0.59	6
2	تحرص وحدات الإدارة المحلية بإشراك المواطنين في وضع الخطط وتنفيذ المشروعات الخاصة بالتنمية المحلية	46	34.6	58	43.6	29	21.8	2.13	0.74	5
3	تحرص وحدات الإدارة المحلية على وجود قنوات اتصال بينها وبين أفراد المجتمع المحلي	64	48.1	55	41.4	14	10.5	2.38	0.67	2
4	يتم تمكين أفراد المجتمع المحلي من مراقبة أداء وحدات الإدارة المحلية لنشاطها ومشروعاتها المحلية	51	38.3	62	46.6	20	15	2.23	0.7	3
5	يتم تشجيع المواطنين على مراقبة المشروعات والأنشطة داخل الوحدات المحلية	52	39.1	49	36.8	32	24.1	2.15	0.78	4
6	يتم تشجيع أفراد المجتمع المحلى على المشاركة في المشروعات المحلية سواء بالفكر أو بالمال أو بالجهد	72	54.1	46	34.6	15	11.3	2.43	0.69	1

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	البعد ككل							2.24	0.54	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **المشاركة كأحد أبعاد استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها المسئولون** متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.24)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تشجيع أفراد المجتمع المحلى على المشاركة في المشروعات المحلية سواء بالفكر أو بالمال أو بالجهد بمتوسط حسابي (2.43), يليها الترتيب الثاني تحرص وحدات الإدارة المحلية على وجود قنوات اتصال بينها وبين أفراد المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (2.38), وأخيراً الترتيب السادس تحرص وحدات الإدارة المحلية على اتخاذ القرارات بمشاركة المواطنين بمتوسط حسابي (2.12) , وهذا يشير الى ديمقراطية وحدات الإدارة المحلية في نظام عملها وحرصها على مشاركة المواطنين في مشروعاتها المحلية ووجود قنوات اتصال بينها وبين افراد المجتمع ويتفق ذلك مع دراسة(**سالم 1994**) والتي اكدت على اهمية توفير قنوات الاتصال بين مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار وأجهزة التنمية المحلية وذلك للحصول على المعلومات والبيانات بسهولة، وتوصلت نتائجها أن الاتصال عملية مستمرة يمكن من خلالها التعرف على حاجات ومشكلات المجتمع واتجاهات أفراده، والتعرف على موارده المادية والبشرية، وأن عدم توفر قنوات اتصال بين هذه الأجهزة يؤدي إلى تضارب البيانات , وايضا جاءت دراسة **كلا من (حسين 1995, والجوهرى 2010)** لتؤكد على اهمية المشاركة في التنمية المحلية لتحسين البيئة ومواجهة المشكلات والمشاركة في صنع القرارات لتحقيق أهداف التنمية مع وجود إطار عمل بيني وبين المؤسسات قائم على(التعاون والمشاركة والتنسيق والاتصال والتشبيك).

(4) المساواة:

جدول رقم (8)

يوضح المساواة

(ن=133)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تحرص وحدات الإدارة المحلية على توفير الفرص بالتساوي لجميع المواطنين لتحسين أوضاعهم	61	45.9	59	44.4	13	9.8	2.36	0.66	3
2	يتم تطبيق القوانين والأنظمة بوحدات الإدارة المحلية بشكل عادل	73	54.9	44	33.1	16	12	2.43	0.7	1
3	تعمل وحدات الإدارة المحلية على مراعاة المساواة عند توزيع المهام والمسئوليات على العاملين بها	62	46.6	57	42.9	14	10.5	2.36	0.67	5
4	يتم تطبيق سياسة الثواب والعقاب بوحدات الإدارة المحلية على القيادات والعاملين دون تمييز	70	52.6	46	34.6	17	12.8	2.4	0.71	2
5	تحرص وحدات الإدارة المحلية على استفادة أفراد المجتمع المحلى من كافة الأنشطة والمشروعات دون تفرقة	70	52.6	43	32.3	20	15	2.38	0.73	4
6	توفر وحدات الإدارة المحلية الإشباع الكافي لجميع احتياجات المواطنين	46	34.6	65	48.9	22	16.5	2.18	0.69	6
	البعد ككل							2.35	0.56	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **المساواة كأحد أبعاد استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها المسئولون** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتم تطبيق القوانين والأنظمة بوحدات الإدارة المحلية بشكل عادل بمتوسط حسابي (2.43), يليها الترتيب الثاني يتم تطبيق سياسة الثواب والعقاب بوحدات الإدارة المحلية على القيادات والعاملين دون تمييز بمتوسط حسابي (2.4), وأخيراً الترتيب السادس توفر وحدات الإدارة المحلية الإشباع الكافي لجميع احتياجات المواطنين بمتوسط حسابي (2.18) , وهذا يشير الى حرص وحدات الإدارة المحلية على تطبيق العدالة والمساواة في اسلوب عملها سواء على القيادات والعاملين بها وأفراد المجتمع المحلى المستفيدين من خدماتها وبالتالي ضمان تكافؤ الفرص والخدمات لهم وعدم التمييز فيما بينهم , وقد أشارت(**بيرس**2004) في بحثها لأهمية الحوكمة اهمية ان تتوزع المسؤوليات على الاعضاء في ظل القوانين واللوائح العامة والخاصة وهذا يؤكد اهمية مراعاة المساواة كأحد ابعاد الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية.

(5) الفعالية:

جدول رقم (9)

يوضح الفعالية

(ن=133)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تركز وحدات الإدارة المحلية على الاستثمار الأمثل للموارد المادية	71	53.4	47	35.3	15	11.3	2.42	0.69	1
2	تعمل وحدات الإدارة المحلية على الاستثمار الفعال للموارد البشرية والتقنية:	66	49.6	51	38.3	16	12	2.38	0.69	3
3	تحرص وحدات الإدارة المحلية على توفير خبراء متخصصين لتدريب القيادات والعاملين بفاعلية	55	41.4	49	36.8	29	21.8	2.2	0.77	5
4	تعمل وحدات الإدارة المحلية على الاستثمار الفعال للموارد الطبيعية	54	40.6	65	48.9	14	10.5	2.3	0.65	4

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	في تنفيذ مشروعاتها									
5	تهتم وحدات الإدارة المحلية بتنمية المهارات الإدارية والتنظيمية للعاملين بها بكفاءة	74	55.6	40	30.1	19	14.3	2.41	0.73	2
	البعد ككل							2.34	0.59	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **الفعالية كأحد أبعاد استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها المسئولون** متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.34)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تركز وحدات الإدارة المحلية على الاستثمار الأمثل للموارد المادية بمتوسط حسابي (2.42), يليها الترتيب الثاني تهتم وحدات الإدارة المحلية بتنمية المهارات الإدارية والتنظيمية للعاملين بها بكفاءة بمتوسط حسابي (2.41), وأخيراً الترتيب الخامس تحرص وحدات الإدارة المحلية على توفير خبراء متخصصين لتدريب القيادات والعاملين بفاعلية بمتوسط حسابي (2.2) , وهذا يشير الى اهمية الحرص على تحقيق الفاعلية والكفاءة واستثمار كافة الموارد المتاحة وقد أشارت(**ببيرس**2004) في بحثها لأهمية الحوكمة ان الحوكمة تحقق القيادة الرشيدة والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد.

(6) النزاهة:

جدول رقم (10)

يوضح النزاهة

(ن=133)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تحرص وحدات الإدارة المحلية على تطبيق القوانين بدقة بما يضمن مستوى عالي من الأمان والسلامة	79	59.4	46	34.6	8	6	2.53	0.61	2
2	يتم مراعاة قيم النزاهة في التعامل بوحدات الإدارة المحلية (الصدق – الأمانة– الوضوح – الإخلاص في العمل)	67	50.4	52	39.1	14	10.5	2.4	0.67	4
3	تحرص وحدات الإدارة المحلية على مواجهة أي شكل من أشكال الفساد المالي أو الإداري (المحسوبية – الرشاوى)	74	55.6	46	34.6	13	9.8	2.46	0.67	3
4	تعمل وحدات الإدارة المحلية على احترام أفراد المجتمع والتعاون معهم	88	66.2	36	27.1	9	6.8	2.59	0.62	1
	البعد ككل							2.5	0.58	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **النزاهة كأحد أبعاد استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها المسئولون** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.5)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل وحدات الإدارة المحلية على احترام أفراد المجتمع والتعاون معهم بمتوسط حسابي (2.59), يليها الترتيب الثاني تحرص وحدات الإدارة المحلية على تطبيق القوانين بدقة بما يضمن مستوى عالي من الأمان والسلامة بمتوسط حسابي (2.53), وأخيراً الترتيب الرابع يتم مراعاة قيم النزاهة في التعامل بوحدات الإدارة المحلية (الصدق – الأمانة– الوضوح – الإخلاص في العمل) بمتوسط حسابي (2.4) , وهذا يشير الى اهمية حرص وحدات

الإدارة (UNDP)المحلية على مراعاة النزاهة في سائر اعمالها وعليه فقد أعطت دراسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام 1997 الأهمية في دراسة وتحليل ماهية المميزات الأساسية للحوكمة الجيدة والتي من بينها النزاهة والتي ترتكز على تعزيز سلطة القانون اى ان القوانين والأنظمة عادلة ، ويتم تطبيقها بدقة مما يضمن مستوى عالي من الامان والسلامة, وهذا ما اكدت علية دراسة (**بيرس**2004) في بحثها لأهمية الحوكة ان الحوكمة تحقق القيادة الرشيدة والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد والقيادة التي تتصف بالأمانة والجديرة بالثقة تجاه المنظمة والمتعاملين معها.

المحور الثالث: دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية:

(1) البعد المادي:

جدول رقم (11)

يوضح البعد المادي

(ن=133)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تهتم وحدات الإدارة المحلية بتحقيق إنجازات مادية ملموسة في المجتمع باستمرار	69	51.9	56	42.1	8	6	2.46	0.61	4
2	توفر وحدات الإدارة المحلية كافة الخدمات التي يحتاجها سكان المجتمع	55	41.4	66	49.6	12	9	2.32	0.63	8
3	تعمل وحدات الإدارة المحلية على إقامة المنشآت المختلفة وردم البرك بالمجتمع المحلى	81	60.9	46	34.6	6	4.5	2.56	0.58	1
4	تحرص وحدات الإدارة المحلية على التركيز على الحاجات الكلية للمجتمع المحلى دون الاهتمام بقطاع أو فئة معينة	77	57.9	43	32.3	13	9.8	2.48	0.67	2
5	تهتم وحدات الإدارة المحلية بتلقي المساعدات الفنية من جميع الهيئات الحكومية والأهلية (معدات – أجهزة –	64	48.1	66	49.6	3	2.3	2.46	0.54	3

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	استشارة فنية)									
6	تحرص وحدات الإدارة المحلية على توفر التكامل في التخصصات المتنوعة في مجال التنمية المحلية	64	48.1	60	45.1	9	6.8	2.41	0.62	5
7	تهتم وحدات الإدارة المحلية بوضع برنامج يقابل الحاجات المادية الملموسة للمواطنين في المجتمع المحلي	55	41.4	69	51.9	9	6.8	2.35	0.6	7
8	تعمل وحدات الإدارة المحلية على تحسين الظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع المحلي	56	42.1	62	46.6	15	11.3	2.31	0.66	9
9	يوجد بوحدات الإدارة المحلية موارد مالية متجددة للقيام بأنشطتها ومشروعاتها المختلفة	56	42.1	51	38.3	26	19.5	2.23	0.75	10
10	تحرص وحدات الإدارة المحلية على الترشيد المستمر لمواردها المادية واستثمارها في تنفيذ المشروعات تنموية مختلفة	65	48.9	51	38.3	17	12.8	2.36	0.7	6
	البعد ككل							2.39	0.46	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **البعد المادي كأحد أبعاد** دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية **كما يحددها المسئولون** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل وحدات الإدارة المحلية على إقامة المنشآت المختلفة وردم البرك بالمجتمع المحلى بمتوسط حسابي (2.56), يليها الترتيب الثاني تحرص وحدات الإدارة المحلية على التركيز على الحاجات الكلية للمجتمع المحلى دون الاهتمام بقطاع أو فئة معينة بمتوسط حسابي (2.48), وأخيراً الترتيب العاشر يوجد بوحدات الإدارة المحلية موارد مالية متجددة للقيام بأنشطتها ومشروعاتها المختلفة بمتوسط حسابي (2.23) , وهذا يشير الى ان

وحدات الإدارة المحلية تعمل على تحقيق الأهداف المادية للتنمية المحلية وتحرص على اقامة انجازات مادية للمواطنين بالمجتمع المحلى ويتفق ذلك مع نتائج دراسة(**انس 1994**) والتي توصلت نتائجها الى ان وحدات الأدرة المحلية تركز فقط على الأهداف المادية وهذا ما اكدت علية ايضا دراسة (**غانم 2004**) الى ضرورة التمويل والموازنات المحلية وكيفية تنمية الموارد الذاتية للوحدات المحلية وتوصلت إلى ضرورة تعزيز بعض الأنشطة المحلية بطريقه تؤدى إلى تحسين مستويات الأداء ، وتنمية نظم موازنه اكثر ملائمة.

(2) البعد المعنوي:

جدول رقم (12)

يوضح البعد المعنوي

(ن=133)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تعمل وحدات الإدارة المحلية على إكساب المواطنين الاتجاه إلى المبادأة لحل المشكلات المجتمعية	65	48.9	56	42.1	12	9	2.4	0.65	3
2	تقوم وحدات الإدارة المحلية بتوعية المواطنين على تنظيم أنفسهم عند التحرك لحل مشكلات مجتمعهم	56	42.1	67	50.4	10	7.5	2.35	0.62	6
3	تحرص وحدات الإدارة المحلية على حث المواطنين على المشاركة في كافة الجهود التنموية بالمجتمع المحلى	73	54.9	46	34.6	14	10.5	2.44	0.68	2
4	يتم تدريب المواطنين على القيام بالأدوار القيادية في المواقف التي تتلائم مع قدراتهم وإمكانياتهم	49	36.8	48	36.1	36	27.1	2.1	0.8	12
5	تحرص وحدات الإدارة المحلية على استمرار جهود تنمية المجتمع المحلي لفترة زمنية طويلة	58	43.6	64	48.1	11	8.3	2.35	0.63	7
6	يتم تصميم البرامج والمشروعات بوحدات الإدارة المحلية بناءاً على	51	38.3	59	44.4	23	17.3	2.21	0.72	9

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	حاجات ورغبات أفراد المجتمع المحلي									
7	تحرص وحدات الإدارة المحلية على مشاركة المواطنين بالمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات التي تهمهم	46	34.6	67	50.4	20	15	2.2	0.68	11
8	تهتم وحدات الإدارة المحلية بكل جوانب الحياة في المجتمع وبكل حاجاته	45	33.8	69	51.9	19	14.3	2.2	0.67	10
9	تؤكد وحدات الإدارة المحلية على أهمية اتخاذ القرارات على أساس الإجماع	62	46.6	58	43.6	13	9.8	2.37	0.66	5
10	تعمل وحدات الإدارة المحلية على تشجيع الجهود الذاتية من قبل المواطنين في برامج التنمية المحلية	78	58.6	47	35.3	8	6	2.53	0.61	1
11	تحرص وحدات الإدارة المحلية على بث روح التعاون وتقسيم العمل بين سكان المجتمع بما يحقق تكامل التنفيذ	67	50.4	49	36.8	17	12.8	2.38	0.7	4
12	تهتم وحدات الإدارة المحلية بتنمية الموارد البشرية (العاملين بها – المواطنين بالمجتمع المحلى) باستمرار	44	33.1	85	63.9	4	3	2.3	0.52	8
	البعد ككل							2.32	0.46	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **البعد المعنوي كأحد أبعاد** دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية **كما يحددها المسئولون** متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل وحدات الإدارة المحلية على تشجيع الجهود الذاتية من قبل المواطنين في برامج التنمية المحلية بمتوسط حسابي (2.53), يليها الترتيب الثاني تحرص وحدات الإدارة المحلية على حث المواطنين على المشاركة في كافة الجهود

التنموية بالمجتمع المحلى بمتوسط حسابي (2.44), وأخيراً الترتيب الثاني عشر يتم تدريب المواطنين على القيام بالأدوار القيادية في المواقف التي تتلاءم مع قدراتهم وإمكانياتهم بمتوسط حسابي (2.1) , وهذا يشير الى اهتمام وحدات الإدارة المحلية بتحقيق الأهداف المعنوية للتنمية المحلية بمستوى متوسط ولكن من الضروري ان تحرص على رفع هذا المستوى باستمرار ويتفق ذلك مع نتائج دراسة**(انس 1994)** والتي توصلت نتائجها الى ان وحدات الإدارة المحلية تركز فقط على الأهداف المادية اكثر من الأهداف المعنوية وهذا لا يؤدى إلى تحقيق التنمية المحلية, وايضا جاءت دراسة **كلا من (حسين 1995, والجوهرى 2010)** لتؤكد على اهمية المشاركة في التنمية المحلية لتحسين البيئة ومواجهة المشكلات والمشاركة في صنع القرارات لتحقيق أهداف التنمية مع وجود إطار عمل بيني وبين المؤسسات قائم على(التعاون والمشاركة والتنسيق والاتصال والتشبيك) والتى تعد من ضمن الأهداف المعنوية للتنمية المحلية ويؤكد ذلك دراسة **(حمزاوى 2006)** والتي من اهم نتائجها ضرورة دعم فلسفه التطوير والاثراء والنقل والتعليم والتدريب المتواصل.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية:

جدول رقم (13)

يوضح المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية

(ن=133)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى	61	45.9	54	40.6	18	13.5	2.32	0.7	1
2	ضعف استخدام آليات الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية	45	33.8	65	48.9	23	17.3	2.17	0.7	4
3	قلة مشاركة المواطنين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بجهود التنمية المحلية	49	36.8	70	52.6	14	10.5	2.26	0.64	2
4	المعلومات التي يتم تقديمها للعاملين بوحدات الإدارة المحلية وللمواطنين	57	42.	50	37.	26	19.	2.23	0.76	3

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	بالمجتمع المحلي غير كافية		9		6		5			
5	ضعف التعاون والتنسيق مع المؤسسات الأخرى في المجتمع	48	36.1	57	42.9	28	21.1	2.15	0.74	6
6	عدم وجود أهداف ونظام أساسي محدد لأسلوب العمل داخل وحدات الإدارة المحلية	37	27.8	53	39.8	43	32.3	1.95	0.78	14
7	ضعف مسائلة القيادات والمسئولين بوحدات الإدارة المحلية	37	27.8	45	33.8	51	38.3	1.89	0.81	21
8	صعوبة التواصل مع المواطنين بالمجتمع المحلي لتلبية احتياجاتهم والتعرف على مشكلاتهم	37	27.8	47	35.3	49	36.8	1.91	0.8	20
9	قلة ممارسة الديمقراطية بوحدات الإدارة المحلية	46	34.6	43	32.3	44	33.1	2.02	0.83	11
10	الحرص على تحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة	42	31.6	40	30.1	51	38.3	1.93	0.84	18
11	العمل بشكل فردي بوحدات الإدارة المحلية	31	23.3	43	32.3	59	44.4	1.79	0.8	27
12	نقص مصادر التمويل المختلفة التي تساعد في تنفيذ مشروعات التنمية المحلية	45	33.8	55	41.4	33	24.8	2.09	0.76	8
13	ضعف الهيكل التنظيمي لوحدات الإدارة المحلية وسيطرة بعض المواطنين على المشروعات لمصالح شخصية	30	22.6	50	37.6	53	39.8	1.83	0.77	25
14	قلة الاهتمام بتدريب العاملين بوحدات الإدارة المحلية	44	33.1	39	29.3	50	37.6	1.95	0.84	16
15	ضعف وجود نظام يحقق المساواة في معاملة القيادات والعاملين بوحدات الإدارة المحلية	37	27.8	42	31.6	54	40.6	1.87	0.82	22

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
16	الافتقار لسياسة عامة للمحاسبة	35	26.3	43	32.3	55	41.4	1.85	0.81	24
17	ضعف الكوادر البشرية المدربة على استخدام تكنولوجيا المعلومات	43	32.3	58	43.6	32	24.1	2.08	0.75	9
18	ضعف الميزانية بوحدات الإدارة المحلية وضعف الاضطلاع عليها بشكل عام ودوري	49	36.8	55	41.4	29	21.8	2.15	0.75	7
19	الافتقار لنظام متابعة أداء وحدات الإدارة المحلية بشكل مستمر	36	27.1	49	36.8	48	36.1	1.91	0.79	19
20	لا يتوفر بوحدات الإدارة المحلية آلية لتلقي شكاوى المواطنين بالمجتمع المحلي	22	16.5	35	26.3	76	57.1	1.59	0.76	29
21	يتم التركيز على الموارد المادية دون التركيز على تنمية الموارد البشرية المحلية	40	30.1	45	33.8	48	36.1	1.94	0.81	17
22	الافتقار إلى الأصول العلمية في التخطيط لبرامج ومشروعات التنمية المحلية	44	33.1	51	38.3	38	28.6	2.05	0.79	10
23	استخدام وحدات الإدارة المحلية لمعايير ترتبط بأداء أصحاب النفوذ أكثر من الاهتمام بحجم الإنجاز	28	21.1	37	27.8	68	51.1	1.7	0.8	28
24	قلة الاهتمام بمشاركة المواطنين في تقييم وحدات الإدارة المحلية فيما يتعلق ببرامج تنمية المجتمع المحلي	39	29.3	49	36.8	45	33.8	1.95	0.8	15
25	الاقتصار في وضع الخطط المتعلقة ببرامج التنمية المحلية على القيادات المحلية فقط دون الاهتمام بمشاركة المواطنين	41	30.8	46	34.6	46	34.6	1.96	0.81	13

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
26	ضعف الالتزام بتطبيق التشريعات المنظمة لعمل وحدات الإدارة المحلية في بعض الأحيان	30	22.6	49	36.8	54	40.6	1.82	0.78	26
27	افتقار العديد من أفراد المجتمع المحلي لأهمية الوعي بالمشاركة في تنمية مجتمعاتهم	46	34.6	61	45.9	26	19.5	2.15	0.72	5
28	ضعف التنسيق بين الجهود الحكومية والأهلية بالمجتمع المحلي	36	27.1	58	43.6	39	29.3	1.98	0.75	12
29	نقص التنسيق والتنظيم بين الوحدات المحلية والأجهزة التنفيذية	31	23.3	53	39.8	49	36.8	1.86	0.77	23
	البعد ككل							1.98	0.54	مستوى متوسط

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **المعوقات التي تواجه استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية كما يحددها المسئولون** متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.98)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى بمتوسط حسابي (2.32), يليها الترتيب الثاني قلة مشاركة المواطنين في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بجهود التنمية المحلية بمتوسط حسابي (2.26), وأخيراً الترتيب التاسع والعشرون لا يتوفر بوحدات الإدارة المحلية آلية لتلقي شكاوى المواطنين بالمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (1.59) , وهذا يشير الى ان وحدات الإدارة المحلية تواجة معوقات في استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية ويؤكد ذلك دراسة كلا من **(بركات1992 ودراسة انس 1994 ودراسة حجازى 2006ودراسة عبدالعال2006)** والتي استهدفت التعرف على المشاكل والأسباب التي تعوق عملية التنمية المحلية ودور إدارات الإدارة المحلية في التغلب على هذه المشاكل وتوصلت إلى أن العادات والتقاليد وعدة عوامل داخلية وخارجية هي التي تعوق تحقيق التنمية المحلية

المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية:

جدول رقم (14)

يوضح مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية **(ن=133)**

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	الالتزام بوضع إستراتيجية طويلة المدى وعدم الاعتماد على التخطيط قصير المدى	95	71.4	33	24.8	5	3.8	2.68	0.54	16
2	الممارسة الفعلية لآليات الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية	93	69.9	36	27.1	4	3	2.67	0.53	17
3	الإفصاح التام لجميع المواطنين حول برامج ومشروعات وحدات الإدارة المحلية	76	57.1	40	30.1	17	12.8	2.44	0.71	21
4	التأكيد على ممارسة الحوكمة في ضوء السياسات الدولية والمتغيرات العالمية	95	71.4	35	26.3	3	2.3	2.69	0.51	15
5	العمل على توفير المعلومات الكافية بوحدات الإدارة المحلية حول القيادات التخطيطية والتنفيذية	102	76.7	30	22.6	1	0.8	2.76	0.45	8
6	الحرص على التعاون والاتصال بين وحدات الإدارة المحلية والأجهزة الحكومية	99	74.4	31	23.3	3	2.3	2.72	0.5	14
7	الحرص على استخدام آلية لتقييم أداء العاملين بوحدات الإدارة المحلية بصفة مستمرة	103	77.4	26	19.5	4	3	2.74	0.5	12
8	الاهتمام بمشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بجهود التنمية المحلية	79	59.4	45	33.8	9	6.8	2.53	0.62	19

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
9	استمرار وحدات الإدارة المحلية في تقديم برامج ومشروعات تنموية لفترة زمنية طويلة	99	74.4	33	24.8	1	0.8	2.74	0.46	11
10	العمل على تصميم برامج وتنفيذ مشروعات تلبى احتياجات المواطنين ورغباتهم بالمجتمع المحلي	105	78.9	24	18	4	3	2.76	0.49	9
11	الاهتمام بتقديم انجازات مادية ملموسة وأخرى معنوية لتنمية المجتمع المحلي	104	78.2	24	18	5	3.8	2.74	0.52	13
12	الحرص على مكافحة كافة أشكال الفساد المالي والإداري بوحدات الإدارة المحلية بشكل دوري	106	79.7	23	17.3	4	3	2.77	0.49	7
13	الحرص على توفر الشفافية في المعلومات التي يتم تقديمها للعاملين بوحدات الإدارة المحلية وللمواطنين بالمجتمع المحلي	106	79.7	23	17.3	4	3	2.77	0.49	7
14	تفعيل التواصل مع المواطنين لتلبية احتياجاتهم المتنوعة والتعرف على مشكلاتهم المختلفة	113	85	18	13.5	2	1.5	2.83	0.41	1
15	تشجيع المواطنين على مراقبة كافة أنشطة وحدات الإدارة المحلية باستمرار	89	66.9	38	28.6	6	4.5	2.62	0.57	18
16	إتاحة الفرصة للمواطنين للاضطلاع على ميزانية وحدات الإدارة المحلية وأوجه الإنفاق	80	60.2	34	25.6	19	14.3	2.46	0.73	20
17	ضرورة التركيز على تنمية الموارد المادية والبشرية معاً	102	76.7	29	21.8	2	1.5	2.75	0.47	10
18	الاستناد على الأصول العلمية في التخطيط لبرامج ومشروعات التنمية المحلية	110	82.7	20	15	3	2.3	2.8	0.45	3

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
19	الحرص على التنسيق بين الجهود الحكومية والأهلية بالمجتمع	106	79.7	24	18	3	2.3	2.77	0.47	6
20	التنسيق الفعال بين الوحدات الملحية والأجهزة التنفيذية بالمجتمع	108	81.2	22	16.5	3	2.3	2.79	0.46	4
21	تنمية مهارات العاملين بوحدات الإدارة المحلية على العمل الفريقي	111	83.5	19	14.3	3	2.3	2.81	0.45	2
22	تفعيل سياسة الثواب والعقاب بوحدات الإدارة المحلية	106	79.7	25	18.8	2	1.5	2.78	0.45	5
23	تنمية قدرة وحدات الإدارة المحلية على توظيف مواردها وإمكانياتها المحدودة	110	82.7	20	15	3	2.3	2.8	0.45	3
	البعد ككل							2.71	0.34	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية **كما يحددها المسئولون** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تفعيل التواصل مع المواطنين لتلبية احتياجاتهم المتنوعة والتعرف على مشكلاتهم المختلفة بمتوسط حسابي (2.83), يليها الترتيب الثاني تنمية مهارات العاملين بوحدات الإدارة المحلية على العمل الفريقي بمتوسط حسابي (2.81), وأخيراً الترتيب الحادي والعشرون الإفصاح التام لجميع المواطنين حول برامج ومشروعات وحدات الإدارة المحلية بمتوسط حسابي (2.44) , ويؤكد ذلك لستجابات المبحوثين في الجدول رقم (13) ان هناك معوقات تواجه وحدات الإدارة المحلية في زيادة فاعلية استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ويؤكد ذلك دراسة كلا من **(بركات1992 ودراسة انس 1994 ودراسة حجازى 2006ودراسة عبدالعال2006)** والتي استهدفت التعرف على المشاكل والأسباب التي تعوق عملية التنمية المحلية ودور إدارات الإدارة المحلية في التغلب على هذه المشاكل وتوصلت إلى أن العادات والتقاليد وعدة عوامل داخلية وخارجية هي التي تعوق تحقيق التنمية المحلية مما

يتطلب الأمر تنفيذ تلك المقترحات من اجل زيادة فاعلية وحدات الإدارة المحلية في استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية على المستوى المادي والمعنوي.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى **يوضح الجدول السابق أن.**

(1) استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية مرتفعاً ":

جدول رقم (15)

يوضح مستوى استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ككل

(ن=133)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	المساءلة	2.58	0.47	مرتفع	1
2	الشفافية	2.47	0.47	مرتفع	3
3	المشاركة	2.24	0.54	متوسط	6
4	المساواة	2.35	0.56	مرتفع	4
5	الفعالية	2.34	0.59	متوسط	5
6	النزاهة	2.5	0.58	مرتفع	2
أبعاد الحوكمة ككل		2.41	0.46	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى **استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ككل كما يحددها المسئولون** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.41)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المساءلة بمتوسط حسابي (2.58), يليها الترتيب الثاني النزاهة بمتوسط حسابي (2.5), وأخيراً الترتيب السادس المشاركة بمتوسط حسابي (2.24). **مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه** " من المتوقع أن يكون مستوى استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية مرتفعاً ".

(2) **اختبار الفرض الثاني للدراسة:** " من المتوقع أن يكون مستوى دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية مرتفعاً ":

جدول رقم (16)

يوضح مستوى دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية **ككل (ن=133)**

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	البعد المادي	2.39	0.46	مرتفع	1
2	البعد المعنوي	2.32	0.46	متوسط	2
	الأدوار ككل	2.36	0.44	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية **ككل كما يحددها المسئولون** مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول البعد المادي بمتوسط حسابي (2.39), يليها الترتيب الثاني البعد المعنوي بمتوسط حسابي (2.32). **مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه** " من المتوقع أن يكون مستوى دور وحدات الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية مرتفعاً ".

(3) **اختبار الفرض الثالث للدراسة:** " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية ":

جدول رقم (17)

يوضح العلاقة بين استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية

(ن=133)

م	الأبعاد / الأبعاد	البعد المادي	البعد المعنوي	أبعاد التنمية المحلية ككل
1	المساءلة	**0.640	**0.513	**0.612
2	الشفافية	**0.640	**0.650	**0.686
3	المشاركة	**0.575	**0.642	**0.647
4	المساواة	**0.720	**0.744	**0.778
5	الفعالية	**0.799	**0.762	**0.830
6	النزاهة	**0.761	**0.740	**0.798
	أبعاد الحوكمة ككل	**0.812	**0.798	**0.855

** معنوي عند (0.01)

* معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية كما يحددها المسئولون. كما أن أكثر أبعاد استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ارتباطاً بتحقيق التنمية المحلية هى بالترتيب: الفعالية، ثم النزاهة، يليها المساواة، ثم الشفافية، ثم المشاركة، وأخيراً المساءلة. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات وإنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية ".

جدول رقم (18)

يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية

(ن=133)

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
أبعاد الحوكمة ككل	0.813	**18.893	**356.939	**0.855	0.732

** معنوي عند (0.01) *

معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية ككل " والمتغير التابع " تحقيق التنمية المحلية ككل" كما يحددها المسئولون (0.855)، وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) (F=356.939, Sig=0.000) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.732)، أي أن استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية يفسر (73.2%) من التغيرات في تحقيق التنمية المحلية.
- وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.813) ، وهى تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت (T=18.893 , Sig=0.000) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).
- **مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه** " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية

تاسعا: رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل استخدام الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية وتحقيق التنمية المحلية:

1. ضرورة تبصير جميع المسئولين بوحدات الإدارة المحلية لثقافة الحوكمة والياتها وذلك لمواجهة أي اشكال للفساد وبالتالي تحقيق التنمية المحلية بأبعادها المادي والمعنوي .
2. ضرورة تأسيس قنوات اتصال واضحة بين المسئولين بوحدات الإدارة المحلية وافراد المجتمع المحلى لمناقشة اهم المعوقات التي تواجههم في استخدام الحوكمة والياتها وتنعكس على تحقيق التنمية المحلية سواء على المستوى المادي او المعنوي.
3. اكتشاف كوادر قيادية بوحدات الإدارة المحلية وتنمية مهارتهم وتدريبهم باستمرار حول تطبيق ثقافة الحوكمة والادارة الرشيدة والياتها المختلفة بما يضمن حسن استثمار الموارد المتاحة في تحقيق التنمية المحلية ماديا ومعنويا .
4. ترسيخ قيم التعاون والمشاركة الفعالة بين وحدات الإدارة المحلية وافراد المجتمع المحلى في تنفيذ البرامج والمشروعات في مجتمعهم سواء بالجهد او بالمال او بالراي , مما يكون له الأثر الأكبر في نجاح وحدات الإدارة المحلية في تحقيق اهدافها ورسالتها.
5. الحرص على احترام وقبول الرأي والرأي الأخر والعمل بنزاهة وإرساء قيم الشفافية والمسائلة واحترام القوانين المنظمة لعمل وحدات الإدارة المحلية من قبل المسئولين او افراد المجتمع المحلى.
6. عدم السماح لأى اعتبارات شخصية او ذاتية للتدخل في طبيعة عمل وحدات الإدارة المحلية على حساب المصلحة العامة للمواطنين والمجتمع المحلى وتحقيق التنمية المحلية.
7. الحرص على استثمار كافة الموارد المادية المتاحة لتنفيذ المشروعات وتوفير كافة الخدمات التي يحتاج اليها افراد المجتمع المحلى بشكل عادل دون تمييز و النهوض بمستوى مجتمعهم المحلى .
8. مراعاة الإفصاح التام لجميع المواطنين حول برامج ومشروعات وحدات الإدارة المحلية باستمرار وتجنب الغموض في أي معلومات يحتاج اليها افراد المجتمع المحلى.
9. ضرورة أعداد دليل تدريبي يقود جميع المؤسسات الحكومية ذات الطابع الحكومي والتي من ضمنها وحدات الإدارة المحلية الى تدعيم استخدام ثقافة الحوكمة والياتها وبالتالي تحقيق التنمية المحلية .

10. ضرورة رصد وتحليل المشكلات التي تتعرض لها وحدات الإدارة المحلية والتي تحول دون استخدام الحوكمة وتحقيق التنمية المحلية وذلك باستخدام وسائل الإعلام المختلفة سواء المقروءة والمسموعة ووضع حلول لها .
11. تنظيم دورات تدريبية لكل المسئولين بوحدات الإدارة المحلية لتزويدهم بمعارف وخبرات ومهارات استخدام اليات الحوكمة وضمان تحقيق التنمية المحلية
12. اقامة المؤتمرات والدورات وورش العمل بوحدات الإدارة المحلية ومشتركة مع جميع المؤسسات الأخرى وخاصة الحكومية حول تفعيل استخدام الحوكمة واثر ذلك في تحقيق التنمية المحلية.
13. أهمية تفعيل اللقاءات التمهيدية لإعداد وتهيئة المجتمعات المحلية وكذلك وحدات الإدارة المحلية لأهمية ثقافة الحوكمة في تحقيق اهدافها والمتعلقة بتنمية المجتمع المحلى.

المراجع العلمية:

أولا : المراجع العربية:

العكيدى ,إبراهيم (2004) . إدارة الاداء وقياس الإنتاجية . بحث تحليلي في بلدية الزرقاء بالمملكة العربية الأردنية الهاشمية . المؤتمر العربي الثاني للإدارة المحلية . القاهرة . المنطقة العربية للتنمية الإدارية .

اخرون, ابراهيم رجب (1983) . نماذج ونظريات تنظيم المجتمع . القاهرة . دار الثقافة للطباعة والنشر .

اخرون, ابراهيم رجب (1990) . تنمية المجتمع المحلي وسلسلة قرارات في تنظيم المجتمع . الكتاب الخامس . القاهرة . مكتبة وهبة..

العمرى , ابو النجا محمد (1999) . اسس البحث في الخدمة الاجتماعية. الإسكندرية . المكتب العلمي للنشر والتوزيع.

العمرى , أبو النجا محمد (2008) . التفاوض وتفعيل الشراكة بين أجهزة الإدارة المحلية والمجالس الشعبية المحلية . بحث منشور في المؤتمر العلمي 21 . المجلد السادس . كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان .

ناجي , أحمد عبدالفتاح (2003) . رؤية أعضاء المجالس الشعبية المحلية لمتطلبات تحديث الإدارة المحلية في مصر . بحث منشور في المؤتمر الرابع عشر . الجزء الأول . الفيوم . كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة القاهرة . بتصرف .

نظيمة , احمد محمود سرحان (1999) . العلاقة بين الممارسة المهنية لطريقه تنظيم المجتمع وفاعلية الرعاية المؤسسية للمسنين . بحث منشور في المؤتمر العلمي الثالث عشر . المجلد الثالث . كليه الخدمة الاجتماعية . جامعه حلوان .

سعد , السعيد مغازي احمد (2019) . تنظيم مجتمع المنظمات "دراسات في تنظيم المجتمع" . ط1 . الاسكندرية . دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .

الحسيني , السيد (1996) . الاتجاهات الفيتوميثولوجية الحديثة في علم الاجتماع . مجلة عالم الفكر . الكويت . المجلس الوطني للثقافة والفنون .

غانم ,السيد (2004) . التمويل والموازنات المحلية وكيفيه تنمية الموارد الذاتية للوحدات المحلية . المؤتمر العربي الثاني للإدارة المحلية . القاهرة . المنطقة العربية للتنمية الإدارية .

البسيوني ,الفاروق إبراهيم يوسف (1990) . نحو دور مقترح لتنمية أداء المجلس الشعبي المحلي لوظيفته التخطيطية دراسة مطبقة على المجلس المحلي بقرية سدس محافظة بني سويف . بحث منشور في المؤتمر العلمي الثاني . الفيوم . كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة الفيوم .

معجم اللغة العربية. المعجم الوجيز (1997) . جمهورية مصر العربية . طبعة خاصه بوزارة التربية والتعليم .

معجم اللغة العربية . المعجم الوسيط (2004) . جمهورية مصر العربية . ط4 . مكتبه الشروق الدولية.

الجوهري , أماني عبدا لهادى (2010) . الحكم الرشيدي ونوعية الحياة "دراسة اللجان المصرية ".رساله دكتوراه غير منشورة . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة.

قنديل , أماني , على ليلة (2007) . الإدارة الرشيدة للحكم في المجتمع المدني . القاهرة . الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.

بيبرس ,إيمان (2004) . حوكمة الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية البشرية . مقال منشور في جريدة الأهرام بتاريخ 9 نوفمبر ولمزيد من التفاصيل انظر شبكة المعلومات الدولية (http://www.ahram.org.eg/archive/2004 نقلا عن

شمروخ , مرفت جمال الدين على (2015) . الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني . الإسكندرية. المكتب الجامعي الحديث .

نبيل , راندة محمد (2007) . ادارة الحكم الواسع في المنظمات غير الحكومية في مصر . رساله دكتوراه غير منشوره . كليه الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعه القاهرة.

عامر , رانيه محمد (2016) . دور الرقابة الداخلية في زيادة فعالية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزه . رساله ماجستير غير منشوره . غزه . كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية . جامعة الازهر.

عبد اللطيف , رشاد احمد (1999) . نماذج ومهارات طريقه تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية – مدخل تكاملي . الاسكندرية . المكتب الجامعي الحديث.

حسين , سعودي عبدا لهادى(1995) . التنمية المحلية والمشاركة الجماهيرية في المجتمعات الجديدة . بحث منشور في المؤتمر العلمي الثامن . الفيوم . كلية الخدمة الاجتماعية .جامعة القاهرة.

عبدالعال , سعيد سليمان (2006) . دور المشاركة في التنمية في بني مر محافظة أسيوط . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التجارة . جامعة أسيوط .

عثمان , سوسن ,عبدالخالق عفيفي (1994) . تنظيم المجتمع تنظيم المجتمع "رؤية وتحليل لممارسات المهنة". القاهرة . مطبعة عين شمس .

انس ,عادل محمد (1994) . معوقات اداء المنظمة الاجتماعية لدورها بوحدات الإدارة المحلية . بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع . المجلد الأول . الفيوم . كليه الخدمة الاجتماعية. جامعة القاهرة .

عبدالعال ,عبدالحليم رضا (1986) . تنظيم المجتمع – النظرية والتطبيق . القاهرة . المطبعة التجارية الحديثة.

آخرون , عبدالحليم رضا عبدالعال (1993) . تنظيم المجتمع "نماذج – مهارات – أدوار . القاهرة . دار الحكيم للطباعة والنشر .

تحفه , عبد الخالق (2004) واقع الهياكل التنظيمية للإدارة المحلية في الوطن العربي . المؤتمر العربي الثاني للإدارة المحلية . القاهرة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

توفيق , عبدالرحمن (1998) . التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل . بدون . مركز الخبرات المهنية للإدارة.

ابو زيد , علا (2006) . النوع والحكم الرشيد في" الحكم الرشيد والتنمية في مصر". مركز الدراسات وبحوث الدول النامية . القامرة . بحث بمجلة الاقتصاد والعلوم السياسية . جامعة القاهرة .

حجازي , علاء (2006) . تحديات برامج الرعاية الاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية في ضوء مشاركة القيادات المحلية الريفية . بحث منشور في المؤتمر الحادي والعشرون . كلية الخدمة الاجتماعية . جامعه حلوان .

قانون نظام الإدارة المحلية 43لسنة 1979 المعدل بالقانون رقم 145 لسنة 1988 (المواد 1, 3, 32، 45 ، 56 ، 73).

موسي , غادة (2021) . التقارير المحلية وتصنيف مصر في مؤشرات الحوكمة . مقال منشور في 30 يناير 2021 نقلا عن موقع مصراوي للمزيد من التفاصيل انظر " "https://www.masrawy.com/news

ادريس , محمد (2004) . الإدارة المجتمعية وأليات تطوير الأجهزة الحكومية في البيئة العربية . مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في ادارة مؤسسات المجتمع المدني . القاهرة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

حمزاوي , محمد (2006) . اتجاهات الإدارة المحلية نحو استخدام النموذج العام للإدارة الاستراتيجية في الخدمة الاجتماعية من منظور إسلامي "دراسة ميدانيه" . بحث منشور في المؤتمر العلمي التاسع عشر . كلية الخدمة الاجتماعية . جامعه حلوان .

قاسم , محمد رفعت (2006) . نماذج ونظريات الممارسة المهنية في تنظيم المجتمع . بدون بلد نشر , مطبعة المهندس.

شفيق , محمد (1994) . البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية . الإسكندرية . المكتب الجامعي الحديث.

محمد , عبدالفتاح محمد (2008) . تنمية المجتمعات المحلية من منظور الخدمة الاجتماعية . الاسكندرية . المكتب الجامعي الحديث .

سرحان , محمد محمود (2019) . تنمية المجتمعات المحلية. المنصورة. دار الكتب.

سرحان , محمد محمود (2020) . الخدمة الاجتماعية والمجتمع المدني . المنصورة . دار الإسلام للطباعة والنشر .

سالم , محمد نبيل (1994) . دور مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في التخطيط للتنمية المحلية . بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع . الفيوم . كلية الخدمة الاجتماعية .جامعة القاهرة .

غادر , محمد ياسين (2012) . محددات الحوكمة ومعاييرها. بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي " عولمة الإدارة في عصر المعرفة . لبنان . كلية ادارة الاعمال . جامعة الجنان .

مركز المشروعات الدولية .(CiPE) الحوكمة الرشيدة . الجزء الأول . للمزيد من التفاصيل انظر شبكة المعلومات الدولية. http://www.CIPe:arpia-org.

صادق , نبيل محمد (1998) . طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية . القاهرة . دار الثقافة للطباعة والنشر .

زهران , هيام حمدي صابر (1998) . اسهامات لجان خدمة المجتمع وتنمية البيئة بجامعة حلوان في تنمية المجتمع المحلى . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة حلوان .

بركات , وجدى محمد (1992) . دراسة تقويمية لدور الوحدة المحلية في تحقيق التنمية الريفية . القاهرة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعه حلوان . كلية الخدمة الاجتماعية .

عبد الوهاب , ياسر (2018) . مبادئ وأليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري .بحث منشور بمجلة السياسة والاقتصاد . العدد 19. كلية السياسة والاقتصاد . جامعة القاهرة

سعد الله , يسرى (1996) . دور الأحزاب السياسية في التنمية المحلية . رسالة ماجستير غير منشورة . القاهرة . جامعة حلوان . كلية الخدمة الاجتماعية .

ثانيا: المراجع الأجنبية

Bertrand , A. L.(1997) . social organization. A general system and role theory Perspective, Philadelphia .F.A.Davis company.

Better ,B.(2007). Governance . Australian Public service Commission.

http://www.asps.gov.au/state of thes service/0506/report.pdf2013/7

http://www.ahram.org.eg/archive/2004

sperge ,I. A.(1967). community problems solving. The Pelinquance Example. Chicago: the university of Chicago press.

Nava, M. (2012). Examining non Profit accountability Through Program evaluation. Ph.D. university of Water Loo . Canada.

Ross, M. (1955). community organization Theory and principles. Harger and Brothers. New York.

Adam Puper . K J. (1985) .The social science Encyclopedia. First Published . London Rot ledge and Keganpul.

Bank, W. (1994). Development in practice governance the world banks experience.

Thomas ,W.(2012). Social work models and governance in civil society. Ph.D. university of Minnesota.

United Nations. (1983).Department of Economic and social affairs. Community development. National Development. (N.Y.,)