متطلبات حوكمة الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المستدامة

اعداد

سمر سعيد معوض

ملخص البحث:

أضحت مشاركة المواطنين في التخطيط والتنفيذ والمتابعة الخطط القومية التنموية هدف ووسيلة تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، باعتبار المواطن شريكاً أصيلاً في تلك العملية مما يعزز الشفافية ويرفع مستوى رضا المواطن، وهي أحد المحاور الأساسية لرؤية مصر 2030، وتفعيلا للمادة رقم (27) والخاصة بالحوكمة وارتباطها بالتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية والمادة رقم (68) الخاصة بشفافية المعلومات والمادة رقم (176) والخاصة بتطبيق اللامركزية من مواد الدستور المصري الصادر سنة 2014، لذا برزت في الآونة الأخيرة أهمية طرح سبل تقنين وتفعيل تلك المشاركة في مراحل عملية صنع القرارات، وخاصة خلال مرحلة اعداد الموازنة العامة للدولة والتي يعتبرها البعض برنامج عمل وخطة مالية للدولة تعكس الأهداف التي يسعى لها المجتمع.

ومن هذا المنطلق طُرحت مفاهيم عدة على سبيل المثال (الموازنة التشاركية– موازنة المواطن) Citizen Budget في إطار نشر مفاهيم وثقافات السياسة المالية والاقتصادية والافصاح المالي، وكآلية لضمان شمولية البيانات من خلال اصدار الأبحاث والتقارير، وتفعيل مشاركة المواطن في إعداد ومتابعة تنفيذ الموازنة العامة للدولة بحسب متطلبات رفع معدلات الشفافية ومكافحة الفساد وفق المعايير الدولية– والمتمثلة بالمبادرة التي أطلقتها وزارة المالية والمسئول عن تنفيذها وحدة الشفافية والمشاركة المجتمعية المشكلة بقرار وزاري رقم 574 لسنة 2018.هذا إلى جانب برامج التنمية المختلفة (برنامج تنمية الصعيد – مبادرة حياة كريمة) والتي تشترط ببنودها تنفيذ اشراك المواطن بإعداد خطط تنمية المجتمعات المحلية.

لذا استهدف البحث الحالي عرض وتحليل خصائص وآليات تنفيذ الإدارة المحلية لخطط برامج ومبادرات تنمية المجتمع المحلي التي تستهدف اشراك المواطن بإعدادها، من خلال تطبيق استمارة استبيان للمواطنين بالمجتمعات المحلية المشاركين بفاعليات مجتمعية، ودليل مقابلة على عينة من القائمين على التنفيذ بالإدارة المحلية والوزارات المعنية وعددهم (369) مفردة، حيث وأسفرت نتائج البحث عرض مفصل لمتطلبات حوكمة الإدارة المحلية والتي تضمنت متطلبات خاصية بالبنية المؤسسية، متطلبات بشرية، متطلبات تنظيمية، كذلك رصد المعوقات التي تواجه تطبيقها بمجتمعاتنا المحلية، وفي ضوء النتائج تم صياغة بعض التوصيات لحوكمة الإدارة المحلية.

الكلمات الافتتاحية: نظم الإدارة المحلية– الحوكمة –الموازنة التشاركية– التنمية المجتمعية المستدامة– آليات المساءلة المجتمعية.

أولاً: مشكلة البحث:

حظت الإدارة المحلية في الآونة الأخيرة باهتمام القيادة السياسية المصرية، وذلك لارتباطها المباشر بحياة المواطن اليومية، حيث أنها المنوطة بإدارة المرافق العامة للدولة وإدارة وتنظيم الخدمات العامة....، وبهذا فإن تحسين الإداء الحكومي، وسعياً لتحقيق الرضا المجتمعي، يتطلب بشكل أساسي تقديم خدمات عامة بكفاءة وفاعلية، بمستوى جودة متميز، وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة، بما تضمنه من تعزيز مستويات المشاركة ومن ثم تفعيل آليات الرقابة والمساءلة، إلى جانب أن التنمية القائمة على مشاركة المواطنين تدعم كفاءة وفاعلية تلك الجهود وتضمن استدامة مكتسبات التنمية المحققة، بهذا يتم استثمار قدرة المجتمعات الفطرية على العمل الاجتماعي، والذي يعمل بدوره على تجميع الموارد المتكاملة كذلك الموارد الكامنة – داخل المجتمعات – ويساعد على تعزيز فرص التنمية الذاتية بالمجتمعات المحلية، التي تواجه العديد من الصعوبات خاصة بالدول النامية، تتعلق بتوفير أحوال المعيشة الإنسانية المناسبة لجميع المواطنين ورفع مستوى المعيشة وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي. لذا فقد ركزت المؤسسات الدولية دائرة جهود التنمية في الدول النامية ومنها مصر على تمكين المجتمعات المحلية وذلك من خلال تشجيع مشاركة أفراد المجتمعات المحلية وزيادة التركيز على التنمية بدافع من المجتمع المحلى على نطاق أوسع (Krishna, 2003)، والتي من ضمنها مشروع دعم وزارة التنمية المحلية في مجال اللامركزية والتنمية المحلية المتكاملة بالتركيز على صعيد مصر المنفذ خلال برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والممول من الاتحاد الأوروبي.

من ناحية أخرى يعد الاقتصاد المحلي من الأهمية بمكان كعامل أساسي في تحقيق التنمية على المستوى القومي، لذا اعتمدت بعض الدول مثل الصين والهند على مفاهيم ومبادئ الحوكمة في تطوير نظم الإدارة المحلية، كنتيجة لعدم قدرة حكومات تلك الدول على أداء الجهود التنموية نيابة عن مواطنيها، حيث عدم قادرتها على صياغة خطط قومية تتضمن تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية، خاصة في المناطق والمدن البعيدة عن المدن الكبرى، مما يؤثر على فاعلية تلك الخطط وبالتالي العائد المتوقع منها. فطرح مفهوم الحوكمة كآلية تحقق التواصل الفعال بين المواطنين والحكومات (الخميسي، 2016).

يتيح تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة الاستثمار الأمثل لجميع مخرجات قطاعات الدولة المختلفة (القطاع العام– القطاع الخاص– القطاع غير الهادف للربح)، بالإضافة إلى مبادرات المواطنين الفاعلين بالمجتمع، إلى جانب تعزيز جودة التشريعات وسيادة القانون،

والمساءلة والمحاسبية، كذلك دعم الاقتصاد المحلي لمواجهة الأزمات الاقتصادية كنتيجة لتعزيز الجودة المؤسسية والاستقرار الإداري والاقتصادي، حيث أن تبني الحكومات لمبادئ الحوكمة أداة لتحقيق التنمية ومحاربة الفقر والسيطرة على الفساد، هذا بالإضافة إلى أن أصبحت ضرورة لزيادة فاعلية المشروعات القومية، حيث تتأثر فاعلية المشروعات القومية بحجم الدعم المجتمعي، لذا تتطلب تضافر كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية لحشد طاقات المجتمع لاستثمار ما لديها من موارد الاستثمار الأمثل لتحقيق استدامة التنمية المستهدفة (قوال، 2022).

وباستقراء(*) التراث النظري والدراسات العربية والأجنبية السابقة التي تناولت تجارب الدول المختلفة في تطبيق مبادئ الحوكمة، وأثرها على مكافحة الفساد الإداري، وتحقيق الاستقرار المجتمعي اللازم لتحقيق النمو الاقتصادي ومن ثم التنمية المستدامة، كما تناول هذا الجزء الدراسات والبحوث التي تناولت واقع نظام الإدارة المحلية في مصر وتحدياته المعاصرة. ويمكن للباحثة عرض تلك الدراسات طبقاً لمحورين هما(الحوكمة، الإدارة المحلية) وفيما يتعلق بالمحور الأول: دراسات تناولت أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة وكانت من ضمن هذه الدراسات دراسة سالي محمد حسنى والتي كانت بعنوان "**رؤية مصر (2030) وأثرها على شفافية المؤسسات الحكومية**" (حسنى، 2022)، والتي أشارت نتائجها إلى جهود وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية لتجهيز البيئة المناسبة لتنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة خطة مصر 2030 بكافة الأجهزة الحكومية، والتي أثر على تحقيق الشفافية بتلك الأجهزة بنسبة 75.9%، وتضمنت تلك الجهود عدة متغيرات تمثلت في (متغير الحكومة المستجيبة، متغير إنفاذ القواعد التنظيمية، مكافحة الفساد، إنفاذ الموارد المالية).

بالإضافة إلى دراسة هبه فريد عبد الحميد محرم والتي كانت بعنوان "**التواصل الالكتروني وتطوير الإداء الحكومي**" (محرم، 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى اعتماد الوزارات والجهات الحكومية الخدمية على صفحاتها بمواقع التواصل الاجتماعي في تقديم وعرض معلومات عن خدماتها، كذلك أكدت على اعتمام فئات من الجمهور المصري على الصفحات الرسمية للجهات الحكومية على مواقع التواصل الاجتماعي في الحصول على المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية وخاصة الالكترونية، كما أشارت الدراسة إلى اسهامات الاعتماد على الصفحات الرسمية للجهات الحكومية على مواضع التواصل

*) سوف تعرض الباحثة الدراسات السابقة طبقاً للترتيب الزمني من الحديث إلى القديم.

الاجتماعي في تطوير أداء الحكومي للتواصل المباشر بالجمهور، كما أوصت الدراسة بالرغم من اهتمام الحكومة بتطوير آليات التواصل مع الجمهور إلا أنها تحتاج إلى مراعاة بعض العوامل عند التخطيط لعملية التسويق الالكتروني للخدمات الحكومية مثل اختلاف خصائص الجمهور الديموغرافية– تنوع اتجاهات وقناعات الجمهور نحو الخدمات الحكومية.

كذلك دراسة سايح بو زيد والتي كانت بعنوان " **دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة بالدولة العربية**" (بو.زيد، 2013) حيث أكدت نتائجها أثر الآليات التي تم تطبيقها في بعض الدول العربية تنفيذا لمبادئ الحوكمة لتكون أكثر تجاوبا للمساءلة وتعزيز للشفافية، لتقليص دور الحكومة مقابل مزيد من مشاركة المجتمع المدني والسلطات المحلية غير الحكومية، على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما أوصت الدراسة بمزيد من الإجراءات لتعزيز أبعاد ومبادئ الحكم الرشيد لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

كذلك دراسة جاسون مونيوس والتي كانت بعنوان "**حوكمة قطاع نقل البضائع "دراسة مطبقة على بريطانيا** (Monios, 2019)، أكد نتائج الدراسة أن الحكومة الاسترالية اعتبرت تطبيق الحوكمة جزء من أجندة الإصلاح الإداري للمؤسسات الحكومية التي تقديم الخدمات العامة، وذلك سعيا لتقديمها بطريقة تناسب ظروفهم بعد تحديد أولويات الأنفاق الحكومي بمشاركة متلقى الخدمة، من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، كذلك خضوع تلك المؤسسات للمساءلة عن الانجازات والإخفاقات بوضع هياكل محاسبية لإدارة المال العام.

أما فيما يتعلق بالمحور الثاني والخاص بعرض الدراسات والبحوث التي تناولت الإدارة المحلية والتحديات المعاصرة، وكانت من بينها دراسة فتحي أحمد مزيد "**اللامركزية كآلية في التخطيط لتحسين إدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي**" (طيفور، 2023)، والتي أشارت إلى ما فرضته الظروف الاقتصادية والاجتماعية والأوضاع البيئية غير المسبوقة من أزمات أوجب تضافر كافر الجهود وتطبيق مزيد من اللامركزية لاتخاذ قرارات لمواجهة تلك الأزمات من خلال دعم ومساندة ومشاركة الحكومة المحلية مع منظمات المجتمع، حيث اثبت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى اللامركزية (اللامركزية الإدارية – اللامركزية المالية – اللامركزية السّياسية – اللامركزية الجغرافية) وتحسين إدارة الأزمات والكوارث بالمجتمعات المحلية.

كذلك دراسة عبد الكريم سعيد أسعد إسماعيل، والتي كانت بعنوان "**دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية**" (اسماعيل، 2005)حيث أشارت إلى وجود محددات اجتماعية واقتصادية وثقافية تقيد حجم مشاركة

المواطنين لتحقيق التنمية، يجب اخدها في الاعتبار لتدعيم مشاركة المواطنين، كما أكدت نتائج الدراسة على أن التمويل أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المحلية التي تتصدى لها مشاركة المواطنين.

اتضح من خلال العرض السابق أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة لتطوير نظم الإدارة المحلية، حيث أن لحوكمة القطاع الخاص أثر على تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، وذلك عن طريق الاعتماد على رقمنة الخدمات الحكومية كأحد آليات تقلص وتسيطر على احتمالات الفساد الإداري، كذلك تطبيق الشفافية ينعكس على تحديث الخطط الاستراتيجية للحكومات ما يؤثر على مؤشرات استجابتها لاحتياجات المواطنين، ومن ثم تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، هذا إلى جانب تجاوب الحكومات للمساءلة المجتمعية وتحديد مسارات واضحة يتبعها المواطنين يعزز هياكل المحاسبية لإدارة المال العام وتخفيض إخفاقات القطاع العام، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن نظم الإدارة المحلية هي أكثر المستويات الإدارية اتصالا بالمواطن وحياته اليومية، لذا جاءت البحث الحالي للإجابة على تساؤل رئيسي مؤداه "ما متطلبات حوكمة الإدارة المحلية" والتي لها أثر على تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، وذلك في إطار الجهود الحالية لاتخاذ خطوات جادة لتطبيق مبادئ الحوكمة بالقطاع العام.

ثانياً: أهمية البحث:

يعتبر البحث الحالي امتدادا للدراسات السابقة التي تناولت دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، خاصة على المستوى المحلي، حيث زادت في الآونة الأخيرة الاهتمام بالحوكمة بالقطاع العام والذي بموجبه يتم تطوير التشريعات والقوانين لضبط ومراقبة الوحدات الحكومية للحفاظ على مقدراتها ومن ثم مواجهة الفساد الإداري، وتحقيق الجودة والتميز بها، بالإضافة إلى التركيز على القواعد والقوانين التي تيح تطبيق الشفافية والنزاهة لتسهيل عملية الرقابة وإشراف على الإداء، مما يؤثر على مشاركة منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، كذلك أفراد المجتمع، وعلاقة ذلك على تحقيق التنمية المستدامة، إلى جانب ما يقدمه البحث من نتائج قد تساهم في تطوير نظام الإدارة المحلية من خلال رصد معوقات حوكمة نظام الإدارة المحلية، كذلك يعد البحث محاولة لترسيخ لأسس تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة المحلية وعلاقته بدعم المشروعات القومية.

ثالثاً: أهداف البحث:

ينطلق البحث من هدف رئيسي مؤداه تحديد متطلبات حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة

والذي يتحقق من خلال الأهداف الفرعية التالية :

1- تحديد متطلبات البنية المؤسسية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

2- تحديد المتطلبات البشرية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

3- تحديد المتطلبات التنظيمية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

4- تحديد المعوقات التي تواجه حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

رابعاً: تساؤلات الدراسة

ينطلق البحث من تساؤل رئيسي مؤداه " ما متطلبات حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة؟

والذي يتفرع منه التساؤلات التالية:

1- ما متطلبات البنية المؤسسية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة ؟

2- ما المتطلبات البشرية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة ؟

3- ما المتطلبات التنظيمية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة؟

4- ما المعوقات التي تواجه حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة؟

خامساً: الإطار النظري للبحث:

1- مفاهيم البحث:

أ- مفهوم الحوكمة:

يعتبر مفهوم الحوكمة مفهوم حديث نسبياً، حيث ظهر منذ عام 1989 في إطار التطور الذي شهده علم الإدارة، كذلك تراجع دور الدولة في مجالات عدة خاصة مجال تقديم الخدمات للمواطنين، وبهذا لم تعد الحكومة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة، لذا يأتي المفهوم ليتنظم مشاركة المواطنين للحكومات في إدارة شئون الدولة والمجتمع، فيركز المفهوم على قيم المساءلة والشفافية والتنبؤ (الوكيل، 2021).

تعلق المفهوم في بداية ظهوره بالقطاع الخاص، حيث شاع استخدام مفهوم حوكمة الشركات، والذي لم يتفق الباحثين حول تحديد تعريف موحد، ويرجأ ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، يتعلق بإيجاد وتنظيم تطبيقات وممارسات سليمة لإدارة الشركة، بما يحافظ على حق حملة الأسهم وغيرهم، وذلك Stakeholders وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة، وفق معايير الإفصاح والشفافية الواجبة (حسين، 2015).

طُرح مفهوم حوكمة القطاع العام لدرء حدوث الازمات الإدارية للقضاء على هدر الأموال الحكومية، وذلك من خلال تفعيل الرأي العام وإتاحة المشاركة في صناعة القرارات، وبذلك تعد الحوكمة "نظام شامل قائم على الشفافية، يتضمن مقاييس الأداء والإدارة الجيدة، وأساليب رقابية ذات آليات معلنة تتيح المساءلة لكافة المستويات الإدارية، مما يؤثر على تحسين عمليات صنع القرار، تحسين مصداقية البيانات والمعلومات وتسهيل الحصول عليها، لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل وتحقيق المزيد من الديمقراطية" (كراجه و عريقات، 2022) .

واستناداً على ما سبق فإن حوكمة الإدارة المحلية يقصد بها بالبحث الحالي "مجموعة الإجراءات التي من إرساء قواعد ومعايير تحسين عملية صنع القرار، لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي عن طريق تطبيق المبادئ التالية:-

المشاركة: والتي تشير إلى الإجراءات والآليات التي تتخذها الإدارة المحلية لتسهيل مشاركة المواطنين في صناعة القرارات والتعبير عن أولوياتهم، كذلك تعني المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية، مما يؤدي إلى زيادة الخبرات المحلية.

المساءلة: توفر آليات تخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الخرى ذات العلاقة.

الشفافية: إتاحة البيانات المعلومات المدققة بسهولة لجميع المواطنين والأطراف ذات العلاقة.

الاستجابة: أن يترجم برنامج عمل الحكومات أولويات المواطنين، كافة دون تمييز، ويهدف إلى سد احتياجاتهم، وجدير بالذكر أن الاستجابة ترتبط بشكل أساسي بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي وتنعكس على مشاركتهم للحكومة في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

ب–مفهوم الإدارة المحلية:

المعنى اللغوي: للإدارة المحلية والتني تنقسم إلى:–

إدارة: وهي مصدر وتعني مركز الرِّياسة والتصرُّف، أما محلية اسم مؤنث لمصدر محل: بمعنى إقليمية عكسها عالمية، والإدارة المحلية، وهي الخاصة بمنقطة جغرافية عكس الإدارة المركزية التي تتركز في عاصمة الدولة (مجمع.اللغةالعربية، 1986).

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المحلية، ,هناك من أرجع ذلك لاختلاف نظم الحكم وتوزيع السلطات بكل مجتمع، ومستوى اللامركزية، فرق الباحثين بين مفهومين الإدارة المحلية "Local Administration" والحكم المحلي "Local Government" ، حيث تشير الإدارة المحلية بتحقيق اللامركزية الإدارية، في حين يشير الحكم المحلي إلى اللامركزية السياسية والتي تنتشر بدول الإتحادية الفدرالية، وهناك من يرى أن الإدارة المحلية خطوة تمهيدية نحو تطبيق الحكم المحلي (الشيخ، 2015).

وبهذا يمكن تعريف الإدارة المحلية على أنها :اسلوب من اساليب التنظيم الاداري لتوزيع الوظيفة الادارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الادارية المحلية والمتخصصة على اساس جغرافي، وذلك لتؤدي تكلف به من مهام

تخص تقديم الخدمات العامة للسكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية، بناء عليه يتم توزيع صلاحيات اتخاذ القرارات مهمة تقديم الخدمات العامة بين السلطة المركزية والكيانات المحلية تحت الوصاية الإدارية للسلطة المركزية، وتتمتع الوحدات الادارية المحلية بشخصية اعتبارية في ضوء القوانين المنظمة لهذا الشأن (الزغبي، 2003).

هذا ويمكن أن نميز بين اتجاهين في تعريف الإدارة المحلية وهما كالتالي (البسام، 2019):-

الاتجاه الأول: يعرف الإدارة المحلية انطلاقاً من وظائفها والتي تختلف من دولة وأخرى. حيث تعرف على أنها "مجموعة المؤسسات والكيانات والتي أنشأتها الدساتير الوطنية لتقديم مجموعة من الخدمات المحددة في منطقة صغيرة نسبياً ومحددة من الناحية الجغرافية".

الاتجاه الثاني: يعرف الإدارة المحلية انطلاقاً من أهدافها، حيث تعرف على أنها المستوى الأدنى للإدارة العامة والتي تهدف إلى تمكين المواطنين من المشاركة بفعالية في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم اليومية، وبالتالي تقريب الحكومة من القاعدة الشعبية.

ويجتمع الاتجاهين على أن الإدارة المحلية يتم بمقتضاها نقل بعض الصلاحيات من السلطة المركزية إلى الهيئات أو المؤسسات اللامركزية "المحلية" لتحقيق بعض الوظائف العامة تحت رقابة الدولة وتختلف درجة استقلاليتها تبعاً لمستوى اللامركزية التي تنص عليها قوانين كل دولة.

في ضوء التعريفات السابقة قواسم مشتركة يمكن من خلالها تعريف الإدارة المحلية "بأنها جزء من النظام العام للدولة منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من أجل تلبية احتياجات المجتمع المحلي".

ج- التنمية المجتمعية المستدامة:

المعنى اللغوي للاستدامة: الاستمرار والدوام فهي مصدر الفعل استدام (مجمع.اللغةالعربية، 1986)

المفهوم الاصطلاحي: لمفهوم التنمية المجتمعية المستدامة على عدد من الاعتبارات الأساسية، منها العمل على الحد من استنزاف الموارد الطبيعية، والعمل

على الحد من تأثير المخلفات الصناعية على تلوث البيئة بكل أنواعها، وضرورة الحرص على استمرار النظام البيئي بشكل متوازن من شأنه الحيلولة دون استنزاف الموارد المتاحة للأجيال المقبلة (عوض و خميس، 2013، صفحة 91).

خرج مؤتمر منظمة الزراعة والأغذية العالمية (FAO) بتعريف أوسع للتنمية المجتمعية المستدامة بأنها " إدارة قاعدة الموارد وصونها وتوجيه عملية التغير البيولوجي والمؤسسي على نحو يضمن إشباع الحاجات الإنسانية للأجيال الحاضرة والمقبلة بصفة مستمرة في كل القطاعات الاقتصادية، ولا تؤدي إلى تدهور البيئة وتتسم بالفنية والقبول" (لجنة.العمالة.والسياسة.الاجتماعية، نوفمبر 2005)

2- أثر حوكمة الإدارة المحلية على مؤشرات التنافسية العالمي

دراسة وتحليل القدرة التنافسية للدول يُصدر عنها تقارير سنوية المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF)، تعرض تلك التقارير تحليل للعوامل التي تُمكن الاقتصادات الوطنية من تحقيق نمو اقتصادي مستدام، وجدير بالذكر أن المنهجية المستخدمة لتقييم القدرة التنافسية الوطنية شهدت تطورات متتالية فأصبحت تأخذ في الاعتبار أحدث الأفكار حول العوامل الدافعة للقدرة التنافسية والنمو، تتعلق التنافسية بإنتاجية الدول، فهي عامل أساسي لدفع النمو والكفاءة ومستويات الدخل، لذا تقيس تقارير التنافسية الجوانب المؤثرة لتحقيق النمو الاقتصادي طويل الأجل، والتي تشمل استعداد الدولة للتغيير وقدرة أصحاب المصلحة على التكيف ومرونتهم بما في ذلك الحكومة، ويتم التقييم وفق أربعة مجالات والتي تتضمن وأثنى عشر محور الموضحين بالشكل التالي (المعهد.القومي.للحوكمة.والتنمية.المستدامة، 2020):-

شكل رقم (1) يوضح مجالات ومحاور مؤشر التنافسية العالمي

بيئة مواتية	رأس المال البشري	الأسواق	بيئة للابتكار
• المؤسسات • البنية التحتية • الاعتماد على التكنولوجيا • استقرار الاقتصاد	• الصحة • المهارات	• سوق المنتجات • سوق العمل • النظام المالي • حجم السوق	• تقد وتطور بيئة الأعمال • القدر على الابتكار

ويعد محور البيئة المواتية من أهم المحاور التي تهيئ وتؤثر على معدلات باقي المحاور، حيث تحدد البيئة المؤسسية بأي دولة أسس التفاعلات بين قطاعاتها (القطاع العام- والقطاع الخاص- القطاع الأهلي)، لإنتاج السلع والخدمات، يشمل هذا المحور البيئة

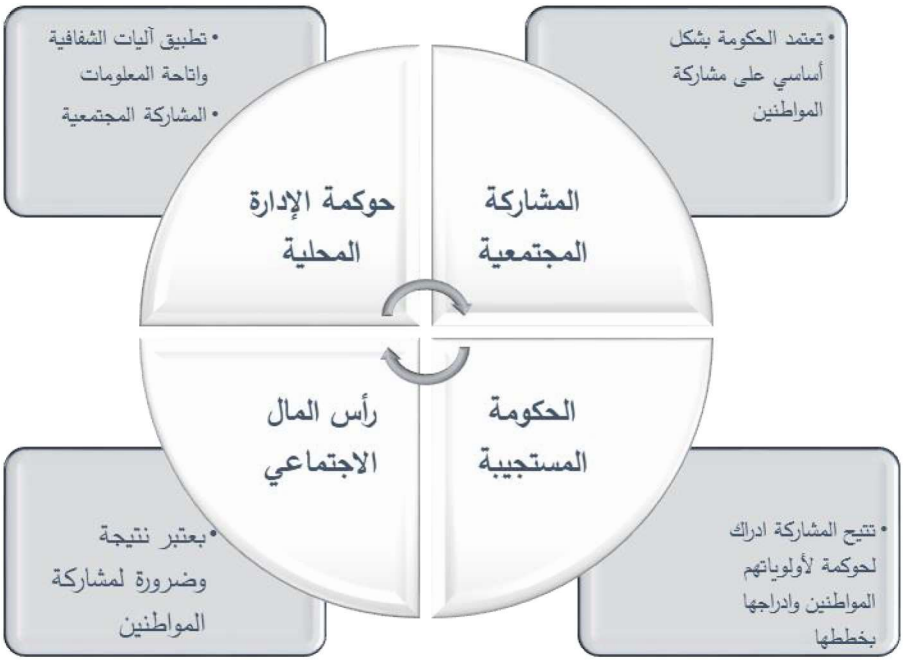
المؤسسية والعوامل المؤثرة على تباطؤ عملية التنمية مثل الفساد، العوامل البيروقراطية، الافتقار إلى الشفافية والوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى نظم المحاسبية وغيرها من العوامل التي تؤثر على قرارات الاستثمار وعمليات الإنتاج وتوزيع المنافع وكيفية دعم تكاليف التطوير وإدراج التقنيات الحديثة، كذلك ضمان حسن الإدارة والحفاظ على ثقة المستثمر والمستهلك.

لذا أصبحت تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة لتحسين مؤشر التنافسية، وخاصة الشفافية– والمحاسبية، وصياغة أطر قانونية تضمن استدامة، على أن يتم تطبيقها على كافة مستويات الإدارة المركزية والمحلية، وبهذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة المحلية أحد معايير تقييم مؤشر التنافسية، حيث تأثيرها المباشر على مستوى الإنتاجية ومن ثم تحقيق الاستقرار الاقتصادي.

2- حوكمة الإدارة المحلية كآلية لاستثمار رأس المال الاجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة

أعاد البنك الدولي إنتاج مفهوم رأس المال الاجتماعي كأحد المداخل التنموية الحديثة التي تلقي بعبء التنمية بتفعيل التنسيق والتعاون بين قطاعات الدولة، بجانب مشاركة المواطن في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة، ومن ثم تتيح مشاركة المواطنين حكوماتهم في صياغة الخطط الاستراتيجية، والتي تعتبر نتيجة وجود مستوى معين من الثقة بينهم، تحقيق زيادة مؤشر استجابة الحكومات، أو ما يطلق عليه " مؤشر الحكومة المستجيبة" وذلك لإدراج تلك الحكومات أولويات المواطنين بخططتها، مما يدعم مستوى الثقة في أداء الحكومة، ويؤدي إلى زيادة رأس المال الاجتماعي وذلك طبقاً لرؤية علم السياسة للمفهوم حيث أنه يعكس نظم العلاقات المجتمعية والمعايير ومستويات الثقة الفردية والجماعية وزيادة مستويات هذه الثقة التي تدعم السلطة، والشكل التالي يوضح هذه العلاقة بشكل مفصل:

شكل رقم (2) يوضح ديناميكية العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وحوكمة الإدارة المحلية



فكما هو موضح بالشكل أن رأس المال الاجتماعي يساهم كعنصر في تحقيق حوكمة الإدارة المحلية، والتي تؤسس لمشاركة المواطنين، مما ييسر مناخاً أفضل لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، التي تقوم على إدراج أولويات المواطنين بخطط الحكومات، مما يدعم مد جسور الثقة الموجودة بين المواطنين وحكوماتهم، القائمة على معايير وقيم تتضمن تطبيق الشفافية والمحاسبية، مما تحقق تكامل مؤسسات المجتمع وتوحيد أهدافها، لتحقيق أهداف مجتمعية مشتركة مما يدعم الاستدامة، ويخلق مجتمعاً واعياً قادراً على تحقيق الرفاه الاجتماعي فتحقيق التنمية في هذه الحالة بمثابة وسيلة لتحقيق جوانب التمكين (السياسية والاجتماعية والثقافية...وغيرها).

3- أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على الحشد المجتمعي لدعم المشروعات القومية بمصر :

واجهت مصر تحديات مختلفة في السنوات الأخيرة، كباقي دول العالم، بالإضافة إلى ما أسفرت عنه السياسات السابقة التي استهدفت تقديم حلول تسكينيه مؤقتة لا تخضع لرؤية موحدة وسياسة عامة واضحة محددة الأدوار والمسؤوليات لكافة الوزارات، الأمر الذي استلزم صياغة رؤية استراتيجية، اتبعها برنامج حكومي محدد لأولويات بمجالات عملها، لتقديم حلول غير تقليدية لمشكلات اقتصادية إدارية اجتماعية ثقافية تعوق تحقيق التنمية المجتمعية.

لذا جاءت المشروعات القومية الحالية التي تجمع جهود مختلف الوزارات، وتعكس رؤية واستراتيجيات الدولة، وتنوعت تلك المشروعات لتشمل كافة نواحي المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، لتحقيق الأهداف التالية:-

شكل رقم (3)

يوضح أهداف المشروعات القومية

كما تتميز المشروعات القومية بحجم الانفاق الاستثماري الضخم، الذي يستهدف التأثير على معدلات التنمية والنمو الاقتصادي، حيث تنفيذ أعمال وأنشطة قطاعية مرتبطة ببعضها البعض ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية، ولكن تتطلب وجود سياسات اقتصادية ومالية مساندة ومحفزة لتنفيذ المشروع وتشغيله بكفاءة وفاعلية.

تنفيذ المشروعات القومية وتوفير متطلبات الاقتصادية والمالية في ظل التحديات العالمية المتلاحقة، يستلزم حشد التأييد والدعم المجتمعي، لتحمل تبعات سياسات إعادة توزيع مقدرات الدولة وتعديل فلسفة سياسات الدعم، والتي تتم في ظل سياسات حماية اجتماعية لغير القادرين، الأمر الذي يحتم ضرورة تضافر جهود كافة الجهات المنوط بها رفع الوعي المجتمعي والتي من بينها الجامعات (Gasik, 2016).

وفيما يلي عرض لأهم تلك المشروعات وخاصة المنفذة داخل نطاق المجتمع المحيط لجامعة الفيوم عينة البحث:-

أ- مشروع تطوير الريف المصري:

يشمل أربع محاور أساسية (تحسين مستوى خدمات البنية الأساسية والعمرانية– بناء الانسان المصري– التدخلات الاجتماعية وتوفير سكن كريم– التنمية الاقتصادية وتوفير فرص عمل)، يتم التنفيذ على مستوى 1500 قرية، مستهدف 58% من سكان الجمهورية باستثمارات تتجاوز 700 مليار جنيه.

ب– مشروع تطوير العشوائيات وعواصم المدن:

بهدف استغلال الأراضي غير المستغلة، وإقامة مشروعات سكنية متعددة الخدمات لتحقيق التطوير العمراني، والقضاء على المناطق العشوائية وغير الآمنة، المهددة لحياة سكانها، واستبدالها بمشروعات سكنية وخدمية عدة تتوفر بها سبل العيش اللائق لسكانها.

ت– مشروعات التحول الرقمي:

مجموعة من المشروعات تستهدف بشكل أساسي تحسين جودة حياة المواطن من خلال تقديم خدمات الكترونية وتحسين كفاءة العمل داخل الجهاز الإداري للدولة، ومن ناحية أخرى تعزيز قيم الشفافية والمحاسبة والمراقبة لكافة الأعمال بالتفاعل والتشارك بين عناصر المجتمع المختلفة، بما في ذلك الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وغيره وتشمل تلك المشروعات (منصة مصر الرقمية– ميكنة الخدمات المحلية– تأهيل العاملين ورفع وعي المواطنين بمنظومة الخدمات الالكترونية المقدمة– منظومة الشمول المالي– منظومة المتغيرات المكانية للحفاظ على أراضي الدولة....).

ث– المشروع القومي لتبطين الترع:

يأتي المشروع ضمن استراتيجية الدولة لتحسين عملية إدارة وتوزيع المياه، حيث يتم بالتنسيق المستمر بين الجهات المعنية لضمان تنفيذ المشروع بمعدلات أداء عالية وبأفضل المقاييس وتذليل المعوقات التي قد تطرأ على أعمال تنفيذه ..ويستهدف المشروع حل مشكلة توصيل المياه في نهايات الترع دون عوائق وبالكميات المطلوبة، كذلك التغلب على المشكلة الصحية والبيئية.

ج– المشروع القومي لتطوير شبكة الطرق الداخلية:

يستهدف المشروع تحسين ورفع كفاءة شبكة الطرق الداخلية والكبارى والمحاور الرئيسية، وانشاء طرق رابطة بين أطراف المحافظات وعواصمها، وبذلك لم يقتصر اهتمام الدولة على أعمال التطوير في الطرق السريعة والرئيسية بين

المحافظات، والتي لها كبير الأثر على عمليات التنمية الاقتصادية المستهدفة لتحقيق العدالة التوزيعية للفرص الاستثمارية وعائد التنمية على كافة المواطنين.

سادساً: منهجية البحث

1- **نوع البحث:** ينتمى البحث الحالي إلى البحوث الوصفية التحليلية، حيث يستهدف توصيف متطلبات حوكمة الإدارة المحلية، لتحقيق التنمية المستدامة، ومن ثم رصد ما يتم حاليا من جهود الدولة الحالية لتطبيق معايير الحوكمة بمشروعات وزارتها المختلفة، كذلك رصد المعوقات التي تواجه حوكمة الإدارة المحلية .

2- **المنهج المستخدم:** يعتمد البحث الحالي على استخدام المنهج الكمي، إلى جانب المنهج الكيفي.

3- **أدوات الدراسة :**

أ- استمارة استبيان حول متطلبات حوكمة الإدارة المحلية والمطبقة على المشاركين بالفاعليات المجتمعية التي تنفذها المحافظة

ب- دليل مقابلة لبعض القائمين على تنفيذ المشروعات القومية بالتعاون مع الإدارة المحلية

صدق وثبات استمارة الاستبيان

قد تم اختبار ثبات الاستمارة بمعامل قياس التجانس الداخلي للمقاييس (Consistency) من أجل فحص ثباتها، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في الاستمارة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة طريقة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (الفا) **لأبعاد** الاستمارة (0.87) وهذا يعد معامل ثبات مرتفعاً ومناسباً لأغراض الدراسة الحالية.

جدول رقم (1) يوضح نتائج اختبار الصدق البنائي وثبات **كل بعد من أبعاد** استمارة الاستبيان

م	البعد	عدد العبارات	قيمة الارتباط	الحالة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الحالة
1	متطلبات البنية المؤسسية	9	0.79	صادق	0.87	ثابت
2	المتطلبات البشرية	9	0.55	صادق	0.84	ثابت
3	المتطلبات التنظيمية	7	0.81	صادق	0.87	ثابت
	معوقات حوكمة نظم الإدارة المحلية	8	0.63	صادق	0.86	ثابت
	الاجمالي الاستمارة	**33**		**صادق**	**0.87**	**ثابت**

أظهرت البيانات الجدول رقم (1) والذي يوضح نتائج الصدق الذاتي الاستمارة، حيث تبين أن معاملات الارتباط بين درجات كل بعد من أبعاد الاستمارة السابق الإشارة إليه، ودرجة جميع أبعاد الاستمارة إجمالاً، تتراوح بين (0.55 و 0.81) وبهذا يتضح الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستمارة الحالية، مما يؤكد الصدق البنائي الاستمارة ككل .

4-مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** محافظة الفيوم، ضمن المحافظتين (الفيوم والإسكندرية)، التي يطبق بها مشروعات الموازنة التشاركية (مشروع وزارة المالية لإرساء مشاركة المواطنين بإعداد الخطط الاستثمارية بالمحافظات)، كذلك الفيوم أحد المحافظات المستهدفة لتنفيذ مشروع دعم اللامركزية والتنمية المحلية المتكاملة بالتركيز على صعيد مصر بمحافظات (الفيوم- بني سويف- الأقصر- أسوان)، بالإضافة إلى تنفيذ مبادرة حياة كريمة، حيث أن القاسم المشترك بين تلك المشروعات أنها قائمة وبشكل أساسي على مشاركة المواطنين وهي أهم مبادئ الحوكمة.

ب-المجال البشري:

يتمثل المجال البشري للبحث في (369) مفرد، والذي يتضمن (100) مستفيد من برنامج وزارة المالية "الموازنة التشاركية"، بالإضافة إلى (3389) من المستفيدين من برنامج التوعية المنفذ من قبل المحافظة بالتعاون مع بعض الجهات المعنية، بالإضافة إلى بعض

المشاركين بجلسات الحوار المجتمعي المنفذة ضمن فاعليات مبادرة حياة كريمة، هذا إلى جانب (23) من القائمين على تنفيذ المشروعات المشار إليها بالمجال المكاني بالوزارات التنمية المحلية– المالية.

علماً أن اجمالي مجتمع البحث من المشاركين بالفاعليات المجتمعية التي تنفذها المحافظة حيث بلغ عدد (3489) مفردة.

ولتحديد حجم عينة الدراسة استندت الباحثة على معادلة : ستيفن ثامبسون

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

حيث أن

N= **حجم المجتمع**

Z= الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D= نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P= نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبتطبيق المعادلة تحدد حجم العينة في (346) مفردة.

المجال الزمني: فترة جمع البيانات استغرقت الفترة الزمنية من 2023/1/1 إلى 2023/2/1.

سابعاً: عرض وتحليل نتائج البحث:

أ- خصائص عينة البحث :

جدول رقم(2) يوضح خصائص عينة البحث

الاستجابة		التكرار	النسبة	الاستجابة		التكرار	النسبة
النوع	ذكر	121	35	محل الإقامة	ريف.	200	57.8
	أنثى	225	65		حضر.	146	42.2
الفئات العمرية	أقل من 30 سنة.	5	1.4	المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط	201	58.1
	من 30 سنة لاقل من 40 سنة.	212	61.3		مؤهل فوق متوسط	81	23.4
	من 40 سنة لاقل من 50 سنة.	92	26.6		مؤهل عال	33	9.5
	من 50 سنة فأكثر	37	10.7		دراسات عليا	31	9.0
متوسط الدخل الشهري للأسرة	أقل من 2000 جنيه	89	25.7	حالة العمل	لا يعمل	13	3.8
	من 2000 لأقل 4000	103	29.8		يعمل بقطاع عام	91	26.3
	من 3000لأقل 6000	111	32.1		يعمل بقطاع خاص	92	26.6
	6000 فأكثر	43	12.4		صاحب عمل	150	43.4

باستقراء الجدول السابق رقم(2) والذي يوضح توزيع عينة البحث من الطلاب طبقاً للنوع، تبين أعلى نسبة كانت للإناث والتي بلغت (65%)، بينما بلغت نسبة الذكور (35%).

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة البحث طبقاً للفئات العمرية اتضح أن أعلى نسبة كانت لمن تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 30 سنة لاقل من 40 سنة) والتي بلغت (61.3%)، أما من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 40 سنة لاقل من 50 سنة) بلغت نسبتهم (26.6%)، في حين من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت

نسبتهم (10.7%)، بينما من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (1.4%).

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة البحث طبقاً لمتوسط الدخل الشهري اتضح أن أعلى نسبة كانت لمن يقع دخل أسرهم الشهري في الفئة (من 3000لأقل 6000) والتي بلغت (32.1%)، اما من يقع دخل اسرهم الشهري في الفئة من (من 2000 لأقل 4000) بلغت نسبتهم (29.8%)، في حين من يقع دخل اسرهم الشهري في الفئة من (أقل من 2000 جنيه) بلغت نسبتهم (25.7%)، كذلك من يقع دخل اسرهم الشهري في الفئة من (6000 فأكثر) بلغت نسبتهم (12.4%).

النتائج المرتبطة بالتساؤل الأول متطلبات البنية المؤسسية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة

جدول رقم (3) يوضح عبارات البعد الأول متطلبات البنية المؤسسية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة وفقاً للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	الترتيب
1	تحتاج مؤسسات الإدارة المحلية الاعتماد على اتاحة المعلومات والبيانات على مواقع رسمية	2.6466	0.64806	15.196	0.000	دال	موافق	88.2	3
2	يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة تأسيس بينية معلوماتية بديل لإدارة الورقية.	2.6379	0.60869	15.963	0.000	دال	موافق	87.9	4
3	نشر التقارير الدورية على المواقع الرسمية لمتابعة أداء الإدارة المحلية.	2.4483	0.70059	9.746	0.000	دال	موافق	81.6	8
4	تحتاج الإدارة المحلية مزيد من الرقابة الداخلية لوحدتها.	2.1681	0.77233	3.461	0.001	دال	إلى حد ما	72.3	9
5	الإدارة المحلية في حاجة إلى صياغة سياسة عامة تعبر عن	2.6154	0.64806	15.196	0.000	دال	موافق	87.2	6

	أولويات المحافظة.							
6	يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة صياغة آليات للاستعانة بالكوادر المجتمعية لتحقيق التنمية.	2.7624	0.73985	19.442	0.000	دال	موافق	1 92.1
7	تفعيل مشاركة المواطنين بالتخطيط لتحقيق التنمية المحلية.	2.6366	0.60869	15.963	0.000	دال	موافق	4م 87.9
8	صياغة آلية لمتابعة مستوى رضا المواطنين عن أداء الإدارة المحلية بشكل دوري.	2.6034	0.65636	14.004	0.000	دال	موافق	7 86.8
9	إعداد منصات رقمية لتسهيل التواصل المباشر بين المواطن والإدارة المحلية	2.7241	0.73985	19.442	0.000	دال	موافق	2 90.8
	البعد ككل	**2.5825**	**3.45145**	**8.9572**	**0.000**	**دال**	**موافق**	**86**

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لأفرد العينة حول معظم العبارات زادت عن متوسط العبارة الفرضي وهو(**2**) في اتجاه الموافقة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (**T**) كانت دالة إحصائياً لمعظم عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (0.05)، أن أفراد العينة أكدوا على وجود متطلبات خاصة بالبنية المؤسسية لحوكمة الإدارة المحلية، كما يتضح من الجدول أعلاه أهم متطلبات البنية المؤسسة لحوكمة الإدارة المحلية، طبقاً لاستجابات وذلك من خلال ترتيب العبارات حسب نسبة الموافقة، حيث جاءت العبارة رقم (6) والتي مفادها " يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة صياغة آليات للاستعانة بالكوادر المجتمعية لتحقيق التنمية " في الترتيب الأول بنسبة (92.1%)، بينما جاءت العبارة رقم(9) والتي مفادها " إعداد منصات رقمية لتسهيل التواصل المباشر بين المواطن والإدارة المحلية." في الترتيب الثاني بنسبة (90.8%)، مما يدلل على ضرورة إرسال وسائل التواصل بين المواطنين والإدارة المحلية لتفعيل مشاركتهم في صنع القرار وبيان مستوى رضاهم عن أداء الإدارة المحلية، وذلك في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة.

أما العبارة رقم (1) والتي مفادها " تحتاج مؤسسات الإدارة المحلية الاعتماد على اتاحة المعلومات والبيانات على مواقع رسمية" جاءت في الترتيب الثالث بنسبة (88.2%)، مما تطوير آليات نشر المعلومات والبيانات لتحقيق الشفافية وإتاحة المعلومات وبيانات أحد مبادئ الحوكمة. كذلك جاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها " يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة تأسيس بينية معلوماتية بديل لإدارة الورقية" في الترتيب الرابع بنسبة (87.9%)، تعكس هذه الاستجابة ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لمؤسسات الإدارة المحلية. كما جاءت في نفس الترتيب العبارة رقم (7) والتي مفادها " تفعيل مشاركة المواطنين بالتخطيط لتحقيق التنمية المحلية ".

أما العبارة رقم (5) والتي مفادها " الإدارة المحلية في حاجة إلى صياغة سياسة عامة تعبر عن أولويات المحافظة" جاءت في الترتيب السادس بنسبة (87.2%)، كذلك جاءت العبارة رقم (8) والتي مفادها " صياغة آلية لمتابعة مستوى رضا المواطنين عن أداء الإدارة المحلية بشكل دوري" في الترتيب السابع بنسبة (86.8%).

أما العبارة رقم (3) والتي مفادها " نشر التقارير الدورية على المواقع الرسمية لمتابعة أداء الإدارة المحلية." جاءت في الترتيب الثامن بنسبة (81.6)، بينما جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها " تحتاج الإدارة المحلية مزيد من الرقابة الداخلية لوحدتها" في الترتيب التاسع بنسبة (72.3%).

وتستخلص الباحثة مما سبق أن متطلبات البنية المؤسسية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، طبقاً لنسب موافقة المبحوثين على عبارات البعد والتي تراوحت ما بين (72.3% إلى 92.1%)، حيث تشير استجابات المبحوثين ضرورة توفير بنية معلوماتية لتسهيل متابعة وتقيم أداء الإدارة المحلية كذلك إعداد التواصل مع المواطنين. وتتفق تلك النتائج ونتائج دراسة هبه فريد عبد الحميد محرم (محرم، 2019)، والتي شارت نتائجها إلى ضرورة تطوير الحكومة لآليات التواصل مع الجمهور وخاصة الالكترونية لتطوير طرق تقديم الخدمات وتقييم الإداء الحكومي.

جـ- النتائج التساؤل الثاني المتطلبات البشرية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة

جدول رقم (4) يوضح ترتيب عبارات البعد الثاني المتطلبات البشرية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	ترتيب
1	ضرورة تأهيل القوى البشرية للإدارة المحلية لإعداد رؤية عامة للمحافظة.	2.7759	0.52778	22.391	0.000	دال	موافق	92.5	1
2	إعداد صف ثان من الكوادر الشبابية بالإدارة المحلية.	2.6466	0.64806	15.196	0.000	دال	موافق	88.2	2
3	تطوير منظومة تأهيل وبناء القدرات للعاملين بالإدارة المحلية	2.4828	0.75573	9.73	0.000	دال	موافق	82.8	7
4	دعم الثقافة المؤسسية التي تعتمد على الشفافية وإتاحة المعلومات.	2.625	0.65918	14.442	0.000	دال	موافق	87.5	5
5	دعم أسس العدالة بين العاملين بالإدارة المحلية.	2.6359	0.64806	15.196	0.000	دال	موافق	87.9	3
6	وضع قواعد لتحفيز التطوير الذاتي للعاملين .	2.6279	0.60869	15.963	0.000	دال	موافق	87.6	4
7	الاعتماد على رأي الجمهور في تقييم العاملين بالإدارة المحلية.	2.4483	0.70059	9.746	0.000	دال	موافق	81.6	8
8	تدريب العاملين على مبادئ الحوكمة بالإدارة المحلية.	2.1681	0.77233	3.461	0.001	دال	إلى حد ما	72.3	9
9	نشر المهام الوظيفية للعاملين بالإدارة المحلية للجمهور .	2.6166	0.64806	15.196	0.000	دال	موافق	87.2	6

البعد ككل	11.92 25	3.4514 5	8.957 2	0.000	دال	موافق	85.3

باستقراء الجدول السابق تبين أن المتوسطات الحسابية لأفرد العينة حول معظم العبارات زادت عن متوسط العبارة الفرضي وهو(**2**) في اتجاه الموافقة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (**T**) كانت دالة إحصائياً لمعظم عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (0.05)، أن أفراد العينة أكدوا على وجود متطلبات بشرية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، كما يتضح من الجدول أعلاه أهم المتطلبات البشرية اللازمة لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، طبقاً لاستجابات وذلك من خلال ترتيب العبارات حسب نسبة الموافقة، حيث جاءت العبارة رقم (1) والتي مفادها " ضرورة تأهيل القوى البشرية للإدارة المحلية لإعداد رؤية عامة للمحافظة" في الترتيب الأول بنسبة (92.5%)، حيث تشير استجابات المبحوثين إلى صياغة رؤية عامة للمحافظة تعبر عن أولويات المحافظة والتي تستهدف سد احتياجات المواطنين ودعم الميزة التنافسية للمحافظة، بينما جاءت العبارة رقم(2) والتي مفادها " إعداد صف ثان من الكوادر الشبابية بالإدارة المحلية." في الترتيب الثاني بنسبة (88.2%)، مما يدلل على ضرورة الاهتمام بإعداد كوادر بالإدارة المحلية تكون قادرة على توطين أهداف التنمية المستدامة وفرص استثمارية .

أما بالنسبة للعبارة رقم (5) والتي مفادها " دعم أسس العدالة بين العاملين بالإدارة المحلية" جاءت في الترتيب الثالث بنسبة (87.9%)، في حين جاءت العبارة رقم (6) والتي مفادها " وضع قواعد لتحفيز التطوير الذاتي للعاملين." في الترتيب الرابع بنسبة (87.6%)، بينما جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها " دعم الثقافة المؤسسية التي تعتمد على الشفافية وإتاحة المعلومات" في الترتيب الخامس بنسبة (87.5).

أما بالنسبة للعبارة رقم (9) والتي مفادها " نشر المهام الوظيفية للعاملين بالإدارة المحلية للجمهور " جاءت في الترتيب السادس بنسبة (87.2%). بينما جاءت العبارة رقم (3) والتي مفادها " تطوير منظومة تأهيل وبناء القدرات للعاملين بالإدارة المحلية" جاءت في الترتيب السابع بنسبة (82.8%)

كما جاءت العبارة رقم (7) والتي مفادها " الاعتماد على رأي الجمهور في تقييم العاملين بالإدارة المحلية." في الترتيب الثامن بنسبة (81.6%). أما العبارة رقم (8) والتي مفادها " تدريب العاملين على مبادئ الحوكمة بالإدارة المحلية " في الترتيب التاسع بنسبة (72.3%).

ونستنتج مما سبق أن **المتطلبات البشرية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة**، تتمثل في ضرورة تأهيل القوى البشرية لإعداد رؤية عامة تتناسب وطبيعة المحافظة، وذلك طبقاً لنسب موافقة المبحوثين على عبارات البعد والتي تراوحت ما بين (72.3% إلى 92.5%)، حيث تتطلب حوكمة الإدارة المحلية توفر كوادر بشرية مدركة لأهداف التنمية المستدامة وأهمية مشاركة المواطنين بخطط تنمية المحافظة لتحقيق ذلك، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة يزيد من خبرة العاملين تكامل الرؤي بين القائمين على التنفيذ والمواطنين، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة منال محمد الوكيل (الوكيل، 2021) والتي أكدت على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يحسن أداء العاملين بالقطاع الحكومي حيث يثقل خبراتهم من خلال التواصل المباشرة بالمواطنين، يجعلهم أكثر الماماً باحتياجاتهم وأولوياتهم.

د- النتائج التساؤل الثالث المتطلبات التنظيمية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة

جدول رقم (5) يوضح ترتيب عبارات البعد الثالث المتطلبات التنظيمية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	ترتيب
1	تحتاج الإدارة المحلية لتطوير تشريعاتها لإرساء آليات المساءلة.	2.7241	0.73985	19.442	0.000	دال	موافق	90.8	1
2	اللوائح الحالية للإدارة المحلية في حاجة إلى تطوير لتفعيل مبادئ الحوكمة.	2.6143	0.64806	15.196	0.000	دال	موافق	87.1	4
3	تطوير الهياكل الإداري للوحدات المحلية لتتناسب ومتطلبات الحوكمة.	2.3913	0.70059	9.746	0.000	دال	موافق	79.7	6
4	تطوير نظم تقييم أداء العاملين بالإدارة المحلية.	2.1681	0.77233	3.461	0.001	دال	إلى حد ما	72.3	7
5	تحديد مدى زمني للحصول على الخدمات العامة واعلانها للجمهور.	2.6466	0.64806	15.196	0.000	دال	موافق	88.2	2
6	اعلان آليات المساءلة المجتمعية عند اخلال أي مسئول بمهام الإدارة المحلية	2.6379	0.60869	15.963	0.000	دال	موافق	87.9	3
7	تطوير آليات التواصل الدوري	2.4483	0.70059	9.746	0.000	دال	موافق	81.6	5

بالجمهور.

البعد ككل	2.4663	3.45145	8.9572	0.000	دال	موافق	82.2

باستقراء الجدول السابق تبين أن المتوسطات الحسابية لأفرد العينة حول معظم العبارات زادت عن متوسط العبارة الفرضي وهو(2) في اتجاه الموافقة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائياً لمعظم عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (0.05)، أن أفراد العينة أكدوا على وجود متطلبات تنظيمية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، كما يتضح من الجدول أعلاه أهم المتطلبات التنظيمية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، طبقاً لاستجابات وذلك من خلال ترتيب العبارات حسب نسبة الموافقة، حيث جاءت العبارة رقم (1) والتي مفادها " تحتاج الإدارة المحلية لتطوير تشريعاتها لإرساء آليات المساءلة " في الترتيب الأول بنسبة (90.8%)، أن نشر في حاجة إلى أطر قانونية تنظيم آليات المساءلة المجتمعية وتحدد مساراتها، هذا وجاءت العبارة رقم(5) والتي مفادها " تحديد مدى زمني للحصول على الخدمات العامة واعلانها للجمهور." في الترتيب الثاني بنسبة (88.2%)، مما يدلل على ضرورة شرح وتوضيح مسارات العمل وأهميتها لحماية حقوق المواطنين، في إطار القوانين المنظمة للخدمات العامة.

كما جاءت العبارة رقم(6) والتي مفادها " اعلان آليات المساءلة المجتمعية عند اخلال أي مسئول بمهام الإدارة المحلية." في الترتيب الثالث بنسبة (87.9%)، هذا وجاءت العبارة رقم(2) والتي مفادها " اللوائح الحالية للإدارة المحلية في حاجة إلى تطوير لتفعيل مبادئ الحوكمة." في الترتيب الرابع بنسبة (87.1%)، مما يدلل على ضرورة صياغة لوائح تضمن استدامة مكتسبات تطبيق مبادئ الحوكمة وتنظيمها في إطار مؤسسي.

كذلك جاءت العبارة رقم(7) والتي مفادها " تطوير آليات التواصل الدوري بالجمهور." في الترتيب الخامس بنسبة (81.6%)، مما يشير إلى ضرورة تنظيم أطر التواصل بالجمهور لضمان استدامتها وجعلها جزء من منظومة عمل الإدارة المحلية.

كما جاءت العبارة رقم(3) والتي مفادها " تطوير الهياكل الإداري للوحدات المحلية لتتناسب ومتطلبات الحوكمة " في الترتيب السادس بنسبة (79.7%)، كذلك جاءت العبارة رقم(4) والتي مفادها " تطوير نظم تقييم أداء العاملين بالإدارة المحلية." في السابع الثاني بنسبة (72.3%).

ونستخلص مما سبق أن المتطلبات التنظيمية لحوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة تتمثل في ضرورة تطوير التشريعات والأطر القانونية لإرساء قواعد حوكمة الإدارة المحلية، وذلك طبقاً لنسب موافقة المبحوثين على عبارات البعد التي تراوحت ما بين (67.4%– 90.8%).

جدول رقم (6) يوضح ترتيب متطلبات حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	الترتيب
1	**متطلبات البنية المؤسسية**	**2.5825**	**3.45145**	**8.9572**	**0.000**	**دال**	**موافق**	**86**	1
2	**المتطلبات البشرية**	.119225	3.45145	8.9572	0.000	دال	موافق	85.3	2
3	**المتطلبات التنظيمية**	**2.4663**	**3.45145**	**8.9572**	**0.000**	**دال**	**موافق**	**82.2**	3
	البعد ككل	5.6571	3.45145	8.9572	0.000	دال		84.5	

باستقراء الجدول السابق والذي يوضح ترتيب متطلبات حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، حيث تبين أن الترتيب الأول كان لمتطلبات البنية المؤسسية، بنسبة (86%)، أما المتطلبات البشرية جاءت في الترتيب الثاني بنسبة (85.3%)، أما الترتيب الثالث كان للمتطلبات التنظيمية بنسبة (82.2%).

هـ- نتائج التساؤل الرابع المعوقات التي تواجه حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة

جدول رقم (7) يوضح ترتيب عبارات البعد الرابع المعوقات التي تواجه حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	ترتيب
1	عدم اهتمام بعض المواطنين بالمشاركة بالعمل العام.	2.0216	0.72178	0.42	0.675	غير دال	الي حد ما	67.4	4
2	قلة الكوادر البشرية المؤهل بالإدارة المحلية.	1.5172	0.68355	10.757	0.000	دال	موافق	50.6	2
3	الاعتماد على رؤية الحكومة المركزية في صياغة رؤية المحافظة.	2.1451	0.60869	15.963	0.000	دال	غير موافق	71.5	5
4	جمود الهياكل الإدارية بالإدارة المحلية بما لا يتناسب وتطبيق مبادئ الحوكمة.	2.0086	0.83221	0.158	0.875	غير دال	إلى حد ما	67.0	3
5	عدم تطوير التشريعات والأطر القانونية المنظمة لعمل الإدارة المحلية	1.4569	0.68871	12.011	0.000	دال	موافق	48.6	1
6	عدم متابعة المواطنين للمشروعات القومية وأهدافها.	2.6034	0.65636	14.004	0.000	دال	غير موافق	86.8	7
7	عدم وعي المواطنين بجهود الدولة الحالية لتحقيق التنمية المستدامة	2.4828	0.75573	9.73	0.000	دال	غير موافق	82.8	6
8	ضعف البنية المعلوماتية بالإدارة المحلية	2.6466	0.64806	15.196	0.000	دال	غير موافق	88.2	8

البعد ككل	2.110	0.6993	9.779	0.000	دال	70.3
	28	9	88			

باستقراء الجدول السابق تبين أن المتوسطات الحسابية لأفرد العينة حول معظم العبارات زادت عن متوسط العبارة الفرضي وهو(**2**) في اتجاه عدم الموافقة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح وقيمة اختبار (**T**) كانت دالة إحصائياً لمعظم عبارات البعد ويمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوي الدلالة الاحصائية (**0.05**)، أن أفراد العينة أكدوا وجود المعوقات التي تواجه حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، كما يتضح من الجدول أعلاه أهم معوقات تواجه حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، طبقاً لاستجابات وذلك من خلال ترتيب العبارات حسب نسبة الموافقة، حيث جاءت العبارة رقم (5) والتي مفادها " عدم تطوير التشريعات والأطر القانونية المنظمة لعمل الإدارة المحلية" في الترتيب الأول بنسبة (48.6%)، وبهذا تشير استجابات المبحوثين إلى أن التشريعات والأطر القانونية المنظمة لعمل الإدارة المحلية لا تتناسب وتطبيق مبادئ الحوكمة، بينما جاءت العبارة رقم(2) والتي مفادها " قلة الكوادر البشرية المؤهل بالإدارة المحلية." في الترتيب الثاني بنسبة (50.6%)، مما يدلل على ضرورة إعداد برامج تدريبية لتأهيل الكوادر البشرية بالإدارة المحلية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

كذلك جاءت العبارة رقم(4) والتي مفادها "جمود الهياكل الإدارية بالإدارة المحلية بما لا يتناسب وتطبيق مبادئ الحوكمة." في الترتيب الثالث بنسبة (67%)، مما يشير إلى ضرورة تطوير الهياكل الإدارية للإدارة المحلية لاستحداث وظائف تضمن تنفيذ مبادئ الحوكمة، كما جاءت العبارة رقم(1) والتي مفادها "عدم اهتمام بعض المواطنين بالمشاركة بالعمل العام " في الترتيب الرابع بنسبة (67.4%).

كذلك أشارت استجابات المبحوثين عدم موافقتهم على وجود بعض المعوقات والتي يتعلق الاعتماد على رؤية الحكومة المركزية لصياغة رؤية المحافظة، مما يشير إلى عدم أدراكهم لأهمية مراعاة خصوصية وطبيعة المحافظة، ودعم الميزة التنافسية لها، واعتقادهم قدرة الحكومة المركزية على صياغة رؤية للمحافظة، هذا بالإضافة إلى تأكيد المبحوثين على متابعة المواطنين للمشروعات القومية التي يتم نشر بيانات عن طريق وسائل الاعلام المختلفة، بالإضافة إلي الصفحات الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي.

ثامناً: توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث يوصي البحث بضرورة تضافر كافة أجهزة الدولة لصياغة رؤية متكاملة تعكس أولويات المواطن بشتى المجالات وتتناسب وطبيعة المحافظة وتدعم الميزة التنافسية لها لتحقيق ما يلي :-

- تقديم الأسس العلمية للتصدى المشكلات التي تواجه المجتمع .
- إجراء البحوث العلمية لصالح المنظمات والهيئات الحكومية .
- تقديم الخدمات للعاملين بالمؤسسات المختلفة .
- تشجيع أفراد المجتمع على استخدام مرافق ومنشآت الجامعة .
- إنشاء مجالس استشارية مشتركة من رجال الجامعة وقيادات المجتمع لتحديد حاجات المجتمع والتعرف على مشكلاته
- توجيه الأبحاث الجامعية لحل مشكلات المجتمع والتي تخدم المجتمع وتعمل على تطويره.
- قيام مؤسسات المجتمع للمؤتمرات كل في تخصصه .
- تقديم برامج لتلبية متطلبات أفراد المجتمع على اختلاف مستوياتهم .
- إعداد مراكز خدمة المجتمع للقيام ببعض الدورات لتدريب أفراد المجتمع على بعض الحرف والصناعة والمشاريع .
- المساهمة في تطوير التكنولوجيا المختلفة ومحاولة تسهيل استفادة أفراد المجتمع منها .
- مساعدة أفراد المجتمع عن طريق تقديم أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال المختلفة، وتقديم الاستشارات المتنوعة في المجالات المختلفة لأفراد المجتمع .
- تقديم الخدمات المتنوعة إلى المجتمع المحلى الموجودة فيه .
- مشاركة الجامعة في المناسبات الاجتماعية المختلفة .
- تدعيم قيم المسئولية الاجتماعية لدى الفرد .
- الإسهام في كافة ميادين الثقافة ونقلها لأبناء المجتمع .

- توعية المواطنين عن طريق تنظيم المحاضرات والندوات .
- مشاركة أبناء الجامعة من طلبة وأعضاء هيئة التدريس في المجال التطوعي العام لخدمة المجتمع .
- الدعم المالي لمؤسسات المجتمع .

ج- الخطوات الإجرائية :

- عمل دراسة مفصلة عن المشروعات القومية المنفذة بالمجتمع المحيط، كأولية.
- تنظيم ورشة عمل للقيادات الحكومية والشعبية لتوعية الطلاب بالمشروعات القومي والمشاركة بصياغة استراتيجية لتفعيل دور الشباب بدعم المشروعات القومية.
- إنشاء قاعدة بيانات بالمشروعات القومية وتصنيفها وإعداد جداول زيارات على مدار العام.
- عقد ورش عمل بقيادات المؤسسات المجتمعية لتوعية الشباب بدور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المجتمعية بالإضافة إلى بحث سبل التعاون لتوعية الشباب بالمشروعات القومية ومن ثم تفعيل دورهم في تفعيلها.
- تكوين مجموعات متطوعين من الطلاب لاستثمار جهودهم في التنسيق بين مبادرات الطلاب الفاعلين لدعم المشروعات القومية.
- إعداد دراسات دورية لقياس أثر المشاركة بمبادرات لدعم المشروعات القومية مؤشرات المواطنة الفعالة لدى الطلاب.
- تخصيص جداول زمنية موحدة على مستوى الجامعة لتقديم الدعم الفني لأصحاب المبادرات من قبل أعضاء هيئة التدريس.
- صياغة خطة موحدة للجامعة لدعم المشروعات القومية تتضمن مبادرات الطلاب الفاعلين بالجامعة.

المراجع المستخدمة

أولاً: المراجع العربية

1- المعهد.القومي.للحوكمة.والتنمية.المستدامة. (2020). مؤشر التنافسية العالمي. القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة.

2- أمجاد رضوان محمد كُلاب. (2018). تصور مقترح لتطوير دور الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية لتعزيز الوحدة الوطنية لدى طلبتها. غزة: كلية التربية – الجامعة الاسلامية بغزة.

3- إيمان محمد خيري طايل. (يناير 2022). دور المشروعات القومية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة روح القوانين، 725- 797.

4- بسام بن عبد الله حمد البسام. (2019). إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام. مجلة جامعة الملك سعود "العلوم الإدارية" مجلد 28، العدد 2 ، 175-203.

5- خالد سمارة الزغبي. (2003). العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية وأساليب تكاملها. صلالة: الملتقى العربي الأول "نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي" المنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية.

6- سالي محمد حسنى. (2022). رؤية مصر (2030) وأثرها على شفافية المؤسسات الحكومية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 13، العدد 2 ابريل 2022، 240- 264.

7- سايح بو.زيد. (2013). دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة بالدولة العربية. تلمسان: رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبى بكر بلقايد، تلمسان.

8- سليمة بن حسين. (2015). الحوكمة .... دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسيةج جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد10، 180- 221.

9- سهام علي المختار عبدالسلام. (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع بليبيا(دكتوراه). القاهرة: كلية البنات لأداب وعلوم التربية- جامعة عين شمس.

10- صالح عبد الرحمن الشيخ. (2015). سياسات حول إصلاح النظام المحلي في مصر. مجلة النهضة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير2015، 238- 271.

11- عبد الكريم سعيد أسعد اسماعيل. (2005). دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية. نابلس: رسالة ماجستير، برنامج التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

12- فاطمة قوال. (2022). دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة: دراسة لدور البلدية. مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11، العدد 1، 563- 578.

13- فتحي أحمد مزيد طيفور. (2023). اللامركزية كآلية في التخطيط لتحسين إدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي. أسيوط: راسلة ماجستير – قسم التخطيط الاجتماعي- كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط.

14- لجنة.العمالة.والسياسة.الاجتماعية. (نوفمبر 2005). تعزيز التنمية المستدامة لتحقيق سبل عيش مستدام. جنيف: مكتب العمل الدولى.

15- لوريس مفيد كراجه، و اسماعيل عريقات. (2022). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 45، العدد 2، 1- 15.

16- مجمع.اللغةالعربية. (1986). المعجم الوسيط. القاهرة: دار الدعوة.

17- محسن عوض، و كرم خميس. (2013). التنمية والديمقراطية وتطوير النظام الإقليمي العربي. القاهرة: المنظمة العربية لحقوق الانسان.

18- مقداد الخميسي. (2016). آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة. مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة البليدة، المجلد 2، العدد 15، 189- 200.

19- منال محمد الوكيل. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد 41، العدد 4،، 197- 222.

20- مها عبد الفتاح أبوالمجد. (2017). التخطيط الاستراتيجى لتفعيل دور جامعة اسوان فى خدمة المجتمع (دكتوراه). اسوان: كلية التربية–جامعة اسوان.

21- هبه فريد عبد الحميد محرم. (2019). التواصل الالكتروني وتطوير الأداء الحكومي. القاهرة: رسالة ماجستير، قسم الاجتماع، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Ambrósio, S., Araújo, M. H., & Simões, A. R. (2014). The role of universities in the development of plurilingual repertoires: the voices of non-traditional adult students. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 12-18.

2- Anirudh Krishna .(2003) .Social Capital, Community Driven Development and Empowerment A short Note on Concepts and Operation .Durham: World Bank- Duke University.

3- Ekaterina Khalimon .(2019) .National projects as a way to solve the problems of economic and digital disparities in different areas and regions .Atlantis Press.111 -105 ،

4- Jason Monios“ .(2019) .Geographies of governance in the freight transport sector: The British case .”Transportation Research Part A: Policy and Practice , Vol. 121, March -295 ، .308

5- Stanisław Gasik .(2016) .National public projects implementation systems: How to Improve public projects delivery from the country level .Elsevier Ltd, Procedia -Social and Behavioral Sciences.357 – 351 ،