# حوكمة مؤسسات الإدارة المحلية والتنمية المستدامة في مصر (٢٠١٤-٢٠٢٤)

# Governance of Local Government Institutions and Sustainable Development in Egypt (2014-2024)

مروة محمد عبدالمنعم بكر

أستاذ العلوم السياسية المساعد بكلية التجارة – جامعة أسيوط

## مستخلص

من خلال الأهمية البالغة التي تحتلها الإدارة المحلية ودورها الفعال في تحقيق التنمية المستدامة، استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور الحوكمة في النهوض بالإدارة المحلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر، خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠٢٤، مع إبراز الحاجة إليها في ضوء التحولات السياسية والاقتصادية، حيث تم عرض الموضوع بأسلوب علمي اعتمد على كلٍ من منهج تحليل النظم والمنهج المؤسسي ، وقد شملت الدراسة استعراضًا لمفهوم الحوكمة، وأبعادها، وأهميتها، وتحليل العوامل المؤثرة في دعم نظام الإدارة المحلية المصري وتطويره؛ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة – التنمية المستدامة – الإدارة المحلية

## Abstract

Given the paramount importance of local administration and its effective role in achieving sustainable development, the current study aimed to identify the role of governance in advancing local administration to achieve sustainable development goals in Egypt during the period from 2014 to 2024. The study highlighted the need for governance in light of political and economic transformations. The topic was presented in a scientific manner based on systems analysis and institutional approaches. The study included a review of the concept of governance, its dimensions, and importance, as well as an analysis of the factors influencing the support and development of the Egyptian local administration system to achieve sustainable development goals in Egypt.

**Keywords: Governance - Sustainable Development - Local Administration**

## مقدمة

فرضت التغيرات المعاصرة والتطورات السريعة والمتلاحقة في السنوات الأخيرة تطورًا تدريجيًا على الإدارة المحلية، حيث تقع عليها مسؤليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسة تَطال مختلف مجالات الحياة المجتمعية، ويمكن القول بأن دعم نظام الإدارة المحلية وتطويره في الوقت الحالي أصبح ضرورة من ضروريات الديمقراطية والمشاركة الشعبية في أية دولة عصرية، وذلك باعتبار أن الإدارة المحلية تُعد إحدي الأدوات الرئيسة لتحقيق التنمية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية للمجتمع، لما لها من علاقة مباشرة بحياة المواطن، ومع تزايد الاهتمام بالمواطن المصري في الآونة الأخيرة في سياق الاستثمار البشري والتنمية المستدامة، فقد أصبح نظام الإدارة المحلية في الوقت الحاضر من أهم مقومات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ومن ناحية أخرى فإن ضرورة وحتمية وجود الإدارة المحلية تنبُع من الدور الفعال والملموس الذي تؤديه في حياة أفراد المجتمع ، حيث إن الدور الأساسي للإدارة المحلية هو السعي لتحقيق أهداف الدولة والمجتمع، بما يتوافق واستثمار منهج الحوكمة، من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث جودة الخدمات والأهداف المراد تحقيقها، ومن ثم نجد أن المحليات تختلف عن غيرها من حيث تطبيق نمط الإدارة المناسب لها، بهدف تطوير وتقديم الخدمات العامة للمواطنين، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة.

وقد حاز منهج الحوكمة علي اهتمام العديد من المتخصصين في مجال الإدارة المحلية خلال السنوات الأخيرة، وذهبت بعض الدراسات إلى القول بأن الحوكمة هي أحد العوامل الرئيسة التي قد تُسهم في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري، كما أنه من المتوقع أن يتعاظم اهتمام الإدارات المحلية باستثمار منهج الحوكمة خلال السنوات القادمة أكثر من أي وقت مضى، ومن أهم العوامل التي أدت إلى ذلك محدودية الموارد المالية، وكذلك محدودية المعارف والمهارات المتاحة[١]

وعلى صعيدٍ آخر لن يكون تحقيق أهداف التنمية المستدامة هيّنا، حيث يَستدعي أي تقدّم ينبغي إحرازه أن تعمل الحكومات عبر مختلف مجالات السياسات، وأن تتغلب على العقبات السائدة التي تعرقل الترابط ضمن كل حكومة، فعلى سبيل المثال غالبا ما تفرض الضغوط الاقتصادية والاجتماعية العاجلة تأجيل مبادرات السياسات الإستراتيجية طويلة الأجل، وعادةً ما تكون الميزانيات العامة وأنظمة المساءلة مرتبطة تحديدا مع هيكليات مؤسسية معيّنة، ولذا تواجه هذه الميزانيات والأنظمة صعوبةً في تتبّع ما يخرج من نتائج في نطاق السياسات المختلفة الأخرى عبر المستويات الحكومية المختلفة[٢]

وحيث إن هدف حوكمة الإدارة المحلية هو تحقيق مستوى من الرفاهية الاجتماعية فإنه يجب أن نأخذ في الحسبان حقوق الأجيال القادمة أيضا، وهو ما يعرف بالتنمية المستدامة، ومن ثم فإن تطبيق آليات حوكمة الإدارة المحلية سوف يؤدي إلى تحقيق العدالة، والمساواة، والمشاركة، وحرية المساءلة، وحماية حقوق الملكية، والحد من استغلال السلطة، وتسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر منهج الحوكمة في دعم وتطوير العمل بالمحليات، وزيادة قدرتها على الإسهام في حل مشاكل المجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠٢٤.

## مشكلة الدراسة

إن الإدارة المحلية تحتل مركزا مهماً في نظام الحكم الداخلي، وهى أساس التنمية المستدامة؛ حيث تقوم بدور فعال في تحقيق التنمية المحلية الشاملة النابعة من تحديد الاحتياجات، وترتيب الأولويات، كما يراها المستفيدون من التنمية، وهى القاعدة التي تنطلق منها علاقة المحليات بمراكز صنع القرار الأعلى، ومع ضرورة التغيير المتسارعة وجب على الدولة القيام بإحداث إصلاح وتطوير من أجل تحسين أداء المؤسسات الإدارة المحلية وترشيدها عن طريق تفعيل مبادئ وآليات الحوكمة وفقا لمختلف التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، **وتتضح مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:**

**إلى أي مدى ارتبط مفهوم حوكمة مؤسسات الإدارة المحلية في مصر بالأبعاد المختلفة لعملية التنمية المستدامة؟**

وللإجابة عن التساؤل الرئيس لابد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مفهوم كلٍ من الإدارة المحلية، والحوكمة، والتنمية المستدامة؟

٢. ما واقع الإدارة المحلية في مصر ؟ وما عوامل نجاحها؟

٣. ما المعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيق الحوكمة الرشيدة في الإدارة المحلية في مصر؟

٤. هل يوجد أثر لتطبيق حوكمة الإدارة المحلية في تحقيق أهداف التنمية السياسية في مصر؟

## فرضية الدراسة

**تنطلق الدراسة الحالية من فرضية أساسية هي:** أن تؤدي زيادة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات الإدارة المحلية المصرية إلى تحسين مؤشرات التنمية المستدامة على المستوي المحلي.

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على كلٍ من:

أ. **منهج تحليل النظم** : يعد منهج تحليل النظم أداة منهجية فعالة لفهم وتحليل ديناميكيات حوكمة الإدارة المحلية وتأثيرها على التنمية المستدامة في مصر. يتيح هذا المنهج إطارًا شاملًا لدراسة الإدارة المحلية بصفته نظاما متكاملا، بدءًا من تحديد المدخلات الأساسية، كالموارد المالية، والبشرية، والأطر التشريعية، مرورًا بتحليل العمليات الداخلية، مثل آليات صنع القرار، وتنفيذ المشاريع التنموية، وصولًا إلى تقييم المخرجات المتمثلة في جودة الخدمات العامة ومؤشرات التنمية المستدامة.

ب. **المنهج المؤسسي:** يقدم المنهج المؤسسي إطارًا تحليليًا قيمًا لدراسة العلاقة بين حوكمة مؤسسات الإدارة المحلية والتنمية المستدامة في السياق المصري، ويركز هذا المنهج على فهم الهياكل والقواعد والممارسات المؤسسية التي تشكل سلوك الفاعلين وتؤثر على نتائج السياسات العامة.

**الدراسات السابقة:**

**المحور الأول: حوكمة مؤسسات الإدارة المحلية في مصر: سوف يركز هذا المحور على تطبيق مبادئ الحوكمة في مصر**

١. **دراسة: د. أحمد محمد (٢٠١٨) بعنوان" "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة الإدارة المحلية في مصر":** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات المحلية المصرية، وكذلك قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين، **وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:** (١) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.(٢) ارتفاع مستوى رضا المواطنين عن الخدمات في الإدارات المحلية التي تطبق مبادئ الحوكمة بشكل أكثر فعالية.(٣) وجود تحديات في تطبيق مبدأ المشاركة المجتمعية، خاصة في المحافظات الأقل نموًا. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تعريف الحوكمة، وكذلك مدى تأثير مبادئ الحوكمة على الإدارة المحلية.

٢. **دراسة د. سمير أحمد و د. نورا علي (٢٠٢٠) بعنوان "التنمية المستدامة في الوحدات المحلية المصرية:** دراسة حالة محافظة القاهرة: ركزت هذه الدراسة على تقييم مؤشرات التنمية المستدامة في محافظة القاهرة. وأظهرت النتائج تحسنًا في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، مع وجود تحديات في المؤشرات البيئية، وهدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي، **وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:** (١)تحسن ملحوظ في المؤشرات الاقتصادية، خاصة في مجالات الاستثمار والبنية التحتية.(٢) تقدم متوسط في المؤشرات الاجتماعية، مع تحسن في مجالات التعليم والصحة، لكن مع استمرار التحديات في مجال الإسكان.(٣) زيادة الوعي العام بأهمية التنمية المستدامة، وذلك مع محدودية المشاركة المجتمعية في صنع القرار. **وقد أوصت الدراسة:** (١)بتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية

المختلفة لتحقيق تكامل في جهود التنمية المستدامة. (٢)وتطوير برامج للتنمية المتوازنة تستهدف سد الفجوة بين الأحياء المختلفة. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من إطارها المفاهيمي ومنهجيتها في تحليل العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة.

٣. **دراسة د. كريم حسن (٢٠٢١) بعنوان "تحليل مقارن لممارسات الحوكمة في الإدارات المحلية: دراسة حالة مصر وتونس"**: قارنت الدراسة بين ممارسات الحوكمة في الإدارات المحلية في مصر وتونس. خلصت إلى أن مصر حققت تقدمًا في مجال الشفافية وتحسن في استخدام التكنولوجيا لتقديم الخدمات الإلكترونية، وضعف نسبي في آليات المشاركة المجتمعية في صنع القرار المحلي. وقد أوصت الدراسة: (١) بتعزيز الإطار القانوني للمشاركة المجتمعية في مصر.(٢) وتعزيز آليات المساءلة ومكافحة الفساد في مصر.(٣) تطوير برامج تدريبية مشتركة لتنمية مهارات العاملين في الإدارات المحلية. يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تحليل وضع الحوكمة في الإدارات المحلية المصرية مع استخدام إطارها التحليلي لتقييم التقدم المحرز في مصر منذ ٢٠٢١ وحتى ٢٠٢٤.

**المحور الثاني: التحديات والمعوقات التي تواجه حوكمة الإدارة المحلية والتنمية المستدامة في مصر:**

١. **دراسة د. أحمد السيد(٢٠٢٠) بعنوان" تحديات الحوكمة المحلية والتنمية المستدامة في مصر: دراسة حالة لمحافظة القاهرة"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحديات الرئيسة التي تواجه حوكمة الإدارة المحلية، وتحقيق التنمية المستدامة في مصر، مع التركيز على محافظة القاهرة كحالة دراسية. واستخدم الباحث منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، حيث قام بإجراء مسح ميداني شمل ٢٠٠ موظف في الإدارة المحلية، و٥٠ مقابلة معمقة مع خبراء وصناع قرار. وقد توصلت هذه الدراسة إلي عدة نتائج، أهمها: (١)أنها كشفت عن وجود فجوة كبيرة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة الرشيدة على المستوى المحلي .(٢) وجدت الدراسة أن هناك ضعفًا في

مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرار المحلي، مما يؤثر سلبًا على استدامة المشاريع التنموية .(٣) أظهرت النتائج أن المركزية الشديدة وضعف الموارد المالية يشكلان العائقين الرئيسين أمام فعالية الإدارة المحلية. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة بأنها تقدم تحليلاً حديثًا ومعمقًا لتحديات الحوكمة المحلية والتنمية المستدامة في السياق المصري.

٢. **دراسة د. هدى عبد الرحمن (٢٠٢٣) بعنوان "تحديات تطبيق معايير الحوكمة في المجالس المحلية المصرية"**:حددت الدراسة أهم التحديات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة في المجالس المحلية، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، وقصور في الأطر التشريعية، وتقييم مدى تأثير هذه التحديات على فعالية الإدارة المحلية. **قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:** (١) ضعف الموارد المالية المخصصة للمجالس المحلية.(٢) محدودية الاستقلال المالي وصعوبة جذب الاستثمارات المحلية.(٣) نقص في الكوادر المؤهلة والمدربة على تطبيق معايير الحوكمة.(٤) هناك قصور في الأطر القانونية الداعمة لتطبيق الحوكمة. **وقد أوصت الدراسة:** (١) بزيادة الموارد المالية المخصصة للمجالس المحلية وتعزيز استقلاليتها المالية. (٢) وتطوير برامج تدريبية شاملة لرفع كفاءة العاملين في المجالس المحلية.(٣) وتحديث الأطر التشريعية لدعم تطبيق معايير الحوكمة وتوضيح الصلاحيات. (٤) وتفعيل آليات المشاركة المجتمعية وزيادة الوعي العام بأهمية المشاركة المحلية. يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في فهم العوائق الحالية أمام تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي، مع تحديد مجالات التركيز لتحسين الحوكمة وتعزيز التنمية المستدامة.

٣. **دراسة أحمد محمود (٢٠٢٣) بعنوان" تحديات تطبيق الحوكمة في الإدارة المحلية وأثرها على التنمية المستدامة في مصر: دراسة تحليلية للفترة ٢٠١٤-٢٠٢٢"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحديات الرئيسة التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات الإدارة المحلية في مصر، وتأثير هذه التحديات على جهود تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي. واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة بيانات من ١٠ محافظات مصرية خلال الفترة ٢٠١٤-٢٠٢٢. **وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:** (١)غياب آليات فعالة للمساءلة والشفافية يقوض ثقة المواطنين في الإدارة المحلية ويحد من مشاركتهم في صنع القرار .(٢)نقص الكوادر المؤهلة في مجال الإدارة المحلية والتنمية المستدامة يعيق تنفيذ المبادرات التنموية بكفاءة .(٣) بطء عملية التحول الرقمي في الإدارة المحلية يحد من فعالية تقديم الخدمات وتحقيق الشفافية. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة بأنها تقدم نظرة شاملة عن التحديات التي تواجه حوكمة الإدارة المحلية والتنمية المستدامة في مصر.

**التعليق على الدراسات السابقة:**

تشير هذه الدراسات في هذه الفترة ركزت على تحليل تأثير الإصلاحات الإدارية والتشريعية على أداء الإدارة المحلية في مصر، خاصة في ضوء دستور ٢٠١٤ الذي أكد على أهمية اللامركزية، وقد سلطت الضوء على التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في الإدارة المحلية، مثل الفساد، ضعف الكفاءات الإدارية، ومحدودية الموارد المالية، قد ركزت على دور المجتمع المدني والمشاركة الشعبية في تعزيز الحوكمة المحلية .

**تقسيم الدراسة:** تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث كالتالي:

**المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي

**أولاً:** مفهوم الإدارة المحلية.

**ثانياً:** مفهوم الحوكمة.

**ثالثاً:** مفهوم التنمية المستدامة.

**المبحث الثاني:** واقع مؤسسات الإدارة المحلية في مصر: التحديات وآفاق التطوير

**المبحث الثالث:** سياسات حوكمة الإدارة المحلية في مصر.

**المبحث الرابع:** انعكاسات حوكمة الإدارة المحلية على أبعاد التنمية المستدامة على التنمية السياسية في مصر

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي

يستعرض هذا المبحث من الدراسة مفاهيم الإدارة المحلية، والحوكمة، بالإضافة إلى مفهوم التنمية المستدامة وخصائصهم، والمقومات التي تبنى عليها والوظائف التي تقوم بها.

**أولاً: مفهوم الإدارة المحلية Local Management :**

تباينت آراء الباحثين حول تعريف الإدارة المحلية، ولم يتفقوا على تعريف موحد لها، فلكل منهم تعريف يعبر عن رأيه ونظرته الخاصة وفقاً للنظام السياسي والاجتماعي الذي ينتمي إليه ويؤمن به، وهذا الاختلاف حول تعريف الإدارة المحلية يرجع إلى اختلاف النظم السياسية والاجتماعية التي نشأ في ظلها النظام الإداري من جهة، واختلاف وجهات نظر المفكرين حول العناصر المكونة لها، والأهمية النسبية التي يخضعها المشَرِّع على أي عنصر من هذه العناصر من جهة أخرى[٣]

ولقد عُرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد، غير أنه لم يأخذ شكله القانوني إلا بعد قيام الدولة الحديثة، حيث ازدادت أعباؤها تجاه المواطنين، مما جعل نقل أو تفويض بعض هذه الأعباء إلي الوحدات المحلية أمرا لا غنى عنه، وتحتل الإدارة المحلية مركزا مهما في نظام الحكم الداخلي، كما تقوم بدور فعال في التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، لتميزها بأنها إدارة قريبة من المواطنين، نابعة من صميم الشعب، كما أن قربها من المواطنين يجعلها أكثر قدرة على إدراك طبيعة الحاجات المحلية، كما يمنحها دعما لحشد الطاقات وتعبئة الموارد ويُهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات القومية، لتصبح واقعا ملموسا يحقق تطلعات المواطنين، ومن ثم تُعد الإدارة المحلية بمثابة قناة تجمع وتحلل مشكلات المجتمع وحاجاته من جانب، وتعيد إلى هذا المجتمع حل هذه المشكلات.[٤]

وتعني الإدارة المحلية وجود وحدات محلية تقوم بإدارة شئونها المحلية بنفسها من خلال هيئات، أو مجالس محلية، لها صلاحيات محددة لإدارة المجتمع المحلي.[٥]

ويعرف بعض الباحثين الإدارة المحلية بأنها أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات، يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة، على أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون.[٦]

وتُعد الإدارة المحلية أسلوبا في اللامركزية الإدارية وتقوم الحكومة المركزية بموجبه بتفويض جزء من صلاحياتها الإدارية إلى السلطات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة في الدولة، وتبعا لذلك تُعد الإدارة المحلية أيضًا تنظيمًا إداريًا يخضع للتوجيهات والتعليمات الصادرة عن مؤسسات الحكومة المركزية، وهي بالتالي جزء من التنظيم الإداري العام للدولة، ولإيجاد إدارة محلية فعالة تقوم بممارسة نشاطاتها يتطلب تقسيم الدولة جغرافيًا إلى أقاليم حتى يتم تحديد صلاحيات الوحدات المحلية الواقعة ضمن كل إقليم منها، ويؤخذ في الاعتبار عند إجراء هذه التقسيمات عامل الكفاءة الإدارية والتنظيمية حيث تستطيع معه تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة، كذلك يتطلب الأمر أن تتمتع هذه الوحدات بسلطات تنفيذية تضمن لها قدرًا من الاستقلال الإداري والمالي في تنظيم أمورها واتخاذ القرارات التي تراها مناسبة للمجتمع المحلي الموجودة فيه، وتكون هناك علاقة مع الحكومة المركزية تعتمد على المساعدات المالية التي تُقدَّم للإدارة المحلية، لتنفيذ برامج معينة، أو لتغطية العجز في موازنتها ومواردها المحلية، كما يتطلب الأمر أن تتمتع هذه الوحدات بسلطات تنفيذية تضمن لها قدرًا من الاستقلال الإداري والمالي في تنظيم أمورها، واتخاذ القرارات التي تراها مناسبة للمجتمع المحلي الموجودة فيه.[٧]

**ثانياً: مفهوم الحوكمة Governance :**

ظهر مفهوم الحوكمة منذ عام ١٩٨٩ في كتابات البنك الدولي بصفته عاملا من العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد، ومن ناحية أخرى نشأ مفهوم الحوكمة في نهاية الثمانينيات بواسطة البنك الدولي بعد أن أدى فشل سياسات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية إلى

إعادة النظر في المؤشرات الاقتصادية كمؤشرات للإصلاح، وأصبح هناك ضرورة إلى الإصلاح السياسي والمؤسسي الذى يصعب أي إصلاح اقتصادي من دونه.[٨]

وقد أوصى البنك الدولي بضرورة مشاركة المجتمع في صنع السياسات العامة، وأنه يجب تدعيم دور المجتمع المدني، من خلال قيامه بمهمة تعبئة جهود المواطنين في منظمات فعالة تشارك بكفاءة في الأنشطة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، ومن ثم تؤدي دورا لا يستهان به في التأثير على السياسات العامة.[٩]

وعلى الرغم من أن استخدام مفهوم الحوكمة أصبح شائعاً، فإنه ليس هناك اتفاق على الترجمة الدقيقة للمصطلح في اللغة العربية، فقد تم ترجمته إلى العديد من الكلمات مثل: "الحكم الجيد"، "إدارة الحكم"، "الحاكمية"، "الحاكمة"، "الحكمانية"، "الإدارة المجتمعية"، "الحوكمة"، وقد تم اختيار مصطلح الحوكمة بعد الرجوع إلى الترجمات المختلفة، بالإضافة إلى الرجوع إلى المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها الصادر عن المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.[١٠]

ومن خلال ما سبق استخدمت الباحثة مصطلح "الحوكمة" حيث يعبر عن الإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، ويعمل على الربط بين الجوانب السياسية والإدارية، فعادة ما يربط هذا المصطلح بين الأبعاد السياسية للمفهوم والمحددة في منظومة القيم الديمقراطية من جانب ومؤشرات شرعية النظام، والمساءلة من جانب آخر، وهو يعكس استخدام البنك الدولي للمفهوم في ١٩٨٩ وتبنيه سياسات مرتبطة به، مثل الإصلاح الإداري، وتقليص حجم المؤسسات الحكومية، وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص، وتشجيع اللامركزية الإدارية، وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية.

**ثالثا: مفهوم التنمية المستدامة Sustainable Development:**

ظهر مفهوم التنمية المستدامة بقوة منذ أواخر القرن الماضي، وأصبح يحتل الصدارة لدى المهتمين بالتنمية بأبعادها الثلاثة الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية لدى صناع القرار، ويرجع هذا إلى الاهتمام الضغوط المتراكمة على الإمكانيات المتواجدة في العالم، وتسعى جميع الدول لتجسيد مفهومها بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فالتنمية المستدامة هدف وغاية في وقت واحد تنشده كل دول العالم بهدف توفير نفس الفرص الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، للأجيال المستقبلية، وعلى الرغم من أن التنمية المستدامة يُعد مفهومها شموليا ينطلق، ويصل إلى البعد الاقتصادي والاجتماعي فإن عملية إنجاحه و تجسيده عمليا يجب أن ينطلق من المستوى المحلى، وقد عرفت اللجنة العالمية للبيئة (برونتلاند) مفهوم التنمية المستدامة في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي في ديسمبر عام ١٩٨٧ على أنها " **التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرات الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتهم**".[١١]

وقد عرف المبدأ الثالث الذي تقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي انعقد في ريو دي جانيرو بالبرازيل عام ١٩٩٢ التنمية المستدامة بأنها "**ضرورة إنجاز الحق في التنمية**" بحيث تتحقق على نحوٍ متساوٍ للحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل.[١٢]

وحيث إن تعريف مفهوم التنمية المستدامة يكون شاملاً وإطارها عاماً فلم يقف تعريف التنمية المستدامة عند تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية عام ١٩٩٢، بل إنه تعدى ذلك، وأصبحت هناك اجتهادات كثيرة حاولت أن تضع تعريفاً شاملاً، وإطاراً محدداً ومفهوماً واضحاً للتنمية المستدامة، إذ يصعب إيجاد كلمة واحدة في اللغة العربية تعكس بدقة محتوى التعبير الإنجليزي الذي له أكثر من

معنى، فكلمة (Sustainable) تعني القابل للاستمرارية، وتقارير برنامج الأمم المتحدة للتنمية المتعلقة بالتنمية البشرية تستعمل في ترجمتها إلى اللغة العربية تعبير التنمية المستدامة.[١٣]

من هنا أصبح تعريف التنمية المستدامة مرناً إلى أبعد الحدود، واجتهدت فئات من الباحثين ومن ذوي التخصصات المختلفة للدخول في هذا الميدان، ومحاولة تناول عملية التنمية المستدامة بما يخدم مجالات تخصصاتهم، كما عرفها (دوجلاس) بأنها "**عملية التنمية التي تلبى أماني وحاجات الحاضر دون تعريض قدرة أجيال المستقبل على تلبية حاجاتهم للخطر**"[١٤]

**وإستنادًا لما سبق**، يمكن توضيح مفهوم إجرائي يشير إلي "حوكمة مؤسسات الإدارة المحلية والتنمية المستدامة في مصر (٢٠١٤-٢٠٢٤) هي مجموعة الآليات والممارسات والإجراءات التي تتبناها وحدات الإدارة المحلية في مصر خلال الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠٢٤، والتي تهدف إلى:

١. تعزيز الشفافية والمساءلة في صنع القرار وتنفيذ السياسات على المستوى المحلي.

٢. ضمان المشاركة الفعالة للمواطنين والأطراف المعنية في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

٣. تحسين كفاءة وفعالية تقديم الخدمات العامة.

٤. تحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمعات المحلية.

٥. المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي بما يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠.

٦. تعزيز التنسيق بين المستويات الحكومية المختلفة (المركزية والمحلية) لضمان تكامل الجهود التنموية.

٧. تطبيق مبادئ الحكم الرشيد مثل سيادة القانون، العدالة، والاستجابة لاحتياجات المواطنين.

## المبحث الثاني: واقع مؤسسات الإدارة المحلية في مصر: التحديات وآفاق التطور

تعاني الدول النامية من العديد من المشكلات السياسية والاجتماعية التي أثرت بالسلب على تحقيق التنمية المستدامة، وحيث إن الإدارة المحلية أداة من أدوات التنمية، وتهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري في الدولة، ويتم بمقتضاها إعطاء المحليات الاختصاصات والصلاحيات، وسنتناول في هذا المبحث واقع نظام الإدارة المحلية في مصر واختصاصاتها.

**أولاً: واقع الإدارة المحلية في مصر:**

إن نظام الإدارة المحلية هو الطريق الصحيح الذي تستطيع الدولة من خلاله تحقيق الأهداف والسياسات العامة، وتقديم الخدمات العامة بصورة متوازنة لجميع أفراد المجتمع، ومن أجل تحقيق الديمقراطية وتطبيق اللامركزية الإدارية والجغرافية صدرت القوانين والتشريعات التي يتم من خلالها تحديد الاختصاصات والسلطات والخدمات التي تقوم بها أجهزة الإدارة المحلية إلى جانب أجهزة الحكومة المركزية، والقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ كان بمثابة بداية جديدة، حيث بموجبه انتقلت السلطات التنفيذية التي كانت تمارسها الوزارات المركزية إلى الحكم المحلي، وأصبح للمحافظين سلطات الوزراء، وسلطات وزير المالية بالنسبة لجميع المرافق والخدمات التي انتقلت إلى الحكم المحلي، بالإضافة إلى الصلاحيات التي تحولت للمجالس الشعبية والتنفيذية وفروعها، وقياداتها في مختلف الأنشطة، والقطاعات لتدعيم المحليات، وحل المشاكل على المستوى المحلي.[١٥]

وقد تم تعديل هذا القانون عدة مرات لتوسيع قاعدة الديمقراطية، وتدعيم التنمية الشاملة، وكان آخرها القانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٨٨ ولائحته التنفيذية، حيث أوضح في نص صريح من القانون على ضرورة تقسيم الدولة إلى وحدات إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، منها المحافظات والمدن والأحياء والقرى، حيث تتولى وحدات الإدارة المحلية إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها في حدود السياسية العامة والخطة العامة للدولة، بالإضافة إلى

تولي وحدات الإدارة المحلية جميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارات بمقتضى القوانين واللوائح المعمول بها كلٍ في نطاق اختصاصها، هذا فيما عدا المرافق القومية.[١٦]

ومن ناحية أخرى نصّت اللائحة التنفيذية على أن يكون بكل وحدة من وحدات الإدارات المحلية مجلس شعبي محلي يشكل من أعضاء، يتم انتخابهم وفقاً لأحكام القانون، ويمثل المجلس المحلي رئاسته أمام القضاء، وفي مواجهة الغير، كما بينت اللائحة التنفيذية المرافق التي تتولى المحافظات إنشاءها وإداراتها بالإضافة إلى تلك التي تتولى إنشاءها وإداراتها لوحدات الإدارة المحلية الأخرى.[١٧]

**ثانياً: تحديات الإدارة المحلية في مصر:**

لكي تنجح الإدارة المحلية في أي منطقة يجب أن تتوافر لها مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاحها، ومن أهمها:

**أ- توفير الإمكانيات المالية للوحدات المحلية:**

من الضروري أن تهتم الدولة برصد المبالغ اللازمة للنهوض بشئون الوحدات المحلية وإنشاء العديد من المشروعات بها، ونظراً إلى أن الضرائب التي تفرضها المجالس المحلية على المواطنين هي أحد مصادر التمويل، بالإضافة إلى الإعانات التي تقدمها الدولة لتمكين المجالس من القيام بمسئولياتها، إلى جانب القروض التي يسمح للمجالس المحلية بالحصول عليها، لذا يمكن الإشارة إلى أهم مصادر التمويل التي يجب أن تستفيد منها وحدات الإدارة المحلية فيما يلي:[١٨]

١- **القروض:** وهي إما قروض قصيرة الأجل أو قروض طويلة الأجل، وتنقسم إلى قسمين قروض خارجية وقروض داخلية.

٢- **المدخرات:** وقد تكون مدخرات اختيارية، وتتم عادة عن طريق إنشاء مصارف وطنية وشركات تأمين وصناديق ادخار تقوم بها الحكومة، أو مدخرات إجبارية وهي التي يمكن الحصول عليها عن طريق فرض الضرائب.

٣- **أرباح المشروعات الحكومية:** وهي من الموارد المهمة إذا ما اختير نوع المشروع بشكل جيد وتمت إدارته واستغلاله على أفضل وجه.

٤- **الجهد الذاتي:** وهو الذي يتم عادة في صورة تبرعات مادية، أو عينية، أو جهود بشرية.

**ب- توفير الكفاءات البشرية:**

أغلب وحدات الإدارة المحلية في المدن والقرى والمحافظات تعاني من قلة عدد الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة؛ لذا يصعب على الإدارة المحلية أن تحقق الأهداف المرجوة التي تأمل في تحقيقها، لذلك يجب وضع أسس لإعداد جيل من العاملين بالأجهزة المحلية بالمحافظات وسائر الوحدات المحلية الأخرى، يتمتعون بالوعي والمعرفة بنظام الإدارة المحلية وفلسفته وأهدافه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:[١٩]

١. إعداد دورات تدريبية متعاقبة لمن يعملون في أجهزة الإدارة المحلية.
٢. إعداد دورات تدريبية لأعضاء المجالس المحلية المنتخبين لتبصيرهم بمسئولياتهم وواجباتهم وخلق نوع من الاعتماد على النفس بينهم.
٣. اختيار بعض خريجي الجامعات للعمل بوحدات الحكم المحلى.
٤. إيفاد مجموعة من العاملين الذين يظهرون كفاءة في الدورات التدريبية إلى الخارج للدراسة بالمعاهد المتخصصة في شئون الإدارة المحلية وإيفاد بعض أعضاء المجالس المحلية للخارج في زيارات لبعض المجالس للوقوف على نظمها وسير العمل بها.

**جـ. مساحة الوحدة المحلية:**

إن وضع حدود الوحدة المحلية أمر غاية في الأهمية، ويجب أن يقوم على أساس دراسة موضوعية لإيجاد وحدات محلية متماسكة اجتماعيا واقتصاديا تكون قادرة على أداء رسالتها في تحقيق أهداف الإدارة المحلية، فوحدات الإدارة المحلية يجب أن تكون بقدر من الاتساع بحيث تستطيع السلطات

المحلية أن تحقق الكفاءة الإدارية في إداراتها، وبحيث تستطيع إدارة الخدمات العامة فيها على أوسع نطاق وبأقل التكاليف.[٢٠]

ومن ناحية أخرى يجب ألا تكون بقدر من الاتساع إلى حد يصعب معه الاتصال بأطرافها بسهولة لمعرفة مشاكل المواطنين فيها، وحل مشكلاتهم المحلية في الوقت المناسب، أو تكون من الاتساع بحيث يصعب على المواطنين الاتصال بعاصمة المحافظة، والاندماج مع غيرهم حتى لا يصبح لديهم شعورً دائم بالانتماء للمجتمعات المحلية التي وجدوا فيها، والولاء لها دون الشعور بالولاء للدولة؛ لذا لابد من أن يكون حجم الوحدات المحلية حجما مناسبا بحيث تشكل وحدات متكاملة اقتصاديا أو اجتماعيا وعمرانيا لتتمكن من استغلال ثرواتها الطبيعية المالية والبشرية استغلالاً أمثل، كاستغلال المناطق الصالحة للزراعة، واستغلال الثروات المعدنية، وحتى يكون لديها من الموارد المالية والبشرية ما يمكنها من إقامة مشروعات الخدمات الصحية، والتعليمية، والترفيهية والتثقيفية.[٢١]

**تري الباحثة**، تواجه الإدارة المحلية في مصر مجموعة متشابكة من التحديات التي تعيق فعاليتها وتحد من قدرتها على تحقيق التنمية المستدامة. وتتمثل أبرز هذه التحديات في المركزية الشديدة في صنع القرار، والتي تحد من استقلالية المحليات وقدرتها على الاستجابة السريعة لاحتياجات مجتمعاتها. كما يشكل ضعف الموارد المالية الذاتية للوحدات المحلية عائقاً كبيراً أمام تنفيذ المشروعات التنموية، مما يزيد من اعتمادها على التمويل المركزي. إضافة إلى ذلك، فإن محدودية الكفاءات الإدارية والفنية في الهيئات المحلية، وضعف آليات المساءلة والشفافية، تؤدي إلى تراجع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

## المبحث الثالث: سياسات حوكمة الإدارة المحلية في مصر

أدركت الدولة المصرية أهمية العمل المحلي ودوره المحوري في تحسين حياة المواطنين، وتعزيز رضاهم عن الخدمات العامة، وانطلاقًا من هذه الرؤية تم وضع أطر عمل وقوانين لدمج المواطنين بفعالية في عمليات التنمية المجتمعية، وتستند هذه الجهود لمواد الدستور المصري ٢٠١٤ مثل:[٢٢]

- **المادة ٢٧:** تختص بمبادئ الحوكمة الرشيدة وارتباطها بالتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية.
- **المادة ٦٨:** تؤكد على حق المواطنين في الحصول على المعلومات بشكل شفاف.
- **المادة ١٧٦:** تدعو إلى تطبيق مبدأ اللامركزية.

وتجسد هذه المواد التزام الدولة بتعزيز المشاركة الشعبية، وتمكين المجتمعات المحلية من خلال العمل المحلي.

**أ- واقع حوكمة الإدارة المحلية في مصر:**

نشأ مفهوم "حوكمة القطاع العام" لأنه ضرورة ملحة لتجنب الأزمات الإدارية، والقضاء على هدر أموال الحكومة، وتتجلى هذه الحوكمة بشكل جليّ في "حوكمة الإدارة المحلية"، التي تُمثّل مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى إرساء قواعد ومعايير لتحسين عملية صنع القرار، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، وتقوم حوكمة الإدارة المحلية على ركائز أساسية، منها[٢٣]:

١- **المشاركة:** هي التي تشير إلى الإجراءات التي تتخذها الإدارة المحلية لتسهيل مشاركة المواطنين في صناعة القرارات والتعبير عن أولوياتهم، كما تعني مزيدًا من الثقة وقبول القرارات السياسية.

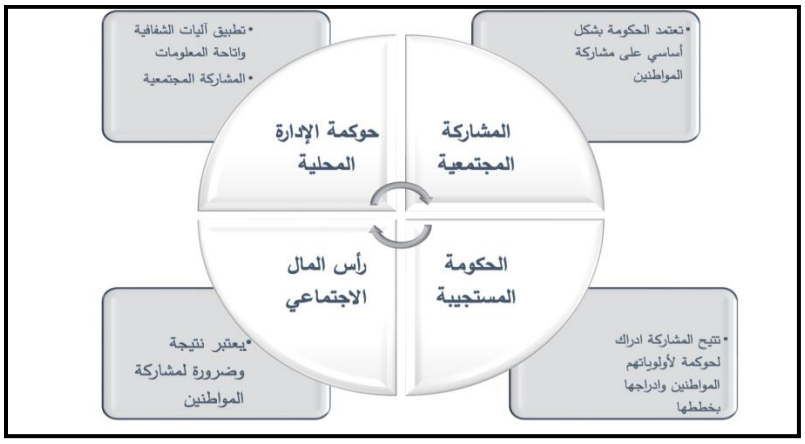
٢- **الشفافية:** هي إتاحة البيانات والمعلومات بسهولة لجميع المواطنين والأطراف ذات العلاقة.

٣-**الاستجابة:** هي أن يحقق برنامج عمل الحكومات أولويات المواطنين كافة دون تمييز، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستجابة ترتبط بشكل أساسي بدرجة المساءلة، والتي تنعكس على مشاركة المواطنين للحكومة في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

٤-**المساءلة:** تعني توفير آليات تُخضِع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

ب. **أثر حوكمة الإدارة المحلية على كفاءة أداء البرامج الحكومية:**

تُعدّ مشاركة المواطنين في عمليات التنمية المحلية بمثابة مقياس لمستوى ثقتهم في الحكومة، فكلما زادت مشاركة المواطنين، دلّ ذلك على شعورهم بالثقة في قدرة الحكومة على تمثيل مصالحهم وتحقيق احتياجاتهم، ومن ناحية أخرى تعكس زيادة مؤشر استجابة الحكومات، أو ما يطلق عليه "مؤشر الحكومة المستجيبة"، وهو ما يؤدي إلي رأس المال الاجتماعي كما هو موضح بالشكل التالي:




**ديناميكية العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وحوكمة الإدارة المحلية**

**ج- متطلبات حوكمة الإدارة المحلية:**

اتخذت الحكومة المصرية العديد من الإجراءات والتدابير تفعيلًا لحوكمة الإدارة المحلية، والتي من بينها مشروع التحول الرقمي، وميكنة الخدمة المحلية، وآليات التخطيط للمشروعات القومية (الحوارات المجتمعية الخاصة بمبادرة حياة كريمة، ومشروعات تنمية صعيد مصر)؛ التي تعتمد على مشاركة المواطنين في عمليات التخطيط والتنفيذ ومتابعة المشروعات، مع وضع الآليات التي تضمن استدامة تلك الإجراءات، مثل تعديل هياكل الوحدات المحلية، ورفع كفاءة الجهاز الإداري، وقواعد إعداد موازنة البرامج، وغيرها من الإجراءات، إلا أن هناك حاجة للمزيد من متطلبات حوكمة الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المستدامة، وتشمل تلك المتطلبات ما يلي[٢٤]

١- **متطلبات البنية المؤسسية لحوكمة نظم الإدارة المحلية:** وتتمثل في ضرورة توفير بنية معلوماتية لتسهيل متابعة وتقييم أداء الإدارة المحلية، إضافةً إلى إعداد التواصل مع المواطنين.

٢- **المتطلبات البشرية لحوكمة نظم الإدارة المحلية:** وتتمثل في ضرورة تأهيل القوى البشرية لإعداد رؤية عامة تتناسب وطبيعة المحافظة، حيث تتطلب حوكمة الإدارة المحلية حيث توفر كوادر بشرية مدركة لأهداف التنمية المستدامة، وأهمية مشاركة المواطنين في خطط تنمية المحافظة لتحقيق ذلك.

٣- **المتطلبات التنظيمية لحوكمة نظم الإدارة المحلية:** وتتمثل في ضرورة تطوير التشريعات والأطر القانونية لإرساء قواعد حوكمة الإدارة المحلية، وتطوير الهياكل الإدارية للوحدات المحلية لتتناسب مع متطلبات الحوكمة، وأيضًا تطوير آليات التواصل الدوري بالجمهور، بالإضافة إلى آليات المساءلة المجتمعية، وتحديد مدى زمني للحصول على الخدمات العامة وإعلانها للجمهور.

**د- معوقات تطبيق حوكمة الإدارة المحلية:**

يمكن القول بأن معوقات تطبيق حوكمة الإدارة المحلية، تتمثل بشكل أساسي فيما يلي:[٢٥]

١- **أهمية تطوير الأطر القانونية الحالية،** الذي يعكس جمود الهياكل الإدارة بالإدارات المحلية، وهو جمود لا يتناسب مع تطبيق مبادئ الحوكمة.

٢- **رؤية الحكومة المركزية لصياغة رؤية المحافظة،** وهي التي تشير إلى عدم الإدراك لأهمية مراعاة خصوصية وطبيعة المحافظة، وبالتالي عدم دعم الميزة التنافسية لها.

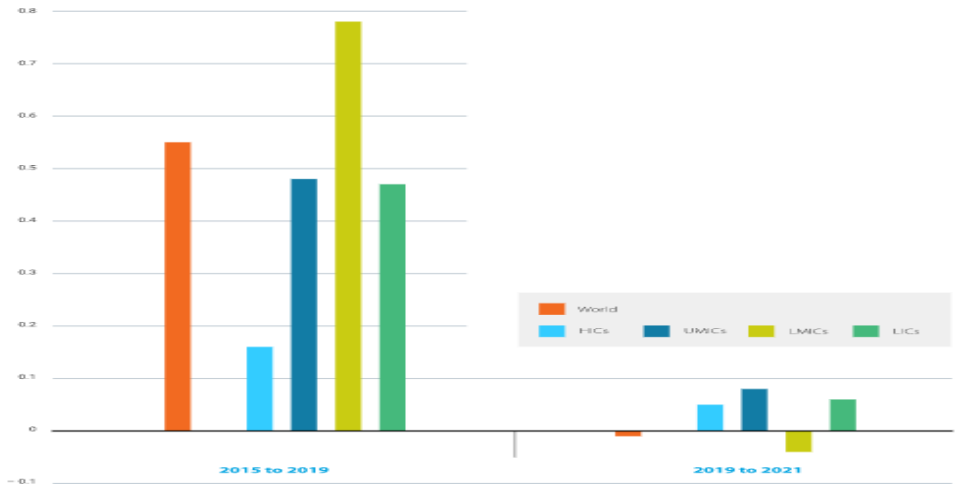
٣- **عدم اهتمام بعض المواطنين بالمشاركة في العمل العام**، وكذلك عدم متابعة المواطنين للمشروعات القومية وأهدافها، وضعف البنية المعلوماتية بالإدارات المحلية.

وترى الباحثة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يتعزز الثقة بين المواطنين وحكوماتهم، استنادًا إلى معايير وقيم تتضمن الشفافية والمحاسبية؛ مما يحقق تكاملًا بين مؤسسات المجتمع وتوحيدًا لأهدافها، ومن ناحية أخرى، فإن تبني الحكومة المصرية لمبادئ الحوكمة سيؤثر على مستوى مؤشر التنافسية، وكذلك الحال مع صياغة أطر قانونية تضمن الاستدامة، على أن يتم تطبيقها على كافة مستويات الإدارة المركزية والمحلية، لذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة المحلية، هو أحد معايير تقييم مؤشر التنافسية، لتأثيرها المباشر على مستوى الإنتاجية، ومن ثم تحقيق الاستقرار الاقتصادي.

## المبحث الرابع: انعكاسات حوكمة الإدارة المحلية على التنمية السياسية في مصر

تُعدّ مشاركة المواطن في مختلف مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة للخطط القومية التنموية عنصرا جوهريا لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، ويرتكز ذلك على أن يكون المواطن شريك أساسي في عملية التنمية، وتُتيح مشاركته الفاعلة في تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج، وتنفيذ المشاريع، وضمان ملاءمتها لتطلعاته واحتياجاته، ممّا يُعزّز شعوره بالمسؤلية والملكية تجاه مسار التنمية، بالإضافة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في عملية التخطيط والتنفيذ، من خلال مشاركته في مختلف المراحل، حيث يُمكنه الاطلاع على مسار التخطيط والتنفيذ، ومراقبة استخدام الموارد، ممّا يُقلّل من فرص الفساد، إلى جانب شعوره بالرضا عن مسار التنمية، وهي أحد المحاور الأساسية لرؤية مصر ٢٠٣٠، وتفعيل للمواد رقم (٢٧)، و(٦٨)، (١٧٦) من الدستور المصري الصادر سنة ٢٠١٤ السابق ذكرها.

الشكل 2.2 | معدل النمو السنوي لمؤشر أهداف التنمية المستدامة (2015-2019 مقابل 2019-2021)




**أولاً: انعكاسات حوكمة الإدارة المحلية على أبعاد التنمية المستدامة:**

يُمثل تحقيق أهداف التنمية المستدامة مسعىً جماعيًا يتطلب نهجًا شاملًا يجمع بين حوكمة الإدارة المحلية الرشيدة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة، مع التركيز على ضمان مشاركة فعّالة للفئات المهمشة، مثل الفقراء والنساء، وتؤدي مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص دورًا حيويًا كشركاء للحكومات في التنمية على المستوى المحلي. كما بات من المسلم به أنه لتحسين أهداف التنمية المستدامة بجوانبها الشاملة، وبأن الأمر يحتاج إلى جهاز حكومي كفء ليس على المستوى المركزي فقط، بل في كافة مناطق الدولة، وهو ما يحتم تطوير أنظمة الإدارة المحلية.[٢٦]

**أ. انعكاسات حوكمة الإدارة المحلية على البعد الإداري للتنمية المستدامة:**

تُتيح حوكمة الإدارة المحلية من خلال هيئات محلية مستقلة تقديم خدمات ذات طابع محلي تتناسب مع احتياجات كل إقليم، وتُؤدّي إلى فاعلية الوظيفية الإدارية من خلال تركيز الحكومة المركزية على مهامها الرقابية بدلاً من تقديم الخدمات بشكل مباشر، كما تُسهم في تنوع الأساليب الإدارية المتبعة، ممّا يُعزّز كفاءة إدارة المصالح المحلية وتتيح حوكمة الإدارة المحلية للمواطنين سلطة اتخاذ القرار بشأن شئونهم المحلية، مما يُؤدّي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة وتعزيز مشاركة المواطنين في التنمية[٢٧]

ويُعد نظام الحوكمة المحلية أسلوباً فعالًا في تعزيز الإصلاح الإداري وتحقيق التنمية على المستوى المحلي، ويوفر هذا النظام فرصًا لتجربة نظم إدارية وتجارب تنموية جديدة على نطاق ضيق، مثل القرية أو المدينة، حيث يمكن تطبيقها وتقييم نجاحها بشكل مباشر، إذا أثبتت هذه النظم نجاحها في تحقيق

نتائج إيجابية وتعزيز التنمية المحلية، فإنه يصبح ممكنًا تعميمها على مستوى الدولة ككل، ويعني ذلك أن النجاح في النطاق المحلي يشكل قاعدة قوية للتوسع، وتطبيق النظام على نطاق أوسع، وفي حالة عدم تحقيق النتائج المرجوة وفشل هذه النظم المحلية، يكون من السهولة بمكان التخلي عنها واستبدالها بأنظمة أخرى تتناسب مع الظروف والاحتياجات الجديدة[٢٨]

وينطوي تطبيق الحوكمة المحلية على تحديات إدارية تتطلب انتباهًا خاصًا لضمان نجاحها، ومن أهم هذه التحديات ضرورة إحداث التنسيق والتكامل بين الأطراف المختلفة والفاعلين المشتركين في عمليات التنمية المحلية، ومن ناحية أخرى يشارك في عمليات التنمية المحلية مجموعة واسعة من الأطراف، مثل السلطات المحلية، والمجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والمواطنين، ولكل طرف دور ومسئولية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ورفاهية المجتمع المحلي، ومن خلال ذلك يمكن أن تنشأ تحديات في تنسيق جهود هذه الأطراف المختلفة، فيمكن أن تكون هناك اختلافات في الرؤى والأهداف، وتنوع في المصالح والاحتياجات، وتباين في القدرات، لذلك، يصبح من الضروري خلق هيئات إدارية قوية ومؤسسات مركزية تتولى مسؤولية تنسيق وتوجيه جهود الأطراف المشتركة، وتكمن أهمية هذه الهيئات الإدارية في قدرتها على بناء الثقة وتعزيز التفاهم بين الأطراف المشاركة، وتحديد الأهداف المشتركة وتنسيق الجهود لتحقيقها، وتوفير منصة للحوار والتشاور المستمر، كما ينبغي أن تكون هذه الهيئات قادرة على التعامل بفاعلية مع التحديات والصعوبات التي تنشأ في أثناء تنفيذ عمليات التنمية المحلية[٢٩]

وترى الباحثة أن النظام المحلي المستند إلى فكرة الحوكمة المحلية يوفر إمكانية تجربة وتطبيق نظم إدارية وتجارب تنموية جديدة على نطاق ضيق قابلة للتوسع، وفي حالة النجاح يمكن تعميمها على مستوى الدولة، أما في حالة الفشل فإن التخلي عنها يكون سهلاً وتأثير الأضرار المحتملة يكون محدودا، كما أن التنسيق والتكامل بين الأطراف والفاعلين المشتركين في عمليات التنمية المحلية يعد تحديًا إداريًا مهمًا، ويتطلب تحقيق هذا التنسيق وجود هيئات إدارية قوية تتولى مهمة تنسيق وتوجيه جهود الأطراف المشتركة، مما يُسهم في نجاح الحوكمة المحلية وتحقيق التنمية المستدامة.

**ب- انعكاسات حوكمة الإدارة المحلية على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة:**

توصلت بعض الدراسات مثل دراسة (لوسي إيرل وزوي سكوت) عام ٢٠١٠[٣٠]، ودراسة (وفاء ناصر وميريام دونسيموني) عام٢٠١٢[٣١]، إلى نتيجة مشتركة تفيد بوجود ارتباط بين ارتفاع معدلات التنمية وتطبيق مبادئ الحوكمة المحلية السليمة، وقد ربطت هذه الدراسات أيضًا بين الحوكمة المحلية ومفهوم اللامركزية، وأوضحت الارتباط الوثيق بينهما وزيادة معدلات التنمية المحلية، وكما تُساهم الحوكمة المحلية في تجنب عدم المساواة الذي يمكن أن يحدث بوجود نظام مركزي يعطي الأولوية لتوفير المرافق والخدمات في العاصمة والمدن الكبرى على حساب المرافق المحلية، كما يجب توفير المرافق المحلية بالتساوي لجميع المواطنين، والذين يُسهمون في تمويلها من خلال دفع الضرائب بالقدر نفسه الذي يتم دفعه في العاصمة والمدن الكبرى، وتعمل الحوكمة المحلية بأسس فكرية تهدف إلى تحسين عمليات الإنفاق على الخدمات المرتبطة بالفقراء، فضلا عن تحقيق كفاءة في تخصيص الموارد، كما تسعى الحوكمة المحلية أيضًا إلى ربط السلع والخدمات بتفضيلات المواطنين واحتياجاتهم بهدف تلبية متطلباتهم بشكل أفضل.[٣٢]

وبالإضافة إلى ذلك، تؤدي القدرة على تخصيص الموارد بشكل فعال دورًا هامًا في الحوكمة المحلية الناجحة، فعندما يتم توزيع الموارد بطريقة عادلة وفقًا لاحتياجات المجتمع المحلي، يتم تعزيز التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة للمواطنين؛ وبالتالي تسهم الحوكمة المحلية الجيدة في تحقيق التوازن الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، في المجتمعات المحلية، وعلاوة على ذلك، تؤدي الحوكمة المحلية دورًا في تعزيز المشاركة المجتمعية وتعزيز قدرات المواطنين.[٣٣]

**وتشمل هذه الإجراءات مجالات متعددة، من بينها:**[٣٤]

**أ. تحسين الخدمات العامة**

شهدت الفترة من ٢٠١٤ إلى ٢٠٢٤ تحسينًا ملحوظًا في جودة الخدمات العامة المقدمة على المستوى المحلي، مثل التعليم، والصحة، والنقل، هذا التحسن ساعد في رفع مستوى المعيشة وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

**ب. دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة**

تم تقديم دعم كبير للمشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيلات تمويلية وبرامج تدريبية، وهذه الجهود قد أسهمت في خلق فرص عمل جديدة وتعزيز النمو الاقتصادي المحلي، مما كان له بالغ الأثر في عملية التنمية السياسية في مصر.

وترى الباحثة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين ارتفاع معدلات التنمية وتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة، كما تُسهم في تحسين الإنفاق على الخدمات المرتبطة بالفقراء، وتحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد، وتلبية احتياجات المواطنين بشكل فعال، فالحوكمة المحلية السليمة هي عنصر أساسي في تحقيق التنمية المستدامة، كما تعمل على تعزيز النمو الاقتصادي والسياسي وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

**جـ- حوكمة الإدارة المحلية وتعزيز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة:**

تضطلع حوكمة الإدارة المحلية بدورٍ مهم في تحقيق التنمية الاجتماعية من خلال عدة وسائل، فهي تعزز الانتماء للمجتمع المحلي من خلال إنشاء مجالس محلية تلبي احتياجات المواطنين المحليين، وهذه المجالس توفر فرصًا للتدريب والتطوير الشخصي، مما يعزز ارتباط الأفراد بواقعهم الإقليمي، ويعزز الثقة في فعالية جهودهم التطوعية، بالإضافة إلى ذلك تُسهم الحوكمة المحلية في التغلب على العزلة التي يمكن أن تواجهها المجتمعات في الوحدات الكبيرة غير المتجانسة، حيث يتلاشى الشعور بالانتماء في تلك المجتمعات[٣٥]

وتعمل حوكمة الإدارة المحلية على تسهيل تطبيق مبدأ المشاركة الشعبية في الشئون المحلية، ويتمثل الأساس الأول للمشاركة الشعبية في الإحساس بضرورة المساهمة في تنمية وتطوير المجتمع، وتعزيز الثقة بالإنسان والقيم الإنسانية، وتركز حوكمة الإدارة المحلية على قيم المواطنين الذين يشكلون الهيئات المحلية، ويعبّرون من خلالها عن آرائهم ورغباتهم، وتستند حوكمة الإدارة المحلية إلى ركنين رئيسين في النواحي الاجتماعية، الأول هو الجوار، ويشير إلى العلاقات بين أعضاء المجتمع المحلي كجيران، والثاني هو الإسهام، ويشير إلى المشاركة في تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق العدالة الاجتماعية، ويشمل ذلك عدالة توزيع الأعباء المالية، وعدالة بين المواطنين في المناطق الريفية والحضرية، ومن خلال ذلك تعزز حوكمة الإدارة المحلية المشاركة الشعبية والتفاعل الاجتماعي، وتعمل على تعزيز

الـروابط الاجتماعيـة فـي المجتمـع المحلـي، وتحقـق التنميـة المسـتدامة والعدالـة الاجتماعيـة لجميـع المواطنين.[٣٦]

وترى الباحثة أن حوكمة الإدارة المحلية تؤدي دورًا حاسمًا في تعزيز التنمية الاجتماعية المستدامة من خلال تعزيز الانتماء المجتمعي، وتشجيع المشاركة المجتمعية، وتعزيز التضامن الاجتماعي، ومن خلال هذه الجوانب يتحقق تحسين جودة الحياة وتحقيق التوازن الاجتماعي في المجتمعات المحلية.

**ثانياً: انعكاسات حوكمة الإدارة المحلية على التطور السياسي في مصر من ٢٠١٤ إلى ٢٠٢٤:**

تحتـل الأهـداف السياسـية الأولويـة فـي نظـام حوكمـة الإدارة المحليـة حيـث تسـعى إلـى تحقيقهـا، ويتجلـى دور حوكمـة الإدارة المحليـة فـي تحقيـق التنميـة السياسـية مـن خـلال أن الإدارة المحليـة تُعـد أنموذجـا أمثـل للديمقراطيـة، حيـث تسـعى حوكمـة الإدارة المحليـة إلـى جعـل المـواطنين شـركاء فـي إدارة شـئونهم الخاصـة بأنفسـهم، وتعمـل الديمقراطيـة المحليـة علـى تعزيـز ودعـم الديمقراطيـة علـى المسـتوى الـوطني، ويمكـن تسـليط الضـوء علـى دور حوكمـة الإدارة المحليـة فـي تحقيـق التنميـة السياسـية عـن طريـق تسـليط الضـوء علـى مكانـة تطبيـق الحوكمـة المحليـة فـي تعزيـز مختلـف أوجـه الديمقراطيـة؛ وهـو مـا يعمـق شـرعية الـنظم السياسـية مـن خـلال الاهتمـام بتحسـين أداء المؤسسـات الحكوميـة وتعزيـز المشـاركة السياسـية، وتحسـين الشـفافية، ومقرطـة عمليات صنع السياسات العامة في أرجاء الدولة المختلفة[٣٧].

ويمكن التطرق إلي حوكمة الإدارة المحلية على التنمية السياسية في مصر من ٢٠١٤ إلى ٢٠٢٤ من خلال عدة محاور رئيسة تتعلق بالمشاركة السياسية، والشفافية والمساءلة، والتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وتفعيل اللامركزية، بالإضافة إلى تعزيز الحكم الرشيد، ويتضح ذلك فيما يلي:

١. **تعزيز المشاركة السياسية:**

المشاركة السياسية هي نشاط سياسي يرمز إلى مساهمة المواطنين ودورهم في إطار النظام السياسي، وتمثل المشاركة السياسية الفاعلة أساس الديمقراطية، وإحدى صور التعبير عن سيادة الشعب، وترتبط المشاركة السياسية

بالاهتمام بالشأن العام من قبل المواطنين، وتتمثل في جملة النشاطات التي تمكن المواطنين من ممارسة السلطة السياسية، وللمشاركة السياسية صور وأشكال مختلفة من أبرزها:[٣٨]

أ. **انتخابات المجالس المحلية:**

منذ ٢٠١٤، شهدت مصر جهودًا متواصلة لتعزيز المشاركة السياسية على المستوى المحلي من خلال تنظيم انتخابات المجالس المحلية، وهذه الانتخابات أتاحت الفرصة للمواطنين لاختيار ممثليهم المحليين، مما عزز من شعورهم بالانخراط في العملية السياسية وأسهم في بناء الثقة في النظام الديمقراطي.

ب. المشاركة المجتمعية:

تم تفعيل آليات للمشاركة المجتمعية في صنع القرار المحلي، مثل الاجتماعات العامة والاستطلاعات المجتمعية، وهذا التوجه ساعد في تفعيل دور المواطنين في تحديد أولوياتهم المحلية والمساهمة في رسم السياسات التي تؤثر مباشرة على حياتهم.

٢. **تحسين الشفافية والمساءلة:**

تعزز حوكمة الإدارة المحلية التشاركية والشفافية في صنع القرارات السياسية، حيث يشارك المواطنون بنشاط في عملية صنع القرارات المحلية، ويتمتعون بحقوق المشاركة والتعبير، وهذا يؤدي إلى تمكين المواطنين وتعزيز شعورهم بالانتماء والمسئولية السياسية، كما تعمل الحوكمة المحلية على تعزيز الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، مما يعزز النزاهة والمصداقية في العمل السياسي، ويؤسس لأسس قوية للديمقراطية، ويتحقق ذلك من خلال:[٣٩]

أ. نشر الميزانيات والتقارير

تم تطبيق ممارسات جديدة لنشر الميزانيات المحلية وتقارير الأداء بشكل دوري وشفاف، هذه الخطوة أسهمت في زيادة وعي المواطنين بكيفية إنفاق الأموال العامة، وعززت من قدرتهم على محاسبة المسئولين المحليين على أدائهم.

ب. مكافحة الفساد

حوكمة الإدارة المحلية شملت تنفيذ آليات صارمة لمكافحة الفساد، مثل تعزيز دور الأجهزة الرقابية وتطبيق معايير صارمة للمساءلة، وقد ساعدت هذه الإجراءات في الحد من الفساد وتحسين كفاءة استخدام الموارد المحلية.

**٣. تفعيل اللامركزية:**

يتجسد مفهوم اللامركزية في الإدارة المحلية، حيث تُعَدُّ فرعًا من السلطة التنفيذية، وتؤدي اختصاصاتها من خلال جهتين رئيستين: المجالس التنفيذية المُعَيَّنة من قِبَل السلطة التنفيذية، والمجالس المحلية التي يتم انتخابها من قِبَل المواطنين، وتنقسم المجالس المحلية إلى وحدات فرعية، وهي المحافظات، والمراكز، والمدن والأحياء، والقرى، وتسهم في تحقيق التنمية من خلال دورها في إنشاء وإدارة المرافق العامة الخاصة بالدولة، وتحسين الخدمات المحلية ضمن نطاق اختصاصها. وبذلك، تؤدي الإدارة المحلية دورًا حيويًا في تعزيز المقومات الأساسية للمجتمع وفقًا للدستور، ويتضح ذلك فيما يلي[٤٠]:

أ. نقل الصلاحيات والموارد

منذ عام ٢٠١٤، بدأت مصر في تنفيذ سياسات تهدف إلى نقل المزيد من الصلاحيات والموارد إلى المجالس المحلية. هذه السياسات مكنت الإدارات المحلية من تلبية احتياجات مجتمعاتها بشكل أكثر فعالية، واستجابة للتحديات المحلية الفريدة، وعلى الرغم من الدعوات المستمرة لتعزيز دور الإدارة المحلية في عملية التنمية، فإن التطورات في هذا الصدد لم تحدث بوتيرة مطلوبة، وقد واجهت عملية اللامركزية تحديات عديدة، حيث يحدث تراجع في بعض الأحيان عن التزام الحكومة بتنفيذ الإصلاحات اللازمة لتحقيق اللامركزية، وتجدر الإشارة إلى أن التباطؤ أو التراجع قد يكون بسبب المصلحة الذاتية للجهات المركزية التي تخشى فقدان سلطاتها وتقليص دورها في صنع القرار[٤١]

ب. التخطيط والتنفيذ المحلي

من ناحية أخرى فقد ساعد تفعيل اللامركزية المجالس المحلية في وضع خطط تنموية تتناسب مع احتياجات وتطلعات مجتمعاتها، مما أدى إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية، وزيادة تأثيرها الإيجابي، إلا أن عملية التحول نحو اللامركزية تشهد تباطؤًا في تفعيل الاستحقاقات الدستورية المتعلقة بتمكين السلطات المحلية، وتحقيق الديمقراطية على المستوى المحلي، وربما يرجع ذلك إلى تعقيدات وصعوبات إدارية تحول دون تنفيذ هذه الاستحقاقات بشكل كامل وفعال، علاوة على ذلك يحدث تجاهل للمبادئ الأساسية للامركزية في بعض الأحيان، حيث تُعد الحكومة هي الوحيدة المسئولة عن صنع القرار وتنفيذه، دون إشراك السلطات المحلية بشكل فعال في عملية صنع القرارات وتنفيذها، وهذا التجاهل يقوض قدرة الإدارة المحلية على تحقيق التنمية المستدامة وتلبية احتياجات المجتمعات المحلية[٤٢]

**٤. تعزيز الحكم الرشيد:**

ينبغي أن يتبنى النظام الحاكم على المستويات الوطنية والمحلية والمحافظات مبادئ الشفافية في صنع القرارات وضمان مشاركة المواطنين والمجتمع المدني في هذه العملية، كما يتطلب ذلك تحمل المسئولية وتطبيق المساءلة والمحاسبة في تنفيذ القرارات، ولتحقيق التنمية المستدامة يجب أن يؤخذ في الاعتبار ما يلي:[٤٣]

أ. المسئولية والمساءلة

ينبغي أن يتحمل الحكام المسئولية الكاملة عن قراراتهم وأفعالهم، حيث يجب أن يتم تطبيق معايير المساءلة والمحاسبة لضمان أن يتم تقييم أداء الحكومة بشكل منتظم، وأن يتم محاسبتها في حالة عدم تحقيق التوقعات وتحقيق النتائج المرجوة.

ب. سيادة القانون

تأكيد سيادة القانون يعني أن القوانين هي المعيار الذي يحكم العلاقات والتصرفات في المجتمع، ويجب أن يكون تطبيقها عادلا ومساويًا للجميع، من خلال تأكيد سيادة القانون، ويتم إرساء قاعدة مشتركة للتفاعلات بين

الأفراد والمؤسسات، ويضمن الاحترام والمساواة والعدالة، وتستند مرجعية القانون وسيادتها إلى حقوق الإنسان، وهي المبادئ والقيم التي تضمن حماية واحترام حقوق الأفراد، وتعمل حقوق الإنسان كإطار لتنظيم العلاقات بين المواطنين والدولة، حيث يكون لكل فرد حقوق وحريات تكفلها القوانين وتحميها، وتشمل هذه الحقوق الحق في المساواة، والحرية الشخصية، والحق في العدالة والمحاكمة العادلة، والحق في التعبير والتجمع، وغيرها من الحقوق الأساسية، بالإضافة إلى ذلك، تنظم مرجعية القانون العلاقات بين مؤسسات الدولة نفسها، فهي تؤمن فصل السلطات واستقلالية القضاء، مما يعني أن السلطات التنفيذية، والتشريعية والقضائية تعمل بشكل منفصل ومستقل، وتتحكم فيها قوانين وآليات مناسبة، مما يُسهم في توازن السلطات ومنع التجاوزات السلطوية، ويضمن تواجد نظام قانوني مستقل يحمي حقوق الأفراد، ويضمن تطبيق العدالة لتحقيق التنمية المستدامة.

**الخاتمة:**

يُعد مفهوم حوكمة الإدارة المحلية أكثر المفاهيم ارتباطاً بمفهوم الشمول التنموي المحلي، وذلك لما يتمتع به المفهوم من انعكاسات إيجابية على الأبعاد السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية للعمل التنموي المحلي، وفى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تتعلق أساسا بمحاولة الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس وتساؤلاتها الفرعية.

١- تبين أن حوكمة الإدارة المحلية في مصر منذ عام ٢٠١٤ وحتى عام ٢٠٢٤ قد أثرت بشكل إيجابي على التنمية السياسية في مصر من خلال تعزيز المشاركة السياسية، وتحسين الشفافية والمساءلة، وتفعيل اللامركزية، وتعزيز الحكم الرشيد، وتطبيق سيادة القانون، هذه الجهود مجتمعة ساعدت في بناء نظام سياسي أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين وأكثر فعالية في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

٢- من أن دستور مصر الصادر سنة ٢٠١٤ نص بوضوح على تطبيق اللامركزية والحوكمة والشفافية وحرية تداول المعلومات والمساءلة إلا أنه حتى الآن التطبيق ضعيف، كما أن قضايا الشفافية والمساءلة فى الإدارة المحلية لن تتحقق فقط بتحسن نظم الحوكمة على المستوى القومى وإنما تتطلب وضع برامج وسياسات تركز على احتياجات الشفافية والمساءلة.

٣- أن آليات المساءلة المقررة وفقا لقانون الإدارة المحلية الحالي ضعيفة ولا تحقق الأهداف المتوقعة من عملية المساءلة، مما أدى إلى محدودية دور المجتمع المدني في المشاركة في صنع السياسات والقرارات العامة المحلية.

٤- صحة فرضية الدراسة، حيث إن زيادة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات الإدارة المحلية المصرية أسهم في تحسين مؤشرات التنمية المستدامة علي المستوى المحلي.

٥- وجود بعض التحديات المستقبلية، فعلى الرغم من التقدم في حوكمة الإدارة المحلية في مصر من ٢٠١٤ إلى ٢٠٢٤، إلا أنه لا تزال هناك تحديات تحتاج إلى مواجهة، مثل:

- تعزيز المزيد من الشفافية والمساءلة على جميع المستويات.
- تحسين البنية التحتية في المناطق النائية والريفية.
- زيادة مشاركة النساء والشباب في العملية السياسية.
- مواجهة التحديات الاقتصادية والبيئية المتزايدة.

**التوصيات:**

نظراً إلى أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة يتطلب تطبيق مبادئ حوكمة الإدارة المحلية وتفعيل دور المواطنين وضمان مشاركة أكثر فعالية خاصة المهمشين من الفقراء أو النساء، ونظراً للدور المهم الذي يمكن أن تقوم به مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص على المستوى المحلي، لذا يجب تفعيل دورهم وتطبيق مبادئ حوكمة الإدارة المحلية، من حيث المساءلة والتحول إلى اللامركزية والشفافية ووضع الرؤية الإستراتيجية وسرعة الاستجابة والكفاءة والفعالية والعدالة والمساواة وسيادة القانون لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وفى ضوء ذلك يمكن تقديم عدة توصيات، وذلك كما يلى:

١. تفعيل نصوص الدستور المصري الصادر سنة 2014 المادة (٢٧) الخاصة بالحوكمة وارتباطها بالتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، على أن يلتزم بتطبيقاتها النظام الاقتصادي بغية تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والمادة (١٧٦) الخاصة بتطبيق اللامركزية، والمادة (٦٨) الخاصة بشفافية المعلومات.

٢. التوجه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة فى الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المستدامة نظراً لما شهده العالم مؤخراً من مظاهر بيئية واجتماعية واقتصادية وسياسية أثرت بشكل واضح على الأداء المالي والإداري لكثير من المؤسسات الدولية.

٣. تعزيز إقامة شراكات بين السلطات المحلية وجميع العناصر الفاعلة في المجتمع المدني.

٤. العمل على إنشاء الهيئة القومية المصرية للحوكمة والتنمية المستدامة لتتولى إعداد الإستراتيجية العامة لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة.

٥. يجب العمل على تحسين السياسات العامة والأخذ بأفضل الممارسات بما يحسن نوعية حياة المواطنين فى إطار مفهوم متكامل للتنمية يعتمد على الاستدامة.

٦. تشجيع الباحثين على إعداد المزيد من الدراسات في حوكمة الإدارة المحلية والتنمية المستدامة ودورها في تحسين جودة المعلومات وجودة حياة الانسان المصري.

٧. يجب أن تدرك وزارة التنمية المحلية أهمية وجود تقارير خاصة بالتنمية المستدامة والحوكمة وأن تعد بشكل دوري ليستفيد منها كافة الجهات المعنية.

٨. تعزيز ثقافة الحوكمة في المجتمع بما يسهم في تحقيق التوازن بين دور الدولة وتعزيز قدراتها المؤسسية.

٩. توفير متطلبات التنمية وبرامج مكافحة أسباب الفقر، واعتماد سياسات نقدية ومالية واقتصادية تكفل تحقيق معدلات نمو مستمرة.

١٠. يجب تفعيل آليات حوكمة الإدارة المحلية للقضاء على ارتفاع نسب الفساد الذي يعيق عملية التنمية.

١١. التوسع في التخطيط المحلي وتحسين دور المؤسسات المحلية في هذا المجال.

١٢. تحسين نظم التعيينات في المؤسسات المحلية وتوسيع الصلاحيات مع تعزيز المحاسبية وغيرها من ضوابط الحوكمة لتقييم أداء القيادات المحلية

**-هوامش الدراسة-**

١. محمد محمود عبد المجيد، مراجعة التزام المؤسسات المصرية بمنهج الحوكمة " إطار عام مفتوح"، **المؤتمر السنوي الثالث عشر لإدارة الأزمات، إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية**، جامعة عين شمس، ٢٠١٤.

2. **Governance as an SDG Accelerator: Country Experiences and Tools, OECD, 2019, https://www.oecd-ilibrary.org/governance/governance- as-an-sdg-accelerator_0666b085-en Accessed 15/3/2024.**

٣. **جبار عبد الجبار، محاضرات نظرية في الإدارة المحلية، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف – كلية الحقوق والعلوم السياسية، ٢٠١٨، ص١٠.**

4. **Osborne, David. Reinventing Government. Public Productivity & Management Review, vol. 16, no. 4, 1993, pp. 349–56. JSTOR, https://doi.org/10.2307/3381012. Accessed 18/4/2024**

٥. عبد الكريم الكايد، **الحكمانية**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٥، ص٩٢.

٦. محمد سعيد عبد الفتاح، **الإدارة العامة**، الطبعة ٥، القاهرة: (دون ناشر)، ٢٠١٥ ، ص٦٨.

٧. إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**. الإسكندرية: منشأة المعارف، ٢٠١١.

8. The World Bank, **Better Governance for Development in the Middle East &North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability**, Washington DC: 2003, p. 12.

9. HOLEC, Nathalie & Brunet Genevieve, **Governance**, Center de documentation de Urbansme, Aout 1999.

١٠. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، **المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها**، تونس: المنظمة، ١٩٨٩، ص٣٤١، https://archive.org/details/OMR1989ARAR/page/n339/mode/2up ، دخول ٢٠٢٤/٥/١.

١١. موسشيت، دوجلاس ، ترجمة وفاء شاهين، **مبادئ التنمية المستدامة**، ط١، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٠، ص ١٧.

١٢. **نفس المرجع**، ص١٧.

١٣. جورج قرم، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **التنمية البشرية المستدامة والاقتصاد الكلي - حالة العالم العربي**، سلسلة دراسات التنمية البشرية ٦، نيويورك: الأمم المتحدة، ١٩٩٧ ص ٣.

١٤. موسشيت، دوجلاس، **مرجع سابق**، ص ٦٣.

١٥. **القانون رقم ٤٣ المؤرخ في ١٩٧٩/٦/٢٠** المتعلق بنظام الحكم المحلي، الجريدة الرسمية رقم ٢٥ بتاريخ ١٩٧٩/٦/٢١، https://manshurat.org/node/13261 ، دخول ٢٠٢٤/٥/٦.

١٦. **القانون رقم ١٤٥ المؤرخ في ١٩٨٨/٦/٩** المتعلق بتعديل بعض أحكام قانون نظام الحكم المحلي، الجريدة الرسمية رقم ٢٣ تابع (أ) بتاريخ ١٩٨٨/٦/٩، https://manshurat.org/node/13266 ، دخول ٢٠٢٤/٥/٦.

١٧. نظيمة عبد العظيم، نفيسة محمد باشري، **الإدارة العامة**، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٧، ص ١٥٧.

١٨. أشرف حسن محمد، **حوكمة الإدارة المحلية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة ميدانية**، إشراف خالد زكريا أمين، أحمد عاشور عبد الله، (رسالة ماجستير)، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠٢٢. ص ٤٠.

١٩. **نفس المرجع السابق**، ص٤٠.

٢٠. محمد سعيد عبد الفتاح، **الإدارة العامة**، ط.٥، الإ'سكندرية، المكتب المصري الحديث، ٢٠١٥، ص.٦٨.

٢١. نفس **المرجع السابق**. ص٦٨.

٢٢. دستور جمهورية مصر العربية لسنة ٢٠١٤، المواد (٢٧، ٦٨، ١٧٦)، المؤرخ في ٢٠١٤/١/١٨، https://bit.ly/3Klv89X ، دخول ٢٠٢٤/٥/١٧

٢٣. منال محمد الوكيل، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد ٤١، العدد ٤، ٢٠٢١، ص ص ١٩٧-٢٢٢.

٢٤. سمر سعيد معوض، متطلبات حوكمة الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المستدامة، **مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الفيوم، ع ٢١، ٢٠٢٣، ص ص ١٦٧- ٢٠٢.

٢٥. **سمر سعيد معوض ، السابق نفسه المرجع١٦٧-٢٠٢.**

٢٦. فاطمة قوال، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، **مجلة الفكر المتوسطي**، مجلد ١١، العدد ١، ٢٠٢٢، ص ص ٥٦٣-٥٧٨.

٢٧. رمضان بطيخ، مفهوم الإدارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة، ورقة عمل مقدمة في **ندوة دور الحكومات المركزية في التنمية المجتمعية**، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٢٣

٢٨. **رمضان بطيخ، المرجع السابق، ص٢٤**

**29.** Bello, Ashiru & Dola, Kamariah, Sustainable Development and the Role of Local Governance: Experience from Malaysian Model Region, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 4 No. 1, pp 268-280.

**30.** Earle, Lucy & Scott, Zoë, Assessing the Evidence of the Impact of Governance on Development Outcomes and Poverty Reduction, **Issues Paper**, GSDRC Emerging Issues Research Service, 2010.

**31.** Nasser, Wafaa & Donsimoni , Myriam, Local governance, **decentralization and local economic development**, Middle Eastern Finance and Economics, 2012, pp.125-135.

**32.** Mira, Rachid & Hammadache, Ahmed, Good Governance and Economic Growth: A Contribution to the Institutional Debate about State Failure in Middle East and North Africa, **Asian Journal of Middle Eastern and Islamic Studies**, 2017, Vol. 11, N. 3, pp 107-120.

**33.** Chukwudi, Ukwandu & Jarbandhan, Vain D. B, Exploring the relationship between good governance and development in Sub-Saharan Africa: lessons from South America, **African Journal of public affairs**, 2016, Vol. 9.n 4, pp. 20-37.

**34.** Al Bassam, Bassam A., The Relationship Between Governance and Economic Growth During Times of Crisis, **European Journal of Sustainable Development**, 2013, Vol. 2, N,4, pp1-18.

**35.** Adetoye, Dele & Omilusi, Mike, The Symmetrical Relationship between Good Governance and Development, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 2016, Vol. IV, Issue 3, pp 572-581

٣٦. سعاد الشرقاوي، القانون الدستوري وتطور النظام السياسي المصري، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٣، ص١٥١.

٣٧. أيمن الباجورى، نهلة محمود, الحوكمة المحلية كمدخل لإدارة العمل التنموي المحلي: دراسة نظرية بالإشارة للحالة المصرية. **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**, المجلد ٢٣، العدد ٢, أبريل ٢٠٢٢،ص ص ٢٢٧-٢٦٤.

٣٨. نهلة محمود، الإدارة المحلية فى مصر: أثر الفجوة بين التشريع والممارسة على مبادئ الحكم الرشيد، **المجالس المحلية وتمكين المشاركة المجتمعية نماذج عربية**، الجيزة، منتدى البدائل العربى للدراسات والمعهد السويدى بالإسكندرية، ٢٠١٦.

**39.** Mira, Rachid & Hammadache, Ahmed, **op. cit.**

**40.** (University Degli Studi Di Roma,Applications to EMU Sustainability Indicators, with Member Countries", Working Paper No. 75, 2004, p.21

**41.** Applications to EMU Sustainability Indicators, with Member Countries .Ibid.

٤٢. أشرف حسن محمد، **مرجع سابق**، ص ١٠٧.

٤٣. شعبان فرج، خالد قاشي، **الحاكمية والحد من الفساد للتخفيف من الفقر: حالة الجزائر**، ط. ١، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.

---

[١] محمد محمود عبد المجيد، مراجعة التزام المؤسسات المصرية بمنهج الحوكمة " إطار عام مفتوح"، **المؤتمر السنوي الثالث عشر لإدارة الأزمات، إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية**، جامعة عين شمس، ٢٠١٤

[22] **Governance as an SDG Accelerator**: Country Experiences and Tools, OECD, 2019, https://www.oecd-ilibrary.org/governance/governance- as-an-sdg-accelerator_0666b085-en Accessed 15/3/2024

[٣] جبار عبد الجبار، **محاضرات نظرية في الإدارة المحلية**، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف – كلية الحقوق والعلوم السياسية، ٢٠١٨، ص١٠.

[4] Osborne, David. Reinventing Government. **Public Productivity & Management Review**, vol. 16, no. 4, 1993, pp. 349–56. JSTOR, https://doi.org/10.2307/3381012. Accessed 18/4/2024

[٥] عبد الكريم الكايد، **الحكمانية**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٥، ص٩٢.

[٦] محمد سعيد عبد الفتاح، **الإدارة العامة**، الطبعة ٥، القاهرة: (دون ناشر)، ٢٠١٥ ، ص٦٨.

[٧] إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**. الإسكندرية: منشأة المعارف، ٢٠١١.ص٤٤

[8] The World Bank, **Better Governance for Development in the Middle East &North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability**, Washington DC: 2003, p. 12.

[9] HOLEC, Nathalie & Brunet Genevieve, **Governance**, Center de documentation de Urbansme, Aout 1999

[١٠] المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، **المعجم العربي الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها**، تونس: المنظمة، ١٩٨٩، ص٣٤١، https://archive.org/details/OMR1989ARAR/page/n339/mode/2up ، دخول ٢٠٢٤/٥/١.

[١١] موسشيت، دوجلاس ، ترجمة وفاء شاهين، **مبادئ التنمية المستدامة**، ط١، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ٢٠٠٠، ص ١٧.

[١٢] موسشيت، دوجلاس، مرجع سابق، ص١٧

[١٣] جورج قرم، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، **التنمية البشرية المستدامة والاقتصاد الكلي ـ حالة العالم العربي**، سلسلة دراسات التنمية البشرية ٦، نيويورك: الأمم المتحدة، ١٩٩٧ ص ٣.

[١٤] موسشيت، دوجلاس، مرجع سابق، ص٦٣

[١٥] **القانون رقم ٤٣ المؤرخ في ١٩٧٩/٦/٢٠** المتعلق بنظام الحكم المحلي، الجريدة الرسمية رقم ٢٥ بتاريخ ١٩٧٩/٦/٢١، https://manshurat.org/node/13261 ، دخول ٢٠٢٤/٥/٦.

[١٦] **القانون رقم ١٤٥ المؤرخ في ١٩٨٨/٦/٩** المتعلق بتعديل بعض أحكام قانون نظام الحكم المحلي، الجريدة الرسمية رقم ٢٣ تابع (أ) بتاريخ ١٩٨٨/٦/٩، https://manshurat.org/node/13266 ، دخول ٢٠٢٤/٥/٦.

[١٧] نظيمة عبد العظيم، نفيسة محمد باشري، **الإدارة العامة**، القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٧، ص ١٥٧.

[١٨] أشرف حسن محمد، **حوكمة الإدارة المحلية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة ميدانية**، إشراف خالد زكريا أمين، أحمد عاشور عبد الله، (رسالة ماجستير)، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠٢٢.

[١٩] أشرف حسن محمد، **حوكمة الإدارة المحلية ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة ميدانية**، مرجع سابق، ص٤٠

[٢٠] محمد سعيد عبد الفتاح، **الإدارة العامة**، ط.٥، الإ٬سكندرية، المكتب المصري الحديث، ٢٠١٥، ص.٦٨.

[٢١] محمد سعيد عبد الفتاح، **الإدارة العامة، مرجع سابق، ص٦٨**

[٢٢] دستور جمهورية مصر العربية لسنة ٢٠١٤، المواد (٢٧، ٦٨، ١٧٦)، المؤرخ في ٢٠١٤/١/١٨، https://bit.ly/3Klv89X ، دخول ٢٠٢٤/٥/١٧

[٢٣] منال محمد الوكيل، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد ٤١، العدد ٤، ٢٠٢١، ص ص ١٩٧-٢٢٢.

[٢٤] سمر سعيد معوض، متطلبات حوكمة الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المستدامة، **مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية**، جامعة الفيوم، ع ٢١، ٢٠٢٣، ص ص ١٦٧- ٢٠٢.

[٢٥] سمر سعيد معوض، متطلبات حوكمة الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص ص١٦٧-٢٠١
[٢٦] فاطمة قوال، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، **مجلة الفكر المتوسطي**، مجلد ١١، العدد ١، ٢٠٢٢، ص ص ٥٦٣-٥٧٨.
[٢٧] رمضان بطيخ، مفهوم الإدارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة، ورقة عمل مقدمة في **ندوة دور الحكومات المركزية في التنمية المجتمعية**، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٢٣
[٢٨] رمضان بطيخ، مفهوم الإدارة المحلية ودورها في التنمية الشاملة،مرجع سابق، ص٢٤

[29] Bello, Ashiru & Dola, Kamariah, Sustainable Development and the Role of Local Governance: Experience from Malaysian Model Region, **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 4 No. 1, pp 268-280
[30] Earle, Lucy & Scott, Zoë, Assessing the Evidence of the Impact of Governance on Development Outcomes and Poverty Reduction, **Issues Paper**, GSDRC Emerging Issues Research Service, 2010
[31] Nasser, Wafaa & Donsimoni , Myriam, Local governance, **decentralization and local economic development**, Middle Eastern Finance and Economics, 2012, pp.125-135.

[32] Mira, Rachid & Hammadache, Ahmed, Good Governance and Economic Growth: A Contribution to the Institutional Debate about State Failure in Middle East and North Africa, **Asian Journal of Middle Eastern and Islamic Studies**, 2017, Vol. 11, N. 3, pp 107-120
[33] Chukwudi, Ukwandu & Jarbandhan, Vain D. B, Exploring the relationship between good governance and development in Sub-Saharan Africa: lessons from South America, **African Journal of public affairs**, 2016, Vol. 9.n 4, pp. 20-37
[34] Mira, Rachid & Hammadache, Ahmed, **op. cit.**
[35]Al Bassam, Bassam A., The Relationship Between Governance and Economic Growth During Times of Crisis, **European Journal of Sustainable Development**, 2013, Vol. 2, N,4, pp1-18.
[36] Adetoye, Dele & Omilusi, Mike, The Symmetrical Relationship between Good Governance and Development, **International Journal of Economics, Commerce and Management**, 2016, Vol. IV, Issue 3, pp 572-581.

[٣٧] سعاد الشرقاوي، القانون الدستوري وتطور النظام السياسي المصري، القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠١٣، ص١٥١.
[٣٨] أيمن الباجورى، نهلة محمود, الحوكمة المحلية كمدخل لإدارة العمل التنموي المحلي: دراسة نظرية بالإشارة للحالة المصرية. **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**, المجلد ٢٣، العدد ٢, أبريل ٢٠٢٢،ص ص ٢٢٧-٢٦٤.

[٣٩] نهلة محمود، الإدارة المحلية فى مصر: أثر الفجوة بين التشريع والممارسة على مبادئ الحكم الرشيد، **المجالس المحلية وتمكين المشاركة المجتمعية نماذج عربية**، الجيزة، منتدى البدائل العربى للدراسات والمعهد السويدى بالإسكندرية، ٢٠١٦، ص٧٦
[40] Applications to EMU Sustainability Indicators, with Member Countries". University Degli Studi Di Roma, Working Paper No. 75, 2004, p.21
[41] Ibid

[٤٢] أشرف حسن محمد، **مرجع سابق**، ص ١٠٧.
[٤٣] شعبان فرج، خالد قاشي، **الحاكمية والحد من الفساد للتخفيف من الفقر: حالة الجزائر**، ط. ١، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥. ص٧٧