مبادئ الحوكمة وآلياتها

ودورها في دعم نظام الإدارة المحلية المصري وتطويره

د. ياسر عبد الوهاب(*)

مقدمة:

شهدت الإدارة المحلية في السنوات الأخيرة تطورًا تدريجيًا فرضته عليها التغيرات المعاصرة والتطورات السريعة والمتلاحقة، حيث تقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسة تطال مختلف مجالات الحياة المجتمعية، ونستطيع القول إن دعم نظام الإدارة المحلية وتطويره في أيامنا هذه، ضرورة من ضروريات الديمقراطية والمشاركة الشعبية في أية دولة عصرية، وذلك لكون الإدارة المحلية إحدى الأدوات الرئيسة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع؛ لما لها من علاقة مباشرة بحياة المواطن، ومع تصاعد الاهتمام بالمواطن المصري في العقود الأخيرة في سياق الاستثمار البشري والتنمية المستدامة، فقد أصبح نظام الإدارة المحلية في وقتنا الحاضر من أهم مقومات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية السليمة.

وتستمد الإدارة المحلية ضرورة وجودها وحتميتها من الدور الفاعل والملموس الذي تلعبه في حياة أفراد المجتمع وما لها من تأثير واضح على حياة المواطن، حيث يتمثل الدور الرئيس للإدارة المحلية في العمل على تحقيق أهداف الدولة والمجتمع بما يتوافق واستثمار منهج الحوكمة من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه، ومن

(*) أستاذ الإدارة العامة المساعد - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.

ثَمَّ نجد أن المحليات تختلف عن غيرها من حيث تطبيق نمط الإدارة المناسب لها، بهدف تطوير الخدمات العامة وتقديمها لجميع أفراد المجتمع، وذلك بواسطة توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة.

من جانب آخر، حاز منهج الحوكمة على اهتمام العديد من كُتَّاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة الماضية، وذهبت بعض الدراسات إلى القول إن الحوكمة هي أحد العوامل الرئيسة التي قد تسهم 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 مضي، وربما يعود ذلك إلى مجموعة من العوامل، أهمها: محدودية الموارد المالية وكذلك محدودية المعارف والمهارات المتوافرة.

وبناء على ما سبق تنبع أهمية هذا البحث من أهمية استثمار منهج الحوكمة في دعم العمل بالمحليات وتطويره، وزيادة قدرتها في الإسهام في حل مشاكل المجتمع وخدمة التنمية في الأجل الطويل.

وكذلك تبرز أهمية هذا البحث من حيث إضافته العلمية للمكتبة العربية، إذ إن الدراسات التي تناولت منهج الحوكمة وعلاقتها بتطوير نظام الإدارة المحلية في مصر والعالم العربي محدودة حسب علم الباحث.

من كل ما تقدم يهتم هذا البحث بتحليل العلاقة بين متغيرين أساسيين من المتغيرات الإدارية المعاصرة هما: إمكانية استثمار منهج الحوكمة، وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري.

إشكالية البحث:

تبرز المشكلة البحثية من مظاهر الواقع الحالي للمحليات وبيئتها المتغيرة التي تُملي عليها أن تعتمد التغيير والتطوير في مجالات شتى، من أجل رفع

كفاءتها وفاعليتها؛ وذلك لأهميـة الدور الذي تقـوم به المحليات في تقـديم الخدمات للمواطنين، ولتباين الآراء والأفكار المطروحة بصـدد طبيعة المحليات وقدرتها على تقـديم أنشطة وخدمات للمواطنين من خلال أدواتها ووسائلها وإجراءاتها، وزيادة قدرتها على الإسهام في حل مشاكل المجتمع وخدمة المواطنين ودفع عجلة التطوير والتنمية في الأجل الطويل.

وعلى ذلك تتمثل المشكلة البحثية في ما يلي:

«يُعاني نظام الإدارة المحلية المصري من صعوبة في الدعم والتطوير نتيجة قصور في اتباع مبادئ الحوكمة وآلياتها».

من هنا يأتي هذا البحث محاولة للتعرف على إجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما هي العلاقة بين منهج الحوكمة وبين تطوير نظام الإدارة المحلية المصري؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيجازها على النحو التالي:

1: ما الحوكمة؟ وما أهميتها بالنسبة للمحليات؟

2: هل يوجد أثر لمنهج الحوكمة على تطوير العمل بالمحليات؟

3: هل يدرك القائمون على نظام الإدارة المحلية المصري أهمية تطبيق منهج الحوكمة؟

وعلى هذا الأساس وطالما أن المحليات تواجه تحديات كبيرة، وبُغية مواجهة هذه التحديات واستثمار محتواها لصالح تطوير نظام العمل بالمحليات، فإن دراسة علاقة المتغيرين آنِفَي الذكر والإفادة من نتائجها، من الممكن أن يُسهم في دعم نظام الإدارة المحلية وتطويره وتحقيق أهدافها بكفاءة من جهة، ويضمن لها تفعيل دورها في عملية التنمية المستدامة بصورة أفضل.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أهمية استثمار منهج الحوكمة في تفعيل نظام الإدارة المحلية المصري وتطويره؛ بُغية توجيهه إلى آليات التعامل مع المجتمع المحلي بكفاءة وفاعلية، وبما يخدم المواطن، وانطلاقًا من هذا الهدف الرئيس، يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- التعرف على قوة العلاقة من عدمها بين تطبيق منهج الحوكمة ودعم نظام الإدارة المحلية وتطويره، ثم تحديد ماهية التأثيرات الناجمة عن هذه العلاقة.

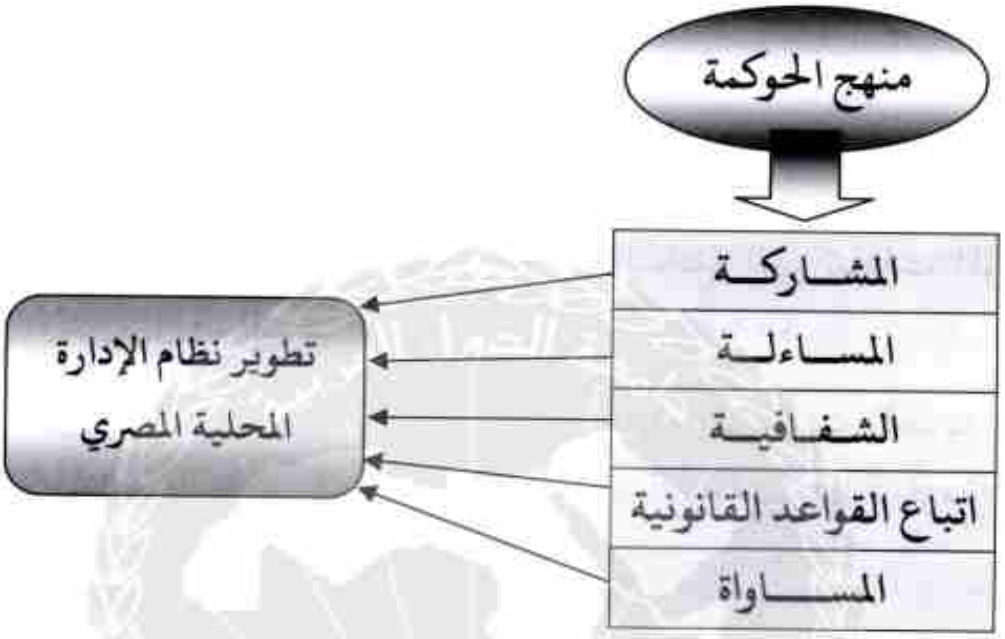
2- استكشاف طبيعة العلاقة بين مدى استثمار منهج الحوكمة وتطوير نظام الإدارة المحلية بالمحليات.

3- التقدم بتوصيات عملية للتعامل المستقبلي، في ما يختص بتفعيل منهج الحوكمة، لتكون معينًا للمحليات المبحوثة وغير المبحوثة في تعزيز فاعليتها وقدرتها على تطوير خدماتها وتحديثها والإسهام في حل مشاكل المجتمع في الأجل الطويل.

نموذج البحث:

تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم نموذج فرضي كما هو في الشكل رقم (1)، والذي يشير إلى أثر مبادئ منهج الحوكمة وآلياتها في دعم نظام الإدارة المحلية المصري وتطويره.

شكل رقم (1): نموذج البحث الفرضي



* الشكل من إعداد الباحث

ويتضح من النموذج السابق أنه:

- يتكون من متغيرين رئيسين هما: منهج الحوكمة، وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري.

- يُفترض أن تكون هناك علاقة ارتباطية بين كل مبدأ من مبادئ الحوكمة (المشاركة - المساءلة - الشفافية - اتباع القواعد القانونية - المساواة) وبين تطوير نظام الإدارة المحلية المصري

أهمية البحث:

(أ) **على المستوى التطبيقي:** تأتي أهمية هذا البحث من كونه يحاول التعرف على حقيقة الاتجاه نحو استثمار منهج الحوكمة في تطوير نظام الإدارة المحلية، بهدف تفعيل دور المحليات لتمكينها من الوفاء باحتياجات المجتمع.

(ب) على المستوى الأكاديمي: ندرة ما كُتب، وخصوصًا في الدراسات العربية والمحلية في الموضوع، مما شجع الباحث على الاهتمام بالموضوع لتقديم دراسة علمية متخصصة.

أدبيات الدراسة:

من خلال الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، يمكن الإشارة إلى الدراسات التالية:

1-دراسة عبد المجيد (2014): مدى التزام المؤسسات المصرية بمنهج الحوكمة، المؤتمر السنوي الثالث عشر لإدارة الأزمات، إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية[1].

تناولت الدراسة الآتي:

- مفهوم الحوكمة للمؤسسات.
- الحوكمة وعلاقتها بالعدالة الاجتماعية.
- تبويب الأنشطة الاجتماعية للمنظمات.
- مفهوم المراجعة الاجتماعية وأهدافها وأساليبها.

2-دراسة محمود (2016): حوكمة منظمات الأعمال[2].

تناولت الدراسة عدة موضوعات منها:

- تطور مفهوم الحوكمة.
- الإفصاح الاجتماعي ومتطلبات نظام الإدارة المحلية.
- الحاجة إلى صياغة نظام للرقابة الاجتماعية بمنظمات الأعمال.

3-دراسة دكروري (2014): حوكمة المؤسسات في ضوء المبادرات الدولية والتجربة المصرية مع التركيز على دور المحليات[3].

تناولت الدراسة الآتي:

- المفاهيم المختلفة لحوكمة المؤسسات.
- التجارِب الدولية للحوكمة.

4-دراسة زهران (2014): أساليب إدارة المدن بالتطبيق على محافظة القاهرة[4].

هدفت الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تواجه القائمين على إدارة المدن الكبرى مع التطبيق على محافظة القاهرة من وجهة نظر القيادات المحلية والمسؤولين عن وضع القرارات الإدارية المختلفة في مدينة القاهرة وتنفيذها، وخلصت إلى النتائج التالية:

- يوجد قصور في العلاقات التنظيمية بين مديريات الخدمات والوحدات المحلية.
- هناك قصور في اللامركزية التي هي من أهداف الإدارة المحلية.
- ضرورة تعديل قوانين الإدارة المحلية.
- هناك كثير من المعوقات التي تعوق العلاقات التنظيمية.
- يعد القصور في التمويل من أسباب ضعف الأداء في الإدارة المحلية.

5-دراسة شتا (2013): العلاقات التنظيمية بين أجهزة الإدارة المحلية في مصر[5].

هدفت الدراسة إلى:

- توصيف العلاقات التنظيمية بين أجهزة الإدارة المحلية وتحليلها وتقييمها.
- تحديد الصعوبات والمشاكل التي تؤثر في أداء الإدارة المحلية.

- توصيف العلاقات التنظيمية الحالية في الإدارة المحلية.
- تحديد أسباب قصور العلاقات التنظيمية بين أجهزة الإدارة المحلية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تباين في إدراك قيادات الإدارة المحلية لمفهوم الإدارة المحلية وفلسفتها.
- وجود قصور في أداء المجالس المحلية وعدم استقرار في البيئة التشريعية للإدارة المحلية.
- تعديل العلاقة بين الوحدات المحلية ومديريات الخدمات، لتعدد العلاقات الإشرافية.
- وجود قصور في التنظيم الإداري لوحدات الإدارة المحلية.

6-دراسة خليل (2015): مشكلات إدارة التنمية في قطاع الخدمات، دراسة تطبيقية على محافظة سوهاج[6].

هدفت الدراسة إلى تحليل مقومات التنمية المحلية للوقوف على أسباب ضعف الأداء بها، وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه التنمية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن عدم استقرار تشريعات الإدارة المحلية يؤدي إلى ضعف معدلات الأداء المحلي.
- غموض العلاقات التنظيمية بين الأجهزة المحلية.
- قصور في كفاءة الأداء الفنّي والكمّي للعاملين بالأجهزة المحلية.
- عدم التنسيق وضعف التعاون بين الوحدات المحلية.
- قصور في أداء المجالس الشعبية المحلية.

7-دراسة محمود (2015): دور المحليات في اتخاذ القرارات المتعلقة ببرامج التنمية المحلية - دراسة ميدانية في إطار محافظتي الإسكندرية والبحيرة[7].

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى كفاءة اتخاذ الإجراءات وفعاليتها ومقوماتها بوصفها أهمَّ مهامَّ الإدارة المحلية، وكذلك تحليل السياسات التنظيمية في صياغة القرارات.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد كفاءة القرار وفعاليته ومقوماته على مدى توافر المعلومات.
- تكون كفاءة القرار وفعاليته بالتعاون بين السلطات الحكومية.
- ضرورة تطوير عملية التخطيط.
- ضرورة التنسيق بين الجهود الشعبية والحكومية.
- ضرورة توفير الاعتمادات وحسن توظيفها في المشروعات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تأصيل الجانب النظري من الدراسة؛ كون تلك الدراسات التي اعتمد عليها الباحث كانت في موضوعي الحوكمة ونظام الإدارة المحلية، ومن خلال مراجعة تلك الأدبيات المذكورة آنفًا تمكن الباحث من استنتاج مفاده أن منهج الحوكمة يُعد إحدى الأدوات لمنح المواطنين والمنظمات إمكانية الإسهام بفعالية لتحقيق الأهداف، وتشجع الاتجاه للمشاركة الفعالة لتحقيق التنمية المستدامة وتُعزِّزه. ومن جهة أخرى تحثُّ العاملين على تنقيح الأساليب والممارسات القديمة، وتشيع روح الثقة بين الوحدة المحلية ومنظمات المجتمع المدني، وتعطي كثيرًا من المرونة، مما يُسهم بشكل فعال ويساعد في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري ودعمه وتعزيزه.

الإطار المفاهيمي للبحث:

يركز البحث على مفهومين أساسين، هما: مفهوم منهج الحوكمة ومفهوم الإدارة المحلية، وفي ما يلي بيان موجز للمقصود بهذين المفهومين:

أولًا- منهج الحوكمة:

شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين ظهور مفهوم الحوكمة Governance في أدبيات مؤسسات التمويل الدولية وبرامجها، لا سيما البنك الدولي؛ حتى أصبح اتباعه شرطًا أساسيًا لحصول الدول النامية على قروض أو معونات، وكذلك لإعادة جدولة ديونها المتراكمة.

ففي تقرير البنك الدولي الصادر عام 2014 تحت عنوان (من الأزمة إلى التنمية المستدامة)، ورد أن أزمة التنمية في العديد من الدول النامية ترتبط بصورة مباشرة بأزمة الحكم Crisis of Governance، وقدم التقرير جملة اقتراحات لتفعيل أسلوب الحكم في هذه الدول[8].

ومنذ هذا التاريخ وقد تزايد الاهتمام بدراسة مفهوم الحوكمة، وشهدت نهاية التسعينيات من القرن العشرين بداية اهتمام الباحثين العرب بهذا المفهوم واختلفت الآراء، ليس حول مضمونه وأهدافه وكيفية تطبيقه، بل أيضًا حول تعريفه، فمن خلال مراجعه عدد من الكتابات العربية في هذا المجال، وُجد عدد من المفاهيم، فقد تم التعبير عن Governance بمصطلحات الحوكمة، والحكم أو فن الحكم، والحاكمية، وإدارة الحكم، والحكمانية وأسلوب الحكم الموسَّع، والحكم الشامل، والإدارة المجتمعية وإدارة شؤون الدولة والمجتمع.

(أ) تعريف الحوكمة Governance: على الرغم من تنامي الاهتمام بمفهوم الحوكمة Governance، لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول هذا المفهوم؛ فمن الناحية

اللغوية، نجد أن كلمة Governance قد استخدمت في الكتابات الكلاسيكية للأدب وتعني التربية. ومن الناحية الفنية أو الإجرائية، هناك العديد من التعريفات، منها ما ينظر إلى Governance على أنها تجسيد للتعددية والمساءلة العامة واحترام القانون وحقوق الإنسان ومبادئ السوق وآلياته[9].

وهناك من يُعرف الحوكمة بأنها عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية بهدف تعبئة أفضل لقدرات المجتمع وإدارة أكثر رشادةً لشؤون الحكم[10].

وهناك من ينظر إلى الحوكمة على أنها مجموعة العلاقات والتفاعلات والقواعد والإجراءات التي تتم في إطار الشراكة بين المؤسسات الحكومية من جانب، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من جانب آخر من أجل إدارة شؤون الدولة والمجتمع[11].

ويعرفها البنك الدولي بأنها الحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية[12].

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي قُدمت لمفهوم الحوكمة، يتفق الباحث مع التعريف الذي قدمه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP والذي يُعرف الحوكمة Governance بأنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على المستويات كافة من خلال آليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها[13].

مما سبق يتضح أن مفهوم الحوكمة يناقش قضية مهمة تتعلق بكيفية إدارة الحكومة How to Steer Direct The Government، وأن هناك اختلافات جوهرية بين مفهومي الحكومة والحوكمة، فإذا كان مفهوم الحكومة Government يستخدم للتعبير عن أنشطة تدعمها السلطة الرسمية، فإن الحوكمة Governance

عبارة عن أنشطة تدعمها أهداف مشتركة، فهي ظاهرة أكثر شمولًا؛ لأنها لا تضم المنظمات الحكومية فقط، بل تشمل أيضًا آليات غير حكومية.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم، يكاد يكون هناك اتفاق على أن الحوكمة Governance تعني مشاركة التنظيمات المجتمعية المختلفة للحكومة في صنع السياسات العامة وتنفيذها أو بمعنى آخر الجمع بين أصحاب القرارات وأصحاب الرأي والشعب عامة، وتكون الحكومة بسلطاتها في اتخاذ القرارات جزءًا من هذا الكل الشامل الذي تتفاعل جميع أجزائه للوصول للقرارات المختلفة، بما يتجاوب مع الاحتياجات المجتمعية، ويقوم هذا المفهوم على ثلاث دعائم أساسية، هي[14]:

- الدّعامة الاقتصادية، وتتضمن عمليات صنع القرارات التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية، وعلاقتها بالاقتصادات الأخرى.

- الدعامة السياسية، وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصياغة السياسات العامة وتكوينها.

- الدعامة الإدارية، وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.

(ب) أهداف الحوكمة: يمكن إيجاز الأهداف المنشودة من الحوكمة، في ما يلي:

- إعادة تعريف دور الدولة في إدارة المصالح العامة.

- تشجيع سياسات وبرامج جديدة للشراكة داخل الدولة تحظى بتأييد ورعاية المنظمات الدولية، هذه الشراكة لا يمكن أن تنتج آثارها إلا في سياق مجتمع قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان[15].

- تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة والمبادرة.

• تمكين منظمات المجتمع المختلفة من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، سواء كان ذلك على المستوى الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات) أو على المستوى الجزئي (المواطنين).

• تبادل الخبرات والمعارف وإيجاد شعور مشترك بالهوية ووحدة الهدف بين مؤسسات المجتمع المدني المختلفة.

• كفاءة استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، وكفاءة تقديم الخدمات[16].

(ج) **الحوكمة الجيدة**: تعكس الحوكمة الجيدة مناخًا مجتمعيًّا ديمقراطيًّا يتفاعل فيه جميع أطراف المجتمع (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) ومكوناتها المؤسسية لتحقيق مستوى معيشي أفضل لأفراد المجتمع كافة، إضافة إلى تعزيز المساءلة والشفافية في الممارسات والإجراءات التي يتم اتخاذها لتحقيق الغايات النهائية للبرامج والمشاريع الاقتصادية والاجتماعية الإنمائية. ويمكن الاستدلال على مدى توافر الحوكمة الجيدة من خلال المظاهر التالية[17]:

• إدراك شرعية قوة السلطة العامة.

• يُعد المواطن محور اهتمام المسؤولين ومتخذي القرار.

• إعداد البرامج المجتمعية وتنفيذها وفقًا لآراء المواطنين واحتياجاتهم.

• قدرة الإدارة العامة على التكيف السريع لاحتياجات المواطنين.

وقد حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP عددًا من خصائص الحوكمة الجيدة، من أهمها: المشاركة، وسلطة القانون، والشفافية، والمساءلة، وسرعة الاستجابة، والكفاءة والفاعلية، والرؤية الإستراتيجية[18].

وتتضمن الحوكمة الجيدة، تقديم الخدمات العامة بكفاءة، ونظام قضائي مستقل وإطار عمل قانوني لتشجيع التعاقدات، والإدارة المسؤولة للمال العام، واحترام القانون وحقوق الإنسان على المستويات الحكومية كافة، والبناء المؤسسي الجماعي، وذلك من خلال ثلاثة معايير أساسية، هي:

• المعيار النظامي Systemic، ويتضمن توزيع كل من القوى السياسية والاقتصادية الداخلية والخارجية.

• المعيار السياسي Political، ويشير إلى تمتع الدولة بكل من السلطة والشرعية المستمدة من الديمقراطية.

• المعيار الإداري Administration، ويشير إلى نظام مفتوح للخدمة العامة، مسؤول ومراقب حسابيًا ولديه من البيروقراطية ما يساعد على تصميم وتطبيق سياسات مناسبة.

ومن أجل تحقيق الفاعلية في الخدمات العامة، يحاول البنك الدولي تشجيع المنافسة وإصلاح أجهزة الخدمة المدنية في الدول النامية، والإفادة بشكل أفضل من المنظمات غير الحكومية، ومن ثَمَّ يمكن القول إن هناك تزاوجًا بين كل من الحوكمة الجيدة وبين الإدارة العامة الجديدة The New public Management.

وبذلك يكون مفهوم الحوكمة وثيق الصلة بالإدارة العامة الجديدة، حيث أوضح كل من Osborn & Gaebler أن الدور الجديد للإدارة الحكومية يقوم على مجموعة من الأسس، يأتي في مقدمتها[19]:

• تشجيع المنافسة في إيصال الخدمات.

• قياس أداء المنظمات العامة اعتمادًا على النتائج.

• العمل على إشباع احتياجات المتعاملين معها ورغباتهم.

• الآخذ في الاعتبار آليات السوق.

• السعي نحو تحقيق عائد وليس مجرد الإنفاق.

• تحفيز القطاعين الخاص والأهلي للعمل على حل مشاكل المجتمع.

ولا شك أن هذا كله من شأنه التقليل من دور الحكومة، وتعزيز دور الحوكمة.

(د) مبادئ الحوكمة[20]:

1- المشاركة: تعني أن المشاركة هي حجر الزاوية الرئيس للحكم الرشيد، ويمكن أن تكون إما مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة أو ممثلين، كما أن الإدارة الحكومية ينبغي أن تستعين بأفكار القطاعات المختلفة للمجتمع وجهودها؛ تعزيزًا لمبدأ الديمقراطية في الأساس قبل الاستجابة لضغوط خارجية من المؤسسات الدولية المانحة؛ لأنها بذلك تكتسب صفة المصداقية في صنع السياسات العامة والمشاركة في تنفيذها، ولا بد أن يكون لها إطار تنظيمي يعضد المشاركة الحقيقية لمنظمات المجتمع المدني، وهذا يتطلب توافر الحرية لهذه المنظمات للمشاركة الفاعلة في أمور الدولة والمجتمع.

2- التوافق في الآراء: تعني أن الحوكمة تقتضي الوساطة بين المصالح المختلفة في المجتمع، من أجل التوصل إلى توافق آراء واسع النطاق على ما هو في مصلحة المجتمع وكيفية تحقيق ذلك، من أجل التنمية البشرية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

3- المساءلة: تعني أن يكون متخذو القرار في كل من الحكومة والقطاع

الخاص والمجتمع المدني، مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمُّهم الأمر ولهم مصلحه في هذه المؤسسات، والمساءلة لا تقتصر على مساءلة المؤسسات بل تمتد لتشمل القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والتي يجب أن تكون مسؤولة أمام الأطراف كافة المشاركة في المجتمع.

4- الشفافية: تعني الشفافية في المقام الأول أن تكون عمليات صنع القرار وتنفيذه باتباع الأسس القانونية والضوابط الحاكمة المعلَنة، كما تعني حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات ومتابعتها في المؤسسات، والشفافية هي مطلب يساعد على تيسير عملية المساءلة، وذلك لتوافر المعلومات كافة المطلوب معرفتها حول القرارات والعمليات التي يقوم بها أي من فاعلي التنمية.

وفي تعريف آخر للشفافية فإنها «تعني أن القرارات التي اتخذت، وكيفية تنفيذها، تتم بطريقة تتبع القواعد والأنظمة».

5- الشراكة: تعني الشراكة التآلف بين طرفين أو أكثر والتحالف بينهما لتحقيق أهداف محددة أو مشروعات متفق عليها في إطار من المساواة واحترام الآخر، حيث يكون لكل طرف إمكانيات يستطيع أن يسهم بها، تتكامل مع إمكانيات الطرف الآخر في عملية تعظيم للمردود.

6- الفاعلية والكفاءة: وهي تتحقق عند حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة، حيث إنه من خلال التعرف على الاحتياجات عن طريق المشاركة، يجب على كل المؤسسات

المعنية بالتخطيط أو التنفيذ، الاستغلالُ الأمثل للموارد حتىٰ يمكن الحصول علىٰ النتائج المرجوة.

ثانيًا- الإدارة المحلية: لم تحظَ الإدارة المحلية بالدراسات الأكاديمية إلا منذ وقت قريب، فقد بدأ اهتمام رجال القانون العام والسياسيين بهذا الحقل العلمي أواخر القرن التاسع عشر، وبقيت دراسة الإدارة المحلية فرعًا من دراسات القانون العام ليصبح علمًا قائمًا بذاته.

ولقد عُرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد، غير أنه لم يأخذ شكله القانوني وسَمْته النظامي إلا بعد قيام الدولة الحديثة، ذلك أن الدولة الحديثة ازدادت أعباؤها تجاه المواطنين، مما جعل نقل بعض هذه الأعباء إلىٰ الوحدات المحلية أو تفويضها إليها، أمرًا لا محيدَ عنه.

وتحتل الإدارة المحلية مركزًا مهمًّا في نظام الحكم الداخلي، كما تقوم بدور فاعل في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لتميزها بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب، كما أن قربها من المواطنين يجعلها أقدر علىٰ إدراك طبيعة الظروف والحاجات المحلية، كما يمنحها دعمًا لحشد الطاقات وتعبئة الموارد، ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات القومية لتصبح واقعًا ملموسًا يحقق تطلعات المواطنين. ومن ثَمَّ تعد الإدارة المحلية بمثابة قناة تجمع مشكلات المجتمع وحاجاته وتحللها من جانب، وتعيد إلىٰ هذا المجتمع حل هذه المشكلات[21].

وتعني الإدارة المحلية وجود وحدات محلية تقوم بإدارة شؤونها المحلية بنفسها من خلال هيئات أو مجالس محلية لها صلاحيات محددة لإدارة المجتمع المحلي[22].

وتعد الإدارة المحلية تنظيمًا إداريًا تخضع فيه السلطات المحلية للتعليمات والسياسات العامة الصادرة من الحكومة المركزية والمتعلقة بإدارة شؤون منطقة جغرافية معينة، وتكون جزءًا من الهيكل الإداري للدولة.

كما تعد الإدارة المحلية في الدول النامية أسلوبًا يتم اتباعه بسبب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ويعرف البعض 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[23].

وتعد الإدارة المحلية أسلوبًا في اللامركزية الإدارية تقوم بموجبه الحكومة المركزية بتفويض جزء من صلاحيتها الإدارية إلى السلطات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة في الدولة، وتبعًا لذلك تعد الإدارة المحلية تنظيمًا إداريًا يخضع للتوجيهات والتعليمات الصادرة عن مؤسسات الحكومة المركزية، وهي بالتالي جزء من التنظيم الإداري العام للدولة، ولإيجاد إدارة محلية فاعلة 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، بحيث تكون هذه الوحدات ذات حجم معقول تستطيع معه تقديم الخدمات للسكان بكفاءة[24].

وكذلك 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. وأيضًا أن تكون هناك علاقة مع الحكومة

المركزية تعتمد على المساعدات المالية من إعانات ومنح تقدم للإدارة المحلية لتنفيذ برامج معينة أو لتغطية العجز في موازنتها ومواردها المحلية.

ويلحظ أن العديد من دول العالم الثالث تطبق أنظمة إدارة محلية تتضمن سيطرة كبيرة للحكومة المركزية وأجهزتها على مقاليد الأمور، خاصة في ظل ظروف نشأة هذه الدول وتطورها ووجود العديد من التناقضات في مجتمعاتها التي تضم طوائف وفئات متباينة، الأمر الذي يتطلب تقوية الوحدة والانتماء الوطني.

ولأن الإدارة المحلية يفترض أن تكون نابعة من الشعب فهي وحدها التي تستطيع تأكيد وحدة المجتمع واستثارة الرأي العام المحلي للاهتمام بالتنمية وإشراك المواطنين في الوصول إليها، فالإسهام الشعبي هو روح الإدارة المحلية، والمحور الذي ترتكز عليه، ولقد أصبح من الأمور المؤكدة أن على الإدارة المحلية أن تلعب دورًا أساسيًا في عملية التنمية الشاملة والمستدامة.

ويرى الباحث أنه من الممكن أن يعود تطبيق نظام الإدارة المحلية بفوائد عديدة على المناطق المحلية والسلطة المركزية، مثل تخفيف الضغوط عن الإدارة المركزية، وتكوين روح المبادأة والاجتهاد وتخفيض الفترة الزمنية التي يتطلبها صنع القرار المركزي في حالة تحويله إلى قرار محلي، والتنسيق بين مختلف الأجهزة المركزية من جهة وبين المناطق المحلية من جهة أخرى.

وقد وقع بعض من الكتاب والممارسين في خطأ مفاهيمي، وذلك باستخدام مصطلحات «الإدارة المحلية» و«الحكم المحلي» و«المركزية» مترادفات للتعبير عن نمط الإدارة دون التمييز في ما بينهم، في حين أن كلًا منها يمثل نمطًا إداريًا مختلفًا.

والجدول رقم (1) يوضح بعض الفروق في ما بينهم.

الجدول (1)

الفرق بين اللامركزية والإدارة المحلية والحكم المحلي

اللامركزية	الإدارة المحلية	الحكم المحلي
– لا تقتصر على أقاليم محددة – تأخذ الخصائص السكانية أو وحدة المصلحة أو الانتماء – عدم الاستقلالية – الصلاحيات ممنوحة بموجب قرار إداري للأجهزة التنفيذية المحلية – لا تتضمن مجالس منتخبة – الموقع (المكان) ليس عنصرًا أساسيًا، العنصر الأساسي هو الغرض وليس المكان	– تنفيذية فقط – تختص بأقاليم ذات خصائص سكانية واقتصادية محددة ومتجانسة – تتضمن مجالس شعبية منتخبة – استقلال الأجهزة الإدارية التنفيذية – صورة من صور الحكم المحلي – الصلاحيات ممنوحة بموجب التشريع ولا تنزع إلا بقرار تشريعي – الموقع الجغرافي عنصر أساسي في الإدارة المحلية	– قضائي – تشريعي – تنفيذي – درجة عالية من استقلال الأجهزة التنفيذية عن الجهاز المركزي للدولة – يشمل الإدارة المحلية – الصلاحيات ممنوحة بموجب التشريع – تتضمن مجالس منتخبة – الموقع عنصر أساسي

• الجدول من إعداد الباحث.

تعد الإدارة المحلية طريقة من طرق الإدارة وليست صورة من صور الحكم، وهي جزء من السلطة التنفيذية، لا تشمل كل وظيفة الدولة الإدارية، بل تتناول إدارة المرافق المحلية، تاركة المرافق القومية للسلطة المركزية.

بعض المصطلحات في الإدارة المحلية[25]:

(أ) المركزية الإدارية: تعني تجميع السلطات وحق اتخاذ القرار بيد الحكومة وعدم استقلال الوحدات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، وقيام ممثلي السلطة المركزية في الأقاليم ببعض الأنشطة الإدارية حسب توجيهات الحكومة المركزية، ويوجد نوعان من المركزية:

1- التركيز الإداري: أي تركيز اتخاذ القرارات في العاصمة ولا تعطي سلطة

للأقاليم، حيث يكون الرجوع إلى الوزير المختص في جميع الأمور مهما كانت بسيطة أو معقدة.

2- عدم التركيز الإداري: ويعني عدم تركيز الصلاحيات كافة بيد الوزير، بل تفوض بعض الاختصاصات إلى العاملين في الأقاليم.

(ب) الإدارة المحلية: هي الوحدات التي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبه من المجتمع المحلي لإدارة مصالحها المحلية تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها، وهنا نلحظ أن هذا الاتجاه يرتبط بفكرتين أساسيتين هما اللامركزية والديمقراطية.

مقومات المحليات:

من أهم المقومات التي تستند عليها نظم المحليات ما يأتي:

- مساحة ذات كيان محدد، قد تكون هذه المساحة قرية أو مدينة أو تقسيمًا جغرافيًا إداريًا أكبر كالمحافظة أو الإقليم.
- سلطة محلية شرعية تستند إلى الدستور، ويحدد القانون اللوائح واختصاصاتها ومسؤولياتها.
- ميزانية خاصة لكل وحدة محلية، تتكون مواردها من ثلاثة عناصر رئيسة: تمويل محلي، معونة مالية من السلطة المركزية، هبات وتبرعات.
- أجهزة إدارية تنفيذية محلية تخضع للسلطة المحلية مباشرة، تتولى مجالات الأنشطة كافة ذات الطابع المحلي وما يُعهد به إليها من الأجهزة المركزية.

مفهوم المشاركة المجتمعية في النظام المحلي[26]:

يقصد بها إسهام المواطنين ومنظمات المجتمع المدني بدرجة أو بأخرى في التصميم والإشراف على تنفيذ السياسات المحلية، سواء بجهدهم الذاتي أو بالتعاون مع المؤسسات الحكومية المركزية أو المحلية، والجدير بالذكر أنه لا توجد

دولة في مشارق العالم ومغاربه لا تهتم بالمشاركة الشعبية، فالحكومات لا يمكن أن تدعي الشرعية إلا عن طريق المشاركة الشعبية الممثلة في الانتخابات، كما لا يمكن لأية دولة أن تحقق التقدم إلا بمواردها البشرية، فالمشاركة حق المواطنين.

أنواع المشاركة:

أولًا- المشاركة الإنمائية: يقصد بها مشاركة المواطنين في المشاريع الإنمائية عن طريق قيام الأهالي بتمويل هذه المشاريع أو المساهمة بالمجهود، مما يخفف الضغط على الموارد المركزية لإدارة التنمية ويزيد من قدرات التنمية، ولكي تنجح عملية التنمية لا بد أن تكون نابعة من الداخل تعتمد فيها الدولة على أهم مواردها وهو العنصر البشري.

ثانيًا- المشاركة السياسية: ويقصد بها مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار أو التأثير فيه، بهدف تحقيق نوع من الرقابة على الأجهزة التنفيذية بما يضمن تحقيق التنمية من خلال المواطنين، كما ينبثق عنها المشاركة الشعبية السياسة، المتمثلة في حق الانتخاب، وهي تمثل ركنًا مهمًا وأساسيًا من أركان نظم الحكم المحلي، وإذا فقد أي نظام هذا الركن أصبح غير شرعي، وإذا كان القائم بالعملية الانتخابية (المواطن) غير واع فقد ينتخب أشخاصًا غير أكفاء إلى السلطة، مما يؤدي إلى فشل النظام وانهياره، وإن كان المواطن القائم بالعملية الانتخابية على درجة عالية من الوعي فإن الأشخاص الذين يصلون إلى السلطة يكونون أكفاء لها، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية، وبالتالي رفع مستوى الخدمة الذي يؤدي بالضرورة إلى دفع عجلة التنمية بأنواعها المختلفة.

ثالثًا- المشاركة الشعبية الاقتصادية: أي تعاون الجهود الشعبية مع الجهود الحكومية في المشروعات الاقتصادية، مما يؤدي بدوره إلى رفع المستوى المحلي اقتصاديًا.

أهمية المشاركة المجتمعية:

المشاركة المجتمعية مهمة ومفيدة للسلطات المحلية، للتعرف على أوجه القصور، والتعرف على رغبات المواطنين، كما تُعد المشاركة المجتمعية مفيدة للمواطنين لتوصيل رغباتهم للمسؤولين الذين يؤثرون في عملية صنع القرار بما يخدم مصالحهم، ولكي تتحقق هذه الفائدة يتطلب ذلك أن تكون منظمات المجتمع المدني والمحليات على درجة عالية من الوعي بما يحقق التنمية الشاملة والمستدامة.

الخاتمة:

لا يراد من هذه الخاتمة سوى أن تبرز أهم النتائج التي أسفر عنها البحث وهي:

أولًا: يهدف منهج الحوكمة إلى إعادة توزيع الأدوار بين شركاء ثلاثة هم: الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، هذه الشراكة الثلاثية تحول دون انفراد الحكومة وجهازها الإداري بإدارة الشأن العام، وتؤكد على أهمية الأدوار التي يمكن أن تقوم بها القطاعات الثلاثة في تحقيق التنمية في ظل اقتصاد تنافسي قائم على مبدأ الحرية الاقتصادية من خلال إيجاد أُطر قانونية تعززها وتسهم في تطوير العمل بالمحليات، وتعمل على تنمية الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالمجالات التعليمية والصحية، وضمان مساواة الأفراد أمام القانون، بينما يقوم المجتمع المدني بتعبئة جهود الأفراد في المحليات لتشارك بفعالية في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية، وتقوم بدور فاعل في التأثير على السياسات العامة.

ثانيًا: يُسهم منهج الحوكمة بشكل إيجابي في تطوير نظام العمل بالمحليات،

وذلك من خلال تدعيم مبدأ المساءلة الإدارية وتفعيل آلياتها، وزيادة الشفافية، وتمكين المواطنين، بالإضافة إلى رفع كفاءة إيصال الخدمات العامة.

ثالثًا: تعدُّد دوافع تطبيق منهج الحوكمة في المحليات نابع من الرغبة في تحقيق التنمية الشاملة والاهتمام بتقديم الخدمات التي تلبي احتياجات المواطنين وتدعيم حالة الاستقرار الاجتماعي والسياسي، وتحقيق التوازن بين الدولة والمجتمع، وتدعيم المشاركة الشعبية؛ لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المحليات في تحقيق أداء أفضل.

رابعًا: تتطلب المنظومة العامة الجيدة للحكومة تحولًا جوهريًا في دور الدولة في مقابل التحول في دور الفاعلين والأطراف أصحاب المصلحة في التنمية، هذا التحول يتطلب إجراء سلسلة من الإصلاحات التشريعية والإدارية والسياسية (إعادة النظر في القانون رقم 43 لسنة 1979 الصادر بشأن الإدارة المحلية)، بما يعطي المحليات سلطات أوسع تتلاءم مع الدور المنوط بها.

تأسيسًا على ما سبق فإنه من الأهمية بمكان تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المحليات بهدف فتح آفاق للدراسات الميدانية والبحث العلمي في الجزئيات والفروع، دون غياب النظرة الشمولية المتكاملة والتوجه إلى الدراسات الميدانية الجادة في مختلف مجالات أنشطة المحليات.

*

الهـوامش

(1) عبد المجيد، محمد محمود (2014)، مراجعة التزام المؤسسات المصرية بمنهج الحوكمة «إطار عام مفتوح» المؤتمر السنوي الثالث عشر لإدارة الأزمات، إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية - جامعة عين شمس.

(2) محمود، سمير عبد الغني (2016)، حوكمة منظمات الأعمال، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 249.

(3) دكروري، محمد متولي (2014)، حوكمة المؤسسات في ضوء المبادرات الدولية والتجربة المصرية مع التركيز علي دور المحليات، المؤتمر السنوي الثالث عشر لإدارة الأزمات: إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، جامعة عين شمس.

(4) زهران، علي السيد (2014)، أساليب إدارة المدن بالتطبيق علي محافظة القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر.

(5) شتا، محمد (2013)، العلاقات التنظيمية بين أجهزة الإدارة المحلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنوفية.

(6) خليل،أحمد خليل (2015)، مشكلات إدارة التنمية المحلية في قطاع الخدمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط.

(7) محمود، منال (2015)، دور المحليات في اتخاذ القرارات المتعلقة ببرامج التنمية المحلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية.

(8) Clayton, A. (ed) (2014): Governance, Democracy, and What Conditionality Role of NGOs, London: Intrac Publication, p.36.

(9) - Friscbtak, L. & Stiyas, I. (2015): Governance , Leadership and Communication, Washington: World Bank Publications, p.4.

- الباز، شهيدة (2009)، المنظمات الأهلية العربية علي مشارف القرن الحادي والعشرين، محددات الواقع وآفاق المستقبل، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة.
- العلواني، حسن (2011)، صنع القرار المحلي في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع، دراسة للوحدات المحلية بمركز فوة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ص140.

(10) محمد، حسين عثمان (2011)، أثر العدالة التنظيمية علي بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دروس في الإدارة العامة، الدار الجامعية، ص67، القاهرة.

(11) رشيد، أحمد (2011)، نظرية الإدارة العامة. السياسة العامة والإدارة، دار المعارف، القاهرة.

(12) The World Bank. (2012). Governance and Development, Washington D.C: World Bank Publication. p.1.

(13) United Nation Development Program. (2007). Governance for Sustainable Human Development, a UNDP Policy Development, New York: UNDP, p.3.

(14) جمعة، سلوى شعراوي (2011)، مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع: إشكاليات نظرية، القاهرة.

(15) David Osborn & Ted Gaebler.(2012) Reinventing Government New York: a wesly Publishing Company Inc.

(16) أفندي، عطية حسين (2009)، دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع. ص21، القاهرة.

(17) Joan, C. (ed.), Governance Concepts and Applications, Brussels: United Nation Development Program, Op Cit, P4.

(18) United Nation Development Program. (2007). Governance for Sustainable Human Development, a UNDP Policy Development, New York: UNDP, P.3.

(19) David Osborn & Ted Gaebler.(2012) Reinventing Government New York: a wesly Publishing Company Inc.

(20) الكايد، عبد الكريم (2015)، الحكمانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص92، القاهرة.

(21) عبد الفتاح، محمد سعيد (2015)، الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، ص68، القاهرة.

(22) شيخا، إبراهيم عبد العزيز (2011)، أصول الإدارة العامة. القاهرة.

(23) الصحن، محمد فريد (2013)، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، القاهرة .

(24) رشيد، أحمد (2011)، نظرية الإدارة العامة. السياسة العامة والإدارة، دار المعارف، القاهرة.

(25) محمد، حسين عثمان (2011)، أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دروس في الإدارة العامة، الدار الجامعية، ص67، القاهرة.

(26) United Nation Development Program. (2007). Governance for Sustainable Human Development, a UNDP Policy Development, New York: UNDP, P.3

المصادر والمراجع

أولًا- مراجع باللغة العربية:

1- الباز، شهيدة (2009)، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين، محددات الواقع وآفاق المستقبل، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية، القاهرة.

2- العلواني، حسن (2011)، صنع القرار المحلي في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع، دراسة للوحدات المحلية بمركز فوه، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ص140.

3- جمعة، سلوى شعراوي (2011)، مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع: إشكاليات نظرية، القاهرة.

4- أفندي، عطية حسين (2009)، دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ص21، القاهرة.

5- عبد الفتاح، محمد سعيد (2015)، الإدارة العامة، الطبعة الخامسة، ص68، القاهرة.

6- شيحا، إبراهيم عبد العزيز (2011)، أصول الإدارة العامة. القاهرة.

7- الصحن، محمد فريد (2013)، الإدارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، القاهرة.

8- رشيد، أحمد (2011)، نظرية الإدارة العامة. السياسة العامة والإدارة، دار المعارف، القاهرة.

9- محمد، حسين عثمان (2011)، أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دروس في الإدارة العامة، الدار الجامعية، ص67، القاهرة.

10- الكايد، عبد الكريم (2015)، «الحكمانية»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص92، القاهرة.

11- عبد المجيد، محمد محمود (2014)، مراجعة التزام المؤسسات المصرية بمنهج الحوكمة «إطار عام مفتوح»، المؤتمر السنوي الثالث عشر لإدارة الأزمات، إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية - جامعة عين شمس.

12- محمود، سمير عبد الغني (2016)، حوكمة منظمات الأعمال، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 249.

13- دكروري، محمد متولي (2014)، حوكمة المؤسسات في ضوء المبادرات الدولية والتجربة المصرية مع التركيز على دور المحليات، المؤتمر السنوي الثالث عشر لإدارة الأزمات: إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، جامعة عين شمس.

14- زهران، علي السيد (2014)، أساليب إدارة المدن بالتطبيق على محافظة القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر.

15- شتا، محمد (2013)، العلاقات التنظيمية بين أجهزة الإدارة المحلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنوفية.
16- خليل، خليل أحمد (2015)، مشكلات إدارة التنمية المحلية في قطاع الخدمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط.
17- محمود، منال (2015)، دور المحليات في اتخاذ القرارات المتعلقة ببرامج التنمية المحلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية.

ثانيًا- مراجع باللغة الأجنبية:

1- Clayton, A. (ed.) (2014). Governance, Democracy, and What Conditionality Role of NGOs, London: Intrac Publication, ,p.36
2- Friscbtak, L. & Stiyas, I. (2015). Governance , Leadership and Communication, Washington: World Bank Publications, p.4
3- The World Bank. (2012). Governance and Development, Washington D.C: World Bank Publication. P.1
4- United Nation Development Program. (2007). Governance for Sustainable Human Development, a UNDP Policy Development, New York: UNDP, P.3
5- Joan, C. (ed.), Governance Concepts and Applications, Brussels: United Nation Development Program, Op Cit, p.4
6- David Osborn & Ted Gaebler.(2012) Reinventing Government, New York: a Wesly Publishing Company Inc.

● ○ ●

قواعد النشر في المجلّة

ترحب **مجلّة معهد البحوث والدراسات العربية** (المُحَكَّمة - نصف السنويّة) بنشر الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإعلامية واللُّغوية والتاريخية والجغرافية والتربوية والتراثية والإدارية، وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية فقط وفق الضوابط التالية:

1- ضرورة أن تندرج المادة البحثية المقدَّمة ضمن مجالات اهتمام المجلّة المذكورة أعلاه، وأن تقدّم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.

2- يجب أن يستوفي البحث المقدَّم للمجلّة شروط البحث العلمي من حيث سلامة المنهج، وتسلسل الأفكار، والرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ودقة التوثيق، وسلامة اللغة وتدقيقها.

3- نبذ التحيزات بمختلف أنماطها وأشكالها، وعدم الإساءة إلى الأديان أو الثقافات.

4- يجب أن يكون البحث مكتوبًا بواسطة الحاسوب، وذلك وفقًا لضوابط التحرير الآتية:

العنوان الرئيس Khalid Art bold	عنوان المتن Khalid Art bold	المتن KFGQPC Uthman Taha Naskh	الهوامش/المراجع KFGQPC Uthman Taha Naskh
بنط (16) مسافة بين السطور (30)	بنط (15) مسافة بين السطور (22) مسافة قبل العنوان (12)	بنط (15) مسافة بين السطور (22) مسافة بين الفقرات (6) اللغة الأجنبية بنط (12)	بنط (12) مسلسلة في آخر البحث مسافة بين السطور (17) مسافة بين الفقرات (0) اللغة الأجنبية بنط (10)
مقاس كتلة الصفحة (13 × 20) بالرقم عدد سطور الصفحة (23) سطر تقريبًا (تزيد/تنقص) حسب الفقرات والجداول والخرائط والرسومات والأشكال			

ويكتب البحث على وجه واحد، وتدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيمًا متسلسلًا، وتكتب أسماؤها والملاحظات التوضيحية أسفلها، وتدرج الجداول في النص، وترقم ترقيمًا متسلسلًا، وتكتب أسماؤها أعلاها، أما الملحوظات التوضيحية فتكتب أسفل الجدول.

5- يقدم الباحث نسخة ورقية، ونسخة إلكترونية إلى هيئة تحرير المجلّة.

6- يقدم الباحث إقرارًا خطيًّا بأنه لم يسبق له نشر بحثه المقدَّم للمجلّة، كليًّا أو جزئيًّا، ورقيًّا أو إلكترونيًّا، وألا يكون مرشحًا للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.

7- يلتزم الباحث بعدم إرسال بحثه لأية جهة أخرى للنشر حتى يصله رد المجلّة.

8- يقدم كل صاحب بحث معروض على المجلّة سيرته الذاتية التي تتضمن بياناته الشخصية: (المؤهلات العلمية، التسلسل الدراسي، مقر العمل، الدرجة الوظيفية، الإنتاج العلمي، العنوان البريدي والإلكتروني، رقم التليفون).

9- تخضع البحوث المقدَّمة إلى المجلَّة للتحكيم السري من قِبَل أعضاء لجنة تحكيم تختارهم المجلَّة، لذا يجب ألا يظهر اسم الباحث داخل بحثه، ويقتصر ظهوره على صفحة العنوان فقط، ويخطر الباحث بنتيجة التحكيم خلال سنة من تسلم هيئة التحرير بحثه.

10- إذا اقترح المحكمون تعديلات على بحث ما، فإن صاحب البحث يلتزم بتنفيذ هذه التعديلات، وفق التقارير المرسلة إليه، وموافاة المجلَّة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز ثلاثين يومًا، مع إقرار يفيد بقيامه بهذه التعديلات.

11- تحتفظ المجلَّة بحق إجراء تعديلات في الصياغة التحريرية للمادة المقدَّمة، حسب مقتضيات النشر، على ألا تؤثر هذه التعديلات في محتوى النص.

12- في حال الموافقة بشكل نهائي على النشر، تؤول حقوق النشر كافة تلقائيًّا إلى المجلَّة، ويصبح البحث بعد قبوله للنشر حقًّا لمجلَّة المعهد، ولا يجوز النقل عنه إلا بالإشارة إليها.

13- يخضع ترتيب البحوث عند النشر في المجلَّة لمعايير فنية تحددها هيئة التحرير.

14- تشجيعًا للبحث العلمي، وتحفيزًا للأكاديميين والباحثين والمتخصصين، تقدم المجلَّة مكافآت مالية للبحوث التي تحصل على موافقة نهائية بالنشر.

15- تمنح المجلَّة صاحب البحث 5 نسخ من العدد المنشور فيه بحثه؛ وللسادة أصحاب البحوث حق الحصول على خصم نقدي تحدده إدارة المعهد حال رغبتهم في شراء نسخ إضافية على النسخ الخمس الممنوحة لهم.

16- لا يلتزم المعهد بإعادة الأعمال غير المقبولة إلى أصحابها.

17- تحتفظ هيئة التحرير بحق عدم إبداء أسباب رفض نشر البحث، ويجوز أن يزود الباحث بالملحوظات والمقترحات التي يمكن أن يفيد منها في إعادة النظر ببحثه.

18- لا يجوز للباحث سحب البحث من المعهد بعد إجراءات تحكيمه، وإلا ترتب على ذلك دفعه لنفقات التحكيم.

19- تخضع البحوث المقدَّمة للنشر في المجلَّة للتحكيم العلمي بعد فترة لا تقل عن ستة أشهر من تاريخ التقدُّم بها.

20- ترسل البحوث على العنوان البريدي التالي: هيئة تحرير مجلَّة البحوث والدراسات العربية - معهد البحوث والدراسات العربية - 1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطلمبات سابقًا) - جاردن سيتي - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ص.ب 229. وترسل النسخة الإلكترونية على البريدين الإلكترونين التاليين: rsdept@iars.net
iars@iars.net

جامعة الدول العربية
معهد البحوث والدراسات العربية
INSTITUTE OF ARAB RESEARCH AND STUDIES