

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة

المحلية دراسة تطبيقية علي ديوان عام محافظة البحيرة

The impact of administrative reform policies on achieving sustainable development goals in local administration: an applied study in Beheira Governorate

د. محمد عبد القادر شهاب الدين
دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة
مدرس بكلية إدارة الأعمال بجامعة دراية
تليفون: ٠١١٢٩٤٥٤٨٥٦

Mohamed.shehab@deraya.edu.eg

د. أحمد مجدي أحمد جنيدي
دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة
مدرس بالمعهد العالي للعلوم التجارية
بأبي قير الإسكندرية
تليفون: ٠١١٥٥٥٠١٢١٢

Ahmedgedy1980@gmail.com

مستخلص البحث

تعتبر الإدارة المحلية في أي مجتمع من المجتمعات هي المدخل الصحيح لأي تقدم أو تطور. فالتقدم أو التطور الذي يبدأ من القاعدة، والذي هو مسئولية الإدارة المحلية بالأساس، فهو الذي يحقق أكبر قدر من الرضا العام من خلال تطبيق سياسات اللامركزية وتعزيز مشاركة المجتمع في بناء السياسات واتخاذ القرارات على المستوى المحلي. إن تطوير المنظمات العامة ضرورة حتمية لتصبح ذات كفاءة وفعالية لمواجهة التحديات ومواكبة التغيير في البيئات الداخلية والخارجية لها والتفاعل مع المواطنين لتقديم خدمات متميزة لهم بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة. ويهدف هذا البحث الى بيان أثر الإصلاح الإداري في تعزيز جهود التنمية المستدامة في الإدارة المحلية بالتطبيق على محافظة البحيرة. وعرض التوصيات الداعمة إلى تطوير وإصلاح المنظمات العامة لتعزيز ودعم جهود التنمية المستدامة.

وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليل لدراسة الظاهرة محل البحث وذلك باستخدام استبيان لاستطلاع رأي عينة من المجتمع محل الدراسة، وقد شمل مجتمع الدراسة يتمثل في كافة العاملين بديوان عام محافظة البحيرة، وعددهم من ٩٥٠ موظف تقريبا، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع عدد (٣٠٠) استمارة تم استعادة عدد (٢٧٥) استمارة بنسبة (٩١.٦٧٪)، وهي نسبة مرتفعة. وأظهرت النتائج أن الإدارة المحلية اليوم تمر بتحديات كبيرة

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

أدت إلى انتشار الكثير من ظواهر الفساد وبأشكالها المختلفة والتي انعكست بصورة سلبية على الاداء المؤسسي وعلى كفاءة تنفيذ البرامج التنموية، ومن هذه التحديات ضعف مكافحة الفساد وانتشار القيم الاجتماعية والادارية والسياسية الحاضنة له والحامية والمتسامحة للفساد، فضلا عن ضعف تطبيق المعايير المهنية في إشغال المناصب وضعف إجراءات تطبيق التعاون والتنسيق بين المؤسسات العامة والجهات المعنية في مكافحة الفساد، وأن تحديد هذه التحديات يتم من خلالها التوجه نحو إصلاح حقيقي لمكافحة الفساد وبلوغ الاهداف المنشودة للتنمية المستدامة وفق الآليات المقترحة لإتمام عملية الإصلاح الإداري، في ظل مجموعة من الاستنتاجات أهمها ضعف المؤسسات التي تعنى بالخطط التنموية ومتابعتها وتدني ادائها في تحقيق اهداف التنمية المستدامة وضعف المعرفة في المستجدات التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة.

ولقد أوصت بجملة من التوصيات لتحقيق الإصلاح الإداري المنشود والقضاء على الفساد الإداري والمالي المتفشي في مختلف دواوين الإدارة المحلية من خلال تفعيل دور النزاهة والرقابة الإدارية في محاسبة كل من يقدم على الفساد والرشوة من أصغر موظف الى كبار المسؤولين بصورة جدية وشديدة للحد من ظاهرة الفساد في عموم المؤسسات المحلية.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري - التنمية المستدامة - الإدارة المحلية - محافظة

البحيرة

Abstract

Local governance in any society is the right gateway to any progress or development. Progress or development that starts from the bottom up, which is primarily the responsibility of local governance, achieves the greatest degree of public satisfaction through the implementation of decentralization policies and the promotion of community participation in policy-making and decision-making at the local level. Developing public organizations is an imperative to ensure they are efficient and effective in meeting challenges, keeping pace with changes in their internal and external environments, and interacting with citizens to provide them with distinguished services that contribute to achieving sustainable development. This research aims to demonstrate the impact of administrative reform on enhancing sustainable development efforts in local governance, as applied to Beheira Governorate. It also presents

recommendations supporting the development and reform of public organizations to enhance and support sustainable development efforts.

The research applied the descriptive analytical approach; a questionnaire was designed to collect the data. The study population included all employees working in Beheira Governorate, the numbering approximately 950 individuals. The study relied on a stratified random sample; where (300) questionnaires were distributed, (275) responses were recovered, at a rate of (91.67%), which is considered a high rate.

The results showed that local administration today faces significant challenges that have led to the spread of many forms of corruption, negatively affecting institutional performance and the efficiency of development program implementation. These challenges include weak anti-corruption efforts and the prevalence of social, administrative, and political values that foster, protect, and tolerate corruption. These challenges also include weak implementation of professional standards in appointing officials and weak procedures for implementing cooperation and coordination between public institutions and relevant bodies in combating corruption. Identifying these challenges can lead to genuine anti-corruption reform and achieving the desired goals of sustainable development, in accordance with the proposed mechanisms for completing the administrative reform process. The findings highlight a number of conclusions, most notably the weakness of institutions responsible for development plans and their follow-up, their poor performance in achieving sustainable development goals, and their lack of knowledge of developments aimed at achieving sustainable development. The study recommended a number of recommendations to achieve the desired administrative reform and eliminate the widespread administrative and financial corruption in various local administration offices by activating the role of integrity and administrative oversight in holding accountable all those who engage in corruption and bribery, from the most junior employee to senior officials. Seriously and strongly to reduce the phenomenon of corruption in all local institutions.

مقدمة:

لقد أضحى الإصلاح والتطوير الإداري لإدارة المحلية مطلباً ملحا للإدارة المحلية ذاتها والمجتمع والدولة والاقتصاد الوطني، وذلك من أجل إعادة الثقة إلى الوقف والنهوض بدورها في المشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومن أجل التناغم والتوافق مع توجهات وبرامج وخطط رؤية مصر ٢٠٣٠ في تحقيق الإصلاح الاقتصادي وبما يقدمه من خدمات تشمل جميع المواطنين في ربوع القطر المصري. (إسماعيل، ٢٠١٨)

فوفقاً لأحدث تقرير للتنافسية العالمية والصادر في عام ٢٠١٩ احتلت مصر احتلت مصر المرتبة ٩٤ من بين ١٤٠ دولة، حيث حصلت مصر على ٥٤.٥٤ نقطة من ١٠٠ في تقرير التنافسية العالمي لعام ٢٠١٩ الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، واحتلت المرتبة ٩٤ من بين ١٤٠ دولة. (WEF, 2019) وجاء هذا الترتيب بعد محاولات جادة للتنمية الاقتصادية. فقد بدأت مصر مع بداية خمسينات القرن الماضي محاولات جادة للتخطيط لإصلاح الخدمة المدنية. ومع ذلك، لم تحقق هذه المحاولات التنمية الاقتصادية المرجوة في مصر، بينما حققت دول أخرى بدأت تطبيق سياسات الإصلاح في نفس الحقبة مثل سنغافورة وماليزيا مستويات أعلى من التنمية الاقتصادية وبدرجات متفاوتة من الكفاءة. فعلي الرغم من جهود الإصلاح والتطوير الإداري لتحقيق التنمية المستدامة، والنهوض بالخدمات الأساسية، إلا أن المواطن ما زال يعاني من انخفاض مستوى معيشته، ومستوى حصوله على الخدمات المختلفة. فلقد تعثرت كل برامج الإصلاح الإداري للجهاز الإداري الحكومي، ولم تفلح المحاولات المتتالية لإعادة هيكلة الحكومات بالحذف والإضافة والابتكار في تحقيق ذلك الهدف. (أبو النصر وآخرون، ٢٠١٧)

وفي هذا السياق، تعتبر الإدارة المحلية في أي مجتمع من المجتمعات هي المدخل الصحيح لأي تقدم أو تطور. فالتقدم أو التطور الذي يبدأ من القاعدة، والذي هو مسئولية الإدارة المحلية بالأساس، هو الذي يحقق أكبر قدر من التنمية المستدامة. ويأتي الإصلاح الإداري للمنظمات العامة كعنصر أساسي لمواجهة تلك التحديات حيث تلعب تلك المنظمات دوراً أساسياً في عملية التخطيط للتنمية وتنفيذ السياسات التنموية. (بدران، ٢٠١٤) ومن هذا المنطلق تؤثر كفاءة وفعالية تلك المنظمات بشكل كبير على تقدم أو تراجع جهود التنمية المستدامة. وهذا يؤثر

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

مشكلة بحثية حول تأثير سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق التنمية المستدامة في الإدارة المحلية في مصر .

الأدبيات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالإصلاح الإداري:

١. عبد المحسن، ندا حسين (٢٠٢٤)، بعنوان: الحوكمة المؤسسية والإصلاح الإداري بالجامعات الحكومية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الحوكمة المؤسسية بالجامعات الحكومية، وتحديد مستوى تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات الحكومية، وتحديد العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات الحكومية، والصعوبات التي تواجه إسهامات الحوكمة المؤسسية في تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استطلاع آراء جميع العاملين بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان كنموذج للجامعات الحكومية وعددهم (٢٤٦) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان للعاملين حول الحوكمة المؤسسية والإصلاح الإداري بالجامعات الحكومية، وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى الحوكمة المؤسسية بالجامعات الحكومية ككل مرتفع. وكان ترتيب هذه الأبعاد كالتالي (الرؤية الاستراتيجية الشفافية اللامركزية، العدالة، وأخيراً المساواة)، وأن مستوى تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات الحكومية ككل مرتفع وتتمثل في التالي حسب الترتيب (نظم المعلومات التدريب الرقابة، التطوير التنظيمي، وأخيراً تقييم الأداء)، وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية وتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات الحكومية وأن أكثر أبعاد الحوكمة المؤسسية ارتباطاً بتحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات الحكومية تمثلت فيما يلي: (العدالة واللامركزية، يليه المساواة، ثم الشفافية، وأخيراً الرؤية الاستراتيجية)، ويوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية الشفافية، والمساواة والعدالة، والرؤية الاستراتيجية واللامركزية على تحقيق الإصلاح الإداري بالجامعات الحكومية .

٢. دراسة: الموسري (٢٠٢٤)، بعنوان: سياسات الإصلاح المؤسسي ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد العراقي، وقد هدفت الي تحديد أهم التحديات التي تعوق سياسات الإصلاح المؤسسي عن دورها في تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد العراقي ومنها انتشار الكثير من ظواهر الفساد وبأشكالها المختلفة والتي انعكست بصورة سلبية على الاداء

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

المؤسسي وعلى كفاءة تنفيذ البرامج التنموية في المؤسسات العامة والخاصة، ومن هذه التحديات أيضا ضعف مكافحة الفساد وانتشار القيم الاجتماعية والإدارية والسياسية الحاضنة له والحامية والمتسامحة للفساد، فضلا عن ضعف تطبيق المعايير المهنية في إشغال المناصب وضعف إجراءات تطبيق التعاون والتنسيق بين المؤسسات العامة والجهات المعنية في مكافحة الفساد، وأن تحديد هذه التحديات يتم من خلالها التوجه نحو إصلاح حقيقي لمكافحة الفساد وبلوغ الأهداف المنشودة للتنمية المستدامة في العراق وفق الآليات المقترحة لإتمام عملية الإصلاح المؤسسي، في ظل مجموعة من الاستنتاجات أهمها ضعف المؤسسات التي تعنى بالخطط التنموية ومتابعتها وتدني أدائها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وضعف المعرفة في المستجندات التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة في العراق.

ولقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات القضاء على الفساد الإداري والمالي المتفشي في مختلف مفاصل الدولة العراقية من خلل تفعيل دور هيئة النزاهة والقضاء في محاسبة كل من يقدم على الفساد والرشوة من أصغر موظف إلى كبار المسؤولين بصورة جدية وشديدة للحد من ظاهرة الفساد في عموم المؤسسات.

٣. دراسة العقلا، طارق بن محمد (٢٠٢٠) بعنوان: الإصلاح والتطوير الإداري للأوقاف في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠ م. وقد هدفت الدراسة إلى تقديم رؤية واقعية للإصلاح والتطوير الإداري لإدارات الأوقاف العامة بالمملكة العربية السعودية، وقد أكد الدراسة على أهمية الإصلاح والتطوير الإداري للوقف لرفع كفاءة تشغيل أصوله وموارده وتعزيز مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي وفي التخفيف عن كاهل الميزانية العامة للدولة. وقد خلصت الدراسة لوجود جوانب مشتركة بين جوانب الإصلاح والتطوير الإداري للوقف وجوانب الإصلاح المالي والتشريعي له في رفع كفاءة وقدرة وتشغيل العناصر البشرية والمادية للوقف، وفي الأشكال والأساليب التي تتحقق هذه الجوانب من خلالها. وقد سعى البحث تحديد دواعي وأسباب إجراء وتحقيق الإصلاح والتطوير الإداري لإدارات الوقف. واستعرض البحث الكثير من الإشكاليات الفقهية والقانونية التي يمكن أن تعوق عمليات وإجراءات الإصلاح والتطوير الإداري. بالإضافة إلى الوقوف على أبرز معوقات إجراء الإصلاح والتطوير الإداري للوقف ومنها: عدم وجود جهاز

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

مركزي حكومي لضبط حسابات أموال الأوقاف ومحاسبة ومساءلة إدارات الأوقاف عنها، والموروث الإداري والفكري لنمط الإدارة الوقفية وأيضاً النمو البيروقراطي المتسارع في الإدارات الوقفية.

٤. دراسة آل سمير (٢٠١٧)، بعنوان: "استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني". هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات القيادات العليا لمفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري ومدى تطبيقها، والتعرف كذلك على الجهود التي بذلت لإصلاح وتطوير الأجهزة المدنية والأمنية ومدى انعكاسها على تعزيز الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية، وإيجاد نقلة نوعية لدى مؤسسات الدولة بشقيها المدني والأمني نحو التطوع لاستراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (٣٢٢) من القيادات المدنية والأمنية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مفاهيم الإصلاح الإداري من حيث التطبيق كانت تتعلق بسجلات الحضور والغياب، تقارير الكفاءة، الترقيات وفقاً للأقدمية، إحالة القضايا للتحقيق، إصدار النظم واللوائح، تفويض الصلاحيات، التدريب، المجالس التأديبية، وتبسيط الإجراءات، أما فيما يتعلق بالتطوير الإداري فخلصت الدراسة إلى أن المفاهيم المتعلقة بالتطوير الإداري والمطبقة تتصل بالشفافية والإصلاح الإداري، الهياكل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى ذلك أن استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لها القدرة على الإسهام بشكل كبير في تعزيز الأمن الوطني.

أوصت الدراسة بضرورة حث القادة والمسؤولين على الاهتمام بسياسات ومداخل استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري التي تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز الأمن الوطني وتخفيف من ضغوط وأعباء العمل.

٥. دراسة عياد (٢٠١٧)، بعنوان: "برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية الموارد البشرية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور برامج الإصلاح الإداري التي تتبناها الحكومة اليمنية والمتمثلة في برنامج المسح والتعداد الوظيفي، وبرنامج سياسات التوظيف والأجور والمرتبات، في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات الدولة العامة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان، وكانت العينة عشوائية من موظفي (٢١) منظمة شكلوا نسبة (٤٦ %) من مجتمع البحث، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ضعيفة بين برامج

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

المسح والتعداد الوظيفي وتنمية الموارد البشرية، واقتناع وموافقة العينة بأهمية برنامج سياسات التوظيف بما يحتويه من خطط واضحة وإجراءات وخطوات عملية سليمة لتنفيذ عمليات التوظيف.

وقد تضمنت التوصيات ضرورة تفعيل برنامج المسح والتعداد الوظيفي، وتوظيف نتائجه في تنمية الموارد البشرية، وكذلك بما يتعلق ببرامج الأجور والمرتبات، وأوصت الدراسة القطاعين العام والخاص بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، باعتباره موردًا عنصرًا أساسيًا في إحداث التطور والنمو لأي مؤسسة عامة أو خاصة.

٦. دراسة المخلافي (٢٠١٦)، بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز الإصلاح الإداري". وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية، وكذا التعرف على مشكلات ومعوقات جهاز الإدارة الحكومية في الجمهورية اليمنية والتي تعوق أداؤه، إضافة إلى ذلك التعرف على العلاقة بين مدخل الجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن يؤديه في تحقيق الإصلاح الإداري وكذلك الاطلاع على جهود الإصلاح الإداري المبذولة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية (التعليم، التدريب، المشاركة، الحوافز المادية) وبين تحقيق الإصلاح الإداري المنشود في الجمهورية اليمنية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إلزام القيادات العليا بمنظمات الإدارة الحكومية بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإصلاح الإداري، واعتماد القيادة السياسية للدولة على معايير وأسس علمية وأخلاقية لاختيار القيادات الإدارية في المنظمات أو الإدارات الحكومية، كذلك ضرورة تأهيل وتدريب القيادات في الإدارة الحكومية، وتفعيل دور الرقابة والمساءلة، كما أن الدراسة أوصت بمنح الإدارات الحكومية الاستقلال الذاتي الذي يمكنها من ممارسة عملية الإصلاح الإداري.

٧. دراسة طرابلسي (٢٠١٦): بعنوان "تقويم فعالية تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان، وقد هدفت الدراسة إلى تلمس المواطنين أوجه الضعف والقصور التي تعاني منها الإدارات الحكومية في سوريا ولبنان، وتقويم تجارب التنمية الإدارية على المستوى الوطني في كل من البلدين، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإدارات الحكومية وأجهزة

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

الرقابة ومؤسسات التنمية الإدارية، أما مفردات العينة فقد شملت وزارة الاقتصاد، المالية، التربية، الصحة، الصناعة التعليم العالي، وأعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي شملت (٥٥٠) استبيان.

وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها، ضرورة تجاوب الإدارات الحكومية مع التطورات والتغيرات العالمية فيما يتعلق بجهود التنمية الادارية، ضرورة تطبيق العدالة فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة والقوانين، التخفيف من حدة المركزية بتفويض الصلاحيات، الحد من الروتين والبيروقراطية، وإتاحة الفرصة أمام العاملين لإظهار قدراتهم ومهاراتهم وتأهيل وتدريب القيادات الإدارية، إضافة إلى ذلك محاربة الفساد والمحسوبية والواسطة في الدوائر الحكومية، والابتعاد عن الارتجالية في اتخاذ القرارات الادارية، وكذا توصيف المواقع الإدارية والوظيفية.

٨. دراسة المومني (٢٠١٥)، بعنوان: " تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام وأثرها على الخدمة المدنية في الأردن، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بسياسات، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، الرواتب والعلاوات، وتوضح أثرها على الخدمة المدنية في الأردن، وسعت الدراسة إلى بيان مدى إشباع تلك السياسات لمعايير المساواة، وتكافؤ الفرص، الجدارة والاستحقاق، الرقابة والشفافية، ومستوى الأداء. استخدم الباحث في دراسته أسلوب البحث الميداني والذي شمل ٦٨ مؤسسة حكومية، وعدد ١٦٢ من مديري الموارد البشرية، ومدراء البحث والتطوير، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن سياسة الاختيار والتعيين تحقق المساواة وتكافؤ الفرص ومستوى أفضل من الأداء بدرجة كبيرة، في حين أن الشفافية تسهل عمل الرقابة بدرجة متوسطة.

وكان من أبرز التوصيات ضرورة السير في تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية المتضمنة في برنامج إصلاح القطاع العام، جنباً إلى جنب مع الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وضرورة إتباع والشفافية في الإعلان عن برامج إصلاح القطاع العام، وكذا ضرورة دراسة واقع الحاجات المحلية والقدرات اللازمة قبل إعداد وتنفيذ أي برنامج إصلاحي للقطاع العام، إضافة إلى ذلك ضرورة إشراك كافة الجهات ذات الخبرة بإصلاح القطاع العام وإدارة الموارد البشرية في برنامج الإصلاح الإداري.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتنمية الإدارية المستدامة:

١. دراسة (Bazeed F. K. (2023). The Effect of Local Governance in Achieving Sustainable Development in Light of the Contemporary (Economic and Political Transformations, (Case Study: Egypt) هدفت الدراسة إلى التعرف دراسة تأثير الحكم المحلي على التنمية المستدامة في مصر كدراسة حالة باستخدام نموذج اقتصادي قياسي لسلاسل زمنية سنوية من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠٢٠ لعدة متغيرات تعكس التنمية المستدامة كمتغيرات مستقلة، واستخدام حجم الإنفاق على الحكم المحلي كمتغير تابع، باستخدام نموذج ARDL. يتناول هذا البحث دور العمل المحلي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بالانتقال من الأهداف الإنمائية للألفية إلى أهداف التنمية المستدامة، وأهمية الاستجابات المحلية للمشاكل والتحديات العالمية التي تستهدفها التنمية المستدامة. أوصت الدراسة بوضع إطار عام للحوكمة المحلية يُحدد دوراً واضحاً للوحدات المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، وتطوير آليات اختيار القيادات المحلية، على أن تكون لديها الخبرة والمؤهلات العلمية، والعمل على إنشاء مراكز معلومات في المجالس المحلية، وضرورة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه ومتابعته لتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

٢. دراسة محمد (٢٠١٥)، بعنوان دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة في السودان: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، هدفت الدراسة إلى التعرف على برامج التنمية المستدامة بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ودورها والمعوقات والتحديات التي تواجهها في تحقيق التنمية المستدامة، وقد تكونت عينة الدراسة من عمداء ورؤساء أقسام وأساتذة، وطلاب كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم نتائج الدراسة أن أبرز برامج التنمية المستدامة بجامعة السودان هي: برامج علوم الغابات، البرامج التربوية، برامج البحث التطبيقي، ويعد أهم دور لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في تحقيق التنمية المستدامة هو: تخريج الكوادر في التخصصات المختلفة، إقامة محاضرات وورش عمل لأفراد المجتمع والطلاب في نشر الثقافة الأسرية والمجتمعية، وتمثلت أهم معوقات وتحديات التنمية المستدامة في السودان في ضعف الامكانيات المالية الخلاقات والحروب القبلية، وضعف مصادر التمويل.

٣. دراسة عساف (٢٠١٥)، بعنوان : دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة ، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة مكونة من (٢٨) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهى: التنمية المهنية تفعيل العمل، تحسين الأداء، دعم البناء المؤسسي، على (١٦٥) عضو هيئة تدريس من جامعة الأزهر ، والجامعة الإسلامية في محافظات غزة ، وأظهرت النتائج أن مستوى الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لدور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة في المجالات الثلاثة المحددة مسبقاً بوزن نسبي ٨٩ %.

٤. دراسة ابراهيمي (٢٠١٣)، بعنوان: دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة : دراسة حالة جامعة المسيلة، قد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت أهم النتائج في أن رغم الانجازات التي حققتها الجامعات الجزائرية ألا أنه هناك بعض المعوقات التي تحول دون أدائها للدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة ، وقد ركزت جامعة المسيلة على وظيفة التدريب الجامعي على حساب البحث العلمي، كما أن هناك انفصال بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي.

٥. دراسة دويكات (٢٠١٢)، بعنوان: دور الدراسات العليا في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الدراسات العليا في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسفرت نتائج الدراسة على ان التعليم العالي في فلسطين لديه مشاكل عديدة منها عدم التناسب بين التعليم التقني والتعليم الجامعي، التوسع السريع في الدراسات العليا دون الانتباه للجودة ونوعية البرامج، ضعف التنسيق بين جامعات الانتاج العلمي بالجامعات الفلسطينية.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

استناداً إلى ما ورد في الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحثان سيتم تناول الفجوة البحثية بين تلك الدراسات والدراسة الحالية وفقاً لما يلي:

جدول رقم (١)

التعليق على الدراسات السابقة وتحليل الفجوة البحثية

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
توصلت الدراسات السابقة إلى أهم النتائج التالية: - سياسة الاختيار والتعيين تحقق المساواة وتكافؤ الفرص ومستوى أفضل من إصلاح الأداء الإداري بدرجة كبيرة. - وجود علاقة طردية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة وبين تحقيق الإصلاح الإداري. - رغم الانجازات التي حققتها الجامعات الجزائرية ألا أنه هناك بعض المعوقات التي تحول دون أدائها للدور المنوط بها في تحقيق التنمية المستدامة.	١- من حيث البيئة التي أجريت فيها الدراسات ومتغيراتها: - إن معظم الأدبيات السابقة التي تناولها الباحثون تم إجراؤها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات مختلفة، ولم تتطرق إلى مجال الدراسة الحالي سوى دراسات قليلة على حد علم الباحثان، في ضوء ذلك لم تتطرق تلك الأدبيات إلى الدراسة الحالية بشكل مباشر، وبالتالي تحاول هذه الدراسة مسايرة التطور الإداري المنشود من خلال تناولها لأحد المفاهيم الإدارية المهمة في مجال الإدارة وهو الإصلاح الإداري (كمتغير مستقل)، وعلاقته بالتنمية الإدارية المستدامة (كمتغير تابع).	١- استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في بلورة فكرة البحث وتحديد وصياغة مشكلة البحث وتحديد أهداف وفروض الدراسة وكذا أهميتها والمنهج المتبع وذلك على النحو التالي: - الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث. - الاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية عند تصميم لإطار النظري للدراسة. - صياغة منهجية الدراسة. - تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ومدي إمكانية تأسيس العلاقة بينهما.
- أبرز برامج التنمية المستدامة بجامعة السودان هي: برامج علوم الغابات، البرامج التربوية، برامج البحث التطبيقي، ويعد أهم دور لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في تحقيق التنمية المستدامة هو: تخريج الكوادر	٢- من حيث حجم العينة. - تنوعت الدراسات السابقة في تحديد حجم عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين الأحجام الصغيرة والكبيرة للعاملين المستقضي منهم إلا أن الدراسة الحالية اعتمد على عينة قوامها ٣٥٥ من محافظة البحيرة مما سهل للباحث الحصول على نتائج للتحليل الإحصائي	- تحديد الوسائل الإحصائية التي تلائم معالجة بيانات ومعلومات الدراسة الحالية. - تحديد الحجم المناسب لعينة الدراسة بعد الاطلاع على حجم العينات المعتمدة في هذه الدراسات مما يسهل عملية

نتائج الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
في التخصصات المختلفة، إقامة محاضرات وورش عمل لأفراد المجتمع والطلاب في نشر الثقافة الأسرية والمجتمعية، وتمثلت أهم معوقات وتحديات التنمية المستدامة في السودان في ضعف الامكانيات المالية الخلافات والحروب القبلية، وضعف مصادر التمويل.	والتوصيات الملائمة لمجال الدراسة. ٣- من حيث المنهجية العلمية. - تبنت الدراسة الحالية اتجاه الدراسات السابقة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كيفياً بتوضيح خصائصها، وكذا كمياً بإعطائها وصفاً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، حيث أنه يتلاءم مع موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إليها.	التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مهمة. - الاطلاع على معاملات الصدق والثبات المستخدمة في هذه الدراسات للاستفادة من تحديد الأساليب المناسبة لمتغيرات الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الإصلاح الإداري:

للولصول إلى مفهوم الإصلاح الإداري لابد من التعرف أولاً على ما يعزز الدور الإداري إذ يمثل مجموعة من الإجراءات والأدوات والأسس التي توضع من قبل أفراد المجتمع للتنسيق فيما بينهم عن طريق رسم أو تحديد سلوك كل فرد ومدى تأثيره على الأفراد الآخرين وهذا يعني مدى قبول الفعل أو السلوك الرسمي للمجتمع أو للأفراد والجماعات تجاه أنفسهم مع الأخذ بنظر الاعتبار التطور المستمر وبشكل تدريجي لهذا السلوك في كافة المجتمعات. (جليلي، ٢٠٠٨)

وبعد التعرف على ما يعزز الدور الإداري لابد من التعرف على مفهوم الإصلاح الإداري وإن النظريات الحديثة جاءت في صياغة الإصلاح الإداري على أساس تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الجودة والثقافة الحياتية والنظم الاجتماعية والعمل الجماعي والكثير من المداخل التي

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

تحدد مفهوم الإصلاح الإداري ومن هذا يمكن تعريف الإصلاح الإداري على إنه " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المجتمع مع الرضا التام على المنتجات (المليجي، ٢٠١٢). وهذا يعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال الخدمات التي تقدمها للمجتمع.

في حين عرف (البجيرى، ٢٠١١) بأنها التغيرات المستمرة والمخططة والشاملة في الأجهزة الحكومية في المجالات الإدارية المتعددة بغرض تحقيق أهداف التنمية المختلفة. بينما عرف (Gerald, ٢٠١١) الإصلاح الإداري باعتباره حصيلة الجهود التي تستهدف إدخال تغيرات أساسية في المنظمات العامة من خلال إصلاحات على المنظمة ككل، أو من خلال تحسين عنصر أو أكثر من عناصرها الرئيسية مثل الهياكل الإدارية، الموارد البشرية، والعمليات الإدارية. وتناول (سلمان، ٢٠١٤)، مفهوم الإصلاح الإداري باعتباره إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة، وإصدار الأنظمة والقوانين اللازمة لذلك.

وأتجه (الصيرفى، ٢٠٠٩) إلى أن عملية الإصلاح الإداري هي إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية وجعلها أكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق، وأحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع خفض التكاليف وتحويل نظم العمل من أسلوب البيروقراطية إلى الأساليب الإدارية الحديثة سواء عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي لخدماتها بإيجاد أساليب أكثر مرونة.

وعرف الروماني (٢٠١٤) الإصلاح الإداري على أنه "إدخال تعديلات في تنظيمات إدارية قائمة أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك"، كما ويعرف الإصلاح المؤسسي من قبل (Caiden, 2016) على إنه " الجهود المخططة والمنهجية لتحسين هياكل الإدارة العامة وعملياتها وسلوكها، بهدف تعزيز الكفاءة والاستجابة والشفافية والمساءلة في العمليات الحكومية. وبالتالي يمكن تعريف الإصلاح الإداري بأنه الاستخدام المتعمد للسلطة والنفوذ لتطبيق تدابير جديدة على نظام إداري بهدف تغيير أهدافه وهيكله وإجراءاته وسلوكه. ومن خلال هذا التعريف يتبين إن الإصلاح المؤسسي يتصل بعدة جوانب مهمة يمكن توضيحها بما يأتي:

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

الأول: التحسين المستمر في الاداء للوصول إلى السلوك المطلوب في العمل والعلاقات الاجتماعية.

الثاني: تحقيق الأهداف المطلوبة في ظل الظروف المحددة للمؤسسة.

الثالث: تنمية الافراد وزيادة قدراتهم وتحقيق أعلى جودة ممكنة وإضافة قيم حديثة من خلال استمرار تنميتهم وزيادة معرفتهم.

الرابع: القدرة على تطوير الجانب المادي أو بمعنى أدق امكانية تقدير الموارد المادية والموارد البشرية للمؤسسة.

الخامس: تقديم وتحقيق الأهداف المطلوبة وفق الغرض المحدد للمجتمع أو وفق الانتاج المطلوب من قبل المؤسسة، وهذا يعني إن الإصلاح المؤسسي يعمل على تغيير التنظيم أو النظام الحالي للمؤسسة مع توفر هيكل مرن يتناسب مع متطلبات الإصلاح والتدريب المستمر للموارد البشرية للمؤسسة.

أهداف الإصلاح الإداري:

إذا ما أرادت الدول من تحقيق الارتقاء والازدهار ومعدلات مرتفعة من النمو من خلال سياسات الإصلاح الإداري في ضوء الاستراتيجية الحديثة للتخلص من بعض مظاهر الفساد والمحسوبية والبيروقراطية إذا لم تتمكن من التخلص من جميعها كون سياسات الإصلاح تهدف إلى ما يأتي: (حسن، ٢٠٢٠)

١. إن سياسات الإصلاح تعمل كمرشد أو انها تمثل خارطة الطريق للدول وبخاصة النامية منها لتحقيق قفزة تنموية من خلال الاستراتيجية التي تعتمد عليها هذه الدول ولفترات زمنية قصيرة أو متوسطة الأجل لتحقيق التنمية وإن غياب التخطيط التنموي لسياسات الإصلاح يؤدي إلى غياب المشاركة والمزايا التنافسية بين مختلف القطاعات وبالأخص الاقتصادية منها، وهذا ما يؤدي إلى الركود في اقتصاداتها وعدم قدرتها على تحقيق التقدم والنمو، وهذا يعني إذا ما أرادت الدول النامية من تحقيق النمو فعليها استخدام سياسات الإصلاح من خلال التخطيط المسبق للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

٢. تحقيق التوازن من خلال قانون إصلاح شامل يستند إلى قواعد جديدة لجعل الدولة تلبي احتياجات المجتمع وتقديم أفضل الخدمات وكذلك تعمل على تنظيم المعاملات بالاشتراك مع القطاع الخاص وخصوصا إذا لم يكن باستطاعتها إتمامه وحدها أو لغرض تسهيل المهمة والمسؤولية عليها وقد يشمل الإصلاح تغييرات دستورية أيضا لتحقيق التوازن في مختلف القطاعات في محاولة جادة من قبل جميع الأطراف للوصول إلى تحقيق التنمية للمجتمع في أي دولة نامية.
٣. تهدف عملية الإصلاح الإداري إلى إعادة هيكلة مختلف مؤسسات الدولة وإدخال التغييرات عليها وإصلاحها بالاشتراك مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في المسؤوليات المناطة للدولة على أن يشمل التغيير والإصلاح تقوية دور الدولة عند تقديم وتوفير الخدمات العامة وخصوصا خدمات البنى التحتية وخدمات الاستثمار في رأس المال البشري وخدمات حماية البيئة وغيرها من الخدمات الضرورية لسد احتياجات المجتمع، وعلى الدولة أيضا تشجيع الرقابة الذاتية في القطاع الخاص ودعمه ومنحه فرصة المشاركة في عملية التغيير والإصلاح في تقديم هذه الخدمات وبالتالي يؤدي إلى تحقيق النمو والازدهار في كافة المؤسسات الحكومية والمدنية.
٤. بذل جهود مكثفة عملية الإصلاح من قبل المجتمع والذي له دوره البارز في تنمية وبناء النظم المؤسسية الحكومية والمدنية الخاصة به وكذلك تمكين القطاع الخاص من إصلاح هياكل المؤسسة وتنمية القدرة المؤسسية لمختلف القطاعات فيما يتناسب مع الحصول على أفضل الخدمات والوصول إلى التنمية المطلوبة وتحقيق الأهداف.
٥. تطبيق التطوير الإداري في إدارة المؤسسات وصولا إلى الأسلوب الأمثل في قيادتها وإنجاز المهام على مستوى عالي من الكفاءة.

خصائص الإصلاح الإداري:

وتناولت (عارف، ٢٠١٥)، خصائص الإصلاح الإداري والتي يمكن إيجازها في لسمات التالية:

- عملية شاملة.
- عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية.
- تتطلب روح الفريق الواحد، أي أنه عملية جماعية تعاونية.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

- يرتبط بالبيئة حيث تؤثر العادات والتقاليد والقيم والثقافة في عملية الإصلاح الإداري.

استراتيجيات الإصلاح الإداري:

تتنوع استراتيجيات الإصلاح الإداري من حيث شموليتها وارتباطها بالعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وتتحدد استراتيجيات الإصلاح الإداري فيما يلي: (عبد العزيز، ٢٠١٤)

١. استراتيجية الإصلاح الجزئي: وهي جهود التطوير الإداري التي تركز على عدد قليل من العناصر المكونة للنظام الإداري العام، وتشمل (المستوى الهيكلي، العنصر البشري، أساليب وطرائق العمل، النصوص واللوائح والتشريعات).

٢. استراتيجية الإصلاح الأفقي: وهي جهود الإصلاح الإداري التي تركز على عدد قليل من عناصر النظام الإداري العام، ولكنها تُطبق على جميع مؤسسات الجهاز الحكومي أو قطاعاته.

٣. استراتيجية الإصلاح القطاعي: تُصوّر جهود الإصلاح التي تنتقي عددًا محددًا من الجهات الحكومية، وتُركّز على مواصفات تطويرية لرفع كفاءة أدائها.

٤. استراتيجية الإصلاح الشامل: وتشمل جمع أطراف التغيير وديناميكيات المصالح المتمثلة في: (الجهات الحكومية وموظفيها، والقيادة السياسية، والمؤسسات التشريعية، وجماعات المصالح والضغط، وهيئات الإصلاح الإداري وخبراءه (Itani, 2016)).

٥. استراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء هيئات التفتيش والرقابة: ومن آليات هذه الاستراتيجية في الإصلاح تفعيل إجراءات تحصيل الديون الحكومية، وتدقيق إجراءات صرف النفقات من خلال جهات رقابية متخصصة.

٦. استراتيجية الاعتماد على الشفافية والوضوح: تُؤكّد على أهمية التزام الموظفين بالمعايير المهنية وأخلاقياتها، من خلال إتاحة الفرص للجمهور ووسائل الإعلام وجماعات المصالح لتعزيز الثقة بالجهاز الإداري.

٧. استراتيجية تحرير الإدارة العامة من بعض المسؤوليات: تركز على العديد من المشاكل الأساسية في الجهاز الإداري، والمتمثلة في الروتين المعقد وبطء الإجراءات وعدم الاهتمام

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

بالمواطنين وضعف الأداء مقارنة بالقطاع الخاص، وبهذا المعنى يرون أنه يجب إعطاء صلاحيات أكبر للموظفين، وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وتعزيز صلاحيات الأجهزة الإدارية التنفيذية، فبعد المركزية في الإدارة وتعزيز صلاحيات الأجهزة الإدارية التنفيذية، تزداد كفاءة وكفاءات الإدارة (Khony, 2016).

متطلبات تطبيق الإصلاح الإداري الفعال:

هناك العديد من المتطلبات لتطبيق الإصلاح الإداري الفعال، منها ما يلي (Mounir, 2012):

١. توفير مناخ عمل يتميز بالاستقرار والإدارة الديمقراطية، بحيث لا تكون هناك حواجز بين الموظفين ورؤسائهم، وتطبيق مبدأ المشاركة الكفؤة في صنع القرارات الإدارية.
٢. تعديل القوانين واللوائح بما يتوافق مع تطور وتقدم المجتمع، ويواكب التحولات العالمية والإقليمية الجديدة.
٣. التحديد الدقيق للاختصاصات والعلاقات التي تربط وحدات الجهاز الإداري للدولة دون غموض.
٤. إعادة توزيع العمالة الفائضة في الجهات الحكومية.
٥. ضبط أساليب العمل وتبسيط الإجراءات في وحدات الجهاز الإداري، بما يضمن تقديم الخدمات للمواطنين في أقصر وقت ممكن وبأفضل صورة ممكنة.
٦. تطوير نظام رقابة دقيق وكفء، وتقييم دوري مستمر لمستويات الأداء في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة.

قواعد تطبيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية

تتمثل قواعد تطبيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية فيما يلي: (إعادة التنظيم، وتبسيط الإجراءات، واستخدام تقارير تقييم الأداء، والتدريب، وتنفيذ قرارات المجالس التأديبية، وتعديل التشريعات واللوائح، وصرف الحوافز المادية، والترقية، وتفويض الصلاحيات، وإدخال مبدأ الثواب والعقاب. (Aalbu, et.al, 2018)

وقد طرح (الشامي، ٢٠١٦) عدد من الآليات للإصلاح الإداري من بينها:

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

- أ- تكوين منظمات رقابية مستقلة تشرف على مراقبة العمل في الهيئات الحكومية والخاصة على حد سواء.
- ب- الحد من البيروقراطية المعقدة والروتينية بالإضافة إلى الحد من وضع العراقيل أمام مصالح المواطنين مما يدفعهم إلى اللجوء إلى طرق ملتوية لإنهاء معاملاتهم مع الأجهزة الحكومية مثل الرشوة.
- ت- الردع القانوني وتكثيف الجهود الخاصة بالتوعية القانونية.
- ث- الاهتمام بالأخلاقيات الوظيفية العامة والالتزام بها سلوكياً ومهنياً.
- ج- تطوير قواعد النظم المطبقة، وإشعار الموظف العام بالمسؤولية الملقاة عليه ومحاسبته عند التقصير.
- ح- تدعيم أمانة وشفافية ونزاهة الإدارة العليا.
- خ- نشر ثقافة الإصلاح وتوعية المواطنين.

صعوبات وتحديات الإصلاح الإداري:

- أما صعوبات الإصلاح الإداري فهي: عدم استقرار الوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي، وعدم وضوح الأهداف المطلوبة في عملية الإصلاح الإداري، ووجود طبقة من الموظفين في مستويات إدارية متعددة ارتبطت مصالحهم بالفساد والانحراف الإداري، وضعف البرامج التعليمية والتربوية. (Bruk, ٢٠١٢)
- ويقف أمام الإصلاح الإداري من وجهة نظر (ابو قحف، ٢٠١٠) وجود بعض المعوقات خاصة في الدول النامية ومنها مصر مثل:
- معوقات إدارية تتمثل في قصور تأهيل القيادات العاملة في مجال الإدارة، ضعف الابتكار والإبداع، عدم وجود خطط شاملة، تفشى البيروقراطية.
 - معوقات اجتماعية تتمثل في ضعف وعي المواطنين، عدم تبني العقول والخبرات المبدعة.
 - معوقات متعلقة بالموارد البشرية تتمثل في عدم ربط الأجور بالإنتاج والجهود، انتشار التنمية الإدارية المستدامة والأخلاقي.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

- معوقات متعلقة بالموارد المادية وتتمثل في عدم توافر الموارد المالية الضرورية لعملية الإصلاح الإداري، عدم تشخيص أولويات العمل التنموي بدقة.
- معوقات تتعلق بالتشريعات تتمثل في تقادم التشريعات وتعارضها، ضرورة إصدار قوانين جديدة تتلاءم مع المتغيرات العالمية.
- معوقات تتعلق بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة وضعف أنظمة الحوافز والاتصال.
- معوقات ترتبط بالبيئة الداخلية مثل مشاكل التضخم الوظيفي، انخفاض التوجه نحو شغل الوظائف بالتخصص المناسب لها، بالإضافة إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

تماشياً مع رؤية وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، فإن خطة الإصلاح الإداري في مصر تركز على المحاور التالية (التطوير المؤسسي، بناء القدرات وتطويرها، الإصلاح التشريعي، تحسين الخدمات الحكومية، نظام البيانات والمعلومات، تعزيز العلاقة بين المواطن والدولة). وتستهدف الخطة جهازاً إدارياً كفوئاً وفعالاً يتميز بالحوكمة المؤسسية والشفافية والعدالة، ويقدم خدمات عالية الجودة ورضا أعلى للمواطنين ويكون مسؤولاً ويساهم بقوة في تنفيذ الأهداف التنموية للدولة ورفع شأن الأمة المصرية (موقع وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠٢٥).

التنمية الإدارية المستدامة:

من وجهة نظر (العيساوي، ٢٠١٢) استمد مفهوم التنمية الإدارية المستدامة مكانته ودوره ليس من أجل إقامة منظمات حكومية رشيدة وإنما من أجل ربط التنمية الشاملة والمستدامة بفكر إداري وتنظيمي معاصر يمكن مؤسسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من أن تعمل معا في ظل سياسات عامة واستراتيجيات تنموية تكاملية لتكون مخرجاتها بمثابة التغذية المرتدة لمدخلاتها ولتتقاسم أدوارها وتتعاون أجهزتها في تحقيق الأهداف التنموية التي تتولى المنظمات الدولية، وفي مقدمتها هيئة التنمية المستدامة متابعة ما تحققه دول العالم باتجاه بلوغها.

ويرى (قاسم، ٢٠١٠) أن الفكر الإداري المستدام لا يدعو إلى اعتماد صيغة نموذجية للمنظمات العامة، وعلى الرغم من الإجماع العالمي على ضرورة تبني الأهداف التنموية المستدامة والتزام جميع الدول بالمضي قدماً نحو تحقيقها، فإدارة المنظمات العامة سيظل بعدها الفني

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

والإبداعى والواقعي هو الغالب مهما تقدم البعد العلمي والأكاديمي للمعرفة الإدارية، كما أن الممارسات والسلوكيات الإدارية تظل في كثير من جوانبها محلية الطابع، بينما تظل النظريات والنماذج الفكرية إرشادية ومقنعة للبعض، وسيستغرق البعض الآخر وقتاً أطول للاقتناع بها ووضعها موضع التطبيق. وسيظل هذا الاختلاف، بين ما هو كائن في واقع المنظمات وما ينبغي أن يكون فيها، شاهداً على التباين بين النظم والحكومات، أو على الفروق بين مدركات المواطنين والنخب القيادية.

واتجه (الكبيسي، ٢٠١١)،^(١) إلى أن الأهداف والتطلعات التي تتبناها التنمية المستدامة لا يمكن تحقيقها بالتمني، أو بالانتظار لعامل الزمن، ولا بالاعتماد على مساعدة الآخرين ومعوناتهم، وسيكون للتخطيط الاستراتيجي دوره الرئيسي لرسم معالم الطريق، وسيظل للتأمل والتحسب وللحدس والاستبصار مكاناً لوضع السيناريوهات ما دام الحديث عن المستقبل ليس يقينا وخاضعاً للاحتتمالات وللإدراكات البشرية عند وقوع الأزمات والمستجدات، ولذلك يقال: إن التنمية المستدامة ستظل مستعصية على الإدارة بمعناها التقليدي، لكنها قابلة لأن توجه وتقاد بأساليب مبتكرة وغير مباشرة، ويدعو أنصار الفكر المستدام إلى تبني منهجيات متعددة الأبعاد حيث أن القضايا التنموية أصبحت بالغة التعقيد ومتداخلة الاختصاصات ومضامينها وسياقاتها تستلزم توظيف تكنولوجيا المعلومات والنماذج الفكرية التي قلما تتوافر في الدول النامية.

العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة.

أشار (النجار، ٢٠١٠) إلى أن من أهم السمات الأساسية التي يتسم بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة أوجه الحياة هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والنقد العلمي وبما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئات السياسية والاجتماعية والثقافية، لذا لابد من تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها من أجل رفع وتحسين مستوى كفاءة وفعالية المنظمات العامة للإدارة وتدعيم قدراتها على الوفاء برسالتها الأساسية لتحقيق النهضة التنموية ورفع المعاناة عن المواطن عند التعامل مع أجهزة الدولة برفع قيود البيروقراطية والتخفيف مع التعقيدات المكتبية وتهيئة المناخ الإداري الملائم لإنجاز خطط التنمية الشاملة.

ويعد الإصلاح الإداري هو المنطق لهذه التنمية، حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولاً إليها، وأشار (Blakpum, 2011) إلى أن الإدارة الجيدة

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

تسبق التنمية، ولذلك يجب البدء بإصلاح وتحسين الجانب الإداري، فالإدارة هي المحرك الأساسي والتنمية شيء مشتق من هذا المحرك لذا لا بد من بناء المقدرة الإدارية في إدارة المنظمات العامة والذي يشكل أصعب التحديات التي تواجهها هذه المنظمات في تقديم خدماتها وهي تعيش عصاراً يتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لأن هذه العملية وبما فيها الإصلاح الإداري مرهونة بإحداث تطوير جذري في كفاءة وفعالية الإدارة لذا زاد الاهتمام بمراجعة وتطوير نهج وممارسات الإصلاح الإداري للمنظمات العامة للاستفادة من تقنيات وأدوات المتغيرات الدولية لمواكبة المستجدات الجديدة بأداء فعال لهذه المنظمات ليعمل على تحقيق التنمية الإدارية المسؤولة كونها أحد الأذرع المهمة للتنمية الشاملة وهذا ما أكدته (صالح، ٢٠١٠) حيث بين إن هناك تسلسلاً زمنياً بدءاً بالإصلاح وانتهاءً بالتنمية الشاملة فالإصلاح يعد شرطاً أساسياً لهذه التنمية.

الإدارة المحلية:

تعد الإدارة المحلية من أهم الجهات الرئيسية في التنمية الاقتصادية. فهي أكثر دراية بالواقع المحلي من أي مستوى آخر من مستويات الحكم، وتتواصل بشكل وثيق مع الجهات المعنية المحلية، ويمكنها ضمان تكييف السياسات مع الظروف المحلية، وتعزيز منافع محددة، ومعالجة المعوقات المهمة. ومع ذلك، فإن قلة من الحكومات المحلية تستخدم جميع الأدوات المتاحة لها لدعم الاقتصاد المحلي. هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتحقيق مستويات أعلى من النمو الاقتصادي والرفاهية في جميع المناطق الحضرية. (Simon, et al., 2016)

للحكم المحلي أربعة أدوار تنموية رئيسية يجب أن يلعبها لتحقيق نمو اقتصادي ملموس ومستدام.

١. توفير القيادة المجتمعية

ينبغي على الإدارة المحلية العمل مع جميع قطاعات المجتمع لبناء رؤية مشتركة وتحديد أهداف التنمية. بمجرد وضع هذه الرؤية والأهداف المشتركة، يتعين على السلطة المحلية العمل جنباً إلى جنب مع المجتمع لتحقيقها. يمكن للحكومة المحلية تهيئة ظروف اجتماعية مواتية للتنمية من خلال:

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

- إنشاء والحفاظ على نوع القيادة السياسية التي تجمع جميع الأطراف المعنية ضمن نطاق السلطة المحلية لتحقيق الرؤية المشتركة. (Chigudu, 2023)
- حل المشكلات بشكل متجاوب، بالإضافة إلى الانخراط في شراكات مفتوحة مع الشركات والنقابات العمالية والمنظمات المجتمعية.
- لا يقتصر الأمر على اكتساب المعرفة والمعلومات ذات الصلة، بل يشمل أيضًا إدارتها بطريقة تعزز التعلم المستمر وتجعلها متاحة للجميع فورًا.
- تعزيز الديمقراطية المحلية من خلال زيادة الوعي الإنساني بقضايا حقوق الإنسان وتعزيز قبول القيم الدستورية.
- بناء الوعي بالقضايا البيئية، مثل تثقيف السكان حول تأثير سلوكهم البيئي، وتثقيف المواطنين للاستفادة من الموارد الطبيعية النادرة بطريقة حكيمة ودقيقة.
- الاستثمار في تنمية الشباب كمورد رئيسي للمستقبل، وتحفيزهم من خلال المشاركة في الحياة المدنية وبرامج التنمية.
- السعي لتمكين الفئات الأكثر تهميشًا في المجتمع، وإيجاد سبل لتمكينهم من المشاركة في شؤونه.

٢. تعزيز الرفاهية الاجتماعي والاقتصادي

يتعين على الإدارة المحلية ضمان أن تؤدي جميع خططها وسياساتها وبرامجها وإجراءاتها إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين نوعية الحياة للجميع، وخاصة الفئات المهمشة تاريخيًا. لذلك، من الضروري ممارسة صلاحيات السلطة المحلية بطريقة تُحدث أقصى تأثير على التنمية الاجتماعية للمجتمعات المحلية ونمو الاقتصاد المحلي. (Sikhakane, & Reddy, 2011)

كما يتعين على الإدارة المحلية التعاون مع المؤسسات المحلية لتعظيم فرص العمل والاستثمار. ومن الضروري تذكر أن الإدارة المحلية ليست مسؤولة بشكل مباشر عن خلق فرص العمل، بل مهمتها هي ضمان أن تكون الظروف الاقتصادية والاجتماعية العامة في منطقتها مواتية لخلق فرص العمل.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

يمكن للإدارة المحلية المساعدة في تقديم خدمات الدعم، مثل التدريب، للشركات الصغيرة أو منظمات التنمية المجتمعية. ويمكن تعزيز التنمية الاجتماعية من خلال توفير المرافق الترفيهية والمجتمعية، والفنون والثقافة، وجوانب تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية. (Stats, 2015) تُعدّ قوة الفئات المهمشة والمحرومة عاملاً أساسياً في التنمية الاجتماعية، إذ يُطلب من السلطات المحلية أيضاً توفير بيئة ميسرة لذوي الإعاقة، بما يُسهّل استقلاليتهم. (Sachs, 2012)

٣. تنسيق وتكامل جميع الجهود المبذولة لتنمية المنطقة

يجب استخدام جميع الموارد المتاحة - البشرية والمادية - لتحقيق هدف التنمية. حيث ينبغي على سلطة الحكم المحلي إبقاء قنوات التواصل مفتوحة مع قطاعات الحكم الأخرى، وبناء شراكات مع المنظمات المدنية والخاصة والعامة. من الضروري أن تتضافر جميع الجهود والمساهمات لتحقيق الهدف المشترك للتنمية. من المهم أن توفر الإدارة المحلية التعاون بين الإدارات الوطنية والإقليمية، والمؤسسات شبه الرسمية، والنقابات العمالية، ومؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص ملتزمة بالازدهار المحلي. يمكن أن يؤدي ضعف التنسيق بين مقدمي الخدمات إلى تقويض جهود التنمية بشكل خطير. هناك طريقة لضمان مزيد من التنسيق والتكامل، من خلال تقديم خدمات متكاملة ومنسقة داخل منطقتها. (Reddy, 2016)

٤. الاستجابة المحلية للتطورات الاقتصادية والسياسية

يُعد العمل المحلي قِيَمًا أيضًا، لأن القرب من حلول ملموسة للمشكلات يُسهم في دعم نهج شامل لتحقيق الأهداف. كلما اقتربنا من تعقيدات مشاكل الحياة الواقعية، زادت صعوبة تجاهل الترابطات بين مشاكل مثل الفقر والبطالة والجريمة. يُحَقِّز القرب من الحلول الشاملة للمشكلات، مما قد يُفاقم بدوره المشاكل الاجتماعية والاقتصادية. (Stats, 2015)

المشكلة البحثية:

تحاول مصر، كالعديد من الدول النامية، أن تطور منظماتها العامة حتى يكون هناك نظاماً كفوئاً وفعالاً ومستجيباً لاحتياجات المواطنين وقادراً على رسم وتنفيذ سياسات التنمية بشكل كفء وفعال حيث تتطلع مصر إلى إصلاح إداري يمكنها من خلاله تحقيق التنمية المستدامة.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

وترجع الجهود المصرية لتحقيق الإصلاح الإداري إلى عام ١٩٥١ عندما دعت الحكومة سينكر A.P. Sinker، رئيس اللجنة البريطانية، لدراسة نظام الخدمة العامة المصري. وكنتيجة لدراسته، تم تكوين مجلس الخدمة المدنية في أكتوبر ١٩٥١ وكانت مهمته تقنين إدارة العاملين بالدولة وفيما بعد، دعت الحكومة المصرية لوثر جاليك Luther Gulick وجيمز بوللوك James Pollock لدراسة نظام الخدمة العامة المصري وتقديم مقترحاتهما لتطوير الإدارة الحكومية. وقد قاما بتقديم اقتراحات عديدة، كان أهمها المطالبة بمشروع قانون جديد للخدمة المدنية يتم تطبيقه ولاحظا وجود لبس إداري، وعدم وضوح المسؤوليات، وبيروقراطية تتسم بعدم المرونة، وزيادة العبء على مسؤولي الإدارة العليا، إضافة إلى عدم ملائمة الأجور مما يعيق تحقيق التنمية المستدامة.

إلا أن كل هذه الجهود التي اتخذتها الحكومة المصرية لم تحقق الأهداف المرجوة منها، ويبقى جهاز الخدمة المدنية المصري في أشد الحاجة إلى الإصلاح الإداري والتنمية وهذا الوضع يفرض سؤالاً منطقياً عن مدى صدق المدخل الذي اعتمدته الحكومة المصرية في جهودها للتنمية المستدامة في أكثر من خمسين عاماً مضت، هذا المدخل الذي فضلته الحكومة المصرية يهتم أساساً بقضايا التدريب والإجراءات والقواعد والتشريعات والحوافز والهيكل التنظيمي وشئون الأفراد، وهي قضايا هامة ولكنها ليست كافية لتحقيق التنمية المستدامة، حيث أن كل هذه القضايا من الممكن رؤيتها كقضايا إدارية تعنى بالشئون الداخلية للمنظمات، العامة ولا تأخذ في اعتبارها العوامل أو المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية حيث يجب تعنى أن التنمية بالمتغيرات الداخلية والخارجية معاً .

وفي ضوء ما سبق تتمثل المشكلة البحثية في ضعف تحقيق التنمية المستدامة في ديوان عام محافظة البحيرة نتيجة قصور الإصلاح الإداري.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- بيان العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

- تناول أهم الاستراتيجيات الخاصة بالإصلاح الإداري والتي من الممكن إتباعها لتحقيق التنمية المستدامة.
- تناول مفهوم التنمية المستدامة التي تسعى الدول والمؤسسات إلى إحداثها في المجتمع.
- بيان أهم المتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية الشاملة.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته فيما يلي:

- يقدم البحث تحليلاً علمياً يوضح العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة ودرجة تأثير كل منهما في الآخر ومدى الارتباط فيما بينهما في رفع كفاءة أداء المنظمات العامة.
- المشكلات الداخلية التي تواجهها المنظمات العامة تفرض الوقوف امام برامج وجهود الإصلاح الإداري، حيث لم يعد مجدياً مواجهة هذه المشكلات من خلال زيادة عدد الافراد وتكثيف التدريب لهم وزيادة القدرات.
- ندرة عدد البحوث والدراسات المتعلقة بالإصلاح الإداري ودوره في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة.
- تقديم بعض التوصيات تنتفع بها قادة المنظمات العامة من خلال اثراء معرفتهم بمفهوم الإصلاح الإداري واساليبه ومنهجه خاصة وأن مصر الآن تمر بمرحلة تغيير كبيرة في الانظمة الداخلية لهذه المنظمات واساليب عملها.

فروض البحث:

يسعى هذا البحث إلى اختبار الفروض التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة البحيرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة البحيرة.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة البحيرة.

منهجية البحث:

أ: مجتمع وعينة البحث.

تناول البحث مقومات تطبيق الإصلاح الإداري، كمدخل لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة وذلك بالتطبيق على ديوان عام محافظة البحيرة، ولذا فقد تم تحديد مجتمع البحث من العاملين بمحافظة البحيرة، والبالغ عددهم (٩٥٠) مفردة، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية طبقية بسيطة نظراً لأن كافة أفراد العينة تعمل بذات الديوان، وبالتالي فإن تجانس وحدات ومفردات المجتمع يزيد بدرجة كبيرة من تمثيل العينة للمجتمع، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٧٤) مفردة طبقاً لمعادلة تحديد العينة التالية:

$$n = \frac{0.50 \times 0.50}{\left[\frac{0.05}{1.96}\right]^2 + \frac{0.50 \times 0.50}{950}} = 274$$

منهجية جمع البيانات:

١- بالنسبة للدراسة النظرية

تم الرجوع إلى الدراسات والكتابات ذات الصلة بالموضوع عن طريق المراجع المختلفة العربية والأجنبية والدوريات والنشرات والتقارير والمؤتمرات والاستعانة بالرجوع إلى المكتبات المركزية، والمكتبات الأكاديمية المتخصصة، مراكز المعلومات المختلفة، وشبكة المعلومات الدولية.

٢- بالنسبة للدراسة الميدانية

تم تجميع البيانات عن طريق استمارة استقصاء تم إعدادها بناء على النموذج النظري لهذه الدراسة، وتم توجيه الاستمارات إلى عينة الدراسة، بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات مع العديد من المسؤولين.

٣. طريقة معالجة البيانات

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

تم معالجة البيانات باستخدام الحاسب الآلي، وباستخدام حزمة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدام بعض الأساليب الإحصائية وفقاً لأهداف الدراسة، مما يحقق الوقوف على إجابات لتساؤلات الدراسة ومن هذه الأساليب ما يلي:

- أ- اختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- ب- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات كل بعد من أبعاد وعناصر الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية المستدامة.
- ت- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد متغيري الدراسة.
- ث- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيري الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- ج- اختبار Simple Regression، وذلك لقياس معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

حدود البحث:

١. **حدود زمنية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة ٢٠٢٤ إلى ٢٠٢٥ وهي الفترة التي شملتها مدة إعداد الدراسة وجمع البيانات.
٢. **حدود مكانية:** تقتصر هذه الدراسة على ديوان عام محافظة البحيرة.
٣. **حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة في مدى توافر بعض المقومات اللازمة للإصلاح الإداري لتحقيق التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة البحيرة، من حيث الأنظمة الإدارية، عمليات الرقابة، التشريعات التنظيمية، واتجاهات العاملين محل الدراسة، وكذا مقومات البيئة الخارجية مثل (البيئة السياسية، القانونية، الاقتصادية ...).

الدراسة الميدانية:

الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بديوان عام محافظة البحيرة، وقد شمل هذا المجتمع ٩٥٠ مفردة.

ب- عينة الدراسة:

قد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقد تم تحديد حجم تلك العينة من خلال المعادلة الإحصائية التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha} \right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N (حجم مجتمع البحث ويمثل إجمالي عدد العاملين وهو ٩٥٠ مفردة).

n حجم العينة.

Z ١.٩٦ عند مستوى ثقة ٩٥% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحثان عند نسبة ٥٠% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E ٠.٥ الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{0.50 * 0.50}{\left[\frac{0.05}{1.96} \right]^2 + \frac{0.50 * 0.50}{950}} =$$
$$n = \frac{0.25}{[0.000650] + \frac{0.25}{950}} =$$

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

$$n = \frac{0.25}{0.000650 + 0.000263} =$$

$$n = \frac{0.25}{0.000913} = 274$$

طبقاً لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٣٠٠) استمارة تم استعادة عدد (٢٧٥) استمارة بنسبة (٩١.٦٧٪)، وهي نسبة مرتفعة وصالحة للتحليل الإحصائي وتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

ج- أداة الدراسة الميدانية:

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبني مفهوم إجرائي لكل من الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية المستدامة طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

اشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

المحور الأول: الإصلاح الإداري

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور الإصلاح الإداري في المحافظة محل الدراسة في التنمية الإدارية المستدامة، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٢) عناصر قياس الإصلاح الإداري

العناصر	عبارات استمارة الاستقصاء التي تقيس كل بعد
إصلاح البيئة التنظيمية	العبارات من ١ إلى ١٠

إصلاح عمليات الرقابة على الأداء	العبارات من ١١ إلى ٢٠
إصلاح اللوائح التنظيمية	العبارات من ٢١ إلى ٢٧

المصدر: من إعداد الباحثان

المحور الثاني: التنمية الإدارية المستدامة

تتعدد المؤشرات والابعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم التنمية الإدارية المستدامة، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الإجرائي للتنمية الإدارة المستدامة، فقد تم قياسها بالمحافظة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٣) عناصر قياس التنمية الإدارية المستدامة

العنصر	عبارات استمارة الاستقصاء التي تقيس كل بعد
التنمية الإدارية المستدامة	العبارات من ٢٨ إلى ٣٦

المصدر: من إعداد الباحثان

بعد أن أصبح الاستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية المستدامة، وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٤) معاملات صدق أداة الدراسة

محاور الاستقصاء	عدد الاستمارات	عدد العبارات	معامل الصدق
المحور الأول: (الإصلاح)	330	27	0.923

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

محاور الاستقصاء	عدد الاستمارات	عدد العبارات	معامل الصدق
(الإداري)			
المحور الثاني: (التنمية الإدارية المستدامة)	330	9	0.982
المحور العام للاستقصاء	33	36	0.983

المصدر: من إعداد الباحثان

وقد اتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من مقياس الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية المستدامة وهو ما يعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (٥) معاملات ثبات أداة الدراسة

محاور الاستقصاء	عدد الاستمارات	عدد العبارات	معامل الصدق
المحور الأول: (الإصلاح الإداري)	330	27	0.853
المحور الثاني: (التنمية الإدارية المستدامة)	330	9	0.965
المحور العام للاستقصاء	33	36	0.968

المصدر: من إعداد الباحثان.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية المستدامة وفقاً لما يلي:

أ- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالإصلاح الإداري

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الإصلاح الإداري على العبارات من (١ - ٢٧)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٦) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الإصلاح الإداري

م	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تحرص المحافظة على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل	2.37	1.32678	37%
2	تتوفر آليات مناسبة في المحافظة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة فيها	2.29	1.21799	33%
3	الهيكل التنظيمي للمحافظة يوفر قنوات اتصال سريعة	2.39	1.31435	36%
4	تعمل المحافظة على تعميق الثقافة التنظيمية التي تتسجم مع أهدافها	1.65	0.53799	12%
5	الهيكل التنظيمي للمحافظة واضح يبين الأدوار المختلفة للموظفين	2.1	1.29745	34%
6	توفر المحافظة فرصاً متعددة للتطوير الذاتي لموظفيها	2.37	1.32678	37%
7	تهتم المحافظة بتعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات	2.29	1.21799	33%

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

م	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
8	تهتم المحافظة بحل مشكلات الموظفين التي تواجههم داخل العمل	2.39	1.31435	36%
9	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة	1.65	0.53799	12%
10	تهتم المحافظة بتعزيز تفويض الصلاحيات	2.12	1.29745	34%
إصلاح البيئة التنظيمية				
11	تتم متابعة نشاطات جميع الإدارات في المحافظة	2.45	1.26157	36%
12	هناك رقابة خارجية فاعلة تتم على أعمال المحافظة	2.51	1.28882	37%
13	تتظر المحافظة باهتمام في الشكاوى	2.41	1.2545	35%
14	هناك مراجعة فعلية لما يحصل للتأكد أن جميع الأنشطة تمت وفقا للمطلوب	2.39	1.23622	34%
15	هناك رقابة داخلية فاعلة في المحافظة	2.27	1.37166	37%
16	يناقش كل مسئول الموظفين المشرف عليهم في نتائج تقويم الأداء الدوري	2.26	1.31059	35%
17	الرقابة في المحافظة تضمن قيام الموظفين بواجباتهم	2.17	1.32449	35%
18	تتم مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعايير الإنجاز بصورة دورية	2.14	1.28861	33%
19	نظام تقييم الأداء المستخدم يساعد الموظفين في تحسين أدائهم في العمل	2.19	1.36428	36%
20	تجري معالجة الأخطاء وفق أنظمة المحافظة دون	1.9	1.15711	28%

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

م	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	محاكاة			
	إصلاح عمليات الرقابة على الأداء	2.3	0.73846	20%
21	تصدر اللوائح التنظيمية من الجهات صاحبة الاختصاص	1.84	1.06592	26%
22	تهتم المحافظة بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل	1.99	0.96118	24%
23	تشرك المحافظة الموظفين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل	2.15	0.97556	25%
24	تتم مقارنة اللوائح المعتمدة في المحافظة مع ما هو متبع في محافظات أخرى	2.35	1.28425	35%
25	تقوم المحافظة بتوضيح جميع اللوائح ذات العلاقة للموظفين	2.01	1.27161	32%
26	اللوائح المتبعة تساعد على فهم الإجراءات الإدارية	1.66	0.92908	21%
27	تهتم المحافظة بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية وفقا للوائح الإدارية	2.38	1.29489	36%
	إصلاح اللوائح التنظيمية	2.05	0.20358	6%
	الإصلاح الإداري	2.17	0.74053	20%

المصدر: من إعداد الباحثان، نتائج ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور الإصلاح الإداري ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الضعف في

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢١٪ - ٣٧٪) أي أنها واضحة جدا لبعض الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠٪) مما أشار إلى التشتت الواضح جدا بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، بينما تراوحت تلك القيم ما بين (١٢٪ - ١٨٪) لبعض العبارات الأخرى مما أشار إلى توسط آراء العينة عند الموافقة على تلك العبارات.

أما على مستوى المحور الكلى (إصلاح البيئة التنظيمية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢٠١٧) بانحراف معياري يساوى (٠.٦٣٠٠٣) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٨٪) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ١-١٠ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١٠٦٥ - ٢٠٣٩)، بتوصيف ضعيف جدا وضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢٠١٧) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود بعض المؤثرات التي تحد من عملية إصلاح البيئة التنظيمية.

وعلى مستوى المحور الكلى (إصلاح عمليات الرقابة على الأداء) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢٠٣٠) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٣٨٤٦) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٠٪) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ١١-٢٠ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١٠٩٠ - ٢٠٥١)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢٠٣٠) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود بعض المؤثرات التي تحد من عملية إصلاح عمليات الرقابة على الأداء.

أما على مستوى المحور الكلى (إصلاح اللوائح التنظيمية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢٠٠٥) بانحراف معياري يساوى (٠.٢٠٣٥٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

(٦٪) وهي درجة اختلاف جيدة أشارت إلى شبه توحيد اتجاه أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ٢١-٢٧ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٦ - ٢.٣٨)، بتوصيف ضعيف جدا وضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٠٥) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود بعض المؤثرات التي تحد من عملية إصلاح اللوائح التنظيمية.

ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق بالتنمية الإدارية المستدامة

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الإصلاح الإداري على العبارات من (٢٨ - ٣٦)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٧) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على التنمية الإدارية

المستدامة

م	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
28	تعمل المحافظة على تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد	1.85	1.1491	28%
29	تعمل المحافظة على تقديم خدمات بتكاليف أقل	1.77	1.04465	25%
30	تعتمد المحافظة على نماذج إدارية لتحقيق التنمية المستدامة	1.78	1.14021	27%
31	تعمل المحافظة على التحسين المستدام لخدماتها	1.44	1.21215	27%
32	تراعي المحافظة معايير الجودة الشاملة في خدماتها	1.36	1.09761	24%
33	تسعى المحافظة إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي	1.93	0.73695	18%

م	بيان العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	تنشط فيه			
34	تضع المحافظة استراتيجيات لتأهيل العاملين	1.61	0.93619	21%
35	تقوم المحافظة بوضع برامج تدريبية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية الإدارية المستدامة	1.91	1.10714	27%
36	تسعى المحافظة لتطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية	1.86	1.20987	29%
	التنمية الإدارية المستدامة	2.28	0.57338	15%

المصدر: إعداد الباحثان، نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات التنمية الإدارية المستدامة ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في بعضها الآخر كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها واضحة جدا لكافة الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠٪) وواضحة بالنسبة للعبارة رقم (٣٣) فقط مما أشار إلى عدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات.

أما على مستوى المحور الكلى (للتنمية الإدارية المستدامة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢٠.٢٨) بانحراف معياري يساوى (٠.٥٧٣٣٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٥٪) وهي درجة اختلاف جيدة وتشير إلى توسط أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة تتمثل في العبارات من ٢٨-٣٦ وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابية تتراوح ما بين (١.٣٦ - ١.٩٣)، بتوصيف ضعيف جدا وضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٢٨) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود بعض المؤثرات التي تحد من عملية التنمية الإدارية المستدامة.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

اختبارات الفروض:

تستخدم اختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أي فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذي يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم.

وفي ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة البحيرة

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٨) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر إصلاح البيئة التنظيمية على التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعنوية	F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
إصلاح البيئة التنظيمية	التنمية الإدارية المستدامة	.000b	843.477	.720	.849a

المصدر: بمعرفة الباحثان، البرنامج الإحصائي، SPSS

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٩)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (٨٤٣.٤٧٧)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ويتضح من نفس الجدول أن إصلاح البيئة التنظيمية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٧٢٪) من توازن السلطة

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

والمسؤولية في المحافظة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٧٢٠)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($\alpha = p=0.000 < 0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة .

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة البحيرة

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٩) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر إصلاح عمليات الرقابة على الأداء على التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعنوية	F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
إصلاح عمليات الرقابة على الأداء	التنمية الإدارية المستدامة	.000b	827.471	.874	.878a

المصدر: بمعرفة الباحثان، البرنامج الإحصائي، SPSS

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٧٨)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (٨٢٧.٤٧١)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ويتضح من نفس الجدول أن إصلاح عمليات الرقابة على الأداء في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٨٧.٤٪)، من التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

التحديد (R^2) (٠.٨٧٤)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($\alpha = 0.000 < p = 0.005$) يتبين وجود أثراً هاماً ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بديوان عام محافظة البحيرة

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر إصلاح اللوائح التنظيمية على التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المعنوية	F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
إصلاح اللوائح التنظيمية	التنمية الإدارية المستدامة	.000b	921.947	.738	.859a

المصدر: بمعرفة الباحثان، البرنامج الإحصائي، SPSS

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٥٩)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) والبالغة، (٩٢١.٩٤٧)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن إصلاح اللوائح التنظيمية في هذا النموذج تفسر ما مقداره (٧٣.٨٪)، من التنمية الإدارية المستدامة في المحافظة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٧٣٨)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ($\alpha = 0.000 < p = 0.005$) يتبين وجود أثراً هاماً ذات دلالة إحصائية

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة.

النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: - النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

١. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح البيئة التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة.
٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح عمليات الرقابة على الأداء وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة.
٣. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إصلاح اللوائح التنظيمية وبين التنمية الإدارية المستدامة بالمحافظة محل الدراسة.

ثانياً: - النتائج المتعلقة بالمقدمات الشخصية:

من خلال الدراسة الميدانية والمقدمات الشخصية تم التوصل إلى النتائج التالية:

١- تفشي ظاهرة الفساد في المحليات:

وذلك نتيجة لضعف نظم الرقابة والمحاسبة أدى إلى انتشار الكثير من ظواهر الفساد وبأشكالها المختلفة والتي انعكست بصورة سلبية على الاداء المؤسسي وعلى كفاءة تنفيذ البرامج التنموية، ومن هذه التحديات ضعف مكافحة الفساد وانتشار القيم الاجتماعية والادارية والسياسية الحاضنة له والحامية والمتسامحة للفساد، فضلا عن ضعف تطبيق المعايير المهنية في إشغال المناصب وضعف إجراءات تطبيق التعاون والتنسيق بين المؤسسات العامة والجهات المعنية في مكافحة الفساد، وأن تحديد هذه التحديات يتم من خلالها التوجه نحو إصلاح حقيقي لمكافحة الفساد وبلوغ الاهداف المنشودة للتنمية المستدامة وفق الآليات المقترحة لإتمام عملية الإصلاح الإداري، في ظل مجموعة من الاستنتاجات أهمها ضعف المؤسسات التي تعنى بالخطط التنموية ومتابعتها وتدني ادائها في تحقيق اهداف التنمية المستدامة وضعف المعرفة في المستجدات التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

٢- ضعف إصلاح البيئة التنظيمية:

وذلك نتيجة لضعف حرص المحافظة على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل، وعدم تتوفر آليات مناسبة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة بها، بالإضافة إلى قصور العمل على تعميق ثقافة التنظيمية تتسجم مع أهدافها، وكذا ضعف توفر فرص متعددة للتطوير الذاتي للعاملين، أو الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم داخل العمل أو إقرار تفويض الصلاحيات لهم.

قصور توفير الهيكل التنظيمي لقنوات اتصال سريعة، أو توضيح الأدوار المختلفة للعاملين، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتعديله بما يساعد على تسهيل الإجراءات، ونتيجة لذلك يتسم الهيكل التنظيمي بالجمود.

٣- ضعف إصلاح عمليات الرقابة على الأداء:

وذلك نتيجة لقصور في متابعة نشاطات جميع الإدارات في المحافظة ، ضعف فعالية الرقابة الداخلية والخارجية على أعمال المحافظة للتأكد أن جميع الأنشطة تمت وفق المطلوب، كما أنها لا تضمن قيام الموظفين بواجباتهم، بالإضافة إلى ما سبق فإن المحافظة لا تهتم بالشكاوى التي تقدم إليها، أو مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بمعايير الإنجاز بصورة دورية، كذلك فإن نظام تقييم الأداء المستخدم لا يساعد الموظفين في تحسين أدائهم في العمل، حيث لا يناقش المسؤولون الموظفين نتائج تقويم الأداء الدوري، أيضاً لا تتم معالجة الأخطاء وفق أنظمة المحافظة دون محاباة.

٤- قصور إصلاح اللوائح التنظيمية:

وذلك نتيجة لعدم إصدار اللوائح التنظيمية من الجهات صاحبة الاختصاص، وكذا عدم الاهتمام بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل أو إشراك العاملين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل، بالإضافة إلى ذلك لا تتم مقارنة اللوائح المعتمدة في المحافظة مع ما هو متبع في محافظات أخرى، وكذلك فإن اللوائح المتبعة لا تساعد على فهم الإجراءات الإدارية نتيجة عدم توضيحها للعاملين، كما أن المحافظة لا تهتم بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية وفقاً للوائح الإدارية.

٥- قصور التنمية الإدارية المستدامة.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

ويرجع ذلك إلى قصور توجه المحافظة نحو تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد أو تقديم خدمات بتكاليف منخفضة، وكذا عدم الاعتماد على نماذج إدارية لتحقيق التنمية المستدامة، أو العمل على التحسين المستدام لخدماتها وكذا عدم مراعاة معايير الجودة الشاملة في خدماتها أو السعي إلى تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه، كما أن المحافظة لا تضع استراتيجيات لتأهيل للعاملين أو برامج تدريبية لتمكينهم فيما يخص التنمية الإدارية المستدامة بالإضافة إلى عدم سعيها لتطبيق نظام المسؤولية الاجتماعية.

التوصيات:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية يوصى الباحثان بما يلي:

جدول رقم (١١) خطة تنفيذ التوصيات

المدى الزمنى للتنفيذ	متطلبات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
ثلاث سنوات	- الحرص على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل في المحليات. - توافر آليات مناسبة في المحافظة لتنسيق عمل الأقسام المختلفة فيها. - توجه المحافظة نحو تعميق الثقافة التنظيمية التي تنسجم مع أهدافها. - توفير المحافظة لفرص متعددة للتطوير الذاتي لموظفيها. - اهتمام المحافظة بتعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات.	- المحافظ. - نائب المحافظ	١-نشر ثقافة الإصلاح الإداري في محافظة البحيرة وبيان اهميته في تبسيط الإجراءات وتحسين مستوى الأداء لكليهما.

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

المدة الزمنية للتنفيذ	متطلبات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
سنتان	- متابعة نشاطات جميع الإدارات في المحافظة. - تفعيل دور الرقابة الخارجية على أعمال المحافظة. - وجود مراجعة فاعلة للتأكد أن جميع الأنشطة تتم وفق المطلوب. - الاهتمام بوجود رقابة داخلية فاعلة في المحافظة.	- المحافظ. - نائب المحافظ - الرقابة الداخلية - الرقابة الخارجية	٢- إصلاح عمليات الرقابة على الأداء.
ثلاث سنوات	- اصدار اللوائح التنظيمية من الجهات صاحبة الاختصاص - اهتمام المحافظة بتطوير اللوائح التنظيمية بما يحقق متطلبات العمل - اشراك المحافظة الموظفين ذوي العلاقة عند إقرار لوائح العمل - مقارنة اللوائح المعتمدة في المحافظة مع ما هو متبع في محافظات أخرى - توضيح جميع اللوائح ذات العلاقة للموظفين - اهتمام المحافظة بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بصورة دورية وفقا للوائح الإدارية	- المحافظ. - نائب المحافظ. - الشؤون القانونية بالمحافظة. - المجلس المحلي	٣- إصلاح اللوائح التنظيمية المتعلقة بعمل المحافظة.
ثلاث سنوات	- توجه المحافظة نحو تحقيق أرباح باستخدام أقل للموارد - العمل على تقديم خدمات بتكاليف أقل.	- المحافظ. - نائب المحافظ	٤- تحقيق التكامل بين استراتيجيات الإصلاح الإداري والاستراتيجيات

المدى الزمنى للتنفيذ	متطلبات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
سنوات	- اعتماد المحافظة على نماذج إدارية لتحقيق التنمية المستدامة. - التوجه نحو التحسين المستدام لخدمات المحافظة. - سعى المحافظة نحو تلبية احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه.		التنمية.
	- وضع استراتيجيات لتأهيل العاملين. - وضع برامج تدريبية لتمكين العاملين فيما يخص التنمية الإدارية المستدامة		

قائمة المراجع:

أ- المراجع العربية:

- إبراهيمي، أحمد (٢٠١٣). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة، إدارة أعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- ابو النصر، مدحت، مدحت، ياسمين (٢٠١٧)، التنمية المستدامة: مفهومها- ابعادها- مؤشراتها، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- إسماعيل، أحمد دسوقي محمد (٢٠١٨) تطبيقات تجارب الإدارة المحلية في الحالة المصرية: دراسة ميدانية على أحياء المنطقة الجنوبية لمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج ١٩، ع ٤. ٣٢ - ١، مسترجع من

Record/com.mandumah.search//:http/٩٤٨٠٥٥

- أبو قحف، عبد السلام (٢٠١٠). ملامح الإصلاح الإداري، مصر: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- آل سمير، فيصل (٢٠١٧). استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- البحيري، سامي محمود أحمد (٢٠١١)، مداخل الإصلاح الإداري "التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، إدارة أعمال، رسالة الماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن.
- بدران، أحمد جابر (٢٠١٤) التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة، مركز الدراسات الفقهية الاقتصادية، القاهرة.
- جليلي، رياض (٢٠٠٨)، برامج الإصلاح المؤسسي، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- حسن، باسم عبد الهادي (٢٠٢٠)، السياسات الاقتصادية التحديات والفرص، فريدريش ايبرت، عمان.
- دويكات، خالد (٢٠١٢). دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- الرماني، زيد (٢٠١٤)، منهج بنّ تنمية في الإصلاح الإداري، دار الاصمعي، الرياض.
- سلمان، سلامة (٢٠٠٩). الإصلاح الإداري، إدارة أعمال سالة الماجستير، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، سوريا.
- صالح، على (٢٠١٠). مدخل إلى التنمية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٨). الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مصر:

- طرابلسي، عدنان (٢٠١٦). تقويم فعالية تجارب التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في سوريا ولبنان، دمشق: جامعة دمشق.

- عبد العزيز، محمد فوزي (٢٠١٤). استراتيجيات الإصلاح الإداري وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، أسيوط، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، المجلد ٣٨، العدد ٣.

- عساف، محمود (٢٠١٥). دور التمكين في تحقيق التنمية المستدامة بالجامعات الفلسطينية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد (١٦)، العدد (١)، الأردن، ٣٦٥ - ٣٩٢.

١٠٧٣٦٢٥/http://search.mandumah.com/Record

- عياد، شرف (٢٠١٧). برامج الإصلاح الإداري ودورها في تنمية لموارد البشرية في مؤسسات وشركات القطاعين العام والمختلط في الجمهورية اليمنية، السودان: جامعة الخرطوم.

۲۷۲

أثر سياسات الإصلاح الإداري على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الإدارة المحلية

- قاسم، خالد مصطفى (٢٠١٠). إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، البحيرة: الدار الجامعية.
- الكبيسي، عامر (٢٠١١). الإدارة العامة الجديدة: مقوماتها وقيمها وقواها، الرياض: مؤسسة اليمامة.
- محمد، أحمد آدم (٢٠١٥). دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة في السودان: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جرش للبحوث والدراسات، مجلد ١٦، عدد ١، الاردن، ٣١٥ - ٣٣٨.
- المخلافي، عبد الواسع (٢٠١٦). إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، دمشق: جامعة دمشق.
- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢) إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر
- الموسوي، عبد الوهاب محمد جواد، والدجيلي، أفراح فاضل خليل. (٢٠٢٤). سياسات الإصلاح المؤسسي ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد العراقي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، ع ١، ٥٣٥ - ٥٤٩. مسترجع من <http://1469389Record/com.mandumah.search//>
- موقع وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، (٢٠٢٥) (<https://mped.gov.eg/>)
- المومني، علاء الدين (٢٠١٥). تحليل سياسات إدارة الموارد البشرية في برنامج إصلاح القطاع العام، وأثرها على الخدمة المدنية الأردنية، الأردن: جامعة اليرموك.
- النجار، أحمد السيد (٢٠١٠) (الخصخصة وتحديات التنمية المستدامة في الأقطار العربية، بيروت: المنظمة العربية لمكافحة الفساد.

المراجع الأجنبية:

- Aalbu Hallgeir, et.al (2018). Administrative reform Arguments and values, Nordic Research Programme 2005-2008, Oxford, Blackwell Publishing Report 6. *Stockholm Public Administration* Vol.89, No. 3,
- Bazeed, K. F. (2023) The Effect of Local Governance in Achieving Sustainable Development in Light of the Contemporary Economic and Political Transformations, (Case Study: Egypt)
- Blackburn, W.R (2017). *the sustainability Hand Book*. London: Earthscan
- Bruk, Boris V (2012). *Formation of New Ideologies of Administration in American and Russian Administrative Reform*, Virginia Polytechnic Institute and State University, United States, Virginia, Ph.D.
- Caiden, G. E. (2016). *Administrative Reform*. Chicago: Aldine Publishing
- Caidien ,Gerald (2011). *Administrative reform in Randall bathur*, comparative public Management U.S.A, west port.
- Chigudu, D. (2023). Sustainable Development through Corporate Governance: The Nuts and Bolts for the Grain Marketing Board in Zimbabwe. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01496. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1496> Reddy, P. S. (2016) 'Localising the sustainable development goals (SDGs): the role of local government in context'. *African Consortium of Public Administration*, 9(2): 1–15.
- Itani, Muhammad Ali (2016). Administrative reform theoretical concept, objectives, objectives, Beirut, *Institute of Social Sciences*.
- Khony, a winner (2016). The role of social responsibility of organizations in promoting management reform strategies: International and Arab strategies and programs, *Algeria, Journal of financial and Business Economics*, Biskra University, Vol. 1, No. 2.
- Mounir, Nuri (2012). *Administrative reform and its significance in eliminating idleness and administrative corruption and implementing sustainable economic development*, Algeria, University of Chlef.
- Reddy, P. S. (2016) 'Localizing the sustainable development goals (SDGs): the role of local government in context'. *African Consortium of Public Administration*, 9(2): 1–15.

- Sachs, J. D. (2012) 'From millennium development goals to sustainable development goals', *The Lancet. Elsevier*, 379(9832), pp. 2206–2211.
- Sikhakane, B. H. and Reddy, P. S. (2011) 'Public accountability at the local government sphere in South Africa', *African Journal of Public Affairs. African Consortium of Public Administration*, 4(1), pp. 85–102
- Simon, D., Arfvdsson, H., Anand, G., Bazaz, A., Fenne, G., Foster, K., Jain, G., Hansson, S., Evans, L., and Moodley, N. (2016) 'Developing and testing the Urban Sustainable Development Goal's targets and indicators—a five-city study', *Environment and Urbanization. SAGE Publications Sage UK: London, England*, 28(1), pp. 49–63.
- Stats SA (2015) *Millenium Development Goals: Country Report 2015*.
- WEF (2019), *World Economic Forum, The Global competitiveness Report*, Geneva.