

## أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين فى الادارة المحلية "دراسة تطبيقية على منظومة المتغيرات المكانية فى محافظة الجيزة"

د.إبراهيم ناجي الشهابي<sup>1</sup>

[Sheahaby@gmail.com](mailto:Sheahaby@gmail.com)

### المخلص

تزايد الاهتمام في مجال الإدارة بأحد الموضوعات الهامة التي تمثل قلب ومحور الإدارة العامة في عصرنا الحالي وهو منهج الحوكمة علي مستوي المنظمات العامة، حتي باتت أداة لخدمة الاقتصاد والمجتمع معا، وعليه فإن هذا البحث يهدف إلي توضيح مفهوم منهج الحوكمة للإدارة المحلية وأهميتها مع وجود التحول الرقمي ، ومع إبراز الحاجة إليها في ضوء التحولات الإقتصادية والسياسية، حيث تم عرض وتناول الموضوع بأسلوب علمي، إذ شمل البحث استعراضا لمنهج الحوكمة للإدارة المحلية وأبعادها وأهميتها وتحليل العوامل المؤثرة في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري. وقد انتهى البحث إلي مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة العمل علي تفعيل منهج الحوكمة بما يسهم في دعم وتطوير وتقوية نظام الإدارة المحلية نظراً لتزايد مهام الدولة الحديثة وما تقتضيه من البعد

1- دكتوراة ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا فى الادارة – الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

عن المركزية وتوزيع هذه المهام بين سلطات الحكومة المركزية والسلطات اللامركزية.

- إعادة النظر في القوانين المعدلة للقانون رقم 43 لسنة 1979 الصادر بشأن الإدارة المحلية بما يعطي المحليات سلطات أوسع ثلاثم و الدور المنوط بها.

من الضروري بمكان دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بمنهج الحوكمة وعلاقتها بالإدارة المحلية مع اضافة مزايا التحول الرقمي للإدارة المحلية لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المحليات في تحقيق أداء أفضل. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، حوكمة الادارة منظومة المتغيرات، محافظة الجيزة"

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

**المقدمة :**

شهدت الإدارة المحلية في السنوات الأخيرة تطورا تدريجيا فرضته عليها التغيرات المعاصرة والتطورات السريعة والمتلاحقة حيث تقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسية تطل مختلف مجالات الحياة المجتمعية، ونستطيع القول أن دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية في أيامنا هذه ضرورة من ضروريات الديمقراطية والمشاركة الشعبية والتحول الرقمي في أية دولة عصرية، وذلك باعتبار أن الإدارة المحلية أحد 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 الفعال والملموس الذي تلعبه في حياة أفراد المجتمع ومالها من تأثير واضح علي حياة المواطن، حيث يمثل الدور الرئيسي للإدارة المحلية في العمل علي تحقيق أهداف الدولة والمجتمع بما يتوافق واستثمار منهج الحوكمة من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه، ومن ثم نجد أن المحليات تختلف عن غيرها من حيث تطبيق نمط الإدارة المناسب لها، بهدف تطوير وتقديم الخدمات العامة لجميع أفراد المجتمع وذلك بواسطة توفير الإمكانيات البشرية المؤهلة.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## أهمية البحث:

من جانب آخر فقد حاز منهج الحوكمة علي اهتمام العديد من كُتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة الماضية، وذهبت بعض الدراسات إلي القول أن الحوكمة هي أحد العوامل الرئيسة التي قد تساهم في تطوير نظام الإدارة المحلية المصري، كما انه من المتوقع أن يتعاظم اهتمام الإدارات المحلية باستثمار منهج الحوكمة خلال السنوات القادمة أكثر من أي وقت مضى، وربما يعود ذلك إلي مجموعة من العوامل أهمها:

محدودية الموارد المالية وكذلك محدودية المعارف والمهارات المتوافرة. وبناء علي ما سبق تنبع أهمية هذا البحث من أهمية استثمار منهج الحوكمة في دعم وتطوير العمل بالإدارة المحلية مع تزامن التحول الرقمي وزيادة قدرتها في المساهمة في حل مشاكل المجتمع وخدمة التنمية في الأجل الطويل. وكذلك تبرز أهمية هذا البحث من حيث إضافته العلمية للمكتبة العربية، إذ أن 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 مع التحول الرقمي .

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## (أ) أهمية البحث علي المستوي التطبيقي :

تأتى أهمية هذا البحث من كونه يحاول التعرف علي حقيقة الاتجاه نحو استثمار منهج الحوكمة في تطوير نظام الإدارة المحلية، بهدف تفعيل دور المحليات لتمكينها من الوفاء باحتياجات المجتمع.

## (ب) أهمية البحث علي المستوي الأكاديمي :

ندرة ما كتب فى هذا الموضوع ، وخصوصا في الدراسات العربية والمحلية ، مما شجع الباحث علي الاهتمام بالموضوع لتقديم دراسة علمية متخصصة.

## إشكالية البحث:

تبرز مشكلة البحث من مظاهر الواقع الحالي للمحليات وبيئتها المتغيرة التي تُملِي عليها أن تعتمد التغيير والتطوير في مجالات شتي، من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها - ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به المحليات في تقديم الخدمات للمواطنين، و لتباين الآراء والأفكار المطروحة بصدد طبيعة وقدرات المحليات علي تقديم أنشطة وخدمات للمواطنين من خلال أدواتها ووسائلها وإجراءاتها، وزيادة قدرتها علي المساهمة في حل مشاكل المجتمع وخدمة المواطنين ودفع عجلة التطوير والتنمية في الأجل الطويل.

من هنا تأتي إشكالية هذا البحث كمحاولة للتعرف علي إجابة عن التساؤل

الرئيسي التالي:

ماهي العلاقة بين منهج الحوكمة والتحول الرقمي وبين تطوير نظام الإدارة

المحلية المصري؟

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)

د.إبراهيم ناجي الشهابي

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيجازها علي النحو التالي:

- س1: ماهية الحوكمة والتحول الرقمي ، وما أهميتها بالنسبة للإدارة المحلية؟
- س2: هل يوجد أثر لمنهج الحوكمة علي تطوير العمل بالإدارة المحلية؟
- س3: هل يدرك القائمون علي نظام الإدارة المحلية المصري أهمية تطبيق منهج الحوكمة والتحول الرقمي؟

وعلي هذا الأساس وطالما أن المحليات تواجه تحديات كبيرة، وبغية مواجهة هذه التحديات واستثمار محتواها لصالح تطوير نظام العمل بالمحليات، فإن دراسة علاقة المتغيرين أنفي الذكر والإستفادة من نتائجها من الممكن أن يساهم في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية وتحقيق أهدافها بكفاءة من جهة ويضمن لها تفعيل دورها في عملية التنمية المستدامة بصورة أفضل.

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلي تسليط الضوء علي أهمية استثمار منهج الحوكمة في تفعيل وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري- بغية توجيه إلي آليات التعامل مع المجتمع المحلي بكفاءة وفعالية وبما يخدم المواطن، وانطلاقا من هذا الهدف الرئيسي، يسعى البحث إلي تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:-

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

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

2- استكشاف طبيعة العلاقة بين مدي استثمار منهج الحوكمة وتطوير نظام الإدارة المحلية للإدارة المحلية.

3- التقدم بتوصيات عملية للتعامل المستقبلي، فيما يختص بتفعيل منهج الحوكمة، لتكون معيناً للإدارة المحلية المبحوثة وغير المبحوثة في تعزيز فاعليتها وقدرتها علي تطوير وتحديث خدماتها والمساهمة في حل مشاكل المجتمع في الأجل الطويل.

#### الاطار النظري (الدراسات السابقة):

تعد الدراسات السابقة العمق النظري للأفكار، فضلاً عن انها الميدان العملي لتطبيق تلك الأفكار، حيث يتم من خلالها الاطلاع على ما قدم الآخرون من دراسات وبحوث نظرية وميدانية ذات صلة بموضوع بحثنا الحالي، وسوف يتم عرض اهم الدراسات الاجنبية والعربية التي حصلت عليها وكما يلي:-

#### الدراسات العربية :-

تنوعت الدراسات والبحوث التي تناولت مواضيع التحول الرقمي والإدارة المحلية، إلا أننا اخترنا بعضاً من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر

(1) دراسة عبد المجيد (2021) مدي التزام المؤسسات المصرية بمنهج الحوكمة والتحول الرقمي في الادارة المحلية ، المؤتمر السنوي الثالث عشر لإدارة الأزمات، إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية تناولت الدراسة الآتي: -

- مفهوم الحوكمة للمؤسسات .
  - الحوكمة وعلاقتها بالادارة المحلية.
  - تبويب الأنشطة المحلية للمنظمات.
  - مفهوم المراجعة الادارية وأهدافها وأساليبها.
- 1 - اظهرت دراسة ( بوغاشي عماد , 2021 , بعنوان "التحول الرقمي ودورها في رفع أداء الإدارات المحلية- دراسة حالة وزارة العدل " , جامعة الجزائر , حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع أداء الإدارات المحلية دراسة حالة وزارة العدل من خلال الوقوف على اهداف والمفاهيم والخصائص حول الإدارة المحلية. وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وكان من أهم النتائج تمثلت النتائج في أن عملية التحسين والارتقاء بخدمات الإدارات المحلية لن تأتي إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها. كما تضمنت أيضا إلى ضرورة توسيع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي لتجسيد حوكمة الادارة المحلية .

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

- 2 - بينما فى دراسة شلالى عبد القادر, 2020 , مستقبل الحكومة الرقمية والادارة المحلية , تناولت هذه الدراسة مفهوم الحكومة الرقمية وخصائصها وتقسيماتها وأهدافها لوضعها فى إطارها الفكرى الصحيح وتكوين صورة واضحة على هذا الفهم الحديث نسبيا, ثم التطرلقائمة العناصر المكونة للحكومة الرقمية
- 3 - فى حين كانت دراسة محمد هلالى , 2020 , هذه الدراسة بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية فى الإدارة المحلية فى المدارس بالمغرب حيث تناولت الإشكالية التالية: -ما إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية فى الإدارة المحلية للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة بنين ؟
- أما عن التساؤلات الفرعية:
- ما هى درجة تطبيق التحول الرقمية فى الإدارة المحلية للتربية والتعليم من وجهة نظر منسقى الإدارة ؟
- ما هى أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمية فى الإدارة المحلية للتربية والتعليم من وجهة نظر منسقى الإدارة ؟
- ما هى أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمية فى الإدارة المحلية للتربية والتعليم من وجهة نظر الإدارة ؟ أما عن أهداف البحث فقد سعى البحث الى الأهداف التالية:

(أثر تطبيقات التحول الرقمية على حوكمة الإدارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجى الشهابي

التعرف على درجة أهمية تطبيق التحول الرقمي في الإدارة المحلية للتربية والتعليم. وايضا التعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الإدارة المحلية .

### الدراسات الأجنبية

1 - دراسة John bourn , 2019 , عنوانها ( دراسة الخدمات الحكومية من خلاى الحكومة الرقمية للادارات المحلية) وهدفت الدراسة إلى تساوى العلاقة بين الخدمات الحكومية والحكومة الرقمية فى الادارات المحلية حيث ذكرت أن تقدم الخدمات الحكومية الرقمية يؤدي إلى زيادة توقعات المستخدمين فى الادارات المحلية بحيث تكون الخدمات سريعة وشاملة وتلبى كافة الاحتياجات معها , وكذلك الحاجة إلى إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة, ذلك من خلاى القيام بمراجعة العمليات الإدارية والذي يؤدي إلى اختصارها واستغلالها بطريقة أفضل. وكان من اهم نتائج الدراسة ( كان للحوافز التشجيعية دور فى استقطاب المزيد من العملاء لاستخدام خدمات الحكومة الرقمية فى الادارات المحلية) .

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

2 - بينما فى دراسة (Serena Mohar) ، 2019، دراسة بعنوان "دور التحول الرقوى فى ترشيد الخدمة العمومية فى الولايات المتحدة الأمريكية (هشام محمود إبراهيم ، 2019) .

- حيث تناول فيها الإشكالية التالية وهي: إلى أى مدى شكلت التحول الرقوى محورية فى ترشيد الخدمة العمومية، من خلال تطبيقات النموذج الأمريكى والتجربة الجزائرية؟ وتفرعت عنها خمسة أسئلة فرعية:

- 1 ما مفهوم التحول الرقوى؟ (هشام محمود إبراهيم ، 2019)
- 2 ما هي متطلبات تطبيق الإدارة المحلية؟
- 3 كيف يؤثر تطبيق الإدارة المحلية على رفع كفاءة العاملين؟
- 4 ما هي توجيهات تطبيق التحول الرقوى فى الولايات المتحدة الأمريكية؟ وكيف يساهم ذلك فى رفع كفاءة العاملين؟

وأهم ما توصل إليه الباحث من نتائج:

التحول الرقوى هي بديل جديد بعيد النظر فى علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية ، سرعة الاستجابة ويزيد من مستوى الفاعلية لدى الأجهزة والمنظمات الحكومية أثناء تأدية الخدمات العمومية.

(أثر تطبيقات التحول الرقوى على حوكمة الإدارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

وتظهر أثناء تطبيق آلية التحول الرقمي، وتتجلى معابنتها في القيم التالية:

التواصل الى الشفافية، الاستمرارية، الاستجابة، السرعة، ربح الوقت

### الإطار المفاهيمي للبحث:

يركز البحث علي مفهومين أساسيين، هما: مفهوم منهج الحوكمة ومفهوم الإدارة المحلية مع التحول الرقمي ، وفيما يلي موجز للمقصود بهذين المفهومين:

#### 1 - الحوكمة :

شهد عقد التسعينات من القرن العشرين ظهور مفهوم الحوكمة Governance في أدبيات وبرامج مؤسسات التمويل الدولية، لاسيما البنك الدولي حتي أصبح إتباعه شرطاً أساسياً لحصول الدول النامية علي قروض أو معونات، وكذلك لإعادة جدولة ديونها المتراكمة.

ففي تقرير البنك الدولي الصادر عام 2014 تحت عنوان من الأزمة الي 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

ومنذ هذا التاريخ تزايد الإهتمام بدراسة مفهوم الحوكمة، وشهدت نهاية التسعينات من القرن العشرين بداية اهتمام الباحثين العرب بهذا المفهوم واختلفت الآراء، ليس حول مضمونه وأهدافه وكيفية تطبيقه، بل أيضا من حيث تعريفه، فمن خلال مراجعه عدد من الكتابات العربية في هذا المجال، وجد عدد من المفاهيم فقد

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

تم التعبير عن Governance بمصطلحات الحوكمة، والحكم أو فن الحكم، والحاكمية، وإدارة الحكم، والحكمانية وأسلوب الحكم الموسع، والحكم الشامل، والإدارة المجتمعية وإدارة شؤون الدولة والمجتمع.

### ( أ ) تعريف الحوكمة Governance

علي الرغم من تنامي الاهتمام بمفهوم الحوكمة Governance إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين لهذا المفهوم فمن الناحية اللغوية، نجد أن كلمة Governance قد استخدمت في الكتابات الكلاسيكية للأدب تعني التربية، ومن الناحية الفنية أو الإجرائية، هناك العديد من التعريفات، منها ما ينظر الي Governance علي أنها تجسيد للتعددية والمساءلة العامة واحترام القانون وحقوق الإنسان ومبادئ السوق وآلياته

وهناك من يعرف الحوكمة بأنها عقد إجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية بهدف تعبئه أفضل لقدرات المجتمع وإدارة أكثر رشاده لشؤون الحكم.

وهناك من ينظر الي الحوكمة علي إنها 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 ويعرفها البنك الدولي بأنها الحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع بهدف التنمية

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي قُدمت لمفهوم الحوكمة إلا أن الباحث يتفق مع التعريف الذي قدمه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP والذي يعرف الحوكمة Governance بأنها ممارسة السلطة السياسية والإقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة علي كافة المستويات من خلال آليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحها

مما سبق يتضح أن مفهوم الحوكمة يناقش قضية هامة تتعلق بكيفية إدارة الحكومة How to Steer Direct The Government وأن هناك إختلافات 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 شمولاً لأنها لا تضم المنظمات الحكومية فقط بل تشمل أيضا آليات غير حكومية.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي قدمت لهذا المفهوم إلا أنه يكاد يكون هناك اتفاق علي أن الحوكمة Governance تعني مشاركة التنظيمات المجتمعية المختلفة للحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة أو بمعنى آخر الجمع بين أصحاب القرارات وأصحاب الرأي والشعب عامة، وتكون الحكومة بسلطاتها في إتخاذ القرارات جزء من هذا الكل الشامل الذي تتفاعل جميع أجزائه للوصول للقرارات المختلفة بما يتجاوب مع الإحتياجات المجتمعية، ويقوم هذا المفهوم علي ثلاث دعائم أساسية، هي:

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

- الدعامة الإقتصادية، وتتضمن عمليات صنع القرارات التي تؤثر علي أنشطة الدولة الإقتصادية، وعلاقتها بالإقتصاديات الأخرى.
- الدعامة السياسية، وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصياغة وتكوين السياسات العامة.
- الدعامة الإدارية، وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.
- (ب) أهداف الحوكمة:** يمكن إيجاز الأهداف المنشودة من الحوكمة، فيما 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 علي الديمقراطية والمساءلة وإحترام حقوق الإنسان
  - تعزيز قدرات المواطنين علي المشاركة والمبادرة.
  - تمكين منظمات المجتمع المختلفة من مشاركة الحكومة في نشاطات التنمية الإقتصادية والإجتماعية، سواء كان ذلك علي المستوي الكلي (القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات) أو علي المستوي الجزئي (المواطنون).
  - تبادل الخبرات والمعارف وإيجاد شعور مشترك بالهوية و وحدة الهدف بين مؤسسات المجتمع المدني المختلفة.
  - كفاءة إستخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية، وكفاءة تقديم الخدمات<sup>16</sup>
- (ج) الحوكمة الجيدة:** تعكس الحوكمة الجيدة مناخا مجتمعيا ديمقراطيا يتفاعل فيه جميع أطراف المجتمع

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

(الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) ومكوناتها المؤسسية لتحقيق مستوى معيشي أفضل لكافة افراد المجتمع، إضافة إلي تعزيز المساءلة والشفافية في الممارسات والإجراءات التي يتم إتخاذها لتحقيق الغايات النهائية للبرامج والمشاريع الإقتصادية والإجتماعية الإنمائية. ويمكن الإستدلال علي مدي توافر الحوكمة الجيدة من خلال المظاهر التالية :

- إدراك شرعية قوة السلطة العامة.
- يعد المواطن محور إهتمام المسؤولين ومتخذي القرار.
- إعداد وتنفيذ البرامج المجتمعية وفقا لأراء وإحتياجات المواطنين.
- قدرة الإدارة العامة علي التكيف السريع لإحتياجات المواطنين.
- ولقد حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP عددا من خصائص الحوكمة الجيدة، من أهمها: المشاركة، وسلطة القانون، والشفافية، والمساءلة، وسرعة الإستجابته، الكفاءة والفاعلية، والرؤية الإستراتيجية
- وتتضمن الحوكمة الجيدة، تقديم الخدمات العامة بكفاءة، ونظام قضائي مستقل وإطار عمل قانوني لتشجيع التعاقدات، والإدارة المسؤولة للمال العام، وإحترام القانون وحقوق الإنسان علي كافة المستويات الحكومية— والبناء المؤسسي الجماعي، وذلك من خلال ثلاثه معايير أساسية هي:-
- المعيار الانظامى Systemic ويتضمن توزيع كل من القوي السياسية والإقتصادية الداخلية والخارجية.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

- المعيار السياسي Political ويشير الي تمتع الدولة بكل من السلطة والشرعية المستمدة من الديمقراطية.
- المعيار الإداري Administration ويشير الي نظام مفتوح للخدمة العامة مسؤول ومراقب حسابيا ولدية من البيروقراطية ما يساعد علي تصميم وتطبيق سياسات مناسبة.
- ومن أجل تحقيق الفاعلية في الخدمات العامة، يحاول البنك الدولي تشجيع المنافسة وإصلاح أجهزة الخدمة المدنية في الدول النامية، والإستفادة بشكل افضل من المنظمات غير الحكومية، ومن ثم يمكن القول بأن هناك تزاوج 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 علي مجموعة من الأسس، يأتي في مقدمتها
- تشجيع المنافسة في إيصال الخدمات.
  - قياس أداء المنظمات العامة اعتمادا علي النتائج.
  - العمل علي إشباع إحتياجات ورغبات المتعاملين معها.
  - الأخذ في الإعتبار آليات السوق.
  - السعي نحو تحقيق عائد وليس مجرد الإنفاق.
  - تحفيز القطاعين الخاص والأهلي للعمل علي حل مشاكل المجتمع.
- ولا شك، فإن هذا كله من شأنه التقليل من دور الحكومة، وتعزيز دور الحوكمة.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

**(د) مبادئ الحوكمة:**

1. **المشاركة:** تعني أن المشاركة هي حجر الزاوية الرئيسي للحكم الرشيد، و يمكن أن تكون إما مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة أو ممثلين، كما أن الإدارة الحكومية ينبغي أن تستعين بأفكار وجهود القطاعات المختلفة للمجتمع تعزيزاً لمبدأ الديمقراطية في الأساس قبل الاستجابة لضغوط خارجية من المؤسسات الدولية المانحة، لأنها بذلك تكتسب صفة المصادقية في صنع وتنفيذ السياسات العامة والمشاركة و لا بد أن يكون لها إطاراً تنظيمياً يعضد المشاركة الحقيقية لمنظمات المجتمع المدني، وهذا يتطلب توافر الحرية لمنظمات المجتمع المدني للمشاركة الفعالة في أمور الدولة والمجتمع.

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

3. **المساءلة:** وهي تعني أن يكون متخذو القرار في كل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في هذه المؤسسات، والمساءلة لا تقتصر علي مساءلة المؤسسات بل تمتد لتشمل القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والتي يجب أن تكون مسؤولة أمام كافة الأطراف المشاركة في المجتمع.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

4. **الشفافية:** الشفافية تعني في المقام الأول أن تكون عمليات صنع القرار وتنفيذه بإتباع الأسس القانونية والضوابط الحاكمة المعلنة، كما تعني حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات، والشفافية هي مطلب يساعد علي تيسير عملية المساءلة نظرا لتوافر كافة المعلومات المطلوب معرفتها حول القرارات والعمليات التي يقوم بها أي من فاعلي التنمية. وفي تعريف آخر للشفافية " تعني أن القرارات التي اتخذت وكيفية تنفيذها تتم بطريقة تتبع القواعد والأنظمة".

5. **الشراكة:** وتعني تألف وتحالف بين طرفين أو أكثر 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. **الفعالية والكفاءة:**

وهي تتحقق عند حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة، حيث أنه من خلال التعرف علي الاحتياجات عن طريق المشاركة فإنه يجب علي كل المؤسسات المعنية بالتخطيط أو التنفيذ الاستغلال الأمثل للموارد حتي يمكن الحصول علي النتائج المرجوه.

## 3 - الإدارة المحلية:

إن الإدارة المحلية لم تحظ بالدراسات الأكاديمية إلا منذ وقت قريب، فقد بدأ الاهتمام بهذا الحقل العلمي من جانب رجال القانون العام والسياسيين أواخر القرن التاسع عشر، وبقيت دراسة الإدارة المحلية فرعاً من دراسات القانون العام ليصبح علماً قائماً بذاته.

ولقد عرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد غير أنه لم يأخذ شكله القانوني وسمته النظامي إلا بعد قيام الدولة الحديثة، ذلك أن الدولة الحديثة ازدادت أعباؤها تجاه المواطنين، مما جعل نقل أو تفويض بعض هذه الأعباء إلي الوحدات المحلية أمراً لا محيد عنه.

وتحتل الإدارة المحلية مركزاً هاماً في نظام الحكم الداخلي، كما تقوم بدور فعال في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، لتمييزها بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب، كما إن قربها من المواطنين يجعلها أقدر علي أدراك طبيعة الظروف والحاجات المحلية، كما يمنحها دعماً لحشد الطاقات وتعبئة الموارد ويهيئ لها فرص النجاح في تنفيذ السياسات القومية لتصبح واقعا ملموساً يحقق تطلعات المواطنين. ومن ثم تعتبر الإدارة المحلية بمثابة قناة تجمع وتحل مشكلات المجتمع وحاجاته من جانب، وتعيد إلي هذا المجتمع حل هذه المشكلات

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

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د. إبراهيم ناجي الشهابي

المحلي. وتعتبر الإدارة المحلية تنظيماً إدارياً تخضع فيه السلطات المحلية للتعليمات والسياسات العامة الصادرة من الحكومة المركزية والمتعلقة بإدارة شؤون منطقة جغرافية معينة وتكون جزءاً من الهيكل الإداري للدولة.

كما تعتبر الإدارة المحلية في الدول النامية أسلوباً يتم إتباعه 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 علي أن تستقل هذه الهيئات بموارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون وتعتبر الإدارة المحلية أسلوباً في اللامركزية الإدارية تقوم بموجبها الحكومة المركزية بتفويض جزء من صلاحيتها الإدارية إلى السلطات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة في الدولة، وتبعاً لذلك تعتبر الإدارة المحلية تنظيماً إدارياً يخضع للتوجيهات والتعليمات الصادرة عن مؤسسات الحكومة المركزية وهي بالتالي جزء من التنظيم الإداري العام للدولة، ولإيجاد إدارة محلية فعالة تقوم بممارسة نشاطاتها يتطلب تقسيم الدولة جغرافياً إلى أقاليم حتي 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. كذلك يتطلب الأمر أن تتمتع هذه الوحدات بسلطات تنفيذية تضمن لها قدراً من الاستقلال الإداري والمالي في تنظيم أمورها واتخاذ القرارات التي تراها

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د. إبراهيم ناجي الشهابي

مناسبة للمجتمع المحلي الموجودة فيه. أيضاً أن تكون هناك علاقة مع الحكومة المركزية تعتمد علي المساعدات المالية من إعانات ومنح تقدم للإدارة المحلية لتنفيذ برامج معينة أو لتغطية العجز في موازنتها ومواردها المحلية.

ويلاحظ أن العديد من دول العالم الثالث تطبق أنظمة إدارة محلية تتضمن سيطرة كبيرة للحكومة المركزية وأجهزتها علي 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، فالمساهمة الشعبية هي روح الإدارة المحلية، والمحور الذي ترتكز عليه، ولقد أصبح من الأمور المؤكدة أن علي الإدارة المحلية أن تلعب دروا أساسيا في عملية التنمية الشاملة والمستدامة.

ويرى الباحث أنه من الممكن أن يعود تطبيق نظام الإدارة المحلية بفوائد عديدة علي المناطق المحلية والسلطة المركزية مثل تخفيف الضغوط عن الإدارة المركزية، تكوين روح المبادرة والاجتهاد وتخفيض الفترة الزمنية التي يتطلبها صنع القرار المركزي في حالة تحويله إلي 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 والحكم المحلي والمركزية " كمترادفات للتعبير عن

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

نمط الإدارة دون التمييز فيما بينهم في حين أن كلاً منهم يمثل نمطاً إدارياً مختلفاً .  
والجدول أدناه يوضح بعض الفروق فيما بينهم: -

### جدول (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 عنصراً أساسياً 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 تتزع إلا بقرار تشريعي الموقع الجغرافي عنصر أساسي في الإدارة المحلية.	قضائي شريعي تنفيذي درجة عالية من استقلال الأجهزة التنفيذية عن الجهاز المركزي للدولة . يشمل الإدارة المحلية الصلاحيات ممنوحة بموجب التشريع. تتضمن مجالس منتخبة. الموقع عنصر أساسي

من إعداد الباحث

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

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

### بعض المصطلحات في الإدارة المحلية:-

(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 إلي الوزير المختص في جميع الأمور مهما كانت بسيطة أو معقدة.

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

(ت) الإدارة المحلية : هي الوحدات التي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من المجتمع المحلي لإدارة مصالحها المحلية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية، وهنا نلاحظ 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 تقسيم جغرافي إداري أكبر كالمحافظة أو الإقليم.
  - سلطة محلية شرعية تستند إلي الدستور، ويحدد القانون اللوائح و اختصاصاتها ومسؤولياتها.
  - ميزانية خاصة لكل وحدة محلية، تتكون مواردها من ثلاث عناصر رئيسية : تمويل محلي، معونة مالية من السلطة المركزية، هبات وتبرعات.
  - أجهزة إدارية تنفيذية محلية تخضع للسلطة المحلية مباشرة، تتولي كافة مجالات الأنشطة ذات الطابع المحلي وما يعهد به إليها من الأجهزة المركزية.
- مفهوم المشاركة المجتمعية في النظام المحلي:**

يقصد بها مساهمة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني بدرجة أو بأخري في التصميم والإشراف علي 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 لأي دولة أن تحقق التقدم إلا بمواردها البشرية - فالمشاركة حق المواطنين.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## أنواع المشاركة:

- 1- **المشاركة الإنمائية** : يقصد بها مشاركة المواطنين في المشاريع الإنمائية عن طريق قيام الأهالي بتمويل هذه المشاريع أو المساهمة بالمجهود مما يخفف الضغط علي الموارد المركزية لإدارة التنمية ويزيد من قدرات التنمية، ولكي تتج عملية التنمية لا بد أن تكون تابعة من الداخل تعتمد فيها الدولة علي أهم مواردها ألا وهو العنصر البشري.
- 2- **المشاركة السياسية** : يقصد بها مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار أو التأثير فيه بهدف تحقيق نوع من الرقابة علي الأجهزة التنفيذية بما يضمن تحقيق التنمية من خلال المواطنين، كما ينبثق عنها المشاركة الشعبية السياسة : المتمثلة في حق الانتخاب تمثل ركن هام وأساسي من أركان نظم الحكم المحلي، وإذا فقد أي نظام هذا الركن أصبح هذا النظام غير شرعي وإذا كان القائم بالعملية الانتخابية (المواطن) غير واع قد ينتخب أشخاص غير كفاء إلي السلطة مما يؤدي إلي فشل النظام وانهياره وإن كان المواطن القائم بالعملية الانتخابية علي درجة عالية من الوعي فإن الأشخاص الذين يصلون إلي السلطة يكونون كفاء لها مما يؤدي إلي رفع الكفاءة الإدارية وبالتالي رفع مستوي الخدمة الذي يؤدي بالضرورة إلي دفع عجلة التنمية بأنواعها المختلفة .
- 3- **المشاركة الشعبية الاقتصادية** : أي تعاون الجهود الشعبية مع الجهود الحكومية في المشروعات الاقتصادية مما يؤدي بدوره إلي رفع المستوي المحلي اقتصاديا.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

### أهمية المشاركة المجتمعية:

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



(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود البشرية: يواجة الباحث ندرة الدراسات حول موضوع الدراسة وخاصة في الدول العربية كما يواجة الباحث مشكلة محدودية المعلومات المتعلقة باثر تطبيقات التحول الرقمية على حوكمة الادارة المحلية الحدود المكانية: تشمل الدراسة في كافة الادارات المحلية التابعة للوزارات المصرية الحدود الموضوعية : تتمثل الحدود الموضوعية في تقييم اثر تطبيقات التحول الرقمية على حوكمة الادارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين في الادارة المحلية

**النتائج والمناقشة :**

اولا : الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبيان):

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور الاستبيان (بعلي محمد الصغير، 2021) .

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

**الصدق الظاهري:**

ويقوم على فكرة مدى مناسبة العبارة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة (بعلي محمد الصغير، 2021) .

**صدق الاتساق الداخلي :**

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة .

أولا : صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

1 - فقرات الاستبiana الخاصة بالادارة المحلية :

الجدول رقم (2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

م	السؤال	معامل الارتباط بيرسون (المحسوب) r	النتيجة
1.	تقدم الادارة المحلية معلومات كافية حول استخراج الوثائق (بعلي محمد الصغير، 2021)	0.770	يوجد ارتباط معنوي (دال)
2.	تقدم الادارة المحلية الدعم لتطبيق التحول الرقمي وتحقيق الاهداف المطلوبة (بعلي محمد الصغير، 2021)	0.756	يوجد ارتباط معنوي (دال)
3.	يتم وضع اجراءات ادارية تتناسب مع التحول الرقمي لتسهيل توثيق عملية الاستخراج (بعلي محمد الصغير، 2021)	0.755	يوجد ارتباط معنوي (دال)
4.	تدعم الادارة المحلية الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال التكنولوجيا والتقنيات (بعلي محمد الصغير، 2021)	0.756	يوجد ارتباط معنوي (دال)
5.	التنسيق بين حوكمة الادارة المحلية والمصالح الحكومية المختلفة لمعالجة الطلبات التي تم بها اخطاء (بعلي محمد الصغير، 2021)	0.700	يوجد ارتباط معنوي (دال)
6.	تقوم الادارة المحلية بمراقبة ومتابعة دورية لكيفية العمل (بعلي محمد الصغير، 2021)	0.706	يوجد ارتباط معنوي (دال)

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.896	يتوفر لدى الادارة المحلية العدد الكافي من اجهزة الكمبيوتر 7. اللازمة لعملية التحول الرقمي والرقمنة (بعلي محمد الصغير، (2021)
ارتباط يوجد معنوي (دال)	0.883	يتم التبادل الالكتروني للبيانات بين مختلف فروع الشبكات 8 الالكتروني عبر الشبكة للادارة المحلية (بعلي محمد الصغير، (2021)
ارتباط يوجد معنوي (دال)	0.812	يوجد ربط رقمي بين الادارة المحلية والتحول الرقمي عن 9 طريق شبكة الانترنت (بعلي محمد الصغير، 2021)
ارتباط يوجد معنوي (دال)	0.784	توفر الادارة العدد الكافي من الطابعات الحديثة لمختلف 10 المكاتب (بعلي محمد الصغير، 2021)
ارتباط يوجد معنوي (دال)	0.817	تتوفر اجهزة الحواسيب الالكترونية على انظمة لحماية وامن 11 المعلومات بالادارة المحلية (بعلي محمد الصغير، 2021)
ارتباط يوجد معنوي (دال)	0.779	توفر الادارة المحلية العدد الكافي من الكاميرات القمية للمراقبة 12 (بعلي محمد الصغير، 2021)
قيمة r الجدولية (0.498) عند مستوى الدلالة (0.05) نلاحظ ان r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، لذلك يوجد ارتباط معنوي		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS - V24

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د. إبراهيم ناجي الشهابي

\* يتضح من خلال جدول (2) بأن جميع الفقرات ترتبط مع فرضية المحور الأول الخاصة بالادارة المحلية - أي أن فقراتها دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة  $r$  الجدولية ، في جميع فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الأول، صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## 2 - صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني :

الخاصة برفع كفاءة العاملين بالادارة المحلية يتضح من خلال الجدول (3) بان جميع الفقرات ترتبط مع فرضية المحور الثاني (الخاصة برفع كفاءة العاملين بالادارة المحلية) أي أن فقراته دالة إحصائيا ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة  $r$  الجدولية، في جميع فقرات محور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

## الجدول رقم (3) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	السؤال	معامل الارتباط بيرسون (المحسوب) r	الرقم
13	يتوفر لدى الإدارة المحلية العدد الكافي من الموظفين لتسريع عملية الاستخراج للوثائق (الزغبى خالد سمارة، 2018)	0.815	يوجد ارتباط معنوي (دال)
14	يتوفر لدى الإدارة المحلية المبرمجين لتشغيل وصيانة الاجهزة الرقمية عند وجود خلل (الزغبى خالد سمارة، 2018)	0.885	يوجد ارتباط معنوي (دال)
15	تتبنى الإدارة المحلية برامج تكنولوجية للأفراد فى مجال الرقمنة (الزغبى خالد سمارة، 2018)	0.875	يوجد ارتباط معنوي (دال)
16	تتوافق المهام الحالية للأفراد بعد تطبيق الرقمنة مع وظائفهم (الزغبى خالد سمارة، 2018)	0.719	يوجد ارتباط معنوي (دال)
17	يوجد رضا لدى الموظفين على التوجة الحديث للرقمنة والتحول الرقوى لاستخراج الوثائق وتحسين (الزغبى خالد سمارة، 2018)	0.885	يوجد ارتباط معنوي (دال)
18	يتعامل الموظفون بشكل سريع مع شكاوى المواطنين على الخدمة المقدمة (الزغبى خالد سمارة، 2018)	0.703	يوجد ارتباط معنوي (دال)
19	تمارس الإدارة المحلية مهامها ذات طابع تنموى (الزغبى خالد)	0.714	يوجد ارتباط

(أثر تطبيقات التحول الرقوى على حوكمة الإدارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د. إبراهيم ناجي الشهابي

معنوي (دال)		سمارة، (2018)	
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.889	تتابع الادارة المحلية كل ما يخص خطة التنمية (الزغبى خالد سمارة، (2018)	20
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.873	تنسق الادارة المحلية مع باقى الهيئات الحكومية فيما يتعلق بالتنمية وتطوير الخدمات العامة (الزغبى خالد سمارة، (2018)	21
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.765	تسيير دوريات لمتابعة احوال المواطنين (الزغبى خالد سمارة، (2018)	22
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.773	توفر الادارة المحلية المعلومات التى من شأنها تطوير الخدمات (الزغبى خالد سمارة، (2018)	23
يوجد ارتباط معنوي (دال)	0.789	تتلقى الادارة المحلية شكاوى المواطنين وتحويلها للجهات المختصة (الزغبى خالد سمارة، (2018)	24
قيمة r الجدولية (0.498) عند مستوى الدلالة (0.05) نلاحظ ان r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، لذلك يوجد ارتباط معنوي			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## 3 - صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث ( الخاصة التحول

الرقمي والادارة المحلية) :

الجدول رقم (4) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

الرقم	السؤال	معامل الارتباط بيرسون (المحسوب) r	الرقم
25	مستوى اسهامات التحول الرقمي لتطوير الادارة المحلية كافي	0.714	يوجد ارتباط معنوي(دال)
26	تحديد مستوى التطوير الادارى بوحدات الادارة المحلية مناسب (حسين مصطفى , 2018)	0.798	يوجد ارتباط معنوي(دال)
27	تحديد المعوقات التي تعوق التحول الرقمي بالادارة المحلية كافي (حسين مصطفى , 2018)	0.852	يوجد ارتباط معنوي(دال)
28	يوجد مقترحات لازمة تساعد على تطبيق التحول الرقمي بالادارة المحلية ( حسين مصطفى , 2018)	0.712	يوجد ارتباط معنوي(دال)
29	وسائل الاتصالات لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.889	يوجد ارتباط معنوي(دال)
30	التكنولوجيا لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.785	يوجد ارتباط معنوي(دال)
31	المهارة للعاملين لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.710	يوجد ارتباط معنوي(دال)

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

32	التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.713	يوجد ارتباط معنوي (دال)	الجانِب الاقتصادي لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق
33	التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.873	يوجد ارتباط معنوي (دال)	التدريب للعاملين لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق
34	التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.882	يوجد ارتباط معنوي (دال)	التحفيز للعاملين لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق
35	التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.793	يوجد ارتباط معنوي (دال)	العدالة الاجتماعية لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق
36	التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.711	يوجد ارتباط معنوي (دال)	ملائمة الخدمة لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق
37	التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.741	يوجد ارتباط معنوي (دال)	المرونة في تقديم الخدمة لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق
38	التحول الرقمي (حسين مصطفى , 2018)	0.835	يوجد ارتباط معنوي (دال)	تقييم اداء العاملين لها دور في رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق
قيمة r الجدولية (0.498) عند مستوى الدلالة 5%				
قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

مخرجات برنامج SPSS .V 24

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

يتضح من خلال جدول ( 4 ) بان جميع الفقرات ترتبط مع فرضية المحور الثالث (الخاصة التحول الرقمي والادارة المحلية) أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة  $r$  الجدولية في جميع فقرات محور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات محور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

4 - صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع (الخاصة بالحوكمة) :

الجدول رقم (5) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الرابع

الرقم	السؤال	معامل الارتباط بيرسون (المحسوب) $r$	الرقم
39	تطبق قانون تنظيم الإدارات بشكل كامل ودقيق. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.714	يوجد ارتباط معنوي (دال)
40	توضح أنظمة وتعليمات الحوكمة مهام وواجبات كل موظف. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.798	يوجد ارتباط معنوي (دال)
41	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.852	يوجد ارتباط معنوي (دال)
42	تطبق الحوكمة الأنظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.712	يوجد ارتباط معنوي (دال)
43	المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0,889	يوجد ارتباط معنوي (دال)
44	يعطى أصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.785	يوجد ارتباط معنوي (دال)
45	التأكد من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدي السلطات الإشرافية والتنفيذية للقيام بواجباتهم بموضوعية. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.710	يوجد ارتباط معنوي (دال)

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

46	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الشركة بالوضوح. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.870	يوجد ارتباط معنوي (دال)
47	تحل المشكلات في الشركة بشفافية. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.828	يوجد ارتباط معنوي (دال)
48	توفر الحوكمة نظاما للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.749	يوجد ارتباط معنوي (دال)
49	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.775	يوجد ارتباط معنوي (دال)
50	تطبق الآليات المحددة للمساعدة على الجميع دون تمييز. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.861	يوجد ارتباط معنوي (دال)
51	للعاملين حق الدفاع عن حقوقهم القانونية. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	0.784	يوجد ارتباط معنوي (دال)
قيمة r الجدولية (0.498) عند مستوى الدلالة 5% قاعدة : إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS .V24

يتضح من خلال جدول ( 5 ) بان جميع الفقرات ترتبط مع فرضية المحور الثالث (الخاصة التحول الرقمي والادارة المحلية) أن فقراته دالة إحصائياً ، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته اكبر من قيمة r الجدولية في جميع فقرات محور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات محور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## ثانيا : صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل للمحور والدرجة الكلية الاستبيان. وايضا جدول ( 6 ) يوضح ذلك.

ومن خلال جدول (6) نجد ان معاملات الارتباط بيرسون لكل محور الأول بلغ قيمة ( 0.859 )، والمحور الثاني بلغ قيمة ( 0.875 )، والثالث بلغ قيمة ( 0.892 ) ، بينما كانت للمحور الرابع ( 0.816 ) من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية ، حيث قيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه.

## جدول (6) صدق الاتساق البنائي للاستبانة

م	محاور الاستبيان	قيمة معامل ارتباط محاور الاستبيان	Sig.	النتيجة
1	المحور الاول	0.859	0.000	يوجد ارتباط
2	المحور الثاني	0.875	0.000	يوجد ارتباط
	المحور الثالث	0.892	0.000	يوجد ارتباط
3	المحور الرابع	0.816	0.000	يوجد ارتباط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS .V 24

ثالثا : ثبات وصدق أداة الدراسة:

### 1 - ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات الاستبيان ان تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال

معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، كما هو مبين في جدول (7)

نلاحظ من خلال جدول (7) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.711 - 0.892) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)

د.إبراهيم ناجي الشهابي

الاستبيان معا بلغ ( 0.816 ) وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. وتجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين ( 1-0 )، وكلما أقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو ( 0.6 ) . ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية

#### جدول (7) يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

Cronbach's معامل Alpha		محاور الاستبيان	
عدد العبارات	القيمة		
12	0.799	المحور الأول	1
12	0.711	المحور الثاني	2
14	0.892	المحور الثالث	3
13	0.816	المحور الرابع	4
51	0.816	متوسط جميع عبارات الاستبيان	
المصدر: من إعدادنا بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 24			

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## رابعاً : تحليل فقرات الاستبانة:

يتم فى هذا الجزء من التحليل تحليل محاور الاستبانة على المحاور الاربعة وهى :

## 1 - فقرات الاستبانة الخاصة بالتحول الرقمى :

## جدول ( 8 ) تحليل فقرات الاستبانة الخاصة بالتحول الرقمى

م	فقرات الاستبانة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	ترتيب الاهمية
1	تقدم الادارة المحلية معلومات كافية حول استخراج الوثائق	3.54	1.52	11
2	تقدم الادارة المحلية الدعم لتطبيق التحول الرقمى وتحقيق الاهداف المطلوبة	3.38	1.36	4
3	يتم وضع اجراءات ادارية تتناسب مع التحول الرقمى لتسهيل توثيق عملية الاستخراج	3.33	1.55	12
4	تدعم الادارة المحلية الدراسات والبحوث المتعلقة بمجال التكنولوجيا والتقنيات	4.22	1.38	5
5	التنسيق بين حوكمة الادارة المحلية والمصالح الحكومية المختلفة لمعالجة الطلبات التى تم بها اخطاء	3.65	1.44	8
6	تقوم الادارة المحلية بمراقبة ومتابعة دورية لكيفية العمل	4.61	1.31	1
7	يتوفر لدى الادارة المحلية العدد الكافى من اجهزة الكمبيوتر اللازمة لعملية التحول الرقمى والرقمنة	4.03	1.51	10
8	يتم التبادل الالكترونى للبيانات بين مختلف فروع الشبكات الالكترونى عبر الشبكة للادارة المحلية	3.78	1.39	6
9	يوجد ربط رقمى بين الادارة المحلية والتحول الرقمى عن طريق شبكة الانترنت	3.98	1.33	2

(أثر تطبيقات التحول الرقمى على حوكمة الادارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

7	1.42	3.55	توفر الادارة العدد الكافى من الطابعات الحديثة لمختلف المكاتب	10
3	1.35	3.27	تتوفر اجهزة الحواسب الالكترونية على انظمة لحماية وامن المعلومات بالادارة المحلية	11
9	1.48	4.06	توفر الادارة المحلية العدد الكافى من الكاميرات الرقمية للمراقبة	12

يظهر من جدول (8) ان اعلى نسبة اهمية فى اسئلة الاستبيان الخاصة ( بالتحول الرقمى) هى الفقرة رقم (6) والتي تنص على انة ( تقوم الادارة المحلية بمراقبة ومتابعة دورية لكيفية العمل ) ، وكانت بمتوسط حسابى قدرة (4.61) ، وانحراف معيارى قدرة (1.31)

(أثر تطبيقات التحول الرقمى على حوكمة الادارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## 2 - فقرات الاستبيان الخاصة برفع كفاءة العاملين بالادارة المحلية :

## جدول (9) تحليل فقرات الاستبيان الخاصة الادارة المحلية

م	فقرات الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية
13	يتوفر لدى الادارة المحلية العدد الكافي من الموظفين لتسريع عملية الاستخراج للوثائق	3.87	1.37	4
14	يتوفر لدى الادارة المحلية المبرمجين لتشغيل وصيانة الاجهزة الرقمية عند وجود خلل	3.95	1.40	6
15	تتبنى الادارة المحلية برامج تكوينية للأفراد فى مجال الرقمنة	4.56	1.47	10
16	تتوافق المهام الحالية للأفراد بعد تطبيق الرقمنة مع وظائفهم	3.88	1.39	5
17	يوجد رضا لدى الموظفين على التوجة الحديث للرقمنة والتحول الرقمي لاستخراج الوثائق وتحسين	4.02	1.42	7
18	يتعامل الموظفون بشكل سريع مع شكاوى المواطنين على الخدمة المقدمة	3.65	1.30	1
19	تمارس الادارة المحلية مهامها ذات طابع تنموى	4.11	1.43	8
20	تتابع الادارة المحلية كل ما يخص خطة التنمية	4.79	1.49	12
21	تنسق الادارة المحلية مع باقى الهيئات الحكومية فيما يتعلق بالتنمية وتطوير الخدمات العامة	3.66	1.31	2
22	تيسير دوريات لمتابعة احوال المواطنين وكفاءتهم	4.34	1.46	9
23	توفر الادارة المحلية المعلومات التى من شأنها تطوير الخدمات	3.73	1.35	3
24	تتلقى الادارة المحلية شكاوى المواطنين وتحويلها للجهات المختصة	4.72	1.48	11

يظهر من جدول (9) ان اعلى نسبة اهمية فى اسئلة الاستبيان الخاصة ( الادارة المحلية) هي الفقرة رقم ( 18) ، والتي تنص على انة ( يتعامل الموظفون بشكل

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الادارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

سريع مع شكاوى المواطنين على الخدمة المقدمة) ، وكانت بمتوسط حسابى قدرة

(3.65) ، وانحراف معيارى قدرة ( 1.30)

### 3 - فقرات الاستبيان الخاصة التحول الرقمى والادارة المحلية :

جدول (10) تحليل فقرات الاستبيان الخاصة بالتحول الرقمى والادارة المحلية

م	المتغيرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	ترتيب الاهمية
25	مستوى اسهامات التحول الرقمى لتطوير الادارة المحلية كافى	3.74	1.45	10
26	تحديد مستوى التطوير الادارى بوحدات الادارة المحلية مناسب	3.84	1.48	13
27	تحديد المعوقات التى تعوق التحول الرقمى بالادارة المحلية كافى	3.79	1.47	12
28	يوجد مقترحات لازمة تساعد على تطبيق التحول الرقمى بالادارة المحلية	3.85	1.51	14
29	وسائل الاتصالات لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى	3.76	1.46	11
30	التكنولوجيا لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى	3.02	1.32	1
31	المهارة للعاملين لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى	3.33	1.34	2
32	الجانب الاقتصادى لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى	3.35	1.36	3
33	التدريب للعاملين لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول	3.46	1.37	4

(أثر تطبيقات التحول الرقمى على حوكمة الادارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

الرقمى				
34	التحفيز للعاملين لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى	3.48	1.39	5
35	العدالة الاجتماعية لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى	3.58	1.41	6
36	ملائمة الخدمة لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى	3.63	1.44	8
37	المرونة فى تقديم الخدمة لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى	3.69	1.44	9
38	تقييم اداء العاملين لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى	3.59	1.43	7

يظهر من جدول ( 10 ) ان اعلى نسبة اهمية فى اسئلة الاستبيان الخاصة ( بالتحول الرقمى والادارة المحلية ) هى الفقرة رقم ( 30 ) والتي تنص على انة (التكنولوجيا لها دور فى رفع كفاءة الادارة المحلية عن طريق التحول الرقمى) ، وكانت بمتوسط حسابى قدرة ( 3.02 ) ، وانحراف معيارى قدرة ( 1.32 )

(أثر تطبيقات التحول الرقمى على حوكمة الادارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## 4 - فقرات الاستبانة الخاصة بالحوكمة :

## جدول ( 11 ) تحليل فقرات الاستبانة الخاصة بالحوكمة

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية
39	تطبيق قانون تنظيم الإدارات بشكل كامل ودقيق. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	3.58	1.55	11
40	توضيح أنظمة وتعليمات الحوكمة مهام وواجبات كل موظف. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	3.69	1.59	13
41	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة . (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	3.45	1.39	5
42	تطبق الحوكمة الأنظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	3.41	1.38	4
43	المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	3.57	1.53	10
44	يعطى أصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ . (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	3.63	1.57	12

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

3	1.36	3.34	التأكد من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدي السلطات الإشرافية والتنفيذية للقيام بواجباتهم بموضوعية. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	45
6	1.42	3.47	تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الشركة بالوضوح. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	46
7	1.45	3.50	تحل المشكلات في الشركة بشفافية. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	47
9	1.49	3.55	توفر الحوكمة نظاما للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	48
1	1.32	3.11	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	49
2	1.33	3.23	تطبق الآليات المحددة للمساعدة على الجميع دون تمييز. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	50
8	1.48	3.53	للعاملين حق الدفاع عن حقوقهم القانونية. (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2021)	51

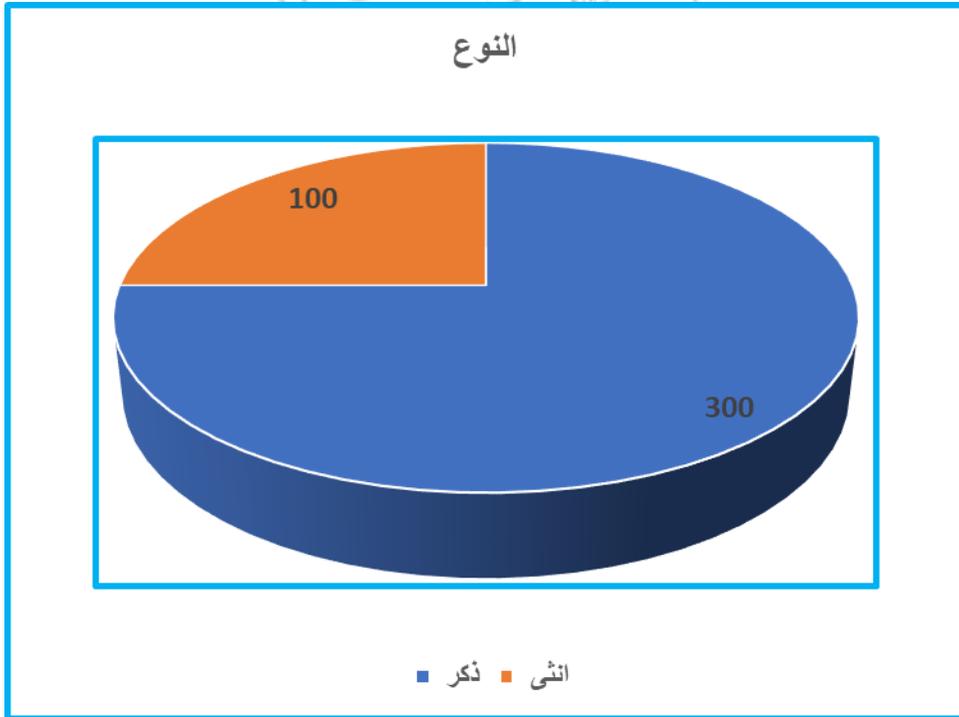
يظهر من جدول (11) ان اعلى نسبة اهمية فى اسئلة الاستبيانة الخاصة ( بالحوكمة) هي الفقرة رقم ( 49) والتي تنص على انة ( يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين ) ، وكانت بمتوسط حسابى قدرة ( 3.11 ) ، وانحراف معيارى قدرة ( 1.32 )

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## عرض نتائج الاستبيان

بدأ تحليلنا للاستبيان بالبيانات الخاصة بالموظفين الذين شكلوا العينة محل الدراسة والتي شملت 400 موظفا. (أنظر إلى الملحق رقم ب).  
أولا : البيانات الاولية :

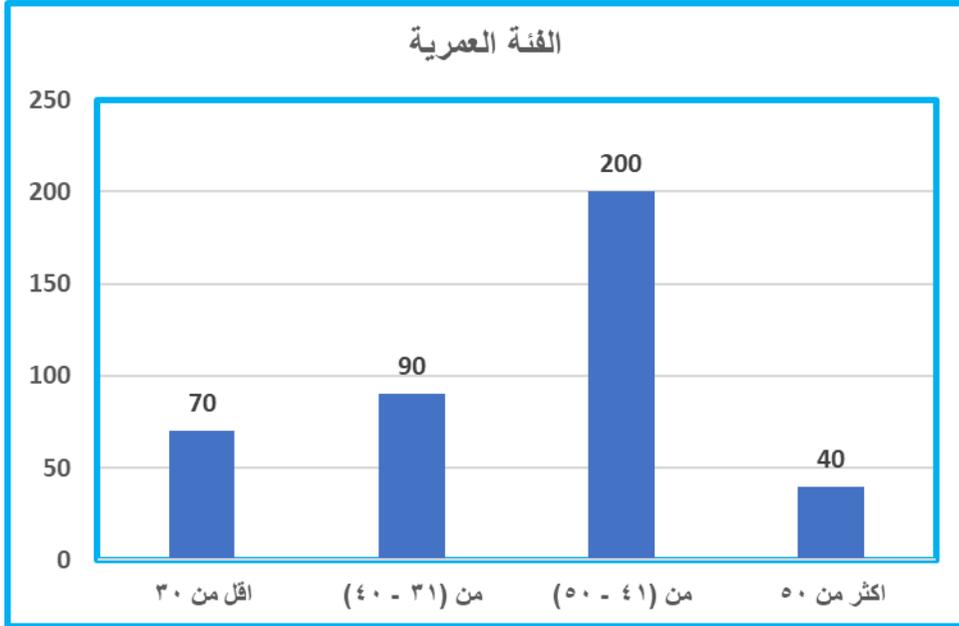
1 - النوع :



شكل (1) يمثل النوع بالنسبة للمبحوثين

يوضح الشكل ان اكبر نسبة من الذين تم توزيع الاستبانة عليهم من الذكور نسبة لزيادة العمل الشاق فى الادارة المحلية بالجيزة (حجازي محمد حافظ ، 2019 )

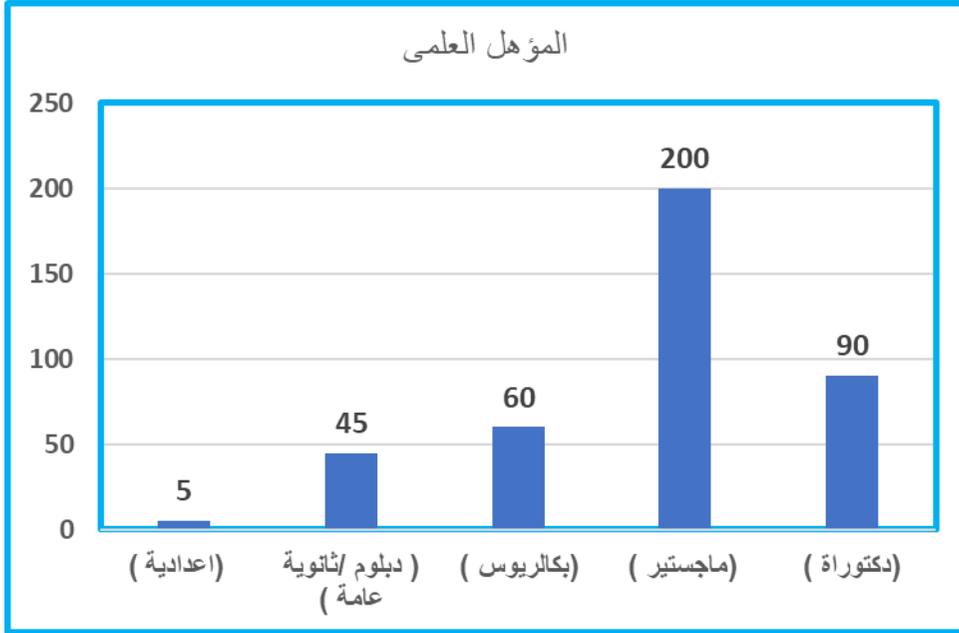
## 2 - العمر :



## شكل (2) يمثل التغير بالنسبة للعمر

يوضح الجدول ان اكبر نسبة من الذين تتراوح اعمارهم ما بين (41-50) ، بينما اقل نسبة من الذين تتراوح اعمارهم اكثر من 50 سنة وهذا دليل على وجود اكبر نسبة من الشباب بسبب العمل الشاق بالادارة

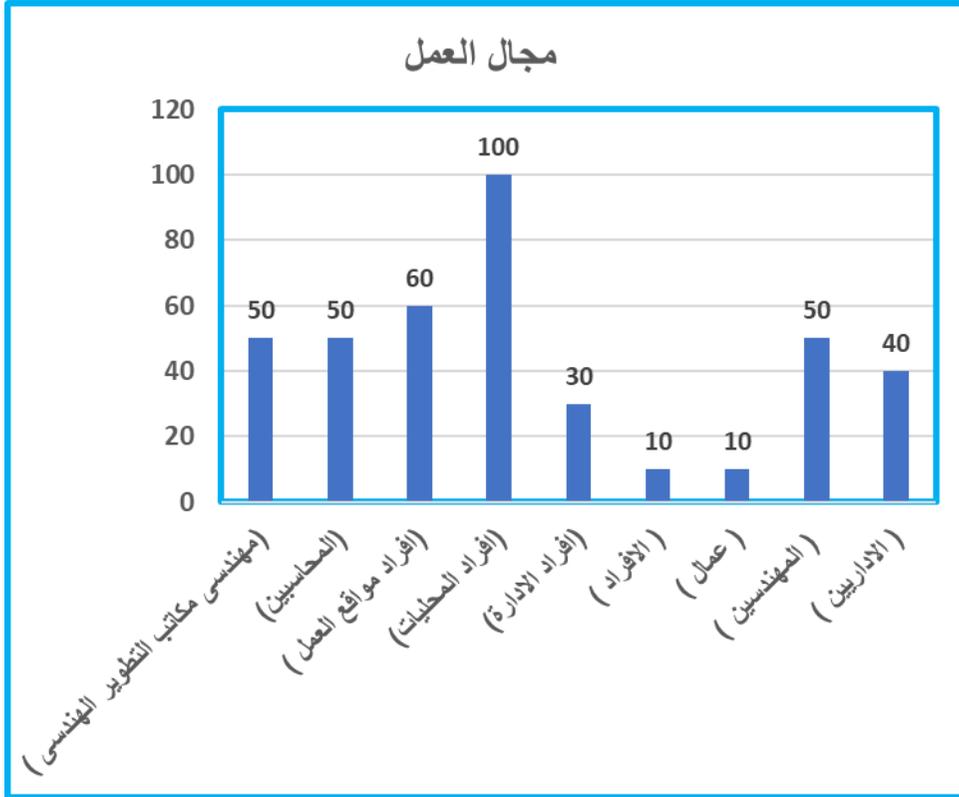
## 3 - المؤهل العلمي :



شكل (3) يمثل التغير بالنسبة الى المؤهل العلمي

يوضح الجدول ان اعلى نسبة من المبحوثين من حاملي الماجستير والدكتوراة وهذا دليل على ان نسبة صحة اجابات الاستبانة كبيرة .

## 4 - مجال العمل :



شكل (4) يمثل التغير بالنسبة الى مجال العمل

يوضح الجدول ان اعلى نسبة من المبحوثين هم من افراد المحليات

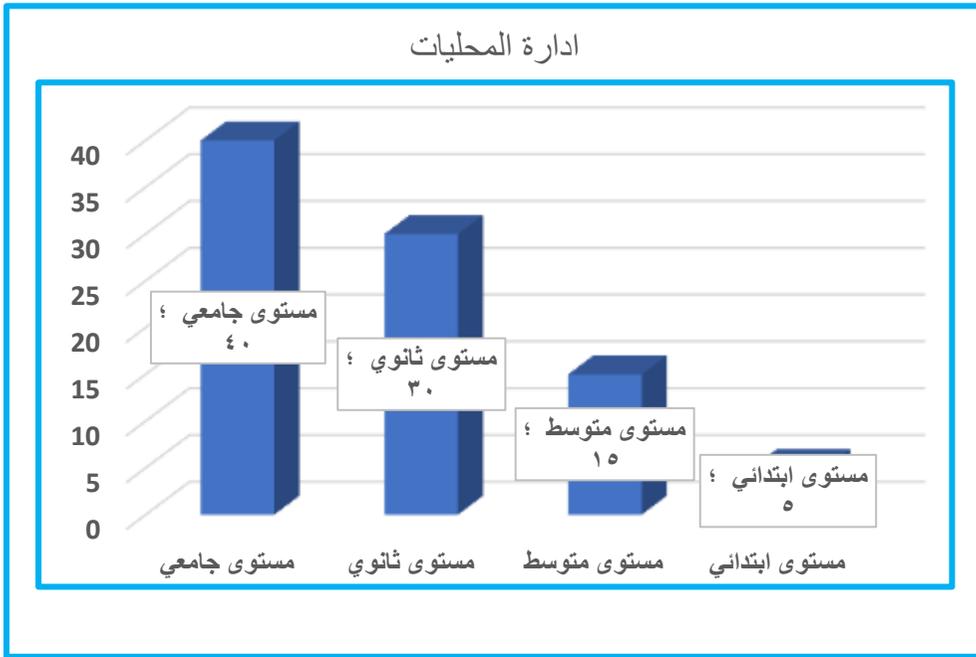
(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د. إبراهيم ناجي الشهابي

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالموظفين الموجودين فى ادارة المحليات فقط الذين يشكلون العينة:

الجدول (12) يبين البيانات الخاصة بالموظفين فى ادارة المحليات

النسبة %	المجموع	المستوى التعليمي
50%	04	مستوى جامعي
30 %	30	مستوى ثانوي
15 %	15	مستوى متوسط
5%	5	مستوى ابتدائي
100%	100	المجموع

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها فى رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي



شكل (5) يوضح تدرج المستوى التعليمي (ادارة المحليات)

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## ثانيا : مناصب الموظفين داخل الإدارة

## جدول (13) يبين مناصب الموظفين داخل الإدارة

النسبة %	المجموع	المنصب
30%	120	مدير عام
25%	100	مدير فرع
20%	80	المراقبة
25%	100	تنفيذ
100%	400	المجموع

ومن خلال الجدولين السابقين يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي والمنصب الذي يشغله أفراد العينة المستجوبين في الاستبيان وهو من ذوي المستوى الجامعي بنسبة 50% من المجموع الكلي بالإضافة إلى نسب متقاربة بين المراقبة 20% والتنفيذ 25% بين المستوى الثانوي والمتوسط كما هو موضح . وبالتالي فأفراد العينة تمس جميع مستويات الوظيفة على اختلاف مستوياتهم التعليمية (حجازي محمد حافظ ، 2019) -بينما الجدول التالي يوضح سنوات الخبرة داخل الادارة المحلية بمحافظة الجيزة

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## جدول ( 14 ) يبين سنوات الخبرة داخل الإدارة

عدد سنوات التوظيف	المجموع	النسبة %
أقل من سنة	—	—
من سنة إلى 5 سنوات	24	40%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	25%
أكثر من 11 سنة	21	35%
المجموع	60	100%

1 - نلاحظ من خلال الجدول عدد سنوات التوظيف تنوعا من حيث الخبرة. فهناك أقل من 5 سنوات وهناك أكثر من 11 سنة وهذا يدل على أن الإدارة تحتوي على موظفين جدد وموظفين لديهم أقدمية في العمل.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د. إبراهيم ناجي الشهابي

## ثالثا : تحليل البيانات المتعلقة بالتنظيم داخل الإدارة:

## جدول (15) يبين البيانات المتعلقة بالتنظيم داخل الإدارة

السؤال		عدد الموظفين			النسب		
نعم	لا	لا أدري	المجموع	نعم	لا	لا أدري	المجموع
هل هناك هيكل تنظيمي في إدارتكم؟	54	6	60	90%	—	10%	100%
هل هذا الهيكل التنظيمي مطبق في إدارتكم؟	45	12	60	75%	20%	5%	100%
هل حجم إدارتكم يتماشى مع تنظيمها؟	30	21	60	50%	35%	15%	100%
هل أنت راض على التنظيم الموجود في إدارتكم؟	48	9	60	80%	15%	5%	100%
كيف يتم توزيع الموظفين داخل إدارتكم؟	21	30	60	35%	50%	15%	100%
هل تمتلك إدارتكم: إدارة جودة شاملة؟	51	9	60	85%	15%	—	100%
إدارة الأهداف؟	45	15	60	75%	25%	—	100%
إدارة أزمات؟	—	60	60	—	100%	—	100%

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د. إبراهيم ناجي الشهابي

1 - الملاحظ من نتائج الاستبيان وإجابات العينة أن هناك هيكل تنظيمي في الإدارة ومطبق بشكل فعال حسب الأغلبية أما فيما يخص عن الإجابات التي تم رصدها في سؤال مدى رضا الموظفين على الهياكل التنظيمية (حجازي محمد حافظ ، 2019).

2 - أما فيما يخص طبيعة النتائج المتحصل عليها في كيفية توزيع الموظفين داخل الإدارة إذ سجل نوع من التوازن ما بين الكفاءة والمهام في تقلد المناصب. وبالنسبة للسؤال الذي يتضمن وجود إدارة جودة شاملة وإدارة بالأهداف وإدارة أزمات فكانت النتائج الغالبة لوجود إدارة جودة شاملة ونتائج معتبرة في الإدارة بالأهداف وانعدام وجود إدارة أزمات حسب العينة (حجازي محمد حافظ ، 2019).

رابعاً : تحليل البيانات المتعلقة بالتسيير داخل الإدارة:

جدول ( 16 ) يبين البيانات المتعلقة بالتسيير داخل الإدارة

السؤال	عدد الموظفين			النسب			
	نعم	لا	لا أدري	المجموع	نعم	لا	لا أدري
هل تعتمد إدارتكم على التخطيط؟	54	6	—	60	90%	10%	—
هل هناك هيئة تقوم بالتخطيط على مستوى إدارتكم؟	12	14	3	60	20%	75%	5%
هل تغطي الميزانية المخصصة لإدارتكم كل الاحتياجات؟	24	36	—	60	40%	60%	—
هل هناك استقرار للإطارات في إدارتكم؟	6	54	—	60	10%	90%	—
هل هناك هيئة تقييم على مستوى إدارتكم	48	12	—	60	80%	20%	—
هل توجد رقابة ومساءلة داخل إدارتكم؟	57	3	—	60	95%	5%	—

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

% 100	داخلية/خارجية	خارجية	داخلية	60	داخلية/خارجية	خارجية	داخلية	ما هو مستوى الرقابة الموجودة في الإدارة؟
	—	% 10	% 90		—	9	51	
المجموع	لا أدري	لا	نعم	المجموع	لا أدري	لا	نعم	هل هناك توزيع واسع للمعلومات واستخدام أساليب حديثة في ذلك؟
	—	% 30	% 70		—	18	42	
% 100	لا أدري	لا	نعم	60	لا أدري	لا	نعم	هل تنقل المعلومات بشكل رسمي من الأعلى إلى الأسفل؟
	—	% 25	% 75		—	15	45	
% 100	لا أدري	لا	نعم	60	لا أدري	لا	نعم	هل يوجد اتصال بين الاتجاهين؟
	—	% 20	% 80		—	12	48	

إن النتائج المتحصل عليها من خلال عنصر التسيير تسجل انسجاماً مع ما تم التحصل عليه من نتائج التنظيم، إذ يمكن رصد النتائج التالية (حجازي محمد حافظ ، 2019) :

1 - لوحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن الإدارة تعتمد عنصر التخطيط في تسييرها. إلا أن ذلك تزامن مع غياب هيئات متخصصة أو محدوديتها كقيلة بمهمة التخطيط كونها تحتاج إلى تخصص لا تتوفر عليها الإدارة بشكل كاف (حجازي محمد حافظ ، 2019).

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

2 - أما فيما يخص تغطية الميزانية المخصصة للاحتياجات فكانت النتائج متفاوتة النسب، فدارت إجابات الأغلبية حول عدم تغطية الميزانية للاحتياجات وبالتالي يؤدي هذا العجز إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة منها خاصة ونحن بصدد البحث عن دعائم إصلاح الإدارة المحلية (حجازي محمد حافظ ، 2019).

3 - أما من حيث الرقابة والمساءلة فقد لاقى هذا السؤال رضا الأغلبية المطلقة من العينة على الرقابة والمساءلة داخل الإدارة وذلك من خلال النتائج المحصلة من الاستبيان. كذلك فتعتمد الإدارة على الرقابة الداخلية حسب إجابات الأغلبية (حجازي محمد حافظ ، 2019).

5 - وفيما يخص السؤال المتعلق بتوزيع المعلومات واستخدام الأساليب الحديثة في توزيعها فقد لاقى هذا الآخر فيول ورضا الأغلبية حيث أن المعلومات حسبهم تكون متوفرة وحررة التدفق بين مختلف المستويات وعبر وسائل إلكترونية حديثة (حجازي محمد حافظ ، 2019) .

## خامسا : تحليل البيانات المتعلقة بثقافة السلوك:

## جدول ( 17 ) يبين البيانات المتعلقة بثقافة السلوك

النسب			عدد الموظفين				السؤال	
المجموع	لا أدري	لا	نعم	المجموع	ضعيفة	متوسطة	جيدة	
100%	—	40%	60%	60	—	24	36	كيف تبرز علاقة الموظفين فيما بينهم وعلاقتهم بالإدارة؟
100%	لا أدري	لا	نعم	60	لا أدري	غير مرضي	مرضي	كيف تقيم استقبال الإدارة للمواطنين ورد على انشغالهم بحسب رأيك؟
	—	30%	70%		—	18	42	
100%	لا أدري	لا	نعم	60	لا أدري	لا	نعم	هل هناك سجل الملاحظات على مستوى إدارتكم؟
	—	—	100%		—	—	60	
100%	لا أدري	لا	نعم	60	لا أدري	لا	نعم	هل هناك انضباط وروح العمل بين الموظفين؟
	—	50%	50%		—	30	30	
100%	لا أدري	لا	نعم	60	لا أدري	لا	نعم	كيف تقيم مكانة المرأة داخل الإدارة؟
	—	40%	60%		—	24	36	

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د. إبراهيم ناجي الشهابي

أما النتائج المتحصل عليها من خلال البيانات المتعلقة بثقافة السلوك سجلنا النتائج

التالية:

كان السؤال الخاص بعلاقة الموظفين فيما بينهم وعلاقتهم بالإدارة فكانت النسب متقاربة ما بين الجيدة والمتوسطة وهذا دليل على أن الإدارة تسودها الروح الجماعية والاحترام المتبادل بينهم وبين الموظفين والإدارة وهذا يهيئ لتجسيد الحوكمة في الإدارة المحلية. وفيما يخص علاقة الإدارة والمواطن فقد سجلت كذلك ملاحظات مرضية وذلك ما تبين لنا من خلال الاستبيان وإن دل على شيء فهو يدل على وجود علاقة مرضية بين الإدارة والمواطن (حجازي محمد حافظ ، 2019) .

أما فيما يخص وجود سجل شكاوي وملاحظات فكانت النتيجة مؤكدة لعدم خلو معظم الإدارات من هذا السجل (حجازي محمد حافظ ، 2019).

ومن حيث مكانة المرأة داخل الإدارة فسجلت بنسب متقاربة بين المعتمدة والمتوسطة وهذا ما لوحظ من خلال نتائج الاستبيان (حجازي محمد حافظ ، 2019) .

أولاً : من خلال ما قلناه سابقاً يمكننا الخروج ببعض النتائج التي نجلها فيما يلي:

1. لتجسيد الحوكمة والتحول الرقمي على الإدارة المحلية في مصر، لابد من توفر نظام سياسي يؤمن بضرورة ديمقراطية مؤسساته وإعطاء الصلاحيات الكاملة والاستقلالية التامة للسلطات العامة.
2. إن النهوض بنظام الحوكمة والتحول الرقمي على الإدارة المحلية في مصر ومحاولة تحقيق تنمية محلية شاملة لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة جميع الأطراف في خدمة مصالحهم، فنجاح العمل التنموي المحلي يرجع أساساً إلى الاعتماد على الموارد المحلية وأثمن هذه الموارد هو العنصر البشري (رزق عادل، 2018).
3. ضرورة مواكبة الدولة للإصلاحات الجارية في البيئة الدولية لكي تكون في معزل عن المتغيرات الحاصلة والمستجدات الراهنة بما يمكنها من الانضمام إلى المعاهدات والاتفاقيات الدولية دون أن يقف تأخرها عائقاً في وجه انسجامها مع المجتمع الدولي والإصلاحات المالية والفنية التي تطبع منظماتها من حين إلى آخر.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

4. لا يمكن ترشيد الحوكمة والتحول الرقمي على الإدارة المحلية في مصر من دون أن تكون هناك بيئة مساعدة تتبنى اللامركزية في اتخاذ القرار وتوفير موارد كافية ومستوى من القدرات في المؤسسات المحلية، وثقافة تساعد على عملية المشاركة من أجل تحقيق التنمية المحلية الشاملة.
5. إن اعتماد الحوكمة داخل الإدارة المحلية والتحول الرقمي من شأنه أن يقوي من مساهمة المجتمعات والفواعل الرئيسية في القيام بدور رئيسي في عملية الرقابة والمساءلة، لتصبح وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة محليا ووطنيا (رزق عادل، 2018).
6. إن دور الحوكمة والتحول الرقمي على الإدارة المحلية في مصر تتطلب مشاركة الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، وفي ظل غياب ذلك لن تستطيع الجماعات المحلية وإدارة الخدمات العامة بشكل دقيق، على اعتبار أن المشاركة الشعبية ضرورة لإيجاد المساءلة داخل الوحدات المحلية التي تتجاوب مع مقتضيات المجتمع المحلي على جميع مستوياته.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

ثانيا : وبناءً على هذه النتائج يمكن الخروج ببعض التوصيات:

- بناء وتفعيل آليات الحوكمة داخل الإدارة المحلية للمشاركة الشعبية تتجمع فيها كل القوى الفاعلة في المجتمع المحلي (الحكم المحلي، مجتمع مدني، قطاع خاص).
- العمل على إيجاد بيئة مناسبة يمكن من تعزيز دور المشاركة الشعبية في التفاعل والمساهمة في رسم السياسات، من خلال تكامل الأدوار بين الحكم المحلي والمجتمع المدني والقطاع الخاص (رزق عادل، 2018).
- وضع رقابة صارمة وفعالة التي من شأنها تفعيل آليات والأسس الضرورية للحوكمة والتحول الرقمي على الإدارة المحلية في مصر من بينها: ( الشفافية، حكم القانون، النزاهة، والتسيير الجيد) .
- ترسيخ روح الديمقراطية والمشاركة السياسية (رزق عادل، 2018) .
- منح أكبر قدر إلى مؤسسات المجتمع المدني في مجال الحكم المحلي اللامركزي وإدماج هذه المؤسسات في جهود التنمية بشكل خاص (رزق عادل، 2018).
- ضرورة خلق إدارة محلية حكومية فعالة، تعتمد معايير الجودة والكفاءة والفعالية من خلال العمل على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الأجهزة

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

الحكومية وتطبيق الحكومة الإلكترونية على اعتبارها أهم مقومات الحوكمة في أي دولة (رزق عادل، 2018).

- ضرورة تحديد صلاحيات الإدارة المحلية بدقة في مجال إدارتها.
- تحسين الكفاءة في الأداء داخل الإدارة المحلية (رزق عادل، 2018).
- مكافحة الفساد بكل أنواعه والعمل على استئصاله بتفعيل القضاء ومؤسساته (رزق عادل، 2018).



(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

## اولاً : المصادر العربية

- 1 - محمد محمود الطعمانة ، نظم الإدارة المحلية الفلسفة والاهداف ، الملتنقى العربي الأول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، سلطنة عمان ، 2021.
- 2 - مزياني فريدة، المنتخبة المحلية في ظل نظام التعددية السياسية في التشريع الجزائري ،رسالة دكتوراه في القانون ، كلية الحقوق جامعة منتوري قسنطينة ، 2020.
- 3 - سليمان بطارسة، الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان : مجلة الإدارة العامة ، عدد 12 ، . 2020
- 3 - مصطفى يوسف ، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق ، دمشق ، دار ومؤسسة أرسلان للطباعة والنشر والتوزيع ، 2020.
- 4 - حنان عبد القادر ، ايمان عبد المحسن زكي ، دور الحكومة الالكترونية في دعم نظم الإدارة المحلية ، القاهرة :مؤتمر ميكنة النظم والإجراءات للوصول الى المنظمات الذكية، 2020.

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي

- 5 - ايمان عبد المحسن زكي ، الحكومة الالكترونية مدخل اداري متكامل ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . 2019 ،
- 6 - نجم الدين عبود ، الإدارة الالكترونية الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، الرياض : دار المريخ، 2019.
- 7 - هشام محمود إبراهيم ، الحكومة الالكترونية ، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بمكة، 2019.
- الكتب :
- 8 - أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة السياسة العامة و الإدارة ،ط5، الجزائر ، دار الدعارك، 2020
- 9 - الئاف عبد المحسن زكي ، الحوكمة الرقمية ،مدخل اداري متكامل ، الانظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة، 2020
- 10 - حسناات مصطفى حسن ، الإدارة المحلية المقارنة ،الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2019

(أثر تطبيقات التحول الرقمي على حوكمة الإدارة المحلية ودورها في رفع كفاءة اداء العاملين)  
د.إبراهيم ناجي الشهابي