الابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات وتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة

Innovation: A Mechanism to Improve the Governorates' Competitiveness Index and Achieve Sustainable Community Development

مقدم من:

د. سمر سعيد معوض

دكتوراه في التنمية والتخطيط- رئيسة وحدة التنمية المستدامة وباحثة في المكتب الفني لمحافظ الفيوم

Dr. Samar Said Mowad

Doctorate in Development and Planning – Researcher and Head of the Sustainable Development Unit at the Technical Office of the Fayoum Governor

- تاريخ استلام البحث: ١ يوليو ٢٠٢٥
- تاريخ قبوله: ٣٠ أغسطس ٢٠٢٥

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى وصف، وتحليل سياسات، وإجراءات الإدارة المحلية الداعمة للابتكار، ودورها في تحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ورؤية مصر ٢٠٣٠. اعتمدت الدراسة على منهج **وصفي تحليلي** مدعوم بالمسح الاجتماعي بالعينة، حيث شملت (٣٣٢) مفردة من العاملين، والخبراء في وزارتي التنمية المحلية والتخطيط، إضافة إلى موظفي وحدات التنمية المستدامة، والمراكز التكنولوجية في محافظات (الفيوم– بورسعيد– البحيرة).

وأظهرت النتائج أن تعزيز الابتكار لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات، يتطلب توافر ثلاثة أبعاد رئيسة هي : **المتطلبات التنظيمية** (تطوير التشريعات، واللوائح، والهياكل الإدارية)، و**المتطلبات البشرية** (إعداد كوادر مؤهلة، وصف ثانٍ من القيادات الشابة)، و**المتطلبات المادية** (بنية معلوماتية، ومنصات رقمية، وآليات تواصل فعّالة مع المواطنين). كما كشفت النتائج عن وجود معوقات رئيسة من أبرزها: **ضِعف البنية المعلوماتية، وقُصور التشريعات، وقلة الكوادر المؤهلة.**

كما خَلص البحث إلى أن الابتكار يعد مُدخلًا استراتيجيًّا لتفعيل الحوكمة المحلية، بما يُعزز المشاركة المجتمعية، والشفافية، والمساءلة، ويُعظم الميزة التنافسية للمحافظات المصرية. لذا تُوصي الباحثة بضرورة صياغة رؤية متكاملة تُراعي خصوصية كل محافظة، وتستند إلى مقوماتها الاقتصادية، والاجتماعية لدعم استدامة التنمية المحلية.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، مؤشر التنافسية للمحافظات، التنمية المستدامة، البيئة الممكنة للابتكار.

المقدمة:

أضحت الحكومات الحالية في حاجة مُلحة إلى تبني استراتيجيات تنموية مرنة ومبتكرة، تُمكنها من مواجهة الأزمات العالمية المتلاحقة، إلى جانب التحولات الاقتصادية، والتكنولوجية، وما تفرضه من تحديات، لذا اتخذت الدولة المصرية حِزمة من الإصلاحات الشاملة التي تهدف إلى احتواء معدلات التضخم، ودعم مرونة الاقتصاد المصري إلى جانب دعم سياسات العدالة الاجتماعية، وتوفير الحماية للفئات محدودة الدخل فضلًا عن توفير مناخ جاذب للاستثمارات، الأمر الذي استدعى إيجاد سُبل لتحسين الوضع التنافسي لكل محافظة على نحو يدعم خصوصيتها الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، وزيادة معدلات الإنتاجية على مستوى كل محافظة، ويُحقق التنمية المستدامة.

ومن جانبه، طُرح مؤشر تنافسية المحافظات المصرية سعيًا لتعزيز فرص النمو المتوازن، والتنافسي، وتعظيم عائد المقومات، والموارد المتفردة بكل محافظة، حيث تحتاج كل محافظة بيئة مواتية، وإجراءات مختلفة تتناسب ومستهدفاتها، وتحدياتها، مما يترتب عليه ضرورة ابتكار استراتيجيات تنموية مستدامة، وغير تقليدية، تستند إلى نتائج دراسة، وتحليل الوضع الراهن بكل محافظة.

وبهذا يُعد الابتكار متغيرًا فاعلًا يؤثر في تطوير أدوات التخطيط المحلي، لتفي بمعايير الحوكمة، والتي تتضمن كُلًا من المشاركة المجتمعية، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبة وغيرها، مما ينعكس على تحسين كفاءة أداء الإدارة المحلية لا سيما توظيف التكنولوجيا، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وتطوير قنوات الاتصال بالمواطنين، لتعزيز مشاركتهم في إعداد الخطط التنموية التي تعكس أولويات المواطنين واحتياجاتهم، ويتسق هذا الطرح وتوجهات الدولة المصرية ضِمن رؤية مصر ٢٠٣٠، التي تضع آليات واضحة للتخطيط تضمنتها مواد قانون التخطيط العام للدولة رقم ١٨ لسنة ٢٠٢٢.

وانطلاقًا مما تقدم هل تتوفر بالمحافظات المصرية المتطلبات المؤسسية، والبيئية التي تتضمن الكوادر البشرية المؤهلة، والأطر القانونية، والتنظيمية، والإمكانيات المادية، اللازمة لتفعيل الابتكار بالمحافظات، بما يُسهم في تطبيق الحوكمة، والإدارة المحلية الرشيدة، وتعزيزًا لمؤشر التنافسية.

وعليه، يُناقش هذا البحث مفهوم الابتكار، وخاصة الابتكار التنظيمي، ودوره في رفع كفاءة الخدمات العامة مع استعراض بعض التجارب الدولية التي اعتمدت على تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية في تطوير نُظم الإدارة المحلية.

أولًا: أهمية الدراسة

تَكُمن الأهمية العلمية للبحث في مساهمته في طرح مفهوم الابتكار بمجال الإدارة المحلية، وتحليل أثره في تحسين مؤشر التنافسية للمحافظات، في إطار جهود الدولة لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، كما يُقدم البحث إطارًا نظريًّا، وتحليليًّا لتصنيف المتطلبات التنظيمية، والبشرية، والمادية اللازمة لتفعيل الابتكار بالمستويات المحلية، الأمر الذي يفتح المجال أمام مزيد من الدراسات المقارنة، والتطبيقية في هذا الحقل المعرفي، مما يُعزز التنظير العلمي

حول العلاقة التفاعلية بين الابتكار، والحوكمة، ومؤشر تنافسية المحافظات، هذا إلى جانب أهمية النتائج التطبيقية، والتي يُمكن أن تُقدم لصانعي القرار رؤى تحليلية قد تُساهم في تطوير آليات عمل، ووحدات التنمية المستدامة، والمراكز التكنولوجية، من خلال تقديم توصيات عملية تتعلق بتطوير البنية المعلوماتية، وإعداد الكوادر البشرية، وتحديث الهياكل الإدارية، وتفعيل مشاركة المواطنين. وبذلك يُشكل البحث أداة عملية لدعم جهود الدولة في تنفيذ **رؤية مصر ٢٠٣٠**، وتحقيق تنمية محلية متوازنة، ومستدامة.

ثانيًا: الهدف من الدراسة

ينطلق البحث من هدف رئيس مؤداه "تحديد متطلبات الابتكار لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية"، ويتفرع منه عدد من الأهداف الفرعية المتمثلة في:

- تحديد المتطلبات التنظيمية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية.
- التعرف على المتطلبات البشرية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية.
- تحديد المتطلبات المادية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية.
- استعراض بعض التجارب الدولية التي اعتمدت على تطبيق مبادئ الحوكمة المحلية في تطوير نُظم الإدارة المحلية.

ثالثًا: إشكالية الدراسة

انطلاقًا من ارتباط الإدارة المحلية بحياة المواطن اليومية، فإن الاهتمام برفع كفاءتها هو محور أساسي في برنامج الحكومة المصرية للفترة من ٢٠٢٤ إلى ٢٠٢٧، سعيًا لتحسين جودة حياة المواطن، ومن ثَمَ الاستقرار اللازم لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، والمنشود، لذا فهذا الأمر يتطلب ابتكار استراتيجيات تستند إلى آليات الحوكمة لإدارة المرافق العامة، وتقديم خدمات بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، وتشمل تعزيز مستويات المشاركة المجتمعية، وتفعيل آليات الرقابة، والمساءلة على كافة المستويات.

فقد أرست الممارسات الحالية للإدارة المحلية تطبيق مبادئ، ومعايير الحوكمة في إطار الاستثمار الأمثل لجميع مخرجات قطاعات الدولة المختلفة (القطاع العام، والقطاع الخاص، والقطاع غير الهادف للربح)، بالإضافة إلى مبادرات المواطنين الفاعلين بالمجتمع، إلى جانب تعزيز جودة التشريعات، وسيادة القانون، والمساءلة، والمحاسبية، سعيًا لدعم الاقتصاد المحلي في مواجهة الأزمات الاقتصادية كنتيجة لتعزيز الجودة المؤسسية، والاستقرار الإداري والاقتصادي، حيث التنمية المستدامة التي تعتمد بشكل أساسي على المشاركة المجتمعية، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتجميع الموارد الكامنة داخل المجتمعات المحلية، وتعزيز فرص التنمية الذاتية بالمجتمعات المحلية.

إن تداخل السياسات، والرؤى التنموية يتطلب ابتكار استراتيجيات، وبرامج تنموية تُعزز من قدرة المجتمعات المحلية على احتواء التحديات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية الحالية غير المسبوقة من ناحية، ورفع مستوى المعيشة للمواطنين، من خلال آليات دعم الاقتصاد المحلي، التي تُعد ركيزة أساسية لتحقيق النمو الاقتصادي على المستوى القومي من ناحية أخرى، وفي هذا السياق، يُطرح الابتكار كأحد المداخل الاستراتيجية، التي تستهدف إعادة صياغة دور الإدارة المحلية بما يُحقق مبادئ الحوكمة من شفافية، ومساءلة، ومشاركة مجتمعية، ويُعزز القدرة التنافسية لكل محافظة وفقًا لمواردها وخصوصيتها.

وتأسيسًا على ما سبق، يَكْمن التساؤل الرئيس للدراسة في: "**ما متطلبات الابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية**"، وذلك في إطار الجهود الحالية لاتخاذ خطوات جادة لتطبيق مبادئ الحوكمة بالقطاع العام، ويتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية المتمثلة في:

١- ما المتطلبات التنظيمية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية؟

٢- ما المتطلبات البشرية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية؟

٣- ما المتطلبات المادية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية؟

رابعًا: المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق الدراسة من مجموعة فرضيات نظرية طرحتها، كلٌّ من نظريتي رأس المال الاجتماعي، والابتكار الاجتماعي، حيث يُقدما تفسيرًا نظريًّا لمصادر الابتكار، وديناميكية عمله في المجتمعات المحلية، وأثره في تحقيق التنافسية بين المجتمعات المحلية، ومن ثَم تحقيق التنمية المستدامة، ويتضح ذلك من خلال الآتي:

١. نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory):

تفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية القائمة على الثقة، والتعاون المحددة في إطار بعض القواعد، والمعايير المتفق عليها، يُمكن من خلالها إيجاد أعمال مقصودة تُساهم في إشباع الاحتياجات الاجتماعية، بناء عليه فإن عملية التنمية الموجهة للمجتمع المحلي (Community Driven Development: CDD) تقوم على أساس اتباع نهج السعي إلى بناء وتشجيع العمل الجماعي، حيث إنها بحاجة إلى مشاركين على درجة عالية من الثقة، والشفافية، وأن يكونوا قادرين على خلق شبكات اجتماعية لقضاء حوائجهم، وتمنح تلك المشاركة فُرصًا لابتكار خطط تنموية للمشكلات المجتمعية، من ناحية، كما تعمل كآلية لتحقيق مبادئ الحوكمة من ناحية أخرى. **(عبد الحميد، ٢٠٠٤)**

كما تؤكد النظرية على أن شبكات الثقة، والتعاون في المجتمع، هي أساس الأداء المؤسسي لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، لذا يعمل الابتكار كمُحفز لتفعيل رأس المال الاجتماعي داخل المحافظات؛ إذ تُسهم الحلول المبتكرة—

سواء في مجال تقديم الخدمات العامة أو إدارة الموارد أو إشراك المواطنين—في تعزيز الثقة المؤسسية، وتوسيع نطاق الشراكات بين القطاعات المختلفة (العام، الخاص، الأهلي) (**Woolcock and Dudwick, 2006**).

٢- نظرية الابتكار الاجتماعي (Social Innovation Theory):

تفترض هذه النظرية أن معالجة التحديات الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية المعقدة لا يُمكن أن تتم بالوسائل التقليدية وحدها، وإنما تحتاج إلى ابتكار اجتماعي يتمثل في تطوير حلول جديدة أكثر فاعلية، واستدامة من الحلول السائدة، سواء تَمثل ذلك في منتجات أو خدمات أو نماذج تنظيمية جديدة. ويُنظر إلى الابتكار الاجتماعي كآلية جماعية تُعزز قدرة المجتمعات المحلية على التكيف مع التغيرات، وتحقيق توازن بين الاحتياجات الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية (**Yu, 2017**) .

وتؤكد هذه النظرية على أن الابتكار ليس مجرد عملية تقنية أو اقتصادية، بل هو عملية اجتماعية تشاركية تنشأ من تفاعل المؤسسات الرسمية مع منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمواطنين أنفسهم. ومن هذا المنطلق، يُصبح الابتكار الاجتماعي مدخلًا لتفعيل الحوكمة التشاركية، عبر صياغة خِطط محلية تستند إلى مشاركة المواطنين، بما يُسهم في زيادة مرونة الإدارة المحلية، وتحقيق مؤشرات تنافسية المحافظات (**Yu, 2017**).

وبذلك، يُمثل الابتكار الاجتماعي إطارًا عمليًّا لإنتاج حلول غير تقليدية للتحديات التنموية، مثل: قضايا الفقر، والبطالة، وضِعف الخدمات الأساسية، أو إدارة الموارد المحلية بكفاءة، وهو ما يُفضي في النهاية إلى تعزيز القدرة التنافسية للمحافظات، وتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة في أبعادها الثلاثة: (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).

إن هذه النظريات تُقدم إطارًا متكاملًا لفَهم ديناميكية الابتكار في السياقات المحلية. فمن ناحية، تُبرز نظرية رأس المال الاجتماعي كيف أن الثقة، وروح التعاون، والشبكات الاجتماعية الفاعلة تُمثل قاعدة أساسية لأي عملية تنموية ناجحة، وهو ما يتيح بيئة مواتية لتبنّي الأفكار المبتكرة، وتفعيلها على أرض الواقع. ومن ناحية أخرى، تُظهر نظرية الابتكار الاجتماعي أن قدرة المجتمعات المحلية على الاستجابة للتحديات التنموية لا تكمن فقط في توافر الموارد المادية أو الهياكل المؤسسية، بل في قدرتها على توليد حُلول جديدة، وتشاركية تُعيد تشكيل العلاقات بين الأفراد والمؤسسات، وتفتح مسارات بديلة أكثر استدامة للتنمية.

فهذا التكامل بين النظريتين يسمح للبحث بفهم الابتكار ليس فقط كأداة تقنية أو اقتصادية، بل كآلية مؤسسية، واجتماعية تُعيد بناء جسور الثقة، وتُعزّز الحوكمة الرشيدة، وتُحفّز على التنافس الإيجابي بين المحافظات من خلال استثمار مقوماتها المحلية بكفاءة. ومن ثَم، يُصبح الابتكار، في ضوء المنطلقات النظرية المطروحة حلقة الوصل

بين تعزيز مؤشر تنافسية المحافظات، وبين دفع مسارات التنمية المجتمعية المستدامة، بما يُحقق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية.

خامسًا: منهجية الدراسة

ينتمي هذا البحث إلى **البحوث الوصفية التحليلية**، حيث يستهدف وصف، وتحليل متطلبات الابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية.

كما تم استخدام **المسح الاجتماعي** بالعينة للعاملين بوحدات التنمية المستدامة، والمراكز التكنولوجية، وإدارات الإنتاج، والاستثمار بمحافظات المرحلة الأولى لمشروع إعداد التقارير الطوعية المحلية. (الفيوم، وبورسعيد، والبحيرة)

سادسًا: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في غالب الأمر على مصادر البيانات الميدانية، للإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها، هذا إلى جانب المصادر المكتبية، وفيما يلي نورد لكم مصادر البيانات الميدانية التي تم الاستعانة بها.

أ- استمارة استبيان للعاملين بوحدات التنمية المستدامة بمحافظات (الفيوم، وبورسعيد، والبحيرة) باستخدام (Google Form).

ب-دليل مقابلة لقيادات للخبراء، والمتخصصين بوزارتي التنمية المحلية، والتخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي.

سابعًا: حدود الدراسة

أ- **الحدود المكانية:** محافظات (الفيوم، وبورسعيد، والبحيرة)، وذلك لما يميز تلك المحافظات من وجود وحدات للتنمية المستدامة، وأنهم محافظات المرحلة الأولى لمشروع إعداد التقارير الطوعية المحلية، حيث إن لديهم رصد لواقع معدلات مؤشرات التنمية المستدامة بتلك المحافظات، التي يُمكن الاستناد إليها لتحسين مؤشر التنافسية للمحافظات المصرية.

ب-**الحدود الزمنية:** استغرقت فترة جمع البيانات المدة الزمنية ما بين ٢٠٢٥/٣/١ إلى ٢٠٢٥/٤/١٣.

ثامنًا: الدراسات السابقة

استند البحث على مجموعة من الدراسات السابقة، فقد اعتمد على الفرضية التي أطلقتها دراسة **(Torfing and Sorensen, 2016)** ، والتي تُشير إلى أن الابتكار التشاركي في الإدارة المحلية يُمثل أداة فاعلة لتحسين جودة السياسات العامة، وتعزيز شرعيتها من خلال إدماج المواطنين في صنع القرار، كذلك دراسة (حسني، ٢٠٢٢)، والتي أشارت نتائجها إلى جهود وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي لتجهيز البيئة المناسبة لتنفيذ

استراتيجية التنمية المستدامة خطة مصر ٢٠٣٠ بكافة الأجهزة الحكومية، والتي أثرت في تحقيق الشفافية بتلك الأجهزة بنسبة ٧٥.٩٪، وتضمنت تلك الجهود عدة متغيرات تمثلت في (متغير الحكومة المستجيبة، ومتغير إنفاذ القواعد التنظيمية، ومكافحة الفساد، وإنفاذ الموارد المالية).

بالإضافة إلى دراسة **(محرم، ٢٠١٩)**، والتي خَلصت إلى اعتماد الوزارات، والجهات الحكومية الخدمية على صفحاتها بمواقع التواصل الاجتماعي في تقديم، وعرض معلومات عن خدماتها، كذلك أكدت في اعتماد فئات من الجمهور المصري على الصفحات الرسمية للجهات الحكومية على مواقع التواصل الاجتماعي للحصول على المعلومات الخاصة بالخدمات الحكومية، وخاصة الإلكترونية، كما أشارت الدراسة إلى إسهامات الاعتماد على الصفحات الرسمية للجهات الحكومية على مواقع التواصل الاجتماعي في تطوير الأداء الحكومي للتواصل المباشر مع الجمهور، وأوصت الدراسة بالرغم من اهتمام الحكومة بتطوير آليات التواصل مع الجمهور، فإنها تحتاج إلى مراعاة بعض العوامل عند التخطيط لعملية التسويق الإلكتروني للخدمات الحكومية مثل: اختلاف خصائص الجمهور الديموجرافية، وتنوع اتجاهات، وقناعات الجمهور نحو الخدمات الحكومية.

وفي سياق متصل، أكدت دراسة **(بو.زيد، ٢٠١٣)** على أثر الآليات التي تم تطبيقها في بعض الدول العربية تنفيذًا لمبادئ الحوكمة لتكون أكثر تجاوبًا للمساءلة، وتعزيزًا للشفافية، لأجل تقليص دور الحكومة مُقابل مزيد من مشاركة المجتمع المدني، والسلطات المحلية غير الحكومية، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما أوصت الدراسة بمزيد من الإجراءات لتعزيز أبعاد، ومبادئ الحُكم الرشيد لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وأشارت دراسة **(Monios, 2019)** إلى أن الحكومة الأسترالية اعتبرت تطبيق الحوكمة جزءً من أجندة الإصلاح الإداري للمؤسسات الحكومية التي تُقدم الخدمات العامة، وذلك سعيًا لتقديمها بطريقة تُناسب ظروفهم بعد تحديد أولويات الإنفاق الحكومي بمشاركة مُتَلَقْي الخِدمة، من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، كذلك خضوع تلك المؤسسات للمساءلة عن الإنجازات، والإخفاقات بوضع هياكل محاسبية لإدارة المال العام.

أما فيما يتعلق بالمحور الخاص بعرض الدراسات، والبحوث التي تناولت الإدارة المحلية، والتحديات المعاصرة، وكانت من بينها دراسة **(طيفور، ٢٠٢٣)**، التي أشارت إلى ما فرضته الظروف الاقتصادية، والاجتماعية، والأوضاع البيئية غير المسبوقة من أزمات أوجب تضافر كافة الجهود، وتطبيق مزيد من اللامركزية لاتخاذ قرارات لمواجهة تلك الأزمات من خلال دعم، ومساندة، ومشاركة الحكومة المحلية مع منظمات المجتمع، حيث أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى اللامركزية (اللامركزية الإدارية، والمالية، والسّياسية، واللامركزية الجغرافية)، وتحسين إدارة الأزمات، والكوارث بالمجتمعات المحلية.

كما خَلَصَت دراسة **(إسماعيل، ٢٠٠٥)** إلى وجود محددات اجتماعية، واقتصادية، وثقافية تُقيد حجم مشاركة المواطنين لتحقيق التنمية، ويجب أخذها في الاعتبار لتدعيم مشاركة المواطنين، كما أكدت نتائج الدراسة على أن التمويل أحد أهم التحديات التي تُواجه المؤسسات المحلية التي تتصدى لها مشاركة المواطنين.

واتضح من خلال العرض السابق أهمية الابتكار لتطبيق مبادئ الحوكمة، لتطوير نُظم الإدارة المحلية، حيث إن للحوكمة أثر في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، وذلك عن طريق الاعتماد على رقمنة الخدمات الحكومية كأحد آليات تقليص احتمالات الفساد الإداري، كذلك تطبيق الشفافية ينعكس على تحديث الخطط الاستراتيجية للحكومات، ما يؤثر في مؤشرات استجابتها لاحتياجات المواطنين، ومن ثَم تحقيق الاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي، هذا إلى جانب تجاوب الحكومات للمساءلة المجتمعية، وتحديد مسارات واضحة يتبعها المواطنين لتعزيز هياكل المحاسبية لإدارة المال العام، وتخفيض إخفاقات القطاع العام.

تاسعًا: تقسيم الدراسة

تنقسم الدراسة إلى عدد من المحاور، تتناول من خلالها مفاهيم الابتكار في إطار تنافسية المحافظات لتحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى توضيح مفهوم الابتكار، وحوكمة الإدارة المحلية، ومفهوم التنمية المجتمعية المستدامة، كذلك مفهوم تنافسية المحافظات، والانتهاء بعرض وتحليل نتائج البحث، وعائد النتائج على السياسة المحلية.

المحور الأول: مفاهيم الابتكار في إطار تنافسية المحافظات لتحقيق التنمية المستدامة

المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث وعائد النتائج على السياسة المحلية

المحور الثالث: النتائج العامة للدراسة، والتوصيات المقترحة

المحور الأول: مفاهيم الابتكار في إطار تنافسية المحافظات لتحقيق التنمية المستدامة

يُعد الابتكار أحد ركائز الإدارة المعاصرة، في ظل التطورات التكنولوجية، وما يترتب عليه من تغيرات سريعة في الاحتياجات الإنسانية، التي خَلقت مستوى من المنافسة بين المؤسسات. فُرض الابتكار كسمة أساسية للاستمرار، ومواكبة التحولات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، إلى جانب الاستفادة من الموارد المتاحة (مادية، وبشرية، وتكنولوجية، ومعلوماتية)، للوصول لقيمة مضافة مرتبطة بكيفية استثمارها الاستثمار الأمثل. هذا ويصنف الابتكار داخل المنظمات المختلفة لثلاثة أنواع كما يلي **(محمد، ٢٠١٦)**:

- **ابتكار المنتج:** ويُقصد به تقديم منتج (سلع أو خدمة) جديد أو تطوير منتج حالي، وتغييره بشكل جذري باستخدام تقنيات متقدمة، وأساليب الإنتاج، لتُقابل احتياجات المستهلكين المتنوعة.
- **ابتكار العملية:** وتعنى تطبيق طرق جديدة للإنتاج، والتسويق، بهدف رفع الجودة، وتخفيض التكاليف، وبلوغ رضا المستهلك.
- **الابتكار التنظيمي (الإداري):** يقصد به تحديث الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل، بجانب إضافة سياسات، واستراتيجيات المنظمة، وبهذا يتضمن مجموعة من الإجراءات، والعمليات، والسلوكيات التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء العام للمنظمة، واتخاذ قرارات على أسس تُتيح خيارات متنوعة من خلال إشراك كافة الأطراف المعنية.

أولاً: إشكاليات مفهوم الابتكار

تعددت الرؤى والإرهاصات حول مفهوم الابتكار، وذلك باختلاف السياق القطاعي والمؤسسي، فقد وضح "Schumpeter" أن الابتكار يشير إلى إجراءات، وعمليات، ومسئوليات لاستثمار الأفكار الجديدة للإنتاج أو العمليات أو الإدارة لخلق منتجات أو ابتكار طرق إنتاج لم تكن معروفة بالسوق المستهدفة، لذا يُعتبر مزيجًا من إدارة عمليات الابتكار، وإدارة التغيير، ويتضمن منهجًا عمليًا له قواعد، وتخطيطًا، واستراتيجية عمل، أو هو المحرك الأساسي لمواجهة المستجدات، ومحاولة تجنب المخاطر، والاستفادة من نقاط القوة، وحتى نقاط الضعف التي تُساعد على التغيير الإيجابي خلال فترة زمنية مُحددة، وبأساليب، وطُرق معروفة لتحقيق هدف المؤسسة"، لذا يعتبر المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية **(Schumpeter, 1934)**.

بينما يُشار للابتكار بأدبيات الإدارة "كوسيلة لتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز كفاءة الأداء بالمؤسسات العامة"، حيث عرفه "Osborne and Brown" على أنه نماذج تنظيمية، وإدارية، وتكنولوجية تُمكّن صانعي القرار من تحقيق أهداف الحوكمة بما تتضمنه من مبادئ المشاركة، والمساءلة، والشفافية، وغيرها .(Brown, 2011)

بناء على ما تَقدم فإن مفهوم الابتكار بالقطاع الخاص لا يقتصر على استحداث منتجات أو عمليات، إنما يتطرق إلى استراتيجيات، وأساليب الإدارة بهدف زيادة قُدرة المؤسسات التنافسية، بينما يشار إليه في القطاع الحكومي، والمؤسسات غير الهادفة للربح على أنه استجابة لتحديات إدارية وتنموية، مثل: تحسين فعالية تقديم الخدمة أو تعزيز مشاركة المواطنين. وفي هذا الإطار أكدت تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن توظيف الابتكار في الإدارة المحلية يُسهم في رفع مؤشرات الأداء الحكومي، هذا إلى جانب زيادة معدلات إشراك المواطنين في عمليات التنمية (التخطيط، والمتابعة، والتقييم)، لا سيما في مجالات مثل: تصميم السياسات العامة، وتطوير الخدمات الرقمية **(OECD, 2017)**.

لذا تَنْاول الابتكار بوصفه أداة لتفعيل حوكمة الإدارة المحلية، وما يترتب عليه من تعزيز مؤشر تنافسية المحافظات، إنما يتطلب تحليلًا دقيقًا للسياق المحلي، وتُوظّيف الابتكار كوسيلة لتعزيز المشاركة المجتمعية، وتحقيق الاستجابة الفعالة للاحتياجات، وتقديم خدمات بكفاءة، وفاعلية، في إطار جُهود الدولة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠.

ثانيًا: مفهوم حوكمة الإدارة المحلية

يتطلب عرض حوكمة الإدارة المحلية تفسير كل من **مفهوم حوكمة القطاع العام**، والذي طُرح كوسيلة للتخفيف من تداعيات ودرء حدوث الأزمات الإدارية، وكاستراتيجية لمكافحة الفساد الإداري، والقضاء على هدر الأموال الحكومية، وذلك من خلال تفعيل دور القيادات المجتمعية، وإتاحة آليات لمشاركة المواطنين في صناعة القرارات، وبذلك يُمكن اعتبار الحوكمة بالقطاع العام بأنها؛ "نظام شامل قائم على الشفافية، يتضمن مقاييس الأداء والإدارة الجيدة، وأساليب رقابية ذات آليات مُعلنة تتيح المساءلة لكافة المستويات الإدارية، مما يؤثر في تحسين عمليات صُنع القرار، ورفع مستوى مصداقية البيانات، والمعلومات، وتسهيل الحصول عليها، لتحقيق الاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي على المدى الطويل، وتحقيق المزيد من الديمقراطية". **(كراجه و عريقات، ٢٠٢٢)**

أما فيما يتعلق بمفهوم **الإدارة المحلية:**

فهناك تعريفات عِدة لمفهوم الإدارة المحلية، والتي ترجع إلى اختلاف نُظم الحُكم، وتوزيع السلطات بكل دولة، إلى جانب تباين مستويات اللامركزية المُطبقة بها، في هذا الإطار فَرق الباحثين بين مفهومي الإدارة المحلية "Local Administration"، والحكم المحلي "Local Government"، حيث يُقصد بالإدارة المحلية تحقيق اللامركزية الإدارية، في حين يُشير الحكم المحلي إلى اللامركزية السياسية، والتي تنتشر بدول الاتحادات الفدرالية، فبعض وجهات النظر لا تعترف بوجود تباين بين المفهومين بل أن الإدارة المحلية خُطوة تمهيدية نحو تطبيق الحكم المحلي. **(الشيخ، ٢٠١٥)**

وبهذا يُمكن التمييز بين اتجاهين في تعريف الإدارة المحلية، وهما كالتالي **(البسام، ٢٠١٩)**:

- **<u>الاتجاه الأول</u>:** يُعرف الإدارة المحلية انطلاقًا من وظائفها، والتي تختلف من دولة لأخرى، حيث يشار لها على أنها "مجموعة المؤسسات والكيانات التي أنشأتها الدساتير الوطنية ليس فقط لتقديم مجموعة من الخدمات المحددة في منطقة صغيرة نسبيًا، ومُحددة من الناحية الجغرافية، وإنما لإدارة شئون تلك المناطق الجُغرافية بسياسات، وقوانين مُستقلة، ولكن بما لا يتعارض والإطار العام للحكومات الفدرالية".

- **الاتجاه الثاني**: يُعرف الإدارة المحلية انطلاقًا من أهدافها، حيث تُعرف على أنها المستوى الأدنى للإدارة العامة، والتي تهدف إلى تمكين المواطنين من المشاركة بفعالية في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم اليومية، وبالتالي تقريب الحكومة من القاعدة الشعبية، بهدف رفع كفاءة وفاعلية الخدمات العامة.

ومما سبق يُلاحظ، أنه بالرغم من تباين الاتجاهين فإنهما اتفقا على أن الإدارة المحلية يتم بمقتضاها نقل قدر معين من الصلاحيات من السُلطة المركزية إلى الهيئات أو المؤسسات اللامركزية "المحلية"، لتحقيق بعض الوظائف العامة تحت رقابة الدولة، وتختلف درجة استقلاليتها تِبعًا لمستوى اللامركزية التي تنص عليها قوانين كل دولة، واختلاف حجم الصلاحيات بمثابة مؤشر لتصنيفها طِبقًا لما ورد بالاتجاهين.

وبناءً على الطرح السابق، يُمكن تعريف الإدارة المحلية على أنها: أسلوب من أساليب التنظيم الإداري لتوزيع وظائف تنفيذية بين السلطة المركزية، والهيئات الإدارية المحلية تِبعًا لتخصصاتها على أساس جغرافي، لتؤدي مهمة محددة تختص بتقديم الخدمات العامة للسكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية، والتي تتطلب توزيع قدر من الصلاحيات لاتخاذ قرارات تشغيلية، حيث تتمتع الوحدات الإدارية المحلية بشخصية اعتبارية في ضوء القوانين المنظمة لهذا الشأن، مع الأخذ في الاعتبار بعض الآليات التي تُمكن السلطة المركزية من المتابعة الإدارية. **(الزغبي، ٢٠٠٣)**

وفي ضوء التعريفات السابقة يُمكن تحديد القواسم المشتركة التي يُمكن من خلالها تعريف الإدارة المحلية على أنها "جزء من النظام العام للدولة منحتها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وُجدت لتلبية احتياجات المجتمع المحلي".

واتساقًا لما سبق، يُقصد بالإدارة المحلية "مجموعة الإجراءات التي تتضمن إرساء قواعد، ومعايير تحسين عملية صُنع القرار، لتحقيق الاستقرار الاقتصادي، والاجتماعي، وتحقيق تنمية مستدامة، وعادلة عن طريق تطبيق المبادئ التالية:

- **المشاركة:** والتي تُشير إلى الإجراءات والآليات التي تتخذها الإدارة المحلية لتسهيل مشاركة المواطنين في صناعة القرارات، والتعبير عن أولوياتهم، كذلك تعني المزيد من الثقة، وقبول القرارات السياسية، مما يؤدي إلى زيادة الخبرات المحلية.
- **المساءلة:** توفر آليات تُخْضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين، والأطراف الأخرى ذات الصلة.
- **الشفافية:** إتاحة البيانات، والمعلومات المدققة بسهولة لجميع المواطنين، والأطراف ذات الصلة.
- **الاستجابة:** أن يُترجم برنامج عمل الحكومات أولويات المواطنين كافة دون تمييز، ويهدف إلى سد احتياجاتهم، وجدير بالذكر أن الاستجابة ترتبط بشكل أساسي بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية، وتوافر

الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي، وتنعكس على مشاركتهم للحكومة في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

ثالثًا: مفهوم التنمية المجتمعية المستدامة

يشير المعنى اللغوي لمصطلح **الاستدامة** إلى الاستمرار والدوام، فهي مصدر الفِعل "استدام"، (اللغة العربية، ١٩٨٦) ويشتمل المفهوم الاصطلاحي **للتنمية المجتمعية المستدامة** على عدد من الاعتبارات الأساسية، منه؛ ١) العمل على الحد من استنزاف الموارد الطبيعية، ٢)الحد من تأثير المخلفات الصناعية على تلوث البيئة بكافة أنواعها، ٣) ضرورة الحرص على استمرار النظام البيئي على نحو متوازن من شأنه الحيلولة دون استنزاف الموارد المتاحة للأجيال القادمة. **(عوض، ٢٠١٣، صفحة ٩١)**

كما أضاف مؤتمر منظمة الزراعة والأغذية العالمية (FAO) تعريف موسع للتنمية المجتمعية المستدامة بأنها "إدارة قاعدة الموارد، وصونها، وتوجيه عملية التغير البيولوجي، والمؤسسي على نحو يضمن إشباع الحاجات الإنسانية للأجيال الحاضرة، والمقبلة بصفة مُستمرة في كل القطاعات الاقتصادية، ولا تؤدي إلى تدهور البيئة، وأن تتسم بالقبول". **(الاجتماعية، نوفمبر ٢٠٠٥)**

إن التنمية المجتمعية المستدامة –بناء على ما ورد– تُعد بمثابة إطارًا شاملًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات النمو الاقتصادي، واحتياجات المجتمع، والحفاظ على البيئة. فهي تسعى إلى تلبية حاجات الحاضر دون المساس بحقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من الموارد الطبيعية. ويقوم هذا المفهوم على مجموعة من الأبعاد المترابطة:

- **البُعد الاقتصادي:** الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة بما يُحقق الكفاءة والإنتاجية، ويضمن استمرارية النشاط الاقتصادي.
- **البُعد الاجتماعي:** تعزيز العدالة الاجتماعية، وتمكين الفئات المختلفة داخل المجتمع، وتحقيق التكافؤ في الحصول على الخدمات الأساسية.
- **البُعد البيئي:** الحفاظ على النُظم البيئية، وتعظيم الاستفادة منها بما لا يؤثر سلبًا على قدرتها على التجدد، والحد من التلوث، والاستنزاف، بما يُحافظ على توازن البيئة الطبيعية.

رابعًا: مؤشر تنافسية المحافظات

يعتبر مؤشر تنافسية المحافظات إطارًا مرجعيًّا لقياس قُدرة الأقاليم المحلية على تحقيق التنمية المتوازنة والمستدامة، وذلك عبر تقييم مدى كفاءة استغلالها لمواردها الطبيعية والبشرية، وقدرتها على خلق بيئة جاذبة للاستثمار، ومُحفِّزة للنمو الاقتصادي والاجتماعي. ويعكس هذا المؤشر ديناميكية العلاقة بين عناصر البنية التحتية، وكفاءة المؤسسات،

ومستوى رأس المال البشري، إلى جانب نوعية الخدمات العامة التي تُقدمها الإدارة المحلية للمواطنين (Camagni, 2002).

وجدير بالإشارة، أن مؤشر التنافسية لا يقتصر على قياس النتائج الاقتصادية المباشرة مثل: معدلات الإنتاجية أو حجم الاستثمارات، بل يمتد ليشمل عوامل أخرى كجودة الحوكمة، ومستوى المشاركة المجتمعية، والقدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية، والبيئية وتغير المناخ. ومن هذا المنطلق، يُعتبر مؤشر تنافسية المحافظات أداة تشخيصية تُمكّن من فَهم أوجه القوة والضعف في كل محافظة، بما يسمح بتوجيه السياسات المحلية نحو تعزيز القدرات التنافسية طويلة الأجل.

يتميز هذا المؤشر عن غيره من أدوات القياس التنموي كونه يجمع بين البُعد الكمي (المؤشرات الإحصائية)، والبُعد النوعي (التقييم المؤسسي والسلوكي)، بما يتيح لصانعي القرار، وضع قاعدة معرفية متكاملة لرسم استراتيجيات التنمية المحلية. وبهذا، فهو يُشكل مرجعًا لتحليل الأداء المقارن بين المحافظات، ويُسهم في إعادة صياغة أولويات التخطيط على أسس موضوعية تتجاوز المقاربات التقليدية للتنمية الاقتصادية المستدامة (Annoni and Dijkstra, 2019).

خامسًا: حوكمة الإدارة المحلية والابتكار؛ نحو مقاربة تفاعلية لتحسين الأداء المحلي

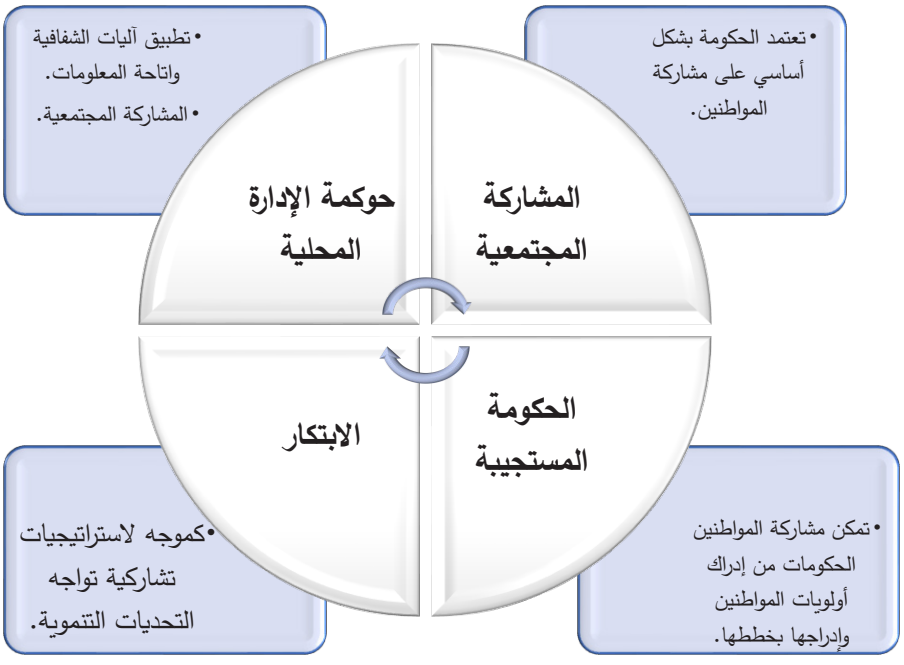
اتخذت الدولة خطوات جادة نحو تفعيل اللامركزية، وسد الفجوات التنموية الجغرافية، أو ما يطلق عليه التنمية المكانية، في هذا الإطار برز مفهوم حوكمة الإدارة المحلية كإطار تنظيمي، وإجرائي يُعنى بتوسيع قاعدة اتخاذ القرار، وتحقيق التوازن بين الكفاءة المؤسسية، وفاعليات الخدمات العامة، والمشروعات القومية من ناحية أخرى، من خلال إرساء مبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والمشاركة المجتمعية، وهي مبادئ لا تكتمل فاعليتها إلا بتطوير آليات مرنة قابلة للتطبيق، والتكيف مع واقع المجتمعات المحلية، والقوانين، والتشريعات المنظمة، كذلك المتغيرات العالمية المحيطة، وتداعياتها الاقتصادية، والاجتماعية المتنوعة، إضافة إلى تغير المناخ وتداعياته، وضرورة التعامل معه، وفي هذا المقام تتجلى الحاجة إلى إدماج الابتكار في صُلب العملية الإدارية المحلية، والذي لا يقتصر على إدخال أدوات تقنية أو تحديث الإجراءات فقط، بل كذلك إعادة هيكلة العلاقات المؤسسية، وإعادة تعريف أدوار الفاعلين المحليين، وخلق مساحات لترسيخ المشاركة في عملية اتخاذ القرار بإطار تشريعي مُنظم. لذا يُعد الابتكار شرطًا لازمًا لتحول الإدارة المحلية من نموذجها التقليدي القائم على تقديم الخدمة إلى نموذج أكثر ديناميكية قائم على تمكين المجتمع المحلي، وتوليد الحلول من القاعدة (Placeholder1).

لقد أفضى تطبيق الابتكار التشاركي (participatory innovation) في الإدارة المحلية إلى نتائج ملموسة في تحسين جودة السياسات العامة، خاصة عندما يُدمج المواطنون في مراحل التفكير المشترك، والتصميم، والتنفيذ، وهو

ما يُعزز شرعية القرارات، ويُقلل من فجوة الثقة بين الحكومة والمجتمع، وهذا ما دللت عليه التجربة البرازيلية في "بورتو أليجري"، وهي مدينة برازيلية بدأت في تطبيق نموذج الميزانية التشاركية منذ عام ١٩٨٩، بإشراك المواطنين مباشرة في تحديد أولويات الإنفاق العام، نتج عن تطبيق تلك الآليات؛ تعزيز مؤشر الشفافية، وتحسين توزيع الموارد، وزيادة مشاركة الفئات المهمشة، والمرأة، والشباب في صُنع القرار المحلي.**(Wampler, 2009)**

وبالتالي فالعلاقة بين الابتكار والحوكمة ليست خطية أو أحادية الاتجاه، بل هي علاقة تفاعلية، بحيث يُعد كل منهما محفزًا لتطور الآخر. فحوكمة رشيدة تخلق بيئة حاضنة للابتكار، فيما يوفّر الابتكار أدوات تُعزز من ممارسات الحوكمة، سواء في مجال التخطيط المحلي أو إدارة الموارد أو تصميم السياسات، والشكل التالي يوضح ديناميكية العلاقة بين الابتكار، وحوكمة الإدارة المحلية.

شكل (١) ديناميكية العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وحوكمة الإدارة المحلية



يوضح الشكل السابق، أن الابتكار يُساهم كعنصر في تحقيق حوكمة الإدارة المحلية، والتي تؤسس لمشاركة المواطنين، مما يتيح مناخًا أفضل لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، وتُزيد معدلات استجابة الحكومات المحلية لاحتياجات المواطنين، من خلال إدراج أولويات المواطنين بخططها، مما يَدْعَم مد جسور الثقة الموجودة بين المواطنين وحكوماتهم، وتفعيل دور المواطنين في المساهمة الفعالة في العملية التنموية مع وجود آليات واضحة، ومتاحة للمساءلة بما يُعزز مؤشر الشفافية، الذي يدعم بشكل مباشر قدرة الحكومات على الابتكار بشكل يُحقق تكاملًا بين مؤسسات المجتمع، وتوحيد أهدافها، في إطار أهداف التنمية المستدامة، وخلق مجتمعًا واعيًا قادرًا على

تحقيق الرفاه الاجتماعي، فتحقيق التنمية في هذه الحالة بمثابة وسيلة لتحقيق جوانب التمكين (السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والبيئية).

سادسًا: الابتكار كآلية لتعزيز الحوكمة وتفعيل مؤشر تنافسية المحافظات المصرية

طرح مؤشر تنافسية المحافظات المصرية في إطار التوجهات الدولية نحو اعتماد مؤشرات كمية، ونوعية في قياس الأداء التنموي، ليكون أداة تحليلية واستراتيجية تُمكّن صانعي القرار من رصد الفجوات التنموية، وتوجيه الموارد بفعالية نحو تحقيق أقصى عائد من الخصائص المحلية لكل محافظة، وبهذا يُعتبر مؤشر التنافسية أحد الأدوات التي تعكس قدرة الأقاليم، والمحافظات على استقطاب الاستثمارات، ورفع كفاءة الإنتاج، وتحسين جودة الحياة مقارنة بنظيراتها.

وفي إطار متصل، يمتد مؤشر تنافسية المحافظات ليقيس الأبعاد المؤسسية، والبنية التحتية، وجودة التعليم، والصحة، ومدى مرونة الإدارة المحلية، وتوافر بيئة مُشجعة على الابتكار، وريادة الأعمال، ولا يقتصر فقط على المخرجات الاقتصادية، وتتفق أبعاد مؤشر المحافظات مع معايير مؤشر التنافسية العالمي، الذي يتعلق بتحليل للعوامل التي تُمكن الاقتصادات الوطنية من تحقيق نمو اقتصادي مُستدام، وجدير بالذكر أن المنهجية المستخدمة لتقييم القدرة التنافسية الوطنية شهدت تطورات متتالية، فأصبحت تأخذ في الاعتبار أحدث الأفكار حول العوامل الدافعة للقدرة التنافسية والنمو، إذ تتعلق التنافسية بحجم مشاركة المحافظة بإجمالي الناتج القومي للدول، فهي عامل أساسي لدفع التنمية، والكفاءة، ومستويات الدخل، لذا تقيس تقارير التنافسية الجوانب المؤثرة في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة طويلة الأجل، والتي تشمل استعداد الدولة للتغيير، وقدرة أصحاب المصلحة على التكيف، ومرونتهم بما في ذلك الحكومة، ويتم التقييم وفقًا لأربعة مجالات تتضمن الاثنى عشر محورًا الموضحين بالشكل التالي: **(المعهد.القومي.للحوكمة.والتنمية.المستدامة، ٢٠٢٠)**

شكل (٢) مجالات ومحاور مؤشر التنافسية العالمي

بيئة مواتية	رأس المال البشري	الأسواق	بيئة للابتكار
• المؤسسات. • البنية التحتية. • الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة الصديقة للبيئة. • استقرار الاقتصاد.	• الصحة. • المهارات. • الوعي.	• سوق المنتجات. • سوق العمل. • النظام المالي. • حجم السوق.	• تنمية وتطوير بيئة الأعمال. • القدرة على الابتكار.

يعد **محور بيئة للابتكار**؛ من أهم المحاور التي تهيئ وتؤثر على معدلات المحاور الأخرى، حيث ترسيخ آليات تستهدف تطوير بيئة العمل، والتعامل بشكل غير تقليدي مع التحديات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والبيئية، ذلك من خلال إشراك البيئة المؤسسية، وإرساء أُسس التفاعلات بين قطاعاتها (القطاع العام، والقطاع الخاص، والقطاع الأهلي)، لإنتاج السلع والخدمات، كما يشمل هذا المحور البيئة المؤسسية، والعوامل المؤثرة على تباطؤ عملية التنمية مثل: الفساد، والعوامل البيروقراطية، والافتقار إلى الشفافية، والوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الُنظم المحاسبية التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية وغيرها من العوامل التي تؤثر في قرارات الاستثمار، وعمليات الإنتاج، وتوزيع المنافع، وكيفية دعم تكاليف التطوير، وإدراج التقنيات الحديثة، وضمان حُسن الإدارة، والحفاظ على ثقة المستثمر والمستهلك.

لذا أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة القائم على الابتكار ضرورة لتحسين مؤشر التنافسية، وخاصة مبادئ الشفافية، والمحاسبية، والتي تتطلب صياغة أُطر قانونية تضمن الاستدامة، ويتم تطبيقها على كافة مستويات الإدارة المركزية والمحلية، في هذا السياق، فإن تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة المحلية أحد معايير تقييم مؤشر التنافسية، حيث تأثيرها المُباشر على مستوى الإنتاجية، ومن ثَم تحقيق الاستقرار الاقتصادي، والتنمية المستدامة، وتأتي مبادرة "سيول الذكية" بكوريا الجنوبية، كنموذج تطبيق للطرح السابق، حيث تبنت مدينة "سيول" مفهوم "المدينة الذكية" من خلال استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات العامة، مثل: النقل، وإدارة النفايات، والتفاعل مع المواطنين عبر المنصات الرقمية، ترتب عليه زيادة كفاءة الإدارة المحلية وتعزيز الشفافية **(Lim et al, 2023)**.

وبهذا يقوم الابتكار المحلي بدور محوري في تعزيز التنافسية، لكونه أداة لتكييف السياسات، والخدمات مع السياقات المحلية، وتوليد حلول غير تقليدية للتحديات التنموية بما فيها التحديات المناخية، لكن فعالية هذا المؤشر تظل مشروطة بمدى قُدرة المحافظات على بناء أنظمة معلومات محلية دقيقة ومحدثة، وتعزيز قدراتها الإحصائية، وهو ما يُعيد التأكيد على مركزية الابتكار في دعم دورة البيانات، بدءًا من جمعها، وحتى استخدامها في رسم السياسات، مما يُمثل أحد أبرز جوانب التفاعل بين الابتكار، ومؤشر التنافسية.

كما أن تصميم سياسات محلية قائمة على التنافسية يتطلب تفعيل دور المواطن كشريك في صياغة الأولويات، مما يستدعي إدارة محلية تتمتع بمرونة تنظيمية، ونموذج حوكمة مفتوح قادر على التفاعل مع المجتمع، وهي عناصر لا تتحقق إلا بوجود بيئة مؤسسية تتوفر بها مجموعة من مقومات الابتكار بكافة أنواعه المشار إليها سابقًا، ومأسسة التعلم التنظيمي، واستثمار الفضاء المحلي كمصدر للمعرفة، وليس فقط كمستقبِل للقرارات المركزية.

المحور الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث وعائد النتائج على السياسة المحلية

ترتبط دائمًا النتائج بالمقدمات في البحث العلمي لهذا يتعلق المبحث الحالي بعرض نتائج اختبار صلاحية أدوات الدراسة إلى جانب، ومن ثَم مناقشة وتحليل نتائج تطبيق تلك الأدوات، تمهيدًا لصياغة توصيات البحث في ضوء تعزيز الابتكار لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات، وتحقيقًا للتنمية المجتمعية المستدامة.

أولًا: صِدق وثبات استمارة الاستبيان

تم اختبار ثبات الاستمارة بمعامل قياس التجانس الداخلي للمقاييس (Consistency) من أجل فحص ثباتها، وهذا النوع من الثبات يُشـير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في الاسـتمارة، ومن أجل تقدير معامل التجانس اسـتخدمت الدراسـة طريقة **(كرونباخ ألفا)**، حيث بلغ مُعامل الثبات الكُلي (ألفا) **لأبعاد** الاسـتمارة (٠.٨٢)، وهذا يُعد معامل ثبات مرتفعًا، ومناسبًا لأغراض الدراسة الحالية.

جدول (١) يوضح نتائج اختبار الصدق البنائي وثبات كل بُعد من أبعاد استمارة الاستبيان

م	البعد	عدد العبارات	قيمة الارتباط	الحالة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الحالة
١	المتطلبات التنظيمية للابتكار	٩	٠.٧٩	صادق	٠.٨١	ثابت
٢	المتطلبات البشرية للابتكار	٩	٠.٨٠	صادق	٠.٨٢	ثابت
٣	المتطلبات المادية للابتكار	٧	٠.٧٤	صادق	٠.٨٠	ثابت
٤	المعوقات التي تواجه الابتكار كآلية لتحسين مؤشر التنافسية بالمحافظات	٨	٠.٦٣	صادق	٠.٧٨	ثابت
	الإجمالي الاستمارة	٣٣		صادق	٠.٨٢	ثابت

أظهرت البيانات المُدرجة في الجدول السابق، نتائج الصدق الذاتي للاستمارة، حيث تَبَين أن مُعاملات الارتباط بين درجات كل بُعد من أبعاد الاستمارة السابق الإشارة إليه، ودرجة جميع أبعاد الاستمارة إجمالًا، تتراوح بين (٠.٦٣ – ٠.٨٠)، ويتضح هذا الاتساق الداخلي بين أبعاد الاستمارة الحالية، مما يؤكد الصدق البنائي الاستمارة ككل.

ثانيًا: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

١. خصائص عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في ٣٣٢ مفردة تتضمن ٢٨ مفردة من الخبراء والمتخصصين بوزارتي التنمية المحلية، والتخطيط والتنمية الاقتصادية والتعاون الدولي، كذلك ٣٠٤ موظفين بالإدارات عينة الدراسة (وحدات التنمية المستدامة، وإدارات

التخطيط والتخطيط الإستراتيجي، ومراكز المعلومات ودعم واتخاذ القرار بالدواوين العامة للمحافظات عينة الدراسة) لديهم تطبيق واتساب لإرسال رابط الاستمارة، تم تحديدهم من إجمالي عدد الموظفين بتلك الإدارات والبالغ عددهم ١٤٦١ موظفًا، وباستخدام معادلة "ستيفن ثامبسون".

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

حيث إن

N=	حجم المجتمع
Z=	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦
D=	نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥
P=	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠

وبتطبيق المعادلة تُحدد حجم العينة في (٣٠٤) مفردات

جدول (٢) خصائص عينة البحث

	الاستجابة	التكرار	النسبة		الاستجابة	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	٨٩	٢٩.٣	محل الإقامة	ريف	٥٩	١٩.٤
	أنثى	٢١٥	٧٠.٧		حضر	٢٤٥	٨٠.٦
الفئات العمرية	أقل من ٣٠ سنة	١٨	٥.٩	المؤهل الدراسي	مؤهل عال	١٨٧	٦١.٥
	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	٨٧	٢٨.٦		دبلومة دراسات عليا	٦٦	٢١.٧
	من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة	١٥٤	٥٠.٧		درجة الماجستير	٢٣	٧.٦
	من ٥٠ سنة فأكثر	٤٥	١٤.٨		درجة الدكتوراه	٢٨	٩.٢
متوسط الدخل الشهري للأسرة	أقل من ٣٠٠٠ جنيه	٦١	٢٠.١	عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٦٩	٢٢.٧
	من ٣٠٠٠ لأقل ٥٠٠٠	٥٤	١٧.٤		من ١٠ لأقل ١٥ سنة	١٢٩	٤٢
	من ٦٠٠٠ لأقل ٨٠٠٠	١٦٧	٥٤.٩		من ١٥ سنة لأقل ٢٠ سنة	٩٤	٣٠.٩
	٨٠٠٠ فأكثر	٢٣	٧.٦		من ٢٠ عامًا فأكثر	١٢	٣.٩

يوضح الجدول السابق، توزيع عينة البحث من العاملين بوحدات التنمية المستدامة بمحافظات المرحلة الأولى لمشروع إعداد التقارير الطوعية المحلية، طِبقًا للنوع، وتَبَين أن أعلى نسبة كانت للإناث، والتي بلغت (٧٠.٧٪)، بينما بلغت نسبة الذكور (٢٩.٣٪).

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة البحث طِبقًا للفئات العمرية، اتضح أن أعلى نسبة كانت لمن تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة) والتي بلغت (٥٠.٧٪)، أما من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة) بلغت نسبتهم (٢٨.٦٪)، في حين من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (من ٥٠ سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (١٤.٨٪)، بينما من تقع أعمارهم في الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) بلغت نسبتهم (٥.٩٪).

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة البحث طِبقًا لمتوسط الدخل الشهري، اتضح أن أعلى نسبة كانت لمن يقع دخل أسرهم الشهري في الفئة **(من ٦٠٠٠ جنيه لأقل ٨٠٠٠ جنيه)**، والتي بلغت (٥٤.٩٪)، أما من يقع دخل أسرهم الشهري في الفئة **(أقل من ٣٠٠٠ جنيه)** بلغت نسبتهم (٢٠.١٪)، في حين من يقع دخل أسرهم الشهري في الفئة **(من ٣٠٠٠ جنيه لأقل ٥٠٠٠ جنيه)** بلغت نسبتهم (١٧.٤٪)، كذلك من يقع دخل أسرهم الشهري في الفئة من **(٨٠٠٠ جنيه فأكثر)** بلغت نسبتهم (٧.٦٪).

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة البحث طِبقًا لمحل الإقامة، تبين أن أعلى نسبة كانت للمقيمين بالحضر، والتي بلغت (٨٠.٦٪)، أما المقيمون بالريف بلغت نسبتهم (١٩.٤٪).

كما يتضح من الجدول (٢)، والذي يوضح توزيع عينة البحث طِبقًا للمؤهل الدراسي، تبين أن أعلى نسبة كانت للحاصلين على مؤهل عالٍ، والتي بلغت (٦١.٥٪)، أما الحاصلون على دبلومة دراسات عليا بلغت نسبتهم (٢١.٧٪)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (٧.٦٪).

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة البحث طِبقًا لعدد سنوات الخبرة، تَبَيَن أن أعلى نسبة كانت لمن لديهم عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (من ١٠ لأقل ١٥ سنة)، والتي بلغت (٤٢٪)، بينما من لديهم عدد سنوات خبرة تقع في الفئة (من ٢٠ عامًا فأكثر)، بلغت نسبتهم (٣.٩٪).

٢. النتائج المرتبطة بالبُعد الأول المتطلبات التنظيمية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية:

جدول (٣) يوضح ترتيب عبارات البعد الأول المتطلبات التنظيمية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية وفقًا للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	ترتيب
١	تحتاج الإدارة المحلية لتطوير تشريعاتها لإرساء آليات المساءلة	٢.٧٢٤١	٠.٧٣٩٨٥	١٩.٤٤٢	٠.٠٠٠	دال	موافق	٩٠.٨	١
٢	اللوائح الحالية للإدارة المحلية في حاجة إلى تطوير لتفعيل مبادئ الحوكمة	٢.٦١٤٣	٠.٦٤٨٠٦	١٥.١٩٦	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨٧.١	٤
٣	تطوير الهياكل الإداري للوحدات المحلية لتتناسب ومتطلبات الحوكمة	٢.٣٩١٣	٠.٧٠٠٥٩	٩.٧٤٦	٠.٠٠٠	دال	موافق	٧٩.٧	٦
٤	تطوير نُظم تقييم أداء العاملين بالإدارة المحلية	٢.١٦٨١	٠.٧٧٢٣٣	٣.٤٦١	٠.٠٠١	دال	إلى حد ما	٧٢.٣	٧
٥	تحديد مدى زمني للحصول على الخدمات العامة وإعلانها للجمهور	٢.٦٤٦٦	٠.٦٤٨٠٦	١٥.١٩٦	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨٨.٢	٢
٦	اعلان آليات المساءلة المجتمعية عند إخلال أي مسئول بمهام الإدارة المحلية	٢.٦٣٧٩	٠.٦٠٨٦٩	١٥.٩٦٣	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨٧.٩	٣
٧	تطوير آليات التواصل الدوري بالجمهور	٢.٤٤٨٣	٠.٧٠٠٥٩	٩.٧٤٦	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨١.٦	٥
	البعد ككل	**٢.٤٦٦٣**	**٣.٤٥١٤٥**	**٨.٩٥٧٢**	**٠.٠٠٠**	**دال**	**موافق**	**٨٢.٢**	

باستقراء الجدول السابق تبين أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين لمعظم العبارات ازدادت عن متوسط العبارة الفرضي وهو(٢) في اتجاه الموافقة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح، وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائيًا لمعظم عبارات البُعد، ويُمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، كما أكد أفراد العينة على وجود متطلبات تنظيمية لحوكمة نُظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، كما يتضح من الجدول أعلاه أهم المتطلبات التنظيمية لحوكمة نُظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، طِبقًا للاستجابات وذلك من خلال ترتيب العبارات حسب نسبة الموافقة، حيث جاءت العبارة (١)، والتي مفادها "تحتاج الإدارة المحلية لتطوير تشريعاتها لإرساء آليات المساءلة " في الترتيب الأول بنسبة (٩٠.٨٪)، مما يشير إلى الحاجة إلى أطر قانونية تُنظم آليات المساءلة المجتمعية وتحدد مساراتها. هذا وجاءت العبارة (٥) والتي مفادها "تحديد مدى زمني للحصول على الخدمات العامة وإعلانها للجمهور" في الترتيب الثاني بنسبة (٨٨.٢٪)، مما يُدلل على ضرورة شرح، وتوضيح مسارات العمل، وأهميتها لحماية حقوق المواطنين في إطار القوانين المُنظمة للخدمات العامة.

كما جاءت العبارة (٦) والتي مفادها "إعلان آليات المساءلة المجتمعية عند إخلال أي مسئول بمهام الإدارة المحلية" في الترتيب الثالث بنسبة (٨٧.٩٪)، هذا وجاءت العبارة (٢) والتي مفادها "اللوائح الحالية للإدارة المحلية في حاجة إلى تطوير لتفعيل مبادئ الحوكمة" في الترتيب الرابع بنسبة (٨٧.١٪)، مما يُدلل على ضرورة صياغة لوائح تضمن استدامة مكتسبات تطبيق مبادئ الحوكمة، وتنظيمها في إطار مؤسسي.

كذلك جاءت العبارة (٧) والتي مفادها "تطوير آليات التواصل الدوري بالجمهور" في الترتيب الخامس بنسبة (٨١.٦٪)، مما يشير إلى ضرورة تنظيم أُطر التواصل بالجمهور لضمان استدامتها، وجعلها جزء من منظومة عمل الإدارة المحلية.

كما جاءت العبارة (٣) والتي مفادها "تطوير الهياكل الإداري للوحدات المحلية لتتناسب، ومتطلبات الحوكمة" في الترتيب السادس بنسبة (٧٩.٧٪)، كذلك جاءت العبارة (٤) والتي مفادها "تطوير نُظم تقييم أداء العاملين بالإدارة المحلية" في السابع الثاني بنسبة (٧٢.٣٪).

ويخلص مما سبق، أن المتطلبات التنظيمية لحوكمة نُظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة تتمثل في ضرورة تطوير التشريعات، والأطر القانونية لإرساء قواعد حوكمة الإدارة المحلية، وذلك طِبقًا لنِسب موافقة المبحوثين على عبارات البُعد التي تراوحت ما بين (٦٧.٤٪– ٩٠.٨٪).

٣. النتائج المرتبطة بالبُعد الثاني: المتطلبات البشرية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية:

جدول (٤) ترتيب عبارات البُعد الثاني؛ المتطلبات البشرية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	ترتيب
١	ضرورة تأهيل القوى البشرية للإدارة المحلية لإعداد رؤية عامة للمحافظة	٢.٧٧٥٩	٠.٥٢٧٧٨	٢٢.٣٩١	٠.٠٠٠	دال	موافق	٩٢.٥	١
٢	إعداد صف ثان من الكوادر الشبابية بالإدارة المحلية	٢.٦٤٦٦	٠.٦٤٨٠٦	١٥.١٩٦	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨٨.٢	٢
٣	تطوير منظومة تأهيل وبناء القدرات للعاملين بالإدارة المحلية	٢.٤٨٢٨	٠.٧٥٥٧٣	٩.٧٣	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨٢.٨	٧
٤	دعم الثقافة المؤسسية التي تعتمد على الشفافية وإتاحة المعلومات	٢.٦٢٥	٠.٦٥٩١٨	١٤.٤٤٢	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨٧.٥	٥
٥	دعم أسس العدالة بين العاملين بالإدارة المحلية	٢.٦٣٥٩	٠.٦٤٨٠٦	١٥.١٩٦	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨٧.٩	٣
٦	وضع قواعد لتحفيز التطوير الذاتي للعاملين	٢.٦٢٧٩	٠.٦٠٨٦٩	١٥.٩٦٣	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨٧.٦	٤

٧	الاعتماد على رأي الجمهور في تقييم العاملين بالإدارة المحلية	٢.٤٤٨٣	٠.٧٠٠٥٩	٩.٧٤٦	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨١.٦	٨
٨	تدريب العاملين على مبادئ الحوكمة بالإدارة المحلية	٢.١٦٨١	٠.٧٧٢٣٣	٣.٤٦١	٠.٠٠١	دال	إلى حد ما	٧٢.٣	٩
٩	نشر المهام الوظيفية للعاملين بالإدارة المحلية للجمهور	٢.٦١٦٦	٠.٦٤٨٠٦	١٥.١٩٦	٠.٠٠٠	دال	موافق	٨٧.٢	٦
	البعد ككل	**١١.٩٢٢٥**	**٣.٤٥١٤٥**	**٨.٩٥٧٢**	**٠.٠٠٠**	**دال**	**موافق**	**٨٥.٣**	

باستقراء الجدول السابق تَبين أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على معظم العبارات ازدادت عن متوسط العبارة الفرضي وهو(٢) في اتجاه الموافقة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح، وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائيًّا لمعظم عبارات البُعد، ويُمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، هذا وقد أكد أفراد العينة على وجود متطلبات بشرية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية، كما يتضح من الجدول أعلاه أهم المتطلبات البشرية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية طِبقًا للاستجابات، وذلك من خلال ترتيب العبارات حسب نسبة الموافقة، حيث جاءت العبارة (١) والتي مفادها "ضرورة تأهيل القوى البشرية للإدارة المحلية لإعداد رؤية عامة للمحافظة" في الترتيب الأول بنسبة (٩٢.٥٪)، حيث تُشير استجابات المبحوثين إلى صياغة رؤية عامة للمحافظة تُعبر عن أولويات المحافظة، والتي تستهدف سد احتياجات المواطنين، ودعم الميزة التنافسية للمحافظة، بينما جاءت العبارة (٢) والتي مفادها "إعداد صف ثانٍ من الكوادر الشبابية بالإدارة المحلية" في الترتيب الثاني بنسبة (٨٨.٢٪)، مما يُدلل على ضرورة الاهتمام بإعداد كوادر بالإدارة المحلية تكون قادرة على توطين أهداف التنمية المستدامة وفرص استثمارية.

أما بالنسبة للعبارة (٥) والتي مفادها "دعم أُسس العدالة بين العاملين بالإدارة المحلية" جاءت في الترتيب الثالث بنسبة (٨٧.٩٪)، في حين جاءت العبارة (٦) والتي مفادها "وضع قواعد لتحفيز التطوير الذاتي للعاملين" في الترتيب الرابع بنسبة (٨٧.٦٪)، بينما جاءت العبارة (٤) والتي مفادها "دعم الثقافة المؤسسية التي تعتمد على الشفافية وإتاحة المعلومات" في الترتيب الخامس بنسبة (٨٧.٥).

أما بالنسبة للعبارة (٩) والتي مفادها "نشر المهام الوظيفية للعاملين بالإدارة المحلية للجمهور" جاءت في الترتيب السادس بنسبة (٨٧.٢٪). بينما جاءت العبارة (٣) والتي مفادها "تطوير منظومة تأهيل وبناء القدرات للعاملين بالإدارة المحلية" جاءت في الترتيب السابع بنسبة (٨٢.٨٪).

كما جاءت العبارة (٧) والتي مفادها "الاعتماد على رأي الجمهور في تقييم العاملين بالإدارة المحلية" في الترتيب الثامن بنسبة (٨١.٦٪). أما العبارة (٨) والتي مفادها "تدريب العاملين على مبادئ الحوكمة بالإدارة المحلية" في الترتيب التاسع بنسبة (٧٢.٣٪).

ومما سبق يمكن استنتاج، أن **المتطلبات البشرية لحوكمة نُظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة،** تتمثل في ضرورة تأهيل القوى البشرية لإعداد رؤية عامة تتناسب وطبيعة المحافظة، وذلك طِبقًا لنِسب موافقة المبحوثين على عبارات البُعد، والتي تراوحت ما بين (٧٢.٣٪ إلى ٩٢.٥٪)، حيث تتطلب حوكمة الإدارة المحلية توفر كوادر بشرية مُدركة لأهداف التنمية المستدامة، وأهمية مشاركة المواطنين بخِطط تنمية المحافظة لتحقيق ذلك، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة يُزيد خبرة العاملين، وتكامل الرؤى بين القائمين على التنفيذ والمواطنين، وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (**الوكيل**، ٢٠٢١)، والتي أكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُحسن أداء العاملين بالقطاع الحكومي؛ حيث يُثقل خبراتهم من خلال التواصل المباشر بالمواطنين، مما يجعلهم أكثر إلمامًا باحتياجاتهم وأولوياتهم.

٤. النتائج المرتبطة بالبُعد الثالث: المتطلبات المادية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية:

جدول (٥) ترتيب عبارات البُعد الثالث المتطلبات المادية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	ترتيب
١	تحتاج مؤسسات الإدارة المحلية	٢.٦٤٦٦	٠.٦٤٨٠٦	١٥.١٩٦	٠	دال	موافق	٨٨.٢	٣

	الاعتماد على إتاحة المعلومات والبيانات على مواقع رسمية							
٢	يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة تأسيس بينية معلوماتية بديل لإدارة الورقية	٢.٦٣٧٩	٠.٦٠٨٦٩	١٥.٩٦٣	٠	دال	موافق	٨٧.٩	٤
٣	نشر التقارير الدورية على المواقع الرسمية لمتابعة أداء الإدارة المحلية	٢.٤٤٨٣	٠.٧٠٠٥٩	٩.٧٤٦	٠	دال	موافق	٨١.٦	٨
٤	تحتاج الإدارة المحلية مزيدًا من الرقابة الداخلية لوحدتها	٢.١٦٨١	٠.٧٧٢٣٣	٣.٤٦١	٠.٠٠١	دال	إلى حد ما	٧٢.٣	٩
٥	الإدارة المحلية في حاجة إلى صياغة سياسة عامة تعبر عن أولويات المحافظة	٢.٦١٥٤	٠.٦٤٨٠٦	١٥.١٩٦	٠	دال	موافق	٨٧.٢	٦
٦	يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة صياغة آليات للاستعانة بالكوادر المجتمعية لتحقيق التنمية	٢.٧٦٢٤	٠.٧٣٩٨٥	١٩.٤٤٢	٠	دال	موافق	٩٢.١	١
٧	تفعيل مشاركة المواطنين بالتخطيط لتحقيق التنمية المحلية	٢.٦٣٦٦	٠.٦٠٨٦٩	١٥.٩٦٣	٠	دال	موافق	٨٧.٩	٤م

٨	صياغة آلية لمتابعة مستوى رضا المواطنين عن أداء الإدارة المحلية بشكل دوري	٢.٦٠٣٤	٠.٦٥٦٣٦	١٤.٠٠٤	٠	دال	موافق	٨٦.٨	٧
٩	إعداد منصات رقمية لتسهيل التواصل المباشر بين المواطن والإدارة المحلية	٢.٧٢٤١	٠.٧٣٩٨٥	١٩.٤٤٢	٠	دال	موافق	٩٠.٨	٢
	البعد ككل	**٢.٥٨٢٥**	**٣.٤٥١٤٥**	**٨.٩٥٧٢**	**٠.٠٠٠**	**دال**	**موافق**	**٨٦**	

يلاحظ من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على مُعظم العبارات ازدادت عن متوسط العبارة الفرضي وهو(٢) في اتجاه الموافقة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح، وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائيًّا لمعظم عبارات البعد، ويُمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، وأكد أفراد العينة على وجود مُتطلبات مادية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية، كما يتضح من الجدول أعلاه أهم المتطلبات المادية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية، طِبقًا للاستجابات وذلك من خلال ترتيب العبارات حسب نسبة الموافقة، حيث جاءت العبارة (٦) والتي مفادها "يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة صياغة آليات للاستعانة بالكوادر المجتمعية لتحقيق التنمية " في الترتيب الأول بنسبة (٩٢.١٪)، بينما جاءت العبارة (٩) والتي مفادها "إعداد منصات رقمية لتسهيل التواصل المباشر بين المواطن والإدارة المحلية" في الترتيب الثاني بنسبة (٩٠.٨٪)، مما يُدلل على ضرورة إرسال وسائل التواصل بين المواطنين، والإدارة المحلية لتفعيل مشاركتهم في صنع القرار، وبيان مستوى رضاهم عن أداء الإدارة المحلية، وذلك في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة.

أما العبارة (١) والتي مفادها "تحتاج مؤسسات الإدارة المحلية الاعتماد على إتاحة المعلومات، والبيانات على مواقع رسمية" جاءت في الترتيب الثالث بنسبة (٨٨.٢٪)، مما يُساهم في تطوير آليات نشر المعلومات والبيانات لتحقيق الشفافية، وإتاحتها كأحد مبادئ الحوكمة. كذلك جاءت العبارة (٢) والتي مفادها "يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة تأسيس بينية معلوماتية بديلة لإدارة الورقية" في الترتيب الرابع بنسبة (٨٧.٩٪)، تعكس هذه الاستجابة ضرورة

الاهتمام بالبنية التحتية لمؤسسات الإدارة المحلية. كما جاءت في نفس الترتيب العبارة (٧) والتي مفادها "تفعيل مشاركة المواطنين بالتخطيط لتحقيق التنمية المحلية ".

أما العبارة (٥) والتي مفادها "الإدارة المحلية في حاجة إلى صياغة سياسة عامة تُعبر عن أولويات المحافظة" جاءت في الترتيب السادس بنسبة (٨٧.٢٪)، كذلك جاءت العبارة رقم (٨) والتي مفادها " صياغة آلية لمتابعة مستوى رضا المواطنين عن أداء الإدارة المحلية بشكل دوري" في الترتيب السابع بنسبة (٨٦.٨٪).

أما العبارة (٣) والتي مفادها "نشر التقارير الدورية على المواقع الرسمية لمتابعة أداء الإدارة المحلية." جاءت في الترتيب الثامن بنسبة (٨١.٦)، بينما جاءت العبارة (٤) والتي مفادها "تحتاج الإدارة المحلية مزيد من الرقابة الداخلية لوحدتها" في الترتيب التاسع بنسبة (٧٢.٣٪).

وتخلص الدراسة، إلى أن متطلبات البنية المؤسسية لحوكمة نُظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، طِبقًا لنِسب موافقة المبحوثين على عبارات البُعد، والتي تراوحت ما بين (٧٢.٣٪ إلى ٩٢.١٪)، حيث تُشير استجابات المبحوثين إلى ضرورة توفير بنية معلوماتية لتسهيل متابعة، وتُقيم أداء الإدارة المحلية كذلك إعداد التواصل مع المواطنين. وتتفق تلك النتائج، ونتائج دراسة **(محرم، ٢٠١٩)**، والتي أشارت نتائجها إلى ضرورة تطوير الحكومة لآليات التواصل مع الجمهور، وخاصة الوسائل الإلكترونية لتطوير طُرق تقديم الخدمات وتقييم الأداء الحكومي.

جدول (٦) يوضح ترتيب متطلبات الابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	ترتيب
١	**المتطلبات التنظيمية للابتكار**	٢.٤٦٦٣	٣.٤٥١٤٥	٨.٩٥٧٢	٠	دال	موافق	٨٢.٢	٣
٢	**المتطلبات البشرية للابتكار**	١١.٩٢٢٥	٣.٤٥١٤٥	٨.٩٥٧٢	٠	دال	موافق	٨٥.٣	٢
٣	**المتطلبات المادية لابتكار**	٢.٥٨٢٥	٣.٤٥١٤٥	٨.٩٥٧٢	٠	دال	موافق	٨٦	١
	البعد ككل	٥.٦٥٧١	٣.٤٥١٤٥	٨.٩٥٧٢	٠	دال	--	٨٤.٥	--

باستقراء الجدول السابق والذي يُوضح ترتيب متطلبات الابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية، تبين أن الترتيب الأول كان للمتطلبات المادية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية، بنسبة

(٨٦٪)، أما المتطلبات البشرية جاءت في الترتيب الثاني بنسبة (٨٥.٣٪)، أما الترتيب الثالث كان للمتطلبات المادية بنسبة (٨٢.٢٪).

٥. النتائج المرتبطة بالبُعد الرابع: المعوقات التي تواجه الابتكار كآلية لتحسين مؤشر التنافسية بالمحافظات:

جدول (٧) يوضح ترتيب عبارات البعد الرابع التي تواجه الابتكار كآلية لتحسين مؤشر التنافسية بالمحافظات طبقاً للقوة النسبية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (T)	مستوى الدلالة	التفسير	الرأي	النسبة	ترتيب
١	عدم اهتمام بعض المواطنين بالمشاركة بالعمل العام	٢.٠٢١٦	٠.٧٢١٧٨	٠.٤٢	٠.٦٧٥	غير دال	إلي حد ما	٦٧.٤	٤
٢	قلة الكوادر البشرية المؤهل بالإدارة المحلية	١.٥١٧٢	٠.٦٨٣٥٥	١٠.٧٥٧	٠.٠٠٠	دال	موافق	٥٠.٦	٢
٣	الاعتماد على رؤية الحكومة المركزية في صياغة رؤية المحافظة	٢.١٤٥١	٠.٦٠٨٦٩	١٥.٩٦٣	٠.٠٠٠	دال	غير موافق	٧١.٥	٥
٤	جمود الهياكل الإدارية بالإدارة المحلية بما لا يتناسب وتطبيق مبادئ الحوكمة	٢.٠٠٨٦	٠.٨٣٢٢١	٠.١٥٨	٠.٨٧٥	غير دال	إلى حد ما	٦٧.٠	٣
٥	عدم تطوير التشريعات والأطر القانونية منظمة للابتكار بالإدارة المحلية	١.٤٥٦٩	٠.٦٨٨٧١	١٢.٠١١	٠.٠٠٠	دال	موافق	٤٨.٦	١
٦	عدم متابعة المواطنين	٢.٦٠٣٤	٠.٦٥٦٣٦	١٤.٠٠٤	٠.٠٠٠	دال	غير موافق	٨٦.٨	٧

	للمشروعات القومية وأهدافها							
٧	عدم وعي المواطنين بجهود الدولة الحالية لتحقيق التنمية المستدامة	٢.٤٨٢٨	٠.٧٥٥٧٣	٩.٧٣	٠.٠٠٠	دال	غير موافق	٨٢.٨	٦
٨	ضعف البنية المعلوماتية بالإدارة المحلية	٢.٦٤٦٦	٠.٦٤٨٠٦	١٥.١٩٦	٠.٠٠٠	دال	غير موافق	٨٨.٢	٨
	البعد ككل	**٢.١١٠٢٨**	**٠.٦٩٩٣٩**	**٩.٧٧٩٨٨**	**٠.٠٠٠**	**دال**		**٧٠.٣**	

باستقراء الجدول السابق تبين أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين على مُعظم العبارات ازدادت عن متوسط العبارة الفرضي وهو(٢) في اتجاه عدم الموافقة، والانحرافات المعيارية التي اقتربت من الواحد الصحيح، وقيمة اختبار (T) كانت دالة إحصائيًّا لمُعظم عبارات البعد، ويُمكن ملاحظة ذلك من خلال قيمتها الاحتمالية التي تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥)، كما أكد أفراد العينة وجود المعوقات التي تواجه حوكمة نُظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، كما يتضح من الجدول أعلاه أهم معوقات تواجه حوكمة نظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، وذلك من خلال ترتيب العبارات حسب نسبة الموافقة، حيث جاءت العبارة (٥) والتي مفادها "عدم تطوير التشريعات والأطر القانونية المنظمة لعمل الإدارة المحلية" في الترتيب الأول بنسبة (٤٨.٦٪)، وبهذا تشير استجابات المبحوثين إلى أن التشريعات والأطر القانونية المنظمة لعمل الإدارة المحلية لا تتناسب، وتطبيق مبادئ الحوكمة، بينما جاءت العبارة (٢) والتي مفادها "قلة الكوادر البشرية المؤهل بالإدارة المحلية" في الترتيب الثاني بنسبة (٥٠.٦٪)، مما يدلل على ضرورة إعداد برامج تدريبية لتأهيل الكوادر البشرية بالإدارة المحلية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

كذلك جاءت العبارة (٤) والتي مفادها "جمود الهياكل الإدارية بالإدارة المحلية بما لا يتناسب وتطبيق مبادئ الحوكمة" في الترتيب الثالث بنسبة (٦٧٪)، مما يُشير إلى ضرورة تطوير الهياكل الإدارية للإدارة المحلية لاستحداث وظائف تضمن تنفيذ مبادئ الحوكمة، كما جاءت العبارة (١) والتي مفادها "عدم اهتمام بعض المواطنين بالمشاركة بالعمل العام " في الترتيب الرابع بنسبة (٦٧.٤٪).

كذلك أشارت استجابات المبحوثين إلى عدم موافقتهم على وجود بعض المعوقات، والتي تتعلق بالاعتماد على رؤية الحكومة المركزية لصياغة رؤية المحافظة، مما يُشير إلى عدم إدراكهم لأهمية مراعاة خصوصية، وطبيعة المحافظة، ودعم الميزة التنافسية لها، واعتقادهم بقُدرة الحكومة المركزية على صياغة رؤية للمحافظة، هذا بالإضافة إلى تأكيد المبحوثين على متابعة المواطنين للمشروعات القومية التي يتم نشر بياناتها عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، بالإضافة إلى الصفحات الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي.

المحور الثالث: النتائج العامة للبحث والتوصيات

أولًا: النتائج العامة للدراسة

يعرض هذا الجزء النتائج العامة للبحث بناء على المناقشات السابقة لنتائج الدراسة الميدانية، وفي ضوء الإطار النظري للبحث، لذا سوف يتم عرض النتائج العامة من خلال تساؤلات البحث:

- **نتائج التساؤل الأول والذي مؤداه** "ما المتطلبات التنظيمية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية؟"

اتضح من نتائج البحث أن المتطلبات التنظيمية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية، وتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة تتمثل في ضرورة تطوير التشريعات، والأطر القانونية لإرساء قواعد حوكمة الإدارة المحلية، وصياغة لوائح تضمن استدامة مكتسبات تطبيق مبادئ الحوكمة، وتنظيمها في إطار مؤسسي، هذا بالإضافة إلى تنظيم أُطر التواصل بالجمهور لضمان استدامتها، وجعلها جُزء من منظومة عمل الإدارة المحلية، كذلك تطوير الهياكل الإدارية للوحدات المحلية لتتناسب متطلبات الحوكمة إلى جانب تطوير نُظم تقييم أداء العاملين بالإدارة المحلية، وذلك طِبقًا لنِسب موافقة المبحوثين على عبارات البُعد الأول التي تراوحت ما بين (٦٧.٤٪- ٩٠.٨٪).

- **نتائج التساؤل الثاني والذي مؤداه "ما المتطلبات البشرية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية؟"**

أشارت نتائج البحث أن **المتطلبات البشرية لحوكمة نُظم الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة،** تتمثل في ضرورة تأهيل القُوى البشرية لإعداد رؤية عامة تتناسب وطبيعة المحافظة، وذلك طِبقًا لنِسب موافقة المبحوثين على عبارات البُعد، والتي تراوحت ما بين (٧٢.٣٪ إلى ٩٢.٥٪)، حيث تتطلب حوكمة الإدارة المحلية توفر كوادر بشرية مُدركة لأهداف التنمية المستدامة، وأهمية مشاركة المواطنين بخطط تنمية المحافظة لتحقيق ذلك، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة يُزيد خبِرة العاملين، وتكامل الرؤى بين القائمين على التنفيذ والمواطنين، وتتفق تلك

النتائج مع نتائج دراسة (**الوكيل، ٢٠٢١**)، والتي أكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُحسن أداء العاملين بالقطاع الحكومي حيث يثقل خبراتهم من خلال التواصل المباشر بالمواطنين، مما يجعلهم أكثر إلمامًا باحتياجاتهم وأولوياتهم.

- **نتائج التساؤل الثالث والذي مؤداه "ما المتطلبات المادية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية؟"**

أشارت نتائج البحث أن **المتطلبات المادية للابتكار كآلية لتحسين مؤشر تنافسية المحافظات المصرية**، طِبقًا لنِسب موافقة المبحوثين على عبارات البُعد، والتي تراوحت ما بين (٧٢.٣٪ إلى ٩٢.١٪)، وتتمثل في إعداد منصات رقمية لتسهيل التواصل المباشر بين المواطن والإدارة المحلية، كذلك تُشير استجابات المبحوثين إلى ضرورة توفير بنية معلوماتية لتسهيل متابعة، وتقيم أداء الإدارة المحلية، وتتضمن نشر التقارير الدورية على المواقع الرسمية لمتابعة أداء الإدارة المحلية، وذلك بهدف تحقيق الشفافية، وإتاحة المعلومات والبيانات كأحد مبادئ الحوكمة، وتفعيل مشاركة المواطنين بالتخطيط لتحقيق التنمية المحلية، إلى جانب صياغة آلية لمتابعة مستوى رضا المواطنين عن أداء الإدارة المحلية بشكل دوري، بالإضافة إلى إعادة صياغة سياسة عامة تُعبر عن أولويات المحافظة، كذلك إعداد التواصل مع المواطنين.

ثانيًا: توصيات البحث

في ضوء نتائج البحث توصي الدراسة بضرورة تضافر كافة أجهزة الدولة لصياغة رؤية متكاملة تعكس أولويات المواطن بشتى المجالات، وتتناسب وطبيعة المحافظة، وتدعم الميزة التنافسية، في إطار تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، والتي تشمل ما يلي:

١. **التوصيات التنظيمية:**

- **استنادًا إلى ما أظهرته النتائج حول الحاجة إلى تطوير التشريعات والأطر القانونية؛** يُوصى بتطوير التشريعات المنظمة للإدارة المحلية بما يُرسخ مبادئ الحوكمة، ويُحدد بوضوح آليات المساءلة المجتمعية.
- **نظرًا لما كشفته النتائج من قصور في توافق اللوائح الداخلية الحالية مع متطلبات التنمية المستدامة؛** يُوصى بمراجعة هذه اللوائح وتحديثها لتتوائم مع متطلبات التحول المؤسسي الحديث.
- **تماشيًا مع ما بينته النتائج من ضرورة تعزيز الشفافية في الخدمات العامة؛** يُوصى بتفعيل أنظمة تضمن إعلان الأطر الزمنية لتقديم الخدمات، بما يضمن العدالة والمساواة.
- **في ضوء ما أظهرته النتائج من ضِعف في الأطر المؤسسية للمساءلة،** يُوصى بنشر آليات واضحة للمساءلة المجتمعية وتفعيلها عند التقصير.

- **استنادًا إلى نتائج البحث التي أبرزت القصور في الهياكل التنظيمية،** يُوصى بإعادة بناء الهياكل التنظيمية للوحدات المحلية، بما يشمل إنشاء وحدات متخصصة في الابتكار والتنمية المستدامة، استنادًا إلى دراسات جدوى تراعي الأبعاد البيئية والاجتماعية.
- **نظرًا لما أظهرته النتائج من غياب آليات لمتابعة أهداف التنمية المستدامة محليًّا؛** يُوصى بإنشاء وحدات متخصصة لمتابعة تنفيذ أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ داخل الوحدات المحلية.
- **انطلاقًا من النتائج التي أكدت الحاجة إلى تقييم دوري للأداء المؤسسي؛** يُوصى بتطبيق معايير وطنية موحدة لتقييم الأداء المؤسسي للإدارة المحلية.
- **استنادًا إلى النتائج التي أوضحت أهمية تعزيز مشاركة المواطنين؛** يُوصى بتضمين مشاركة المواطنين في صياغة الخطط المحلية ضِمن الأطر التنظيمية.
- **تماشيًا مع النتائج التي بينت ضعف نظم الشكاوى؛** يُوصى بتطوير نُظم الشكاوى، والاستجابة الفعالة، ودمجها في الهياكل التنظيمية.
- **استنادًا إلى النتائج التي أوضحت أهمية مشاركة ممثلي الفئات المجتمعية،** يُوصى بإنشاء مجالس محلية فرعية تضم كافة الفئات لضمان تكامل القرارات المحلية.

٢. **التوصيات المتعلقة بالموارد البشرية:**

- **في ضوء ما أظهرته النتائج من حاجة العاملين إلى تأهيل متخصص؛** يُوصى بإطلاق برامج تدريبية لتمكين العاملين في الإدارة المحلية من إعداد رؤى تنموية متكاملة متماشية مع طبيعة كل محافظة، مع رفع وعيهم بأهداف التنمية المستدامة.
- **استنادًا إلى النتائج التي أوضحت ضعف استثمار الكوادر الشابة؛** يُوصى بإنشاء قاعدة بيانات بالكوادر الشابة، وتأهيلهم لمسارات القيادة ضِمن هيكل المحليات.
- **نظرًا لما أظهرته النتائج من غياب حوافز مرتبطة بالأداء ؛** يُوصى بتصميم نظام حوافز قائم على الإنجاز، والابتكار في حل المشكلات المجتمعية.
- **تماشيًا مع ما أظهرته النتائج من ضرورة تحقيق العدالة الوظيفية؛** يُوصى بدعم العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص في الترقيات، والتكليفات داخل الوحدات المحلية.
- **استنادًا إلى النتائج التي أكدت الحاجة لثقافة تنظيمية تشاركية؛** يُوصى بتنمية ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والمشاركة وتداول المعلومات.

- **نظرًا لما أوضحته النتائج من ضِعف في تواصل العاملين مع المواطنين؛** يُوصى بتدريبهم على تطبيق مبادئ الحوكمة، وأساليب التواصل الفعال.
- **بناءً على النتائج التي أكدت أهمية التقييم المجتمعي للأداء ؛** يُوصى بإشراك المواطنين في عملية تقييم أداء الموظفين المحليين.
- **تماشيًا مع ما أبرزته النتائج من أهمية نشر قصص النجاح؛** يُوصى بتوثيق وتعميم قصص النجاح الفردية، والجماعية داخل الوحدات المحلية كمحفز للتطوير.
- **استنادًا إلى النتائج التي أظهرت قصورًا في وضوح التوصيف الوظيفي؛** يُوصى بنشر المهام الوظيفية، والتوصيفات الخاصة بكل وظيفة عبر المنصات الرسمية للمحليات.

٣. **التوصيات المتعلقة بالموارد المادية والتكنولوجية:**

- **في ضوء ما أظهرته النتائج من قصور في البنية التكنولوجية؛** يُوصى بإنشاء بنية معلوماتية رقمية متكاملة تدعم الحوكمة الرقمية، وتتيح الوصول بسهولة إلى البيانات المحلية.
- **استنادًا إلى النتائج التي أوضحت ضِعف قنوات المشاركة الإلكترونية؛** يُوصى بإعداد منصات إلكترونية موحدة تتيح للمواطنين تقديم المقترحات ومتابعة الأداء.
- **تماشيًا مع النتائج التي أكدت أهمية متابعة الأداء التنموي؛** يُوصى بتفعيل أدوات تكنولوجية لرصد مؤشرات الأداء، وربطها بمؤشرات التنافسية.
- **استنادًا إلى النتائج التي بينت محدودية الموارد المادية والتكنولوجية؛** يُوصى بتخصيص موارد مالية وبشرية لتحديث البنية التحتية الرقمية داخل الوحدات المحلية.
- **نظرًا لما أوضحته النتائج من ضعف في إتاحة المعلومات؛** يُوصى بنشر تقارير الأداء بشكل دوري على المواقع الرسمية للمحليات لتفعيل حق المواطن في المعرفة.
- **استنادًا إلى ما أبرزته النتائج من أهمية تحليل البيانات الذكية؛** يُوصى باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات المواطنين، وتوجيه الخِطط المحلية وفق الاحتياجات الفعلية.
- **تماشيًا مع النتائج التي أكدت ضرورة إشراك المجتمع المدني؛** يُوصى بإشراك منظمات المجتمع المدني في دعم مشروعات الرقمنة وتطوير الخدمات الحكومية.

قائمة المراجع:

أولًا: المراجع العربية

١. إسماعيل، ع. ا،(2005)، دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، نابلس: رسالة ماجستير، برنامج التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

٢. البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ومعهد التخطيط القومي، (2010)، تقرير التنمية البشرية ٢٠١٠ مصر، القاهرة: البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، معهد التخطيط القومي.

٣. البسام، ب. ب، (2019)، إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام. مجلة جامعة الملك سعود "العلوم الإدارية"، مجلد ٢٨، العدد ٢.

٤. حسني، س. م، (2022)، رؤية مصر (٢٠٣٠) وأثرها على شفافية المؤسسات الحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد ١٣، العدد ٢ أبريل ٢٠٢٢.

٥. الزغبي،خ. س، (2003)، العلاقة بين الإدارة المركزية، والإدارة المحلية، وأساليب تكاملها، صلالة: الملتقى العربي الأول "نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

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

٧. الشيخ، ص. ع، (2015) ، سياسات حول إصلاح النظام المحلي في مصر، مجلة النهضة، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير ٢٠١٥.

٨. طيفور، ف. أ، (2023)، اللامركزية كآلية في التخطيط لتحسين إدارة الأزمات والكوارث بالمجتمع المحلي، أسيوط: رسالة ماجستير، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط.

٩. عوض، م، خميس, ك، (2013) ، التنمية والديمقراطية وتطوير النظام الإقليمي العربي، القاهرة: المنظمة العربية لحقوق الإنسان.

١٠. عبد الحميد، إنجى، (٢٠٠٤)، رأس المال الاجتماعي: نحو نظرية في البناء والفعل الاجتماعي، المجلة الاجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المجلد الحادي والأربعون، العدد الثاني.

١١. قوال، ف، (2022)، **دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة:** دراسة لدور البلدية. مجلة الفكر المتوسطي، المجلد ١١، العدد ١.

١٢. كراجه، ل. م، وعريقات، **(2022)، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية،** المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد ٤٥، العدد ٢.

١٣. لجنة العمالة والسياسة الاجتماعية، (نوفمبر ٢٠٠٥)، تعزيز التنمية المستدامة لتحقيق سبل عيش مستدام. جنيف: مكتب العمل الدولي.

١٤. مجمع اللغة العربية، (1986)، المعجم الوسيط، القاهرة: دار الدعوة.

١٥. محرم، هـ. ف، (2019)، التواصل الإلكتروني وتطوير الأداء الحكومي، القاهرة: رسالة ماجستير، قسم الاجتماع، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

١٦. محمد، ن. ح، (2016)، دور الإبداع والابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، مجلة الإمارات العربية المتحدة، المجلد ٧، العدد٩.

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

١٨. الوكيل, م. م، (2021)، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد ٤١، العدد ٤.

ثانيا المراجع الأجنبية:

1. Brown, K. A. and Osborne, S, (2011), Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK. *Journal of Social Sciences, Vol 9, No.6.*
2. Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading? *42nd Congress of the European Regional Science Association: "From Industry to Advanced Services - Perspectives of European Metropolitan Regions*, Dortmund: European Regional Science Association (ERSA).
3. Lim, Y., Edelenbos, J., & Gianoli, A. (2023). Dynamics in the governance of smart cities: insights from South Korean smart cities. *International Journal of Urban Sciences, Volume 27.*
4. Monios, J. (2019). "Geographies of governance in the freight transport sector: The British case". *Transportation Research Part A: Policy and Practice, Vol. 121, March*.
5. OECD, O. (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector.* Paris: OECD.
6. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development.* Cambridge: Harvard University Press.
7. Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). Metagoverning Collaborative Innovation in Governance Networks. *The American Review of Public Administration, 46(7)*.

8. Wampler, B. (2009). Participatory Budgeting in Brazil: Contestation, Cooperation, and Accountability. *Journal of Latin American Studies*.
9. Yu, Jae Eon. (2017). Understanding social innovation from systemic perspectives. International Journal of Business Policy and Strategy Management Vol. 4, No.2.

Abstract:

This research explores the role of innovation to enhance the competitiveness index of Egyptian governorates within the framework of achieving sustainable development goals and Egypt's Vision 2030. The study employed a descriptive-analytical approach, supported by a social survey that targeted 332 participants, including experts from the Ministries of Local Development and Planning, as well as employees in sustainable development units and technology centers in Fayoum, Port Said, and Behera governorates.

Findings reveal that strengthening innovation to enhance competitiveness requires three main dimensions: organizational requirements (updating legislations, regulations, and administrative structures), human requirements (capacity building and preparing a second line of young leaders), and material requirements (establishing information systems, digital platforms, and effective citizen engagement mechanisms). However, the study also identified significant challenges, including a weak information infrastructure, inadequate legal frameworks, and a shortage of qualified staff.

The study concludes that innovation represents a strategic entry point to operationalize local governance, enhancing community participation, transparency, and accountability, while leveraging the unique competitive advantages of each governorate. It recommends adopting an integrated vision tailored to local contexts to ensure sustainable local development.

Keywords: Innovation, governorates' competitiveness indicator, sustainable development, innovation enabling environment