



## Agricultural Economics and Social Science

Available online at <http://zjar.journals.ekb.eg>  
<http://www.journals.zu.edu.eg/journalDisplay.aspx?JournalId=1&queryType=Master>



### دراسة مقارنة لتطبيق معايير الحوكمة لمركزين مختلفين في مستوى التنمية في ضوء المبادرة الريادية حياة كريمة بمحافظة الشرقية

إبراهيم حسان إبراهيم محمد\* - أيمن أحمد عكرش

قسم الاقتصاد الزراعي - اجتماع ريفي - كلية الزراعة - جامعة الزقازيق - مصر

Received: 22/02/2023 ; Accepted: 26/03/2023

**المخلص:** استهدفت الدراسة الراهنة التعرف علي مستوى تطبيق بنود وأبعاد الحوكمة وكذلك الدرجة الكلية لها لمركزين مختلفين في مستوى التنمية بمحافظة الشرقية، وكذلك اختبار معنوية الفروق بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بتطبيق كل بند من بنود وأبعاد الحوكمة وكذلك الدرجة الكلية لها، ولتحقيق تلك الاهداف اجريت الدراسة في ريف محافظة الشرقية، حيث تم تقسيم المحافظة إلى ثلاثة مستويات تنموية مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة المستوى التنموي، وتم اختيار مركز مرتفع في مستوى التنمية من المراكز الاربعة المذكورة عشوائيا فكان هما مركزي الزقازيق والحسينية، وكذلك تم اختيار وحدة محلية من مركز الزقازيق (عدد الوحدات المحلية به 9 وحدات) عشوائيا لعينة الدراسة وكانت هي الوحدة المحلية بشيبة النكارية، وكذلك تم اختيار وحدة محلية من مركز الحسينية (عدد الوحدات المحلية به 10 وحدات) عشوائيا لعينة الدراسة وكانت هي الوحدة المحلية بقهبونة، وتم تحديد حجم العينة بتطبيق معادلة (كرسجي ومورجان) حيث بلغ عدد المبحوثين (137) مبحوث من موظفي الودحتين، وجمعت بيانات الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة بواسطة استمارة استبيان باستخدام المقابلة الشخصية للموظفين العاملين بالوحدات المحلية الريفية، وذلك خلال الفترة من بداية شهر مارس حتي نهاية شهر مايو عام 2022 واستخدم في تحليل هذه البيانات: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح، واختبار T لاختبار الفروق بين مركزي الدراسة، وكانت اهم نتائج الدراسة ان درجة تطبيق أبعاد الحوكمة كانت متوسطة علي مستوى الدرجة الكلية للمراكز بنسبة وصلت إلى (71.5%) فكانت على مستوى مركز الحسينية متوسطة وذلك بنسبة (58.6%) وعلى مستوى مركز الزقازيق كانت متوسطة بنسبة وصلت إلى (75%). كذلك تبين وجود فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق بعد المشاركة عندي مستوى معنوية (0.01) لصالح مركز الحسينية، وكذلك الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الحوكمة عندي مستوى معنوية (0.05) لصالح مركز الحسينية، وكذلك تبين وجود فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بعد العدالة عند مستوى معنوية (0.05) لصالح مركز الحسينية، كما تبين عدم وجود فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق ببعدى الشفافية والمساءلة.

**الكلمات الإسترشادية:** الحوكمة، الوحدات المحلية الريفية، محافظة الشرقية، مبادرة حياة كريمة.

### المقدمة والمشكلة البحثية

تعتبر الحوكمة من الموضوعات ذات الأهمية علي المستوى العالمي وخاصة المؤسسات الدولية والمعنية بقضايا التنمية والتمويل الكافي كالبانك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي، واحتلت الحوكمة مكانة ذات أهمية وذلك لأنها تضمن حقوق المساهمين والمستثمرين، وتحقيق النزاهة والعدالة وتشجيع التميز (ربابعة، 2019)، كما برزت الحوكمة كأحد الموضوعات الهامة علي مستوى العالم بعد الأزمة المالية التي شهدها العالم ومؤسساته وشركاته الكبرى خلال السنوات الخمس من عام 1997م وحتى عام 2002م وذلك بسبب انتشار الفساد الإداري والمالي في هذه المؤسسات وسوء استخدام السلطة والابتعاد عن القيم والاخلاقيات، ونتيجة لكل ذلك فرض

مصطلح الحوكمة نفسه بسرعة وانتشر لدي العديد من دول العالم، ثم سرعان ما انتقل إلى العديد من المجالات المختلفة لتصبح الحوكمة معياراً لتحديد جودة المؤسسات (حاتمة وسلامة، 2017).

ويعد التزام الدول بفكرة الحوكمة أمر في غاية الأهمية حيث تعمل الحوكمة على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وذلك من خلال مجموعة من المبادئ تتمثل في النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات وتعزيز سلطة القانون ومشاركة المواطنين في صنع القرار وهذا يؤدي إلى تحقيق طموحات المواطنين (الداعور، 2008).

كذلك تتضمن الحوكمة اشتراك جميع الأطراف في

\* Corresponding author: Tel. : +201554248674

E-mail address: ibrahimhassan.eg.00@gmail.com

داخل المجتمعات وكذلك مكافحة الفساد الذي قد يحدث بداخل المؤسسات ويؤدي إلى اعاقا عملية التنمية، وهذا ما دعي الي اجراء الدراسة لتحجيب على التساؤلات الآتية: ما هو مستوي تطبيق معايير الحوكمة للمركزين المختلفين في مستوي التنمية بمحافظة الشرقية؟ وكذلك ما هي الفروق بين مركزي الدراسة بمحافظة الشرقية فيما يتعلق بتطبيق معايير الحوكمة؟.

### أهداف البحث

إنطلاقاً من المشكلة السابق عرضها، تتحدد اهداف هذه الدراسة فيما يلي:

1- التعرف على مستوي تطبيق بنود وأبعاد الحوكمة وكذلك الدرجة الكلية لها لمركزين مختلفين في مستوي التنمية بمحافظة الشرقية.

2- اختبار معنوية الفروق بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق كل بند من بنود وأبعاد الحوكمة وكذلك الدرجة الكلية لها.

### الاطار النظري والعرض المرجعي

#### مفهوم الحوكمة

يعرف سليمان (2006) الحوكمة بأنها نظام يتضمن القواعد والممارسات التي تحدد كيفية اتخاذ المنظمات لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو رؤساء المنظمات وموظفوها والمعلومات التي يفصحون عنها والحماية التي يقدمونها لأصحاب المصالح.

وكذلك يعرف المومني (2015) الحوكمة بأنها مجموعة القواعد والمبادئ والإجراءات التي تنظم وتحدد علاقة المنظمة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية الخاصة بها على أساس من العدالة والشفافية والمساءلة والمسؤولية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء وتطوير مستوى ونوعية الخدمات وسيادة القانون ورضا أصحاب المصالح ويعتمد تحقيق ذلك على الولاء والانتماء في مدى تطبيق الحوكمة.

ويذكر السيسي (2019) أن الحوكمة تضم مجموعة من الإليات والاجراءات والقوانين والنظم التي تضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة بهدف تحقيق الجودة والتميز في الاداء عن طريق تفعيل تصرفات ادارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الاطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.

#### أهمية الحوكمة

يمكن تقسيم أهمية الحوكمة إلى ما يلي:

#### أهمية الحوكمة من الناحية الاقتصادية والإدارية

وقد أوضحها سليمان (2006) في عدة نقاط هي:

مؤسسات الدولة في عملية اتخاذ القرار أي لا يكون القرار مقتصرًا على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة وكذلك توفير المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة وللمواطنين بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق المسؤولين وواجباتهم عن إدارة الدولة أو المؤسسة وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات (سرور والهايل، 2016).

وكشفت دراسة للمركز المصري للفكر والدراسات أن الدولة دعت من خلال مبادرة حياة كريمة إلى تضافر الجهود المبذولة من أجهزة الدولة وجمعيات ومؤسسات العمل الأهلي ورجال الأعمال وغيرهم، للوقوف على الاحتياجات الأساسية لأهالي القرى الريفية الموجودة ضمن مبادرة حياة كريمة، وكذلك المناطق العشوائية في المدن، وكرست الدولة 103 مليار جنيه لتنفيذ المبادرة في 11 محافظة، وشملت المرحلة الأولى 377 قرية تتعدى نسبة الفقر فيها 70%، وتعتبر حياة كريمة مؤسسة أهلية غير هادفة للربح مهمتها تنفيذ أهداف مبادرة حياة كريمة التي أعلنها السيد الرئيس في عام 2019، وتضافرت جهود الدولة وتعاونت معها حوالي 23 مؤسسة مجتمع مدني في العمل على تنفيذ أهداف المبادرة، وفي بداية عام 2021 أعلن السيد الرئيس توسيع نطاق مشروع حياة كريمة ليشمل كافة القرى والمراكز الريفية، فظهرت مبادرة تطوير الريف المصري، والتي أعلن رئيس مجلس الوزراء أن الدولة رصدت لتنفيذها 515 مليار جنيه، وأن العمل سيشمل 1500 قرية في المرحلة الأولى (العمرى، 2021).

#### المشكلة البحثية

من خلال الاطلاع علي الدراسات والبحوث السابقة والواقع المعاش بالمجتمعات يتبين أن تطبيق معايير الحوكمة يواجه صعوبات وتحديات تؤدي إلى اعاقا احداث التنمية الريفية داخل المجتمعات التي لم تطبق مبادئ الحوكمة، وبالنظر إلى المنظمات الموجودة بالمجتمع الريفي تعد الوحدات المحلية الريفية من اهم المنظمات الموجودة بالمجتمع الريفي في تحقيق التنمية الريفية بحيث انها تعتبر من اهم المنظمات الحكومية الموجودة بالمجتمعات والمسئولة عن تقديم العديد من الخدمات داخل المجتمعات، ومن الملاحظ انه قد حدث انخفاض في مستوي تقديم الخدمات من قبل الوحدات المحلية وكذلك انخفاض الدور الذي تقوم به عما كانت عليه قبل ذلك ويرجع ذلك إلى غياب المشاركة من جانب المواطنين في الامور الخاصة بشئون مجتمعهم المحلي، كذلك ضعف مساءلة ومحاسبة الموظفين داخل الوحدات المحلية يؤدي إلى تفشي الفساد وظهور العديد من المشكلات وبالتالي عجز الوحدات المحلية عن تقديم الخدمات للمواطنين داخل المجتمع، ولذلك جاءت الدراسة للتعرف علي مستوي تطبيق هذه الوحدات المحلية لمعايير الحوكمة حيث ان تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحقيق التنمية

4- تعمل كذلك على الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية والبشرية والمالية وتقديم الخدمات بكفاءة.

5- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق جميع الاطراف داخل المؤسسات ويتم ذلك عن طريق مجموعة من القواعد والانظمة والضوابط التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.

6- تساعد على مكافحة الفساد بداخل المؤسسات وذلك بالبحث عن اسبابه والحد منه وعدم السماح له بالاستمرار.

7- تعمل على محاربة كل انواع السلوك غير المقبول داخل المؤسسات وذلك على الصعيد المالى أو الإدارى والاخلاقي.

8- تساعد على فرض رقابة عالية وشديدة على اداء جميع المؤسسات وذلك لتطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

9- تعمل على تنمية الاستثمارات وتدفعها وذلك من خلال تعميق ثقة المستثمرين في الاسواق المالية.

10- تعمل على تحقيق اداء مالى جيد وذلك من خلال مساءلة الادارة امام المساهمين واصحاب المصالح.

#### معايير الحوكمة

حدد السيسي (2019) معايير الحوكمة في الأبعاد التالية:

#### المشاركة

من حق كل فرد المشاركة في اتخاذ القرار سواء بشكل مباشر أو من خلال المؤسسات الموجودة بالمجتمع والتي تمثل مصالحهم بحيث تركز المشاركة الواسعة على حرية المشاركة في صنع القرار وحرية الكلام والرأي والتعبير والقدرة على المشاركة البناءة وتعمل كذلك المشاركة على اتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الاهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع القواعد للعمل في مختلف المجالات وبخاصة الاعمال الحكومية.

#### الشفافية

وتعني التركيز على حرية تدفق المعلومات لكي تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها والمعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها، وتعتبر الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير اخلاقية وميثاق عمل مؤسسي يؤدي إلى الثقة والمساعدة على اكتشاف الفساد.

#### العدالة والمساواة

وتتضمن أن يكون هناك فرص للجميع من جميع الأنواع والأجناس لتحسين ظروفهم تمامًا، كما يتم استهداف الفقراء والأقل حظًا لتوفير الرفاهية للجميع. وكذلك تتضمن قواعد الحوكمة المساواة في معاملة الجميع من داخل وخارج المنظمة وذلك بحصول كل مواطن خارج المنظمة على جميع حقوقه وكذلك من هم بداخل المنظمة.

1- تعمل الحوكمة على توفير حوافز مناسبة وعادلة للإدارة وذلك من خلال العمل على تحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة المنظمة.

2- تسهل الحوكمة عملية الرقابة الفعالة ووجود نظام فعال داخل المنظمة يعمل على توفير الثقة اللازمة لسلامة العمل دون أي انحرافات.

3- تعمل الحوكمة على تشجيع المؤسسات على استخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

4- تعمل الحوكمة على توفير القواعد والأطر التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحديد أهدافها وكيفية تحقيقها.

#### أهمية الحوكمة من الناحية الاجتماعية

وحدها الخلف والنويران (2015) في الأتي:

1- يتسع نطاق الأهتمام بالحوكمة ليشمل جميع القواعد التنظيمية الخاصة بأوضاع المنظمات بما في ذلك الجانب الاجتماعي باعتباره امتدادًا للجانب الاقتصادي.

2- كلما زادت أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وتوجهاتهم الاجتماعية أدى ذلك إلى قيام الحوكمة بزيادة مشاركة المنظمات في الأعمال الخيرية حتى تلبي احتياجات هؤلاء المواطنين.

3- تساعد الحوكمة على تحقيق الرخاء والأزدهار كما تساهم في خلق مجتمعات أفضل وحماية حقوق الإنسان والقيام بجهود التنمية والأهتمام بأخلاقيات العمل.

4- تساعد الحوكمة المنظمات على تحمل المسؤولية الاجتماعية والألتزام المستمر وذلك للعمل بشكل أخلاقي والمساهمة في تحقيق التنمية داخل المجتمعات.

5- تساعد الحوكمة علي تحسين الظروف المعيشية للعمال وأسرههم والمجتمع ككل من خلق فرص عمل وتحسين جودة ومدى الوصول إلى التعليم والتدريب وتطوير القوى العاملة.

#### أهداف الحوكمة

ذكر عبد الوهاب (2018) ان للحوكمة عدة اهداف يمكن حصرها في النقاط التالية:

1- تهدف الحوكمة إلى تعزيز قدرات المواطنين على المشاركة في القرارات والمبادرات المطلوبة لتلبية احتياجات الأفراد.

2- تمكن الحوكمة منظمات المجتمع المختلفة من مشاركة الحكومة في أنشطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على مستوى القطاع الخاص، الجمعيات الأهلية، النقابات أو على مستوى المواطنين.

3- تساعد على تبادل الخبرات والمعرفة وخلق شعور مشترك ووحدة الهدف بين مؤسسات المجتمع المدني.

المحاسبة وتحمل المسؤولية، حيث يجب ان يكون المديرين عادلون وأصدقاء للعاملين في التعامل معهم وان تكون علاقة المديرين بالعاملين علاقة طيبة كذلك المسؤولية وتعني الالتزام بمسؤوليات محددة لتنفيذ ما يحتاجه الموقع الوظيفي وذلك للتقدم للمحاسبة في حالة التقصير في انجاز المطلوب.

### النظرية التقليدية

تقوم هذه النظرية على أربعة عناصر هي ( تقسيم العمل، تفويض السلطة والعمليات الوظيفية، المساءلة والمحاسبة، البناء أو التنظيم)، ويعتبر تقسيم العمل هو حجر الزاوية بين العناصر الأربعة خاصة وأن المنظمة يجب أن تكون مصحوبة بظهور التخصصات في الأنشطة من خلال إعطاء المسؤوليات الرقابية للمسؤولين عن مختلف المهام الإدارية المطلوب القيام بها، وإذا كانت العمليات المتتابعة تشير إلى تدفق التسلسل القيادي وتفويض السلطة والمسؤولية مع الالتزام بالإطار العام للتعليمات، وكذلك البناء والتنظيم تعمل على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ويمكن القول أنه كلما كانت درجة المحاسبة والرقابة داخل المنظمة كبيرة كلما أدى ذلك إلى تقليل الأخطاء داخل المنظمة والعكس لو كانت منخفضة (عصر، 1980).

يتضح من هذه النظرية انها ركزت على بعد واحد من أبعاد الحوكمة وهو مساءلة ومحاسبة العاملين حيث انه كلما كانت درجة المحاسبة والرقابة داخل المنظمة كبيرة كلما أدى ذلك إلى تقليل الأخطاء داخل المنظمة والعكس لو كانت منخفضة.

### نظرية التبادل الاجتماعي

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الأفراد يشاركون باستمرار في تبادل المنافع مع الأنظمة الاجتماعية التي يعيشون فيها ويعطون ويتلقون في المقابل أشياء ذات قيمة لهم، كالقبول والاحترام الاجتماعي والأمن، وحيث يشارك الأفراد الأشخاص المشاركون لهم في العمل الاجتماعي للحصول على مكافآت معينة، وهذا يعتمد على مدى اقتناعهم بأن الجهد والموارد التي يساهمون بها سوف تجلب لهم فوائد شخصية أكبر، فقد يساهم الفرد في النصيحة أو العمل مقابل التقدير والاحترام من المجتمع وهي واحدة من معايير الحوكمة (محمد، 1986).

يتضح من هذه النظرية أنها ركزت على جانب واحد من أبعاد الحوكمة وهو المشاركة.

### نظرية الجهاز المغلق

تصف هذه النظرية المنظمة بأنها جهاز مغلق ومعزول عن البيئة المحيطة، وكذلك سيادة المركزية في المنظمات مما يعني تركيز سلطة اتخاذ القرار داخل المنظمة، وتعتبر الرسمية من أهم وسائل التأثير على المنظمات مما يعني

### المساءلة

صناع القرار في القطاع العام والخاص والتنظيمي والمجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور وكذلك أمام الجهات المعنية ومن لديهم مصلحة في تلك المؤسسات، وهناك علاقة قوية بين المساءلة والفساد الإداري ففي الحالات التي يغيب فيها نظام المساءلة أو يكون غير فعال تزداد فرص حدوث الفساد الإداري، بل إن غياب المساءلة يشجع على حدوث الفساد الإداري ولذلك تتطلب مواجهة الفساد تطوير نظم المساءلة الموجودة وزيادة فعاليتها.

### مزايا الحوكمة

يوضح ابو النصر (2015) مزايا الحوكمة في النقاط التالية:

- 1- تتيح فرصة النقاش العام حول أثر السياسات الحكومية الخاطئة مما يساعد على التقليل من استمرارية السياسات المشوهة والخاطئة.
- 2- يمكن للحوكمة توجيه المساءلة العامة للسياسيين والموظفين بحيث تساهم في حسن تطبيق السياسات الاقتصادية المؤدية إلى النمو.
- 3- المشاركة في صنع القرار تمثل خط دفاع ضد السياسات التي تؤدي إلى تفشي الفساد.
- 4- تتضمن الحوكمة حرية التعبير كأساس لتحقيق توزيع عادل لمكاسب التنمية.
- 5- تعتبر الحوكمة من الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق النمو والترقي الاجتماعي كما أنها من الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية.
- 6- توفر الحوكمة فرصة لجميع أفراد الشعب بصفتهم مواطنين ومستفيدين من خدمات الحكومة للتعبير عن خياراتهم والمشاركة في الحوار ووضع الحكومات تحت المسؤولية للعمل لصالحهم.

### التوجهات النظرية المرتبطة بالحوكمة

#### نظرية التقسيمات الإدارية

ركزت نظرية التقسيمات الإدارية على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، وكذلك العمليات الداخلية في المنظمة، حيث يتم التركيز بشكل أساسي على الجوانب المتعلقة بالتنظيم من خلال أربعة عشر مبدأ إدارياً في إطار قيام الفرد بمزاولته المهمة الأساسية في منظمات وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، القواعد المنظمة للعمل، وحدة إصدار الأوامر، وحدة التوجيه، تبعية المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، التسلسل الهرمي، الإنصاف والمساواة، تباين الأفراد في العمل، المبادرة، الابتكار، روح التعاون (السالم، 2002).

يتضح من هذه النظرية أنها ركزت على معايير الحوكمة في انها تعتمد على العدالة والمساواة وكذلك

القانون، والمسالمة، والكفاءة والفعالية، والنزاهة والشفافية، والمساواة والعدل) بدرجة منخفضة، وهناك ضعف واضح في تطبيق معايير الحوكمة داخل السلطة القضائية في تحقيق التنمية المستدامة، ويعود الضعف في تطبيق معايير الحوكمة إلى قلة عدد القضاة وقلة الخبرة لديهم.

كذلك توصلت دراسة **صايح (2018)**: إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، العدالة) في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كانت بدرجة متوسطة، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المحوثين حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني.

كما توصلت دراسة **عبد الرحمن (2020)**: إلى وجود علاقة ارتباطية موجبه بين العائد الاجتماعي والاقتصادي وواقع تطبيق الحوكمة، حيث جاء العائد الاجتماعي والاقتصادي من تطبيق الحوكمة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسطاً حيث بلغ (57.7%) وجاء واقع تطبيق الحوكمة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية قوياً حيث بلغ (74%).

وأوضحت دراسة **الوكيل (2021)**: إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة والمساواة، المشاركة، المساءلة والمحاسبة، سيادة القانون) وتحسين الأداء الوظيفي بحي شرق مدينة نصر، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وهي علاقة طردية بين القيادات الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة، كما اتضح كذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية وهي علاقة طردية بين تبني القيادات الإدارية لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الوظيفي، كذلك أوضحت النتائج على أن الحوكمة تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الإدارية، وذلك من خلال تدعيم المساءلة الإدارية.

#### منهجية الدراسة وأدواتها

أجريت الدراسة في محافظة الشرقية لكونها من أكبر محافظات الجمهورية من حيث عدد السكان حيث تحتل المركز الثالث علي مستوى المحافظات، وتضم محافظة الشرقية (13) مركز، و(4) مدن، و(2) حي (أول وثاني) الزقازيق، و(107) وحدة محلية قروية، و(509) قرية، و(3890) كفر وعزبة، ومدنيين صناعيتين (مدينة العاشر من رمضان، الصالحية الجديدة) (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2021)، وبالرجوع إلى دليل التنمية البشرية (2020) تم تقسيم المحافظة إلى ثلاثة مستويات تنموية مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة المستوى التنموي كما هو موضح بالجدول التالي:

الالتزام بالقواعد والأساليب وتطبيقها داخل المنظمة، كما أن الاتصال الداخلي في المنظمات سواء بالزيادة أو النقصان يؤدي إلى العديد من التغييرات في المنظمة ويضاف إلى ذلك التعقيد حيث يوجد العديد من أقسام وفروع للمنظمة (محمد، 1980).

تتعارض هذه النظرية مع دراسة تطبيق معايير الحوكمة وذلك لأنها تصف المنظمات بسيادة المركزية فيها مما يعني تركيز سلطة اتخاذ القرار داخل المنظمة وتهمل أحد الأبعاد الهامة للحوكمة وهو المشاركة والتفاعل وخدمة الأفراد.

وسوف يتم الاستفادة من النظريات التي قدمت للحوكمة في تفسير نتائج الدراسة الراهنة انه كلما زادت درجة المشاركة من قبل الأفراد داخل وخارج المنظمات الموجودة بالمجتمع كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة تنمية المجتمعات في جميع النواحي وقدرتها على تحقيق ماتحتاج إليه وذلك من خلال التعاون والمشاركة وتحقيق العدالة بين المواطنين والعاملين كل هذا يؤدي إلى حدوث التنمية بشكل عالى داخل المجتمعات.

#### الدراسات السابقة

في ضوء ما تم الاطلاع عليه من نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الراهنة:

توصلت دراسة **الدحود (2014)**: إلى انه يتم تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة، العدالة والمساواة، المساءلة) للمنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة بدرجة متوسطة، وتبين كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة.

وتوصلت دراسة **المومني واللوزي (2015)**: إلى انه يتم تطبيق المجالس البلدية لمبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة والمساواة، المساءلة، المشاركة) بدرجة متوسطة.

كما توصلت دراسة **الطراونة وبطاح (2017)**: إلى أن درجة تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة، العدالة، الشفافية والنزاهة، المساءلة) في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الأردنية الرسمية.

أشارت دراسة **الفحطاني وعسيري (2017)**: إلى أنه يتم تطبيق معايير الحوكمة (المشاركة، العدالة، الشفافية والمحاسبة) بدرجة متوسطة في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، ورغم ذلك فإن تطبيقها ما يزال يواجه معوقات بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر العينة.

كما توصلت دراسة **الكردي (2017)**: إلى أنه يتم تطبيق معايير الحوكمة داخل السلطة القضائية: (سيادة

جدول 1. توزيع مراكز محافظة الشرقية وفقا لقيمة دليل التنمية البشرية لعام (2020)

الترتيب	قيمة دليل التنمية البشرية	المركز	مستوي التنمية البشرية
1	0.0686	1- الزقازيق	أولاً: المستوي المرتفع في التنمية البشرية.
2	0.664	2- مشتول السوق	
3	0.663	3- ههيا	
4	0.661	4- ابو حماد	
5	0.660	5- ديرب نجم	
6	0.658	6- فاقوس	
7	0.648	7- بلبيس	ثانياً: المستوي المتوسط للتنمية البشرية.
8	0.643	8- ابو كبير	ثالثاً: المستوي المنخفض في التنمية البشرية.
9	0.637	9- منيا القمح	
10	0.635	10- كفر صقر	
11	0.626	11- الابراهيمية	
12	0.613	12- الحسينية	
13	0.603	13- أولاد صقر	

المصدر: مركز المعلومات واتخاذ القرار (2020)

والنسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح، واختبار T لاختبار الفروق بين مركزي الدراسة.

#### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الراهنة

الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للموظفين العاملين بالوحدات المحلية المدروسة

#### النوع

ويقصد به تحديد نوع المبحوث اما ذكر أو انثي.

#### السن

ويقصد به عدد سنوات العمر لأقرب سنة ميلادية، وقد تم قياسه كمتغير كمي باستخدام الارقام المطلقة.

#### محل الإقامة

ويقصد به مكان اقامة هؤلاء الأفراد سواء ريفيا أو حضريا، وقد تم قياسه كمتغير اسمي.

#### الحالة الزوجية

ويقصد به حالة المبحوث الزوجية، إما متزوجا أو أعزبا أو أرملًا أو مطلقًا وقد تم قياسه كمتغير اسمي متعدد.

#### المستوى التعليمي

ويقصد به المؤهل التعليمي الذي حصل عليه

وبالاستعانة بالجدول السابق تم اختيار مركز مرتفع في مستوي التنمية من المراكز الاربعة المذكورة وكذلك تم اختيار مركز منخفض في مستوي التنمية من المراكز الاربعة المذكورة عشوائيا فكان هما مركزي الزقازيق والحسينية على التوالي، وكذلك تم اختيار وحدة محلية من مركز الزقازيق (عدد الوحدات المحلية به 9 وحدات) عشوائيا لعينة الدراسة وكانت هي الوحدة المحلية بشيبة النكارية، وكذلك تم اختيار وحدة محلية من مركز الحسينية (عدد الوحدات المحلية به 10 وحدات) عشوائيا لعينة الدراسة وكانت هي الوحدة المحلية بقهيونة، وقد بلغ مجموع الموظفين بالوحدتين المحليتين (415) موظف وبتطبيق معادلة كرسجي ومورجان (Krejcie and Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة بلغ عدد المبحوثين (137) مبحوث من موظفي الوحدتين، تم توزيعهم علي مراكز الوحدتين المحليتين بطريقة النسبة والتناسب حيث بلغ عدد العينة في مركز الزقازيق نحو (108) مبحوث بنسبة (79%)، بينما بلغ عدد المبحوثين في مركز الحسينية نحو (29) مبحوث بنسبة (21%)، وجمعت بيانات الدراسة بطريقة المعاينة العشوائية الطبقيّة بواسطة استمارة استبيان باستخدام المقابلة الشخصية للموظفين العاملين بالوحدات المحلية الريفية، وذلك خلال الفترة من بداية شهر مارس حتي نهاية شهر مايو عام 2022 واستخدم في تحليل هذه البيانات: التكرارات

ما = 2، بعيد = 1.

#### حالة مبني الوحدة

ويقصد به مدي تأهل حالة المبني للقيام بعمل الوحدة المحلية. وقد تم إعطاء الاستجابات أوزان هي: جيد = 3، متوسط = 2، قديم ومتهاك = 1.

#### درجة قرب الوحدة المحلية من الطريق الرئيسي والموصلات

ويقصد به مدي قرب الوحدة المحلية أو بعدها من الطريق الرئيسي وكذلك وسائل الموصلات. وقد تم إعطاء الاستجابات أوزان هي: قريب = 3، إلى حد ما = 2، بعيد = 1.

#### درجة كفاية التمويل

ويقصد به مدي كفاية الموارد المادية المقدمة للوحدة المحلية في قدرتها على تقديم خدماتها للأفراد. وقد تم إعطاء الاستجابات أوزان هي: كافي = 3، إلى حد ما = 2، غير كافي = 1.

#### أبعاد الحوكمة وبنودها: وقد تم قياسها بمجموع درجات استجابات المبحوث على عدد 96 بند يشكلوا فيما بينهم أربعة أبعاد لتطبيق الحوكمة

##### الدرجة الكلية لبعد الشفافية

يقصد بها مدي الوضوح والعلنية لكل ما يتعلق من بيانات خاصة بالعمل لكل الموظفين وكذلك المواطنين، وقد تم قياسها بمجموع الدرجات التي تم الحصول عليها من استجابات المبحوثين على بنود هذا البعد وعددهم ثمانية بنود وهي وجود نظام للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل داخل الوحدة، المعرفة بالقرارات الجديدة التي تخص العمل داخل الوحدة، المعرفة بالموارد المالية الخاصة بالوحدة، الإجابة بصراحة ووضوح علي الموظفين من قبل رئيس الوحدة، الاعلان عن كل الأنشطة المتعلقة بالوحدة للمواطنين، الرد علي المواطنين بصراحة ووضوح في حالة طلبهم اي معلومات، اتخاذ اجراءات ضد من يبني من غير ترخيص، معرفة المواطن بكل الاعمال التي يقوم بها الموظفين داخل الوحدة، ورمزت الاستجابات على هذه البنود كما يلي موافق = 3، إلى حد ما = 2، وغير موافق = 1.

##### الدرجة الكلية لبعد المساءلة

يقصد بها خضوع الأفراد بداخل الوحدات المحلية إلى المحاسبة عند تقصيرهم في اداء الاعمال بداخل الوحدة، وقد تم قياسها بمجموع الدرجات التي تم الحصول عليها من استجابات المبحوثين على بنود هذا البعد وعددهم ثمانية بنود وهي محاسبة رئيس الوحدة للموظفين عند التقصير في اداء العمل المطلوب، وجود نظام مراجعة في الوحدة يتم من خلاله محاسبة المقصرين، التعرض للمحاسبة في حالة نقص البيانات المتوفرة لاتمام العمل، وجود معايير

المبحوث، وذلك بسؤال المبحوث عن نوع المؤهل الذي حصل عليه، وتم إعطاء الاستجابات أوزان هي: تعليم متوسط = 1، فوق متوسط = 2، جامعي = 3، فوق جامعي = 4.

#### عدد أفراد الاسرة

ويقصد به عدد ابناء المبحوث أو المبحوثة، وقد تم قياسه كمتغير كمي باستخدام الارقام المطلقة.

#### متوسط الدخل للأسرة

ويقصد به مجموع ما يحصل عليه المبحوث واسرته من دخل من المصادر المختلفة، وقد تم قياسه كمتغير كمي باستخدام الارقام المطلقة.

#### درجة كفاية الدخل للنفقات المعيشية

ويقصد به مدي كفاية دخل المبحوث لمتطلبات المعيشة الحياتية للمبحوث واسرته، وقد تم إعطاء الاستجابات أوزان هي: كافي = 3، إلى حد ما = 2، غير كافي = 1.

#### عدد سنوات العمل بالوحدة

ويقصد بها عدد السنوات التي قضاها المبحوث في العمل داخل الوحدة، وتم قياسها كمتغير كمي باستخدام الارقام المطلقة.

#### درجة التعاون بين الموظفين في العمل بالوحدة

ويقصد بها مدي التعاون بين الموظفين داخل الوحدة في اداء المهام الوظيفية، وقد تم إعطاء الاستجابات أوزان هي: تعاون بدرجة مرتفعة = 3 تعاون بدرجة متوسطة = 2، تعاون بدرجة منخفضة = 1.

#### درجة تنفيذ المهام بين العاملين بالوحدة

ويقصد بها درجة تنفيذ العاملين لجميع المهام المطلوبة منهم داخل الوحدة لإتمام العمل. وقد تم إعطاء الاستجابات أوزان هي: مرتفعة = 3، متوسطة = 2، منخفضة = 1.

#### عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها

ويقصد بها التدريب الوظيفي الذي حصل عليها المبحوث في مجال عمله، وقد تم قياسه بعدد الدورات التدريبية التي حصل المبحوث عليها داخل وخارج الوحدة المحلية، وتم التعبير عنها بعدد الدورات كرقم مطلق. وتم إعطاء رقم صفر لمن لم يحصل على دورات تدريبية.

#### 14- درجة كفاية الخدمات التي تقدمها الوحدة:

ويقصد بها مدي كفاية الخدمات التي تقدمها الوحدة المحلية للقرى التابعة لها وقد تم إعطاء الاستجابات أوزان هي: كافية = 3، إلى حد ما = 2، غير كافية = 1.

#### موقع الوحدة المحلية بالنسبة للأهالي

ويقصد درجة قرب أو بعد الوحدة المحلية من الاهالي، وقد تم إعطاء الاستجابات أوزان هي: قريب = 3، إلى حد

### توصيف عينة الدراسة

#### توصيف الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعاملين بالوحدات المحلية الريفية

لتوصيف عينة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية للخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعاملين بالوحدات المحلية الريفية ويوضح جدول 2 أن:

#### النوع

كان أكثرية الموظفين على مستوى العينة الكلية بنسبة بلغت (59.9%) إناث، و (40.1%) ذكور، في حين أن أغلب الموظفين بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (72.4%) ذكور، وأن (27.6%) إناث، بينما كان أكثرية الموظفين بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية من الإناث بنسبة بلغت (68.5%) وذكر بنسبة بلغت (31.5%).

#### السن

كان أقل من نصف الموظفين على مستوى العينة الكلية بنسبة بلغت (45.3%) كانت أعمارهم تقع في الفئة من (51-60) سنة، في حين أن (20.4%) من الموظفين كانت أعمارهم تقع في الفئة من (32-41) سنة، وكذلك كان أكثر من نصف الموظفين بالمركز المنخفض في مستوى التنمية بنسبة بلغت (58.6%) أعمارهم تقع في الفئة من (51-60) سنة، وإيضاً تقع أعمار الموظفين بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (41.7%) في الفئة من (51-60) سنة.

#### محل الإقامة

كان أكثرية الموظفين على مستوى العينة الكلية بنسبة بلغت (81.0%) يقيمون في الريف، و (19.0%) يقيمون في الحضر، حيث تبين أن غالبية الموظفين بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية يقيمون في الريف بنسبة مئوية بلغت (96.6%)، بينما كان أكثرية الموظفين بالمركز المرتفع في مستوى التنمية يقيمون في الريف بنسبة مئوية بلغت (76.9%).

#### الحالة الزوجية

كان أكثرية الموظفين على مستوى العينة الكلية بنسبة بلغت (82.5%) متزوجون، في حين أن غالبية الموظفين بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية متزوجون بنسبة بلغت (96.6%)، بينما كان غالبية الباحثين بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية متزوجون بنسبة بلغت (78.7%).

#### المستوى التعليمي

كان أكثر من نصف الموظفين على مستوى العينة الكلية بنسبة (57.7%) حاصلون على مؤهل متوسط، حيث تبين أن أكثر من نصف الموظفين بالمركز المنخفض

محددة للثواب والعقاب للموظفين بداخل الوحدة، التصدي لأي مواطن يتعدى على الاماكن العامة في القرية، وجود نظام محاسبة للعاملين بالمؤسسات التابعة للوحدة، محاسبة الافراد في حاله قيامهم بأنشاء مشاريع لهم بدون ترخيص، محاسبة المواطن في حالة وجود مشكلة وتطبيق القانون عليه، ورمزت الاستجابات على هذه البنود كما يلي موافق = 3، إلى حد ما=2، غير موافق=1.

#### الدرجة الكلية لبعء المشاركة

يقصد بها مشاركة الأفراد بداخل الوحدات المحلية مع بعضهم وكذلك المشاركة مع المواطنين للنهوض بمجتمعهم، وقد تم قياسها بمجموع الدرجات التي تم الحصول عليها من استجابات الباحثين على بنود هذا البعد وعددهم ثمانية بنود وهي المشاركة في حضور الاجتماعات داخل الوحدة مع رئيس الوحدة، الاستماع الي اراء الموظفين من قبل رئيس الوحدة في حالة وجود مشاكل بالوحدة، استخدام اسلوب الحوار من قبل رئيس الوحدة في التعامل مع الموظفين، حل المشاكل المتعلقة بالوحدة في وقت سريع، تقديم المقترحات والحلول للمؤسسات التابعة للوحدة، مشاركة الاهالي في الانشطة الخاصة بالوحدة، تقديم المساعدات للمواطنين المتضررين في حالة الازمات، مشاركة الوحدة للمنظمات الموجودة بالقرية التابعة لها في تقديم الخدمات، ورمزت الاستجابات على هذه البنود كما يلي موافق=3، إلى حد ما=2، غير موافق=1.

#### الدرجة الكلية لبعء العدالة

يقصد بها مدى تحقيق العدالة بين الموظفين بداخل الوحدات المحلية وكذلك بين المواطنين، وقد تم قياسها بمجموع الدرجات التي تم الحصول عليها من استجابات الباحثين على بنود هذا البعد وعددهم ثمانية بنود وهي التفرقة في التعامل بين الموظفين في توزيع مهام واعباء العمل، معاقبة كل الموظفين بداخل الوحدة في حالة عدم التزامهم بالتعليمات، الحصول على كل حقوقك بداخل الوحدة، الاستماع الي الموظفين من قبل رئيس الوحدة في حالة وجود شكواي خاصة بهم، التفرقة بين المواطنين في التعامل معهم، حصول المواطن على التراخيص اللازمة له في سهولة ويسر، التمييز في حل المشاكل المتعلقة بالمواطنين، الوحدة المحلية تميز في حل المشاكل المتعلقة بالقرية التابعة لها، ورمزت الاستجابات على هذه البنود كما يلي موافق=3، إلى حد ما=2، غير موافق=1.

#### الاساليب والادوات الاحصائية المستخدمة

أستخدم في تحليل بيانات الدراسة، التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي المرجح اختبار T لتحديد الفروق بين المركزين مركز الحسينية ومركز الزقازيق بالنسبة لأبعاد للحوكمة.



جدول 2. التوزيع العددي والنسبي للموظفين وفقاً للخصائص الشخصية للموظفين العاملين بالوحدتين المحليتين المدروستين بمركزي الدراسة

الخصائص الشخصية	الفئات	المركز				الإجمالي
		الزقازيق		الحسينية		
		العدد	(%)	العدد	(%)	(%)
النوع	ذكر	21	72.4%	34	31.5%	40.1%
	انثى	8	27.6%	74	68.5%	59.9%
السن	(32-41) سنة	8	27.6%	20	18.5%	20.4%
	(42-50) سنة	4	13.8%	43	39.8%	34.3%
	(51-60) سنة	17	58.6%	45	41.7%	45.3%
محل الإقامة	ريفي	28	96.6%	83	76.9%	81.0%
	حضري	1	3.4%	25	23.1%	19.0%
	أعزب	1	3.4%	2	1.9%	2.2%
الحالة الزوجية	متزوج	28	96.6%	85	78.7%	82.5%
	مطلق	0	0.0%	3	2.8%	2.2%
	أرمل	0	0.0%	18	16.7%	13.1%
المستوى التعليمي	متوسط	16	55.2%	63	58.3%	57.7%
	فوق متوسط	5	17.2%	27	25.0%	23.4%
	جامعي	8	27.6%	17	15.7%	18.2%
	فوق جامعي	0	0.0%	1	0.9%	0.7%
عدد افراد الاسرة	(1-3) فرد	27	93.1%	107	99.1%	97.8%
	(4-6) فرد	2	6.9%	0	0.0%	1.5%
	(7 افراد فأكثر)	0	0.0%	1	0.9%	0.7%
متوسط الدخل	(1000-3000) جنيه	22	75.9%	52	48.1%	54.0%
	(3001-5000) جنيه	6	20.7%	49	45.4%	40.1%
	(5001-7000) جنيه	1	3.4%	7	6.5%	5.8%
درجة كفاية الدخل لنفقات المعيشة	غير كافي	18	62.1%	28	25.9%	33.6%
	إلى حد ما	11	37.9%	74	68.5%	62.0%
	كافي	0	0.0%	6	5.6%	4.4%

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

غالبية الموظفين بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية اسرتهم يتراوح عدد افرادها من (1-3) فرد بنسبة بلغت (99.1%).

#### متوسط الدخل

كان أكثر من نصف الموظفين على مستوى العينة الكلية بنسبة بلغت (54.0%) دخلهم يقع في الفئة الأدنى من (1000-3000) جنيه، حيث تبين ان اكثرية الموظفين بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية دخلهم يقع في الفئة الأدنى من (1000-3000) جنيه بنسبة بلغت (75.9%)، كما تبين أيضا ان اقل من نصف الموظفين

في مستوى التنمية البشرية حاصلون على مؤهل متوسط بنسبة بلغت (55.2%)، كما تبين أيضا ان اكثر من نصف الموظفين بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية حاصلون على مؤهل متوسط بنسبة بلغت (58.3%).

#### عدد افراد الأسرة

كان اكثرية الموظفين على مستوى العينة الكلية بنسبة بلغت (97.8%) اسرتهم يتراوح عدد افرادها من (1-3) فرد، حيث تبين ان اكثرية الموظفين بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية اسرتهم يتراوح عدد افرادها من (1-3) فرد بنسبة بلغت (93.1%)، كما تبين أيضا ان

ان أكثرية الموظفين في الوحدة المحلية بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (79.6%) ذكروا ان الخدمات التي تقدمها الوحدة المحلية كافية إلى حد ما.

#### موقع الوحدة المحلية بالنسبة للأهالي

أكثر من نصف الموظفين بجملة العينة بنسبة بلغت (56.9%) ذكروا ان موقع الوحدة المحلية بالنسبة للأهالي قريب إلى حد ما، وبالنسبة لوحديتي الدراسة فقد تبين ان غالبية الموظفين في الوحدة المحلية بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (65.5%) ذكروا ان موقع الوحدة المحلية بالنسبة للأهالي قريب، كما تبين أيضا ان غالبية المبحوثين في الوحدة المحلية بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (63.0%) ذكروا ان موقع الوحدة المحلية بالنسبة للأهالي قريب إلى حد ما.

#### درجة قرب الوحدة المحلية من الطريق الرئيسي والمواصلات

أكد أكثر من نصف الموظفين بجملة العينة بنسبة بلغت (52.6%) ان موقع الوحدة المحلية بالنسبة للطريق الرئيسي والمواصلات قريب إلى حد ما، وبالنسبة لوحديتي الدراسة قد تبين ان أكثرية الموظفين في الوحدة المحلية بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (72.4%) ذكروا ان موقع الوحدة المحلية بالنسبة للطريق الرئيسي والمواصلات قريب، كما تبين أيضا ان أكثر من نصف المبحوثين في الوحدة المحلية بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (59.3%) ذكروا ان موقع الوحدة المحلية بالنسبة للطريق الرئيسي والمواصلات قريب إلى حد ما.

#### درجة كفاية التمويل

أكثرية الموظفين بجملة العينة بنسبة بلغت (71.5%) ذكروا ان التمويل في الوحدة كافي إلى حد ما، وبالنسبة لوحديتي الدراسة تبين ان أكثر من نصف الموظفين في الوحدة المحلية بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (65.5%) ذكروا ان التمويل كافي إلى حد ما، يليها كذلك الموظفين في الوحدة المحلية بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (73.1%).

#### النتائج والمناقشة

مستوى تطبيق بنود وأبعاد الحوكمة وكذلك الدرجة الكلية لها لمركزين مختلفين في مستوى التنمية بمحافظة الشرقية

لتحقيق الهدف الأول من الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وفيما يلي تفصيلا لهذه الأبعاد والبنود كما يلي:

بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية دخلهم يقع في الفئة الأدنى من (1000-3000) جنيه بنسبة بلغت (48.1%).

#### درجة كفاية الدخل

أكثر من نصف الموظفين على مستوى العينة الكلية بنسبة بلغت (62.0%) دخلهم كافي إلى حد ما، حيث تبين ان أكثر من نصف الموظفين بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية دخلهم غير كافي بنسبة بلغت (62.1%)، كما تبين أيضا ان أكثر من نصف المبحوثين بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية دخلهم كافي إلى حد ما بنسبة بلغت (68.5%).

#### توصيف البيانات التي تتعلق بالوحدتين المحليتين المدروستين بمركزي الدراسة

لتوصيف عينة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات التي تتعلق بالوحدتين المحليتين المدروستين بمركزي الدراسة وجدول 3 يوضح أهم ما تم التوصل إليه من نتائج في هذا الشأن:

#### درجة التعاون بين الموظفين في الوحدة

أكد أكثرية الموظفين بجملة العينة أنهم متعاونون في القيام بالأعمال داخل الوحدة بنسبة بلغت (62.0%)، حيث تبين ان الأغلبية العظمى من الموظفين بالوحدة المحلية بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية متعاونون في القيام بالأعمال داخل الوحدة المحلية بنسبة بلغت (89.7%)، يليها كذلك الموظفين في الوحدة المحلية بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (54.6%).

#### درجة تنفيذ الموظفين للمهام بالوحدة

أوضح أن (56.9%) من الموظفين بجملة العينة درجة تنفيذهم للمهام المطلوبة منهم جيدة، وبالنسبة لوحديتي الدراسة فقد تبين ان غالبية الموظفين في الوحدة المحلية بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (89.7%) جيدون في تنفيذهم للمهام المطلوبة منهم، كما تبين أيضا ان أقل من نصف الموظفين في الوحدة المحلية بالمركز المرتفع في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (48.1%) كانت درجة تنفيذهم للمهام المطلوبة منهم متوسطة.

#### درجة كفاية الخدمات التي تقدمها الوحدة

أكد أكثرية الموظفين بجملة العينة بنسبة بلغت (71.5%) ان الخدمات التي تقدمها الوحدات المحلية كافية إلى حد ما، وبالنسبة لوحديتي الدراسة فقد تبين ان أكثر من نصف الموظفين في الوحدة المحلية بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية بنسبة بلغت (58.6%) ذكروا ان الخدمات التي تقدمها الوحدة المحلية كافية، كما تبين أيضا

جدول 3. التوزيع العددي والنسبي للموظفين وفقاً للخصائص التي تتعلق بالوحدتين المحليتين المدروستين بمركزي الدراسة.

الإجمالي	المركز		الفئات	الخصائص الشخصية		
	الزقازيق	الحسنية				
%	العدد	%	العدد	العدد		
3.6%	5	4.6%	5	0.0%	0	تعاون بدرجة منخفضة تعاون بدرجة متوسطة تعاون بدرجة مرتفعة
34.3%	47	40.7%	44	10.3%	3	
62.0%	85	54.6%	59	89.7%	26	
2.9%	4	3.7%	4	0.0%	0	منخفضة
40.1%	55	48.1%	52	10.3%	3	متوسطة
56.9%	78	48.1%	52	89.7%	26	مرتفعة
6.6%	9	8.3%	9	0.0%	0	غير كافية
71.5%	98	79.6%	86	41.4%	12	إلى حد ما
21.9%	30	12.0%	13	58.6%	17	كافية
2.2%	3	2.8%	3	0.0%	0	بعيد
56.9%	78	63.0%	68	34.5%	10	إلى حد ما
40.9%	56	34.3%	37	65.5%	19	قريب
4.3%	6	5.5%	6	0.0%	0	بعيد
52.6%	72	59.3%	64	27.6%	8	إلى حد ما
43.1%	59	35.2%	38	72.4%	21	قريب
23.4%	32	24.1%	26	20.7%	6	غير كافي
71.5%	98	73.1%	79	65.5%	19	إلى حد ما
5.1%	7	2.8%	3	13.8%	4	كافي

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

ان هذا البند يطبق إلى حد ما وذلك بنسبة بلغت (43.8%)، فكان أغلب الموظفين في الوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية موافقون بنسبة بلغت (69%)، اما بالنسبة للموظفين في الوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية كانوا موافقون إلى حد ما علي تطبيق هذا البند بنسبة بلغت (50%). كما أن البند الذي ينص على "قلة معرفة الموظفين بالموارد المالية الخاصة بالوحدة" فقد اتى في المركز الأخير من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (38) وعلى مستوي العينة الكلية تبين ان أغلب الموظفين بوحدتي الدراسة ذكروا انهم غير موافقون على تطبيق هذا البند بنسبة بلغت (54.7%)، فكان أغلب الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية غير موافقون على تطبيق هذا البند بنسبة بلغت (58.6%)، يليها كذلك الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية بنسبة بلغت (53.7%).

#### بالنسبة للتعامل مع جمهور المستفيدين

تبين أن البند الذي ينص على "اتخاذ الاجراءات الازمة ضد من يبني من غير ترخيص ومعرفة بمحاسبته في حالة مخالفة ذلك" اتى في المركز الأول من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (57.5)

#### الدرجة الكلية لتطبيق بعد الشفافية

يتضح من جدول 4 أن الدرجة الكلية لتطبيق بعد الشفافية على مستوي جملة العينة كانت متوسطة بنسبة بلغت (67.2%)، وبالنسبة لمركزي الدراسة فكانت درجة تطبيقها في الوحدة المحلية بالمركز المرتفع في مستوي التنمية البشرية متوسطة بنسبة بلغت (70.4%)، يليها كذلك المركز المنخفض في مستوي التنمية البشرية بنسبة بلغت (55.2%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكردي (2017)، ودراسة القحطاني وعسيري (2017) أن درجة تطبيق بعد الشفافية كانت متوسطة، لذلك يجب العمل على زيادة درجة تطبيق مزيد من الشفافية داخل الوحدات المحلية وذلك لأنه كلما زادت درجة الشفافية والوضوح كلما زادت درجة تنمية وتطوير العمل وكذلك الخدمات التي تقدمها الوحدات المحلية. وفيما يلي تفصيلاً لبند الشفافية:

#### بالنسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية

أوضح أن البند الذي ينص على "الاجابة بصراحة ووضوح على كل الاسئلة الخاصة بالموظفين من قبل رئيس الوحدة" اتى في المركز الأول من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (52.2) وعلى مستوي العينة الكلية أكد اقل من نصف الموظفين بوحدتي الدراسة

جدول 4. توزيع المبحوثين من موظفي الوحدات المحلية وفقا لتطبيق بعد الشفافية كاحد أبعاد الحوكمة بالوحدتين المحليتين المدروستين بمركزي الدراسة بمحافظة الشرقية

الترتيب	المتوسط المرجح للبنود	الإجمالي		الزقازيق		الحسنية		البيان	البنود	مؤشرات كل بعد	
		إلى حد موافق	غير موافق ما	إلى حد موافق	غير موافق ما	إلى حد موافق	غير موافق ما				
2	45.3	46	43	48	35	40	33	11	3	15	النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية
		33.6	31.4	35	32.4	37	30.6	37.9	10.3	51.7	
3	40.2	30	44	63	23	42	43	7	2	20	النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية
		21.9	32.1	46	21.3	38.9	39.8	24.1	6.9	69	
4	38	29	33	75	23	27	58	6	6	17	النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية
		21.2	24.1	54.7	21.3	25	53.7	20.7	20.7	58.6	
1	52.2	58	60	19	38	54	16	20	6	3	النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية
		42.3	43.8	13.9	35.2	50	14.8	69	20.7	10.3	
3	41.2	31	48	58	20	41	47	11	7	11	النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية
		22.6	35	42.3	18.5	38	43.5	37.9	24.1	37.9	
2	52.8	55	70	12	39	59	10	16	11	2	النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية
		40.1	51.1	8.8	36.1	54.6	9.3	55.2	37.9	6.9	
3	41.2	34	42	61	24	40	44	10	2	17	النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية
		24.8	30.7	44.5	22.2	37	40.7	34.5	6.9	58.6	
1	57.5	84	40	13	64	33	11	20	7	2	النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية
		61.3	29.2	9.5	59.3	30.6	10.2	69	24.1	6.9	
2	46.17	24	92	21	16	76	16	8	16	5	النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية
		17.5	67.2	15.3	14.8	70.4	14.8	27.6	55.2	17.2	

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

موافقون على تطبيق هذا البند بنسبة بلغت (42.3%)، فكان أغلب الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوى التنمية البشرية غير موافقون على تطبيق هذا البند بنسبة بلغت (37.9%)، أما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوى التنمية البشرية كانوا غير موافقون على تطبيق هذا البند بنسبة بلغت (43.5%).

#### الدرجة الكلية لتطبيق بعد المساءلة

يتبين من جدول 5 أن الدرجة الكلية لتطبيق بعد المساءلة على مستوى جملة العينة كانت متوسطة بنسبة (44.5%)، وبالنسبة لمركزي الدراسة فكانت درجة تطبيقها على مستوى مركز الحسنية المنخفض في مستوى

وعلى مستوى العينة الكلية تبين أن أغلب الموظفون بوحدتي الدراسة ذكروا أنهم موافقون على ان هذا البند يطبق بنسبة بلغت (61.3%)، فكان أغلب الموظفون بالوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوى التنمية البشرية موافقون على تطبيق هذا البند بنسبة بلغت (69%)، أما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوى التنمية البشرية كانوا موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (59.3%)، كما ان البند الذي ينص على " لا يتم الرد على المواطنين للمعلومات التي يحتاجونها بوضوح وبصراحة، فقد اتى في المركز الأخير من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (41.2) فبالنسبة لإجمالي العينة تبين ان أغلب الموظفون بوحدتي الدراسة ذكروا أنهم غير

جدول 5. توزيع المبحوثين من موظفي الوحدات المحلية وفقاً لتطبيق بعد المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة بالوحدتين المحليتين المدروستين بمركزي الدراسة بمحافظة الشرقية

مؤشرات كل بعد	البند	البيان	الحسنية			الزقازيق			الإجمالي			المتوسط المرجح للبيانات	الترتيب
			موافق	غير موافق	إلى حد ما	موافق	غير موافق	إلى حد ما	موافق	غير موافق	إلى حد ما		
النسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية	عدد	مش بيجاسيني رئيس الوحدة عند تقصيري في أداء العمل المطلوب.	14	5	10	35	28	45	49	33	55	46.7	3
	%		48.3	17.2	34.5	32.4	25.9	41.7	35.8	24.1	40.1		
	عدد	في نظام مراجعة وتدقيق دوري في الوحدة يتم محاسبيتي من خلاله.	8	7	14	20	33	55	28	40	69	52.5	2
	%		27.6	24.1	48.3	18.5	30.6	50.9	20.4	29.2	50.4		
النسبة للعاملين مع جمهور المستفيدين	عدد	عدم معرفتك بالبيانات اللازمة لأداء العمل يعرضك للمحاسبة من رئيس الوحدة.	2	7	20	19	31	58	21	38	78	55.2	1
	%		6.9	24.1	69	17.6	28.7	53.7	15.3	27.7	56.9		
	عدد	لا يوجد في الوحدة معايير محددة للثواب للعاملين المخلصين في عملهم والعقاب للمقصرين.	17	6	6	54	27	27	71	33	33	39.3	4
	%		58.6	20.7	20.7	50	25	25	51.8	24.1	24.1		
النسبة للعاملين مع جمهور المستفيدين	عدد	لا يتم التصدي لأي مواطن بيتعدي على الاماكن العامة في القرية.	9	6	14	48	25	35	57	31	49	44.3	4
	%		31	20.7	48.3	44.4	23.1	32.4	41.6	22.6	35.8		
	عدد	مفيش محاسبة للعاملين الموظفين في مؤسسات التابعة للوحدة	15	4	10	33	39	36	48	43	46	45.3	3
	%		51.7	13.8	34.5	30.6	36.1	33.3	35	31.4	33.6		
النسبة للعاملين مع جمهور المستفيدين	عدد	عند قيام أحد افراد الجمهور بأثناء مشروع له بدون ترخيص لا يتم محاسبته فوراً.	8	8	13	40	28	40	48	36	53	46.5	1
	%		27.6	27.6	44.8	37	25.9	37	35	26.3	38.7		
	عدد	في حالة وجود مشكلة من أحد افراد الجمهور لا يتم محاسبته وتطبيق القوانين عليه.	10	4	15	37	36	35	47	40	50	46.2	2
	%		34.5	13.8	51.7	34.3	33.3	32.4	34.3	29.2	36.5		
النسبة للعاملين مع جمهور المستفيدين	عدد	الدرجة الكلية لبعده المسائلة منخفضة (8-13.3)	7	12	10	27	49	32	34	61	42	47	1
	%		24.1	41.4	34.5	25	45.4	29.6	24.8	44.5	30.7		
		متوسطة (13.4-18.8)											
		مرتفعة (18.9- 24)											

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

موافقون بنسبة بلغت (69%)، أما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية كان موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (53.7%). كما ان البند الذي ينص على "عدم وجود في الوحدة معايير محددة للثواب للعاملين المخلصين في عملهم والعقاب للمقصرين" فقد اتى في المركز الأخير من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (39.3)، فبالنسبة لإجمالي العينة تبين ان أكثر من نصف الموظفين بوحدتي الدراسة ذكروا انهم غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (51.8%)، فكان أكثر من نصف الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (58.6%)، يليها كذلك الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق وذلك بنسبة بلغت (50%).

#### بالنسبة للعاملين مع جمهور المستفيدين

أضح ان البند الذي ينص على "المواطن الذي يقوم بأثناء مشروع له بدون ترخيص لا يتم محاسبته فوراً"

التنمية البشرية متوسطة وذلك بنسبة (41.4%) يليها كذلك مركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية بنسبة وصلت إلى (45.4%)، حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الرحمن (2020) ودراسة الطرأونة ويطاح (2017)، لذلك يجب العمل على زيادة تطبيق مبدأ مساءلة ومحاسبة جميع الوحدات المحلية حتى لا يتم حدوث الفساد بداخل هذه الوحدات في حالة نقص المساءلة والمحاسبة لهذه الوحدات المحلية، وفيما يلي تفصيلاً لبند تطبيق بعد المساءلة وذلك على النحو التالي :

#### بالنسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية

أضح ان البند الذي ينص على "نقص المعرفة بالبيانات اللازمة للعمل يعرضك للمحاسبة من قبل رئيس الوحدة" اتى في المركز الأول من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (55.2) وعلى مستوي العينة الكلية تبين ان أغلب الموظفين بوحدتي الدراسة ذكروا انهم موافقون على تطبيق هذا البند بنسبة بلغت (56.9%)، فكان أغلب الموظفين في الوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية

بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية موافقون وذلك بنسبة بلغت (72.4%)، اما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية كان موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (48.1%). كما ان البند الذي ينص على "مشاركة رئيس الوحدة في الاجتماعات مع رؤساء الاقسام بداخلها فقط" فقد اتى في المركز الأخير من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (34.2) فبالنسبة لإجمالي العينة تبين ان أغلب الموظفين بوحدتي الدراسة ذكروا ان انهم غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (62.8%)، فكان أغلب الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية غير موافقون وذلك بنسبة بلغت (62.1%)، اما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية كانوا غير موافقون بتطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (63%).

#### بالنسبة للتعامل مع جمهور المستفيدين

تبين أن البند الذي ينص على "مشاركة الوحدة المحلية لجميع المنظمات سواء (حكومية/غير حكومية) في تقديم أفضل خدمات داخل القرى التي توجد بها هذه المنظمات" اتى في المركز الأول من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (54.7) وعلى مستوي العينة الكلية تبين ان أغلب الموظفين بوحدتي الدراسة ذكروا انهم موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (48.2%)، فكان أغلب الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية موافقون وذلك بنسبة بلغت (62.1%)، اما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية كانوا موافقون إلى حد ما على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (47.2%). كما ان البند الذي ينص على "نقص دور ومشاركة الوحدة المحلية في تقديم المقترحات للمؤسسات التابعة لها (مثل: المدارس، وحدة صحية وغيرها) في اعمالهم" فقد اتى في المركز الأخير من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (40.8) فبالنسبة لإجمالي العينة تبين ان أغلب الموظفين بوحدتي الدراسة ذكروا انهم غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (41.6%)، فكان أغلب الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية موافقون إلى حد ما وذلك بنسبة بلغت (44.8%)، اما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية كانوا غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (45.4%).

اتى في المركز الأول من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (46.5)، وعلى مستوي العينة الكلية تبين ان اقل من نصف الموظفون بوحدتي الدراسة ذكروا انهم موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (38.7%)، فكان أغلب الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية موافقون وذلك بنسبة بلغت (44.8%)، اما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية كانوا موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (37%). كما ان البند الذي ينص على "عدم التصدي لاي مواطن ببتعدي على الاماكن العامة في القرية" فقد اتى في المركز الأخير من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (44.3)، فبالنسبة لإجمالي العينة تبين ان أغلب الموظفين بوحدتي الدراسة ذكروا انهم غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (41.6%)، فكان أغلب الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية موافقون وذلك بنسبة بلغت (48.3%)، اما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق كانوا غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (44.4%).

#### الدرجة الكلية لتطبيق بعد المشاركة

أظهرت نتائج جدول 6 أن الدرجة الكلية لتطبيق بعد المشاركة على مستوي جملة العينة كانت متوسطة بنسبة (61.3%)، فبالنسبة لمركزي الدراسة فكانت درجة تطبيقها على مستوي مركز الحسنية المنخفض في مستوي التنمية البشرية متوسطة وذلك بنسبة (51.7%) يليها كذلك مركز الزقازيق المرتفع في مستوي التنمية البشرية بنسبة بلغت (63.9%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المومني واللوزي (2015)، ودراسة القحطاني وعسيري (2017)، لذلك يجب العمل على زيادة درجة المشاركة من قبل الوحدات للمواطنين وكذلك الموظفين للعمل على الارتقاء والنهوض بمجتمعهم، وفيما يلي تفصيلاً لبند بعد المشاركة على النحو التالي :

#### بالنسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية

أتضح أن البند الذي ينص على "الاستماع الي اراء الموظفين في حالة وجود مشاكل خاصة بالعمل من قبل رئيس الوحدة" اتى في المركز الأول من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (53.5) وعلى مستوي العينة الكلية تبين ان أغلب الموظفون بالوحدات المحلية ذكروا انهم موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (53.3%)، فكان أغلب الموظفين بالوحدة المحلية

جدول 6. توزيع المبحوثين من موظفي الوحدات المحلية وفقاً لتطبيق بعد المشاركة كأحد أبعاد الحوكمة بالوحدتين المحليتين المدروستين بمركزي الدراسة بمحافظة الشرقية

مؤشرات كل بعد	البنود	البيان	الحسنية			الزقازيق			الإجمالي			المتوسط المرجح الترتيب
			غير إلى موافق	غير إلى حد موافق	غير إلى حد موافق	غير إلى حد موافق	غير إلى حد موافق	غير إلى حد موافق	غير إلى حد موافق	غير إلى حد موافق	غير إلى حد موافق	
بالنسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية	يشترك في حضور الاجتماعات داخل الوحدة رؤساء الأقسام بداخلها فقط مع رئيس الوحدة.	عدد %	18	5	6	68	29	11	86	34	17	34.2
			62.1	17.2	20.7	63	26.9	10.2	62.8	24.8	12.4	
	رئيسي في العمل بياخذ رأيي وراي زميلي لما بنواجه اي مشكلة أو حالة طارئة في العمل.	عدد %	2	6	21	24	32	52	26	38	73	53.5
			6.9	20.7	72.4	22.2	29.6	48.1	19	27.7	53.3	
	رئيسي في العمل مش بيبستخدم أسلوب الحوار في مناقشة اي موضوعات بالوحدة.	عدد %	9	6	14	43	37	28	52	43	42	44
			31	20.7	48.3	39.8	34.3	25.9	38	31.4	30.7	
	لو حدث مشكلة معك في العمل يقوم رئيس الوحدة بالتعاون معك والعمل على حلها في أسرع وقت.	عدد %	2	5	22	25	44	39	27	49	61	51.3
			6.9	17.2	75.9	23.1	40.7	36.1	19.7	35.8	44.5	
	في نقص في دورنا في المشاركة وتقديم المقترحات للمؤسسات التابعة للوحدة المحلية (مثل: المدارس، وحدة صحية وغيرها) في اعمالهم.	عدد %	8	13	8	49	39	20	57	52	28	40.8
			27.6	44.8	27.6	45.4	36.1	18.5	41.6	38	20.4	
بنخلي الاهلي يشاركوا في نشاطات الوحدة ورئيس الوحدة بيخلينا نشرف على مشاركتهم علشان نتجنب الاخطاء.	عدد %	7	8	14	40	44	24	47	52	38	44.2	
		24.1	27.6	48.3	37	40.7	22.2	34.3	38	27.7		
لما بيحصل خسائر لاي حد من الاهالي في القرية بنقوم بصرف بعض المساعدات ليهم.	عدد %	7	12	10	38	32	38	45	44	48	46.2	
		24.1	41.4	34.5	35.2	29.6	35.2	32.8	32.1	35		
الوحدة بتشارك جميع المنظمات سواء (حكومية/غير حكومية) في تقديم أفضل خدمات داخل القرية التي توجد بها هذه المنظمات.	عدد %	3	8	18	9	51	48	12	59	66	54.7	
		10.3	27.6	62.1	8.3	47.2	44.4	8.8	43.1	48.2		
الدرجة الكلية لبعده المشاركة منخفضة (8-13.3)	عدد %	1	15	13	25	69	14	26	84	27	45.83	
		3.4	51.7	44.8	23.1	63.9	13	19	61.3	19.7		
			متوسطة (13.4-18.8)			مرتفعة (18.9-24)						

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

### الدرجة الكلية لتطبيق بعد العدالة

أُضح من جدول 7 ان الدرجة الكلية لتطبيق بعد العدالة علي مستوى جملة العينة كانت منخفضة وذلك بنسبة (40.1%) ، وبالنسبة لمركزي الدراسة فكانت درجة تطبيقها على مستوى مركز الحسينية المنخفض في مستوى التنمية البشرية مرتفعة وذلك بنسبة (37.9%) ، بينما على مستوى مركز الزقازيق المرتفع في مستوى التنمية البشرية كانت منخفضة بنسبة وصلت إلى (42.6%) ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكردي (2017)، لذلك يجب العمل علي زيادة تحقيق العدالة داخل الوحدات المحلية ويتم ذلك من قبل الجهات العليا المسؤولة بالرقابة والتفتيش علي هذه الوحدات المحلية لكي يتم تحقيق العدالة داخل الوحدات وكذلك مع المواطنين، وفيما يلي تفصيلاً لبنود بعد العدالة على النحو التالي :

### بالنسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية

أُضح أن البند الذي ينص على "عدم الاستماع من قبل رئيس الوحدة للموظفين في حالة وجود شكوي منهم" اتى

في المركز الأول من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (44.8) وعلي مستوى العينة الكلية تبين ان اقل من نصف الموظفون بوحدتي الدراسة ذكروا انهم غير موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (35.0%)، فكان أغلب الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسينية المنخفض في مستوى التنمية البشرية موافقون وذلك بنسبة بلغت (48.3%)، اما بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق المرتفع في مستوى التنمية البشرية كان غير موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (38.9%). كما ان البند الذي ينص على "لا استطيع المطالبة بحقوقي علشان مش بحس بالعدالة في الوحدة" فقد اتى في المركز الأخير من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (41.2) فبالنسبة لإجمالي العينة تبين ان أغلب الموظفون بوحدتي الدراسة ذكروا انهم غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (46%)، فكان اقل من نصف الموظفين بالوحدة المحلية بمركز الحسينية المنخفض في مستوى التنمية البشرية موافقون وذلك بنسبة بلغت (37.9%)، اما

جدول 7. توزيع المبحوثين من موظفي الوحدات المحلية وفقا لتطبيق بعد العدالة كأحد أبعاد الحوكمة بالوحدتين المحليتين المدروستين بمركزي الدراسة بمحافظة الشرقية

الترتيب	المرجع المتوسط للبنود	الإجمالي			الزقازيق			الحسنية			البيان	البنود	مؤشرات كل بعد
		موافق	غير إلى حد ما	موافق	موافق	غير إلى حد ما	موافق	موافق	غير إلى حد ما	موافق			
2	44	46	35	56	26	33	49	20	2	7	عدد	بالنسبة للعاملين داخل الوحدة المحلية	
		33.6	25.5	40.9	24.1	30.6	45.4	69	6.9	24.1	%		
4	41.2	36	38	63	25	30	53	11	8	10	عدد		
		26.3	27.7	46	23.1	27.8	49.1	37.9	27.6	34.5	%		
3	41.7	41	31	65	29	27	52	12	4	13	عدد		
		29.9	22.6	47.4	26.9	25	48.1	41.4	13.8	44.8	%		
1	44.8	43	46	48	29	42	37	14	4	11	عدد		
		31.4	33.6	35	26.9	38.9	34.3	48.3	13.8	37.9	%		
3	42.7	35	49	53	22	42	44	13	7	9	عدد		
		25.5	35.8	38.7	20.4	38.9	40.7	44.8	24.1	31	%		
1	45.2	44	46	47	30	41	37	14	5	10	عدد	بالنسبة للتعامل مع جمهور المستفيدين	
		32.1	33.6	34.3	27.8	38	34.3	48.3	17.2	34.5	%		
3	42.7	33	53	51	26	43	39	7	10	12	عدد		
		24.1	38.7	37.2	24.1	39.8	36.1	24.1	34.5	41.4	%		
2	45	42	49	46	28	46	34	14	3	12	عدد		
		30.7	35.8	33.6	25.9	42.6	31.5	48.3	10.3	41.4	%		
4	42.33	35	47	55	24	38	46	11	9	9	عدد		
		25.5	34.3	40.1	22.2	35.2	42.6	37.9	31	31	%		
		20	98	19	12	81	15	8	17	4	عدد		
45.83		14.6	71.5	13.9	11.1	75	13.9	27.6	58.6	13.8	%		

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

منهم يبحثون ان الوحدة بتفرق في التعامل بينهم ولا تعاملهم بعدالة، فقد اتى في المركز الأخير من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (42.7) فبالنسبة لإجمالي العينة تبين ان أغلب الموظفون بوحدتي الدراسة ذكروا انهم غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (38.7%)، فكان اقل من نصف الموظفون بالوحدة المحلية بمركز الحسنية موافقون وذلك بنسبة بلغت (44.8%)، اما بالنسبة للموظفون بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق كانوا غير موافقون بتطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (40.7%) .

#### الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الحوكمة:

أظهرت نتائج جدول 7 أن الدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الحوكمة كانت متوسطة على مستوى الدرجة الكلية للمراكز بنسبة وصلت إلى (71.5%)، وبالنسبة لمركزي الدراسة فكانت درجة تطبيقها على مستوى مركز الحسنية المخفض في مستوى التنمية البشرية متوسطة وذلك بنسبة

بالنسبة للموظفين بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق كانوا غير موافقون على تطبيق هذا البند وذلك بنسبة بلغت (49.1%).

#### بالنسبة للتعامل مع جمهور المستفيدين

تبين أن البند الذي ينص على "استجابة رئيس الوحدة لتسهيل التراخيص اللازمة لبعض الافراد لإنشاء مشروعات لهم والبعض الآخر لا" اتى في المركز الأول من حيث المتوسطات المرجحة بقيمة متوسط مرجح بلغ (45.2) وعلى مستوى العينة الكلية تبين ان أغلب الموظفون بوحدتي الدراسة ذكروا انهم غير موافقون على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (34.3%)، فكان اقل من نصف الموظفون بالوحدة المحلية بمركز الحسنية موافقون وذلك بنسبة بلغت (48.3%)، اما بالنسبة للموظفون بالوحدة المحلية بمركز الزقازيق كانوا موافقون إلى حد ما على ان هذا البند يطبق وذلك بنسبة بلغت (38%)، كما ان البند الذي ينص على "الاهالي البعض



والدرجة الكلية لها كأحد أبعاد الحوكمة) وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي (لا توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق بنود المساءلة والدرجة الكلية لها كأحد أبعاد الحوكمة)، ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين"، ومن جدول 9 يمكن استخلاص ما يلي:

عدم وجود فروق معنوية بين مركز الحسينية ومركز الزقازيق فيما يتعلق بدرجة تطبيق بنود المساءلة وكذلك الدرجة الكلية لها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدحودح (2017)، ويمكن تفسير ذلك بأنه هذه الوحدات المحلية جميعها تخضع لعمليات التفويض والرقابة عليها من جهات واحدة على مستوى المحافظة لذلك اظهرت النتائج انه لا توجد فروق بين مركزي الدراسة في درجة تطبيق بعد المساءلة.

#### الفروق بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد المشاركة والبنود المكونة لها كأحد أبعاد الحوكمة

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة تم فرض الفرض البحثي الثالث من الدراسة وهو (توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق بنود المشاركة والدرجة الكلية لها كأحد أبعاد الحوكمة) وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي (لا توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة بمحافظته الشريفة فيما يتعلق بدرجة تطبيق بنود المشاركة والدرجة الكلية لها كأحد أبعاد الحوكمة) ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين"، ومن جدول 10 يمكن استخلاص ما يلي:

وجود فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد المشاركة حيث ان قيمة (T) المحسوبة لاختبار الفروق هي (3.881) عند مستوى معنوية (0.01)، وكانت لصالح مركز الحسينية المنخفض في مستوى التنمية البشرية، اما بالنسبة لبنود المشاركة التي يوجد بها فروق هي كالتالي "رئيسي في العمل بياخذ رأيي وراي زميلي لما بنواجه اي مشكلة او حالة طارئة في العمل" عند مستوى معنوية (0.01) وكانت لصالح مركز الحسينية والبند التالي "لو حدثت مشكلة معك في العمل يقوم رئيس الوحدة بالتعاون معك والعمل على حلها في أسرع وقت" عند مستوى معنوية (0.01) وكانت لصالح مركز الحسينية وكذلك بند "بنخلي الاهالي يشاركوا في نشاطات الوحدة ورئيس الوحدة بيخيلنا نشرف على مشاركتهم علشان نتجنب الأخطاء" عند مستوى معنوية (0.01) وكانت لصالح مركز الحسينية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صايح (2018). ويمكن تفسير ذلك من خلال رضا الموظفين والاهالي عن الخدمات التي تقدمها الوحدة وكذلك دخول مركزهم برنامج حياة كريمة وهو ما يدفعهم إلى المشاركة والتعاون والتكاتف لتطوير مجتمعهم.

(58.6%)، يليها كذلك مركز الزقازيق المرتفع في مستوى التنمية البشرية بنسبة وصلت إلى (75%). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني وعسيري (2017)، وكذلك دراسة المومني واللوزي (2015)، ودراسة الطراونة وبطاح (2017)، لذلك يجب العمل على زيادة تطبيق أبعاد الحوكمة في الوحدات المدروسة وكذلك باقي المنظمات الاخرى الموجودة بالمجتمع لكي يرتفع مستوى التنمية بداخل المجتمعات.

#### اختبار الفروق بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق كل بند من بنود وأبعاد الحوكمة وكذلك الدرجة الكلية لها.

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين". كما يلي:

#### الفروق بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد الشفافية والبنود المكونة لها كأحد أبعاد الحوكمة

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة تم فرض الفرض البحثي الأول من الدراسة وهو (توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق بنود الشفافية والدرجة الكلية لها كأحد أبعاد الحوكمة)، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي (لا توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق بنود الشفافية والدرجة الكلية لها كأحد أبعاد الحوكمة) ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين"، ومن جدول 8 يمكن استخلاص ما يلي:

تبين عدم وجود فروق معنوية بين مركز الحسينية المنخفض في مستوى التنمية البشرية ومركز الزقازيق المرتفع في مستوى التنمية البشرية فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد الشفافية اما بالنسبة لبنود الشفافية التي بها فروق هي على النحو التالي: "رئيس الوحدة بيجابوب على كل اسئلتنا بصراحة ووضوح في الاجتماعات بتاعتنا" وكانت معنوية عند مستوى معنوية (0.01) لصالح مركز الحسينية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطراونة وبطاح (2017). بأنه لا توجد فروق بين مركزي الدراسة في تطبيق الدرجة الكلية لبعده الشفافية ويمكن تفسير ذلك بأن هذه المنظمات حكومية ولذلك يكون كل البيانات والمعلومات المتعلقة بها متاحة لجميع الموظفين بهذه الوحدات.

#### الفروق بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد المساءلة والبنود المكونة لها كأحد أبعاد الحوكمة

لتحقيق الهدف الثاني من الدراسة تم فرض الفرض البحثي الثاني من الدراسة وهو (توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق بنود المساءلة

جدول 8. نتائج اختبار اختبار T لعينتين مستقلتين لمعنوية الفروق بين مركزي الدراسة بمحافظة الشرقية فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد الشفافية والبنود المكونة لها كأحد أبعاد الحوكمة

بنود وأبعاد الدراسة	المركز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطا المعياري	قيمة (T)
الوحدة موجود بها نظاما للإعلام بالانظمة والتعليمات المنظمة للعمل داخل الوحدة.	الحسينية	1.862	0.953	0.177	-0.899
مش بيعرفنا رئيس الوحدة بالقرارات الجديدة التي تخص العمل داخل الوحدة على طول.	الزقازيق	2.019	0.797	0.077	-1.600
رئيس الوحدة مش بيعرفنا بالموارد المالية بتاعة الوحدة.	الحسينية	1.552	0.870	0.161	-0.326
رئيس الوحدة يجابوب على كل اسئلتنا بصراحة ووضوح في الاجتماعات بتاعتنا.	الزقازيق	1.815	0.763	0.073	**2.687
لما يجي اي مواطن يطلب معلومات عن موضوع ما لا يتم الرد عليه بوضوح.	الحسينية	1.621	0.820	0.152	1.531
بيتم على طول الاعلان عن كل النشاطات اللي بيكون فيها تعاون بين الوحدة وبين المؤسسات الاخرى اللي في القرية ودورنا في التعاون ده بوضوح.	الزقازيق	2.000	0.886	0.165	1.643
عملك في الوحدة مش واضح لكل الي بيتعاملو معاك من خارج الوحدة.	الحسينية	2.483	0.634	0.118	-0.330
بناخد اجراء بسرعة قبل ما حد بيني من غير ترخيص وبعرفة قبل ما بيني انه هيتحاسب لو بني من غير ترخيص.	الزقازيق	2.269	0.621	0.060	0.933
الدرجة الكلية لبعد الشفافية	الحسينية	1.759	0.951	0.177	0.779
	الزقازيق	16.483	2.798	0.520	
	الزقازيق	16.037	2.717	0.261	

\*\*مستوى معنوية 0.01 ن=137  
ن الحسينية=29 ن الزقازيق=108 درجات الحرية=135  
المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

جدول 9. نتائج اختبار اختبار T لعينتين مستقلتين لمعنوية الفروق بين مركزي الدراسة بمحافظة الشرقية فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد المساءلة والبنود المكونة لها كأحد أبعاد الحوكمة.

بنود وأبعاد الدراسة	المركز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطا المعياري	قيمة (T)
مش بيحاسبني رئيس الوحدة عند تقصيري في اداء العمل المطلوب.	الحسينية	1.862	0.915	0.170	-1.265
في نظام مراجعة وتدقيق دوري في الوحدة يتم محاسبتني من خلاله.	الزقازيق	2.093	0.860	0.083	-0.709
عدم معرفتك بالبيانات اللازمة لاداء العمل يعرضك للمحاسبة من رئيس الوحدة.	الحسينية	2.207	0.861	0.160	1.679
لا يوجد في الوحدة معايير محددة للثواب للعاملين المخلصين في عملهم والعقاب للمقصرين.	الزقازيق	2.324	0.771	0.074	-0.745
لا يتم التصدي لاي مواطن بيتعدي على الاماكن العامة في القرية.	الحسينية	2.621	0.622	0.115	1.598
مفيش محاسبة للعاملين الموظفين في المؤسسات التابعة للوحدة	الزقازيق	2.361	0.767	0.074	-1.153
عند قيام أحد افراد الجمهور بأنشاء مشروع له بدون ترخيص لا يتم محاسبته فوراً.	الحسينية	1.750	0.833	0.152	0.957
في حالة وجود مشكلة من أحد افراد الجمهور لا يتم محاسبته وتطبيق القوانين عليه.	الزقازيق	2.172	0.889	0.165	1.082
الدرجة الكلية لبعد المساءلة	الحسينية	1.880	0.872	0.084	0.280
	الزقازيق	16.655	3.773	0.701	
	الزقازيق	16.417	4.143	0.399	

ن=137 ن الحسينية=29 ن الزقازيق=108 درجات الحرية=135  
المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

**جدول 10. نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعنوية الفروق بين مركزي الدراسة بمحافظة الشرقية فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد المشاركة والبنود المكونة لها كأحد أبعاد الحوكمة**

بنود وأبعاد الدراسة	المركز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (T)
يشارك في حضور الاجتماعات داخل الوحدة رؤساء الأقسام بداخلها فقط مع رئيس الوحدة.	الحسينية	1.586	0.825	0.153	0.768
	الزقازيق	1.472	0.676	0.065	
رئيسي في العمل بياخذ رأيي وراي زميلي لما بناوجه اي مشكلة او حالة طارئة في العمل.	الحسينية	2.655	0.614	0.114	**2.470
	الزقازيق	2.259	0.802	0.077	
رئيسي في العمل مش بيستخدم اسلوب الحوار في مناقشة اي موضوعات بالوحدة.	الحسينية	2.172	0.889	0.165	1.812
	الزقازيق	1.861	0.803	0.077	
لو حدث مشكلة معك في العمل يقوم رئيس الوحدة بالتعاون معك والعمل على حلها في أسرع وقت.	الحسينية	2.690	0.604	0.112	**3.657
	الزقازيق	2.130	0.762	0.073	
في نقص في دورنا في المشاركة وتقديم المقترحات للمؤسسات التابعة للوحدة المحلية (مثل: المدارس، وحدة صحية وغيرها) في اعمالهم.	الحسينية	2.000	0.756	0.140	1.698
	الزقازيق	1.731	0.756	0.073	
ينخلي الاهالي يشاركوا في نشاطات الوحدة ورئيس الوحدة بيخلينا نشرف على مشاركتهم علشان نتجنب الاخطاء.	الحسينية	2.241	0.830	0.154	**2.405
	الزقازيق	1.852	0.759	0.073	
لما بيحصل خسائر لاي حد من الاهالي في القرية بنقوم بصرف بعض المساعدات ليهم.	الحسينية	2.103	0.772	0.143	0.597
	الزقازيق	2.000	0.843	0.081	
الوحدة بتشارك جميع المنظمات سواء (حكومية / غير حكومية) في تقديم أفضل خدمات داخل القرى التي توجد بها هذه المنظمات.	الحسينية	2.517	0.688	0.128	1.157
	الزقازيق	2.361	0.633	0.061	
الدرجة الكلية لبعد المشاركة	الحسينية	17.966	2.921	0.542	**3.881
	الزقازيق	15.667	2.809	0.270	

\*\*مستوى معنوية 0.01 ن=137

ن الحسينية=29 ن الزقازيق=108 درجات الحرية=135

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

(0.05) وكان لصالح مركز الحسينية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صايح (2018)، ويمكن تفسير ذلك بان دخول مركز الحسينية برنامج حياة كريمة فهذا يدفعه إلى التكاتف والتعاون وتحقيق العدالة بين جميع الأفراد في تقديم الخدمات، كذلك ومن خلال ملاحظة الباحث بأنه لا يوجد تمييز بين الموظفين من قبل رئيس الوحدة المحلية وكذلك المواطنين وشعورهم بالرضا عن عملهم داخل الوحدة.

#### الفروق بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الحوكمة

ولتحقيق الهدف الثاني من الدراسة تم فرض الفرض البحثي الخامس من الدراسة وهو (توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الحوكمة)، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي (لا توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الحوكمة) ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين"، ومن جدول 11 يمكن استخلاص ما يلي:

يتضح من بيانات جدول 11 أن قيمة (T) المحسوبة لاختبار الفروق هي (2.207) وهي قيمة معنوية إحصائية عند مستوي (0.05)، الأمر الذي يعني وجود فروق بين مركز الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الحوكمة وكانت لصالح مركز الحسينية المنخفض في مستوي

#### الفروق بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد العدالة والبنود المكونة لها كأحد أبعاد الحوكمة

ولتحقيق الهدف الثاني من الدراسة تم فرض الفرض البحثي الرابع من الدراسة وهو (توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق بنود العدالة والدرجة الكلية لها كأحد أبعاد الحوكمة) وللتحقق من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الصفري التالي (لا توجد فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بدرجة تطبيق بنود العدالة والدرجة الكلية لها كأحد أبعاد الحوكمة) ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين"، ومن جدول 11 يمكن استخلاص ما يلي:

وجود فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لبعد العدالة حيث ان قيمة (T) المحسوبة لاختبار الفروق هي (1.960) عند مستوي معنوية (0.05)، وكانت لصالح مركز الحسينية المنخفض في مستوي التنمية البشرية، اما بالنسبة لبنود بعد العدالة التي يوجد بها فروق هي على النحو التالي فقد تبين ان البند الذي ينص على: "رئيس الوحدة يفرق في التعامل بينا لما يوزع مهام واعباء العمل داخل الوحدة" عند مستوي معنوية (0.01) وكانت لصالح مركز الحسينية المنخفض في مستوي التنمية البشرية. كذلك البند الذي ينص على "بعض الاهالي يبحسوا ان الوحدة بتفرق في التعامل بينهم ومش بتعاملهم بعدالة" كان معنوي عند مستوي معنوية

جدول 11. نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعنوية الفروق بين مركزي الدراسة بمحافظة الشرقية فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق بعد العدالة والبنود المكونة لها كأحد أبعاد الحوكمة وكذلك الدرجة الكلية لأبعاد الحوكمة

الإبعاد والبنود	المركز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة (T)
رئيس الوحدة يفرق في التعامل بينا لما يوزع مهام واعباء العمل داخل الوحدة.	الحسنية	2.448	0.870	0.161	**3.845
	الزقازيق	1.787	0.809	0.078	
مش يعرف اطالب بحقوقى علشان مش بحس بالعدالة في الوحدة.	الحسنية	2.034	0.865	0.161	1.704
	الزقازيق	1.741	0.813	0.078	
لو حد قصر في الشغل فان رئيس الوحدة بيعاقب بس الموظفين اللي مش مقربين منه ويسيب المقربين.	الحسنية	1.966	0.944	0.175	0.986
	الزقازيق	1.787	0.843	0.081	
رئيس الوحدة مش بيسمع لينا لما بيكون عند حد فينا عنده شكوه.	الحسنية	2.103	0.939	0.174	1.039
	الزقازيق	1.926	0.782	0.075	
بعض الاهالي بيحسوا ان الوحدة بتفرق في التعامل بينهم ومش بتعاملهم بعدالة.	الحسنية	2.138	0.875	0.163	*2.084
	الزقازيق	1.796	0.758	0.073	
رئيس الوحدة ببسهل لبعض الافراد التراخيص اللازمة لانشاء مشروعات لهم والبعض الاخر لا.	الحسنية	2.138	0.915	0.170	1.187
	الزقازيق	1.935	0.789	0.076	
ساعات الوحدة يتميز في حل المشاكل المتعلقة بالافراد داخل القرى التابعة للوحدة.	الحسنية	1.828	0.805	0.149	-0.320
	الزقازيق	1.880	0.770	0.074	
بعض القرى او العزب او الكفور (التوابع) التابعة للوحدة بتشعر ان الوحدة بتفرق بينهم في تقديم خدماتها لهم.	الحسنية	2.069	0.961	0.178	0.739
	الزقازيق	1.944	0.759	0.073	
الدرجة الكلية لبعء العدالة	الحسنية	16.724	5.147	0.956	*1.960
	الزقازيق	14.796	4.579	0.441	
الدرجة الكلية للحوكمة	الحسنية	67.828	11.748	2.181	*2.207
	الزقازيق	62.917	10.330	0.994	

\*\*مستوى معنوية 0.01 \*مستوى معنوية 0.05 ن=137 ن الحسنية=29 ن الزقازيق=108 درجات الحرية=135 المصدر: جمعت وحسبت من نتائج التحليل الإحصائي من استمارات الاستبيان لعينة الدراسة الميدانية.

مستوي التنمية البشرية، لذلك توصي الدراسة بانه يجب على الوحدات المحلية علي جميع المركز والمراكز الاخرى بالمحافظة اتباع مزيد من تحقيق العدالة في التعامل مع المواطنين وكذلك بين الموظفين أنفسهم والمديرين بداخل الوحدات المحلية ويتم تنفيذ ذلك بشكل فعال وذلك من خلال تشديد عمليات الرقابة على هذه الوحدات المحلية من قبل الإدارات العليا وذلك لتحقيق مزيد من العدالة بهذه الوحدات.

2- تبين من نتائج الدراسة ان درجة تطبيق كلا من بعد المشاركة، وبعد الشفافية، وبعد المساءلة كأحد أبعاد الحوكمة بالوحدات المحلية المدروسة كانت متوسطة، لذلك توصي الدراسة بانه يجب ان يتم تطبيق هذه

التنمية البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صايح (2018) ويمكن تفسير ذلك من خلال دخول مركز الحسينية برنامح حياة كريمة فهذا يستلزم التعاون والمشاركة بين الموظفين وبين رؤساء الوحدات في مركز الحسينية لموظفيهم وكذلك لطلبات واحتياجات المواطنين والقرى وتطويرها كل هذا يستلزم حشد الجهود من قبل جميع الاطراف داخل المجتمع للنهوض بمجتمعاتهم.

#### توصيات الدراسة

1- تشير نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق بعد العدالة كأحد أبعاد الحوكمة بالوحدات المحلية المدروسة كانت منخفضة، وكانت درجة تطبيقها بالمركز المنخفض في مستوى التنمية البشرية اعلي من المركز المرتفع في

الأفراد في جميع أنحاء المحافظة بشكل متساوي.

## المراجع

أبو النصر، مدحت محمود (2015). الحوكمة الرشيدة وفن ادارة المؤسسات عالمة الجودة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

الخلف، محمد عمر وتامر علي النويران (2015). "الحوكمة وأثرها علي اداء الشركات العاملة في السوق المالى من منظور اسلامي، ط1، عالم الكتب للنشر، الاردن.

الداعور، اسلام بدوي محمود (2008). مدي تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

الحدوح، فادى محمد (2014). واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد في المنظمات الاهلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، القيادة والادارة، أكاديمية الادارة والسياسة، جامعة الأقصى.

السالم، مؤيد سعيد (2002). دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام"، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الاردن.

السيسي، صلاح الدين حسن (2019). آليات حوكمة البناء المؤسسي والمجتمعي للدولة ومواجهة الفساد الإداري والمالى، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية، مصر.

الظرأونة، هديل عبد اللطيف، احمد محمد بطاح (2017). درجة توافر مؤشرات تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الاردنية الرسمية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الاردن.

العمري، محمود (2021). المشروع القومي لتطوير الريف المصري، مقال في جريدة اليوم السابع،

<https://www.youm7.com>

القحطاني، خلود بنت محمد مفرح ال ماطر ومبارك فهيد عسيري (2017). واقع حوكمة جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية فيها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز، السعودية.

الكردي، حاتم ظافر حسيب (2017). دور تطبيق الحكم الرشيد في السلطة القضائية الفلسطينية لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة، جامعة الأقصى، فلسطين.

المومني، علاء كمال، موسي سلامة اللوزي (2015). أثر

الأبعاد بمستوي عالي داخل الوحدات المحلية بجميع مراكز المحافظة وكذلك تشديد الرقابة والتفتيش ومحاسبة الوحدات المحلية وذلك من قبل الجهات العليا المسؤولة عن المحليات وذلك لأن هذا من شأنه ظهور الفساد داخل الوحدات المحلية وعجزها عن اداء دورها في تحقيق التنمية.

3- أتضح من نتائج الدراسة انه يتم تطبيق الدرجة الكلية لأبعاد الحوكمة بدرجة متوسطة على مستوي وحدتي الدراسة لذلك توصي الدراسة بانه يجب ان يتم تطبيق أبعاد الحوكمة بدرجة عالمة في جميع الوحدات المحلية بمركزي الدراسة بمحافظة الشرقية وكذلك بالنسبة لكل محافظات الجمهورية ويتم ذلك عن طريق التدخل من الجهات العليا المسؤولة لكي يتم تطبيق أبعاد الحوكمة بدرجة عالمة حيث انه كلما كانت درجة تطبيق أبعاد الحوكمة مرتفعة داخل المؤسسات كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوي التنمية داخل المجتمعات.

4- تبين وجود فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق ببعد المشاركة، وكانت لصالح المركز المنخفض في مستوي التنمية البشرية، لذلك توصي الدراسة بأنه يجب علي المركز الاخر وعلي جميع مراكز المحافظة تحقيق مزيد من المشاركة بين المواطنين وكذلك الموظفين بداخل الوحدات المحلية وذلك لتحقيق مزيد من التنمية بداخل المجتمعات لأنه كلما زادت المشاركة كلما زادت درجة تنمية وتطوير المجتمعات.

5- تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق ببعد العدالة وكانت لصالح المركز المنخفض في مستوي التنمية البشرية، وعليه توصي الدراسة بانه يجب علي الجهات المختصة والادارات العليا المعنية بتطوير المحليات ضرورة العمل علي ازالة هذه الفوارق بين جميع مراكز المحافظة وكذلك علي مستوي الدولة بالكامل وذلك عن طريق زيادة الرقابة علي هذه الوحدات من قبل الادرات العليا ومحاسبة المخالفين لقواعد العدالة حتي يتم تقديم كل الخدمات في كل قري المحافظة بشكل متوازي بما يؤدي إلى تحقيق التنمية في كل القري.

6- أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين مركزي الدراسة فيما يتعلق بالدرجة الكلية لتطبيق أبعاد الحوكمة وكانت لصالح المركز المنخفض في مستوي التنمية البشرية، وعليه توصي الدراسة بأنه يجب على الجهات العليا المسؤولة عن المحليات العمل علي تطبيق أبعاد الحوكمة بدرجة عالمة في جميع الوحدات المحلية بمراكز المحافظة وكذلك علي مستوي الدولة بالكامل حتي يتم تقديم الخدمات لكل

الحوكمة في الاداء المؤسسي في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

عبد الوهاب، ياسر (2018). مبادئ وإليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الادارة المحلية المصري، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 19 : 1.

عبدالرحمن، عبد الرحمن (2020). العائد الاجتماعي والاقتصادي لتطبيق الحوكمة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية المصرية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، القاهرة، 1 : 49.

عصر، محمد مهدي (1980). محاضرات في التنمية، الجزء الثالث، المنظمات الاجتماعية الريفية.

محمد، محمد علي (1980). دراسة في علم اجتماع التنظيم، الهيئة العامة للكتاب، الطبعة الثالثة.

محمد، محمد علي (1986). علم الاجتماع والرواد والاتجاهات المعاصرة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية.

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2021). محافظة الشرقية.

Krejcie, R.V. and D.W. Morgan (1970). Determining sample size for research activities, *Educat. and Psychol. Measur.*, 30 : 607-610.

مبادئ الحوكمة على مستوي التطبيق في المجالس البلدية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية، كلية الدراسات العليا، الاردن.

الوكيل، منال محمد أحمد (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية علي حي شرق مدينة نصر، المجلة العربية للادارة، القاهرة، 41 : 4.

حتاملة، عبد السلام محمود حسين، كايد محمد سلامة (2017). درجة تطبيق المسائلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الاردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، الأردن، 11 : 1.

دليل التنمية البشرية (2020). الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء، مصر.

ربابعة، نائل موسي (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، السعودية، 3 : 15.

سرور، طارق محمد عايش وسيم اسماعيل الهابيل (2016). اثر تطبيق قواعد الحوكمة علي عملية ادارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

سليمان، محمد مصطفى (2006). الحوكمة ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

صايح، جوديت جميل خليل (2018). أثر تطبيق مبادئ

## A COMPARATIVE STUDY FOR APPLYING THE STANDARDS OF GOVERNANCE FOR TWO DIFFERENT DISTRICTS IN THE LEVEL OF DEVELOPMENT IN VIEW OF THE PRESIDENTIAL INITIATIVE OF HAYA KARIMA IN SHARQIYA GOVERNORATE

**Ibrahim H.I. Mohammed and A.A. Ecrch**

Agric. Econ. Dept., Rural Social, Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt

**ABSTRACT:** The current study aimed to identify the level of applying of the terms and dimensions of governance, as well as the total degree of it for two different districts in the level of development in the sharqiya governorate, as well as to test the significance of the differences between the two districts of the study with regard to the application of each item of the items and dimensions of governance, as well as the total degree of it, To achieve these goals, the study was conducted in the countryside of Al Sharqiya governorate, where the governorate was divided into three levels of development: high, medium, and low level of development, and A districts high in the level of development was chosen from the four districts mentioned, Likewise A districts low in the level of development was chosen from the four districts mentioned randomly, so they were the districts of zagazig and Al Hussainiya, and a local unit from the districts of Zagazig (the number of local units has 9 units) was chosen randomly for the study sample, and it was the local unit in Shaybah Al Nakaria, Likewise, A local unit from Al Hussainiya districts (the number of local units has 10 units) was chosen randomly for the study sample, and it was the local unit in qahbouna, the sample size was determined by applying the equation (Kresji and Morgan), where the number of respondents reached (137) respondents from the employees of the two units. The data of the study was collected using a simple random sampling method by means of A questionnaire using A personal interview for employees working in rural local units, during the period from the beginning of March to the end of May 2022, In analyzing this data, the frequencies and percentages, the weighted arithmetic mean, and the Mann-Whitney test were used to test the differences between the two study districts, the most important results of the study were that the degree of applying the dimensions of governance was medium at the level of the total score of the districts with A rate of (71.5%), so it was at the level of Al Husseinia district medium with A rate of (58.6%) and at the level of the Zagazig district it was medium with A rate of (75%), It was also found that there were significant differences between the two districts of the study with regard to the degree of application of the participation dimension at the significant level (0.01), in favor of the Al Husseiniyah district, as well as the total degree of application of the dimensions of governance at the significant level (0.05), in favor of the Al Husseiniyah district, It was also found that there were significant differences between the two districts of the study with regard to the dimension of justice at the significant level (0.05), in favor of Al-Hussainiya district, It was also found that there were no significant differences between the two study districts with regard to the dimensions of transparency and accountability.

**Key words:** Governance, Rural local units, Sharqiya Governorate, initiative of haya karima.

المحكمون:

1- أ.د. فؤاد سلامة

2- أ.د. طارق عطية عبدالرحمن

أستاذ الاجتماع الريفي المتفرغ – كلية الزراعة – جامعة المنوفية.

أستاذ الاجتماع الريفي – كلية الزراعة – جامعة كفر الشيخ.