# ثقافة اللامركزية وعلاقتها بمنظمات المجتمع المدنى

The culture of decentralization and its relationship to civil society organizations

تاريخ التسليم ٢٠٢٣/٢/١٥
تاريخ الفحص ٢٠٢٣/٣/١
تاريخ القبول ٢٠٢٣/٣/١٢

إعداد

**محمــد أبوبكر محمــد محمــد**

**Mohamed.abobaker631@social.aun.edu.eg**

# ثقافة اللامركزية وعلاقتها بمنظمات المجتمع المدنى

## اعداد وتنفيذ
## محمـــد أبوبكر محمـــد محمـــد

**ملخص البحث**:
يتناول هذا البحث ثقافة اللامركزية وعلاقتها بمنظمات المجتمع المدنى وذلـــك مـــن خـــلال نشـــأة وتطـــور مفهـــوم اللامركزية، مفهوم اللامركزية، خصائص اللامركزية، أهداف اللامركزية وأهميتها، أشـــكال اللامركزيـــة واركانهـــا، ومفهوم ثقافة اللامركزية، ثقافة الديموقراطية والمجتمع المدني، اللامركزية وحقوق الانسان، العوامل المؤثرة علـــى درجة اللامركزية، أدوات تحقيق اللامركزية، متطلبات نجاح تطبيق اللامركزية، محددات اللامركزية لصالح الشـــباب، اللامركزية ومشاركة الشباب. العديد من دول العالم تنظر إلى الاهتمام بالشباب كمشروع وطني وقومي هام وحيـــوي ومن هذه الدول مصر، وتحدد من خلال هذا الاهتمام ملامح الحاضر والمستقبل باعتباره مؤشراً بارزاً إلى قدرة الدولة وتتطورها ، والمجتمع في توجيه المستقبل والتمكن من إدارته بفاعلية وحكمة . مشاركة الشباب في تحمـــل بعـــض العبء وتنفيذ بعض المشروعات سيخفف عن الدولة الأعباء وسيؤدي إلى الحفاظ على الإمكانيات التـــي تتـــوفر فـــي المجتمع. كما أن المشاركة تتيح لهم الحق لكي يعبروا عن احتياجاتهم وأن يختاروا الأســـلوب المناســـب والوســـيلة المناسبة لإشباع تلك الاحتياجات. مشاركة الشباب تزيد من ثقة المجتمع في نفسه لأنها تنمي القدرة علـــى التضـــامن وزيادة روح التعاون.

**الكلمات المفتاحية**: ثقافة اللامركزية، منظمات المجتمع المدنى.

# The culture of decentralization and its relationship to civil society " "organizations

Abstract

This research deals with the culture of decentralization and its relationship to civil society organizations through the emergence and development of the concept of decentralization, the concept of decentralization, the characteristics of decentralization, the goals and importance of decentralization, the forms and pillars of decentralization, the concept of decentralization culture, the culture of democracy and civil society, decentralization and human rights, factors affecting Degree of decentralization, tools for achieving decentralization, requirements for successful implementation of decentralization, determinants of decentralization for youth, decentralization and youth participation. Many countries of the world look at caring for youth as an important and vital national and national project, and one of these countries is Egypt. Through this interest, they define the features of the present and the future, as it is a prominent indicator of the ability of the state and its development, and the society in directing the future and being able to manage it effectively and wisely. The participation of young people in bearing some of the burden and implementing some projects will relieve the state of burdens and lead to preserving the capabilities that are available in society. Participation also gives them the right to express their needs and to choose the appropriate method and means to satisfy those needs. Youth participation increases the community's self-confidence because it develops the capacity for solidarity and increases the spirit of cooperation

Keywords: culture of decentralization, society organizations

**أولاً: نشأة وتطور مفهوم اللامركزية:**

تطور مفهوم اللامركزية لعدد من المراحل الهامة وهى :

المرحلة الأولي: في الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى نهاية الستينات من القرن العشرين. أما المرحلة الثانية ففي الفترة ما بين السبعينيات وحتى نهاية الثمانينيات من القرن العشرين والمرحلة الثالثة فتدور حول مرحلة التسعينيات من القرن العشرين وحتى مطلع القرن الحادي والعشرين. وفيما يلي يمكن توضيح أهم ملامح تلك المراحل في: ( السيد، ٢٠١٣، ص ص ٥٨:٥٧)

المرحلة الاولى: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى نهاية الستينيات من القرن العشرين:

لقد جاء الاهتمام باللامركزية مواكباً للاهتمام بقضية التنمية التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فالتنمية هي ارتفاع مخطط في مستوي المعيشة نحو أهداف سبق تحديدها ديمقراطياً بمشاركة شعبية، ومن الواضح من التعريف السابق للتنمية ارتباط اللامركزية ارتباطاً وثيقاً بالتنمية على المستوي المحلي، حيث إن كل من اللامركزية والتنمية يشتركان في عنصر المشاركة المجتمعية الفعالة.

وبمراجعه تطور مفهوم اللامركزية يمكن ملاحظة أنه في الإربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين كانت الأنظمة المتواجدة في العالم سواء المتقدمة أو النامية منها تتسم بدرجة عالية من المركزية، حيث كانت معظم المستعمرات السابقة تتسم بالمركزية الشديدة لضمان سيطرة النظام الاستعماري عليها.

أما في الستينيات من القرن العشرين، فلقد ظهر النموذج المركزي في التنمية لإعطاء الدولة الدور القائد في التنمية الاقتصادية.

ولقد كانت الدولة هي المؤسسة الرئيسية التي تتولي عمليه التنمية في الدول النامية في ظل ضعف الفاعلين الآخرين. وأصبحت الحكومة المركزية المقدم الرئيس للخدمات الاجتماعية في تلك المرحلة في ظل الضعف الشديد للحكومات المحلية، وكان من المفترض مع ظهور الشركات المملوكة للدولة في الستينيات أن تقوم بالبنية الأساسية المطلوبة لقياده التنمية الاقتصادية، إلا أن السيطرة المركزية الشديدة، وطول الإجراءات الإدارية وتعقدها أسهم في تحول الدول النامية الي ديكتاتوريات بدون تنميه. دفع ما سبق الحكومات حول العلم لإدخال اللامركزية في إطار هياكلها الهرمية من أجل زيادة كفاءه تقديم الخدمات العامة، وكذلك من أجل اتساع نطاق تقديمها للمستويات المحلية.

المرحلة الثانية: مرحلة السبعينيات وحتى نهاية ثمانينيات القرن العشرين:

بدأت الحكومات القومية في السبعينيات وبدأيه الثمانينيات من القرن العشرين في الاتجاه نحو اللامركزية لتسريع خطي التنمية، والقضاء على طول الإجراءات الناتج عن سيطرة النموذج المركزي في الإدارة والتخطيط الاقتصادي، وكذلك لزيادة المشاركة في إطار اقتصاد العمومة، كما حدثت تحولات في نفس الفترة في إطار نظريات التنمية وفكر الوكالات الدولية للمعونة من فكر التخطيط الاقتصادي المركزي، وفكر نظريات النمو الاقتصادي.

وبنهاية الثمانينيات من القرن العشرين شهد المجتمع الدولي العديد من العوامل الدافعة لفكر

اللامركزية: كانهيار الاتحاد السوفيتي السابق بفلسفته الداعمة نحو المركزية، وسقوط النظم السلطوية في أمريكا اللاتينية وشرق ووسط أوربا في بداية التسعينيات والانتشار المتزايد للمبادئ الديمقراطية واقتصاد السوق الحر في شرق آسيا. كما أوصت مؤسسات التنمية الدولية ومع نهاية الثمانينيات فقد تجسدت ثلاثة أشكال مبدئية للامركزية، وهي عدم التركيز، والتفويض، والنقل.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بين تسعينيات القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين:

في التسعينيات من القرن العشرين ازدادت حده تأثيرات العولمة على تشكيل ليس فقط الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية حول العالم، وانما على تشكيل الأدوار والعلاقات والوظائف بين الحكومات وفي إطار الحكومة الواحدة، كما أنها تعمل على إعادة تشكيل العلاقة بين المركز والأطراف. وفي إطار العولمة يظهر نوعان من أنواع العلاقة بين المركز والاطراف. أما العلاقة الأولي فتتمثل في العلاقة بين المراكز الرأسمالية الكبرى التي تتجسد في الدول المتقدمة والاطراف الفقيرة في الدول النامية. أما العلاقة الثانية التي تعمل العولمة على إعادة تشكيلها فهي العلاقة بين المركز والاطراف في الدولة الواحدة، أي العلاقة بين الحكومة المركزية والأقاليم الفرعية.

ومن ثم أخذت اللامركزية في الانتشار في الكثير من دول العالم للحد من معوقات التنمية في مختلف الدول وتحقيق إصلاح في كافة الأنظمة والسلطات والصلاحيات داخل الدول . وحدثت تطورات ساعدت اللامركزية على الانتشار منها الآتي : (العلوانى، ٢٠٠١، ص ٢٣)

أ- ظهور ونمو منظمات المجتمع المدني حيث اكتسب قطاع المنظمات والمؤسسات غير الحكومية أهمية كبيرة تتزايد باطراد وأصبح شريكا على قدم المساواة مع الحكومات في المؤتمرات الدولية وهذا القطاع أصبح شريكا أصيلاً في التنمية وشريكا إيجابيا يؤدي وجوده إلى تحقيق معدلات أفضل وارتباط أداء المجتمع المدني بمؤسساته وثيق الصلة بالإدارة المحلية فعلاقته بالحكومة المركزية تتوقف عند التسجيل وبعض التمويل أما عمله اليومي فهو مع الإدارة المحلية .

ب- التوسع في ممارسة الديمقراطية حيث أصبحت كل الدول تقريبا تعلن أن نظام الحكم فيها يقوم على أساس الممارسة الديمقراطية والممارسة الديمقراطية تعني أول تعني مشاركة في اتخاذ قرار التنمية ومشاركة في التنفيذ والرقابة على الأداء وكل ذلك يمكن تحقيقه بشكل أفضل في ظل إدارة سليمة .

ج- التأثيرات الاقتصادية للعولمة فتحرير التجارة في معظم البلدان يؤدي إلى إضعاف القرار الاقتصادي المركزي .

**ثانياً: مفهوم اللامركزية:**

هناك العديد من التعريفات للامركزية وجدت بواسطة عدة مدارس وكلها تؤدي إلى نفس المعنى، فلقد عرف وورك وشيما (work and Cheema,2002) اللامركزية على أنها هي: توزيع مسئوليات الإدارة والتخطيط وجمع الموارد وقيام الحكومة المركزية بتخصيص هذه المسؤوليات إلى الوحدات التابعة لها، وزارات الحكومة المركزية أو الأجهزة المركزية التي في هذا المجال. (Chhoden, 2009, p 6)

وهناك من يعرفها على انها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الاداري الاعلى، إلى المستويات الادارية الأدنى عن طريق تفويض السلطة. ( عبد الهادي، ٢٠٠٠، ص ١٦٢)

وقد قدم روندينلي (Rondinelli, 1981) تعريفا واضحاً للامركزية، حيث يرى أن اللامركزية بوجه عام تعني "توزيع مسئولية التخطيط والادارة وجمع الموارد وتخصيصها من قبل الحكومة المركزية والهيئات التابعة لها إلى: (Herath, 2009, p 159)

- الوحدات الميدانية من وزارات الحكومة المركزية أو الهيئات.
- وحدات تابعة أو المستويات الحكومية.
- تتمتع بشبه حكم ذاتي للسلطات العامة أو الشركات.
- والسلطات على نطاق المنطقة، إقليمية أو وظيفية.
- المنظمات غير الحكومية من القطاع الخاص أو الطوعي.

تعرف اللامركزية اصطلاحا بأنها تشير إلي العملية الايكولوجية الي يميل فيه العمل والصناعة وهيئة الخدمة الي الابتعاد عن مركز المدينة. ( غيث، ١٩٩٧، ص ١١٨)

وهناك من يضيف أن اللامركزية هي نقيض المركزية إذ تعني الأولى توزيعاً للصلاحيات والمسئوليات بالنسبة لإعادة وصياغة سياسات وقرارات التنمية، حيث يتاح هنا للجهات الإدارية والمكانية الأقل رتبة أو وظيفة، المشاركة في القول والفعل ليس في إدارة شؤون ذاتية بل في كل ما يتعلق بعملية التنمية في المستويات الثلاثة للبعد المكاني والمعرفة بالبعد الوطني، والبعد الإقليمي، والبعد المحلي. حيث يتضمن مفهوم اللامركزية منح الجهات والمؤسسات الأقل رتبة حق المشاركة باتخاذ القرارات والسياسات المتعلقة بالتنمية.

( خميس، ١٩٩٩، ص ٩٥)

كما تعرف علي انها نقل سلطة القرار وممارستها من المستوي الاداري الاعلي الي المستويات الادارية الادني عن طريق تفويض السلطة. (عبد الهادي، ٢٠٠٠، ص ١٦٢)

وهناك من يعرفها بتقسيم الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية في العاصمة وبين عدد من الهيئات والمؤسسات التي تباشر أعمالها بصورة مستقلة عن السلطة المركزية ولكن تحت إشراف ورقابة منها.

( العنزي، ٢٠٠٥، ص ٢٢٦)

كما تشير مفهوم اللامركزية الي نقل الاختصاص كليا بما تتضمنه من سلطة ومسئولية من وحده ادارية مركزية علي مستوي اعلي الي وحدات اخري بحيث تصبح عملية اتخاذ القرارات والمسئولية اقرب الي التنفيذ وتحتل نوعا من الاستقلال الكلي. (السكري، ٢٠١٣، ص ٣٨)

وتعرف ايضا اللامركزية: بانها قيام المستويات المحلية والوحدات الانتاجية اللامركزية بالمشاركة في اتخاذ القرارات التخطيطية وخاصة فيما يتعلق باجراءات التنفيذ. (عويس، الافندي، ٢٠٠٥، ص٦٦)

ويقصد بها ايضاً ان يقوم جهاز التخطيط بمنح مشروعات سلطة اتخاذ بعض القرارات دون البعض الاخر.

(خزام، ٢٠١١، ص ٣٢)

مفهوم ثقافة اللامركزية :

تعتبر مصطلح أو مفهوم الثقافة من أكثر المصطلحات شيوعاً واستخداماً ، حيث حظي مفهوم ثقافة من ثراء في تعريفاته ، وقد أدى هذا الاهتمام المتزايد إلى ظهور بعض المصطلحات أو المفاهيم الرئيسية التي تتصل بمعالجة موضوع الثقافة والمجتمعات المحلية ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر اتصال الثقافي ، والتغير الثقافي ، والاكتساب الثقافي ، والتخلف الثقافي ، وأنماط الثقافة ، والثقافات الفرعية وغيرها .

(ابراهيم، ١٩٩٨، ص ٨٣)

كما هي " ذلك الكل المتكامل الخاص بالحياة ويؤثر على مجمل الحياة الاجتماعية ، وهناك ثقافة شد والثقافة الشعبية ، الثقافة العالمية ، الثقافة القومية ، ثقافة شباب ، ثقافة المستهلك ، ثقافة العولمة و غيرها.

(السروجي، ٢٠١٣، ص ٣٦١)

وتعني ثقافة اللامركزية وفقا لتقرير الخبراء الذي نشر مؤخرا للمجلس الأوربي عملية الحد من سلطة الوزير والوزراء وأن تكون القرارات الأكثر الهياكل احتياجا وأن يتم إعادة توزيع الموارد على البلديات عن طريق المجالس المحلية وفقا لاحتياجات الوحدات المحلية وأن يكون هنالك ظروف متساوية بين المواطنين والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في الحصول على الخدمات.

وتعمل الثقافة المحلية على التغير الهيكلي ، وذلك لدور الثقافة في السياسة الحضرية و العمل على تحديد من الذي لدية السلطة في المجتمعات المحلية والمصالح التي تسود البلاد ، ويرى " جون لوغان أن الثقافة المحلية جاءت تحل محل التعددية الثقافية ، حيث تعمل الثقافة المحلية على صياغة ثقافة توجه عملية التنمية في البلديات ، ولكن يرى أيضا أن كل ثقافة محلية تختلف وفقا لاستجابة لمصالح القوى النظامية . وتشمل الثقافة المحلية على مجموعة القيم والمعتقدات والمثل والرموز والقصص والطقوس العامة التي تربط بين الناس وتوجيههم في العمل المشترك والعمل السياسي . والثقافة السياسية الجديدة تؤكد على المستوى الوطني القيم والديناميات النفسية والاجتماعية و المواقف الفردية وقضايا نمط الحياة ومدة التقاليد الاجتماعية والعرقية وإذا كانت الثقافات المحلية تمثل ايدولوجية فردية فإنها أيضا تمثل بالتالي المدنية وتتصل بكل ما هو المدنية والمواطنة والمواطنين و التركيز على الحكم وصنع القرار وتظم من التفاعلات في إطار صنع السياسات العامة .

(A.Reese, 2007, p946)

وتعمل ثقافة اللامركزية على تقريب المسافة الثقافية في المجتمع ، وذلك عن طريق توحيد الهدف لتحقيق استجابة أكبر للاحتياجات على المستوى المحلي ، باستغلال القدرات والامكانيات وتطويرها مما يؤدي إلى سيادة روح الابتكار والنمو التي تعكس على سلوك التنمية ، وذلك في ضوء السياق الإجتماعي والأيديولوجي للمجتمع ، وغرز روح التنافس وفقا لتوجه فكري يساعد على إيجاد رد فعل سريع التغيرات في ضوء استراتيجية تعمل على التطوير والتغير نحو إدخال القرار وتساعد على خلق معرفة محلية قادرة على الإدارة والتوجيه .

(جاد الكريم، ٢٠١٢، ص٩٤)

وذكر ميجول ( Miguel Kanai ) بأن ثقافة اللامركزية هي رائدة عملية التغيير حيث توفر البنية

التحتية من الأفكار التي تعمل على تحـول المجتمـع حيث تعمل على فك أفكار الثقافة المحليـة المعقـدة حول أساليب السلطة والتفـاوض وتـؤمن بـالتغير والمشاركة وتدعم ثقافة المجتمع المـدني والثقافـة التنظيمية وهناك من يصفها بالقيم والأفكار الثقافيـة التي تشكلت من خلال الإدارات المحلية حول أهميـة مشاركتهم في الحياة الاجتماعية والسياسية ودورهم في تغيير المجتمع وتختلف من مجتمع لاخـر وفقـا لسياسـات وتقاليـد الحكـم المتبعـة . (Kanai, 2009, p 483)

كما أنها التقاليد التي تسـاعد علـى بنـاء المؤسسـات السياسـية اعتمـادا علـى تعزيـز الديموقراطية والتوزيع العادل للموارد وتقليل الفجوة بين العـاملين والأخـذ بـنهج التعدديـة الحزبيـة والمشاركة وتوسيع القاعدة الشعبية والاعتماد علـى المؤسسات المحلية . (Erb, 2005, p 435)

ويمكن للباحث وضع المفهوم الاجرائي لثقافة اللامركزية : مجموعة المعارف والقـيم والمهـارات لدى الشباب و التي تؤثر علـى عملهـم وعلاقـتهم بالشباب من أفراد المجتمع ، متمثلة في ثقافة الحوار وتقبل آراء الآخرين بغض النظر عن اتجاهـاتهم أو انتماءاتهم واحترام الفروق الفردية بـين الشـباب ، وتتضمن ثقافة اللامركزية ثقافة المجتمـع المـدني اللحظة فـي افكـار و سـلوكيات افـراد المجتمـع وموروثاتهم الثقافية، وثقافـة الديمقراطيـة وثقافـة المشاركة ومساحة الحرية المتاحة للشباب للمشاركة بالرأي واتخاذ القرار ، والمسئولية المحليـة التـي يشعر بها المسئولين بمنظمات المجتمع المدنى وافراد المجتمع أنفسهم تجاه المجتمع المتمثلة في مراقبـة السلطات المحلية لتوفير الشفافية المطلوبة.

**ثالثاً: خصائص اللامركزية:**

(١) اللامركزية كاتجاه حيث شرعت عدد كبير من البلـدان الناميـة والانتقاليـة فـي تنفيـذ بعـض أشكال برامج اللامركزية .واقتران هذا الاتجـاه مـع الاهتمـام المتزايـد بـدور المجتمع المدني والقطاع الخاص كشركاء للحكومات في تقديم الخدمة.

(٢) اللامركزية كعملية: من خلال إعـادة تحديـد الهياكل والإجراءات وممارسات الحكومة لتكون أقرب إلى المواطنين والتوعية العامـة للجمهـور وزيـادة الوعي.

(٣) اللامركزية تعد الاتجاه المعـاكس للعولمـة: حيث تعيد اللامركزية الـدور المحلـي فـي صـنع القرارات على المستويات المحلية من خـلال تعمـيم الاستراتيجيات المحلية فـي ضـوء الاسـتراتيجيات القومية ككل.

(٤) تعد اللامركزية هـي جـزء لا يتجـزأ مـن الديمقراطية. وهي تمثل قوة الشعب لتحديد حكومتهم وممثليهم والسياسات والخدمات.

(٥) تعد اللامركزية ظاهرة معقدة فهي تتضـمن كيانـات جغرافيـة متعـددة وقطاعـات مجتمعيـة واجتماعية، هذه الكيانات الجغرافية تتضمن الكيانات العالمية والوطنية والمحلية.

(٦) تعد اللامركزية تطبيق منطقـي للخصـائص الأساسية للحكم الرشيد: والتي تتضـمن المسـائلة، الشفافية، سلطة القانون والاستجابة.

(٧) تتضمن اللامركزيـة أنـواع مختلفـة مـن الوظائف والعلاقات: تعـد اللامركزيـة مـزيج مـن الوظائف والعلاقات الإدارية والمالية والسياسية.

(٨) تتضمن شكل جديد من الاتصال: تتضمن اللامركزية تدفقات جديدة من الاتصالات والمعلومات بين المناطق الجغرافية.

(٩) السيطرة المركزية على إجراءات اللامركزية: تختار الحكومة المركزية ان تنقل بعض من السلطات الخاصة بها إلى مستويات محلية أخرى، ويتم النظر إلى اللامركزية كآلية تستخدم لزيادة كفاءة الحكومة المركزية.

(١٠) تمتاز اللامركزية بالحاجة إلى المشاركة في التخطيط للتنمية. (Hossain, 2007, p 6:7)

**رابعاً: أهمية اللامركزية وأهدافها:**

١- تعتبر من برامج الكفاءة التي يمكن أن يتحمل فيها المزيد من المسئولية عن الخدمات التي تقدمها للمجتمع . (Gvess, 2005, p 217)

تتميز بدرجة كبيرة من تفويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية وبالتالي يعطي المرؤوسين حرية أكبر في التصرف واتخاذ القراءات حيث يتم مساءلتهم عن النتائج دون أسلوب العمل وتفاصيله . (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٣٩٣

تدخل من الإدارة العليا في تنمي رغبة المدير في توزيع أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأدوار الإدارية في المؤسسات. (عباس، ٢٠٠٤، ص ١٤٧)

٢- عملية أو مجموعة من الإصلاحات المختلفة تهدف إلى تفويض مسئوليات أو سلطة من أعلى المستويات في المؤسسة إلى الأدنى في السلم الإداري .(Pamela, 2001, p 139)

٣- ضمان مرونة الحركة وإنجاز الأعمال كما أنه يضع تكديس سلطات كبيرة في أيدي قليلة. (سعيد، ٢٠٠٣، ص ٢٧٥)

٤- تعزيز ودعم رفاهية الإنسان وتوسيع قدرات الأفراد وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا .

٥- تفعيل المؤسسات القائمة حاليا وتمكنها من تأدية أدوارها بكفاءة وفعالية على المستويين المركزي والمحلي حيث يتفرغ المستوى المركزي لوضع السياسات والاستراتيجيات وأدلة العمل ومؤشرات قياس الأداء والرقابة ويقوم المستوى المحلي بالتنفيذ والاشتراك مع من صنع الخطة والقرار .

٦- اللامركزية لها طرفان طرف مركزي وآخر محلي ولابد من تمازج الرغبة والقدرة لدى الطرف المركزي في التحول نحو اللامركزية برغبة وقدرة الطرف اللامركزي على تحمل المهام والاختصاصات المخولة إليه .

٧- اللامركزية وسيلة وليست غاية في حد ذاتها لزيادة كفاءة تخصيص الموارد المحلية .

٨- المركزية ليست أيديولوجية في المسافة بينها وبين المركزية عبارة عن خط متصل نقترب من طرف ونبتعد عن آخر ولكن لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة في النظام اللامركزي يظل فيه إخصاصات مركزية في الوظائف السيادية في الدولة والتي يجب أن تمارس مركزيا . (محجوب، ٢٠٠٩، ص ٧)

٩- تعمل اللامركزية على تحقيق التنمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي حيث أنها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة .

أن المجتمع المصري يعاني من فروق كبيرة في الطبقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية واللامركزية تعمل على تقليل هذه الفجوات وإيجاد عمل وفكر جماعي يساعد على التنمية .

١٠- أن المجتمع لديه من المشكلات والإحتياجات التي تحتاج إلى إعادة ترتيب السلطة وتوزيع الموارد فتحتاج إلى إدارة واعية لإدارتها وقدرة اللامركزية على تطوير الواقع.

(مصطفى، ٢٠١٠، ص ٣)

**خامساً: أشكال اللامركزية وأركانها :**

بذلت جهود مكثفة منذ بداية الثمانينات للاقتراب من مفهوم اللامركزية وتوضيح أبعاده ، لاهتمام بعض المنظمات الدولية مثل الامم المتحدة والبنك الدولي ، والتي تبنت جميعها مدخل اللامركزية كاستراتيجية لتحقيق التنمية في الدول النامية. (غانم، ٢٠٠١، ص ص١٨: ٢٠)

وقد تم تطوير إطار تحليلي يعرف في أدبيات اللامركزية باسم نموذج النمط الوظيفي (Type - function model) يقوم على التمييز بين أربعة أشكال تتخذها اللامركزية هي:

(١) اللامركزية السياسية: تستطيع اللامركزية السياسية أن تدعم العملية الديمقراطية من خلال إعطاء المواطنين أو الممثلين عنهم القدرة على التأثير في صياغة وتطبيق السياسات، هذا ويمكن تصور اللامركزية السياسية بأنها هي الاعتقاد بأن انتخاب المسئولين المحليين يسمح للمواطنين ان يكون لديهم معرفة أفضل بممثليهم السياسيين وأيضا موظفي الدولة المنتخبين يكون لديهم معرفة أفضل باحتياجاتهم ورغباتهم الأساسية. أيضا إذا ما شارك الناس في عملية اتخاذ القرار بدلا من ان يتم اتخاذ القرارات من خلال السلطات السياسية الوطنية سوف يؤدي ذلك إلى ان تكون القرارات أكثر ارتباطا برغبات واهتمامات المجتمع.

(٢) اللامركزية الإدارية: بشكل عام تعرف اللامركزية الإدارية بأنها هي عملية نقل التخطيط والتمويل ومسئوليات ووظائف الإدارة من الحكومة المركزية والحكومة الإقليمية الى الحكومة المحلية. وتأخذ اللامركزية الإدارية ثلاثة أشكال وهي: اللاتمركز، والتفويض، وانتقال الملكية:

(غانم، ٢٠٠١، ص ص١٨: ٢٠)

أ- اللاتمركز: اللاتمركز هي عملية أعادة توزيع سلطة اتخاذ القرار والسلطة المالية والمسئوليات الإدارية بين المستويات المختلفة من الحكومة المركزية. وعادة ما تتضمن توزيع الحكومة المركزية مسئولية بعض الخدمات المحددة لفروعها في الأقاليم.

ب- التفويض: يعد التفويض هو الشكل الأكثر شيوعاً للامركزية الإدارية. حيث أنه من خلال التفويض الذي تعطيه الحكومة المركزية يتم نقل مسئولية اتخاذ القرار من أجل الوظائف المحلية للمنظمات الشبة مستقلة والتي لا تتحكم بها الحكومة بشكل كامل. ويشير إلى الوضع الذي تحول فيه الحكومة المركزية في العاصمة بعض مسئولياتها عن صنع القرارات وتنفيذها وإدارة المصالح العامة إلى منظمات شبة مستقلة.

ج- انتقال الملكية: وتشير إلى انتقال المسئوليات المتعلقة بإتخاذ القرار وإدارة الوظائف العامة

للحكومة المحلية الذين يقومون بانتخاب اعضائهم ولديها سلطات مستقلة.

(٣) اللامركزية المالية: تشتمل اللامركزية المالية على الجوانب المالية لنقل الملكية إلى الحكومة الإقليمية والمحلية، وبصفة عامة فإن اللامركزية المالية تشير إلى عملية تغيير الامكانيات وتوزيع الإمكانيات بالمستويات المحلية للحكومة. وللامركزية المالية أربعة ركائز وهي:

أ- اسناد مسئولية النفقة إلى مستويات محلية مختلفة.

ب- تخصيص المصادر الضريبية والايرادات الحكومية إلى مستويات مختلفة.

ج- التحويلات المالية الحكومية.

د- الاقتراض الوطني.

(٤) اللامركزية الاقتصادية أو لامركزية السوق: تتمثل اللامركزية الاقتصادية في تدخل الحكومة في جعل التخطيط الاقتصادي ووظائف التنمية تتم بشكل لا مركزي مع الهدف النهائي المتمثل في تعبئة موارد الدولة بشكل كامل لمخرجات منخفضة من التضخم مع تحقيق أقصى قدر من الكفاءة.

- وهناك وجهة نظر تري ان اشكال اللامركزية:

(١) اللامركزية البيروقراطية

(٢) واللامركزية المجتمعية

حيث أنه لابد من التفرقة بين شكليين اساسيين للامركزية وهما اللامركزية البيروقراطية واللامركزية المجتمعية

(الطوخي، ٢٠٠٦، ص ٥)

(١) اللامركزية البيروقراطية: وهي نوعان:

أ- لامركزية بيروقراطية فردية سلطوية:

ويقصد بها نقل السلطة من الحكومة المركزية (الوزارة) إلى السلطة المحلية( المحافظ) أو حتى الإدارة التنفيذية الخدمية المباشرة (مثلا مدير المدرسة، مدير المستشفى، الخ) وتظل اللامركزية في هذا الوضع تأخذ الشكل البيروقراطي الوظيفي الحكومي الفردي السلطوي، فاللامركزية لا تعنى أكثر من نقل السلطة من يد الوزير إلى يد المحافظ أو يد المدير (أي نقل السلطة الى شخص).

ومن ذلك ان قانون الإدارة المحلية يحدد طريقة اختيار كلا من المحافظ ورئيس المركز ورئيس المدينة ورئيس الحي عن:

- طريق التعيين من السلطة المركزية .
- كما ان عملية الاختيار لا تتم عن طريق مسابقات عامة تنافسية محلية وانما هي بمحض السلطة التقديرية للحكومة المركزية دون اشتراط معايير موضوعية محددة وواضحة.
- أن التجديد لاختيار الرؤساء التنفيذيين عن طريق التعيين لا يرتبط بفترة زمنية محددة خمس سنوات لتنفيذ خطة استراتيجية كما لم يشرط ان يكون التعيين لمره واحده او لمرتين كحد اقصى.
- لم يشترط التأهيل المسبق بدورات تأهيلية حيث أنه في بعض الحالات قد يكون المرشح ليس له سابق عمل أو خبرة في المجتمع المحلى.
- لم يشترط ان يقدم المرشح خطة خمسية للوحدة المحلية يعتمد فيه على المعلومات الواقعية المتاحة. ويكون محلا للمسألة عن البرنامج في حالة تعيينه.

ب- لامركزية بيروقراطية مؤسسية:

وهي تعنى نقل السلطة من الوزير أو مجلس على المستوى المركزي (مثل المجلس الأعلى للتعليم

قبل الجامعي) إلى مجالس على مستوى الحكومة المحلية (المجلس التنفيذي للمحافظة) أو لجنة أو مجلس استشاري للتعليم، أو مجلس مديرين أو مجالس أمناء داخل المدرسة وبشرط كون تشكيل هذه المجالس يتم بالتعيين من سلطه حكومية مركزية ( وزير التعليم) أو سلطة مركزية محلية( المحافظ) ، وقد تشمل هذه المجالس أو اللجان كافة الأطراف المعنية أو قد لا تشمل كافة الأطراف المعنية.

وتظل الخاصية المميزة لهذه المجالس أو اللجان، إن تشكيلها يتم بالتعيين وقد يستند هذا التعيين إلى معايير موضوعية محددة سلفا أو يترك لسلطة تقديرية بلا ضوابط للسلطة المختصة على المستوى المركزي أو المحلى .وفى جميع هذه الحالات فإن السلطة( اتخاذ القرار) تبقى في يد موظف عام او موظفين أيا كان المستوى الوظيفي الذي يشغلوه على مستوى مركزي أو لامركزي(محلى).

وبالرغم من انها شكل سيئ من اللامركزية الا انها على أي حال تعد أفضل من صورة اللامركزية البيروقراطية الفردية السلطوية .مثال تلك المجالس المجلس التنفيذي للمحافظة، المجلس التنفيذي للمركز، المجلس التنفيذي للمدينة، المجلس التنفيذي للحى، المجلس التنفيذي للقرية

ج-اللامركزية المجتمعية:

ويقصد بها نقل السلطة فيما يتعلق بصناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالشئون العامة المحلية من الحكومة المركزية (الوزارة) إلى مجالس مؤسسية محلية مجتمعية يمثل فيها كافة الأطراف المعنية بالشأن العام المحلى، ويتم تشكيل غالبية أعضاء المجلس عن طريق الانتخاب وسواء كانت تلك المؤسسية المجتمعية تأخذ مسمى مجلس أو لجنة.

ومفهوم اللامركزية المجتمعية، هو الذي يتماشى مع مفاهيم ومتطلبات الحكم الجيد والحكومة لأنها سوف تتطلب: (الطوخي، ٢٠٠٦، ص ٥)

- نقل للسلطة وفق حدود مثلى يحقق التوازن بين المركزية واللامركزية .
- ان يكون نقل السلطة لمجالس مؤسسية وليس الى موظف معين من قبل الحكومة المركزية أو المحلية.
- أن تمثل في هذه المجالس كافة الاطراف المعنية بالخدمات المحلية بما في ذلك مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ومتلقى الخدمة والمواطنين.
- أن يكون تشكيل هذه المجالس في الغالبية العظمى عن طريق الانتخاب وان تكون الوظائف التي تشغل عن طريق التعيين بموجب مسابقات تنافسية ولمدد محددة زمنيا ودوريا ولفترة واحدة او لفترتين . وحتى لا تتحول إلى وظائف بيروقراطية حكومية ثابتة جامدة يصيبها كافة عيوب النظام الهرمي الوظيفي الحكومي.

أركان اللامركزية :

تتضمن اللامركزية ثلاثة أركان أساسية وهي كالآتي : (رجب، ٢٠٠٨، ص٢٠ )

١- الإقرار بوجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية العامة .

٢- أن يتولى إدارة الخدمات والمصالح والمؤسسات داخل الدولة السكان المحليون من خلال ممثليهم المنتخبين انتخابا مباشرا

٣- أن يتمكن الأفراد في المجتمع من إدارة مواردهم للوفاء باحتياجاتهم ومتطلباتهم فمن دون

سيطرة السلطات المحلية المحليين على إيراداتها وميزانياتها لن تتمكن من العمل بشكل مستقل .

**سادساً: ثقافة اللامركزية:**

تعني ثقافة اللامركزية وفقاً لتقرير الخبراء الذي نشر مؤخراً للمجلس الأوربي عملية الحد من سلطة الوزير والوزراء وأن تكون القرارات لأكثر الهياكل احتياجا وأن يتم إعادة توزيع الموارد على البلديات عن طريق المجالس المحلية وفقاً لاحتياجات الوحدات المحلية وأن يكون هناك ظروف متساوية بين المواطنين والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية في الحصول على الخدمات وأن يتفهم الأفراد هذا وفقاً للثقافة المحلية.

وتشمل الثقافة المحلية على مجموعة القيم والمعتقدات والمثل والرموز والقصص والطقوس العامة التي تربط بين الناس وتوجيههم في العمل المشترك والعمل السياسي. والثقافة السياسية الجديدة تؤكد على المستوى الوطني القيم النفسية والاجتماعية والمواقف الفردية وقضايا نمط الحياة ومدة التقاليد الاجتماعية والعرقية وإذا كانت الثقافات المحلية تمثل ايدولوجية فردية فإنها تمثل بالتالي المدنية. وتتصل بكل ما هو المدنية والمواطنة والمواطنين والتركيز على الحكم وصنع القرار ونظم من التفاعلات في إطار صنع السياسات العامة.
(A.Reese, 2007, p946)

وتعمل ثقافة اللامركزية على تقريب المسافة الثقافية في المجتمع، وذلك عن طريق توحيد الهدف لتحقيق استجابة أكبر للاحتياجات على المستوى المحلي، باستغلال القدرات والامكانيات وتطويرها مما يؤدي إلى سيادة روح الابتكار والنمو التي تعكس على سلوك التنمية، وذلك في ضوء السياق الاجتماعي والأيديولوجي للمجتمع، وغرز روح التنافس في الافراد وفقاً لتوجه فكري يساعد على إيجاد رد فع سريع التغيرات في ضوء استراتيجية تعمل على التطوير والتغير نحو إدخال القرار وتساعد على خلق معرفة محلية قادرة على الإدارة والتوجيه. (جاد الكريم، ٢٠١٢ ، ص٩٤)

ويراها ميجول (Miguel Kanai) أن ثقافة اللامركزية هي رائدة عملية التغيير حيث توفر البنية التحتية من الأفكار التي تعمل على تحول المجتمع فتعمل على فك أفكار الثقافة المحلية المعقدة حول أساليب السلطة والمشاركة وتدعم ثقافة المجتمع المدني والثقافة التنظيمية (Kanai, 2009, p483)

كما أنها تمثل القيم والأفكار الثقافية التي تشكلت من خلال الإدارات المحلية والمحافظين حول أهمية مشاركتهم في الأعمال المجتمعية والحياة السياسية ودورهم في تغيير المجتمع وتختلف من مجتمع لأخر وفقاً لسياسات وتقاليد الحكم المتبعة.(Erb, 2005, p483)

وهناك من يراها بأنها التقاليد التي تساعد على بناء المؤسسات السياسية اعتمادا على تعزيز الديمقراطية والتوزيع العادل للموارد وتقليل الفجوة بين العاملين والأخذ بنهج التعددية الحزبية والمشاركة وتوسيع القاعدة الشعبية والاعتماد على المؤسسات المحلية. ( المكراد، ١٩٩٩، ص ٣٦)

**سابعاً: ثقافة الديمقراطية والمجتمع المدني:**

تتحد الآراء حول الديمقراطية والثقافة السياسية بين المفكرين والعلماء الكلاسيكيين والمعاصرين في بعض الاتجاهات العامة إلا أنها تتوحد منذ عصور بأن عناصرها: الاعتدال –

التسامح – تحديد الشعوب – التعـاون –التشـاور – المساواة – التكيف – بروز النخبة السياسية المثقفة – العدالة – الحرية –التعليم –الاحترام –الرأي العام – إشباع الحاجات بين افراد المجتمع – الفضـيلة – المهارة والتدريب – التخصص وتقسيم العمل.

(السروجي، ٢٠٠٥، ص٣٦)

وتمثل ثقافة الديموقراطية في المجتمع حجـر الزاوية للإصلاح والإرادة الحـرة والعزيمـة علـى التغيير والتحديث والمشـاركة فـي قيـادة مسـيرة الإصلاح الاجتماعي في المجتمع. (Choi, 2011, P33)

والقيم التي تقوم عليها الديمقراطيـة هـي نفس القيم التي تشكل جوهر ثقافة حقوق الانسـان، ويتطلب النضال من أجل استكمال التحول الديمقراطي وإعطاء الأولوية لنشر ثقافة عقلانية ديمقراطية تعلى من شأن حقوق الانسان والحريات والمساواة بـديلاً للثقافة السائدة حالياً.

ومن المهم هنا الوعي بأن الجانب المتعلق بالثقافـة في النضال الديمقراطي يتصل بالمجتمع كله ولـيس فقط بالنخبة الحاكمة أو النخبة المعارضة، بـل هـي مسئولية المجتمع ككـل، وبقـدر تفهـم المـواطنين للحقوق والحريات الأساسية، وقدر إقناعهم بأهميتها لتحقيق مصالحهم وتوفر ظـروف أفضـل لحيـاتهم، فأنهم سينخرطون في النضال من أجل تحقيق وضمان احترام جميع الأطراف حكاماً ومحكومين.

وتؤكد هذه الحقيقة على أن توافر حقـوق الانسان واستقرار التطور الديمقراطي ليس فقط رهناً بإرادة الحكام بل هو مسئولية المجتمع كله، وبـدون اجتذاب المواطن العادي للمشاركة في النضـال مـن أجلها وبدون تمثله قيمها في وعيه وسلوكه اليـومي فإنها لم تتحقق بالقدر الكافي لإنهاء هذه المرحلة من تطور مجتمعنا التي طالت أكثر ما ينبغـي، ومرحلـة الانتقال من الاستبداد إلى الديمقراطية وبالتالي فـإن إحداث قطيعة في فكر المواطن العادي مـع الثقافـة السائدة بقيمها المتعارضة مـع متطلبـات التحـول الـديمقراطي أمـر بـالغ الأهميـة لإنجـاز هـذا التحول.(شكر، ٢٠٠٩،ص ٤٥)

وتصنف عناصر الثقافة السياسـية و التـي يمكن تلخيصها ببسـاطة بأنهـا ميـول مميـزة أو توجيهات للعمل، في ثلاثة أنماط من التوجيد: توجيه معرفي: يشتمل معرفة النظام السياسي والمعتقـدات بشأنه و توجيه عاطفي: يتضمن أثارة العواطف حول النظام السياسي، وتوجيه تقييمي ويتضمن التزامـات بالقيم والاحكام السياسية (مستفيداً مـن المعلومـات والمشاعر). المتعلقة بأداء النظام السياسي، ومـدى صلته بهذه القيم.

وبالإضافة إلى هذه الثقافـات، فالمجتمعـات المحلية وسياسات اللامركزية بحاجـة إلـى ثقافـة المجتمع المدني والتي تعرف على إنها بنية اجتماعية وسياسية، تمكن الافراد من تنمية قدراتهم العقلية إلى أقصى حد ممكن. وأهم شيء في سبيلهم إلى تحقيق ذلك أن تتاح لهم جميع فرص القيام باختيارهم لسبل حياتهم وتنمية القدرات الأساسية الخاصة بـالإدراك والحكم على الأمور، والشعور التمييزي، والفاعليـة الذهنية، وأيضاً التفضيل الأخلاقي، لا تمارس إلا فيما يقوم بها الانسان من اختيار.

(جاد الكريم، ٢٠١٢، ص ٩٧)

وقيمة المجتمع المدني ترتكز على السعي إلى تحقيق المساواة بين جميع المواطنين مـن أجـل المجتمـع العادل الديمقراطي من خلال إرساء مجموعـة مـن

القيم مثل التسامح وقبول الاخر والتشاور المستمر، وذلك من اجل تطوير وتنمية الطاقات الأخلاقية والوعي الفردي والجمعي.

(عمران، ٢٠١٣، ص ١٧)

ونجاح التعبئة ضد القضايا الهامة والمشكلات المجتمعية في أي مجتمع يعتمد على وضع صيغة للتراضي بين جميع فئات المجتمع لإجراء إصلاح سلمي والتأكيد على تعزيز مصالح المجتمع ككل ولا يمكن تعزيز كل هذا وذاك في غياب ثقافة المجتمع المدني والعمل الجماعي باكتساب وتنمية القيم المكتسبة والمتعلمة لدى المواطنين من خلال منظمات التنشئة الاجتماعية.

(السروجي، ٢٠٠٩، ص٢٦)

واللامركزية الديمقراطية تتضمن نقل السلطة الإدارية والمالية، والسياسية، وأنه من الضروري لتكون اللامركزية ناجحة وثابتة أن تكون واقع .وتعزيز اللامركزية الديمقراطية يتم بشكل ملحوظ عندما يتم إنشاء آليات على المستوى المحلي لتسهيل عملية التخطيط على المستوى المحلي، وربط موظفي الحكومة بالمجتمع المدني. وهذه الشراكة غالبا ما تستلزم تغييرا في عقلية أعضائه وكذلك الموارد المخصصة لتعزيز القدرات والمهارات اللازمة لتسهيل هذه العمليات .

ثامناً: اللامركزية وحقوق الانسان:

اللامركزية الديمقراطية تتضمن نقل السلطة الإدارية والمالية، والسياسية، وأنه من الضروري لتكون اللامركزية ناجحة وثابتة أن تكون واقع . وتعزيز اللامركزية الديمقراطية يتم بشكل ملحوظ عندما يتم إنشاء آليات على المستوى المحلي لتسهيل عملية التخطيط على المستوى المحلي، وربط موظفي الحكومة بالمجتمع المدني. وهذه الشراكة غالبا ما تستلزم تغييرا في عقلية أعضائه وكذلك الموارد المخصصة لتعزيز القدرات والمهارات اللازمة لتسهيل هذه العمليات .

وتعتبر اللامركزية جزء لا يتجزأ من منطق الديمقراطية فهي تمثل قوة الناس لتحديد شكل الحكومة الخاص بهم، والممثلين لهم، والسياسات والخدمات. وعند القيام بتصميم استراتيجيات اللامركزية من المهم ضمان العمليات الكافية للمساءلة والشفافية والاستجابة من قبل جميع الجهات الفاعلة في المجتمع.

ولضمان حقوق الإنسان من البديهي أن يكون هناك دولة ديمقراطية مبنية على مؤسسات تتجاوز أهواء الحكام وتكون مستقلة عنهم. أما عندما يكون الحاكم هو الدولة، آنذاك، الكلام عن حقوق الإنسان يصبح كلاما غير واقعي. أما دولة المؤسسات الديمقراطية فهي عكس ذلك مبنية على تعددية وجهات النظر لأنه بهذه الطريقة يمكن الوصول إلى أفضل الحلول لخير الأمة. الديمقراطية هي حكم الشعب بالشعب وللشعب. هذا مثل أعلى، تحقيقه نسبي تبعا لظروف البلد وتاريخها وتقاليدها. لكن هذه الظروف ليست حجة كافية لرفض الديمقراطية وحقوق الإنسان. كثير من الدول العربية حصلت على استقلالها منذ أكثر من ٦٠ سنة .ومع ذلك في موضوع الديمقراطية نحن نراوح مكاننا إن لم نقل نحن في طور التقهقر.

ولقد جسد الإعلان العالمي لحقوق الانسان هذه المعاني في المادة (٢١) التي تعتبر حجر الزاوية في هذا الإعلان. والتي نصت على:

١- لكل فرد الحق في الاشتراك في إدارة الشئون العامة لـبلادة إمـا مباشـرة أو بواسـطة ممثلـين يختارونه اختيارا حراً.

٢- لكل شخص نفس الحق الذي لغيره في تقلـد الوظائف العامة في البلاد.

٣- إن إدارة الشعب هي مصدر سلطة الحكومة، ويعبر عن هذه الإرادة بانتخابات نزيهة دورية تجري على أساس الاقتراع السري وعلى قدم المساواة بين جميع أو حسب أي إجـراء مماثـل يضـمن حريـة التصويت.

وهكذا حسـم الإعـلان العـالمي لحقـوق الانسان مسألة الديمقراطية بإقراره أن مصدر شرعية الحكم أي حكم هو إرادة الشعب التـي يعبـر عنهـا بانتخابات نزيهة تجري على أساس الاقتراع السري. ويعتبر هذا المبدأ خاصة التجربة الإنسانية وما انتهى إليه نضال الشعوب لتأكيد حقها في اختيار حكامها.

(شكر، ٢٠٠٩، ص٤٥)

فالديمقراطية هي نظام للحكم يتيح للمواطنين حق الاشتراك في إدارة شئون مجتمعهم، مما يتطلب تمتع الافراد بقدر كبير من الحقوق والحريات، سواء أكانت مدنية أو سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية. فإن كانت الديمقراطية هي حق المواطنين في الاشتراك في إدارة شئون المجتمـع والدولـة، فـإن اللامركزية هي آلية وأداة هذا الاشتراك.

وتتضح العلاقة بين اللامركزية والديمقراطية إنما تتضح أيضاً في حالة اللامركزية الإقليمية، والتي تحقق منح جزء من إقليم الدولة الشخصية المعنوية الاعتبارية. وهذه الصورة من اللامركزية تقوم علـى أركان ثلاثة بغض النظر على التوجـه الأيـديولوجي للدولة أو السلطة المركزية، وهذه الأركان هـي أولاً أن يكون للوحـدة المحليـة شخصـيتها الاعتباريـة وشئونها الخاصة، ثانياً أن تدير الوحدة المحلية هذه الشئون من خلال هيئاتها الخاصة، ثالثـاً ألا تخضـع هذه الوحدات لرقابة صارمة من السلطة المركزية.

(عبد العال، ٢٠١١، ص ١٥٤)

والديمقراطيـة الفاعلـة علـى المسـتوى المجالس المحلية تحتاج إلى السلطة والنفـوذ إلـى جانب القدرة من جانب الأعضـاء وممارسـة هـذه الحقوق من أجل تمثيـل المجتمـع وأن عنـد هـذا المستوى فإن هناك حقـوق نحـو حريـة التعبيـر والضمير التي تلعب دور هام في الحرية السياسـية بحيث أن أعضاء المجالس يمكنهم المشـاركة فـي وضع السياسات وإتمام الأنشطة التـي تـؤثر علـى المجتمعات من خلال الموارد والتغلب على التحـديات التي تواجههم. (Mayfidedd, 1996, p317)

**تاسعاً: العوامل المؤثرة في درجة اللامركزية:**

يعتمد التوازن بين المركزية واللامركزيـة على قدرة الإدارة العليا على فحص ودراسة العوامل المؤثرة على درجة اللامركزيـة و منهـا: (عبـد الرحيم ، ٢٠١٠، ص١٢)

(١) كفاءة والتزام المرؤوسين :فكلما ارتفعـت كفاءة المرؤوسين في المستويات الإداريـة الأدنـى والتزامهم بأداء العمل أمكن إذن الوثـوق فـي أن تفويض السلطات واللامركزية يمكنها أن تؤدي نتائج إيجابية.

(٢) حجم المنظمة :كلما كبر حجم المنظمة كـان ذلك سببًا يدفع إلى تفويض السلطة ومنح مزيد مـن الحرية إلى المستويات الأدنى، لأنه من الصعب جدًا أن يكون لدى المـديرين فـي الإدارة العليـا فـي

المنظمات الكبرى الوقت والمعرفة لاتخاذ جميع القرارات الرئيسية.

(٣) أهمية الابتكار :كلما رغبت المنظمة في مزيد من الإبداع والابتكار والأفكار الجديدة في العمل، فعليها أن تشجع الديمقراطية في العمل، ومنح مزيد من الحرية وجماعات العمل والاجتماعات واللجان وفرق العمل وكلها أدوات لتحقيق اللامركزية.

(٤) السرعة في اتخاذ القرار :كما احتاجت المنظمة إلى السرعة في اتخاذ القرار، فعليها إذن أن تمنح كل مسؤول يواجه مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرار مزيدًا من السلطة، حتى يتمكن من الحركة السريعة واتخاذ القرار.

(٥) كفاية نظام الاتصالات :يكون استخدام أسلوب اللامركزية أكثر فعالية إذا وفر نظام الاتصالات والسرعة والدقة في نقل المعلومات، وأدى استعمال الكمبيوتر والبريد. الإلكتروني إلى احتمالية اتخاذ القرارات السريعة والفورية.

(٦) تحفيز العاملين :فالأفراد يلتزمون بأهداف المنظمة بحماس ورغبة، وهذا يجعلهم يمارسون توجيهًا ورقابة ذاتية من أجل تحقيق هذه الأهداف، وبهذا توظف إمكانات العاملين وجهودهم وقدراتهم الإبداعية لمصلحة المنظمة بدلًا من تعطيل هذه الإمكانات والطاقات وخنقها تحت غيوم السلطة المركزية.

(٧) فنون ووسائل الرقابة :فحينما يقوم أي مدير بتفويض السلطة يجب عليه أن يتأكد من أن هذه السلطة ستستخدم بشكل مناسب وافتقار المدير إلى وسائل رقابة فعالة لا يشجعه على التفويض، ويدعم وجهة نظره القائلة إن تصحيح الأخطاء أو مراقبة العمل يتطلب وقتًا أكثر مما يتطلب أداء العمل.

(٨) ديناميكية المنظمة :إن ديناميكية نشاط المنظمة وعملها يؤثر في درجة اللامركزية المناسبة، فإذا كان هذا النشاط سريع التغير ويواجه مشكلات معقدة نتيجة التوسع فمن المتوقع أن يضطر المسؤولون إلى المشاركة في اتخاذ القرارات،

(٩) تفرغ السلطة العليا للقضايا الاستراتيجية التي يترتب عليها نتائج بعيدة المدى بدل الانشغال بالتفصيلات

(١٠) فلسفة المرؤوسين :إن رغبة المرؤوسين في تحمل المسؤولية تقنع الإدارة العليا في التفويض وتطبيق الأسلوب اللامركزي في العمل.

(١١) تكلفة القرار وخطورته :كقاعدة عامة كلما زادت خطورة القرار وأهميته بالنسبة. للمنشأة ككل كلما زاد احتمال اتخاذه بواسطة الإدارة العليا.

**عاشراً: أدوات تحقيق اللامركزية:**

هناك أدوات لتحقيق اللامركزية، وأهمها ما يلي: (عبد الرحيم، ٢٠١٠، ص١٧)

(١) تمكين العاملين :يشير تمكين العاملين إلى زيادة قدرات وصلاحيات العاملين لتولي القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وكذلك مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات. ويعتبر التمكين هو مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة، ويعتمد مفهوم التمكين على تلك العناصر الأساسية مجتمعة وأن عدم وجود. أي عنصر منها ينفي وجود التمكين.

(٢) إعادة توزع السلطات والصلاحيات :وذلك من خلال إعادة وصف الاختصاصات التنظيمية للوحدات التنظيمية الأدنى، أو من خلال إعادة النظر في جداول الصلاحيات بحيث تعطى صلاحيات أكثر إلى المستويات الأدنى على حساب المستويات الأعلى، أو هي إعادة توزيع السلطات الممنوحة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى تنظيميًا.

(٣) التفويض :وهنا يتم تدريب المديرين على منح بعض سلطاتهم إلى المستويات الإدارية الأدنى، وأيضًا تدريب المرؤوسين على ممارسة السلطة، وخلق الالتزام لدى هؤلاء المرؤوسين في تنفيذ واجبات وظائفهم وفي استخدام السلطة الممنوحة إليهم.

(٤) استخدام اللجان وفرق العمل :حيث يتم منح هذه اللجان وفرق العمل سلطات أكثر وصلاحيات في حل المشاكل والتصرف، وعادة ما تكون سلطات اللجان سلطات استشارية تركز على تقديم التوصيات والمعلومات إلى جهات أعلى تتخذ القرار، بينما تمارس فرق العمل غالبًا سلطات تنفيذية حقيقية في اتخاذ القرارات والتصرف.

(٥) الاجتماعات :إن تدريب المديرين على استخدام الاجتماعات كأسلوب ديمقراطي وتشاركي في اتخاذ القرارات يساعد على إحساس المستويات الأدنى بلامركزية السلطة، وأن لديهم الشيء الكثير الذي يقدمونه في اتخاذ القرار

**حادى عشر : المشكلات التى تواجه تحقيق اللامركزية :**

تنفيذ اللامركزية عملية معقدة وطويلة حيث أن المركزية اللامركزية جزءا من الثقافة المصرية .

يجب أن تكون مشروعا قوميا على مستوى الدولة ككل وفي كافة المجالات من في حاجة إلى تفعيل القانون وأن يضاف إليه التوجه نحو تحقيق اللامركزية . (عبد العال ، ٢٠١٠، ص ١٤)

ومن هذه المشكلات التي تواجه تحقيق اللامركزية الآتي : -

١-سوء توزيع الموارد :

يمكن أن تحدث التشوهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من الحكومات المحلية على استقلال نقاط الضعف في المركز ففي غياب قواعد متفق عليها فيما بين مستويات الحكم قد تستفيد الحكومة من مصادر الدخل التي لم يتم تخصيصها رسميا وفق نظام لا مركزي مناسب.(Paul, 1992, p 1058)

٢ -محدودية التمويل المحلي :

تسعي جميع مؤسسات الرعاية الاجتماعية الي تحسين النواحي المالية لها لكي تغطي التزاماتها وخدماتها التي تقدمها في المجتمع للافراد الذين يعانون من الظروف المعيشية الصعبة وتعد مشكلة عدم كفاية التمويل المحلي من أبرز المشكلات التي تواجه نظام اللامركزي من حيث تشكل الموارد المالية نسبة لا تتعدى ٢٠ % من مواردها والباقي نحو ٨٠ % يتم استكماله من الحكومة المركزية. (عبد المطلب، ٢٠٠٧، ص ٢٣)

١- تعدد أجهزة الرقابة :

يشكل تعدد أجهزة الرقابة أحد أبرز المشكلات التي تواجه تحقيق اللامركزية فهناك الرقابة الإدارية التي تمارسها السلطة التنفيذية على الوحدات المحلية بالإضافة إلى الرقابة التشريعية التي يمارسها مجلس الشعب فضلاً عن الرقابة الاقتصادية التي تتخذ عدة صور مثل وجوب عرض مشروعات خطط المحافظات

بعد إقرارها من المجالس المحليـــة علـــى الســـلطات المركزية والرقابة على الموازنات المحلية بأن تقـــوم كل محافظـــة بإرســـال مشـــروع موازنتهـــا شـــاملاً مشروعات موازنات الوحدات المحلية في نطاقها إلى الوزير المختص بالإدارة المحلية .

٤- ضعف المشاركة السياسية :

تتمثل أهم مظاهر ضعف المشاركة السياسية في انخفاض أعداد المرشحين للانتخابات المحلية من جانب ضعف الإقبال على التصويت من جانـــب أخـــر عن انخفاض مساهمة قوى المجتمع المدني وشـــيوع ظاهرة الفوز بالتذكية . (أبـــو طالـــب، ٢٠٠٩، ص ١٧)

٥-غياب معايير تقييم أداء القيادات الوحدات المحلية .

٦-انخفاض مستوى التمكين المـــالي للوحـــدات الإدارية .

٧-عدم التوازن بين السلطة والمسئولية وعـــدم وجود حدود مثلى إدارية وتنظيمية وفنيـــة ومالـــية ولائحية .

ثانى عشر: متطلبات نجاح تطبيق اللامركزية:

لنجاح تطبيـــق اللامركزيـــة بأشـــكالها ومســـتوياتها المختلفة لابد من عدة شروط: ( chesler, 1974, p455)

(١) الاهتمام بنشر ثقافة اللامركزيـــة خصوصـــا والثقاة الديمقراطية عموما كأساس للجهود التي تبذل في اتجاه تطبيق اللامركزية والتي يمكن بدونها السيد بنجاح في هذا الطريق .

(٢) الوعي بتطبيق اللامركزية ســـوف يكـــون جزءا من التطور الديمقراطي للمجتمع المصري مما يدعو إلى إعطاء أهمية للمشاركة في الجهود التـــي تبذل من أجل تحقيق خطوات ملموسة لتوسيع الإطار الـــديمقراطي فـــي المجتمـــع وتوســـيع الممارســـة الديمقراطية .

(٣) الاهتمام بحل الإشكاليات الدســـتورية التـــي تواجه الأخذ باللامركزية مثل موقع الإدارة المحليـــة في الدستور الحالي كجزء من السلطة التنفيذية ممـــا يحول دون ممارسة المجالس المحلية رقابة حقيقيـــة على الأجهزة التنفيذية ومساءلتها .

(٤) التمهيد للتطبيق الكامل للامركزية في إطار قانون جديد لـــلإدارة المحليـــة بـــالتطبيق الجزئـــي اللامركزية في قطاعات معينة وفي محافظات معينة .

(٥) البحث عـــن آليـــات لتقيـــيم أداء القيـــادات والوحدات المحلية وذلك للتعـــرف علـــى الجوانـــب الإيجابية في أداء هذه الوحدات وتعزيزها والحفـــاظ عليها والجوانب السلبية ومعالجتها واتخاذ القـــرارات الوقائية حيالها .

(٦) الاهتمام بالبحث العلمي في إصـــلاح الإدارة المحلية على ألا يقتصر إجراء البحوث والدراســـات على الباحثين والمراكز البحثية وأن يمتـــد إلـــى أن يكون من جانب المؤسسات المحلية . - دعم الموارد المالية الذاتي وأن يكون لكل منها موازنة مستقلة يتم إعدادها واعتمادها على المستوى المحلي . ( المنوفي، ٢٠٠١، ص ٩٩)

(٧) التنمية الاقتصادية المحلية من خلال تشجيع القوى الفاعلة في القطاع الخاص والمسئولين علـــى التعاون من أجل تحفيز التوسع ومشاركة كل أعضاء المجالس المحلية والإدارية وعندما يتوافر شرط تقليل السعي للتربح عن طريق سياسات المنافسة الفعالـــة وهي الوظيفة التي تقوم بها مستويات الحكم الأعلـــى

فإن القطاع الخاص المحلي الوي يدعم الأداء الإداري الأفضل

(٨) تطبيق اللامركزية الشاملة: بمعنى أن منح السلطات المحلية صلاحيات الإدارة والتشريع لا يعني شيئاً إذا لم يرافقه نوع من اللامركزية المالية أو على الأقل صلاحيات لتوليد إيرادات تمكم السلطات المحلية من إنجاز المهمات الملقاة على عاتقها.

(٩) الرغبة الجادة لدى القاعدة العريضة من المجتمع في التحول للحكم الذاتي المحلي مطلب أساسي لنجاح اللامركزية فنظريا يجب أن يبنى الحكم المحلي من أسفل إلى أعلى وليس العكس وهذا الهدف لن يتحقق بدون مشاركة شعبية.

(١٠) بناء ثقافة لدى شرائح المجتمع المختلفة عن مفهوم اللامركزية وتدعيم التقاليد والقيم والمساندة لها.

وعلى ذلك فإن هذه المتطلبات تساعد على تحقيق اللامركزية فهو نهج أهداف إلى التقدم وتطوير المجتمع والقضاء على الروتين والفساد وتحديث نظم المعلومات والاتصالات والتنمية الاقتصادية والمشاركة الشعبية في صنع القرارات التخطيطية .

ثالث عشر: محددات اللامركزية:

تتمثل العوامل, والمحددات اللامركزية في وجود إطار سياسي وطني داعم والالتزام من النخب المركزية، والصلاحيات المفوضة والموارد، والمعلومات عن المؤسسات المحلية، وآليات المشاركة فهذه العوامل ضرورية لنجاح اللامركزية ، لهذا سوف يتم حصر هذه المحددات في أربع مجموعات

(١) الوظيفة السياسية :

وتتمثل في التزام النخب على مستوى الحكومة المركزية بإقامة عملية شفافة للامركزية مبنية على مشاركة كافة أطراف المجتمع، ولكي تكون اللامركزية في صالح كافة اطياف المجتمع لابد أن تكون السلطات المحلية قادرة على تحمل الإصلاحات وعلى استعداد تام للقيام بذلك، وهو ما يتطلب حصول السلطات المحلية على موارد مستقرة، موثوقة، وبكمية كافية، واستثمارات في القدرات البشرية المحلية وكذا صلاحيات واسعة في المسائل الإدارية، والموارد المالية والقانونية، بالإضافة إلى ذلك ينبغي على الحكومات المركزية أن تكون لها القدرة والاستعداد على مراقبة ورصد النزاهة والمساءلة عن تنفيذ السياسات على المستوى المحلي ، ومن المهم أيضا تدخل الحكومة المركزية في حالة ما إذا كان هناك عدم المساواة في القدرات والموارد ما بين الجماعات المحلية ، كما ينبغي أن يكون هناك تدفق جيد للمعلومات بين الحكومة المحلية والمواطنين، ما يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار، وفي تعزيز تمكين الشباب وتحسين كفاءة الحكم(Lakshman, 2003, p 17) .

(٢) الوظيفة الإدارية :

هناك حاجة ماسة إلى تقسيم واضح للمهام بين مختلف الجهات الفاعلة، وهو ما يتطلب بعض الوقت لتعزيز القدرات المحلية والإقليمية لبعض البلدان النامية خاصة الفقيرة منها، وبالتالي اللامركزية يجب أن تفوض رسمياً سلطات واسعة للهيئات المحلية من أجل تحقيق التنمية المحلية، وتمنحها صلاحيات أكثر في إعداد ميزانيتها وخططها التنموية .ولهذا ينبغي على السلطات المركزية أن تقدم الدعم والمساعدة للسلطات المحلية في البداية

لأجل بناء مؤسساتها وتعزيز قدراتها لتكون جاهزة لتحمل مسؤولياتها أمام مواطنيها، وهو ما فعلته مثلا اندونيسيا حين أطلقت مبادرة " التعلم بالممارسة"، واختارت إجراء اللامركزية السريع والجذري حيث أطلق عليه نهج الانفجار الكبير، ما ساعد على زيادة القدرات المحلية حتى ولم يتم التوصل إلى مستوى كاف، لأن غالبا ما تبرر الحكومات المركزية تدخلها في السياسة المحلية بحجة نقص القدرات والخبرة المحلية في الإدارة، وهي قناع عام على عزوف حقيقي في بعض البلدان على انتداب السلطات المحلية.

(٣) الوظيفة المالية:

فحصول السلطات المحلية على موارد مضمونة أمر حيوي، فحجم الموارد المالية للسلطة المحلية هو العامل الحاسم الذي يحدد قدرتها على المشاركة في الإنفاق لفئات المجتمع ، فإذا استطاعت تحمل مسؤولية الإنفاق على الأبعاد المهمة للمجتمع ( التعليم الابتدائي، الرعاية الصحية ...

ولهذا لا ينبغي أن تقتصر الإيرادات المالية للحكومات المحلية على الضرائب لأنها في بعض الأحيان غير كافية لتغطية جميع الخدمات العمومية المحلية، كما أنه من الممكن أن يخلق تفاوت بينها، بسبب اختلاف حصيلتها ومستويات النمو من منطقة لأخرى، وفي الوقت نفسه، فان تمويل معظم النفقات المحلية من تحويلات الحكومة المركزية قد يخلق تقويض لعملية الإصلاح نحو المركزية، فقد تلجأ بعض الحكومات المركزية إلى تخفيض هذه التحويلات للحد من شرعية السلطات المحلية، وهو ما يتطلب من السلطات المحلية تنويع مصادر تمويلها، وكذا السعي للبحث عن مصادر من القطاع الخاص لتوفير الخدمات العامة ، وإبرام شراكات بين مختلف أصحاب المصلحة من القطاع العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني.

(فرج، ٢٠١١، ص ١٥٦)

(٤) دور السلطات المحلية :

هو بمثابة نقطة دخول لإنشاء وتحسين السياسات المناصرة للفقراء، وتجدر الإشارة إلى أن الحكومة المركزية تلعب دورا هاما في متابعة السلطات المحلية والإقليمية في تنفيذها للسياسات المناصرة للفقراء، فبمجرد تحقيق اللامركزية ينبغي اتخاذ التدابير التي تسمح برصد التقدم المحرز في تحسين الاستهداف والمشاركة، وتقديم الخدمات والإجراءات الإدارية والتوجيهية التي تضمن متابعة التحقيقات في الإنفاق العام وتقديم الخدمات.

رابع عشر: اللامركزية ومشاركة الشباب:

تعد المشاركة عنصر لا ينفصل عن الجهود المبذولة لتحسين الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية للناس ، حيث اعتبرت المشاركة أداة لاستخدام طاقات ومواهب الناس في تحقيق التنمية، وهي حق أساسي يضمن لهم المشاركة الكاملة والفعالة في اختيار القرارات التي تؤثر على حياتهم على جميع المستويات وفي جميع الأوقات، وتعزز الحق في المشاركة بالجهات الفاعلة غير الحكومية ، وقد يترتب على هذا الاعتراف بمبدأ مشاركة أصحاب المصلحة في سياسات وبرامج الشباب باعتبارهم عنصرا أساسيا منها، فالشباب يعدون أصحاب المصلحة الرئيسية في تلك البرامج، وفي هذا الإطار قامت اليونسكو بتشجيع المشاركة الكاملة والحقيقية للشباب .

وتعني المشاركة بصفة عامة إدراج مجموعة متنوعة من مساهمات أصحاب المصلحة في عملية التنمية، ابتداء من تحديد المشكلة، ووضـــع وتنفيـــذ وإدارة التخطيط الاستراتيجي ، وهو ما يعني إشراك الشباب على كافة المستويات في مختلف جوانب البـــرامج . (Bowen, 2008, p66)

وتكمن أهمية المشاركة في كونها ركيـــزة أساسية للتنمية لأكثر من سبب، منها أن المشـــاركة يمكن أن تعتبر تنمية بحد ذاتها لمساهمتها في توسيع خيارات الإنسان ومجال الحريـــة التـــي يـــنعم بهـــا المواطنون سواء أكـــانوا أفـــرادا أو جماعـــات وأن التنمية بما تحققه من نمو اقتصادي واجتماعي وبما توفره من خدمات صحية وتعلـــيم وبنيـــة أساســـية وغيرها من الأمور، تعمل على توسيع خيارات الناس وتفسح لهم مجالات الاستمتاع في حياتهم بصـــورة أفضل.

وعليه فان المشاركة تتيح لأفراد المجتمع في أن يكون لهم دور هام في تشكيل نمط حيـــاتهم بحيـــث ينعمون بالكرامة كما تساهم في نمو شخصية الفرد عن طريق تنمية مهاراته وتعزيز ثقته بنفسه وقدرته على المنافسة والوصول إلـــى المصـــادر لتحقيـــق الطموحات التي يســـعى إليهـــا. (فـــرج،٢٠١١ ، ١٥٥)

وعموما يمكن تحديد تأثير اللامركزية فـــي النقـــاط التالية:

(١) تعزيز مبدأ المشاركة:

فاللامركزية تقوم على مبدأ المشاركة للجميع ووفقا لهذا المبدأ، فإن المشاركة المحلية في صـــنع القرار والإشراف والرقابة على توزيـــع الخـــدمات، سوف تؤدي إلى كفـــاءة فـــي تحقيـــق الأهـــداف، وإستجابة بشكل أفضل للاحتياجات ذات الأولوية من خلال تحسين دعم الظروف المحلية، وتحسين الحكم والمساءلة ، ويتحقق هذا بشكل أفضل خاصة فـــي ظل مشاركة المستفيدين المباشرة وغير المباشرة في التخطيط لتخصيص الموارد العامة.

(٢) وضع هياكل صنع القرار بصورة أقرب إلى السكان المحليين :

حيث تركز الدعائم التقليدية للحكومة المحلية علـــى تعزيز القدرة من أعلى إلى أسفل في تقديم الخدمات وإدارتها . (فرج، ٢٠١١، ص ١٥٦)

(٣) تخصيص الموارد:

فأشراك الشباب في السياسات المحلية يعزز سياسة التشاور بشأن تخصيص الموارد ويمنح المزيد مـــن الفرص لإجراء مساءلة للسلطات المحلية، ما يؤدي إلى تعزيز ثقة الشباب بسلطاتهم المحلية، وهو الأمر الذي يزيد من استعدادهم لدفع الضرائب، وينتج عنه نمو في موارد الجماعات المحلية التي تلبي جزء من الاحتياجات الأساسية للشباب (Rights, 2002, p 5).

(٤) تنويع وخلق مصادر التمويل :

فاللامركزية تؤدى إلى سعى الهيئات إلى خلق مصادر تمويل جديدة واستنهاض همم الأفراد للمساهمة في إنجاز المشروعات المفيـــدة .وترشـــيد اســـتثمارات للموارد المتاحـــة وتوجيههـــا نحـــو المشـــروعات الضرورية. ويقلل هذا من الضغوط علـــى الســـلطة المركزية في توزيع الموارد وما يترتب عليـــه مـــن تمويل لبعض المشروعات لاعتبارات سياسية تلبيـــة لرغبة هذه الضغوط (الطوخي، ٢٠٠٦، ص ٦)

(٥) زيادة انفتاح الحكومة :

حيث يمكن للامركزية عندما تكون ناجحة، أن تساهم في جعل الحكومة المركزية أكثر انفتاحا وشـرعية ومساءلة، وتقديم خدمات أفضل، وتحقيـق تنميـة قروية أكثر توازنا واسـتدامة، وتسـوية الخلافـات المحلية بشكل أسرع، ومنح قدر أكبر من الإمكانيات للمجموعات الأكثر استضعافا ، كما يمكن للحكومة أن تقدم أرضية تدريب للقيادة السياسية ولإدارة الشؤون العامة. فرج، ٢٠١١، ص ١٥٩)

(٦) تسهيل الرقابة على المسؤولين ومساءلتهم:

فاللامركزية لديها ميـزة أساسـية وهـي أن المسؤولين المحليين يمكن أن يكونوا أكثر سـهولة ورصد ومراقبة من قبل المجتمعات المحلية، علـى عكس المسؤولين في الحكومة المركزية، وهو الأمر الذي يجعلهم عرضـة للمسـاءلة بشـكل أفضـل .

(Kolstad, 2006, p 5)

## المراجع

المراجع العربية :

١- إبراهيم , عبد الهـادي ( ٢٠٠٠ ) : الادارة مفاهيمها وانواعها وعملياتها , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية .

٢- أبو طالب , حسن ( ٢٠٠٩ ) : نظم الإدارة المحلية بين تعزيز المشـاركة الشـعبية ومتطلبـات الفئات المهنية ، نـدوة عقـدت بمركـز الأهـداف للدراسات السياسية والإستراتيجية ، لوفر .

٣- الطوخي , سـامي ( ٢٠٠٦ ): اللامركزيـة المجتمعية مدخل التمكين والتنمية المحلية المستدامة , اكاديمية السادات للعلوم الادارية , القاهرة .

٤- العلوانى , حسن عبد المطلـب ( ٢٠٠١ ): الاصلاح المؤسسي بـين المركزيـة واللامركزيـة " المركزية فى السـياق المعاصـر " كليـة الاقتصـاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة

٥- العنزي , عـوض خلـف ( ٢٠٠٥ ): إدارة جودة الخدمات العامة "المفاهيم وأساليب التطـوير"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت

٦- السروجي , طلعـت مصـطفي ( ٢٠٠٥ ): التخطيط ورياح التغيير فـي السياسـة الاجتماعيـة والإصلاح الاجتماعي ونظام الرعاية، المؤتمر العلمي الثامن عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حوان .

٧- السروجي , طلعـت مصـطفى ( ٢٠٠٩ ): رأس المال الاجتماعي، مكتبـة الانجلـو المصـرية، القاهرة .

٨- السـيد , أيمـن أمـين ( ٢٠١٣ ) : بنـاء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية كأحد متطلبـات تفعيل اللامركزية: دراسة مقارنة مع التطبيق علـى الحالة المصرية، رسالة دكتـوراه، كليـة الاقتصـاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة .

٩- السكري , احمد شفيق ( ٢٠١٣ ) : قاموس الخدمة الاجتماعيـة والخـدمات الاجتماعيـة , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية .

١٠- المغربي , عبد الحميد عبد الفتـاح ( ٢٠٠٦ ) : الإدارة الأصول العلمية والتوجهـات المسـتقبلية لعديد لمدير القرن الحـادي والعشـرين ، المكتبـة العصرية للنشر ، المنصورة .

١١- المكراد , فهد ( ١٩٩٩ ): الديمقراطية فـي ظل العولمة، المجلـس الـوطني للثقافـة والفنـون والادب، الكويت.

١٢- المنـوفي , كمـال (٢٠٠١ ): الإصـلاح المؤسسي بين المركزية واللامركزية ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلـوم السياسة ، جامعة القاهرة .

١٣- جاد الكـريم , فاطمـة ثابـت ( ٢٠١٢ ) : "العوامل المؤثرة على ثقافة اللامركزية لدى أعضاء المجالس المحلية بمحافظة الجيزة"، رسالة ماجستير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان

١٤- خميس , موسى يوسف ( ١٩٩٩ ) : مدخل الى التخطيط ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

١٥- راضي , أيمن عبد القادر عبـد الـرحيم ( ٢٠١٠ ) : دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسـطينية- قطاع غزة .

١٦- رجب , محمـد رضـا ( ٢٠٠٨ ) : نظـام الإدارة المحلية في مصر " الواقع وآفاق المستقبل ،

مؤتمر الإدارة المحليـــة " الفـــرص والتحـــديات " ، القاهرة

١٧-سعيد , عبد الفتاح محمد ، الصحن , محمـــد فريـــد ( ٢٠٠٣ ): الإدارة العامـــة ( المبـــادئ والتطبيق ) ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية .

١٨-شـــكر , عبـــد الغفـــار ( ٢٠٠٩ ): التحـــول الديموقراطي في مصـــر والتحـــديات، الجمعيـــة المصرية للنهوض بالمشاركة المجتمعية .

١٩-عباس , علي: أساسيات علم الإدارة ، الســـيرة للنشر والتوزيع ، عمان .

٢٠-عبد العال , فريد ( ٢٠١٠ ): التنمية في مصـــر – القضايا الملحة والمستقبل ، معهد التخطـــيط القومي ، موجز ندوات ، القاهرة .

٢١-عبـــد العـــال , محمـــد شـــوقي ( ٢٠١١ ) : اللامركزية والتنمية الاقتصادية: دروس مستفادة من مراجعـــة الادبيـــات، دار الجـــلال للطباعـــة والنشر، القاهرة .

٢٢-عبد المطلب , طه محمد ( ٢٠٠٧ ) : المحليات والأمن القومي الشئون الشرق الأوسط ، العـــدد ٢٣ ، للقاهرة .

٢٣-عمران , محمد ( ٢٠١٣ ): منظمات المجتمـــع المـــدني والتحـــول الـــديمقراطي فـــي مصـــر: المساهمات والتحديات، مركز المحروسة للنشـــر والخدمات الصحفية والمعلومات، القاهرة .

٢٤-غـــانم , عبـــد المطلـــب ( ٢٠٠١ ): الاصـــلاح المؤسسي بين المركزية واللامركزيـــة ، مركـــز دراسات واستشـــارات الادارة العامـــة ، كليـــة الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القـــاهرة ، ٢٠٠١

٢٥-غيث , محمد عاطف ( ١٩٩٧ ): قاموس علـــم الاجتماع , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية .

٢٦-فرج , شعبان ( ٢٠١١ ) : الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد مـــن الفقـــر، دراسة حالة الجزائـــر (٢٠٠٠-٢٠١٠)، كليـــة العلوم الاقتصـــادية وعلـــوم التســـيير، جامعـــة الجزائر

٢٧-محجوب , عبد السلام ( ٢٠٠٩ ): اللامركزيـــة في مصر، مؤتمر الاقتصاد والعلوم والسياســـة ، جامعة القاهرة .

٢٨-مصطفى , مصطفى أحمد ( ٢٠١٠ ) : التنميـــة في مصر القضايا المحلية والمستقبل ، ســـرجز ندوات ، معهد التخطيط القومي .

**المراجع الاجنبية :**

29- Angela & Pamela (2001): **Centre lizing Development at**, Oxford University, New York.

30- Chhoden, (2009) **An Evaluation of Decentralization System in Bhutan**, master of business administration, KDI School of Public Policy and Management.

31- Glenn A. Bowen, (2008) an **analysis of citizen participation in anti-poverty programmers,** Community Development Journal, Vol 43, No 1 January.

32- Gvess: **(2005) Comparative Decentralization**, Public Administration Review, lessons from pars tan.

33- Human Rights, (2002) **Decentralization and Local Governance from the Perspective of Poverty Reduction,** world bank, June

2002, p (5)cite web: www.info.worldbank.org.

34- Ivar Kolstad and Odd-Helge Fjeldstad, (2006) **Fiscal Decentralization and Corruption**: A brief overview of the issues, U4 Utstein Anti-Corruption Resource Centre.

35- James B, Mayfidedd, (1996) **local government in Egypt**, structure process the chall Reform, the American university in Cairo, Egypt.

36- Laura A.Reese**: (2007) Local Culture and Government Change: The Endurance Culture In The Face of Cultural Change**, Canadian public administration publique du Canada, Vol 50, and No.2.

37- Maribeth Erb , Shaping ( 2005 ) New Manggarai Struggles Over Culture and Tradition in an Eastern Indonesian regency , Asia Pacific View point , Vol.46 , No.3 .

38- Md. Awal Hossain, (2003) **Administrative Decentralization**: A Framework for Discussion and Its Practices in Bangladesh, University of Rajshahi, Bangladesh.

39- Miguel Kanai : **( 2009 )** The Prospects for Progressive Culture -Led Urban Regeneration in Latin America Cases from Mexico City and Buenos Aires ( International Journal of Urban and Regional Research .

40- Narayan Lakshman, (2003) the **political economy of good governance for poverty alleviation policies**, Asian Development Bank, Manila, Philippines.

41- Samuel Paul. (1992) Accountability In publie Service: Exit, Voice and control.

42- Sunghee Choi, (2011) National Policy and community Cultural democracy: Centralization and decentralization of the houses of culture in Korea, summer.

43- Tikiri, Herath, (2009) Decentralization of Governance and Economic Development the Sri Lankan, South Asia Economic Journal.

44- William M. cave & Mark (1997) A. chesler: Sociology of Education an antherology of issues and problems, New York, Macmillan publus