مظاهر الفساد في بعض أجهزة الأدارة المحلية و إنعكاساتها علي التنمية الإجتماعية و الأقتصادية في المجتمع المصرى

إعداد

أ.مصطفى سمير أحمد المصرى أ.م.د. محمود عبد الحميد حمدى

باحث ماجستير تخصص إجتماع أستاذ علم الاجتماع المساعد

قسم الاجتماع- كلية الاداب – جامعة دمنهور

دورية الانسانيات. كلية الآداب. جامعة دمنهور

العدد الثانى و الستون - يناير -الجزء الثالث - لسنة 2024

مظاهر الفساد في بعض أجهزة الأدارة المحلية و إنعكاساتها علي التنمية الإجتماعية و الأقتصادية في المجتمع المصرى

أ.مصطفى سمير أحمد المصرى

أ.م.د. محمود عبد الحميد حمدى

تمهيد

إن أجهزة الإدارة المحلية تعتبر أحد الأجهزة الموجودة بالدولة ذات المشاكل المباشرة و الملموسة بالنسبة لمعظم أفراد المجتمع المصرى ، هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى ، فإن هذا القطاع يشكل حجر الزاوية في خدمة القطاعات الأخرى بالدولة على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي ، لاسيما وأن النهوض بهذا القطاع يعد نهوضاً بقطاعي التنمية الريفية والزراعة على وجه التحديد ، وهما قطاعان قادران على امتصاص المزيد من قوة العمل المتعطلة والتي تشكل عبئاً ثقيلاً على الاقتصاد القومي ، فضلاً عن كونهما يشكلان بنية أساسية لصناعات إنتاجية صغيرة .

أن الفساد المنتشر في هذا القطاع أصبح يشكل ظاهرة شغلت الرأى العام في الدولة لدرجة أن أحد نواب البرلمان المصرى لم يتردد في وصف الفساد بالمحليات بأنه قد وصل إلى " الركب " ، ومن ثم أصبحت مواجهته أمراً ضرورياً بل مفروضاً .

إن الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري في الدولة ، يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة وهيئات محلية منتخبة ومستقلة ، تمارس ما يعهد به إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية . ويستهدف نظام الإدارة المحلية تحقيق عدة أهداف من أهمها المشاركة في إدارة الإقليم المحلي ، وتقديم خدمات أفضل للمواطنين المحليين ، والنهوض بمستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي .

إن الآثار المدمرة و النتائج السلبية لتفشي ظاهرة الفساد تطال كل مقومات الحياة لعموم أبناء الشعب، فتهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات و تعرقل أداء المسؤوليات و إنجاز الوظائف و الخدمات، و بالتالي تشكل منظومة تخريب وإفساد تسبب مزيداً من التأخير في عملية البناء والتقدم ليس على المستوى الاقتصادي والمالي فقط، بل في الحقل السياسي والاجتماعي والثقافي، ناهيك عن مؤسسات ودوائر الخدمات العامة ذات العلاقة المباشرة و اليومية مع حياة الناس. مما ينعكس علي رفاهية أفراد المجتمع في الجانب الاجتماعي و الاقتصادي .

ومن هنا تتضح لنا مشكلة الدراسه في أنها تتناول مظاهر فساد أجهزة الأدارة المحلية و إنعكاساتها علي التنمية الإجتماعية و الأقتصادية في المجتمع المصري .

ومن هنا تحددت الأهداف الرئيسية فيما يلي :-

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي :" التعرف علي مظاهر فساد أجهزة الأدارة المحلية واثرها علي التنمية الإجتماعية و الأقتصادية في المجتمع المصري .

الهدف الفرعي :

1) تحديد طبيعة ظاهرة الفساد بأجهزة الأدارة المحلية
2) التعرف علي مظاهر و أشكال الفساد المالي و الأداري بأجهزة الأدارة المحلية .
3) التوصل إلي النتائج المترتبة علي انتشار الفساد بأجهزة الأدارة المحلية و أثرها علي التنمية الاجتماعية و الاقتصادية .
4) أبرز المعوقات و العقبات التي تقف حائلا دون نجاح جهود الدولة في مكافحة الفساد .
5) تصنيف الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها مكافحة مظاهر الفساد في أجهزة الأدارة المحلية .

الإطار النظري

أولا : نظرة تاريخية حول نظام الإدارة المحلية و الواقع المصري .

- صاحب ميلاد الحركة النيابية في مصر إنشاء مجالس للمديريات ، وذلك وفقا للمرسوم الذي أصدره الخديوي إسماعيل عام 1866 بإنشاء مجلس نيابي للبلاد وإنشاء مجالس للمديريات ، وهو ما يعد بداية لنظام إدارة محلية ، رغم ثانوية الاختصاصات ، وعدم الاعتراف بمجالس المديريات كشخصية معنوية أو اعتبارية .
- ويعتبر عام 1909 الميلاد الحقيقي للبلديات أو أن شئت لنظام الإدارة المحلية ، وذلك بصدور القانون 22 لسنة 1909 ، الذي أعترف بالشخصية المعنوية لمجالس المديريات وتصريف أمورها بنفسها ، وحدد اختصاصاتها ، وحقها في فرض رسوم مؤقتة ، بل وحقها في إبداء الرأي في كل الأمور التي تهم المديرية وسكانها .
- . وفي عام 1913 صدر القانون رقم 30 لسنة 1913 ، لينظم عمليات انتخابات المجالس البلدية.
- ومع صدور دستور 1923 اتخذت المجالس البلدية مكانها الدستوري ، وما يسمى بالحماية الدستورية ، حيث نظم دستور 23 اختصاصات هذه المجالس ، كما نص على المبادئ الواجب إتباعها في القوانين التي تنظم عملها وانتخاب أعضائها . وبذلك أعتبر هذا أول اعتراف دستوري بالنظام المحلي خاصة المادتين 132 و 133 ، وما نصنا عليه من تشكيل جميع مجالس المديريات والبلديات بالانتخاب ، ومنحها اختصاصات تتعلق

بتنفيذ السياسة العامة محليا ، وإلزامها بنشر ميزانياتها ، وفتح جلسانها أمام المواطنين . وتعد تلك الفترة في الواقع من أهم المحطات التي تتعلق بالنظام المحلي في مصر المحروسة .

- ثم جاءت ثورة 23 يوليو 1952 ، والتي أتخذ قادتها خطوات كبيرة وعميقة تعبر عن اهتمامها بتطوير تجربة النظام المحلي ، والعناية بالمجتمعات المحلية ، وتوسيع قاعدة الخدمات المحلية
- بعدما أفصح الدستور المؤقت سنة 1956 عن اهتمامه بالأداء المحلي ، كانت الخطوة الكبيرة والتاريخية في اتجاه تعميق وتطوير التجربة المصرية في النظام المحلي...[1]
- واكتملت الخطوة بصدور القانون 124 لسنة 1960 ، والذي نص صراحة على مسمى " الإدارة المحلية " كنظام عمل قانوني لإدارة المجتمعات المحلية ، وبمقتضى هذا القانون نقلت إدارة المديريات من وزارة الداخلية ، وكذا الإدارة العامة للبلديات من وزارة الشئون الاجتماعية ، ليكونا نواة الهيكل الوظيفي لوزارة الإدارة المحلية ، وهذا القانون كان بداية ، **حققت عدد من النتائج منها :**

– تحديد هيكل الإدارة المحلية بثلاث مستويات : المحافظة . والمدينة . والقرية .

–تشكيل مجلس مشترك من التنفيذيين والشعبيين يرأسه رئيس معين ، ووكيل المجلس من الشعبيين يحل محل الرئيس ويمارس اختصاصاته أثناء غيابه .

–تحديد اختصاصات ومهام محددة لتلك المجالس .

–كما كان قانون 124 لسنة 1960 من المحطات الأخرى ذات الأثر الكبير في تطوير النظام المحلي ، بل وبدون تجاوز فهي المحطة المهمة .

- ثم جاء دستور سنة 1971 ليؤكد على نظام الإدارة المحلية .
- وكانت المحطة الهامة في تاريخ الإدارة المحلية في مصر ، بصدور القانون رقم 52 لسنة 1975 ليصبح نقلة نوعية كبيرة وخطوة واسعة في تجربة الإدارة المحلية المصرية ، فهو أول قانون يتميز بالآتي :

– يفصل بين المجالس المحلية واللجان التنفيذية .

– نظم انتخابات المجالس المحلية على كافة المستويات .

---

[1] تقرير التنمية البشرية: نهضة الجنوب تقدم بشري في عالم التنوع، صادر عن برنامج الأمم المتحدة الانمائي، دار العربي للطباعة، 2013، ص36.

–حدد اختصاصات لكل من المجالس المحلية واللجان التنفيذية أكثر وضوحا عن ذي قبل . ثم صدر قانون 43 لسنة 1979 وما تلاه من تعديلات وقد تميز بالآتي :

– استبدل تسمية " المجالس المحلية " إلى " المجالس الشعبية المحلية " .

–أعطى وحدات الإدارة المحلية الاختصاص الأصيل في إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها.[2]

ثانيا : مفهوم الإدارة المحلية ووظائفها و خصائصها :

يختلف مفهوم الإدارة المحلية باختلاف المجتمعات ، والثقافات ، وطبيعة المكان ، والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تحكم مجتمعا ما ؛ ذلك أن الشعوب تختلف من حيث خلفياتها التاريخية والحضارية .

الإدارة المحلية بمفهومها البسيط ، دون الدخول في اختلافات المفكرين وآراء الباحثين وفقهاء الإدارة والقانون العام ، هي : إحدى أهم الأساليب التنظيمية في أنظمة الإدارة العامة ، وأداة رئيسية لتحقيق التنمية في المجتمعات المحلية ، وأسلوب إداري يرتكز على توزيع الوظيفة الإدارية ما بين السلطات المركزية في الدولة ووحداتها الإدارية في منطقة جغرافية معينة أو عبر هيئات محلية تتمتع بسلطات لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية . وتهدف الإدارة المحلية إلى تطبيق منهج اللامركزية الإدارية في تنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمات ، والإشراف على المرافق والمشاريع المحلية بكفاءة وفعالية ، وتعمل على تحقيق وتلبية رغبات واحتياجات وتطلعات المواطنين القاطنين في ذلك الإقليم من الدولة بحكم قربها من السكان .

أن الإدارة المحلية تعني « توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية . أما إذا تم توزيع الوظيفة الحكومية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية فإننا نكون إزاء نظام محلي مختلف يعرف باسم " الحكم المحلي" [3]

أن الإدارة المحلية هي السلطة الإدارية التي يناط بها إدارة المرافق المحلية الموجودة بأجزاء محددة من أرض الدولة ، وذلك بتفويض إداري من سلطة مركزية إلى جهاز إداري ميداني يتولى إدارة هذه المرافق . وقد تكون هذه السلطة فرعا من فروع الحكومة المركزية

---

[2] علاء الدين عرفات ، الإدرة المحلية في مصر الواقع و آفاق المستقبل ، شركاء التنمية للبحوث و الاستشارات و التدريب ، القاهرة ، ص 16.

[3] عبد المحسن بن محمد الرشود ،الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام 1319-1419 هـ ،مكتبة الملك فهد الوطنية ،الرياض ، 1999 ، ص 27.

تعمل باسمها ولحسابها ، أو تكون شخصاً إداريا مرفقيا ينشأ لإدارة بعض المرافق المحلية لجزء محدود من أرض الدولة مثل المحافظة أو المدينة أو القرية أو الحي . [4]

وظائف الأدارة المحلية :

1-الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العامة.

2- تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشمل مختلف ومن الطبيعي ان تقسم المهام الإدارية طبقا لمؤديها، أي المهام التي تؤدي بكفاءة وفاعلية محليا لابد وان تسند إلي الإدارة المحلية، وبالتالي المهام التي لا يمكن أن تؤدي بفاعلية علي المستوي المحلي تسند إلي مستويات أعلي من الإدارة.

3- وللإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين هما

أولا: الوظيفة التنموية :

وهي المسئولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية .

- وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة. المحلية. ويمكن تقسيمها إلي- :

- وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية .

ثانيا: الوظيفة السياسية وهي -

- تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق تمثيل أفراد المجتمع في المؤسسات السياسية .

- -دفع السكان المحليين إلي المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم - تدريب القيادات السياسية علي مستوي المجتمع.[(5)]

ولزيادة فاعلية دور الوحدات المحلية والتركيز على الكيف وليس الكم ، بالإضافة إلى تمكين المواطنين ، وليس مجرد خدمتهم ، وفي هذا الإطار تقوم الوحدات المحلية بمجموعة من الوظائف والأدوار في المجالات التالية :

---

[4] رأفت كمال عبد الرحيم ، القروض المحلية كأداة للتمويل في المحليات مع دراسة خاصة بمحافظة الأسكندرية خلال الفترة من 1995 حتي 2000م بحث زمالة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،2005 ، ص 6 .

[(5)] موسى صافي إمام ،استراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم في نطاق الفكر والنظريات: دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض، (ط1) ، 1985 ، ص 150

* **توفير المناخ الملائم لجذب الاستثمارات** : وذلك بإصدار اللوائح المحلية التي توفر للمستثمرين أساسا قانونيا للاستثمار في الوحدات المحلية ، وإنشاء وتطوير مشروعات البنية الأساسية اللازمة للاستثمار .

***صنع السياسات العامة** : وذلك من خلال مشاركتها للحكومة المركزية في صنع السياسات العامة وتحديد أولويات المواطنين والمجتمعات المحلية .

– **تأهيل وتدريب الموارد البشرية** : من خلال إنشاء المدارس والمعاهد والكليات والمؤسسات الأخرى وتدريب الأفراد اللذين لا يمتلكون مهارات محددة ، بل تمكنهم الاستفادة من فرص العمل المتوافرة في المجتمع بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب التحويلي للأفراد بالمجتمع .

إضافة لذلك أصبح لزاما على وحدات الإدارة المحلية لتفعيل دورها التنموى مراعاة ما يلي :

– العمل على تحسين فعالية الخدمات المختلفة الصحية والتعليمية وغيرها المقدمة للمواطنين .

– التطوير المستمر للخدمات القائمة وإيجاد أخرى جديدة في ضوء التغيير المستمر للاحتياجات المحلية

– تحسين عمليات صنع واتخاذ القرارات المحلية حتى تأتي معبرة عن تطلعات المواطن المحلى .

– العمل على تعزيز الديمقراطية المحلية وتضمين قيم المشاركة الشفافية والمساءلة في كل الأنشطة المحلية .

– انتهاج الأساليب الإدارية الناجحة التي ثبت بالدليل نجاحها في ادارة الشئون المحلية في العديد من الدول .

–الإيمان بحق المواطن المحلي في الحصول على المعرفة فيما يتعلق بالموارد والخدمات .

<u>خصائص الإدارة المحلية</u>

1)تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها:.

a.قربها من الأفراد يجعلها تصل إلي أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية

2) – .هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل

3) – .تعمل علي تكييف النظام الإداري ليلاءم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة

4).اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أقدر علي معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات

5)تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة .

6)تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلي المجتمع بالإضافة إلي تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

7)إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك علي جهودهم الذاتية[6].

الأهداف العامة للإدارة المحلية:

ويمكن تقسيم الأهداف العامة للإدارة المحلية كوسيلة للتخطيط و التنمية إلى الآتي :

1. أهداف سياسية :

- تضييق الفجوة بين الحكومة المركزية (المستوى القيادي) وبين الأهالي وأفراد الشعب من خلال ممارسة الديمقراطية ، وذلك بمساهمة أفراد المجتمع المحلي في تطويره وتنميته ذاتياً بإدارة شئونهم وتحديد احتياجاتهم العامة وكيفية تنفيذها .
- تقوية التيار السياسي والإقتصادي والإجتماعي للدولة ، وذلك توزيع الإختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة .
- تحقيق الصلة والترابط بين الحكومة المركزية والسلطة المحلية لتنسيق الجهود المشتركة بهدف رفع كفاءة العمل الإداري العام وتقديم الخدمات للمواطنين وتحقيق التنمية .
- العمل على زيادة مساهمة أفراد المجتمع في تطوير وتنمية المجتمع المحلي ذاتيا وبأساليب تتلاءم مع الظروف المحلية دون الاعتماد كلية على الدولة في كافة مجالات العمل الإداري .
- تحقيق المشاركة الشعبية للمواطنين في صنع القرارات وإدارة المرافق والخدمات عن طريق مباشر ، أو عن طريق ممثليهم المنتخبين في المجالس الشعبية المحلية .

٢ – أهداف اجتماعية : وتتمثل في الآتي : .

[6] حسام قضيب، تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، ديسمبر ٢٠٠٠

- إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمواطنين وكذلك التخطيط وتنفيذ المشروعات التي من أجلهم ، الأمر الذي يرسخ الثقة بالأفراد ويؤكد حريتهم .
- دعم الروابط الروحية بين أفراد المجتمعات المحلية بطريقة تحول طاقتهم إلى أعمال يمكن من خلالها للمجتمع إيجاد وجود ذاتي لتحقيق مصالح أفراده .
- إعطاء مشروعات التنمية دفعة حيوية تجعلها تتوافق مع الإحتياجات الحقيقية للمجتمع
- تسهيل حصول الأفراد على احتياجاتهم وخلق المنافسة بين السلطات المحلية .
- تعزيز الشعور بالولاء والإنتماء إلى المجتمع المحلي .

3- أهداف إدارية : وتتمثل في الآتي :

- تحقيق كفاءة أداء الخدمات وذلك بقياس مدى كفاية الخدمة العامة بقدر ما تحققه من إشباع للمواطن وخفض في التكلفة سواء كان مؤدي هذه الخدمة القطاع العام أو القطاع الخاص.
- المشاركة الجادة والفعالة من قبل الأهالي في عمليات التنمية حيث يقرر ممثلو الأهالي الخدمات اللازمة ويشرفون على إدارتها وفي الوقت يساهمون في تمويلها .
- الحد من البيروقراطية التي قد تلازم الأجهزة الحكومية المركزية ؛ من أجل تحقيق التقارب بين مقدم الخدمة و المستفيد منها دون الحاجة إلى الرجوع إلى الحكومة المركزية
- القضاء على البيروقراطية التي تلازم تركز السلطة ، وتجنب عيوب المركزية الإدارية من خلال قيام الوحدات الإدارية بأداء الخدمات العامة و عمليات التنمية المحلية .
- تحقيق الكفاءة الإدارية والتي تلعب دورا هاما وفعالا في إدارة المحليات للخدمات المختلفة وفي إدارة الوظائف العامة التي يضطلع بها المجلس المحلي بكفاءة .
- تغيير أنماط الإدارة من وحدة محلية لأخرى تبعا لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها وتفادي تخطيط الأداء على مستوى الدولة الذي يعتبر من عيوب الإدارة المركزية .
- ضمان تخطيط أفضل للمشاريع المحلية بأخذ في الإعتبار القوى العاملة المتوفرة ويضمن تنسيقا أكثر ثقة بين مختلف الأجهزة العامة على المستوى المحلي والقومي .

4-أهداف اقتصادية : وتتمثل في الآتي :

- الوفاء باحتياجات السكان المحلية بتوفير الخدمات الأساسية لهم وحل مشاكلهم .
- رفع مستوى معيشة المجتمعات المحلية وتحقيق التنمية المتوازية العادلة لباقي المجتمعات.
- الربط بين الوحدة المحلية المناسب وتكامل الموارد التي يقوم عليها النشاط الاقتصادي للإقليم .

أهمية الإدارة المحلية :-

تعتبر الإدارة المحلية أداة رئيسية من أدوات إدارة المجتمع في تحقيق النمو الإقتصادي والإجتماعي للمحليات بصورة مباشرة ، ومن ثم تحقيق النمو الإقتصادي القومي بصورة غير مباشرة ، كما أن دور الإدارة لايتوقف على ما تملكه الوحدة المحلية من موارد تساهم في عملية التنمية بل يتعداها باعتبارها شريكة في عملية التنمية والإنتفاع من ثمارها وبذلك تصبح المحليات شريك كامل وأساسي في عملية التنمية وليست مجرد أحد العوامل المساعدة لها .

وذلك بفضل ما يتمتع به نظام الإدارة المحلية من اضطلاعه بتقديم الخدمات الإجتماعية وتحقيق التنمية المحلية وقدرته على تحديد الاحتياجات المحلية نتيجة قربه من المواطن المحلي فضلا عن قدرته على تعبئة الموارد الذاتية والمبادرات الخاصة .

ولا شك أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا مهما في نجاح الأداء الخدمي في المحليات حيث تساهم في إنجاز الأعمال والأنشطة الخدمية ، كما أن لها تأثيرها في النواحي المتعلقة بالإدارة والقيادة وتكاليف الخدمات في ضوء علاقتها جميعا بتلبية الاحتياجات المحلية

مشكلات الادارة المحلية و معوقاتها .

مشكلات الادارة المحلية :

- توجد أجهزة رقابية متعددة لوحدات الادارة المحلية سواء من قبل السلطات التنفيذية أو مجلس الشعب ، أو السلطة القضائية على المستويين المركزي والمحلي وهذا التعدد في أجهزة التنظيم والرقابة يحد من استقلال وحدات الادارة المحلية في إدارة شئونها .
- نطاق صلاحيات وحدات الإدارة المحلية غير محدد علي نحو تام .
- عجز وحدات الإدارة المحلية عن توافر الموارد المالية لتنفيذ خططها وسياساتها .
- أداء الإدارة المحلية يتسم بإجراءات معقدة طويلة ومهام متضاربة وفساد على نطاق واسع وانخفاض كفاءة الموظفين .

كما أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه وحدات الإدارة المحلية ، وتقف في سبيل تحقيق التنمية المحلية ، ويمكن تفصيلها في :

1- المشاكل الإدارية :

- **عدم سلامة طرق وأساليب الإختيار** : لأنه من المنطلق النظري لإختيار القائد يجب توافر بعض السمات لكي يكون فاعلا ومميزا ، ومن هذه السمات :

- **المقدرة :** وتتضمن الذكاء ، طلاقة اللسان واليقظة ، العدالة .

– **مهارات الإنجاز :** وتشمل الثقافة ، التعلم ، المعرفة الواسعة ، والقدرة على إنجاز الأعمال .

– روح المشاركة وتنمية الروح الإجتماعية .

* تعدد جهات الرقابة .

** **إشكالية شغل الوظائف المحلية** : يمكن القول أن المحسوبية من أهم أسباب تأخر المؤسسات والهيئات الحكومية ، حيث من الأهمية بمكان إحلال أصحاب الكفاءات والإختصاصات في محلاتهم الوظيفية اللائقة بهم ، أي في مجالات اختصاصهم ، ثم محاسبتهم على مسؤولياتهم وتوزيع العمل توزيعا عادلا .

٢. مشكلات التمويل : يعتبر من أهم عوامل نجاح الإدارة المحلية ، درجة إعتمادها على نفسها في تدبير الموارد المالية لها ، با أن وفرة الموارد المالية هي أساس الاستقلال الذي تتمتع به المحليات .

ولكي يتم دعم المالية الذاتية للمحليات لابد من الموارد المالية ذات الطابع المحلي ، والتي كثيرا ما تستولى عليها السلطة المركزية لنفسها ، كما ينبغي دعم أجهزة التحصيل وتطوير الأنظمة المالية بالمحليات ، وإدخال المفاهيم الحديثة في مجال الموازنات والمحاسبة .

3– مشكلات إدارة المرافق العامة : تعتبر إدارة المرافق العامة المحلية من أهم المشاكل التي تواجه المحليات ، وقد عجزت الكثير من المحليات عن إدارة المرافق التابعة لها ، مما أدى إلى وجود إتجاه عكسي في نظام الإدارة المحلية ، بمعنى نقل هذه المرافق إلى السلطات المركزية لتتولى إدارتها .

4– المشاكل الفنية : من بين المشاكل التي تواجه الإدارة المحلية ، وبالدرجة الأولى ما يتعلق بالتعيين العشوائي والقائم على أسس اجتماعية ، لا علمية ، وما يصاحب ذلك من قصور في الوعي ، وإنخفاض مستوى الكفاءة ، إضافة إلى قلة عدد المهندسين المختصين .

5 . مشكلات خاصة بالمشاركة الشعبية : يتوقف نجاح نظام الإدارة المحلية ، على مدى مشاركة المواطنين في إدارة هذا النظام ، وتكون هذه المشاركة منذ لحظة إنشائه عن طريق انتخاب أعضاء الوحدة المحلية ، ثم بعد ذلك عن طريق الإشتراك والإهتمام بإدارة الوحدة المحلية ، وذلك بتقديم الإقتراحات والتوصيات وإشراك المواطنين في إدارة الهيئات .

إشكاليات نظام الإدارة المحلية في مصر

يعانى نظام الإدارة المحلية في مصر من عدة إشكاليات والتي أعاقت الوحدات الإدارية المحلية عن أداء وظائفها التنموية ومنها :

1- ضعف القدرات المؤسسية للمحليات : وتتجلى مظاهر الأداء المؤسسي للمحليات في التعقيدات وطول الإجراءات الإدارية المتعلقة بتقديم الخدمات العامة وضعف كفاءة توظيف الموارد البشرية والمالية على المستوى المحلي مما أدى إلى درجات متزايدة من عدم الرضا عن أداء الوحدات الإدارية وموظفيها .

٢- **اختيار القيادات التنفيذية** : حيث أن العمل في المجتمعات المحلية يحتاج إلى إعداد يتناسب ومهام العمل المحلي بما يتطلبه من تفاعل بين هذه القيادات والسكان المحليين والقدرة على الاتصال والتفاوض مع أفراد المجتمع .

3- ضعف الاهتمام بالمهنية والتخصص : وافتقار العاملين إلى الكفاءة والخبرة اللازمة للقيام بالمهام الإدارية وخاصة ما يتعلق بعدم جدوى وفاعلية الرقابة الإدارية للوحدات المحلية في مجتمعاتها المحلية [7].

معوقات الإدارة المحلية في مصر

المستوي الأول : المعوقات علي مستوي النظام

(1) المعوقات التاريخية :

- تعمد عدم إشراك أعضاء الخدمة المدنية من المصريين في رسم السياسات خلال فترة الأحتلال البريطاني ، أدي إلي جانب اضعاف منظمات الرأي العام المحلي في مصر ، مما ترتب عليه جمود خبرات العاملين بالخدمة المدنية من جانب ، و عدم اهتمامهم بمطالب و مصالح المواطنين المحليين من جانب أخر .
- السيطرة المركزية علي هيكل المحليات ، حيث كان رئيس مجلس المدينة هو نفسه مأمور المركز الذي كان يمثل وزارة الداخلية ، وكذلك الحال علي مستوي المديريات ، أي السيطرة الأمنية المركزية علي هيكل الإدارة المحلية في مصر .
- استخدام الاحزاب السياسية و القصر خلال الفترة من 1923 الي 1952 ، للجهاز الأداري المحلي في المناورات الحزبية بقصد ضمان التأييد الحزبي في جميع أنحاء البلاد خاصة في المناطق الريفية . [8]

---

[7] السيد علي عثمان ،مؤشرات تطبيق أسلوب الأدارة بالأهداف في وحدات الأدارة المحلية في مصر ، مجلة الخدمة الإجتماعية ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، العدد 58 ، 2017 ، ص 320 .

[8] أحمد رشيد ، نظم الحكم والإدارة المحلية : المفاهيم العلمية و حالات دراسية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1977 ،ص 192

- علي الرغم من نص القانون رقم 124 لسنة 1960 م متضمنًا النص صراحة علي مسمي الإدارة المحلية كنظام عمل قانوني لإدارة المجتمعات المحلية ، و ظهور وزارة مستقلة للادارة المحلية عن وزارة الداخلية في تلك الفترة ، إلا أنه يعمل علي إستكمال اللامركزية الجغرافية علي كل المستويات ، وذلك لعدم رغبة المحافظين منح سلطاتهم للمستويات الأدني من المحافظة ، إلي جانب ضعف سلطات المجالس المحلية في تلك الفترة ، واستمر معيار الولاء هو الوحيد في شغل المناصب القيادية المحلية . [9]
- وفي مطلع سبعينيات قرن الماضي صدر دستور 1971 م لينظم الإدارة المحلية ضمن باب السلطة التنفيذية ، ثم صدرت سلسلة من القوانين في تلك المرحلة ارست مبدأ الفصل بين الشقين الشعبي والمحلي ، كالقانون رقم 57 لعام 1971 م ، والقانون رقم 52 لسنة 1975 م ، وكذلك القانون رقم 43 لسنة 1979 م ، وعلى الرغم من دعم ذلك التعديل لأهمية المجالس الشعبية المحلية إلا أن الممارسة الفعلية للعمل المحلي شهدت السيطرة النامية من المجالس التنفيذية للمجالس المحلية .
- ولقد ظلت الإدارة المحلية في مصر تعاني من مشكلات متراكمة تتعلق بثنائية وازدواجية الهياكل المحلية بين الهياكل التابعة للمحافظات والمراكل التابعة للوزارات المركزية القطاعية في نطاق المحافظات ، وعدم استقلالية الوحدات المحلية بشؤون موظفيها .

(2) التداخل التشريعي:

- بداية بحكم الجهاز الإداري المتغلغل والمنتشر في الهيكل التنظيمي على المستوى المحلي في مصر المواد الخاصة بالسلطة التنفيذية في إطار دستور عام 2014 ، وبالمراجعة لمجمل التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الإدارة العامة في مصر نجد أنها قد تخطت حاجز 12702 قانون (بنسبة 23.3 % من إجمالي المنظومة التشريعية الحاكمة للإدارة العامة في مصر) ، وتلك القوانين لا تنظم فقط الإدارة العامة على المستوى المركزي ، بل تمتد تلك القوانين لتنظم عمل الإدارة المحلية ، حيث نجد قوانين القطاعات (التعليم – الصحة – الزراعة – الطب البيطري – الإسكان) تنظم عمل الإدارة العامة على المستويات المركزية لكل قطاع ، وكذلك على المستويات المحلية أيضا ، نظرا لتواجد كل قطاع من القطاعات السابقة على المستويين المركزي والمحلي ،

[9] عبد السلام نوير ، المجالس الشعبية والمجالس المحلية : ماذا حدث بعد ثورة 25 يناير ، مجلة رؤي مصرية ، مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية و التاريخية ، السنة الثانية ، العدد 24 . ، 2016 .

وبالتالي أدت التشوهات السابقة لارباك الإدارة المحلية من الناحية التنظيمية والوظيفية والرقابية .[10]

- إلى جانب القوانين السابقة الحاكمة لعمل الإدارة العامة في مصر ، وبالتبعية للإدارة المحلية ، نجد أن الإدارة العامة في مصر محكومة بما يقرب من 11949 قرار جمهوريا (بنسبة 21.9 % من الأطر التشريعية الحاكمة الإدارة العامة والمحلية في مصر) ومن تلك القرارات ما يتعلق بعمل الإدارة على المستوى المحلي ، وبالتالي تزيد تلك القرارات الأمر تعقيدا وارتبكا عند اصلاح النظام المحلي المصري.
- وللمشكلة جوانب أخري متمثلة في تعدد القرارات الصادرة من مجلس الوزراء والتي تحكم عمل الإدارة ، ولقد بلغت ما يقرب من 2352 قرارا (بنسبة 4.3 % من إجمال الأطر التشريعية الحاكمة للإدارة العامة والمحلية في مصر) .[11]
- ومن جملة التحليل السابق يستطيع أن نستنتج ملاحظة في غاية الخطورة والأهمية توضح حقيقة أن جملة ما هو مركزي في مصر إلى ما هو محلي يساوي 1. 93 % إلى 6.9 % أي أن اللامركزية في مصر في ضوء التحليل المبسط السابق لا تتجاوز 7 % ، في مقابل 9.3 % للمركزية .
- وفي ظل هذا التعدد في القوانين والتشريعات والأوامر والقرارات الحاكمة لعمل الإدارة العامة والمحلية في مصر نجد أن الدولة المصرية حاليًا محكومة بواسطة 33 وزارة مركزية ، كما أن مصر لديها ما يقرب من 234 هيئة حكومية تتواجد مراكز تلك الهيئات في القاهرة .
- والواقع السابق يؤكد أن التحول للامركزية يستلزم العديد من التعديلات التشريعية الأخرى بخلاف قانون الإدارة المحلية ، وعلى رأس هذه التشريعات ، قوانين الموازنة العامة للدولة

(3) التشابك والتداخل المالي :

- يعاني النظام المالي من المركزية المفرطة حيث تبلغ الإيرادات ما يقرب من 6 % من الإيرادات العامة للدولة ، ويبلغ الإنفاق المحلي 17 % من إجمالي الإنفاق القومي ، كما أن النسبة الأكبر من النسبة السابقة يتم إنفاقها على الأجور المحددة مركزيًا ، وتمثل حوالي 82 % من إجمالي الإنفاق المحلي ، كما لا تمثل الإيرادات المالية المحلية بكافة

[10] أيمن الباجوري ،بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية كأحد متطلبات تفعيل اللامركزية : دراسة مقارنة ، المنظمة العربية للتنمية الأدارية . ، 2017 ، ص 145 .

[1111] خطة الدولة لإصلاح الإداري ، وزارة التخطيط و المتابعة والاصلاح الإداري ، موقع وزارة التخطيط و المتابعة والإصلاح الإداري . 2016 ، ص 150.

مصادرها سوى نسبة 15 % فقط من الموارد المالية اللازمة للإنفاق المحلي . وتمثل التحويلات المالية الحكومية أهم مصدر من مصادر التمويل المحلي ، حيث تصل إلى حوالي 70 % من إجمالي الإيرادات المحلية .

- ويتضح من قانون 43 لسنة 1979 أنه دعم المركزية المالية ، والدليل على ذلك أن الحكومة المركزية هي التي تفرض في الغالب الضرائب والرسوم وتحدد أوعيتها ومعدلاتها ، فضلاً عن قيامها بتحصيلها والإشراف عليها.[12]

المستوى الثاني : المعوقات التنظيمية :

(1) المعوقات المرتبطة بتداخل الهياكل التنظيمية المحلية : تتمثل تلك المعوقات فيما يلي : – تعدد المستويات المحلية وتداخلها حيث تجد المحافظات المصرية كالقاهرة والسويس وبورسعيد تقسم إلى مستويين محليين ، في حين تجد المحافظات الريفية التي توجد بها أحياء ، تنقسم المستويات المحلية بها إلى مستوى المحافظة ، والمركز ، والأحياء ، والمدن ، والقرى . أما باقي المحافظات الريفية والتي لا يوجد بها أحياء ، فتقسم المستويات المحلية بها إلى مستوى المحافظة ، والمراكز ، والقرى .[13]

- سيطرة الهياكل الإدارية المركزية المنشأة على المستويات المحلية المختلفة سواء من الناحية الجغرافية ، أو على مستوى القدرة الاقتصادية والمالية .
- يخضع الموظفون المحليون في إطار تلك الوزارات القواعد التعدين والرقابة والترقية المركزية ، ومن ثم ظهور الازدواجية في الولاء التظيمي للموظف المحلي بين الوزارة التابع لها من جانب والمستوى المحلي الذي يعيش فيه من جانب آخر.
- انتشار وحدات وفروع الوزارات المركزية في إطار هيكل الإدارة المحلية مع عدم قدرة مستويات الحكومة المحلية على محاسبتها .

(2) المعوقات المتعلقة بالتقسيم الإداري للمحافظات : تتعدد المشكلات المتعلقة بالتقسيم الإداري للمحافظات في مصر ، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- توارث الحدود الإدارية للمحافظات بصورة غير متناسبة مع الواقع الحالي ، حيث أن حدود المحافظات في مصر حاليا ترجع الميراث تاريخي الديم منذ عهد الاحتلال الفرنسي ، وعهد محمد علي ، وما تم إضافته على التقسيم الإداري للمحافظات منذ ذلك التاريخ ما هو إلا رفيعات في خريطة مصر الإدارية دون الاستناد الي دراسة علمية شاملة .

---

[12]. خالد زكريا أمين ، اللامركزية المالية كمدخل للتنمية في مصر ، مجلة النهضة ، المجلد السابع ، العدد الأول (2016).

[13]سمير محمد عبد الوهاب ، التقسيم الإداري للوحدات المحلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الوادي الجديد ، كلية الاداب ، 2007 ، ص 56

- غياب وجود معايير علمية للتقسيم الإداري لمجمل وحدات الإدارة المحلية ، حيث خضع أمر التقسيم الإداري إلى السلطة التقديرية التي لا تستند إلى ضابط محدد ، حيث قد تخضع لعوامل سياسية كضغوط الناخب على الحكومة أثناء الإنتخابات ، والاستفتاءات التقسيم أحياء قائمة إلى عدد أكبر ، أو تمويل قرى تضخمت إلى سنن .14
- عدم التوازن في المساحة الجغرافية للمحافظات ، حيث تستاثر ثلاث محافظات حدودية بالقدر الأكبر من المساحة الجغرافية لمصر رغم قلة عدد سكانها ، وتتمثل تلك المحافظات في محافظة الوادي الجديد ، ومطروح ، والبحر الاحمر .
- غياب الظهير الصحراوي لمعظم المحافظات المصرية ، حيث نجد أن غالبة المحافظات المصرية ليست لديها ظهير صحراوي ، مما يغلق أمامها فرص التنمية المتنوعة.
- **غياب المنظور المتكامل للتقسيم الإداري للمحافظات** ، حيث لا يمكن تصور وجود تقسيم إداري كفاء للمحافظات بدون ثلاثة جوانب هامة من المخططات ، **الجانب الأول** : ويتمثل في التخطيط الإقليمي الدولي ، الذي يرتبط بالإطار الخارجي ، أما **الجانب الثاني** فيتمثل في التخطيط القومي الذي يستلزم وجود خريطة قومية للتنمية الشاملة في مصر ، وعلم اختصار تلك الخريطة في مجرد الخطة الاقتصادية ، أما الجانب الثالث فيدور حول التخطيط الإقليمي . وفي هذا الإطار يجب أن يتكامل التقسيم الإداري للمحافظات مع الأبعاد الثلاثة السابقة للتخطيط
- **عدم مواكبة التقسيم الحالي للمحافظات للتحول لفكر اللامركزية** : حيث تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة مراجعة التقسيم الحالي للمحافظات والمستويات والأقاليم الاقتصادية بالنظام المحلي المصري ، نظراً لعدم مناسبة الوضع الحالي للتحول للامركزية بمصر ، حيث يتضح من مراجعة خريطة الوحدات المحلية بمصر أنها تتسم بالتعقيد والتشابك .
- سيطرة المعايير الأمنية على التقسيم الإداري للمحافظات مع قليل من الإكتراث بالجوانب التنموية والاقتصادية ، حيث لا يقوم التقسيم الحالي للمحافظات على أساس حسن إدارة الموارد الطبيعية (الأرضية ، والمزروعة ، والمحتمل زراعتها) ، كما أنه لا يقوم على أساس حسن إدارة خدمات السكان(من حيث العدد والكثافة السكانية) ، وإنما يقوم على أساس فرض المزيد من السيطرة المركزية والأمنية .

---

[14] طة محمد عبد المطلب ، اللامركزية في بعض الأدبيات المصرية استعراض نقدي ومقترحات في الإصلاح في اللامركزية في مصر : الفرص و التحديات ، أعمال مؤتمر اللامركزية في مصر : الفرص و التحديات في الفترة من 25-26 يونيو 2008 ،2009

(3) المعوقات الوظيفية الناشئة عن أسباب تنظيمية :

- تتجسد تلك المعوقات فيما يلي : الإزدواجية الوظيفية ، حيث نجد أكثر من شخص يؤدي نفس الوظيفة على المستوى المحلي ، على الرغم من اختلاف البنية التنظيمية ، مما يولد في النهاية تضارب في الاختصاصات ، كما ستجد هياكل التنظيمية ليست لها وظائف حقيقية على أرض الواقع نظرا لتغير وظيفية الإدارة من فترة زمنية لفترة أخرى دون إجراء إعادة هيكلة أو تحديث لتلك الهياكل بما يتواكب مع الواقع المحلي الجديد .
- المعوقات الوظيفية الناتجة من باب الاختصاصات للمستويات المحلية المختلفة ، حيث نجد النظام المحلي المصري يتبع سياسة المركزية في السلطات واللامركزية في المسئوليات ، وهذا التطبيق يحل بمبدأ إداري يتعلق بالتوازن بين السلطات والمسئوليات على المستوى المحلي .

المستوى الثالث : المعوقات على مستوى الأفراد :

- تتجسد المعوقات المرتبطة بالأفراد على المستوى المحلي في مصر فيما يلي :

(1) معوقات إدارة الموارد البشرية المحلية : : مشكلات في عملية الاختيار والتعيين لشغل الوظائف المحلية . اعتماد الترقية على مبدأ الأقدمية .

– غياب روح المبادأة والإنجاز في العمل الناتج عن ضعف مشاركة العاملين في صنع السياسات المحلية .

–ضعف المرتبات والمزايا الوظيفية الأخرى للعاملين بالوحدات المحلية . ضعف المكافآت للعاملين المحليين .

غياب الرضاء الوظيفي بين العاملين في الإدارة المحلية .

(2) معوقات اختيار وتقييم القيادات المحلية :

- غياب المعايير العلمية لتقييم القيادات المحلية .
- لا توجد آليات واضحة لترقية القيادات المحلية .

(3) المعوقات المرتبطة ببرامج بناء قدرات العاملين بالمحليات :

اتفقت الأدبيات على مجموعة من المعوقات التي تعترض نجاح عمليات بناء القدرات الداعمة للامركزية في الأنظمة المحلية المختلفة ، والتي يعاني منها أيضاً النظام المحلي المصري . **ومن أهم تلك المعوقات ما يلي :**

- غياب الاتفاق على الأولويات بعيدة المدى للقدرات المحلية الداعمة للامركزية .
- مركزية مؤسسات بناء القدرات المحلية .
- غياب الوحدات التنسيقية لعمليات وأنشطة بناء القدرات .

- سيطرة المداخل الجزئية والمعيارية لعمليات تنمية القدرات المحلية .
- غياب استدامة عمليات التمويل .
- انفصال عمليات التدريب عن عمليات التقييم .[15]

ويؤكد العلماء على أن المركزية أو عدم التركيز الإداري تجلب عديد من المشكلات ونقاط الضعف والتي تعوق التنمية في الدول النامية وأهم هذه النقاط ما يلي :

– انشغال قيادات الهرم التنظيمي بالوزارات بتفصيلات أداء الأعمال وإجراءاتها مهملين مهامهم الأساسية التي تتمثل في التخطيط للمستقبل ودراسة وتقيم السياسات العامة تبعا للمتغيرات العالمية والمحلية ومتطلباتها . وتقديم مقترحات التطوير وتحسين الخدمة . عادة ما تؤدى إلى الإنفراد بالسلطة والاستبداد وقتل حرية الاختيار وعدم الاستماع إلى حالات الظلم .

– إهمال العوامل والظروف والأوليات المحلية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتقديم الخدمات العامة . أن المركزية تتعارض مع الطبيعة الإنسانية للمجتمعات التي تميل إلى المشاركة في إدارة شئونها والقرارات التي تمس مستقبلها أو ترتبط بالخدمات العامة الضرورية لمعيشتها .

– البطء في تقديم الخدمات العامة المحلية نتيجة انتظار التصديق والاعتماد من السلطة المركزية الأعلى.[16]

[15] أحمد دسوقي إسماعيل ، انتخاب أم تعيين كيف نختار القيادات التنفيذية المحلية ؟ مجلة رؤي مصرية ، مركز الاهرام للدراسات الاجتماعية و التاريخية ، السنة الثانية ، العدد 14 ، 2016 .

[16] محمد ماهر الصواف ،الإدارة المحلية في مصر الواجبات و التنظيم ، دار أبو المجد للطباعة بالهرم ، القاهرة ، 2010 ،ص 40

خاتمة

الفساد ظاهرة عرفتها البشرية منذ وجود الحياة على الأرض وقد استفحلت في المجتمعات ، وهو ما دفع الباحثين لدراستها وطرح حلول في محاولة للتقليل من تداعياتها ، وهي ظاهرة معقدة إلى حد أنه لا يمكن التفريق بين أبعادها الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية والثقافية ، كما أن تداعياتها شملت كل المجالات لذا تناولتها العديد من الفروع العلمية بالدراسة والتحليل في محاولة لمعرفة عوامل انتشارها وكذا معرفة ديناميكية نشاطها داخل المجتمعات والدول ، ولقد زاد الاهتمام الدولي بالظاهرة منذ العقد الأخير من القرن الماضي ، فالتداعيات السلبية للظاهرة على رفاهية الأفراد استدعى تدخل المنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية في محاولة للتقليل من أثارها ، حيث تم تخصيص الهياكل والآليات في كمبادرات عملية للحد من تداعيات الفساد ، وأصبحت آليات المكافحة تستدعي تنسيق الحكومات الوطنية مع التنظيمات الدولية والإقليمية وعلى كل المستويات لضمان فاعلية الأداء في سبيل الحد من دوائر انتشار ظاهرة الفساد ؛ الملاحظ أن الجهات الفاعلة في هذا المجال تركز على دور المستوى المحلي (المجتمع بمختلف تنظيماته) في المساعدة على متابعة الظاهرة والحد من انتشارها ، هذا يدل على أن الجهود التي تبذل في مكافحة الظاهرة يجب أن تكون وليدة للبيئة التي تنتشر فيها الظاهرة ، كون هذه البيئة هي التي سمحت بانتشارها ، والمنطقة العربية شهد انتشارا للظاهرة وهو ما يستدعي بذل جهود للإصلاح وتبني الخيارات الديمقراطية بما يحقق كرامة الإنسان واستقرار واستمرار الوحدات السياسية في المنطقة ، وهذا الإصلاح لن يتم إلا من خلال جعل الإنسان محور الإصلاح وذالك من خلال إشراك جميع القوى داخل هذه الدول في هذه العملية والتعاون مع الأطراف الدولية في هذا المجال

المراجع

أولاً : المراجع العربية .

1) أحمد دسوقي إسماعيل ، انتخاب أم تعيين كيف نختار القيادات التنفيذية المحلية ؟ مجلة رؤي مصرية ، مركز الاهرام للدراسات الاجتماعية و التاريخية ، السنة الثانية ، العدد 14 ، 2016.
2) أحمد رشيد ، نظم الحكم والإدارة المحلية : المفاهيم العلمية و حالات دراسية ، دار المعارف ، القاهرة ، 1977 ،ص 192
3) السيد علي عثمان ،مؤشرات تطبيق أسلوب الأدارة بالأهداف في وحدات الأدارة المحلية في مصر ، مجلة الخدمة الإجتماعية ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، العدد 58 ، 2017 .
4) أيمن الباجوري ،بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية كأحد متطلبات تفعيل اللامركزية : دراسة مقارنة ، المنظمة العربية للتنمية الأدارية . ، 2017 .
5) تقرير التنمية البشرية: نهضة الجنوب تقدم بشري في عالم التنوع، صادر عن برنامج الأمم المتحدة الانمائي، دار العربي للطباعة، 2013.
6) حسام قضيب، تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، ديسمبر ٢٠٠٠
7) خالد زكريا أمين ، اللامركزية المالية كمدخل للتنمية في مصر ، مجلة النهضة ، المجلد السابع ، العدد الأول (2016).
8) خطة الدولة لإصلاح الإداري ، وزارة التخطيط و المتابعة والاصلاح الإداري ، موقع وزارة التخطيط و المتابعة والإصلاح الإداري . 2016 .
9) طة محمد عبد المطلب ، اللامركزية في بعض الأدبيات المصرية استعراض نقدي ومقترحات في الإصلاح في اللامركزية في مصر : الفرص و التحديات ، أعمال مؤتمر اللامركزية في مصر : الفرص و التحديات في الفترة من 25-26 يونيو 2008، 2009
10)علاء الدين عرفات ، الإدرة المحلية في مصر الواقع و آفاق المستقبل ، شركاء التنمية للبحوث و الاستشارات و التدريب ، القاهرة ، ص 16.
11)عبد المحسن بن محمد الرشود ،الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام 1319-1419 هـ ،مكتبة الملك فهد الوطنية ،الرياض ، 1999 .

12)عبد السلام نوير ، المجالس الشعبية والمجالس المحلية : ماذا حدث بعد ثورة 25 يناير ، مجلة رؤي مصرية ، مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية و التاريخية ، السنة الثانية ، العدد 24 ، 2016 .

13)محمد ماهر الصواف ،الإدارة المحلية في مصر الواجبات و التنظيم ، دار أبو المجد للطباعة ، القاهرة ، 2010 .

14)موسى صافي إمام ،استراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم في نطاق الفكر والنظريات: دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض، (ط1) ، 1985 .

15)سمير محمد عبد الوهاب ، التقسيم الإداري للوحدات المحلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الوادي الجديد ، كلية الاداب ، قسم الإجتماع ، 2007 .

16)رأفت كمال عبد الرحيم ، القروض المحلية كأداة للتمويل في المحليات مع دراسة خاصة بمحافظة الأسكندرية خلال الفترة من 1995 حتي 2000م بحث زمالة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،2005 .