

## فعالية دور الإدارة المحلية فى السياسات العامة: دراسة مقارنة

د. أحمد زهران فرغلى\*

### مستخلص:

تتناول هذه الدراسة نظام الإدارة المحلية فى كل من اليابان وماليزيا ومصر ومؤشرات فعالية دوره فى صنع وتنفيذ السياسات العامة؛ والتعرف على المشكلات والمعوقات التى تواجهها الإدارة المحلية فى سبيل أداء دورها فى السياسات العامة؛ واقتراح أساليب محددة لإصلاح الخلل فى مكونات ونمط تفاعل الإدارة المحلية المصرية مع البيئة المحيطة لرفع كفاءة وفعالية تعبئة الموارد المحلية كأساس للتنمية فى مصر فى مرحلة مابعد ثورة 25 يناير 2011.

كلمات مفتاحية: الإدارة المحلية - السياسات العامة - مؤشرات فعالية الإدارة المحلية - الإدارة المحلية فى مصر - النظام المحلى فى اليابان - المحليات فى ماليزيا- إصلاح الإدارة المحلية .

### مقدمة:

تمارس أجهزة الإدارة المحلية مجموعة من الوظائف ذات الطبيعة المرفقية والخدمية ووظائف إنتاجية ووظائف محلية إقليميه، وتنامى دور هذه الأجهزة بعد نهاية الحرب الباردة وتفكك جمهوريات الاتحاد السوفيتى السابق وظهور توجهات أيديولوجية جديدة فى حقل السياسات العامة عمادها تكثيف مشاركة أجهزة الإدارة المحلية للحكومات فى صنع وتنفيذ السياسات العامة فيما يعرف بفكر " اللامركزية أو الفيدرالية ". وتواكب مع ماسبق؛ قيام كثير من المنظمات الدولية المعنية والمتخصصة فى التنمية ومنها: البنك الدولى وصندوق النقد الدولى والبرنامج الإنمائى

• مدرس الإدارة العامة بمعهد أكتوبر العالى للاقتصاد، 6 أكتوبر، مصر.

للأمم المتحدة، والبنك الأفريقي للتنمية والبنك الآسيوى للتنمية وبنك التنمية الجديدة بدعوة الدول النامية لزيادة الاهتمام بالمشروعات التنموية المحلية ذات المردود الاجتماعى المباشر على حياة المواطنين<sup>(1)</sup>.

لذا فإن دور أجهزة الإدارة المحلية فى صنع وتنفيذ السياسات العامة دور حيوي وهام لا يستطيع أي نظام سياسي حديث الاستغناء عنه ؛ ومن هذا المنطلق تأتي أهمية دراسة نظام الإدارة المحلية فى كل من اليابان وماليزيا ومصر ومؤشرات فعالية دوره فى صنع وتنفيذ السياسات العامة؛ والتعرف على المشكلات والمعوقات التى تواجهها الإدارة المحلية فى سبيل أداء دورها فى السياسات العامة؛ واقتراح أساليب محددة لإصلاح الخلل فى مكونات ونمط تفاعل الإدارة المحلية المصرية مع البيئة المحيطة لرفع كفاءة وفعالية تعبئة الموارد المحلية كأساس للتنمية فى مصر فى مرحلة مابعد ثورة 25 يناير 2011.

المشكلة البحثية وتساؤلات الدراسة :

تتمثل المشكلة البحثية لهذه الدراسة فى أن " هناك غياب لدور الإدارة المحلية فى صنع وتنفيذ السياسات العامة ؛ الأمر الذى أدى إلى عدم تلبية الاحتياجات الخاصة بالمجتمعات المحلية على النحو الأمثل". وتتبع من هذه المشكلة عدة تساؤلات فرعية أبرزها:

- ما هو الإطار التشريعى لنظام الإدارة المحلية بما يتضمنه من مواد دستورية وقوانين وسياسات ولوائح الحكم والإدارة المحلية فى ماليزيا ومصر ؟.

- ماهى آليات التنسيق المشترك بين الحكومة المركزية وأجهزة الإدارة المحلية فى الأقاليم فيما يتعلق بعملية صنع وتنفيذ السياسات العامة ؟ وماهى أدوات الرقابة وفض الخلاف والنزاع بينهما؟.

- ماهى مصادر التمويل المتاحة للإدارة المحلية للقيام بمهامها فى صنع وتنفيذ السياسات العامة فى المناطق المحلية بهذه الدول؟.

- ماهى أدوات ووسائل تجنيد وتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية على المستوى المحلى ؟.

- ماهى المعوقات والمشكلات التى تواجهها الإدارة المحلية فى مصر فى أداء وظائفها المتعلقة بالسياسات العامة؟ وماهى أنسب المداخل لإصلاح نظام الإدارة المحلية ومقترحات العلاج المتعددة فى المجالات: التشريعية؛ والتمويلية؛ والبشرية؛ وحدود وأنماط العلاقة مع الحكومة المركزية؟.

الاقتربات البحثية للدراسة: على الرغم من أن هناك عدة اقتربات بحثية لدراسة أجهزة ومؤسسات الإدارة المحلية، إلا أن اقتراب تحليل النظم، والاقتراب القانونى/المؤسسى، والاقتراب

المقارن يعد - من وجهة نظر الباحث- الأنسب لدراسة فعالية هذه الأجهزة والمؤسسات فى صنع وتنفيذ السياسات العامة فى الدول النامية. وفيما يلى بيان بكيفية استخدام وتوظيف هذه الإقترايات فى الدراسة:

أ- اقتراب تحليل النظم: تنطلق الدراسة فى استخدامها لهذا الاقتراب من النظر إلى الأجهزة والمؤسسات المحلية كمنسق فرعى من مؤسسات النظام السياسى ، وهذا النسق يتضمن مدخلات تشمل: الإطار القانونى والتنظيمى لتلك المؤسسات وطبيعة العضوية فيها وتشكيلها، والهيكل التنظيمى لها والموارد المالية والبشرية لها. وعملية التفاعل بين المحيط والنظام: أى العملية التى تتميز باستلام المؤسسات والأجهزة المحلية المسببات المرسله من محيطها الخارجى والذى يتمثل فى رؤى ومواقف: السلطة التنفيذية والتشريعية والقضائية وكذلك منظمات المجتمع المدنى ووسائل الإعلام من هذه المؤسسات. بينما تشمل المخرجات مجموعة السياسات والبرامج والخطط والقرارات التى تصدر عن هذه المؤسسات ومدى اختلاف هذه المخرجات من مؤسسة لأخرى من المؤسسات المحلية للدول محل الدراسة المقارنة، وأسباب ذلك.

ب- الاقتراب القانونى/ المؤسسى: وهو اقتراب يركز على المؤسسات المحلية التى تشكل أحد مكونات النظم السياسية، وبطريقة تشكيل هذه المؤسسات والقواعد المنظمة والعوامل المؤثرة فى فاعليتها. ويعنى هذا المنهج بدراسة عدد من الأبعاد منها الهدف من تكوين هذه المؤسسات، وكيفية تجنيد الأعضاء فيها، والوحدات الداخلية بها، وعلاقة هذه المؤسسة بغيرها من المؤسسات والأجهزة المركزية فى الدولة، والإطار القانونى المنظم لعملها، وثقل المؤسسة النسبى فى النظام السياسى، وتوزيع الأدوار داخلها والتغير المؤسسى، وحدود تأثير المؤسسة فى المجتمع. ويعتمد هذا الاقتراب على توظيف الوثائق والمصادر القانونية التى من أبرزها الدساتير والقوانين واللوائح التنفيذية والإجرائية المقننة لعمل وأهداف ووظائف هذه المؤسسات على المستوى المحلى، لذا فإن استخدام هذا المنهج يصبح أمراً لا غنى عنه فى هذه الدراسة.

ج- الاقتراب المقارن: سيتم توظيف هذا الاقتراب فى الدراسة من خلال عقد مقارنات بين المؤسسات المحلية فى اليابان وماليزيا ومصر تتناول الهيكل والبنية التنظيمية والإطار القانونى والاستقلال المالى والإدارى لهذه المؤسسات فى الدول محل الدراسة وتأثيرها على فعالية هذه المؤسسات فى صنع وتنفيذ السياسات العامة بها. ولضمان توظيف هذا الاقتراب فى الدراسة روعى فى اختيار المؤسسات والأجهزة المحلية فى دول: مصر واليابان وماليزيا عدة اعتبارات من أهمها: تباين أنماط النظم السياسية فى تلك الدول وكذلك تنوع أشكال الحكم فيها (النظم الرئاسية، والنظم البرلمانية)، وكذلك تباين التشريعات الحاكمة لهذه المؤسسات فى كل منها من حيث تشكيل هذه المؤسسات والسلطات والصلاحيات الممنوحة لها فى السياسات العامة، مما

انعكس على أداء هذه المؤسسات في تأديتها لدورها في عملية صنع وتنفيذ السياسات العامة. تقسيم الدراسة: تنقسم هذه الدراسة إلى أربعة أقسام وخاتمة: يتضمن القسم الأول فيها تعريفاً بالمفاهيم والمصطلحات الرئيسية في الدراسة وعرضاً مختصراً لمؤشرات قياس فعالية المؤسسات والأجهزة المحلية في صنع وتنفيذ السياسات العامة؛ بينما يتناول القسم الثاني دور الإدارة المحلية في صنع وتنفيذ السياسات العامة في ماليزيا؛ بينما يخصص القسم الثالث لتجربة ودور الإدارة المحلية في صنع وتنفيذ السياسات العامة في اليابان؛ ويعرض القسم الرابع لمحددات الإدارة المحلية بمصر في القيام بمهام صنع وتنفيذ السياسات العامة؛ أما الخاتمة تقدم بعض المقترحات الإصلاحية للإدارة المحلية بمصر بالاستفادة من مؤشرات نجاح التجريبتين اليابانية والماليزية.

### أولاً : مصطلحات ومفاهيم الدراسة ومؤشرات قياس الفعالية:

1- تعريف مفاهيم ومصطلحات الدراسة: تشتمل الدراسة على عدة مفاهيم ومصطلحات يتعين الوقوف عندها لتعريفها وتمييزها عن مصطلحات ومفاهيم تختلط بها؛ ومن أبرز هذه المصطلحات والمفاهيم مايلي :

أ- مفهوم السياسات العامة: يذهب بعض الدارسين إلى أن السياسة العامة هي ما تقوم به الحكومة أو ما تعترزم القيام به لحل مشكلة عامة تواجه المجتمع بهدف توفير الحاجات المطلوبة التي ينشدها المجتمع، فهي جهد منظم يهدف الى تحليل وفهم وتقييم الكيفية التي تمارس بها الحكومة دورها لخدمة المجتمع ورعاية مصالحه من ناحية، وتحسين مستوى كفاءة الأداء الحكومي من جهة أخرى<sup>(2)</sup>. وتشتمل السياسات العامة على عدة أبعاد أهمها<sup>(3)</sup>: (1) البعد السياسي؛ والذي يتمثل في كون السياسات العامة نتاج قرار إرادة سياسية، سواء صدر عن فرد أم مجموعة من الأفراد. (2) البعد الاجتماعي؛ حيث تهدف السياسات العامة إلى توزيع الموارد المعبأة في المجتمع؛ فالثروة والسلع والخدمات وكل الموارد المادية تشكل نقطة التقاء المصالح بين مجموعة من الفاعلين والفئات الاجتماعية كالنقابات أو منظمات أرباب العمل. (3) البعد الاقتصادي والمالي. يتوقف التنفيذ المادي لكل سياسة عامة على ما يرصد من موارد مالية تهدف إلى إنجاز وتنفيذ هذه السياسة، وكثيراً ما تبرر الحكومات عجزها عن مواجهة المشاكل التي تعترض تطبيق برامجها بنقص الاعتمادات المالية، ومن ثم عدم توفرها على الوسائل التي توصل إلى تحقيق أهدافها.

وقد أناطت الكثير من دساتير دول العالم حتى نهاية عقد التسعينيات من القرن العشرين بالحكومات مهام وضع وتنفيذ السياسات العامة وما تقتضيه من إجراءات سن القوانين واللوائح ومحاولة تطبيقها، وتقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي وحل

الأزمات<sup>(4)</sup>. وقد أدى التوسع في أنشطة الحكومات وتغيير حاجات الناس الى زيادة التعقيد في المكونات والمستويات الإدارية بالشكل الذي جعل إدارتها يتطلب المزيد من المهنية والتخصص والمرونة واللامركزية والتنفيذ غير المباشر وهو ما يتوفر في أجهزة الإدارة المحلية التي تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة التي تمكنها من العمل ضمن نطاق الرقعة الجغرافية (المحافظة، الإقليم) التي تقع في نطاق مسؤوليتها؛ وبالتالي تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات وبما يتلائم مع سياسة الدولة العامة والدستور<sup>(5)</sup>.

ب- مفهوم الإدارة المحلية وعلاقته بالمفاهيم المختلطة معه: تباينت آراء الباحثين وفقهاء القانون حول تعريف الإدارة المحلية، ولم يتفقوا على تعريف موحد لها، ويرجع ذلك إلى اختلاف وتباين النظم السياسية والاجتماعية التي نشأ في ظلها النظام الإداري من جهة، وإلى اختلاف وتباين وجهات نظر المفكرين وفقهاء القانون والمتخصصين حول العناصر المكونة لها. فقد عرفها البعض بأنها<sup>(6)</sup>: "حكومة محلية تتولاها هيئات محلية منتخبة، مكلفة بمهام إدارية وتنفيذية تتعلق بالسكان المقيمين في نطاق محلي محدد، ولها الحق في إصدار القرارات واللوائح المحلية".

بينما اتجه المتخصصون في الإدارة المحلية إلى تعريفها بأنها<sup>(7)</sup>: "توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصالحة مستقلة، بحيث تمارس هذه الهيئات وظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية" وتجدر الإشارة إلى أن هذا التعريف الذي حدد بتعبير منظم ودقيق معظم عناصر الإدارة اللامركزية، قد أهمل عنصر الانتخاب.

ويمكننا من خلال التعريفات السابقة للإدارة المحلية، أن نخلص إلى أن الإدارة المحلية تعني "توزيع أعباء الوظيفة الإدارية للدولة بناءً على قانون بين الأجهزة التنفيذية المركزية وبين المجالس المحلية المنتخبة على مستوى الوحدات الإدارية المتمتعة بالشخصية الاعتبارية، وتمارس اختصاصاتها ومهامها وفقاً لمواردها المالية عن طريق المجالس المحلية وتحت إشراف ورقابة السلطة المركزية". ونعقد أن هذا التعريف يبرز الأسس والمقومات التي تنهض عليها المؤسسات والأجهزة المحلية، من حيث إسناد بعض الاختصاصات والمهام الإدارية للمجالس المحلية ذات الشخصية الاعتبارية المتمتعة بالاستقلال المالي والإداري في حدود القانون والتي تباشر مهامها واختصاصاتها بما يتفق وإمكاناتها المالية المحلية تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية.

و يختلط مصطلح الإدارة المحلية بعدد من المصطلحات الإدارية المشابهة والمتمثلة في: عدم التركيز الإداري، اللامركزية الإدارية المرفقية أو المصلحية، اللامركزية السياسية، الحكم المحلي؛

وهو ما يقتضى التفرقة بينها بشكل موجز؛ وذلك على النحو الآتي:

أ - عدم التركيز الإداري: عرفه بعض الباحثين بأنه " عملية نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات من المركز إلى فروع الوزارات في الأقاليم المختلفة"<sup>(8)</sup>. وهو صورة من صور المركزية الإدارية، تقوم على إعطاء الهيئات المركزية إمكانية تفويض اختصاصاتها إلى ممثليها في الأقاليم، وبهذا تخفف الأعباء عن الحكومة المركزية بتحويل بعض الموظفين في الأقاليم المختلفة سلطة البت في بعض الأمور ذات الطابع المحلي دون الحاجة للرجوع للوزير المختص في العاصمة<sup>(9)</sup>. بينما الإدارة المحلية هي عملية نقل سلطة أو صلاحيات إدارية مركزية وفقاً للقانون إلى هيئات محلية منتخبة في نظام اللامركزية الإدارية.

ب - اللامركزية الإدارية المرفقية أو المصلحية: هي عملية يتم بموجبها توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية في العاصمة وبين هيئات محلية أو مصلحية تمارس صلاحيات واختصاصات باستقلال عن السلطة المركزية مع الخضوع لقدر من الرقابة الإدارية يتيحها المشرع للسلطة المركزية على هذه الهيئات المحلية والمصلحية<sup>(10)</sup>.

ج - اللامركزية السياسية: هي عبارة عن مجموعة من الدويلات أو الولايات أو الأقاليم تضمها دولة اتحادية، وتتوزع فيها جميع مظاهر السيادة بين الدولة الاتحادية وهذه الدويلات والأقاليم التي تحتفظ كل منها بدستورها وسلطاتها التشريعية والتنفيذية والقضائية، ويكون للدولة الاتحادية أيضاً دستوراً وحكومتها التي تمارس سلطاتها على أقاليم الدويلات المتحدة، وفي مواجهة جميع رعاياها في الولايات<sup>(11)</sup>.

د - الحكم المحلي: تستند أسس التفرقة بين الإدارة المحلية وبين الحكم المحلي إلى بعض الاعتبارات التاريخية<sup>(12)</sup>، لذا فإن اختلاف التسمية بين الإدارة المحلية والحكم المحلي لا تعكس معطيات موضوعية عن طبيعة كل منهما أو طرق وأساليب تشكيل المجالس المحلية واختصاصاتها، بالإضافة إلى أن تلك التسمية لا تعكس أي معطيات تحدد نوعاً معيناً للعلاقة بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية<sup>(13)</sup>.

لذا فإن تسمية الإدارة المحلية أو "الحكم المحلي" في مجال اللامركزية الإدارية هي اختلاف في التعابير والاصطلاحات، وليس العبرة في تسمية قانون التنظيم الإداري بقانون الإدارة المحلية أو قانون الحكم المحلي وإنما العبرة بطبيعة الاختصاصات التي يتضمنها القانون، وتوزيعها بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية، ومدى حجم وطبيعة سلطة المحافظ باعتباره ممثل السلطة المركزية من جهة ورؤساء الإدارات المحلية في بعض النظم الإدارية من جهة أخرى. ومن ثم فإن النصوص القانونية يجب تحليلها وبيان الاختصاصات الأصلية والموزعة طبقاً للدستور أو القانون.

2- مؤشرات فعالية نظم الإدارة المحلية : تتبنى الدراسة عدة مؤشرات لقياس فعالية أجهزة ومؤسسات الإدارة المحلية في دول: اليابان وماليزيا ومصر في صنع وتنفيذ السياسات العامة بها؛ وتشمل هذه المؤشرات مايلي :

1- سن وجودة التشريعات المنظمة لأهداف وتشكيل الأجهزة والمؤسسات المحلية واختصاصاتها فيما يتعلق بتنظيم وتسيير بعض الشؤون العامة المتصلة بالبيئة المحلية وتقديم بعض الخدمات العامة وصنع وتنفيذ السياسات العامة المحلية عموما؛ وبيان وتحديد صلاحيات الأجهزة والمؤسسات المحلية في سياق العلاقات بين السلطات المحلية والحكومة المركزية أو السلطات الإقليمية أيا كانت التسميات المختلفة لكيانات الحكومة المحلية؛ فينبغي ألا ينحصر دور السلطات المحلية في مجرد تنفيذ قرارات أُتخذت وسياسات وُضعت دون التشاور معها<sup>(14)</sup>.

2- كفاءة تدبير الموارد المالية للأجهزة والسلطات المحلية لضمان وفاءها بالتزاماتها في أداء وصنع وتنفيذ السياسات العامة ؛ سواء من الموازنة القومية العامة للدولة؛ وكذلك من مواردها المحلية الذاتية؛ وذلك تغطية أوجه الإنفاق المرتبطة بالجهاز الإداري الخاص بها وأيضا تمويل السياسات والخطط والبرامج التنموية المحلية في مجالات الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها<sup>(15)</sup>.

3- الموارد البشرية : يتعين ترك الحرية كاملة للأجهزة والمؤسسات والسلطات المحلية في اختيار وانتقاء ممثليها وموظفيها ؛ وكذلك سن اللوائح المالية والإدارية المنظمة لعملهم ومحاسبتهم ومساءلتهم وضوابط الترقى وإجراءات التأديب والجزاءات وتنظيم الدورات التدريبية اللازمة لعملهم<sup>(16)</sup>.

4- الاختيار الديمقراطي والموضوعي لقيادات الأجهزة والمؤسسات المحلية وبما يراعى مشاركة المواطنين في عملية اختيار قياداتهم المحلية وفقا لمعايير وضوابط تتوافق مع التطور الديمقراطي العالمي وتتمتع بالنزاهة والشفافية والحرية الكاملة<sup>(17)</sup> .

### ثانيا: الإدارة المحلية في ماليزيا ودورها في وضع وتنفيذ السياسات العامة

1- التعريف بمملكة ماليزيا: تعد ماليزيا أرض استوائية خصبة وخضراء وتتمتع بسواحل شاسعة، تقع في جنوب شرق آسيا وتنقسم إلى منطقتين الشرقية والغربية تفصل بينهما بحر الصين الجنوبي وتتكون من (13) ولاية، نظام الحكم فيها ملكي دستوري فيدرالي برلماني ديمقراطي وعاصمتها كوالالمبور، ومركز إدارة الحكومة الفيدرالية مدينة بوتراجايا وجزيرة لابوان، تبلغ مساحتها 331 ألف كلم<sup>2</sup>. وبلغ عدد السكان في ماليزيا حسب إحصاء 2015م (31,3) مليون نسمة ووفقا لتقديرات 2018م (32,8) مليون نسمة، وتعتبر دولة متعددة اللغات

والأعراق والثقافات، لغتها الرسمية هي بهاسا ماليزيا، واللغة الانجليزية هي اللغة الثانية، والمجتمع الماليزي متعدد الأديان إلا أن الدين الإسلامي الدين الرسمي في أغلب الولايات 60%، يليه البوذية 20% ثم المسيحية 9% والهندوسية 6,3% وأخرى 4,7% (18).

2- تطور نشأة النظام الفيدرالي الماليزي: عقب نهاية الحرب العالمية الثانية وقعت ولايات الملايو تحت الاحتلال الياباني وحكموها حتى استسلامهم في 1945م، بعدها بعام تم تأسيس منظمة الاتحاد الملايوي الوطني التي ترأست الكفاح من أجل الاستقلال. وفي عام 1948م تم التوقيع على اتفاقية ملايو التي بموجبها تعيين مندوب سامي بريطاني وإنشاء مجلس تشريعي فيدرالي ومنح حكومات الولايات بعض السلطات، وفي عام 1955م تم وضع دستور قام بنقل مسؤولية إدارة الحكومة إلى ممثلي الشعب المنتخبين في أول انتخابات فيدرالية فاز فيها التحالف المكون من منظمة اتحاد الملايو والحزب الصيني الماليزي و الحزب الهندي الماليزي؛ وتم انتخاب تنكو عبد الرحمن رئيس التحالف رئيساً للوزراء، تلاها مفاوضات ومؤتمرات لمناقشة استقلال الدولة، حتى حصلت على الاستقلال في 31 أغسطس 1957م. وفي يناير 1962م تم إنشاء لجنة لدراسة آراء سكان صباح وسرواك حول فكرة تأسيس دولة ماليزيا، ووافقت سلطتيهما التشريعتين على الانضمام في نفس العام للاتحاد الماليزي، وأعلنت ماليزيا كدولة مستقلة رسمياً في 16 سبتمبر 1963 كاتحاد مكون من الولايات الواقعة في شبه جزيرة الملايا وسنغافورة إضافة إلى ولايتي صباح وسرواك، وفي 7 أغسطس 1965م انفصلت سنغافورة عن ماليزيا لتصبح دولة مستقلة (19).

وتقتدى الفيدرالية الماليزية بالنموذج البريطاني الذي شكل انطلاقةً من الاتفاقيات التي أبرمتها بريطانيا مع السلطات الماليزية، حيث تكونت أول فيدرالية عام 1896م من أربع ولايات، ثم جاءت فيدرالية 1948م وتشكلت من تسع ولايات، وبعد الاستقلال في 1957م تم إعداد دستور حكومة مستقلة، أما حالياً فتتكون الإدارة المحلية الماليزية من 13 ولاية و3 أقاليم فيدرالية (20).

3- الإطار التشريعي لنظام الإدارة المحلية في ماليزيا : يعد الدستور الماليزي هو القانون الأعلى للبلاد حيث يحدد نظام الحكم ويضمن إقامة حكومة منتخبة من قبل الشعب وبرلمان نيابي منتخب وسلطة قضائية مستقلة تتمتع بسلطة المراجعة القضائية وحكومة تخضع للمساءلة وفقاً لسيادة القانون في ظل تقسيم السلطة بين الولايات الاتحادية المكونة للاتحاد. ويتكون الدستور من (183) مادة و (13) جدولاً، تجسد عدداً من الخصائص الأساسية أهمها، ما يلي (21):

1. الدستور القانون الأعلى: حيث تؤكد المادة (4) على سيادته على جميع التشريعات.

1- النظام اتحادي فيدرالي: هناك فصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية



- والمالية بين المركز والولايات، وهذا الفصل محمي بموجب الدستور.
- 2- الضمانات الدستورية للحقوق الأساسية: يحمي الدستور الحقوق السياسية والمدنية والثقافية والاقتصادية لجميع المواطنين ، وفقاً لتنظيم واسع النطاق من قبل البرلمان.
- 3- الملكية الدستورية: نظم الدستور سلطات الملك الاتحادي وسلطات الولايات؛ وأن ممارسة وظائفهم الدستورية يكون بالتشاور مع الحكومة المنتخبة، ووفقاً للنظام الدستوري يلزم الملوك بتولي العرش وليس الحكم.
- 4- مؤتمر الحكام: المهمة الرئيسية له هي انتخاب أو عزل الملك الاتحادي وانتخاب النائب الموافقة أو الرفض للتعديلات الدستورية وتقديم المشورة في بعض التعيينات.
- 5- تلتزم الولايات بتحقيق المساواة بين الأعراق؛ مع الالتزام بأحكام الدستور الأخرى فيما تضمنه من مرونة في تنفيذ بعض سياسات العمل الايجابي لصالح الملايوويين الذين يمثلون الأغلبية والسكان الأصليين، ويعوض هذه الامتيازات الخاصة بتوفير ضمانات للطوائف الأخرى.
- 6- صعوبة إجراءات التعديل الخاصة بالدستور: فقد أكدت مقدمة وديباجة الدستور على أن المواد والأحكام الدستورية الواردة به راسخة ضد عمليات الإلغاء السهلة حيث لا يتم تعديل أى من مواده إلا بأغلبية ثلثي أعضاء مجلس النواب؛ وبعض المواد منه خاصة المتعلقة بالإدارة المحلية تشترط إلى جانب موافقة مجلس النواب موافقة حكام المؤتمر ومحافظي صباح وسرواك أو مجالس الولايات ، ولا يتطلب إجراء التعديل موافقة الشعب بالاستفتاء.
- 7- البرلمانات المنتخبة على المستوى المركزي والمستوى المحلي: يضمن الدستور انتخاب البرلمان على المستويين الاتحادي والولايات، ويتكون برلمان الاتحاد من مجلسين ديوان راكيات (مجلس الشعب المنتخب)، وديوان نيجارا ( مجلس الشيوخ بالتعيين)، مع رجحان القوة لدى مجلس الشعب المنتخب أو مجلس النواب.
- 8- نظام الخدمة المدنية في المركز والولايات: يلزم الدستور موظفي الخدمة المدنية سواء على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي بـ " عدم التسييس " وبالتالي لا تتأثر فترة بقائهم في المنصب بقيام أو سقوط الحكومات، ويتمتعون بالكثير من الضمانات الإجرائية التي تحميهم ضد الفصل التعسفي أو خفض الدرجة الوظيفية؛ وقرر الدستور تبعيتهم للمستوى والنطاق الإداري الذي يعملون فيه.
- 4- علاقة المحليات بالحكومة المركزية: وفقاً للدستور الماليزي هناك ثلاثة حلقات متشابهة للسلطة التنفيذية هي (22): أ) حاكم الاتحاد: هو رأس الدولة يتم تعيينه بالانتخاب من بين أعضاء مجلس الحكام ليكون الحاكم الأعلى لمدة خمس سنوات، ويتم اختياره على أساس الأقدمية والتعاقب ويتصرف بملى إرادته في تعيين رئيس الوزراء، وعدم الموافقة على أي طلب

لحل البرلمان وطلب عقد اجتماع مؤتمر الحكام. ب) مجلس الوزراء: هو الحكومة ويكون مسئولاً بشكل جماعي أمام البرلمان، ويقوم بوضع خطط طويلة الأجل للتنمية والدفاع في ماليزيا، وعند الضرورة يسن القوانين من خلال البرلمان لتنفيذ سياسات الحكومة، ويقوم الوزراء بالإشراف على أنشطة المصالح الحكومية، وإصدار التوجيهات للموظفين في الخدمة المدنية، ويشرف كل وزير على وزارة تشمل عدة مصالح حكومية، والوزير هو السلطة التنفيذية العليا، التي تربط مجموعة من موظفي الخدمة المدنية بمجلس الوزراء، وهناك الكثير من الوزارات الكبيرة والصغيرة التي تشكل النظام الديواني الإداري الماليزي. 3) رئيس الوزراء: يعينه حاكم الاتحاد من أعضاء الحزب الفائز بأغلبية مقاعد مجلس النواب، والذي بدوره يختار الوزراء، ويحق له تعيين أمناء برلمانيين من بين أعضاء وكلاء مجلس البرلمان، ويساعد الوزراء في تصريف المهام والواجبات، كما يمكنه تعيين وكلاء سياسيين.

أما السلطة التشريعية فوفقاً للدستور يتم تقسيم اختصاصاتها بين المجالس التشريعية الاتحادية والمحلية، ويتألف البرلمان من مجلسين هما مجلس النواب أو ديوان راكيات (مجلس النواب/ مجلس الشعب)، ومجلس الشيوخ أو ديوان نيجارا؛ ويتم انتخاب أعضاء مجلس النواب 222 من خلال الدوائر الانتخابية ذات الممثل الوحيد لمدة أقصاها خمس سنوات، أما مجلس الشيوخ فعدددهم (70) عضواً، وفترة ولايتهم ثلاث سنوات و يتم انتخاب 26 منهم عن مجالس الولايات البالغ عددها 13 ولاية، بينما يمثل اثنان منطقة كوالالمبور الاتحادية، وواحد عن كل من لابوان وبوتراجايا، بينما يعين الحاكم الـ (40) المتبقين. إضافة إلى مجلس النواب على المستوى الاتحادي، لكل ولاية مجلس تشريعي خاص بها (ديوان راكيات) ويتم انتخاب أعضائه وفقاً للدائرة الانتخابية وحيدة التمثيل<sup>(23)</sup>.

وفي شأن توزيع الاختصاصات المالية بين الحكومة الاتحادية والولايات؛ فإن الدستور ينص على أن الصلاحيات المالية تكون في يد السلطة الفيدرالية مع ضمان صلاحيات مالية للولايات والبلديات بحسب حجم السكان فيما يتعلق بالرسوم والتعريفات والضرائب المحلية التي يتم تخصيص إيراداتها للأنشطة الخدمية المحلية، وتتقاسم السلطة الاتحادية الفيدرالية بعض الموارد المالية مع الولايات مثل الموارد النفطية واستغلال الموارد الطبيعية من غابات وغيرها. ويوجد مجلس تنسيق وطني للشئون المالية يضم ممثلين عن الحكومة الاتحادية الفيدرالية وعن الولايات بهدف ضمان التنسيق والتعاون بين الجانبين في إدارة وتنظيم وتخطيط الموارد المالية وهو مجلس استشاري يقتصر دوره على تقديم المقترحات والتوصيات، وتختص وحدة التخطيط الاقتصادي التابعة لرئيس الوزراء<sup>(24)</sup>: بإعداد وتحضير التقارير السنوية حول الاقتصاد الوطني، كما ترسم المشاريع التنموية الخاصة بالدولة وتحدد كيفية توزيع الميزانية داخل الولاية بما

يتماشى مع الأهداف الاقتصادية للدولة الماليزية.

وفى مجال تحديد وتوزيع الاختصاصات بين الاتحاد والولايات: نص الدستور في المادة (73) منه على أنه يجوز للبرلمان أن يسن لكل جزء من الاتحاد القوانين الفاعلة خارج حدود الاتحاد وداخله، ويجوز للهيئة التشريعية لأية ولاية أن تسن القوانين لكل أو جزء من تلك الولاية وفي حالة مخالفة قوانين وتشريعات الولايات لقانون سنه أو أقره البرلمان الاتحادي ؛ وأجاز الدستور للهيئات والوزارات الاتحادية الفيدرالية اللجوء للمحكمة العليا الاتحادية للحكم ببطان القوانين والتشريعات المحلية (25) .

وقد حدد قانون الحكومة المحلية رقم 171 الصادر فى عام 1976 وتعديلاته اختصاصات ومجالات عمل الحكومات المحلية فى الولايات فيما يلى(26) : التشريع الإسلامى ؛ كافة الأراضى والعقارات الواقعة داخل نطاق الولاية أو الوحدات المحلية التابعة لها؛ الزراعة والغابات؛ وأشغال الولاية وإمدادات المياه (غير الفيدرالية)؛ وشئون التنمية المحلية؛ وشئون الملايو؛ وأعمال الحكومة المحلية فيما يتعلق بأداء خدمات المرافق وشئون الموظفين فيها. بينما تشمل الاختصاصات المشتركة بينها وبين الحكومة والوزارات والهيئات الاتحادية والفيدرالية : خدمات الضمان الاجتماعي؛ وإدارة مرافق الصحة العمومية؛ وشئون تخطيط المدن؛ وحماية المحيطات والبحار والأنهار ؛ والعناية بالحدائق العمومية والحظائر؛ وتنظيم الحفاظ على الحياة البرية. أما الاختصاصات الاتحادية والفيدرالية وهى متعلقة بعمل الحكومة والوزارات والأجهزة المركزية والاتحادية الفيدرالية فتشمل : الشؤون الخارجية؛ والدفاع والأمن؛ والتجارة الخارجية والصناعة؛ والملاحة والنقل والاتصال؛ وإمدادات المياه وشق القنوات الكبيرة ؛ والشئون المالية والضرائب؛ وخدمات التعليم والصحة؛ و السياسات الاجتماعية والتأمين ونزع الملكية للمنفعة العامة ؛ والأشغال العمومية.

5- مستويات الحكم المحلى فى ماليزيا: وفقا لقانون الحكومة المحلية رقم 171 الصادر فى عام 1976 بتعديلاته(27) توجد فى ماليزيا 11 ولاية إضافة إلى ولايتي صباح وسراوك اللتان لهما وضع دستوري خاص، مع وجود ثلاثة أقاليم فيدرالية (بتروجايا ولابون وكوالالمبور)؛ وتوجد ثلاثة مستويات للمجالس المحلية - تم تقسيمها وفقا لمعيار عدد السكان وحجم الدخل أو الإيرادات السنوية- هي(28):

مجلس المدينة: يكون عادة به المراكز الإدارية للولاية أو تكون عاصمة لها وتعداد سكانها يفوق 800,000 نسمة، بدخل سنوي يقدر بنحو 800 مليون رنجت ماليزي، وقد تكون مراكز تجارية وصناعية، ويوجد حالياً 11 مجلس مدينة.

مجلس البلدية: لها طابع حضري وقد تكون عاصمة ولاية ويفوق عدد سكانها 200,000

نسمة وبدخل سنوي 100 مليون رنجت ماليزي، ويوجد حالياً 36 مجلس بلدية. مجلس المقاطعة: يغلب عليها الطابع الريفي بتعداد سكاني يفوق 100,000 نسمة وبدخل سنوي 50 مليون رنجت ماليزي، ويوجد حالياً 96 مجلس مقاطعة.

وتقع هذه المجالس تحت سلطة الولاية التي تتبع لها وتراقب أعمالها، وتمارس جميعها نفس المهام والاختصاصات ويمكن للبلديات أن ترتقي إلى مدن إذا استوفت الشروط. ويرأس المدينة عمدة، بينما البلدية والمقاطعة يرأسهما رئيس، وتنتخب حكومة الولاية كل خمس سنوات وتعين العمدة والرئيس وأعضاء المجالس المحلية لمدة ثلاث سنوات، مع إمكانية إعادة انتخابهم لمدة أخرى؛ وقرارات المجلس نهائية ومع ذلك تقع تحت رقابة سلطة الولاية؛ وتنسق السلطة التنفيذية في الولاية مع العمدة والرئيس سواء في مجالس المدن أو البلديات أو المقاطعات، كما يمكن للمجالس المحلية تعيين لجان تنفيذية خاصة بها تشرف على تنفيذ القوانين ومراقبة تنفيذ الخطط التي وضعتها، ولكل سلطة محلية طاقمها الإداري الخاص بها وتعين وتحول مهامهم حسب الحاجة ويمكن أن يحصلوا على ترفقيات ليتم في النهاية اختيارهم كعمداء في المدن أو رؤساء في البلديات أو المقاطعات، وما هو معمول به حالياً؛ ويشترط عليهم عدم الانتماء السياسي وعدم تأثير ميولهم العقائدية أو الأيديولوجية على طرائق وإجراءات عملهم.

على الرغم من حرية الولايات في إدارة شئونها المحلية؛ إلا أنه تتم مراقبة السلطة الفيدرالية لجميع أعمال الأقاليم وخاصة فيما يتعلق بالمجال الاقتصادي حيث تولى السلطة المركزية اهتماماً بالغاً لهذا الجانب، تضطلع بهذا الاختصاص لجنة تخطيط التنمية القومية التابعة لمكتب رئيس الوزراء لإجراء عملية تقييم تطبيق لسياسات الحكومة وتقوم كذلك هذه اللجنة بإعادة هيكلة الخطط خاصة فيما يتعلق برؤية 2020 التي وضعها مهاتير محمد رئيس وزراء ماليزيا خلال الفترة بين عامي 1982 و 2002؛ ويقوم باستئناف تنفيذها عقب توليه رئاسة الوزراء مرة أخرى بدءاً من أغسطس 2018.

مما سبق يتضح أن تجربة الإدارة المحلية الماليزية هي نموذج مشرف في ميادين الاقتصاد والعلوم والتكنولوجيا وسائر الجوانب الحيوية، إذ انطلقت في نهضتها من مقوماتها الذاتية وفرضت منطقتها ونظرتها للتنمية ووسائل تحقيقها؛ علاوة علمرونة وفعالية اللامركزية السياسية فيها حيث كانت عاملاً مهماً ليعبر كل إقليم عن قدراته ويشارك في بناء اقتصاده بتوجيه وتفويض كامل وواضح من السلطة المركزية ووفقاً لإطار تشريعي متناسق شمل الدستور الإتحادي الفيدرالي والقوانين التي دعمت عملية استمرار التحول نحو اللامركزية وعززت من صلاحيات الأجهزة والسلطات المحلية بإجراءات كثيرة تحولت على إثرها الوحدات الإدارية في الأقاليم من هياكل لتقديم خدمات روتينية إلى أجهزة متكاملة تسهم في التنمية وتضع الخطط

وتراقب تنفيذها<sup>(29)</sup>. علاوة على ماسبق؛ قيام الحكومة المركزية وحكومات الولايات والأقاليم بالعناية بجوانب التنمية البشرية وزيادة معارف وقدرات ومهارات وأخلاقيات العمل داخل أجهزة ومؤسسات الحكومات المحلية. إلى جانب الاهتمام البالغ والحرص الشديد على المستويين المركزي والمحلي بمحاربة الفساد الإداري بكافة أنواعه بإنشاء مؤسسات رقابية لضمان عدم إساءة الوظيفة العامة، وكذا فعالية القيادة الحازمة المتحلية بصفات العدل واتخاذ القرارات دون تردد مع محاسبة المقصر والاعتراف بمجهودات السابقين. بالإضافة لماسبق تحققت في إطار " العلاقة الصحية والسليمة" بين الحكومة المركزية وحكومات الولايات عدة إنجازات فيما يتعلق بالسياسات العامة في ماليزيا من أهمها<sup>(30)</sup>:

1- انجاز الأعمال والمشاريع الحكومية المركزية والمحلية وإدارتها بفاعلية عالية، وتسيير المشاريع في وقتها ووضع خطط إستراتيجية دقيقة من خلال وضوح الرؤى والرسالة والأهداف ومن ثم وضع الآليات المناسبة للتنفيذ والمتابعة والتقييم، وعدم ترك أي فرصة للتلاعب أو الفساد بتحديد صلاحيات مكتوبة للموظفين.

2- التركيز على العمل بمبادئ ومفاهيم الجودة الشاملة، التي تهتم بتحسين العمل والإنتاج من سلع وخدمات بجودة ودقة عالية، ونشر ثقافة الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها والعمل بروح الفريق الواحد، واختصار الإجراءات الإدارية.

3- وضع دليل الإجراءات على مستوى أجهزة الخدمة المدنية الذي يحدد بدقة مجموعة الإجراءات التي يجب اتخاذها لتنفيذ أي عمل، والزمن الذي يستغرقه وصلاحيات الموظفين في التنفيذ مع المتابعة والتقييم والمحاسبة، واستخدام نظام النافذة الواحدة في تنفيذ المعاملات، والاهتمام بالانضباط الإداري على المستويين المركزي والمحلي .

### ثالثاً : الإدارة المحلية في اليابان

عقب استسلام اليابان وانتهاء الحرب العالمية الثانية وتعيين الجنرال الأمريكي ماك آرثر قائدا عاما ومشرفا على إعادة ترتيب وهيكل نظام الحكم في اليابان ؛ شرع في تكليف مجموعة من القانونيين والمتخصصين الأمريكيين واليابانيين لوضع دستور جديد لليابان في عام 1946 وكذلك سن مجموعة القوانين الأساسية ومنها قانون الحكم المحلي في عام 1946. لذا تستند اليابان في نظامها للإدارة المحلية على المواد الدستورية وكذلك مواد قانون الحكم المحلي<sup>(31)</sup> . وفيما يلي سمات وعناصر فعالية مؤسسات وأجهزة الإدارة المحلية في وضع وصنع السياسات العامة في اليابان.

1- رؤية الدستور الياباني للحكم المحلي وتنظيم آليات عمله : تم تخصيص الباب الثامن في الدستور الصادر في عام 1946 للحكم المحلي، والذي اشتمل بدوره على المواد من 92

إلى 95، وقد نصت المادة 92 من الدستور على أن: "التنظيمات المتعلقة بنظام وعمل الوحدات العامة المحلية يتم تحديدها بموجب القانون، بما يتفق مع مبدأ الحكم الذاتي المحلي"<sup>(32)</sup>. ونرى أن هذا النص الدستوري لم يحدد الوحدات العامة المحلية فيه، وإنما ترك أمر تحديد تلك الوحدات العامة المحلية للقانون (التشريع العادي)؛ و لم يذهب مذهب المشرع الدستوري في بعض الدول الأخرى التي حددت دساتيرها بشكل مفصل الوحدات العامة المحلية فيها، وهو توجه محمود من المشرع الدستوري الياباني في ترك أمر تحديد تلك الوحدات المحلية العامة إلى القوانين (العادية) وهو ما يعطى صانع القرار في السياسات العامة المرونة اللازمة في إنشاء وإلغاء تلك الوحدات بقانون عادي وبالإجراءات المعتادة لسن القوانين دون الانتظار أو البحث عن إجراءات تعديل الدستور.

ومنحت المواد 93 و94 و95 من الدستور<sup>(33)</sup> للوحدات العامة المحلية سلطات محددة خاصة بها تمارسها بحرية تامة دون الألتزام أو التقيد بالخضوع لرغبات وسلطات الحكومة المركزية؛ فوفقاً للمادة 93 من الدستور الياباني: "تتولى الوحدات العامة المحلية إنشاء جمعيات تشريعية تكون بمثابة أجهزتها الاستشارية وذلك بما يتفق مع القانون، وينتخب كبار المسؤولين التنفيذيين لجميع الوحدات المحلية وأعضاء جمعياتها التشريعية، وغيرهم من المسؤولين المحليين الذين يحددهم القانون، عن طريق الاقتراع الشعبي المباشر من بين جماعاتهم". كما قررت المادة 94 من الدستور على أن: "يكون للوحدات العامة المحلية الحق في إدارة ممتلكاتها وشؤونها وإدارتها وسن القواعد الخاصة بها في حدود القانون".

كما فرضت المادة 95 من الدستور على البرلمان المركزي عند سن قانون خاص بالوحدات المحلية ضرورة الحصول على موافقة أغلبية سكان ومواطنى هذه الوحدات حيث نصت على أنه: "لا يجوز أن يسن البرلمان قانوناً خاصاً للتطبيق على وحدة عامة محلية واحدة دون الحصول على موافقة أغلبية الناخبين في هذه الوحدة".

ويلاحظ من نصوص المواد السابقة تأثر المشرع الدستوري الياباني إلى حد كبير بنظام الحكم المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية القائم على الفيدرالية المرتكزة على منح وحدات الحكم المحلي قدراً كبيراً من الحكم الذاتي فيما يتعلق بإدارة أنشطتها الإدارية والتشريعية؛ وهو ما تم تجسيده بشكل مفصل في قانون الحكم الذاتي المحلي الصادر في 17 إبريل عام 1947؛ وقانون اللامركزية الصادر في عام 2000.

مستويات وأشكال الحكومات المحلية في اليابان: حدد قانون الحكم الذاتي المحلي الصادر في عام 1947 وقانون اللامركزية الصادر في عام 2000 بوضوح تام لليس فيه أو تأويل تشكيل واختصاصات وسلطات الحكومة المحلية وعلاقتها بالحكومة المركزية، وكذلك علاقتها بالحكومات

المحلية الأخرى، ونظماً كذلك مواردها المالية وكافة المسائل الإدارية والتنظيمية الهامة الأخرى. فقد قسم قانون الحكم الذاتي الحكومات المحلية في اليابان إلى مستويين<sup>(34)</sup>:

أولاً- المحافظات: وعددها 47 محافظة في مجموعها، منها أربعة محافظات كبيرة وهي: طوكيو وتسمى TO ؛ وهوكايدو وتسمى DO ؛ وأوزاكا و كيوتو وتسميان FU ؛ أما باقي المحافظات وعددها 43 محافظة فتسمى KEN . وتشكل كل محافظة في مجموعها عدة وحدات تخطيطية محلية تشتمل على عدد من البلديات في نطاق حدودها. وعلى الرغم من اختلاف أسماء المحافظات الأربعة المذكورة عن باقي المحافظات إلا أن اختصاصاتها وأبنيتها التنظيمية واحدة. ومحافظة طوكيو تختلف بعض الشيء عن مثيلاتها في الاختصاصات والتكوين حيث يدخل في حدودها حوالي 23 حياً خاصاً ؛ وباقي مساحة المحافظة تنقسم إلى بلديات عادية وهي تمارس اختصاصاتها في حدود مساحتها السكانية بواسطة حكومة طوكيو المحلية.

ثانياً- البلديات: هي الوحدات الأساسية للحكم المحلي لأنها على علاقة مباشرة ودائمة بالمواطنين، وليس هناك فرق جوهري (قانونياً على الأقل) من حيث الاختصاصات والسلطات بين المدن الكبيرة والمدن الصغيرة والقرى - ولكن المدن الكبيرة على أي حال - مسئولة مسئوليات كبيرة ولها اختصاصات أكثر من المدن الصغيرة والقرى.

وللمدن الكبرى ملامح رئيسية معينة تميزها عن غيرها، وهي: عدد سكانها يزيد على خمسين ألف نسمة؛ و حجم المساحة المبنية Built up ؛ وعدد السكان في المساحات الحضرية ؛ وتنوع الخدمات الحضرية الملائمة.

وبلغ عدد الحكومات المحلية في مجموعها طبقاً لإحصاء عام 1972 نحو 3287 حكومة محلية<sup>(35)</sup> ؛ واعتباراً من أكتوبر 2016 أصبح توزيع الحكومات الذاتية المحلية في اليابان على النحو التالي<sup>(36)</sup>: 791 مدينة (شي) ، و 744 بلدة (تشو) ، و 183 قرية (سن) ، يضاف إليها 23 جناحاً خاصاً (أحياء) في طوكيو ؛ وهو ما يصل بالعدد الإجمالي للحكومات الذاتية المحلية إلى 1741 حكومة ذاتية محلية. ويرجع تقلص عدد الحكومات المحلية إلى تزايد عمليات الدمج الاختياري بين الحكومات المحلية في المدن والبلديات بعد إجراء استفتاءات عامة محلية لهذا الغرض.

و تركز المحافظات والبلديات كأجهزة محلية على ثلاثة عناصر أساسية هي: عدد السكان؛ ومساحة الأرض؛ وسلطات الحكومة المحلية. ويتعين التنويه إلى أن عدد المحافظات في اليابان والبالغ 47 محافظة، ظل ثابتاً منذ فترة الإمبراطور مييجي وحتى وقتنا بينما عدد البلديات في اليابان أخذ في الانخفاض منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وذلك بهدف تحسين الاقتصاد المحلي عن طريق توسيع قاعدته، حيث تم دمج بعض المدن إلى بعضها الآخر لا سيما في

الفترة من 1953 إلى 2015، وحدث ذلك بموجب تشريعات قانونية، وأدى ذلك الاندماج الطوعي بين العديد من المدن إلى تحسين قدراتها المالية والإدارية مما ساعد بالتالي على نمو الاستقلال المحلي<sup>(37)</sup>.

وللحكومة المحلية في اليابان شخصية (إقليمية - محلية) ظاهرة وقوية مستندة إلى ومعتمدة على الجمهور المحلي التابع لسلطانها، فلم تقض اليابان على حق المحليات في التجربة بل في الحقيقة أن الحكومة المركزية شجعت ذلك. فالحكومة المركزية والحكومة المحلية في اليابان يتبادلان ويشتركان في الاستقلال ( Central and local government in Japan are mutually dependent ).

آليات تنظيم العلاقات بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية: يُمثل مجلس الوزراء السلطة التنفيذية في اليابان، حيث نص الدستور الياباني على أن السلطة التنفيذية للدولة تتمثل في مجلس الوزراء، وجاء في المادة الثالثة والسبعين منه حصراً بالصلاحيات والاختصاصات التي منحت لمجلس الوزراء. ويتكون مجلس الوزراء في اليابان من رئيس الوزراء وتسعة عشر وزيراً، من بينهم أربعة وزراء بدون وزارة، كما ورد في الدستور الياباني في باب: "قانون مجلس الوزراء" بالمادة 16 فقرة "أ".

وتعد وزارة الشؤون المحلية في مجلس الوزراء هي الوزارة المشرفة على الحكومات المحلية "المحافظات - البلديات"، وهي المسؤولة عن تطبيق قانون الحكم المحلي. والوزارات الأخرى مسؤولة كل في دائرة اختصاصها عن خدماتها في تلك المحليات. وتنحصر اختصاصات وزارة الشؤون المحلية فيما يلي<sup>(38)</sup>:

1- وضع نظام الحكم المحلي، وإسداء التوجيهات للأجهزة المحلية القائمة، والميزانيات المحلية، وانتخاب المكاتب العامة.

2- توطيد العلاقة بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية، وتطوير التعاون الفني بين الحكومات المحلية مع بعضها البعض.

3- أن تعمل كضابط الاتصال أو همزة الوصل بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية. وتهدف الوزارة - بوجه عام - إلى تحقيق أهداف الحكم المحلي، وتثبيت الديمقراطية؛ وتحسين الرعاية الاجتماعية للمواطنين، وتطوير الحكم المحلي.

وعلى الرغم من توكيد القانون على الآلية الديمقراطية في اختيار رؤساء وأعضاء مجالس الحكومات المحلية في المحافظات والبلديات بالانتخاب الحر المباشر من المواطنين لمدة أربع سنوات<sup>(39)</sup>؛ إلا أن القانون في إطار المحافظ على علاقة صحية وطبيعية مرنة بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية حدد بشكل واضح مسار العلاقة بين الجانبين حيث اعتبر أن



المحافظ أو العمدة رؤساء الحكومات المحلية مسئولين عن تأدية بعض الوظائف كجزء لا يتجزأ من السلطة التنفيذية الممثلة في مجلس الوزراء، وهم يخضعون في ذلك لرقابة وإشراف الوزير المختص "وزير الشؤون المحلية".

وتصاعدت في بداية القرن العشرين مطالب أعضاء الحزبين الليبرالي والديمقراطي - الحزبان الكبيران في اليابان - بإصلاح شامل لنظام الإدارة المحلية بما يخفض من نمط المركزية الشديد في مواجهة الحكومات الذاتية المحلية ؛ وتعزيز الممارسات اللامركزية التي من شأنها تحرير الحكومات الإقليمية من القيود المفروضة من الحكومة الوطنية المركزية والتوكيد على تطبيق " مبدأ الحكم الذاتي" للحكومات المحلية وليس تحقيق التوازن في العلاقات البينية المركزية المحلية . وقد بدأ إصلاح اللامركزية في عام 2000 من خلال إدخال تعديلات على قانون الحكم الذاتي المحلي وكذلك تعديل قانون الضرائب بما يعزز من تطبيق اللامركزية في تحصيل وإدارة الضرائب.

لذا عנית الحكومة في تعديلها لقانون الحكم الذاتي المحلي وقانون اللامركزية في عام 2000 بإصلاح خمسة جوانب لنظام الإدارة المحلية منها (40): تغيير نمط العلاقة والسلطة التي تتعامل بها الحكومة الوطنية مع الحكومات المحلية من التفويض إلى التعاون المثمر؛ وفض الاشتباك والإزدواج في أدوار الحكام ورؤساء البلديات على المستويين المركزي والمحلي بما يمنع من تداخل الأدوار والمهام الإدارية؛ وإعادة تحديد وتوزيع المسؤوليات بين الحكومتين المركزية والمحلية؛ وعدم إمكان الحكومات المحلية الاستجابة بشكل كاف للاحتياجات المحلية لأنها لا تملك إلا سلطة تقديرية ضيقة مما يؤدي إلى عدم كفاية الخدمات الإدارية غير الفعالة؛ ومعالجة الآثار الضارة لنموذج الحكومة من أعلى إلى أسفل لضمان توفير الخدمات الشاملة على المستوى المحلي.

لذا تم اعتماد قانون الحكم الذاتي المحلي الشامل في عام 2000 كأول مرحلة للإصلاح اللامركزي؛ والذي حقق عدة منجزات أهمها (41):

(1) القضاء على 561 "مهمة مفوضة من قبل" ، وهي المهام التي تقوم الوزارات الحكومية بتفويضها إلى حكام المحافظات ورؤساء البلديات والحكومات المحلية ؛ واستبدالها بمنح الاستقلالية الكاملة للحكومات المحلية.

(2) تخفيض أو القضاء على المساهمات المالية المقدمة من الحكومة المركزية للحكومات المحلية والاكتماء فقط بتقديم الحكومة المركزية فقط للمشورة التقنية والمناقشة التمهيديّة للحكومات المحلية.

(3) ترك الحرية كاملة للحكومات المحلية في تحديد مواصفات وأعداد موظفي الخدمة المدنية

فيها.

(4) توسيع الحكم الذاتي للحكومات المحلية؛ ووضع آليات جديدة للتعامل مع النزاعات بين الحكومة الوطنية والحكومات الإقليمية.

(5) تأمين مصادر إيرادات الضرائب الإقليمية بحيث تتخذ الحكومات المحلية قراراتها الخاصة وتحمل المسؤولية عن تلك القرارات بنقل بعض مصادر الإيرادات الضريبية إلى السلطات المحلية ، مما يحد من الإعانات الحكومية المركزية أو الوطنية أو يلغيها تماما.

(6) تشجيع الدمج الاختياري للبلديات؛ وهو ما أدى إلى خفض عدد البلديات من 3232 إلى 1719 بلدية في عام 2016.

وبدءاً من عام 2016 قامت حكومة كوزومى بتطبيق المرحلة الثانية من اللامركزية والتي شهدت مجموعة واسعة من خطوات الإصلاح الواسع النطاق شملت<sup>(42)</sup> : تخفيض كثافة القواعد واللوائح المركزية وتخفيف أو إلغاء الولايات والأطر القانونية المطلوبة؛ وتوسيع مصادر الضريبة الإقليمية والإيرادات المحلية، و نقل اختصاصات وسلطات إضافية للسلطة الإدارية إلى المستوى الإقليمي والمحلي، وتعزيز الحكم الذاتي للمواطنين بإجراء إصلاح جوهري للهيكل الحكومي عن طريق استبدال المحافظات الحالية بنظام الكتل الإقليمية .

وتم التأكيد على مهام محددة للحكومة المركزية والوطنية في مجالات مثل: الدبلوماسية والدفاع الأجنبي، وإدارة الأزمات، وإدارة العدالة ، والتمويل ، وإدارة العملات ، والتحفيز الاقتصادي ، واستخدام الأراضي. وكذلك وضع الأطر الأساسية للسياسات التي تنفذها الحكومات الإقليمية في مجالات مثل: الرعاية الاجتماعية والرعاية الصحية والتعليم والثقافة والزراعة والبنية التحتية. اختصاصات وسلطات الحكومات المحلية المحلية:

وفقاً لقانون الحكم الذاتي المحلي الصادر في عام 1947 وقانون اللامركزية الصادر في عام 2000 والقوانين الأخرى المرتبطة بهما تعد الحكومات المحلية هي الممثل الشرعي للأجهزة المحلية، وينتخب رؤساء المجالس وأعضائها انتخاباً مباشراً من قبل المواطنين لمدة أربع سنوات. ويتوقف عدد أعضاء المجلس على حجم المحافظة أو البلدية.

وتشمل أهم الاختصاصات والصلاحيات التي تضطلع بها الحكومات والمجالس المحلية مايلي<sup>(43)</sup>: إصدار وإلغاء وتعديل اللوائح الداخلية للمجلس؛ واعتماد الميزانية المحلية؛ وإقرار الحسابات السنوية؛ وتحديد الضرائب المحلية والرسوم وغيرها؛ واعتماد بعض الموافقات في الأحوال الخاصة وذلك طبقاً للحصر الوارد في قانون الحكم المحلي ؛ وعقد الاجتماعات العامة لسماع آراء المواطنين؛ والفحص والتفتيش على الأعمال المالية والإدارية ومراجعة حساباتها عن طريق الأجهزة المعنية.

التمويل المحلي: أعطى قانون الحكم الذاتي المحلي وقانون اللامركزية الصادر في عام 2000 في اليابان سلطات واسعة للحكومات المحلية في فرض الضرائب والرسوم المتعلقة بالخدمات التي تتفق مع ظروف وأوضاع كل منها، ولذا كان الاعتماد الأكبر للسلطات المحلية على مواردها الذاتية بالإضافة إلى الإعانات الحكومية التي تمنحها إياها الحكومة المركزية<sup>(44)</sup>. وقد بلغ إجمالي مساهمة الحكومات المحلية في الإنفاق العام في التقرير العام للسنة المالية 2015/2014 ما يقرب من 58,33 % من اجمالي الإنفاق في الموازنة العامة للدولة بينما لم يزد إنفاق الحكومة المركزية أو الوطنية على 41,67 % ، وبلغت قيمة إجمالي الإنفاق للحكومات المحلية نحو 97,412 تريليون ين بواسطة البلديات "المدن الكبيرة - المدن الصغيرة - القرى والأحياء الخاصة في طوكيو العاصمة" ؛ بينما وصلت قيمة إجمالي إنفاق الحكومة المركزية أو الوطنية في ذات العام المالي 2015/2014 حوالى 85 تريليون ين.

كما بلغ حجم الدين العام لتلك الحكومات المحلية في ذات السنة المالية 2015/2014 حوالى 199 تريليون ين وهى ديون أقل من ديون العام المالي السابق والتي وصلت لنحو 202 تريليون ين ؛ بينما وصلت ديون الحكومة المركزية الوطنية إلى 837 تريليون ين، ولا تتعدى مساهمة الحكومة المركزية أو الوطنية في دعم موازنات الحكومات المحلية نسبة 10 - 11 % سنويا بينما تعتمد الحكومات المحلية في تدبير نحو 90 % من موارد الإنفاق لديها على الموارد المحلية<sup>(45)</sup>؛ وهو ما يعني أن هناك سلسلة كبيرة من الأعمال والبرامج التي بدأتها الحكومات المحلية في تدبير الموارد المالية اللازمة لها.

تحديات فعالية وجودة الإدارة المحلية في اليابان : رغم النجاحات التي تحققتها التجربة اليابانية في فعالية المؤسسات المحلية في صنع وتنفيذ السياسات العامة إلا أنها بعض المشكلات والمعوقات التي تمنع استمرارها في الاحتفاظ بمؤشرات نجاحها ؛ والتي من أبرزها<sup>(46)</sup>: النقص المحتمل والتراجع الملحوظ في أعضاء المجالس المحلية على كافة المستويات حيث تجد مجالس البلديات والقرى صعوبة على نحو خاص في جذب المرشحين الشباب ولا سيما من الإناث للمشاركة في الترشح لعضوية ورئاسة المجالس المحلية وهو ما يقتضى ضرورة زيادة التوعية بأهمية الدور المناط بمجالس البلديات والمدن والمقاطعات. علاوة على هيمنة كبار السن على مقاعد العضوية بهذه المجالس نظرا لتراجع ترشح الشباب على هذه المقاعد والذي يعود في جانب كبير منه إلى ضآلة وانخفاض مرتبات ومكآفات أعضاء ورئيس المجلس ؛ وهو ما دفع بعض مجالس البلديات والمدن إلى تعطيل آلية الانتخاب بالتصويت الشعبى لأعضاء ورئيس المجلس واقتراح بعض الآليات الجديدة لعمل المجالس المحلية وبالتالي زيادة الإقبال على المشاركة في انتخابات أعضاءها وتحفيز عامة المواطنين على المشاركة في أنشطتها. ومن

أبرز الأدوات والوسائل المطروحة فى هذا الشأن: زيادة رواتب ومكافآت الأعضاء وتخفيض عدد الأعضاء المنتخبين؛ وتعديل مواعيد عمل واجتماعات هذه المجالس لتصبح فى المساء أو بعد انتهاء مواعيد العمل الرسمية مما يشجع عدد كبير من الأعضاء والمواطنين على الحضور والمشاركة فى الاجتماعات.

### رابعاً: الإدارة المحلية فى مصر

حافظ نظام الإدارة المحلية فى مصر منذ العصور الفرعونية القديمة مروراً بالعصور الحديثة والفترة المعاصرة على نمط الحكم المركزى الجامد حيث تهيمن الحكومة المركزية على كافة مقاليد عملية وضع وتنفيذ ومتابعة والرقابة على السياسات العامة؛ وتهميش دور الوحدات والأجهزة المحلية - غير أن الطموحات والرغبة فى تغيير نمط حكم المركزى وتطبيق اللامركزية فى نظام الإدارة المحلية بمصر عقب ثورة 25 يناير 2011 وبما يتوافق مع أهم أهداف الثورة وهو تحقيق الحرية والديمقراطية؛ كان دافعا للبعض للمطالبة بأن يكون الدستور والقوانين بعد الثورة الركيزة الأساسية فى عملية تطوير وزيادة دور أجهزة ومؤسسات الإدارة المحلية فى عملية صنع وتنفيذ السياسات العامة والرقابة عليها (47).

1- الإطار الدستورى لنظام الإدارة المحلية بمصر: جاءت المواد المتعلقة بنظام الإدارة المحلية فى الدستور الحالى 2014 فى الفصل الثانى من الباب الخامس الخاص كفرع من فروع السلطة التنفيذية، مما يكرس النهج المستمر دستورياً والمتعلق بمركزية السلطة، وعدم القدرة على التحول إلى نظام لا مركزى. وبالتالي لم يحسم الدستور قضية استقلال الإدارة المحلية عن السلطة التنفيذية. والمواد المتعلقة بالإدارة المحلية فى الدستور هى المواد من ١٧٥ إلى ١٨٣، والتي تدور حول مجموعة من الأمور يعد من أهمها وضع ميزانية مستقلة للمحليات وإمكانية انتخاب المحافظين، ومنع تدخل السلطة التنفيذية فى قرارات المجلس المحلى التى تصدر فى حدود اختصاصه، واعتبارها قرارات نهائية، ومن أهم ملامح الإدارة المحلية فى ظل هذا الدستور ما يلى (48):

أ) مكانة الإدارة المحلية فى الدستور: نجد أن دستور ٢٠١٤ قد عاد بها مرة أخرى إلى ما كان عليه الوضع فى دساتير ١٩٥٦، و١٩٦٤، و١٩٧١، حيث تناولها فى ٩ مواد (من المادة ١٧٥ وحتى المادة ١٨٣) فى الفرع الثالث من الفصل الثانى الخاص بالسلطة التنفيذية، ويتفق دستور ٢٠١٤ مع دساتير ١٩٥٦ (١٠ مواد)، و١٩٦٤ (مادتين)، و١٩٧١ (٣ مواد) التى كانت تعتبر الإدارة المحلية جزءاً من الفصل المتعلق بالسلطة التنفيذية.

ب) تقسيم الوحدات المحلية فى الدولة: نصت المادة 175 فى دستور ٢٠١٤ على تقسيم الدولة إلى وحدات إدارية مستقلة، ذكر منها - على سبيل المثال وليس الحصر - المحافظات،

والمدن، والقرى، تاركًا للسلطة التشريعية أن تنشئ أو أن تلغى من خلال القوانين ما تشاء من وحدات أخرى، وفقًا للمصلحة العامة والظروف الاقتصادية والاجتماعية عند إنشاء أو إلغاء الوحدات المحلية أو تعديل الحدود بينها.

ج) تشكيل المجالس المحلية: نصت (المادة 180) في دستور ٢٠١٤ على تشكيل المجالس المحلية بالانتخاب المباشر من المواطنين، أسوة بما كان عليه الوضع في دستور ١٩٧١. ويتميز دستور ٢٠١٤ بميزة أخرى عن الدساتير السابقة، من حيث إنه نص على ضمان تمثيل بعض الفئات التي كانت مهمشة مثل المرأة والشباب والمسيحيين وذوى الإعاقة. فأكد على أن يخص ٢٥٪ من المقاعد للشباب ما بين ٢١ و ٣٥ سنة، و ٢٥٪ من المقاعد للمرأة، مع ضمان ألا تقل نسبة العمال والفلاحين عن ٥٠٪ من إجمالي المقاعد. كما أكد على ضرورة تمثيل المسيحيين وذوى الإعاقة تمثيلًا مناسبًا ضمن النسب السابقة. وحدد القانون مدة المجالس المحلية بأربع سنوات، كما أتاح فرص الترشح لمن يبلغ ٢١ عامًا.

د) اختيار القيادات التنفيذية: نصت (المادة 179) في دستور ٢٠١٤ على أن ينظم القانون شروط وطريقة تعيين أو انتخاب المحافظين ورؤساء الوحدات الإدارية المحلية الأخرى، ويحدد اختصاصاتهم. وهنا يكون الدستور قد ترك الباب مفتوحًا أمام السلطة التشريعية في أن تحدد أسلوب الاختيار وفقًا للظروف، سواء على مستوى الدولة كلها أو على مستوى الوحدات المحلية، وفي أن تضع شروطًا في الحالتين.

هـ) استقلالية المجالس المحلية: أكدت المادة (المادة 181) في دستور ٢٠١٤ على استقلالية المجالس المحلية، حيث أشار إلى أن القرارات الصادرة عن هذه المجالس وفي حدود اختصاصاتها نهائية، مؤكدًا عدم جواز تدخل السلطة التنفيذية، إلا لمنع تجاوز المجالس لهذه الحدود أو الإضرار بالمصلحة العامة أو بمصالح المجالس المحلية الأخرى. وقد ذهب دستور ٢٠١٤ إلى ما هو أفضل مما جاء في دستوري ٢٠١٢ و ١٩٥٤، حيث نص على أنه في حالة الخلاف على اختصاص المجالس المحلية للمستويات الأدنى من المحافظة، فإن مجلس المحافظة هو الذى يفصل فيه، فى حين أنه عند الخلاف على اختصاص المجلس المحلى للمحافظة، فإن الذى يفصل فيه على وجه الاستعجال هو الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع فى مجلس الدولة وليس المحكمة العليا الدستورية كما فى حالتى ماليزيا واليابان.

و) اختصاصات المجالس المحلية: نص دستور ٢٠١٤ على أن تختص المجالس المحلية بمتابعة تنفيذ خطة التنمية وبمراقبة أوجه النشاط المختلفة، وبممارسة أدوات الرقابة على الأجهزة التنفيذية. وترك للقانون أن يحدد الاختصاصات الأخرى للمجالس المحلية ومواردها المالية و ضمانات أعضائها واستقلالها. كما نص فى المادة ١٧٦ على أن تكفل الدولة دعم اللامركزية

الإدارية والمالية والاقتصادية، وعلى أن يكفل القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية والنهوض بها، وحسن إدارتها، وعلى أن يحدد البرنامج الزمنى لنقل السلطات والموازنات إلى وحدات الإدارة المحلية (مادة 176).

(ز) التمويل المحلي: انفرد دستور ٢٠١٤ بالنص على أن يكون للوحدات المحلية موازنات مالية مستقلة (مادة 182). و على أن يدخل فى مواردها الضرائب والرسوم ذات الطابع المحلى الأصلية والإضافية، وعلى حق كل مجلس محلى فى وضع موازنته وحسابه الختامى (مادة 178)

(ح) العلاقات المركزية المحلية: إدراكاً من واضعى الدستور للتفاوت فى الإمكانيات بين الوحدات المحلية وبعضها البعض ولمسئولية الحكومة المركزية عن جميع مناطق الدولة، فقد نص الدستور على أن تكفل الدولة ما تحتاجه الوحدات المحلية من معاونة علمية وفنية وإدارية ومالية، وعلى ضمان التوزيع العادل للمرافق والخدمات والموارد، وتقريب مستويات التنمية، وتحقيق العدالة الاجتماعية بين هذه الوحدات (مادة 177). وقيد الدستور حق الحكومة فى حل المجالس المحلية إذا خرجت على السياسة العامة للدولة، بالنص على عدم جواز حل المجالس المحلية بإجراء إدارى شامل، تاركا للقانون أن يحدد طريقة حل أى منها، وإعادة انتخابه.

(ط) حق المجالس المحلية فى المساءلة: انفرد دستور ٢٠١٤ عن الدساتير الأخرى بالنص على حق المجالس المحلية فى مساءلة القيادات التنفيذية، وممارسة أدوات الرقابة عليها من اقتراحات وتوجيه أسئلة وطلبات إحاطة واستجابات وغيرها، وسحب الثقة من رؤساء الوحدات المحلية.

يتضح مما سبق أن الدستور لم يحسم قضية استقلال الإدارة المحلية عن السلطة التنفيذية؛ كما تجاهل دورها فى عملية صنع وإدارة السياسات العامة التى يختص بها فقط رئيس الجمهورية بالتعاون مع رئيس الوزراء .

مؤشرات دور أجهزة ومؤسسات الإدارة المحلية فى عملية السياسات العامة بمصر: خلال الفترة بين عامى 1995 و 2017 ؛ صدرت العديد من الدراسات والأبحاث التى تناولت بالتحليل والنقد أوجه القصور والضعف فى التشريعات المنظمة للإدارة المحلية وفى مقدمتها قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 السارى حالياً حيث خضع نظام الإدارة المحلية لمدة تقارب الأربعين عاما لذلك القانون الذى لم يتح للسلطة التشريعية فى مصر مناقشته أو الموافقة عليه نظرا لصدور القانون بقرار جمهوري فى العطلة البرلمانية.

وكرس ذلك القانون نظام "المجالس التنفيذية" لتقوية دور الحكومة فى المحليات، وحدد العلاقة بين المجالس الشعبية المحلية وبين المجالس التنفيذية بأن تعطى الأولى توصيات لأنها

صممت على أن تكون مجالس رقابية وليست مجالس لاتخاذ القرار على أن تكون للثانية كل السلطات التنفيذية وسلطة إعداد الموازنات<sup>(49)</sup>.

ولم يقف الأمر عند حد التخلي عن تجربة الحكم المحلي، بل صدر القانون رقم 145 لعام 1988 الذي يعتبر تراجعاً عن تعميق اللامركزية الإدارية حيث عرف وحدات الإدارة المحلية بأنها جزء من النظام الإداري المركزي وليست نظاماً مستقلاً للإدارة المحلية، وقوى الرقابة المركزية على المحليات خاصة في مجال إجراءات الصرف من الصناديق الخاصة للمحافظات وعمل مراجعة مركزية لأي طلب زيادة في الرسوم المحلية. وبالإضافة إلى ما سبق، شمل ذلك القانون ثلاث انتكاسات وهي<sup>(50)</sup>: سحب حق الاستجواب من المجالس الشعبية المحلية، وسحب حق المجالس المحلية في فرض الرسوم المحلية، وقيام وزير الإدارة المحلية بالفصل في الخلافات في حال قيام مجلس القرية أو المدينة أو المركز بالاعتراض على قرار المحافظ؛ كما جعل وزارة الإدارة المحلية حلقة الاتصال بين المحليات ووزارة المالية في شؤون التخطيط والاستثمار وعملية الموازنة السنوية.

و يمكننا عرض بعض مؤشرات ضعف فعالية الإدارة المحلية بمصر فيما يلي<sup>(51)</sup>:

1- احتفاظ السلطة المركزية بالسلطات والصلاحيات وعدم تفويض المحليات وفقاً للدستور والقانون.

2- معوقات تمويلية؛ من أهمها: مركزية الإنفاق العام حيث تسيطر الحكومة المركزية على جوانب الإنفاق العام، ووصاية الحكومة المركزية على الموارد المحلية. علاوة على ضآلة موارد المحليات وعدم كفايتها لتغطية جوانب الإنفاق المتعددة؛ وامتداد وصاية الحكومة المركزية على المحليات في إعدادها لمشروع الموازنة المحلية حيث ترفعها الأمانة العامة للإدارة المحلية إلى وزارتي المالية والتخطيط ثم إلى مجلس النواب للتصديق عليها.

2- المعوقات البيروقراطية؛ من أهمها: انعدام التوازن بين السلطات والمسئوليات الخاصة بالمحافظين؛ بالإضافة إلى انتفاء مبدأ المساءلة لأفرع الخدمات من جانب الوحدات المحلية؛ وعدم وجود عنصر المساءلة الشعبية للمسؤولين التنفيذيين المحليين نتيجة لاعتبار الموظفين المحليين تابعين للوزارات المركزية أكثر من تبعيتهم للمحليات مما يضعف ولاءهم للمحليات.

3- سوء التقسيم الإداري للوحدات المحلية؛ بعدم توفر معايير تحديد الحجم الأمثل للوحدات المحلية مثل العوامل الديموجرافية والبناء الاجتماعي والموارد المالية والبشرية على غرار التجربتين الماليزية واليابانية.

4- ضعف التعاون والتنسيق بين المجالس المحلية مما يؤدي إلى عدم التنسيق وازدواج في العمل بين المجالس الشعبية المحلية والمجالس التنفيذية المحلية وخلق فجوة بين المجلسين

تؤثر سلبا على فعالية الأداء التنفيذي والرقابي.

5- ضعف التنسيق الرأسي والأفقي بين المستوى المركزي والمستوى المحلى؛ نظرا لتباين أنماط الاتصال من وزارة لأخرى ؛ وتعدد الجهات المنوط بها الرقابة على أجهزة ومؤسسات الإدارة المحلية وتضارب توصياتها مما يؤدي إلى ببطء الأداء وتعطيل العمل.

6- المعوقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتشمل: الولاء المزدوج للموظف المحلى نظرا لتبعيته للوزارة الأم مما يؤدي في النهاية إلى ضعف إنتاجية موظف المحليات؛ واستئثار الحكومة المركزية بالكفاءات المتميزة بالعاملين وتكديسهم في دواوين الوزارات ؛ بالإضافة إلى عدم وجود نظام متكامل لوضع توصيف وظيفي أو وجود معايير علمية لتقويم الأداء أو نظام لإحلال الموارد البشرية في المحليات؛ وكذلك ضعف القيادات المحلية لعدم ارتكاز عملية اختيارهم على أسس موضوعية أو معايير وضوابط محددة؛ واستئثار الإدارة المركزية بفرص التدريب؛ إلى جانب عدم المساواة في المعاملة الوظيفية بين العاملين في المحليات والعاملين في المواقع المركزية من حيث الحوافز المادية وفرص النمو الوظيفي مما يؤدي إلى ضعف الحافز للإجادة والتطوير الذاتي.

7- تدنى نسبة الإقبال على ترشيح المواطنين لأنفسهم أو على المشاركة بالإدلاء بأصواتهم في الانتخابات المحلية .

#### أوجه القصور فى مشروع القانون الجديد للإدارة المحلية :

على الرغم من تأكيد دستور 2014 فى المادة 242 منه على استمرار العمل بنظام الإدارة المحلية القائم إلى أن يتم تطبيق النظام المنصوص عليه فى الدستور بالترجيح خلال خمس سنوات من تاريخ نفاذه، ودون إخلال بأحكام المادة (180) من الدستور - حين إصدار قانون جديد للإدارة المحلية يتوافق مع الدستور من ناحية، ويستجيب للتطورات المعاصرة من ناحية أخرى - إلا أن مشروع قانون الإدارة المحلية مازال معطلا فى مجلس النواب منذ انتهاء لجنة الإدارة المحلية بالمجلس من مناقشته فى فبراير 2017. وهو الأمر الذى دفع بعض المتخصصين وبعض المنتمين للقوى السياسية والمدنية وأعضاء البرلمان للتشكيك فى جدية الحكومة ومجلس النواب فى إصدار القانون خوفا من أن يؤدي التوسع فى سلطات المجالس المحلية، وإعطائها الحق فى استجواب رؤساء الوحدات المحلية إلى إضعاف الحكومة المركزية والدولة المصرية<sup>(52)</sup>، وقد دعم من هذه الشكوك بعض الخطوات التى قامت بها أثناء إعداد مشروع منها<sup>(53)</sup> : الصياغة غير الدقيقة لمواد القانون والتى اعتبرها البعض مجرد تعديلات على قانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩، وغياب الحوار المجتمعي والمتخصص والحزبي حول مشروع القانون ؛ ومجافاة مشروع القانون لروح الفلسفة الجديدة الواردة فى الدستور بشأن الإدارة



المحلية وتطبيق اللامركزية. يضاف لماسبق احتواء مشروع القانون على عدة سلبيات من أبرزها: التراجع عن انتخاب المحافظين حيث إن القانون أخذ بمبدأ التعيين فقط؛ والوقوع في معضلة تضارب المصالح للقيادات المحلية التي أجاز لها الترشح لعضوية المجالس المحلية مع استمرارها في العمل التنفيذي المحلي؛ والتدخل الصارخ في مهام وأعمال الهيئة الوطنية للانتخابات بإسناد مهمة تنظيم وإجراء الانتخابات المحلية لوزير الإدارة المحلية؛ وتجاهل تحديد مرتبات ومكآفات قيادات وأعضاء المجالس المحلية مما يفتح المجال لاستمرار مظاهر الفساد داخل الأجهزة والمؤسسات المحلية ؛ وحصر أدوات الرقابة المحلية على الأسئلة وطلبات الإحاطة وتجاهل الاستجواب وسحب الثقة؛ وعدم تحديد جول زمني لتطبيق اللامركزية خاصة في المناطق الصناعية والمدن الجديدة في المحافظات.

### توصيات الدراسة :

على ضوء ما كشفت عنه الدراسة من عناصر فعالية دور المؤسسات والأجهزة المحلية في صنع وتنفيذ السياسات العامة في كل ماليزيا واليابان ؛ فإنه يقترح إصلاح أوجه القصور والضعف التي كشفت عنها الدراسة في المؤشرات الخاصة بالسياسات والهيئات الإدارية المحلية المصرية في مشروع قانون الإدارة المحلية بما يلي:

1- ضرورة النص في مشروع القانون الجديد - الجارى الانتهاء منه - على الإلتزام بنقل السلطات التنفيذية من الحكومة المركزية إلى المحليات.

2- تعديل عدد وتشكيل المجالس المحلية: وذلك بدمج المجلسين الشعبي والتنفيذي في مجلس واحد لضمان فعالية التنسيق بين الأنشطة وضمان المساءلة الشعبية الفعالة للأجهزة المحلية.

3- إعادة تفعيل دور المجلس الأعلى للإدارة المحلية حيث أن دوره محوري في الإصلاح ورسم سياسات عامة للمحليات تضمن التنسيق بين المحافظات المختلفة.

4- إعادة النظر في التقسيمات الإدارية الحالية والتي تنقصها مرونة الاستجابة للمتغيرات المجتمعية والسكانية والاقتصادية المتسارعة. مع النظر في سن قانون خاص بالمدن الكبرى على غرار التجربة البريطانية واليابانية والماليزية يراعى الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية الخاصة والمتفردة لهذه المناطق.

7- بناء نظام مستقل ومتكامل لإدارة الموارد البشرية في كل محافظة يحقق : التوصيف العلمي لوظائف الإدارة المحلية و تحديد السلطات والمسئوليات, والمساواة في المعاملة الوظيفية ؛ وتطوير مهارات الموارد البشرية.

- انتخاب القيادات المحلية في جميع مستويات الإدارة المحلية

- 8- تنمية مصادر التمويل المحلية وتنويعها لتفادى مخاطر التقلبات الاقتصادية مما يؤثر سلبا على استمرارية برامج التنمية المحلية.
- 9- إعادة تصميم الموازنات المحلية؛ بحيث تشمل إيرادات ومصروفات الكيان المحلى، في وثيقة منفصلة عن الموازنة العامة للدولة، لأنه لا وجود للامركزية حقيقية في ظل التبعية التمويلية الكاملة
- 10- وضع آلية للمشاركة الشعبية بتشجيع وتنشيط دور المواطنين من غير أعضاء المجالس الشعبية والتنفيذية في المشاركة بإيجابية في صنع قرار التنمية المحلية والتعبير عن آرائهم فى قرارات تنمية مجتمعاتهم .

### هوامش الدراسة

1) للمزيد يمكن الرجوع إلى : الاتحاد الدولي للاتصالات؛ المؤتمر العالمي لتنمية الاتصالات لعام 2002 ؛ إسطنبول، تركيا، 18 - 27 مارس 2002. جمهورية إندونيسيا: مقترحات بشأن أعمال المؤتمر - مبادرة إندونيسيا لسد الفجوة الرقمية: نهج متكامل إزاء تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الخدمات الحكومية الإلكترونية. 2002. وكذلك : مجلس إدارة برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية؛ حوارات بشأن فعالية تطبيق اللامركزية وتعزيز السلطات المحلية؛ الدورة التاسعة عشرة؛ نيروبي، 5 - 9 أيار/مايو 2003.

و: مجلس حقوق الإنسان بالأمم المتحدة ؛ دور الحكومة المحلية في تعزيز وحماية حقوق الإنسان - التقرير النهائي للجنة الاستشارية لمجلس حقوق الإنسان؛ جنيف ؛ الدورة الثلاثون ؛ أغسطس 2015. ص ص. 1-24.

[https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/.../Session30/.../A\\_HRC\\_30\\_49\\_ARA-.doc](https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/.../Session30/.../A_HRC_30_49_ARA-.doc).

وأيضاً: مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل)؛ تقرير يوم الموئل العالمي 2001؛ طوكيو" 2002. ص ص. 26-29.

2) تم الاستناد فى ذلك: سكينة عاشورى ؛ الاتجاهات المعاصرة لنظم الإدارة المحلية ؛ رسالة ماجستير غير منشورة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة ؛ الجزائر ؛ 2014. ص ص. 14 - 22.

3) من أبرز المصادر التى تم التعويل عليها: ياسين ريوخ ؛ محاضرات فى إدارة الجماعات المحلية فى الجزائر ؛ محاضرات للفرقة الثالثة تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ؛ كلية الحقوق والعلوم السياسية ؛ جامعة قاصدى مرباح ورقته؛ الجزائر ؛ 2017 . ص ص. 4-8.

- وكذلك: كمال المنوفي " محرر "؛ تحليل السياسات العامة: قضايا منهجية ، النهضة المصرية، القاهرة، 1988. ص 5-7.
- (4) للمزيد من الحجج في ذلك: على الصاوي، الإدارة المحلية: مفاهيم نظرية ونماذج تطبيقية؛ (القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، 1995). ص ص 46-47.
- (5) من أبرز الاتجاهات في ذلك ما ورد في: ميسون علي حسين الليلة؛ الحكومات المحلية ودورها في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات : (دراسة حالة لمجلس محافظة بابل)؛ مجلة جامعة بابل/ العلوم الصرفة والتطبيقية؛ المجلد 24؛ العدد (4) ؛ 2016. ص ص 1068-1070.
- (6) لمزيد من المعلومات : السيد عبد المطلب غانم، اللامركزية والتنمية الإدارية؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد السابع، مارس 2001). ص 53-59.
- (7) للمزيد من التفصيل في ذلك : حسن علواني، اللامركزية في السياق المعاصر: الأبعاد والمحددات وإشكاليات التطبيق؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد السابع، مارس 2001). ص ص 3-5.
- (8) من أبرز المنادين بذلك: سمير عبد الوهاب، العلاقات المركزية المحلية وتأثيرها على الوحدات المحلية؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد الثالث، 1999). ص ص 10-14.
- (9) تم الاعتماد في هذا الرأي على : حسن علواني، أزمة المشاركة وديمقراطية النظام المحلي؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد الثالث، 1999). ص 37.
- (10) للمزيد يمكن الرجوع إلى : سمير عبد الوهاب، اللامركزية والتنمية المحلية في ضوء التطورات المعاصرة؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد السابع، مارس 2001). ص 90-91.
- (11) للمزيد حول هذا الرأي يمكن الرجوع إلى : خيرى عبد القوي :دراسة السياسة العامة، الكويت، ذات السلاسل، ط(1)، 1988. ص.17.
- (12) تمت الاستعانة في ذلك بما يلي: جيمس أندرسون؛ صنع السياسات العامة، ترجمة د. عامر الكبيسي، عمان، دار المسيرة، 1999. ص ص 19-22.
- (13) من أبرز المنادين بذلك: سمير عبد الوهاب، اللامركزية والتنمية المحلية في ضوء التطورات....مرجع سابق؛ ص ص 12-15.
- (14) للمزيد حول ذلك يمكن الرجوع إلى: حسن علواني، اللامركزية في السياق المعاصر: الأبعاد والمحددات وإشكاليات التطبيق.....مرجع سابق؛ ص ص 7-9.
- (15) من أبرز الدراسات في ذلك : السيد عبد المطلب غانم، اللامركزية والتنمية الإدارية.....مرجع سابق؛ ص ص 34-39.
- (16) من أبرز الآراء في ذلك: كمال المنوفي، اللامركزية والتنمية المحلية في ضوء التطورات المعاصرة. (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد السابع، مارس 2001). ص ص 11-14.

17 ) للمزيد من المعلومات: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ الملتقى الوطني الأول حول: التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية: البلديات نموذجا؛ يومي 8-9 نوفمبر 2016؛ الجزائر. 2016. ص ص. 88-131 . وكذلك :

-Wilhelm Hofmeister, Edmund Tayao & Megha Sarmah, **Federalism and decentralization: perceptions for political and institutional reforms**, Konrad-Adenauer-Stiftung , Singapore, 2017. Pp.1-22.

18 ) راجع في ذلك : شاد سليم فاروقي، دستور دولة ذات أغلبية مسلمة : النموذج الماليزي، ورقة مقدمة لمنتدى صناعة الدستور، منتدى تشاوري لحكومة السودان، 2011م، ص9. وأيضاً: وفاء لطفى ، " اللامركزية والتنمية في ماليزيا "؛ في د.جابر سعيد عوض ( محرر) ، اللامركزية والتنمية في الخبرة الآسيوية ، الناشر: مركز الدراسات الآسيوية ؛ جامعة القاهرة ، القاهرة ، 2011. ص ص. 249-294.

19 ) علي أحمد درج، " التجربة التتموية الماليزية والدروس المستفادة منها عربياً "؛ مجلة جامعة بابل/ العلوم الصرفة والتطبيقية؛ المجلد 23؛ العدد (3) ؛ 2015. ص ص. 1361-1375. وكذلك: علي قوق، إدارة الأقاليم والتجارب المستفادة عربياً: حالة ماليزيا، رسالة ماجستير في العلوم السياسية غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر، 2010م. ص69.

20 ) Wilhelm Hofmeister, Edmund Tayao & Megha Sarmah, **Federalism and decentralization: perceptions for political and institutional reforms**.....opcit.,pp.165-188.

21) Zaherawati Zakaria, MEASURING LOCAL GOVERNMENT PERFORMANCE IN MALAYSIA: POLITICAL INDICATORS VERSUS ORGANISATIONAL THEORY, **Voice of Academia Vol. 6(1), 2011**, PP.1-10. And: **Malaysia FEDERAL CONSTITUTION**, Published by: The Commissioner of Law revision, Malaysia, 2010. Pp.19-20, 49-55.

22) Nurul Faezah Mohd Talib, Rahida Aini Mohd Ismail& Salihu Abdulwaheed Adelabu, "Transparency in Malaysia Local Government Administration. The overview of Internally Generated Revenue (IGR)", **International Journal of Business and Management**, VOL. 1 ,NO (1), 2017. PP. 22-27.

23) Sulzakimin Mohamed& Seow Ta Wee, "Sustainable Development At Malaysian Local Governments : Staff's Awareness & Constraints", **IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)** Volume 21, Issue 9, Ver. 6 (Sep. 2016) PP. 11-17.

24 ) SULZAKIMIN BIN HAJI MOHAMED, **SUSTAINABLE DEVELOPMENT AGENDA: THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENT IN MALAYSIA**, Faculty of Technology Management and Business , UNIVERSITI TUN HUSSEIN ONN MALAYSIA, MARCH 2014. PP.20- 30.

- 25) Zikri Muhammad, Tarmiji Masron, and Aziz Abdul Majid, Local Government Service Efficiency: Public Participation Matters, **International Journal of Social Science and Humanity**, Vol. 5, No. 10, October 2015.PP.827-832.
- 26) Ashiru Bello & Kamariah Dola, "Sustainable Development and the Role of Local Governance: Experience from Malaysian Model Regions", **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 4 No. 1; January 2014.PP.268-280. And:LAWS OF MALAYSIA, Act 171 LOCAL GOVERNMENT ACT 1976, The Commissioner of Law revision, Malaysia, 2010. Pp.34-36.
- 27) Halimah Abdul Manaf, Zainal Mad Zan & Sharmaine Sakthi Ananthan , Measuring the governance of local government from the perspective of community in Malaysia, **International Journal of Development and Sustainability**, Volume 6 Number 11 (2017), pp. 1576-1586 . and: LAWS OF MALAYSIA, Act 171 LOCAL GOVERNMENT ACT 1976.....opcit.,pp.42-44.
- 28 ) Kamarudin Ngah, Zaherawati Zakaria, Nazni Noordin, Mahazril 'Aini Yaacob, Jamaludin Mustaffa and Mohd Zool Hilmie Mohamed Sawal, "The future challenges of local authorities in Malaysia: A case study in Seberang Perai, Penang, ",**African Journal of Business Management**, Vol. 5(26), October, 2011, pp. 10841-10845.
- 29 ) Halimah Abdul Manaf, Zainal Mad Zan & Sharmaine Sakthi Ananthan , Measuring the governance of local government from the perspective of community in Malaysia, **International Journal of Development and Sustainability.....opcit.**, pp.1587-1589.
- 30 ) Sulzakimin Mohamed& Seow Ta Wee, "Sustainable Development At Malaysian Local Governments : Staff's Awareness & Constraints", **IOSR Journal Of Humanities.....opcit.**, pp.19-21.

وأيضاً: نادية فاضل عباس فضلى؛ " التجربة التتموية فى ماليزيا من العام 2001 -2010"؛ مجلة دراسات دولية؛ العدد 54 ؛ بغداد؛ 2012. ص ص.155 - 159. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=76021>

31 ) انظر فى ذلك: محمد عبد القادر حاتم ؛ أسرار تقدم اليابان- الطبعة الثانية؛ الناشر: الهيئة المصرية العامة للكتاب؛ القاهرة؛ 1997؛ ص. 44 . و: إبراهيم محمد علي ؛ النظام الدستوري فى اليابان؛ الناشر: دار النهضة العربية ؛ القاهرة ؛ 1999. ص.7. و: ربيع عبد الرحيم السعداوي؛ "إدارة الحكم المحلي فى اليابان" ؛ الناشر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية؛ مركز البحوث الإدارية بجامعة الدول العربية ؛ القاهرة؛ 1997؛ ص ص. 6 -8.

- 32 ) نيللى الأمير؛ " التجربة اليابانية فى تطبيق اللامركزية : محاولة لتقييم الأهداف والنتائج "؛ فى د.جابر سعيد عوض ( محرر ) ، اللامركزية والتنمية فى الخبرة الآسيوية، الناشر: مركز الدراسات الآسيوية ؛ جامعة القاهرة ، القاهرة ، 2011. ص ص. 254-257.
- 33 ) عبد الخبير محمود عطا؛ "النظام السياسي في اليابان: رؤية عربية"؛ الناشر: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ؛ القاهرة ؛ 1999 ؛ ص ص.106-108.
- 34 ) راجع فى ذلك :

Japan Fact sheet , **LOCAL SELF-GOVERNMENT**, Web Japan : <http://web-japan.org/>, pp.1-2.

35 ) Tomoaki KATSUDA, **LOCAL EMPLOYMENT DEVELOPMENT : Japan's Experience**, Ministry of Health, Labour and Welfare, November 14, 2014. Pp.33-35.

36 ) Atsuro SASAKI, **Local Self-Government in Japan**, Ministry of Internal Affairs and Communications, Japan, 2014.pp.25-29.

37 ) BENIYA Shohei, "The Challenges of Local Governments and Assistance from Onsite Organizations of the National Government in Responding to the 2011 Tohoku Earthquake Disaster", **Journal of International Cooperation Studies**, Vol.23, No.2, 2016.pp.62-66.

38 ) Japan Fact sheet , **LOCAL SELF-GOVERNMENT**, Web Japan : <http://web-japan.org/>, pp.3-5.

39 ) Jun IRITANI& Masayuki TAMAOKA, " Japanese Fiscal Structure between Central and Local Governments : Welfare Assessment of the Trinity Reform of Japan" , **Government Auditing Review VOLUME12 (MARCH 2005)**, pp. 230-240.

40) Toshiyuki Kanai , "Changing Local Government and Local Politics in Japan", in: Wilhelm Hofmeister( ed.) , **LOCAL POLITICS AND GOVERNANCE** , Konrad-Adenauer-Stiftung, Singapore, 2012,pp.85-97.

41 ) Council of Local Authorities for International Relations, **Local Government in Japan**, Tokyo, Japan, 2004. Pp.11- 18.

42 ) Kanayo Haral, Peter Newman and Yasuo Takao, "Sustainable Development Goals: How Can Japanese Local Governments help?", **World Sustainability Forum 2014 – Conference Proceedings Paper**. 2014, pp.23-28. <http://www.sciforum.net/conference/wsf-4>

43 ) Nobuyuki Uda, **Japan: Fiscal Discipline of Local Governments**, Ministry of Finance, Japan, 2015. Pp.11-18.

44) Uddin, S.N. Mori, Y. Adhikari P., Participatory Budgeting and Local Government in a Vertical Society: A Japanese Story, **International Review of Administrative Science**, November 2017 .pp. 19-22.

[https://www.researchgate.net/publication/317256436\\_Participatory\\_Budgeting\\_and\\_Local\\_Government\\_in\\_a\\_Vertical\\_Society\\_A\\_Japanese\\_Story](https://www.researchgate.net/publication/317256436_Participatory_Budgeting_and_Local_Government_in_a_Vertical_Society_A_Japanese_Story)

45 ) ibid., pp.24-26.

46 ) Yasuhiko Tanabe, **Japanese Local Government**, Japan Local Government Centre, 2017. Pp.10-22.

47 ) تم الاستناد في هذا الشأن إلى: إيمان مرعي؛ إشكاليات نظام الحكم المحلي في مصر واتجاهات التطوير؛ مركز الدراسات الاستراتيجية والسياسية بالأهرام؛ القاهرة؛ 2017 :

<http://acpss.ahram.org.eg/News/15222.aspx>

48 ) تم الرجوع في ذلك إلى دستور مصر 2014 المنشور على الموقع التالي بشبكة الانترنت :

[https://www.constituteproject.org/constitution/Egypt\\_2014.pdf?lang=ar](https://www.constituteproject.org/constitution/Egypt_2014.pdf?lang=ar)

49 ) راجع في ذلك : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة؛ تطوير نظام الإدارة المحلية في مصر؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد الثالث، 1999). و: مصطفى عبد القادر، اللامركزية والتنمية الإدارية؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد السابع، مارس 2001). وأيضا: عدلى حسين، اللامركزية ومستقبل الإدارة المحلية في مصر؛ ( القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة اللامركزية وقضايا المحليات، العدد الأول، 2004). و حسن علوانى، أزمة المشاركة وديمقراطية النظام المحلى؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد الثالث، 1999).

50 ) من أبرز الدراسات في ذلك : سمير عبد الوهاب، العلاقات المركزية المحلية وتأثيرها على الوحدات المحلية؛(القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد الثالث، 1999). وكذلك : حسن علوانى، اللامركزية في السياق المعاصر: الأبعاد والمحددات وإشكاليات التطبيق؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد السابع، مارس 2001).

51 ) تم الاستناد في ذلك على ما يلي : محمود شريف، اللامركزية ومستقبل الإدارة المحلية في مصر؛ ( القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة اللامركزية وقضايا المحليات، العدد الأول، 2004). و: محمد رضا رجب؛ الإدارة المحلية في مصر : الواقع والمستقبل؛ الناشر : شركاء التنمية للبحوث والدراسات، القاهرة. 2012. وأيضا

: محسن العبودى، دور الأحزاب المصرية في دعم الإدارة المحلية، دار النهضة العربية. القاهرة. 1995. وكذلك : كمال المنوفى، اللامركزية والتنمية المحلية في ضوء التطورات المعاصرة؛ (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد السابع، مارس 2001). وأيضا: فخر الدين خالد، الإدارة المحلية الفرص والتحديات؛(القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد الثالث، 1999).

وكذلك :

– James Mayfield, **Local Government in Egypt**, (Cairo: The American university in Cairo Press. 1996).

52 ( تم الرجوع فى ذلك إلى: سمير عبد الوهاب ؛ " قانون جديد للإدارة المحلية بين الضرورة الدستورية وتأخر الإصدار"؛ **جريدة الشروق** ؛ 8 يونيه 2018:

<http://www.shorouknews.com/columns/view.aspx?cdate=08062018&id=8228aaba-8073-4c49-94de-44e64177c3e4>

53) من أبرز ما تم الاستناد إليه ما يلي : يسرى العزياوي؛ **قراءة أولية: في قانون الإدارة المحلية؛ المركز العربى للبحوث والدراسات؛ القاهرة؛ 2016 .** <http://www.acrseg.org/40221>