معهد التخطيط القومي

رسالة ماجستير في

دور اللامركزية في تحسين جـودة الخدمات

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في التخطيط والتنمية

إعداد الباحث

عمرو سليمان سالم محمد عوينه

إشـراف

أ.د. منى عبد العال دسوقي

أستاذ التنمية الإقليمية

معهد التخطيط القومي

إشـراف

أ.د. السيد عبد المقصود

أستاذ التنمية الإقليمية

معهد التخطيط القومي

لنيل درجة ماجستير التخطيط والتنمية

٢٠١٧

معهد التخطيط القومي

إجازة رسالة ماجستير التخطيط والتنمية

عنوان الرسالة :	دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمات
عنوان الرسالة (باللغة الأجنبية) :	The Role Of Decentralization in Improving the Quality of Service
اسم الطالب :	عمرو سليمان سالم محمد عوينه

إجازة الرسالة من قبل لجنة التحكيم :

لجنة التحكيم

١. أ.د/ السيد عبد المقصود التوقيع :

٢. أ.د/ زينات محمد طبالة التوقيع :

٣. أ.د/ فؤاد أحمد حلمي التوقيع :

وقد أجيزت الرسالة بتاريخ : ٢ / ٨ / ٢٠١٧

موافقة لجنة الدراسات العليا / / ٢٠١٧

موافقة إدارة المعهد / / ٢٠١٧

ملخص الدراسة

أثبتت تجارب الأمم الناهضة أن ممارسة الديمقراطية ومشاركة الشعوب في اتخاذ القرارات لهما أكبر الأثر في تحقيق التنمية الشاملة والنهضة المنشودة ... ، وفي العصر الحديث أثبتت الإدارة المحلية أنها خير تطبيق لمبدأ لديمقراطية في الإدارة حيث من المفترض أنه نظام متحرر من القيود السياسية والإدارية ، كما أنه يتفق مع المبدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة المواطنين في أمورهم وحل مشاكلهم ؛ ولذلك لعبت السلطات المحلية دوراً محورياً في تحقيق التنمية والوصول إلى أعلى درجات الرفاهية التي كانت تطمح إليها الشعوب. وارتبط التطبيق العملي لمبدأ الديمقراطية والمشاركة في إدارة وتنظيم وممارسة أعمال الإدارة المحلية بمفهوم اللامركزية ، حيث يتم توزيع الوظائف بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين الهيئات المحلية الإقليمية ، والتي تمارس فيها الهيئات المحلية الإقليمية سلطاتها في الجوانب المتنوعة – بوجه عام – بطريقة مستقلة عن الحكومة المركزية ، ولكن في الحدود التي يرسمها المشرِّع وتحت رقابة ووصاية الإدارة المركزية ؛ ولذلك تلعب للامركزية دوراً بارزاً في تعزيز الديمقراطية ، وذلك بمساعدتها في جعل الحكومات أكثر قرباً من المواطنين وأكثر تمثيلا لهم ، مما يجعل المواطنين أكثر ميلا للمشاركة في الجهود التنموية ، خاصة وأن تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تحسين درجة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، ولما كان التعليم أحد أهم الخدمات المقدمة للمواطنين كان التفكير في تطبيق اللامركزية على قطاع التعليم سعياً وراء تحسين جودة مخرجاته التي تعد عاملاً مهماً في تحقيق التنمية ؛ لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى تناول دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، مع التطبيق على التعليم قبل الجامعي في مصر ، وعلى هذا الأساس تم تقسيم الدراسة إلى فصل أول تمهيدي ، وأربعة فصول ، وخاتمة.

مقدمة

أثبتت تجارب الأمم المتقدمة أن ممارسة الديمقراطية ومشاركة الشعوب في اتخاذ القرارات لهما أكبر الأثر في تحقيق التنمية الشاملة والنهضة المنشودة ... ، وفي العصر الحديث أثبتت الإدارة المحلية أنها خير تطبيق لمبدأ الديمقراطية في الإدارة حيث يشارك المواطن في التعبير عن رغباته وحاجاته ، وتحديد أولوياته ، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأمور حياته اليومية ، وتحمل المسئولية بجانب تلك الصلاحيات ، بالإضافة إلى وجود مجالس محلية منتخبة تعمل على تنظيم حياه المواطنين على نحو يحقق لهم أكبر قسط من الرخاء الاقتصادي والتقدم الاجتماعي والسياسي ؛ ولذلك لعبت السلطات المحلية دوراً محورياً في تحقيق التنمية والوصول لأعلى درجات الرفاهية التي كانت تطمح إليها الشعوب ، وارتبط التطبيق العملي لمبدأ الديمقراطية والمشاركة في إدارة وتنظيم وممارسة الأعمال في الإدارات المحلية بمفهوم اللامركزية ، حيث يتم توزيع الوظائف بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين الهيئات المحلية الإقليمية ، والتي تمارس فيها الهيئات المحلية الإقليمية سلطاتها في الجوانب المتنوعة : الاجتماعية ، والاقتصادية ، والثقافية ، والخدمية بما يتفق مع الحدود التي يرسمها المشرِّع وتحت رقابة ووصاية الإدارة المركزية ، وكذلك تلعب للامركزية دوراً بارزاً في تعزيز الديمقراطية ، وذلك بمساعدتها في جعل الحكومات أكثر قرباً من المواطنين وأكثر تمثيلا لهم ، مما يجعل المواطنين أكثر ميلا للمشاركة في الجهود التنموية ، نتيجة لاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي :

١- السياسات والقرارات المحلية المعبرة عن مصلحة المواطن تزيد من حرصه على المشاركة نتيجة لشعوره بالمردود الإيجابي والمباشر.

٢- في ظل اللامركزية تحرص المحليات على تعزيز مواردها المحلية بالاعتماد على المشـــاركة المجتمعية ولذلك تسعى لتوفير مجالات جديدة للمشاركة في اتخاذ القرارات المحلية.

٣- تؤدي اللامركزية إلى تحسين درجة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال حرص متخذي القرار ومسئولي المتابعة والرقابة على التواجد بأنفسهم في أماكن تقديم تلك الخدمات.

٤- تؤدي اللامركزية إلى تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني في تنمية الوعي السياسي وتعزيز الثقافة السياسية للمواطن ، والإعلاء من قيمة المشاركة ودعم المشاركة السياسية.

إذا كانت اللامركزية قد وُلِدت كفكرة في أحضان الدول المتقدمة ، وإذا كان تطبيقها قد أصبح توجهاً عالمياً ، وسمةً من سمات التقدم ، إلا أن رواج الفكرة وانتشار تطبيقاتها الناجحة لا يعني بالضرورة أن مجرد تكرار التجربة كفيل بتحقيق النتائج المرجوة ، فيشترط لضمان النجاح صدق الرغبة والإرادة مع توافر الإمكانات اللازمة ، فبعض الدول النامية التي لجأت إلى اللامركزية من أجل التكيف مع التوجهات العالمية واشتراطاتها ، أو سلكت طريق اللامركزية – من باب التقليد الأعمى للغرب – لم تجن من وراء ذلك إلا استنزاف الموارد وإهدار الطاقات. في حين أن الدول التي لجأت إلى اللامركزية إيماناً بها كوسيلة

لتحقيق التنمية المنشودة وجني ثمارها المرتقبة ، كان لها ما أرادت بفضل صدق رغبتها وبذل كامل طاقتها لبلوغ غايتها.

وبالرغم من أن مصر دولة شديدة المركزية بطبيعتها ، إلا أنها لا ترغب في الابتعاد كثيراً عن المسار الإصلاحي والتوجه العالمي نحو تطبيق اللامركزية ؛ ولذلك نجدها قد اتخذت خطوات جادة نحو تطبيق اللامركزية بأبعادها المختلفة ؛ سعياً وراء التنمية المنشودة التي يمكن للمواطن العادي أن يجني ثمارها وأن يلمسها أثرها في الخدمات المقدمة إليه. وبناء على ذلك تسعى تلك الدراسة إلى توضيح " دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمات" مع التطبيق على قطاع التعليم من أجل تحسين جودة مخرجاته ، باعتباره أهم الخدمات المقدمة للمواطنين ، ولما كانت الإدارة الذاتية للمدرسة هي إحدى وسائل تطبيق اللامركزية في قطاع التعليم ، والتي يقوم صانعو القرار من خلالها بتطبيق الإصلاحات المدرسية التي تضمن تطوير أداء المدرسة وتحسين جودة التعليم ؛ لذا تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة وضع تصور مقترح للإدارة الذاتية للمدرسة.

أولاً : مشكلة الدراسة:

إذا كانت التنمية هي تحقيق التقدم والارتقاء والرفاهية والرخاء ، وتذليل وتيسير سبل العيش للمجتمع وتحديث مؤسساته وهيئاته وجماعاته وأفراده بما يحقق المكانة اللائقة بالمجتمع ليكون في مصاف المجتمعات المتقدمة ، وإذا كانت التنمية هي الغاية المنشودة والهدف المأمول لكل الشعوب والمجتمعات على مر التاريخ ، فإن تحقيق التنمية مرهون بالبحث عن كافة طاقات المجتمع واستثمارها ، والعمل على حسن إدارتها وتوظيفها من أجل الدفع بعجلة التنمية. ومن الطاقات المجتمعية اللازمة لتحقيق التنمية : الموارد البشرية ، والنواة الرئيسية لتوظيف تلك الطاقات هي الوحدات المحلية ، ولكن لا تزال تلك الطاقات معطلة ، وذلك على النحو التالي :

أما الموارد البشرية ، والتي تعد اللبنة الأول في صرح التنمية ، الذي يسعى أي مجتمع لتشييده ، فبالرغم من كونها المحرك الحقيقي لعجلة التنمية ، إلا أنها لم تحصل بعد على الإعداد المناسب الذي يؤهلها للقيام بالمهام والأدوار المطلوبة منها ، والسبب في ذلك يرجع إلى عوامل كثيرة ، منها ضعف مخرجات العملية التعليمية ، وضعف التأهيل العملي ، وسوء توظيف تلك الطاقات البشرية. ومن ثم فالتعليم وتحسين مخرجات العملية التعليمية تعد الخطوة الأولى لإعداد وتهيئة تلك الموارد البشرية في المجتمع ، واستثمارها في تحقيق التنمية المنشودة. ولكن نظراً لتردي أوضاع التعليم في مصر على مدار العقود الثلاثة الماضية – (١٩٩٠ : إلى يومنا هذا) – من مشاكل كثيرة ، بعضها متعلق بالمناهج الدراسية – الحشو الزائد في المناهج ، بُعد المناهج عن الحياة العملية ، وضعف الكتاب المدرسي – وبعضها متعلق بالمعلم – ضعف المستوى العلمي وطريقة التدريس ، تردي الحالة المادية – ، والبعض الآخر

متعلق بالطالب – التسرب ، الجهل والأمية ، الرسوب ، الغش – مما أدى إلى فقدان جانب كبير من جودة مخرجات العملية التعليمية التي كان يتمتع بها التعليم المصري في العقود السابقة – (١٩٥٠ : ١٩٨٥) – وكل هذا انعكست آثاره على الموارد البشرية في المجتمع ؛ والتي أصبحت بسبب ضعف مخرجات العملية التعليمية طاقات معطلة ؛ ولهذا كله ، كان ولابد من من بذل الجهود المتواصلة لإصلاح التعليم وإعادته إلى مساره الصحيح واستثمار تلك الطاقات في دفع عجلة التنمية.

أما الوحدات المحلية ، والتي تعاني هي الأخرى من مشاكل عديدة – مثل غياب الاستقلالية ، وضعف قدراتها المؤسسية ، وضعف أطر المساءلة والشفافية – ناتجة عن المركزية الشديدة التي تُدار بها تلك المحليات ، والتي نتج عنها القصور الشديد في أداء المهام المطلوبة منها ، والتي من أهمها تقديم الدعم والمساعدة في تأهيل الموارد البشرية عبر بوابة التعليم ، والذي يعاني من مشاكل عديدة ومتنوعة ، بعضها متعلق بالعناصر المادية للعملية التعليمية – الموارد المالية ، الأبنية التعليمية ، التوزيع الجغرافي للمدارس ، كثافة الفصول ، والبعض متعلق بالعنصر الفني – الإدارة المدرسية – والبعض الآخر متعلق بالعنصر البشري – المعلم ، والطالب ، وأولياء الأمور – كل تلك المشكلات كانت ولا تزال الأمال معقودة على الوحدات المحلية في أن تلعب دوراً كبيراً في علاجها ، ولكن بشرط أن تتحرر أولاً من قيود المركزية التي تكبلها ، وأن تتجه نحو تطبيق اللامركزية في إداراتها المحلية ، فتمنحها السلطات والصلاحيات اللازمة لاستثمار مواردها المادية ، وتمكنها من استثمار مواردها البشرية في تحقيق التنمية المنشودة. وبالرغم من ذلك فقد واجهت عملية التحول هذه الصعوبات عديدة:

- عدم وجود النضج الكامل لفكرة اللامركزية ، وتعارضها ظاهرياً مع المركزية.
- وجود تحدي سياسي كبير لا يزال يفضل المركزية على تجربة تطبيق اللامركزية .
- عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في البلاد.
- ضعف قدرات الأطراف المجتمعية المرتبطة بتطبيق اللامركزية – المسئولين التنفيذيين ، والمجالس الشعبية المحلية المنتخبة ، ومنظمات المجتمع المدني ، والمواطنين.
- عدم تحديد منهجية واضحة وآليات محددة لتطبيق عملية التحول من المركزية إلى اللامركزية.

وفي الوقت الحاضر تواصل مصر السعي من أجل النهوض بالتعليم وتحسين مخرجاته ، وتجربة تطبيق اللامركزية على قطاع التعليم ، وقامت من أجل ذلك بوضع الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ : ٢٠٣٠) التي تساعدها على إصلاح مسار التعليم ؛ ولذلك قامت تلك الدراسة بتناول تجربة تطبيق اللامركزية الإدارية في قطاع التعليم ، وتناول الإدارة الذاتية للمدرسة كمدخل لتطبيق اللامركزية الإدارية على المدارس المصرية.

ثانياً : أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من كونها تتناول قضية اللامركزية ، والتي تعد أحد القضايا المطروحة بقوة على أجندة الإصلاحات المرتبطة بعملية التحول الديمقراطي ؛ فاللامركزية والديمقراطية وجهان لعملة واحدة لا يمكن الفصل بينهما ، ولا يمكن تحقيق التنمية بدونهما معاً ؛ فتطبيق اللامركزية يعني المساهمة الفعالة من أجل تحقيق المزيد من الديمقراطية ، وهي مرتبطة إلى حد بعيد بتحقيق معدلات تنمية مرتفعة على المستوى المحلي ، وهو ما يعني تلبية المطالب الأساسية للمواطنين ؛ ولذلك تناولت الدراسة تجربة ماليزيا وتجربة دولة جنوب أفريقيا في تطبيق اللامركزية ، وكيف تمكنت تلك الدولتان من تعظيم العائد التنموي من تطبيق اللامركزية ، وتناولت الدراسة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة باعتباره صورة مناسبة لتطبيق اللامركزية الإدارية في المدرسة المصرية ؛ ولهذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

١) الأهمية النظرية للدراسة :

تتمثل في اعتبار تلك الدراسة إحدى المحاولات البحثية التي تستهدف التعرف على دور اللامركزية في التنمية ، وأثر تطبيق اللامركزية على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، خاصة قطاع التعليم باعتباه أحد أهم القطاعت الخدمية في أي مجتمع. واستهدفت تلك الدراسة تتبع محاولات تطبيق اللامركزية في مصر بداية نشأتها وتتبع تطورها التاريخي والتشريعي ، وصولاً إلى رصد واقعها اللامركزية الإدارية في مصر والعقبات التي تعترض طريقها ، وسبل التغلب عليها ، وكل هذا يحتاج إسهامات بحثية عديدة لبناء قاعدة معلومات مناسبة لهذا المجال تمكّن من تطوير أدائه.

٢)الأهمية العملية للدراسة :

تكمن الأهمية العملية في تلك الدراسة في محاولة الاستفادة العملية من اللامركزية عن طريق التركيز على قطاع التعليم ، والتعرف على تجربة تطبيق اللامركزية في هذا القطاع ، سعياً وراء تحديد آليات مناسبة لعملية التحول من النظام المركزي إلى اللامركزي ، واختيار الصورة المناسبة لتطبيق لامركزية التعليم. وقامت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطبيق اللامركزية على قطاع التعليم ، وتم اختيار مدخل " الإدارة الذاتية للمدرسة " بصفتها إحدى صور لامركزية التعليم.

ثالثاً : أهداف الدراسة:

تسعى تلك الدراسة إلى تحليل واقع اللامركزية من حيث :

- التعريف بمفهوم اللامركزية والمفاهيم الأخرى المرتبطة به.
- توضيح دور اللامركزية في تحقيق التنمية.
- تحليل بعض التجارب الرائدة في تطبيق اللامركزية واستخلاص الدروس المستفادة منها.

- دراسة المشاكل والمعوقات التي تواجه التحول نحو اللامركزية في مصر.
- تحديد آليات ومنهجية التحول إلى اللامركزية.
- وضع رؤية مستقبلية وتصور مقترح لتطبيق اللامركزية على قطاع التعليم.

رابعاً : تساؤلات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على تساؤل رئيسي وهو : ما هو الدور الذي يمكن أن تقدمه اللامركزية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، وخاصة قطاع التعليم ؟ ويتفرع على ذلك تساؤلات عديدة ، منها :

- اللامركزية لماذا؟ وما هي الايجابيات والسلبيات المصاحبة لتطبيق اللامركزية في مصر؟
- ما هي درجة تطبيق اللامركزية في قطاع التعليم؟ وما هي العقبات التي تواجهها؟
- هل مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة هو الأنسب لتطبيق اللامركزية الإدارية على المدارس المصرية؟

خامساً : منهجية الدراسة :

اعتمدت تلك الدراسة على المنهج التحليلي التاريخي والمنهج الوصفي ؛ لأنهما أكثر المناهج ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة ؛ حيث ساعد المنهج التاريخي الباحث في الوقوف على تاريخ اللامركزية في مصر والتعرف على المراحل التشريعية المختلفة وتطورها ، بينما استفاد الباحث من المنهج الوصفي التحليلي في رصد واقع اللامركزية في مصر ، وباستخدام بعض الأساليب التحليلية تمكن الباحث من التعرف على مدى تأثير التشريعات والقوانين على تطبيق اللامركزية في مصر ، والتعرف على العقبات التي تعترض طريق تطبيق اللامركزية بفعالية ، ومن ثم الوصول إلى الحلول المناسبة لمواجهتها ، ووضع آليات التحول التدريجي من النظام المركزي إلى اللامركزي.

سادساً : حدود الدراسة :

الحد الموضوعي : تناولت الدراسة دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمات " ، ومحاولة التطبيق على قطاع التعليم قبل الجامعي (المدارس الحكومية في مصر) .

الحد المكاني : المدارس الحكومية في مصر (المدارس المصرية).

الحد الزماني : ٢٠١٧م.

سابعاً : تقسيم الدراسة : تمّ تقسيم الدراسة إلى **فصل تمهيدي** ، وأربعة فصول ، وخاتمة ، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول التمهيدي :

يتناول الجزء الأول منه مفاهيم ومصطلحات الدراسة – المركزية واللامركزية ، جودة الخدمات ، الإدارة الذاتية للمدرسة – ، ويتناول الجزء الثاني من هذا الفصل الدراسات السابقة ، وأما الجزء الثالث فيتناول تجربة دولتي ماليزيا وجنوب أفريقيا مع اللامركزية.

الفصل الثاني : اللامركزية والتنمية

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث : تناول المبحث الأول مفاهيم وأبعاد كلاً من اللامركزية والتنمية ، مع توضيح دور اللامركزية في تحقيق التنمية ، والمبحث الثاني تناول مفهوم وخصائص جودة الخدمات ، ومقاييس الجودة المتعارف عليها ، وسبل تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة. والمبحث الثالث تناول الأسباب التي أدت إلى التوجه نحو اللامركزية ، وتناول اللامركزية بما لها من إيجابيات وما عليها من سلبيات ، وتناول أهم العقبات التي تعترض عملية التحول إلى اللامركزية ، وسبل التغلب على تلك العقبات.

الفصل الثالث : تجربة اللامركزية الإدارية في مصر

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين : تناول المبحث الأول اللامركزية الإدارية في مصر من خيث المفهوم والأشكال والمزايا والعيوب ، وتناول التطور التاريخي والتشريعي للامركزية الإدارية في مصر ، وتناول أهم ملامح اللامركزية الإدارية في مصر ، وأهم المشاكل التي تعترض طريقها. وتناول المبحث الثاني الإدارة المحلية من أجل الوقوف على حقيقة الإدارة المحلية في مصر ، وما فيها من نقاط القوة والضعف ، وسبل الإصلاح الممكنة.

الفصل الرابع : تجربة اللامركزية الإدارية في قطاع التعليم

تم تقسيمه هذا الفصل إلى مبحثين : تناول المبحث الأول اللامركزية والتعليم ، فبدأ بالتعرف على مشكلات التعليم قبل الجامعي في مصر ، والتعرف على التوجه العالمي نحو تطبيق اللامركزية في التعليم ، واختتم بتناول اللامركزية كوسيلة لإصلاح التعليم في مصر. والمبحث الثاني تناول المشاركة المجتمعية ودورها في التعليم المصري.

الفصل الخامس : الإدارة الذاتية للمدرسة

تم تقسيمه هذا الفصل إلى مبحثين : تناول المبحث الأول الإدارة الذاتية للمدرسة كوسيلة لتفعيل اللامركزية في التعليم. وتناول المبحث الثاني تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة المدرسية.

الخاتمة : وتناولت أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها تلك الدراسة.

المستخلص

دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمات

رسالة ماجستير

إعـداد

عمرو سليمان سالم محمد عوينه

تهدف الدراسة إلى تحديد دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمات وذلك من خلال الإجابة على تساؤل رئيسي : ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه اللامركزية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ، وخاصة في قطاع التعليم ؟ وذلك من خلال فصل تمهيدي وأربعة فصول وخاتمة.

تبدأ الدراسة بفصل التمهيدي يتناول مفاهيم ومصطلحات الدراسة ، والدراسات العلمية السابقة ، وفي الختام يتناول تجارب كل من ماليزيا وجنوب أفريقيا مع اللامركزية ، والدروس المستفادة منهما.

الفصل الثاني بعنوان (اللامركزية والتنمية) : يتكون من ثلاثة مباحث : المبحث الأول بعنوان اللامركزية والتنمية المفاهيم والأبعاد. أما المبحث الثاني فبعنوان جودة الخدمات العامة ، ويناقش مفهوم وخصائص وجودة مقاييس جودة الخدمات ووسائل تحقيق جودة تلك الخدمات. وأما المبحث الثالث وعنوانه التوجه نحو اللامركزية في تقديم الخدمات ويناقش أسباب التوجه نحو اللامركزية ، ويتناول مزايا وعيوب اللامركزية.

الفصل الثالث بعنوان (تجربة اللامركزية الإدارية في مصر) : ويتكون من مبحثين : المبحث الأول بعنوان اللامركزية الإدارية في مصر ، ويتناول مفهوم وأشكال اللامركزية الإدارية وأهم المزايا والعيوب. وأما المبحث الثاني فبعنوان الإدارة المحلية ، ويتناول التطور التاريخي والتشريعي واللوائح الأساسية للإدارة المحلية في مصر.

الفصل الرابع بعنوان (تجربة اللامركزية الإدارية في قطاع التعليم): ويتكون من مبحثين : المبحث الأول بعنوان اللامركزية والتعليم ، ويناقش مشاكل التعليم قبل الجامعي في مصر، والتوجه نحو اللامركزية كوسيلة للإصلاح التعليم في مصر. وأما المبحث الثاني بعنوان المشاركة المجتمعية في التعليم المصري ، ويناقش أهم أطراف وآليات المشاركة المجتمعية ودورها في التعليم المصري.

الفصل الخامس بعنوان (الإدارة المدرسية): ويتكون من مبحثين : المبحث الأول بعنوان الإدارة الذاتية للمدرسة ويتناول الإدارة المدرسية كوسيلة لتفعيل اللامركزية في التعليم. وأما المبحث الثاني فبعنوان رؤية مقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة. وفي الخاتمة تتناول الدراسة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، وتقديم بعض التوصيات.

شكر وتقديـر

الحمد لله الذي خلق الإنسان ، وعلمه البيان ، والحمد لله الذي خلق كل شيء فقدره تقديراً ، والحمد لله الذي خلق الإنسان فجعله سميعاً بصيراً ، ثم هداه السبيل إما شاكراً وإما كفوراً ، فالحمد لله ثم الحمد لله ، أقصى مَبلَغِ الحَمدِ ، والشُكرُ لله مِن قَبلٍ ومِن بَعدِ. ولما كان مِن باب الشكر لله تعالى شكر إحسان الخلقِ إليه ؛ جعل الله تعالى شكرَ أصحابِ الفضل جزءاً من حمده وشكره عزّ وجلّ ، ففي الحديث الشريف : " مَنْ لم يشكر الناسَ لم يشكر الله " ، فلن يستشعر نعمةَ الله وفضله إلا من يقدر الإحسان من كلّ أحد ؛ لذا بعد أن يتقدم الباحث بالشكر الموصول إلى رب الناس أن وفقه ويسر له السير في طريق العلم ، يتقدّم بأسمى كلمات الشكر والامتنان والتقدير إلى كل من كان له فضل عليه ، رافعاً شعار " **مَن علمنى حرفاً صرت له ابناً ، وأخلصت له وداً** " ، وفي البداية لا يسعني إلا أن أتوجه إلى الله عز وجل بخالص الدعاء طالباً منه واسع الرحمة والمغفرة للأستاذة الدكتورة / منى عبد العال الدسوقي (أستاذ التنمية الإقليمية بمعهد التخطيط القومي) وأسأل المولى جل وعلا أن يسكنها فسيح جناته ، ثم أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ الدكتور / السيد عبد المقصود (أستاذ التنمية الإقليمية بمعهد التخطيط القومي) تقديراً لبالغ فضله وكرمه لقبوله – رغم انشغاله – استكمال الإشراف على الرسالة بعد وفاة الدكتورة منى – رحمها الله رحمة واسعة – ولم يبخل علي بوقته ولا بمجهود ونصائحه الغالية. وأتقدم بخالص الشكر للأستاذة الدكتورة / زينات طبالة على بالغ كرمها وقبولها الإشتراك في لجنة المناقشة ، وأتوجه بخالص الشكر إلى الأستاذ الدكتور / فؤاد حلمي (الأستاذ بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية) الذي لم يتردد للحظة في تقديم يد العون والمساعدة ، فجزاهم الله جميعاً عني خيراً ، ونفع الله بعلمهم وكرمهم وحسن أخلاقهم كلَّ من قصد بابهم دوماً وأبداً ...

كما يتقدّم الباحث بالشكر والتقدير لجميع السادة الأساتذة بمعهد التخطيط القومي ؛ والذين كان لهم فضلٌ كبير على الباحث ، سواءٌ في المرحلة التمهيدية ، أو من خلال النصح والتوجيه فيما بعد ، وأخصّ بالشكر والعرفان الأستاذة الدكتورة عزة الفندري ، والأستاذ الدكتور : محمود عبد الحي ، والأستاذ الدكتور : محرم الحداد ، والأستاذ الدكتور : أشرف العربي ، والأستاذة الدكتورة : زلفى شلبي ، والأستاذة الدكتورة : نيفين كمال ، والأستاذة الدكتورة : أماني الريس ، والأستاذ الدكتور : لطف الله إمام ، وأخص بالشكر والتقدير الوالد الكريم والمربّي العظيم الأستاذ الدكتور : علي نصّار ، الذي كان له بفضل بحر فكره وواسع علمه وكريم أخلاقه عظيم الأثر في طريقة التفكير والبحث من خلال التوجيهات العلمية أو من خلال دعمه بكثير من المراجع العلمية القيمة . وكذلك يتقدّم الباحث بخالص الشكر والتقدير لسائر السادة العاملين في قطاع التعليم والتدريب ؛ وعلى وجه الخصوص أ. ليلى البنبي ، وفريق العمل بمكتبة المعهد ، كما لا يفوتني تقديم الشكر لأستاذي ومعلمي الدكتور محمد عبد اللطيف ، الذي شجعني كثيراً على استكمال السير في طريق العلم.

وفي الختام يتقدم الباحث بخالص الشكر والعرفان والامتنان إلى أقرب المقربين ؛ والذين تحار الكلمات في الامتنان لأفضالهم ؛ وأبدأ بتقديم أسمى كلمات الشكر والتقدير والعرفان لزوجتي ورفيقة عمري علا ؛ وأولادي هاجر وسهيل وإياد ، فكم تحمّلوا معي من العناء ؛ لأتمكّن من إكمال هذه المسيرة ؛ وصبروا على تقصيري البالغ في حقّهم على مدى سنين ؛ لأكمل مسيرتي العلمية ... وأما الشكر الآخر فهو ومسك ختام الشكر والعرفان والتقدير لمن كانا سبب وجودي في الحياة ، لوالديّ رحمة الله عليهما ، ولا أجد لهما خيراً من قوله تعالى(رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيراً). وأختم بصادق الاعتذار لكثيرين ممن كان لهم فضل عليّ عموماً ؛ وفي إخراج هذا العمل العلمي على وجه الخصوص ؛ ولكنْ حال السهو دون توجيه شكر خاص إليهم ، فلهم كلّ الشكر والتقدير ، ولا أظنّ الكلمات – مهما بلغت – تفي ببعض الشكر لهذه السلسلة الكريمة .. لذا أتوجه إلى المولى سبحانه وتعالى بالدعاء لهم قائلاً: **جزاكم الله خيراً** ؛ ليتولّى الله بفضله وكرمه إثابتكم على كرمكم الغامر ، فلا يقدر فضلكم ولا يكافئ إحسانكم إلا الله عز وجل ...

والحمد لله رب العالمين .

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
ملخّص الدراسة :	أ
الفصل الأول التمهيدي :	١
مفاهيم ومصطلحات الدراسة:	٢
الدراسات السابقة :	٦
تجارب دولية ناجحة :	١٧
الفصل الثاني : اللامركزية والتنمية :	٢٦
المبحث الأول : اللامركزية والتنمية : المفاهيم والأبعاد :	٢٧
المبحث الثاني : جودة الخدمات العامة :	٣٨
المبحث الثالث : التوجه نحو اللامركزية في تقديم الخدمات :	٥١
الفصل الثالث : تجربة اللامركزية الإدارية في مصر :	٥٩
المبحث الأول : اللامركزية الإدارية في مصر :	٦٠
المبحث الثاني : الإدارة المحلية :	٧٣
الفصل الرابع : تجربة تطبيق اللامركزية الإدارية في قطاع التعليم :	٩١
المبحث الأول : اللامركزية والتعليم :	٩٢
المبحث الثاني : المشاركة المجتمعية في التعليم المصري :	١٠٦
الفصل الخامس: الإدارة الذاتية للمدرسة كأسلوب لتطبيق اللامركزية في قطاع التعليم:	١١٤
المبحث الأول : رؤية مقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة :	١١٦
المبحث الثاني : الإدارة الذاتية للمدرسة :	١٣٠
الخاتمة : التوصيات والنتائج :	١٣٦
قائمة المراجع :	١٤٠
الملخص باللغة الإنجليزية :	١٤٨

قائمة الجداول والأشكال

الجدول أو الشكل	العنوان	رقم الصفحة
جدول ١	الخدمات الاجتماعية في مصر	٤١
شكل ١	الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية في مصر	٧٩
شكل ٢	الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية في مصر٢	٨٢

الفصل الأول التمهيدي

ازداد الاهتمام باللامركزية منذ أواخر القرن العشرين نتيجة للمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي شهدها العالم ، وكان لنجاح تجارب الدول المتقدمة الفضل الكبير في انتشار اللامركزية بتطبيقاتها الواسعة في المجالات العديدة والمتنوعة ؛ ولذلك أصبحت اللامركزية من أهم القضايا المطروحة على أجندة الإصلاحات المرتبطة بعملية التحول الديمقراطي في مصر ؛ حيث أن اللامركزية والديمقراطية وجهان لعملة واحدة ، فلا يمكن الفصل بينهما ، ولا يمكن تحقيق التنمية بدونهما معاً ؛ فتطبيق اللامركزية يلعب دوراً بارزاً في تعزيز الديمقراطية ، وذلك بمساعدتها في جعل الحكومات أكثر قرباً من المواطنين وأكثر تمثيلا لهم ، مما يجعل المواطنين أكثر ميلا للمشاركة في الحكم وفي الجهود التنموية ، ومن ثَمّ ارتفاع معدلات التنمية على المستوى المحلي ، ومن ثَمّ تلبية المطالب والحاجات الأساسية للمواطن وأهمها الخدمات ، وهذا يعني أن تطبيق اللامركزية بصورة سليمة وآليات صحيحة ومناسبة يؤدي إلى تحسين درجة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ؛ وذلك نتيجة للتواجد المباشر لمتخذي القرار ومسئولي المتابعة والرقابة في أماكن تقديم الخدمات ، ولذلك تسعى تلك الدراسة إلى التعرف على " دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمات " ، وتم اختيار قطاع التعليم باعتباره أخد أهم الخدمات التي يمكن أن تقدم للمواطن ، والتي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التنمية ، وكمدخل رئيسي لتلك الدراسة تم تخصيص فصلاً تمهيدياً : تناول الجزء الأول منه مصطلحات الدراسة والمفاهيم الهامة المرتبطة بها ، وتناول الجزء الثاني الدراسات العلمية السابقة ، وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات ، مع توضيح أوجه الاستفادة من كل دراسة ، وتناول الجزء الثالث تجربة دولة ماليزيا وتجربة دولة جنوب أفريقيا مع اللامركزية ، والدروس المستفادة منهما ، وذلك على النحو التالي :

أولاً : مفاهيم ومصطلحات الدراسة

تناول الباحث في هذا الجزء المصطلحات التي وردت في عنوان الدراسة ، مثل اللامركزية ، وجودة الخدمات ، وتناول أيضاً ما يرتبط بتلك المصطلحات من مفاهيم أخرى ، فتناول المركزية لارتباطها بمفهوم اللامركزية ، وغيرها من مصطلحات لم يرد ذكرها في عنوان الدراسة ولكن ورد ذكرها في مباحث تلك الدراسة ، وذلك على النحو التالي :

١- المركزية (Centralization) :

وتعني " تجميع جميع السلطات والاختصاصات في يد سلطة مركزية واحدة ، تعتمد على مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات على المستوى المركزي تتخذ القرارات ، وتترك التنفيذ للمؤسسات على المستوى الأقل ، في إطار القرارات التي أصدرتها وتحت إشرافها " [١]. ويتضح بذلك أن تلك العلاقات تأخذ الشكل الرأسي من أعلى إلى أسفل ، من حيث إصدار التعليمات والتوجهات والقرارات وما يختص منها بالتمويل ، أما العلاقات من أسفل إلى أعلى فتظهر في شكل تقارير عن الإنجازات أو استفسارات حول قرارات تصدر من أعلى.

٢- اللامركزية (Decentralization) :

وتعني" نقل القوة والسلطة من الحكومة المركزية إلى الوحدات المحلية أو الوحدات الفرعية الحكومية من أجل تلبية احتياجات القاعدة العريضة من الناس." [٢] ويشير هذا التعريف إلى الهدف من نقل السلطة من الحكومة المركزية ، وهو الاستجابة لطلب الجماهير. والبعض يعرفها بأنها عملية " نقل السلطة السياسية والقانونية والإدارية من الحكومة المركزية إلى الوحدات الإدارية المحلية أو الهيئات الرسمية وشبه الرسمية أو المنظمات الغير حكومية." [٣] وهذا التعريف يشير إلى اللامركزية السياسية والإدارية. وهناك بعض التعريفات التي تربط بين اللامركزية ودورها في تحقيق التنمية ، فتعرفها بأنها عبارة عن " إطار تنظيمي لإدارة التنمية بأبعادها المختلفة ، يعطى فيه حق المشاركة في اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا ، دون أن يلغي ذلك حق الجهة المركزية في اتخاذ القرار." [٤] ، أو هي " نقل جزء كبير من السلطات والمسئوليات والوظائف من المستوى القومي إلى المستوى المحلي من جانب ، والعلاقة الرأسية بين المستويات الحكومية المختلفة وتحديد دور ووظيفة كل مستوى في إطار

---

[١] السيد كيلاني ، الإدارة المحلية والتخطيط بين المركزية واللامركزية ، معهد التخطيط القومي ، ورقة غير منشورة ، ص ٣

[2] Administrative Decentralization : A Framework for Discussion and Its Practices in Bangladesh. (http://www.decentralization.ws/srebook/overview/pdf).

[٣] محمد مرعي ، محاضرة عن المفاهيم المرتبطة باللامركزية والتنمية المحلية ، معهد التخطيط القومي ، ٢٠٠٥.

[4] Rondineli, D and Cheema, G, Decentralization in developing countries, World Bank Paper، No 581, Washington, 1985.

تنظيم أجهزة الحكم والإدارة في الدولة من جانب آخر." [١] ، أو هي " عملية تفويض من قبل الحكومة المركزية للقيام بوظائف محددة ، مع كل الصفات الإدارية والسياسية والاقتصادية ، وما يترتب على ذلك من ديمقراطية للحكومات المحلية ، بالإضافة إلى أن لها إطارها القانوني والجغرافي والوظيفي المستقل عن الحكومة المركزية." [٢]

٣- الخدمة :

هي " أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون أساساً غير ملموسة ، ولا تنتج عنها أية ملكية ، وقد يكون إنتاجها وتقديمها مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون" [٣] ، أو هي " الأنشطة أوالمنافع التي تعرض للبيع ، أو التي تُعرض لارتباطها بسلعة معينة." [٤] ، أو هي " الأنشطة التي تقدم من طرف إلى آخر ، هذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيئ ، و تقديمها يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس." [٥] ولذلك يمكن تعريف الخدمة بأنها : أي نشاط أو منفعة غير ملموسة ، والهدف من وراء تقديمها هو إشباع حاجة أو رغبة لدى المواطن – الخدمات الصحية والتعليمية – دون أن يترتب على ذلك انتقال ملكية ، وقد تكون هذه الخدمة مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج آخر.

٤- الخدمات العامة :

إذا كان علماء الإدارة العامة قد عرفوا الخدمات العامة بأنها " الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته ، وأنه يجب توفيرها بالنسبة للسواد الأعظم من الشعب بهدف رفع مستوى معيشة المواطنين." فإن من الطبيعي أن يُنظر إلى الخدمات الطبية والصحية والتعليمية والخدمات الاجتماعية الأساسية الأخرى باعتبارها خدمات أساسية وذلك لأنها ضرورية لدعم حق المواطن في الحصول على مستوى معيشة يكفي للمحافظة على صحة الفرد وأسرته ورفاهيته ، بما في ذلك المأكل والملبس والمسكن والرعاية الطبية والخدمات الاجتماعية الأخرى الضرورية.

---

[1] Omar Azfar et al., Decentralization، government، Governance، and Public Services: The Impact of Institutional Arrangement, A Review of the Literature, p. 3.

[٢] سمير عبد الوهاب ، اللامركزية إطار مفاهيمى في " اللامركزية وتمكين المجتمعات المحلية خبرات دولية ومصرية ، ٢٠١١ ، ص٢٧ .

[٣] هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الطبعة ٣ ، عمان ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨.

[٤] المرجع السابق ص ١٨.

[٥] قاسم علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق ، الطبعة الأولى ، الأردن ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٤.

٥- الجودة :

يمكن تعريف الجودة بأنها " القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك" [١] أو هي" القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له" [٢] ولذلك يمكن وضع مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية التي يمكن اعتبارها معياراً تتحقق من خلاله الجودة ، التي من خلالها يتحقق الرضا التام عن الخدمة المقدمة.

٦- جودة الخدمة :

عند قيام أي منظمة أو مؤسسة خدمية بتصميم وتسليم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة ، وبما يتطابق مع توقعات العملاء ويحقق رضاهم ، وخاصة إذا كانت تلك الخدمة تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمات التى تقدمها المنظمات المشابهة ، فكل هذا يعني أن تلك الخدمة المقدمة جيدة ؛ ولذلك يمكن تعرف جودة الخدمة بأنها " قياس مدى قدرة مستوى الخدمة التى تصل إلى العميل والمتوافقة مع توقعاته ، كما أن توصيل خدمة جيدة تعني تحقيق التطابق مع التوقعات التى يضعها العميل" [٣] ، فالخدمة الجيدة – من وجهة نظر العملاء – هي تلك التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم ، وتشعرهم بالرضا التام ، والرغبة في استمرار التعامل مع هذا الطرف المقدم لهذه الخدمة.

٧- الإدارة الذاتية للمدرسة (School – Based Management) :

وهي عبارة عن " طريقة صياغة المدرسة لمهام إدارتها المدرسية وفقاً لظروف وسمات واحتياجات المدرسة ذاتها ، بحيث يصبح أعضاء مجلس إدارة المدرسة أكثر استقلالية ومسئولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل الأنشطة التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد[٤]. أهم ما يميز هذا التعريف هو التركيز على الثمرة التي تحصل عليها إدارة المدرسة من الاستقلالية وتحمل المسئولية ، وما يتبعها من توظيف الموارد المتاحة واستثمار الأنشطة في تنمية وتطوير المدرسة.أو هي عبارة عن " مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة المدرسية ، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل القيام بعملية التحديث والتطوير والتنمية المهنية المستمرة ، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل يُصبح أعضاء الإدارة المدرسية أكثر استقلالية ومسئولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية المهنية وتوزيع الموارد البشرية

---

[١] محمد الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣ م ، ص ١٩٧.

[٢] فريد عبد الفتاح ، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب مصر ، ١٩٩٦ ، ص ١٠.

[٣] مجلة إدارة الجودة الشاملة (٢٠١٥) ، مجلد (١٦) عدد (١) ، ص ٢٣.

[4] David, J. L.,“ The Who , What , and why of site – Based Management “, Educational Leadership, No. (53 - 54), 1996. P.166.

والمادية في المدرسة." [1] ويشير هذا التعريف إلى ما توفره الإدارة الذاتية للمدرسة من استقلالية في اتخاذ القرارات تساعد على تطوير العملية التعليمية واستثمار الموارد المتاحة لتحسين جودة مخرجات التعليم.

وبناء على تلك التعريفات وما اتفقت عليه من مفاهيم يمكن لتلك الدراسة المساهمة في تعريف الإدارة الذاتية للمدرسة بأنها عبارة عن مدخل حديث من مداخل الإدارة التي تعتمد تطبيق اللامركزية على المدرسة لتصبح وحدة إدارية مستقلة بذاتها ، لها حرية التصرف في إدارة شئونها التعليمية الخاصة بها ، مع خضوعها للرقابة والمتابعة من المستويات الإدارية العليا ، واعتماد مبدأ المحاسبة والمساءلة على جودة المخرجات التعليمية.

---

[1] Gaziel, Haim., " School – Based Management As A Factor in school Effectiveness ", International Review of Education , vol. (44), No. (4). 1998, p.320

ثانياً : الدراسات السابقة

تناول الدراسة في الجزء الثاني من الفصل التمهيدي الدراسات العلمية السابقة ، فتعرض كل دراسة وما توصلت إليه من نتائج وما قدمته من توصيات ، وما استفاده الباحث من كل دراسة ، وتم تقسيم تلك الدراسات بحسب موضوعاتها إلى ثلاثة أقسام : الأول تناول الدراسات التي تناولت اللامركزية وعلاقتها بالتنمية ، والثاني تناول الدراسات التي تناولت اللامركزية والتعليم ، والثالث تناول الدراسات الأجنبية المتعلقة باللامركزية والتعليم ، وذلك على النحو التالي:

١- دراسات تناولت اللامركزية وعلاقتها بالتنمية:

الدراسة الأولى [١]:

صفاء عثمان (٢٠١٢) ، دور اللامركزية الادارية في التنمية المحلية (دراسة مقارنة):

استهدفت تلك الدراسة إلى التعرف على الدور الفعال الذي تلعبه اللامركزية الإدارية في دفع عجلة التنمية المحلية بصورة عامة ، كما تسعى إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين اللامركزية الإدارية وتلبيتها لاحتياجات المجتمع المحلي ، ولهذا فالاشكالية الرئيسية لتلك الدراسة هي معرفة إلى أي مدى يمكن اعتبار اللامركزية الإدارية المحرك الأساسي لتحقيق تنمية محلية فعالة ؟ واعتمدت الدراسة المنهج المقارن ؛ لكشف أوجه التشابه والاختلاف بين الظواهر بالاعتماد على مؤشرات دقيقة ، فالمقارنة تعد مطلبا رئيسيا في التحليل العلمي لأي ظاهرة سياسية كانت أو اجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة ، أهمها :

- بناء نظام لامركزي لا يعتمد فقط على إصدار القوانين ، بل يجب منح الصلاحيات الكافية لخلق المشاركة الفعالة للعنصر البشري في صنع السياسة العامة المحلية.
- أن اللامركزية الإدارية تلعب دوراً في مكافحة الفقر وتوفير الرعاية الصحية وغيرها من الخدمات الاجتماعية ، وتعمل على مكافحة الأمية التعليمية ، وبذلك تكون اللامركزية الإدارية بهيئاتها سبيل لدعم المجال الاجتماعي في الإقليم المحلي.

وأستفادت الدراسة الحالية من تلك الدراسة في فهم الدور الذي يمكن أن تلعبه اللامركزية الإدارية في دفع عجلة التنمية وفهم طبيعة العلاقة بين اللامركزية الإدارية ودورها في تلبية احتياجات المجتمع.

---

[١] صفاء عثمان ، دور اللامركزية الادارية في التنمية المحلية (دراسة مقارنة) ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، ٢٠١٢م.