لقاء الخبراء لعام 2025/2024
الحلقة الثانية

مستقبل الإدارة المحلية في مصر في إطار اللامركزية ونظم المعلومات المكانية

تقرير الحلقة

نوفمبر 2024

مقدمة:

يعد تطوير نظم عمل الإدارة المحلية من خلال اللامركزية وفي إطار من الحوكمة المحلية وباستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة وفي مقدمتها نظم المعلومات المكانية، وبشكل يتسق مع المرتكزات الأساسية للدولة المصرية (الدستور، والقوانين القائمة، ورؤية مصر 2030 وبرنامج عمل الحكومة، ووثيقة ملكية الدولة، ...) هي الغاية الأساسية للتنمية المحلية في مصر.

فاللامركزية بأبعادها المختلفة الإدارية والمالية والاقتصادية هي ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة وتوطين أهدافها بجميع دول العالم، حيث أن تمكين وحدات الإدارة المحلية من اتخاذ القرارات الخاصة بها يُعد متطلبًا رئيسيًا لتحقيق اللامركزية، ولاسيما التي تتعلق بتقديم الخدمات العامة على المستوى المحلي، والمشاركة بفاعلية في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وما تتطلبه من توافر موارد مالية سواء تلك الموارد المالية التي تجمعها وحدات الإدارة المحلية، أو التي تتشاركها مع الحكومة المركزية، أو المحولة لها من الحكومة المركزية.

وقد ظهرت الحاجة إلى تطبيق اللامركزية لتأكيد حقوق المجتمع المحلي في صنع مستقبله وتحقيق العدالة الاجتماعية، ولإحداث توازن عمراني، اقتصادي، اجتماعي على الحيز المكاني، ومن خلال تأصيل أدوار الأجهزة المحلية والتنفيذية وتمكينها من تخطيط وتنفيذ اختصاصاتها ووظائفها المحلية على نحو يحقق الكفاءة والعدالة والمشاركة والشفافية والمساءلة، بهدف الوصول إلى إدارة محلية قوية وفاعلة، وذلك من خلال رسم واضح لأدوارها والتنسيق بينها وبين أدوار المؤسسات المركزية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، والاستجابة لاحتياجات وتطلعات المواطنين وتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفعالية.

وقد أصبح التوجه نحو اللامركزية في مصر إلزامًا. فقد نص الدستور المصري (المادة 176) على أن: تكفل الدولة دعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، وينظم القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية، والنهوض بها، وحُسن إدارتها، ويحدد البرنامج الزمني لنقل السلطات والموازنات إلى وحدات الإدارة المحلية. وتنص (المادة 242) من الدستور على أن يستمر العمل بنظام الادارة المحلية القائم إلى أن يتم تطبيق النظام المنصوص عليه في الدستور بالتدريج خلال خمس سنوات من تاريخ نفاذه.

وفي هذا السياق، تم عقد الحلقة الثانية من سلسلة حلقات لقاء الخبراء لعام 2025/2024 بعنوان "**مستقبل الإدارة المحلية في مصر في إطار اللامركزية واستخدام نظم المعلومات المكانية**" التي حضرها عدد من المسؤولين من وزارة التنمية المحلية ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والهيئة العامة للتخطيط العمراني، وعدد من الأكاديميين المتخصصين في موضوع اللقاء. فقد شارك في الحلقة السادة الآتي أسمائهم وفقًا للترتيب الأبجدي:

م	الاسم	المنصب / الوظيفة
1	د. أحمد حلمي نبيل	المركز الوطني للبنية المعلوماتية المكانية بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
2	د. أحمد عاشور	أستاذ الاقتصاد المساعد – معهد التخطيط القومي
4	د. أمل زكريا	مدير مركز التنمية الإقليمية – معهد التخطيط القومي
5	أ.د. خالد زكريا	مدير مركز السياسات الكلية – معهد التخطيط القومي
6	أ. ربيع عبد البصير	مدير مكون التخطيط لبرنامج التنمية المحلية بوزارة التنمية المحلية
7	أ.د. سمير محمد عبد الوهاب	أستاذ الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة
8	أ.د. فريد عبد العال	أستاذ التنمية الإقليمية – معهد التخطيط القومي
9	العميد/ محمد عبد العظيم	مدير المركز الوطني للبنية المعلوماتية المكانية بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
10	د. محمد كمال	مدير مكون التطوير المؤسسي لبرنامج التنمية المحلية بصعيد مصر بوزارة التنمية المحلية
11	د. مها فهيم	رئيس الهيئة العامة للتخطيط العمراني
12	د. ناهد إسكندر	القائم بأعمال مدير مشروع الدعم الفني بوزارة التنمية المحلية
13	أ.د. نهال المغربل	عضو مجلس الشيوخ
14	أ.د. هويدا عدلي	أستاذ العلوم السياسية بالمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية
15	د. ولاء جاد الكريم	مدير الإدارة المركزية لمبادرة حياة كريمة بوزارة التنمية المحلية

وهدف اللقاء إلى:

- عرض الوضع الحالي للإدارة المحلية واللامركزية في مصر، وأهمية نظم المعلومات المكانية في تمكين الإدارة المحلية ودعم توجهات تطبيق اللامركزية.
- مناقشة تحديات تطبيق اللامركزية (المالية – الاقتصادية – الإدارية) على كل من المستوى المركزي والمحلي في مصر.

- طرح سياسات وخيارات بديلة للتطبيق الناجح للامركزية (المالية – الاقتصادية – الإدارية) على كل من المستوى المركزي والمحلي في مصر.

ودارت مناقشات بين الخبراء لمدة ساعتين، وتم الانتهاء إلى ما يلي:

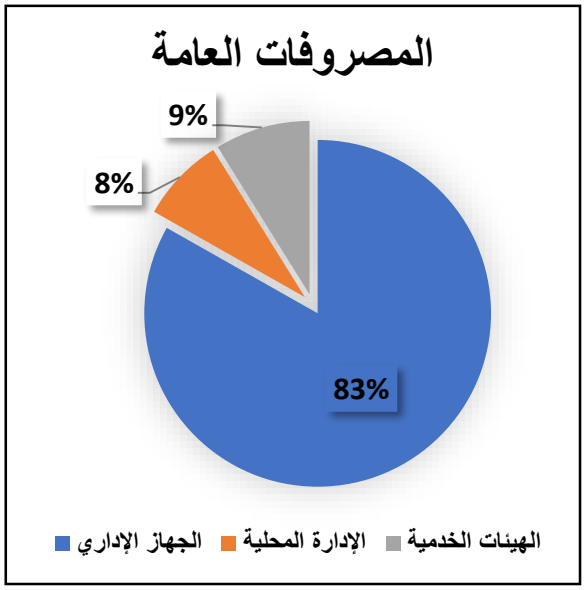
أولاً: الوضع الحالي للإدارة المحلية واللامركزية في مصر وأهمية نظم المعلومات المكانية

مع مرور ما يقارب 45 عامًا منذ بدء العمل بقانون نظام الإدارة المحلية 43 لسنة 1979، وبالرغم من التعديلات التي طرأت عليه عدة مرات، فقد تغيرت طبيعة السياق السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة المصرية وكذلك محيطها الإقليمي والعالمي، مما أظهر الحاجة الماسة للتواكب مع التغييرات التشريعية المتمثلة في النصوص الدستورية وقانون التخطيط العام وقانون المالية العامة الموحد وقانون تنظيم إدارة المخلفات وقانون الاستثمار ومقترح تعديل قانون البناء الموحد وغيرها من القوانين التي تؤثر بشكل مباشر على عمل الإدارة المحلية، بالإضافة إلى تبني رؤية محدثة لمصر 2030، وبرامج عمل الحكومة المتتالية. وكذلك لإحداث التوازنات الأساسية للامركزية، المتمثلة في:

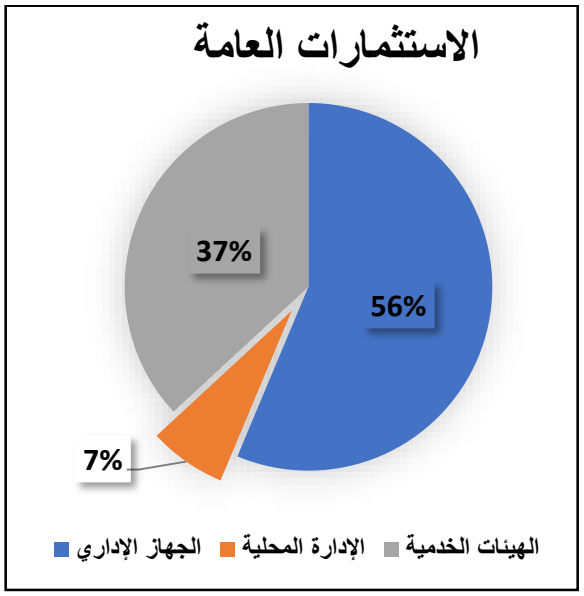
- **التوازن بين المركزية واللامركزية:** حيث أن بعض القطاعات بطبيعتها قطاعات مركزية لا يمكن نقل أو تفويض صلاحيتها إلى الإدارة المحلية، ولكن هناك قطاعات يمكن نقل بعض صلاحياتها جزئيًا للإدارة المحلية، وقطاعات يمكن نقلها بالكامل للإدارة المحلية مع احتفاظ المستوى المركزي في كل الحالات بصلاحية التوجيه والإشراف والرقابة والمساءلة للمستوى المحلي.
- **التوازن بين السلطة التنفيذية والتشريعية:** حيث أن المحافظ والمجلس التنفيذي هم ممثلي السلطة التنفيذية والمجالس المحلية هي ممثلة السلطة التشريعية، ورغم إلغاء المجالس المحلية بعد ثورة يناير 2011 نتيجة توجيه الكثير من الانتقادات على أدائها، إلا أن مهامها وأدوارها لا يمكن إنكار أهميتها، ومع الرغبة في إصدار قانون جديد للإدارة المحلية فمن المحتمل إعادة تنظيم عمل المجالس المحلية.
- **التوازن بين العلاقات الرأسية والأفقية:** تنطوي اللامركزية في حد ذاتها على عدة مستويات، علاقات رأسية ما بين الوزارات والمحافظات، وعلاقات أفقية ما بين المديريات والمحافظة، وعلاقة رأسية وأفقية ما بين المستويات الخمسة للإدارة المحلية (المحافظة – المركز – المدينة – الحي – القرية).

ووفقًا للموازنة العامة للدولة للعام المالي 2025/2024 يمثل النصيب النسبي لموازنة الإدارة المحلية (دواوين عموم المحافظات ومديريات الخدمات) 8% فقط من إجمالي الموازنة العامة للدولة، وعلى مستوى الاستثمارات الحكومية بلغ المخصص للإدارة المحلية 7% فقط لذات العام، مما يعيق الجهود المبذولة نحو تحقيق اللامركزية وتمكين الإدارة المحلية، كما يوضح الشكل التالي.

مصروفات الموازنة العامة 2025/24



الاستثمارات الحكومية 2025/24



المصدر: وزارة المالية، البيان التحليلي عن مشروع الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2025/2024.

ومن ناحية أخرى، فإن تمكين السلطات المحلية من خلال اللامركزية يلزمه مدها بالأساليب والطرق والوسائل العلمية الحديثة للعمل المرتبطة بالنمذجة والتحليل المكاني الرقمي لتحديد المؤشرات التخطيطية للتنمية المكانية من أجل اتخاذ القرارات التخطيطية الفاعلة، وإنجاز الخطط التنموية بمعدلات أسرع وبجودة عالية وبما يقلل من الهدر في الموارد التنموية، ويسهم في الحد من التفاوت المكاني وتحقيق تنمية محلية قادرة على تحقيق العدالة المكانية. وهو ما يتطلب استخدام نظم المعلومات المكانية كأساس لعملية التنمية المكانية المتوازنة لمواجهة الطلب المتزايد على الأنشطة الاقتصادية (الصناعية، والتجارية والسكنية... الخ)، وتلبية الاحتياجات المتزايدة للسكان.

ولتحقيق ذلك يجب العمل على إيجاد آلية لدعم نظم المعلومات المكانية على الصعيد المكاني للمحافظات ووحداتها الإدارية، وذلك انطلاقًا من الدستور المصري الذي يؤكد على الحق في التنمية العادلة والمستدامة، والتوجه العالمي والوعي المتزايد لاستخدام البيانات المكانية لدعم النمو الاقتصادي، بما توفره من قدرات في إدارة الموارد والثروات الوطنية، والمساعدة في اختيار أنسب مواقع الخدمات ومشروعات التنمية، ومتابعة تنفيذ وتقييم المشروعات المستهدفة.

لقد بدأ في عام 2017 تطوير بنية معلوماتية مكانية لدعم جهود اللامركزية في مصر، من خلال توقيع بروتوكول مع إدارة المساحة العسكرية لرسم خريطة موحدة للبلاد. وستكون الخريطة، التي يجري العمل عليها حاليًا، متاحة عبر نظام آمن للجهات الحكومية المختلفة، بما في ذلك الوزارات والمحافظات مثل

وزارة الموارد المائية والري، ووزارة الزراعة، ووزارة التنمية المحلية، و27 محافظة. وجدير بالذكر أن الهيئة العامة للتخطيط العمراني هي أول جهة سوف تستفيد من هذه الخريطة.

ولقد أصدر رئيس مجلس الوزراء قرارًا بتوجيه جميع الجهات الحكومية لإدخال بياناتها على منظومة البنية المعلوماتية المكانية. وتشمل هذه البيانات، على سبيل المثال، بيانات المستشفيات من وزارة الصحة وبيانات الجامعات من وزارة التعليم العالي. كما تم إعطاء رقم قومي عقاري لكل مبنى أو عقار في مصر، وذلك لحل مشكلة الثروة العقارية. ويتم حاليًا رصد كل مبنى باستخدام الأقمار الصناعية. وجدير بالذكر أن أحد مخرجات هذه المنظومة قد ساعد في تطبيق متطلبات القانون 9 لسنة 2022 الخاص بتسجيل الثروة العقارية بالشهر العقاري. كما تم إعداد منظومة للمواليد والوفيات، مما قد يتيح للدولة معرفة عدد السكان داخل كل عقار. وكذلك تم الانتهاء من قانون التخطيط العام الذي تم تضمين البنية المعلوماتية المكانية في لائحته.

ثانيًا: أهم التحديات التي تحول دون التطبيق الفعال للامركزية في مصر

على الرغم من إطلاق البرنامج القومي للتحول نحو اللامركزية في مصر منذ عام ٢٠٠٦ وما نص عليه الدستور المصري لعام 2014 في مادته رقم 242 على ضرورة تطبيق المواد الخاصة بالإدارة المحلية (من المادة 175 وحتى المادة 183) في خلال 5 سنوات من تاريخ العمل به، إلا أن السنوات التالية لوضع الدستور وحتى الآن لم تشهد تطورًا يُذكر في مجال الإدارة المحلية. فقد تأخرت الدولة المصرية كثيرًا– مقارنًة بالدول التي في حجمها سواء من حيث عدد السكان، أو من حيث القوة الاقتصادية – في تطبيق أي نوع من أنواع اللامركزية خلال العقود الأربعة الماضية، وهو ما يشير إلى أنها لا تسير بذات الخطى التي تتطلبها الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة أو الإدارة المحلية أو إدارة الدولة ككل. كذلك الحال بالنسبة لتطبيق اللامركزية بأبعادها المالية والاقتصادية والإدارية التي تواجه العديد من التحديات وتشمل:

1- تحديات سياسية

- **ضعف الإرادة السياسية لتطبيق اللامركزية**، حيث أن اللامركزية هي موضوع سياسي في جوهره، وبدأت كل التجارب في تطبيق اللامركزية بإرادة سياسية قوية. فاللامركزية ليست حاليًا على سلم أولويات الحكومة في مصر، ومنذ صدور دستور 2014 وكل المحاولات لتطبيق اللامركزية تتوقف في خطوات أو مراحل مختلفة سواء في الحكومة أو البرلمان أو عند الموافقات على مسودات القوانين. ويرتبط ضعف الإرادة السياسية بضبابية الرؤية فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية، ويظهر ذلك في تعارض قانوني المالية العام والتخطيط العام للدولة مع الاتجاه للامركزية. فالإرادة السياسية يجب

أن تجيب على بعض التساؤلات مثل: ما هو نوع اللامركزية الذي تريده؟ والحدود الفاصلة للسلطة المركزية؟ وما هو شكل المحليات؟ وشكل العلاقات بين السلطة المحلية والسلطة المركزية وسلطات المحافظين؟

- ☐ **عدم وضوح الرؤية على مستوى الهيئات التنفيذية والتشريعية والاستشارية التي يُفترض أن تقود عملية التحول**، ويتجلى ذلك في الفجوة الشاسعة بين توقعات المستوى المركزي من المستوى المحلي، وتوقعات المستوى المحلي من المستوى المركزي، وبالقطع فإن فجوة التوقعات تلك ناتج أساسي من نواتج عدم التوافق العام على رؤية وطنية موحدة لتطبيق اللامركزية.
- ☐ **نقص الثقة في المستوى المحلي:** يتجاوز هذا التحدي مجرد الحاجة إلى تعزيز قدرات المستوى المحلي (المحافظات والمراكز والأحياء والقرى) ليصل إلى ترسخ انطباع سلبي وصورة ذهنية سيئة – بغض النظر عن مدى دقتها– عن وحدات الإدارة المحلية ومسؤوليها وكوادرها، وتنسحب هذه الصورة على القدرات والإمكانيات، والنزاهة، والكفاءة والفاعلية.. الخ.
- ☐ **التخوف لدي البعض من تطبيق اللامركزية:** هناك تخوف لدى بعض المسؤولين في الحكومة من أن تؤدي اللامركزية إلى إضعاف الدولة والحكومة المركزية، خاصة في ظل الظروف الأمنية بعد عام 2011. والواقع أن هذا التخوف مبالغ فيه، لأن دور الحكومة المركزية سيظل قائمًا، من خلال أجهزتها ومؤسساتها وأدواتها الرقابية. كما أن هناك فهمًا غير واضح للفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي، حيث يخلط البعض بينهما وبين الفيدرالية، دون إدراك الاختلاف بين تلك المفاهيم، وأن مصر ليست في حاجة إلى الفيدرالية التي تحتاج إليها الدول المتعددة القوميات واللغات والعرقيات.
- ☐ **التخوف من سيطرة جماعات سياسية على المجالس المحلية:** هناك تخوف من احتمال سيطرة قوى وجماعات سياسية معينة على المجالس المحلية في حالة إجراء الانتخابات، حيث تتبنى الحكومة المركزية اللامركزية كسياسة politics في شكل تصريحات وأقوال، وليس كسياسة عامة public policy تعكس برامج وخططًا وأفعالًا. كما أن المواطنين أنفسهم لا يشعرون حتى الآن بغياب أدوار المجالس المحلية، ومن ثم ليس لديهم حرص على تشكيلها، لعدم إدراكهم لأهميتها، نظرًا للتجربة التاريخية غير الجيدة لهذه المجالس، وما ارتبط بها من تزوير لانتخاباتها وضعف لاختصاصاتها وسلطاتها، وفساد لبعض أعضائها قبل ثورة 25 يناير 2011.
- ☐ **مقاومة تطبيق اللامركزية على المستويين المركزي والمحلي:** فعلى المستوى المركزي، ترفض بعض الوزارات نقل بعض اختصاصاتها إلى الوحدات المحلية، خاصة وزارة المالية، ووزارة الموارد المائية والري، ووزارة الداخلية. وعلى المستوى المحلي، يرى معظم المحافظين ورؤساء المراكز والمدن والأحياء، ومعهم معظم مديري المديريات والإدارات أن اللامركزية تمثل تهديدًا لهم، حيث يخشون من ممارسة المجالس المحلية لدورها الرقابي عليهم، خاصة الاستجواب.

2- تحديات مالية

- **عدم وجود استقلالية في موازنة المحليات** وبالتالي صعوبة دعم اللامركزية في صنع واتخاذ القرار.
- **نقص التمكين المالي والاقتصادي للمستوى المحلي،** ويشمل ذلك صلاحية هذا المستوى في جمع وإدارة وتوجيه موارده الذاتية ورسومه المحلية، كما يشمل مخصصاته الاستثمارية ومخصصات باقي أبواب الموازنة التي تأتي كتحويلات من المستوى المركزي.

3- تحديات مؤسسية وتشريعية

- **عدم وجود توافق بشأن اللامركزية كمفهوم هل هى إدارة محلية أم حكم محلي:** يمثل المفهوم الذي يطلق على عملية توزيع السلطات والمسؤوليات بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية في مصر إشكالية كبيرة، سواء بين الأكاديميين أو المسؤولين، خاصة منذ مناقشة قانون نظام الحكم المحلي رقم 52 لسنة 1975 في مجلس الشعب، والذي ورد فيه مصطلح "الحكم المحلي". ويرى المعارضون لمصطلح الحكم المحلي أن الدستور قد أشار إلى الإدارة المحلية وليس الحكم المحلي، وبالتالي طالبوا بأن يكون هناك تطابق في الصياغة بين مشروع القانون والدستور. كما تكرر ذات الأمر عند مناقشة مشروع القانون رقم 145 لسنة 1988. وبناءً على ذلك، تم تغيير مسمى القانون من قانون الحكم المحلي إلى قانون الإدارة المحلية. وقد ترتب على التركيز على إشكالية المفهوم التغاضي عن جوهر اللامركزية وما يجب أن تكون عليه في مصر.
- **ترسخ ممارسات المستوى المركزي في مزيد من السيطرة والاستحواذ:** وهو تحدى يرتبط بطبيعة وهيكلية وقناعات الجهاز الإداري للدولة المصرية، خاصَة الجهات والوزارات التي لها امتدادات على المستوى المحلي (مديريات وإدارات وشركات تابعة.. الخ)، وهو تحدي لا يكفي للتغلب عليه وجود قناعة مختلفة لدى رأس المنظومة في كل جهة (الوزير أو رئيس الهيئة.. الخ). إذ أنه – في أغلب الأحيان – تكون المستويات الوظيفية والقيادية والمسؤولين عن ملفات العمل قد رسخوا منظومة تعزز المركزية وترسخ لمزيد من استحواذ وسيطرة المستوى المركزي، ليس فقط على وضع السياسات والتوجهات والاستراتيجيات، ولكن على مستوى الموازنات الاستثمارية والتشغيلية (تخطيطًا وتنفيذًا)، وعلى مستويات سلطة اتخاذ القرارات التشغيلية.
- **عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بدور المستوى المركزي في تيسير وإدارة ودعم عملية التحول من المركزية إلى اللامركزية،** وعلى سبيل المثال الدور المستقبلي لوزارة التنمية المحلية بوصفها الوزارة المسؤولة عن شؤون المحليات.
- **عدم اتساق الأطر التشريعية الحالية الداعمة لتطبيق اللامركزية،** فعدم الاتساق بين نصوص الفجوة بين التشريعات الحالية من جانب والمبادئ الدستورية من جانب آخر، ونقص التكامل والتناسق بين القوانين والتشريعات ذات الصلة المباشرة بتطبيق اللامركزية (على سبيل المثال قوانين الإدارة المحلية، والمالية العامة الموحد، والتخطيط العام.. الخ).

- ☐ **لا تملك وزارة التنمية المحلية السلطة التي تمكنها من وضع السياسات اللازمة لتفعيل تطبيق اللامركزية**، حيث أن عدم رغبة واضحة من جانب بعض المسؤولين في الحكومة المركزية في التخلي الطوعي عن بعض اختصاصاتهم وسلطاتهم. وعلى المستوى المحلي، لا يوجد استعداد لدى معظم المحافظين ورؤساء الوحدات المحلية للقبول بوجود مجالس محلية قوية وقادرة على مساءلتهم.

4- تحديات متعلقة بهيكل وقدرات الجهاز الإداري للدولة

- ☐ **الفجوة الكبيرة في قدرات المستويات المحلية وترتيباتها المؤسسية** قياسًا على متطلبات نجاحها في تطبيق اللامركزية.
- ☐ **عدم ملاءمة التقسيمات الإدارية الحالية**، وبروز قدر ملحوظ من التشوهات في التقسيمات الإدارية المحلية على كل مستوياتها، والحاجة الماسة لإعادة النظر في النطاقات الجغرافية والديموغرافية للوحدات الإدارية، وتوحيد التقسيمات الشرطية والإدارية والاقتصادية، والأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأنشطة الاقتصادية والنمط العمراني السائد كأساس في التمييز بين الريف والحضر.
- ☐ **عدم كفاية الموارد البشرية**، يوجد كفاءات لدى المستوى المحلي، ولكنه يفتقد إلى خبرات فنية معينة. وهناك عوار شديد في هياكل المستويات الإدارية للمحافظات والمراكز والوحدات المحلية في توزيع القوى البشرية بها، ولذلك لابد من التطوير المؤسسي للمحافظات.
- ☐ **أسلوب اختيار القيادات المحلية:** يتم اختيار قيادات من مديري المديريات والمحافظين ورؤساء المراكز والأحياء ليس لديهم الخبرة الخاصة باللامركزية.

ثالثًا: أهم السياسات والإجراءات المقترحة خلال اللقاء

- ☐ **التوافق حول رؤية وطنية موحدة لتطبيق اللامركزية**، وهي خطوة يجب أن تسبق وضع أي استراتيجية أو سياسة أو خارطة طريق، وأن تطبيق ذلك سيتطلب حوار منفتح وشفاف بين كافة مؤسسات الدولة، مع الخبراء والمهتمين، وصولًا لرؤية متفق عليها يحدد فيها بشكل قاطع شكل وحدود اللامركزية المطلوبة، والإطار الزمني الملائم للتحول التدريجي، والمتطلبات والأدوار والمسؤوليات سواء في مرحلة الانتقال أو مرحلة التطبيق. ويمكن طرح هذا الموضوع كأحد قضايا الحوار الوطني الجاري حاليًا، حيث يمكن أن يلعب الحوار الوطني دورًا مؤثرًا في هذا الشأن ويسرع من إجراءات الوصول للرؤية المنشودة، ويمكن في خطوة لاحقة واستنادًا إلى هذه الرؤية صياغة استراتيجية وطنية تمكن من التحول إلى اللامركزية، تشمل خريطة طريق ودعمًا للموارد البشرية وتدريب الكفاءات لضمان النجاح في تطبيق اللامركزية.
- ☐ **مراجعة القوانين التي تخص الموارد المحلية ودعم استقلالية الميزانيات المحلية** لكل مستوى من المستويات المحلية، وذلك من خلال إتاحة نسبة من عائد استغلال الموارد في كل محافظة، وعلى

أن تحدد تلك النسبة بناءً على عدة معايير (عدد سكان المحافظة – مساحة المحافظة – مخزون الثروات والمقومات الطبيعية المتاحة – كفاءة استخدام الموارد واستدامتها – ....).

- ☐ **تكامل خطة الدولة للإصلاح الإداري** وتحديدًا قانون الخدمة المدنية مع خطة الدولة لإصلاح وتطوير الإدارة المحلية، وخاصة ما يتعلق برفع كفاءة الموارد البشرية.
- ☐ **دعم وتعزيز جهود المشاركة المجتمعية** خاصّة منظمات المجتمع المدني كأساس لتنمية المجتمع المحلي، ويرتبط ذلك بالتفكير في إمكانية استبدال **مفهوم "الإدارة المحلية" بمفهوم "التنمية المحلية"** وبالتالي إعداد قانون يستند إلى هذا الفكر. فقد تكون المشاركة المدنية هي البديل للمجالس الشعبية المحلية، مع ضرورة التفكير في آليات تمكن تطبيق حوكمة حقيقية تتيح إشراك المواطنين في صنع القرار المحلي، وهو ما قد حدث في تجارب بعض دول آسيا وأمريكا اللاتينية في قطاعات مثل الصحة والتعليم كمجالس أولياء الأمور. ويؤدي ذلك إلى شعور المجتمع المحلي بأنه يملك هذه الخدمات، مما ينعكس بدوره على بناء الثقة بين النظام السياسي المحلي والمواطنين.
- ☐ محاولة **تقليل القضايا المثيرة "للمقاومة" فيما يتعلق بالتحول إلى اللامركزية** واستكمال البنية المؤسسية اللازمة على المستوى المحلي، ومنها قضية المجالس المحلية والتي ينظمها قانون الإدارة المحلية ضمن ما ينظمه من شؤون أخرى لوحدات الإدارة المحلية. وفي ظل الشواهد على أن هذه المجالس وتشكيلها وصلاحياتها قد تكون أحد معوقات تسريع إصدار قانون الإدارة المحلية الجديد، فقد تكون أحد الحلول هو التفكير بفصل المجالس المحلية عن قانون الإدارة المحلية وتنظيمها في قانون منفصل.
- ☐ **تشكيل لجنة خبراء وطنية لوضع رؤية وإدارة برنامج متكامل لإعادة النظر في التقسيمات الإدارية والجغرافية للوحدات المحلية** (المركز والمدينة والقرية)، وتوحيد التقسيمات الإدارية والشرطية والانتخابية، ودمج معايير الأنشطة الاقتصادية السائدة والأنماط العمرانية في تصنيف التقسيمات الإدارية ما بين ريف وحضر، والتفكير في تقسيمات أقل مثلًا ("محافظة ومركز" مع زيادة عدد المراكز). كما يجب إعادة تقييم تقسيم القرى بسبب الامتدادات العمرانية غير المخططة.
- ☐ ضرورة **تطوير الهياكل المؤسسية للمحافظات** وتعيين كوادر متخصصة في مجالات التنمية الاقتصادية المحلية، والإدارة الهندسية، والمتابعة والتقييم، مع مراجعة عملية اختيار القيادات المحلية لضمان نجاح التحول نحو اللامركزية.
- ☐ **توفير برامج تدريبية وتأهيلية للمستويين المركزي والمحلي** لتمكينهما من التعامل مع التغيرات الناتجة عن تطبيق اللامركزية، مع تعزيز قدرة المستوى المركزي في المتابعة والرقابة ورفع كفاءة المستوى المحلي لمواجهة الصلاحيات الجديدة.
- ☐ **معالجة قضية إدارة الأراضي من قبل جهات الولاية المتعددة**، مثل القوات المسلحة، وهيئات التنمية الزراعية والصناعية والسياحية والمجتمعات العمرانية، وتمكين المحافظ من التصرف في أراضي

محافظته كشرط أساسي لتحقيق اللامركزية الفعالة، سواء داخل الأحوزة العمرانية أو خارجها ضمن زمام زراعي أو خارج الزمام بحدود معينة، وذلك لتخصيص الأراضي لتنفيذ المشروعات المحلية، دون الحاجة للبيع أو الشراء.

- ☐ **تعزيز دور الهيئة العامة للتخطيط العمراني في إعداد المخططات الاستراتيجية** لدراسة الفجوات التنموية على جميع المستويات.
- ☐ **تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في التوجه نحو اللامركزية** من خلال العمل على توطين أهداف التنمية المستدامة التي سوف تمكن من حوكمة نظم العمل المحلية. وبالتالي يجب **أن تواصل منظمات المجتمع المدني الضغط لإنجاز هذا التوجه،** لأنه ضغط محمود لوضع السياسة في اتجاه أفضل في مصر.
- ☐ **تفعيل مرصد للامركزية لمتابعة وتقييم تطبيق اللامركزية،** مع وضع مؤشر قياس لتحديد المحافظات التي حققت نجاحًا في التطبيق، وأسباب نجاحها، وكذلك المحافظات التي تأخرت في التطبيق وتحديد أسباب التأخير.
- ☐ **تعزيز دور منظومة البنية المعلوماتية المكانية** من خلال تطوير قواعد البيانات المحلية التي تمكن من رصد الفجوات على المستوى المحلي، واستخدام هذه البيانات لإعداد تقارير عن التنمية البشرية على مستوى المحافظات، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتحديد الاحتياجات في مجالات مثل الصحة والتعليم. وذلك يتطلب تشجيع ودعم الابتكار والإبداع في قطاع المعلومات الجيومكانية، والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية القابلة للتطبيق في مجال المعلومات الجيومكانية، وبناء القدرات والمهارات الوطنية وزيادة فرص العمل في قطاع المعلومات الجيومكانية، وتعزيز وإثراء دور المركز الوطني للبنية المعلوماتية المكانية ليكون المصدر الوطني للمعلومات.
- ☐ **ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات البنية المعلوماتية في المحافظات والهيئات المركزية،** مع توفير بيئة مؤمنة لتبادل المعلومات، وتحديث البيانات بشكل دوري لضمان دقتها. يجب أيضًا أن تساهم المنظومة في ترشيد الإنفاق المالي وتوزيع الموارد البشرية على مستوى المحافظات، مع دعم متخذ القرار بالبيانات الدقيقة والمُحدثة.