

تطبيقات تجارب الإدارة المحلية الناجحة في الحالة المصرية: دراسة ميدانية على أحياء المنطقة الجنوبية لمحافظة القاهرة

د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل*

مقدمة:

تؤكد الأفكار الإنمائية الدولية المعتمدة على إيلاء تطبيقات اللامركزية الإدارية وزنا نسبيا مهما ضمن برامج العمل الوطني والإصلاح السياسي والإداري والتحول الديمقراطي والتنمية المستدامة، كمدخل لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

فعلي الرغم من التدخلات المركزية في الدول النامية لتحقيق التنمية البشرية للمواطنين، تعليماً ودخلاً وصحة ومشاركة، إلا أن المواطن ما زال يعاني من انخفاض مستوي معيشته، ومستوى حصوله علي الخدمات المختلفة. فلقد تعثرت كل برامج الإصلاح الإداري للجهاز الإداري الحكومي، ولم تفلح المحاولات المتتالية لإعادة هيكلة الحكومات بالحذف والإضافة والابتكار في تحقيق ذلك الهدف.

وفي هذا الصدد، تتعدد الاجتهادات الفكرية للنهوض بالعالم النامي من عثرته؛ من الدعوة إلي تدعيم دور الجمعيات الأهلية، والدعوة إلي الخصخصة وتشجيع مساهمات القطاع الخاص، والدعوة لتقليص دور الحكومات وإعادة اختراع وظائفها... الخ. وكلها اتجاهات حديثة في حقل الإدارة العامة.

وتبرز في هذا الصدد أصوات عالية تؤكد علي تدعيم المحليات كمدخل لتحقيق التنمية في العالم النامي. ويتم التأكيد في هذا الصدد علي تطبيق اللامركزية، وعلي مساندة ونشر التجارب الإنمائية المحلية الناجحة.

وعليه، لقد أصبحت اللامركزية خلال العقود الثلاثة الأخيرة في قلب خطابات وسياسات الإصلاح والتطور الديمقراطي وطنيا وعالميا.

وفي هذا السياق، تعتبر الإدارة المحلية في أي مجتمع من المجتمعات هي المدخل الصحيح لأي تقدم أو تطور. فالتقدم أو التطور الذي يبدأ من القاعدة، والذي هو مسئولية الإدارة المحلية بالأساس، هو الذي يحقق أكبر قدر من الرضاء العام.

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة والمحلية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

وقد برز الاهتمام والتوجه المصري المتصاعد منذ تسعينيات القرن العشرين نحو تخفيض قبضة السلطة المركزية واستنهاض قوى وإمكانيات المجتمع المحلي للنهوض به، توافقا مع التوجهات الفكرية والإنمائية الدولية، ضمن إطار فكري جديد للسياسات العامة الوطنية المصرية، يستهدف تعزيز مشاركة المحليات في تقرير شئونها، ويعبئ قدرات وموارد المجتمع المحلي، من أجل تنميته والارتقاء به ورفع مستوى جودة ما يقدم للمواطن المصري من سلع وخدمات، في كل المجتمعات المحلية المصرية، بصفة عامة، أو عبر تخليق تجارب محلية مصرية ناجحة، يُقتدى ويُهتدى بها، بصفة خاصة.

وتركز الدراسة في هذا الصدد علي ما يطلق عليه تجارب الإدارة المحلية الناجحة أو أفضل الممارسات الإدارية المحلية في التنمية⁽¹⁾. وتنطلق الدراسة من مسلمة مفادها "اتساع مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يمكن أن تبرز في إطارها جهود المحليات، رغم القيود المركزية الصارمة علي الموارد المالية ومساحة الحركة المتاحة لها في الدول النامية".

وتحاول الدراسة، باستخدام منهج دراسة الحالة وأدواته، الإجابة عن التساؤلات البحثية التالية:

- 1- ما التجربة الإدارية المحلية الناجحة، وما معايير ومؤشرات قياس التجارب المحلية الناجحة؟
- 2- هل تتوافق التجارب الإدارية المحلية الناجحة مع الاتجاهات الحديثة في حقل الإدارة العامة؟
- 3- هل يمكن تطبيق تجارب الإدارة المحلية الناجحة في الدول النامية، بغض النظر عن السياقات الإقليمية والمحلية المحيطة بها؟
- 4- ما المتغيرات الأساسية الحاسمة لظهور تجارب الإدارة المحلية الناجحة الشاملة والمستدامة؟
- 5- هل يمكن تعميم تجارب الإدارة المحلية الناجحة في دولها، وفي دول نامية أخرى؟
- 6- ما تقديرات القيادات المحلية بالمنطقة الجنوبية من محافظة القاهرة لماهية وواقع وإشكاليات ومتطلبات نشر تطبيقات تجارب الإدارة المحلية الناجحة؟

وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها "أن القيادات المحلية المصرية تلعب دوراً محورياً في نشر التجارب الإدارية المحلية الناجحة⁽²⁾، وفي تحقيق التوافق بين التجارب الإدارية المحلية الناجحة مع التطورات الفكرية التي لحقت بمصطلح التنمية المحلية، من مجرد الاهتمام بمستوي النمو الاقتصادي، إلي الاهتمام بالتنمية البشرية والتنمية المستدامة، مع التوجه الدولي لتعزيز تطبيقات اللامركزية وحوكمة المحليات وتقليص تدخل الحكومات ومؤسسات الإدارة العامة المركزية إلي أدنى مستوياته في مجال تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وذلك بصفة عامة في

الحالة المصرية، وبصفة خاصة في حالة القيادات المحلية لأحياء المنطقة الجنوبية بمحافظة القاهرة".

وانطلاقاً مما سبق، تنقسم الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، بخلاف المقدمة والخاتمة، كما يلي:
أولاً: التجارب المحلية الناجحة- الماهية ومعايير القياس والأهمية
يُركز هذا القسم من الدراسة على تحديد ماهية التجربة المحلية الناجحة، وتحديد وتحليل الأسس العلمية لتقييم التجارب والممارسات المحلية الناجحة ومعايير ومؤشرات قياسها، وتحديد وتحليل مؤشرات أهمية الإعلان عن التجارب والممارسات المحلية الناجحة.
1- ماهية تجربة الإدارة المحلية الناجحة:

تتنوع المصطلحات المستخدمة للإشارة للتجارب الإدارية الناجحة. فتستخدم مصطلحات "الممارسات الإدارية الناجحة Successful Management Practices"⁽³⁾، و"الممارسات الإدارية الأفضل Best Management Practices"⁽⁴⁾، و"التحسينات الإدارية الناجحة Successful Management Improvements"⁽⁵⁾، و"الممارسات الإدارية الناجحة الأعلى أداءً Successful principalship (Management) of high-performance"⁽⁶⁾، و"التجارب الإدارية الناجحة"⁽⁷⁾ Successful Management Experiments".

وفي هذا السياق، تعني التجارب والممارسات الإدارية المحلية الناجحة، من وجهة نظر الباحث، "التجارب والممارسات الإدارية المحلية الإنمائية، التي تستخدم الموارد المتاحة على المستوى المحلي، بما في ذلك ما هو متاح، من: مشاركات وجهود ذاتية مجتمعية تطوعية، ومنح ومعونات حكومية، ومنح ومعونات مجتمعية-محلية، ومنح ومعونات دولية، ورسوم محلية، بشكل مختلف أو غير معتاد، يرتقي بمؤشرات التنمية البشرية للمواطن المحلي، على أربعة أصعدة، بشكل مستدام، يفترض أن تكون متكاملة، أو قد تكون متفرقة مبدئياً لحين استكمال تضافر الجهود، وهي: المشاركة السياسية، ومتوسط الدخل السنوي، ومتوسط العمر المتوقع، ومستوى التعليم"⁽⁸⁾.

2- الأسس العلمية لتقييم التجارب والممارسات الإدارية المحلية الناجحة:

إنّ تحديد الممارسات الإدارية المحلية الناجحة مقارنة بالممارسات غير الناجحة تُعدّ مخاطرة غير مأمونة إلى حد كبير، وذلك لاختلاف المعايير والمؤشرات الفرعية المعمول بها في كل حالة من

الحالات، أو داخل كل دولة من الدول. ويحدث ذلك في حالة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، حيث تتنوع المبادرات بشأن زيادة معدلات النمو والتنمية المحلية، في مجالات، تشمل: مساهمات القطاع الخاص في التنمية، وتشجيع صناعة السياحة، والتدريب وتنمية المهارات، والإدارة البيئية، والتنوع والإنتاج الزراعي،... الخ. ويُركز البنك الدولي على نشر التجارب الناجحة المحلية، في تقاريره الإنمائية السنوية، في قطاعات ومجالات تفوقها فقط، مثل⁽⁹⁾: دور المحليات في تعزيز المشاركة الشعبية وتنمية دور المجتمع المدني، ودور المحليات وتجارب ناجحة في التنمية الاقتصادية وجذب الاستثمارات، دور المحليات في مجال العمل، تطبيقات اللامركزية لمصلحة الفقراء⁽¹⁰⁾. وقد تمتد تلك المؤشرات لتشمل سبل وآليات مقاومة الفساد داخل المحليات⁽¹¹⁾، وتطبيقات الحكومة والإدارة الالكترونية في المحليات كأداة وليس كنموذج للتنمية، عبر توظيف تقنيات الاتصال الالكتروني، أو ما يُطلق عليه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، في تفعيل العمل الإداري المحلي⁽¹²⁾.

كما أنّ اعتبار تجربة ما ممارسة ناجحة دون أخرى قد لا تقل عنها نجاحاً، قد يتأثر بمدى الأهداف التي يلتزم بها مجلس إدارة البرنامج أو المؤسسة التي تقوم بتقييم التجارب المحلية. كما أنّ تنوع مجالات التقييم بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والبناء المستدام للقدرات المحلية، قد تمثل متغيراً حاكماً في هذا المجال؛ حيث إنّ العبرة تكون بتقديرات كل مكون، ثم متوسطات التقييم في كل حالة. فضلاً عما سبق، فإنّ اتساع مضمون مفهوم التنمية المحلية يلعب دوراً محورياً في هذا السياق، حيث يختلف مضمونه من حالة لأخرى. فمفهوم التنمية المحلية يعتمد على تشجيع الاقتربات الإنمائية التي تستجيب للظروف المحلية المحيطة بكل تجربة على حدة.

وعلى كل، فإنّ تقرير الممارسات الناجحة من عدمه إنما هو مسألة حكمية تعتمد على مؤشرات ومعايير مسبقة للقياس والتقييم. ويعتمد نجاح تجربة التقييم للممارسات المحلية المختلفة على حرفية ونزاهة وموضوعية اللجنة المشكلة لتقرير المؤشرات الإنمائية المختلفة للتقييم. ويؤكد ذلك أنه لا يوجد نموذج وحيد لتقييم التجارب المحلية في تنفيذ استراتيجياتها ومخططاتها الإنمائية المحلية في المجالات المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ويمكن تكوين وإعداد وصياغة النموذج المحلي لتقييم مستوى أداء التجارب المحلية بجهد محلي خالص، من خلال المناقشات المحلية-المحلية، والمناقشات المحلية-المركزية-المركزة والشاملة.

وقد يتم الاستفادة من التجارب الدولية، وقد يتم تطوير التجارب القياسية المحلية الدولية للخصوصيات المحلية. وفضلا عما سبق، قد يتم الاستفادة مما هو مركزي وشامل من مؤشرات للقياس، في قياس أداء التجارب المحلية على المستوى الجزئي اللامركزي، على غرار تجربة المسابقة المصرية السنوية منذ عام 2006/2005 بين مدن وقرى الجمهورية، حيث استمدت بنود التقييم التي تم الاعتماد عليها في المسابقة من خطة وزارة التنمية المحلية في إطار برنامج الحكومة.

هذا، وتضيف الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة معايير ومؤشرات مستجدةً باستمرار، ومن تلك الاتجاهات الحديثة التحول نحو تطبيق مبادئ إدارة الأعمال في الإدارات والمصالح الحكومية، وإعادة اختراع وظائف الحكومة، والسعى لنشر تطبيقات الحوكمة ومبادئها -التي من أهمها المشاركة والنزاهة والشفافية والمساءلة والكفاءة والفاعلية⁽¹³⁾- داخل الإدارات الحكومية على نحو يُحاكي حوكمة الشركات.

وقد يقتصر تقييم التجارب الناجحة المحلية على مستوى محلي وحيد، ولا يشمل كل المستويات الإدارية المحلية، مثل التركيز على المدن فقط دون الوحدات المحلية الأخرى مثل القرى والأحياء، كما في حالة منظمة المدن العربية⁽¹⁴⁾.

3- معايير ومؤشرات قياس التجارب المحلية الناجحة:

استنادا للمعايير التي يعتمدها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP لقياس مستوى التنمية البشرية في كل دول العالم، منذ بداية تسعينيات القرن العشرين، فيما يصدره من تقارير علمية سنوية **Annual Human Development Reports**، وهي: معيار مستوى الصحة، ومعيار مستوى التعليم، ومعيار مستوى الدخل، والتي تشكل مكونات ثلاثة متساوية الوزن النسبي لدليل التنمية البشرية **Human development index**، مع أخذ معيار المشاركة المجتمعية في الحسبان⁽¹⁵⁾، يمكن تحديد معايير ومؤشرات قياس تجارب الإدارة المحلية الناجحة، فيما يلي:

أ- المعيار الصحي - مستوى صحة المواطن المحلي:

يتم قياس المعيار الصحي من خلال قياس دليل متوسط توقع الحياة لمواطني المجتمع المحلي، سنويا، كما يلي:

- دليل توقع الحياة في دليل التنمية البشرية HDI =

(القيمة الحقيقية - القيمة الدنيا) // (القيمة القصوى - القيمة الدنيا).

- دليل توقع الحياة للمواطن المحلي = (القيمة الحقيقية - 25 سنة) // (85 سنة - 25 سنة).
مثال:

دليل توقع الحياة في مدينة طهطا = (67.4 سنة - 25 سنة) // (85 سنة - 25 سنة) = 0.706.

ب- المعيار التعليمي - مستوى تعليم المواطن المحلي:

يتم قياس المعيار التعليمي من خلال أدلة قياس مستوى التعليم خلال سنة. ويُقاس مستوى التعليم من خلال دليلين فرعيين، يقيسان مستوى معرفة القراءة والكتابة في المجتمع المحلي، ومستوى قيد الأطفال في سن الدراسة في المدارس. ويمنح دليل معرفة القراءة والكتابة في المجتمع المحلي وزن نسبي يقدر بالثلثين من دليل التعليم، ويمنح دليل معرفة القراءة والكتابة في سن الدراسة في المدارس وزن نسبي يقدر بالثلث من دليل التعليم. ويفيد تحليل دليل معرفة القراءة والكتابة في المجتمع المحلي في تحديد معدل الأمية في كل مجتمع محلي. ويفيد تحليل دليل قيد الأطفال في المدارس في تحديد معدل تسرب الأطفال/ التلاميذ من المدارس في كل مستوى تعليمي داخل كل مجتمع محلي.

- دليل التعليم في دليل التنمية البشرية HDI =

$3/2$ (دليل معرفة القراءة والكتابة) + $3/1$ (دليل القيد في المدارس).

- دليل معرفة القراءة والكتابة (+15) المحلي = (القيمة الحقيقية - صفر) // (100% - صفر).

- دليل القيد المحلي في المدارس = (القيمة الحقيقية - صفر) // (100% - صفر).

مثال:

1) دليل معرفة القراءة والكتابة (+15) في مدينة المحلة الكبرى =

$(79.9 - \text{صفر}) // (100\% - \text{صفر}) = 0.799$.

2) دليل القيد في مدينة المحلة الكبرى = $(83.8 - \text{صفر}) // (100\% - \text{صفر}) = 0.838$.

3) دليل التعليم في مدينة المحلة الكبرى = $(0.799)3/2 + (0.838)3/1 = 0.812$.

ج- معيار الدخل - مستوى الدخل السنوي لكل مواطن محلي:

يتم قياس معيار الدخل السنوي لكل مواطن محلي من خلال قياس متوسط الدخل السنوي للمواطن المحلي، أي نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي حسب القوة الشرائية المعادلة للدولار الأمريكي، سنويا، وفق الدليل التالي:

- دليل قياس الدخل السنوي في دليل التنمية البشرية HDI =

لو (القيمة الحقيقية- القيمة الدنيا)/ لو (القيمة القصوى- القيمة الدنيا).

- دليل قياس الدخل السنوي لكل مواطن محلي =

لو (القيمة الحقيقية- \$100)/ لو (\$40000 - \$100).

مثال: دليل متوسط الدخل في مدينة نجع حمادي =

لو (\$7200.8) - لو (\$100)/ لو (\$40000) - لو (\$100) = 0.714.

ملحوظة: يحل الدخل السنوي للمواطن المحلي محل جميع الأبعاد الأخرى للتنمية البشرية التي لا تنعكس في مستوى المعرفة وفي العمر المتوقع، ويتم تعديل الدخل، باستخدام لوغاريتم الدخل؛ لأن تحقيق المستوى اللائق من التنمية البشرية لا يتطلب دخلاً محدداً.

د- معيار المشاركة المجتمعية- مستوى المشاركة السياسية للمواطن المحلي:

يتم قياس معيار المشاركة المجتمعية بقياس مستوى المشاركة السياسية للمواطن المحلي، على مستوى: التصويت، والترشيح، باعتباره من المؤشرات السياسية الأهم، التي توضح مدى فاعلية المواطن المحلي في التأثير على مضمون وكفاءة وفعالية تنفيذ السياسات العامة على المستوى المحلي. فكلما زادت المشاركة السياسية للمواطن المحلي، بشكل حقيقي، ضمن تطبيقات وعمليات الانتخابات المحلية والعامة، المشهود لها بالحرية والنزاهة، كلما أدى ذلك إلى تطوير كفاءة وفعالية عمليات صنع وتنفيذ ومتابعة وتقييم السياسات العامة على المستوى المحلي. وعليه، تؤدي المشاركة السياسية الحقيقية للمواطن المحلي في تطوير مستوى دليل التنمية البشرية على مستوى كل مجتمع محلي. ولكن، لن تزيد المشاركة السياسية للمواطن المحلي إلا إذا اقتنع فعليا بأهمية ومحورية صوته ومشاركته السياسية.

وفي هذا السياق، ليس من المتصور تحقيق مستوى مرتفع أو مرتفع جدا في دليل التنمية البشرية بدون مستوى مرتفع وحقيقي من المشاركة السياسية لمواطن المحلي، على المستويين: التصويت، والترشيح.

ومن ثم، فإنّ زيادة مستوى المشاركة السياسية الحقيقية للمواطن المحلي ستمثل من الناحية المبدئية أحد أهم مؤشرات التجارب المحلية الناجحة.

ويمكن قياس معيار المشاركة المجتمعية من خلال قياس دليل مستوى المشاركة السياسية، الذي يقترحه الباحث، وهو يقيس بشكل مباشر مستوى مشاركة الناخبين المسجلين في الجداول

الانتخابية في الاختيار من بين المرشحين المقاعد الانتخابية، كما يقيس بشكل غير مباشر مدى جدية العملية الانتخابية برمتها من حيث كثافة الترشح ونزاهة الانتخابات. وتتمثل معادلة قياس دليل المشاركة المجتمعية، فيما يلي:

- دليل المشاركة المجتمعية = (القيمة الحقيقية - صفر) / (100% - صفر).

مثال: دليل المشاركة المجتمعية (+18) في مركز أخميم =

$$0.799 = (79.9 - \text{صفر}) / (100\% - \text{صفر})$$

وفي هذا السياق، يفترض أن تقود التوجهات الإنمائية للحكومات نحو تقوية دور المحليات، من خلال تطبيق اللامركزية، إلى تعميق الديمقراطية، وزيادة مشاركة المجتمع المدني بكل فئاته في جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وبصفة خاصة المجموعات المهمشة، مثل: الفقراء في الريف والحضر والنساء، فضلاً عن تمثيل أوسع للنخب المحلية والأقليات والجماعات الثقافية والعرقية والدينية والسياسية المختلفة في صنع القرار، مما يتيح لها دوراً وفرصة أكبر للمشاركة في الشؤون العامة وفي صنع السياسات العامة، وخصوصاً فيما يتعلق بتوزيع أكثر عدالة للموارد، وترسيخ الانتماء والإحساس بالمواطنة واستشعار المسؤولية العامة⁽¹⁶⁾. ويعني ما سبق تقوية الديمقراطية وممارستها، علي نحو يخلق قيادات جديدة قادرة علي المشاركة وتولي المناصب العامة⁽¹⁷⁾.

ويُمثل الحكم المحلي مجالاً حاسماً لممارسة الحقوق الديمقراطية والقيام باختيارات جماهيرية فعالة. غير أن هناك عوامل عديدة تحد من فعالية وكفاءة جهود التنظيم والإدارة والديمقراطية والإنصاف علي الصعيد المحلي في كثير من أنحاء العالم النامي. وكثيراً ما كانت القوة الاجتماعية والاقتصادية للنخب المحلية تترجم إلي نفوذ غير متناسب علي العمليات السياسية، وجعلت هياكل صنع القرارات التي تنطلق من أعلي لأسفل والمغزولة وغير الشفافة من إبداء المواطنين العاديين رأيهم أمراً صعباً⁽¹⁸⁾. وكثيراً ما يبدأ تعميق الديمقراطية في العالم النامي بإضفاء الطابع الديمقراطي علي الحكم المحلي، وهذا بالضبط ما حاولت مبادرتان للتنظيم والإدارة علي أساس المشاركة أن تفعله، في ولاية كيرالا الهندية، وتشكيلة من البلديات في البرازيل، وغيرها⁽¹⁹⁾.

ولا يمكن، مرة أخرى، تحقيق تقدم حقيقي ومستدام فعليا في مؤشرات الصحة والتعليم والدخل، محليا، دون حدوث تقدم حقيقي في تطبيقات النظام الديمقراطي، بالنسبة لمؤشري: الانتخاب،

والترشح.

4- أهمية الإعلان عن التجارب والممارسات المحلية الناجحة:

تنطلق أهمية الإعلان عن التجارب الناجحة في الإدارة المحلية، ومناقشتها في الندوات وورش العمل والدراسات، ونشرها، إلى (20):

أ. إثارة الاهتمام بدور المحليات في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة، وإبراز النماذج الناجحة لعلها تكون بمثابة بؤر مضيئة يمكن الاهتداء بها.

ب. التنبيه لنقاط الضعف القانونية والمؤسسية في المحليات التي تعيق ظهور الممارسات الناجحة المحلية، وتحديد وتوضيح المشكلات التي تواجه تلك الممارسات المحلية الناجحة، وتبيين الآليات التي انتهجتها للتغلب عليها، وتطوير السياسات العامة للدول لتفعيل دور المحليات في تحقيق التنمية المجتمعية، وإثارة الحافز لدى المؤسسات المحلية الأخرى لتسلك نفس مسالك تلك التجارب الناجحة، متأسية بها.

ج. تطوير استراتيجيات ورؤى المؤسسات المانحة لإدماج مكون تفعيل دور المحليات في تحقيق التنمية المجتمعية ضمن اهتماماتها.

د. تحفيز المشاركات الشعبية ومؤسسات المجتمع المدني لتعظيم مساهماتها الإنمائية داخل مجتمعاتها المحلية، والتأكيد على فكرة تكاتف كل المؤسسات المحلية في صنع الممارسات المحلية الناجحة.

هـ. إتاحة الفرصة لتوليد المؤشرات الملائمة للقياس وفقاً للخصوصيات المحلية والإقليمية لكل حالة، وتوجيه الأنظار للعوامل المفتاحية والواسعة التأثير في تلك الحالات المحلية الناجحة، لتكون محل تركيز في الحالات اللاحقة التي تحاول محاكاة الحالات الناجحة والتأسي بها، وتحفيز الوحدات والإدارات المحلية لتبدأ في قياس ومقارنة مدى نجاحها في تحقيق مستويات التنمية المحلية المطلوبة.

و. نشر المعرفة وأساليب العمل التي تطبق بشكل جيد في نظم الإدارة المحلية المختلفة، وتدعيم احترام وتقدير الوحدات المحلية الفائزة على مستوى الوحدات المحلية المختلفة، وعلى مستوى الدولة، بل وخارج نطاق الدولة، من جانب مواطنيها والمراقبين للتجارب والممارسات المحلية الناجحة.

ز. تدعيم ثقافة الاستمرارية في الإنجاز من خلال التأثير الإيجابي الذي تضفيه عملية نشر

تلك الممارسات الناجحة على الأشخاص العاملين في تلك الوحدات المحلية، سواءً من الرؤساء أو المرؤوسين.

ح. إثارة قضايا علمية محددة تحتاج للدراسة والتحليل، يمكن أن تكون موضوعات لرسائل الماجستير والدكتوراه في الحقول العلمية المعنية.

ط. وتساعد التجارب المحلية الناجحة، في هذا السياق، باعتبارها نماذج للقياس والاقتداء، علي تحديد وسائل أكثر مردودية للتكلفة لإنشاء البنية الأساسية، وتوفير الخدمات العامة وتنظيم تشغيلها وصيانتها.

ثانياً: ملاحظات حول مسابقة وزارة التنمية المحلية للمدن والقرى المصرية من منظور مقارن. لقد بادرت وزارة الدولة للتنمية المحلية في مصر بتطبيق أسلوب غير تقليدي لشحن الهمم للارتقاء بمستوى أداء المحليات في شكل مسابقة سنوية بين مدن وقرى الجمهورية، تتكون من خمسة محاور ومؤشرات فرعية تقيس مدى تقدم المحليات في مجال تحسين مستوى معيشة المواطن المصري. وقد استهدفت المسابقة تعزيز التنافس بين الوحدات المحلية وإبراز التجارب الناجحة، بعد استبعاد محافظات القاهرة، والإسكندرية، والجيزة؛ حيث تحظى هذه المحافظات بدعم مركزي وإمكانات مالية أكبر من غيرها من المحافظات. وقد بدأ تنفيذ المسابقة في العام المالي 2006/2005، وقد قدر لها المنظمون ألا تكون موجهة فقط إلى جمال ونظافة وانضباط الشوارع، بل تمتد لتشمل منظومة متكاملة من التنمية الشاملة⁽²¹⁾.

وفيما يلي يتم استعراض عدد من الملاحظات، التي لا تستهدف بطبيعة الحال القدر في تلك التجربة، التي تتعدد مزاياها وإيجابياتها بطبيعة الحال. وإنما غاية تلك الملاحظات تطوير مستوى المسابقة وتفعيل دورها في تطوير الأداء المحلي بصفة عامة. وتشمل هذه الملاحظات، ما يلي: المحاور، والمؤشرات، واتساق النتائج مع مؤشرات التنمية البشرية. 1. المحاور:

اشتملت المسابقة على خمسة محاور تقليدية، هي: الإصحاح البيئي، والتنمية العمرانية، والتنمية المحلية، والمشاركة الشعبية، و تحسين الخدمات. ويتضح من مراجعة تلك المؤشرات مدى اللبس الذي تشتمل عليه. فمن ناحية. تمثل الإصحاح البيئي -مثلته مثل المحاور الثلاثة الأخرى- جزءاً من التنمية المحلية المطلوبة، ومن ثم لا داعي لفصل ذلك المحور -والمحاور الثلاثة الأخرى- عن محور التنمية المحلية.

ولا يمكن فصل التنمية العمرانية عن الإصحاح البيئي. كما لا يمكن فصل المشاركة الشعبية عن تحقيق التنمية المحلية ولا عن تحسين الخدمات.

ومن ناحية أخرى، تشير المراجعة السريعة لعناوين تلك المحاور إلى أنها تغفل أبعاداً متنوعة أخرى للتنمية، لعل من أهمها: التنشئة السياسية، والتنمية الثقافية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية المجتمعية.

ومن هنا، قد يتطلب ذلك إعادة هيكلة المحاور، من خلال آليتي الدمج والإضافة، وإعادة عنونها.

2. المؤشرات:

ترد العديد من الملاحظات على مجموع المؤشرات المكونة للمحاور الخمسة المطروحة، من حيث الشمول والتكامل والاتساق.

فمن ناحية، لا تغطي المؤشرات أبعاد المحاور المطروحة، ولا تتكامل المؤشرات لترسم أبعاد الصورة المتكاملة لكل محور، ولا تتسق المؤشرات بين كل المحاور. فمحور الإصحاح البيئي، مثلاً، يركز على المخلفات الصلبة، دون التركيز على الأبعاد الأخرى للإصحاح البيئي، ومنها: المخلفات الخطرة، والحد من التلوث الصناعي، والتلوث الهوائي والضوئي والسمعي... الخ. فمؤشرات الإصحاح البيئي غير شاملة.

وقد ركز محور التنمية العمرانية على المظهر الجمالي دون المضمون العمراني الذي يرتبط بتوفير الوحدات السكنية الملائمة لكل من يطلبها، باعتبارها من حقوق المواطن الأساسية. وخط خدمات المرور بالتنمية العمرانية، مع تجاهل خدمات النقل والطرق المكتملة للتنمية العمرانية، وغيرها من خدمات المرافق المطلوبة لها. فمؤشرات التنمية العمرانية غير متكاملة.

كما أنّ محور المشاركة الشعبية لم يعبر عن المؤشر الوحيد الذي يشتمل عليه. فعنوان المحور يشير لمشاركة الأهالي في تنفيذ مشروعات خدمية أو إنتاجية، سواء بالمشاركة مع الجهود الحكومية أو بدونها، دون الاهتمام بدور الأهالي في اقتراح المشروعات وتقديم المساندة الدعوية اللازمة لها. ولم يتم التمييز بين المشاركة المالية أو بالجهد المادي أو الدعوى. كما أنّ المحور لم يعبر عن دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية المحلية، وهو ما لفت إليه المؤشر مجملاً. وقد احتوى هذا المحور على مؤشر وحيد بينما تتعدد مؤشرات المحاور الأربعة الأخرى.

3. الاتساق مع مؤشرات التنمية البشرية:

انتهت المسابقة لتقدير جهد عدد من القرى والمدن، دوناً عن باقي القرى والمدن المتبارية،

ومنحتها من ثم الجوائز المالية والمعنوية المحددة سلفاً، وفق محاور ومؤشرات محددة. ولا تتسق تلك المؤشرات والمحاور، مع مكونات مؤشرات دليل التنمية البشرية. ومن ثم، تأتي من هنا المفارقة. فلقد منحت الجوائز لمدن وقرى مصرية رغم انخفاض مستوى التنمية البشرية بها. وحجبت الجوائز عن مدن وقرى أخرى ترتفع مؤشرات التنمية البشرية بها. وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على الحاجة الأكيدة لتطوير المؤشرات، لتتسق مع دليل التنمية البشرية، بمكوناته الأساسية الثلاثة: متوسط دخل الفرد، ومتوسط العمر، ومستوى التعليم. وكذلك، يجب أن يراعى في هذا الصدد ما يتم مناقشته وطرحه من مكونات أخرى مكملة لدليل التنمية البشرية، ومنها مستوى الديمقراطية والمشاركة السياسية وتمثيل الفئات المهمشة ومنها المرأة والشباب. خاصة أن المسابقة لم تحاول -كما هو واضح- استلهام أو التأسي بالتجارب الدولية الأخرى، بصدد تزكية التجارب والممارسات المحلية الناجحة وما استندت وركزت عليه من مؤشرات للقياس والتقييم⁽²²⁾.

وعليه، تمثل مسابقة التميز بين المدن والقرى المصرية خطوة على الطريق، تحتاج إلى خطوات أخرى مكملة، من أهمها ضمان استمراريتها بغض النظر عن شخص الوزير المكلف بمهام الوزارة. ومن المهم في هذا الصدد، مراجعة التجارب الدولية في الممارسات المحلية الناجحة، للاستفادة منها وتطويرها وفقاً للخصوصية المصرية.

وللحقيقة، ارتبطت المسابقة بشخص الوزير عبد الرحيم شحاتة؛ حيث توقفت المسابقة مع تولي وزير آخر أعباء مهام الوزارة، على نحو غابت عن المسابقة صفة المؤسسة، كحال كل النشاطات والبرامج الإنمائية في الدول النامية.

وبصفة عامة، تتسق التجارب والممارسات المحلية الناجحة، في مصر والدولية منها، مع التوجهات الحديثة في حقل الإدارة العامة، التي تؤكد على تطبيق مبادئ المشاركة المجتمعية وقيم النزاهة والشفافية والمساءلة في إدارة أجهزة الإدارة العامة، كما تؤكد على إعادة اختراع وظائف الحكومة لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، مع التأكيد من ناحية ثالثة على نشر تطبيقات اللامركزية.

وتختلف حيثيات التجارب والمحاولات المحلية لنشر الممارسات الناجحة والتميزة وفقاً للخصوصيات الوطنية والمحلية. فبينما تركز التجربة البريطانية مثلاً على تشجيع الممارسات المحلية الناجحة في مجال تطبيق الحكومة الالكترونية بشكل كامل وشامل، ركزت التجربة

المصرية على إخلاء الأرصفة من الإشغالات!. وبينما ركزت تجارب وممارسات محلية ناجحة دولية على مساهمات الجمعيات الأهلية ومعاونات المؤسسات المانحة، ما تزال التجربة المصرية تركز على ما أضحى عليه منذ السبعينيات "المشاركة الشعبية"، دون الانتقال بشكل حقيقي لمصطلح "مؤسسات المجتمع المدني". وفي الوقت الذي تركز فيه التجربة المصرية على رفع المخلفات الصلبة "الزباله" من الشوارع وتنقية المجاري منها، تركز الممارسات المحلية الدولية الناجحة على تطبيقات "التنمية المستدامة".

ولم تقدم التجارب المحلية الناجحة في مسابقة التميز الحكومية ممارسات متميزة في إطار المحاور التي ركزت عليها الدراسة، وهي: تنمية المشاركة الشعبية مجتمعياً وسياسياً وتفعيل دور المجتمع المدني، والتنمية الاقتصادية وجذب الاستثمارات، تنمية سوق العمل، والحد من الفقر. وإذا كانت الدولة هي المتغير الأساسي في التجارب المحلية الناجحة في بريطانيا ومصر، فإن القيادات المحلية كانت هي المتغير الأساسي وتساندها مؤسسات المجتمع المدني، وعلى رأسها المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح، وكذا بعض المؤسسات غير الحكومية المانحة، في تجارب وممارسات محلية ناجحة، في الصين والهند وبلغاريا والبرازيل.

وعلى ذلك، فإن تعميم التجارب المحلية الناجحة ونشرها، على المستويين الوطني والدولي، بات أمراً واقعاً معاشاً، وإن تفاوتت مستويات النجاح بين تجربةٍ وأخرى. ثالثاً: التجارب التنموية المحلية الناجحة من منظور رؤساء أحياء منطقة جنوب القاهرة. يركز هذا القسم من الدراسة، على: توضيح أبعاد تصميم وتوزيع استمارة الاستبيان المستخدمة لتنفيذ الدراسة الميدانية، وتوضيح أبعاد مجتمع ومفردات الدراسة الميدانية التي تم توزيع استمارات الاستبيان عليها داخل مجتمع الدراسة الميدانية، وتحديد مدى صدق وثبات استمارة الاستبيان، وتحليل نتائج تقييم مفردات الدراسة الميدانية لمحاور الاستبيان.

1. تصميم وتوزيع استمارة الاستبيان:

صمم الباحث استمارة استبيان لتحليل وتحديد رؤية القيادات المحلية المصرية، ممثلين في رؤساء أحياء منطقة جنوب القاهرة، بشأن كل ما يلي: تعريف وإدراك كل منهم لماهية مصطلح التجربة المحلية الناجحة، ورؤية كل منهم لحقيقة وواقع التجارب المحلية الناجحة في مصر، وتحديد كل منهم لماهية الإشكاليات التي تحد من فرص ظهور التجارب المحلية الناجحة في مصر انطلاقاً من الواقع الإداري المعاش في إدارة كل حي من الأحياء محل الدراسة، وتصورات

كل من رؤساء الأحياء لمتطلبات تحقيق التجربة المحلية الناجحة في مصر انطلاقاً من تجاربهم الخاصة في إدارة شئون كل حي من الأحياء محل الدراسة.

لقد غطت استمارة الاستبيان، بخلاف قسم البيانات الشخصية، أربعة محاور، وتم قياس كل محور باستخدام جملة من المتغيرات/العبارات، تراوحت بين: 19 عبارة بالنسبة للمحور الأول المعنون "ماهية مصطلح التجربة المحلية"، و11 عبارة بالنسبة للمحور الثاني المعنون "واقع التجارب المحلية الناجحة في مصر"، و23 عبارة بالنسبة للمحور الثالث المعنون "الإشكاليات التي تحد من فرص ظهور التجارب المحلية الناجحة في مصر"، و23 عبارة بالنسبة للمحور الرابع المعنون "متطلبات تحقيق التجربة المحلية الناجحة في مصر". ومنحت مساحة مفتوحة، عقب محاور الاستبيان الأربعة، لمفردات الدراسة الميدانية، لكتابة "وجهة نظر تريدون - مشكورين- تسجيلها في المساحة التالية".

تنقسم المنطقة الجنوبية من محافظة القاهرة، إدارياً، إلى عشرة أحياء، هي (23): التبين، وحلوان، والمستقبل، والمعادي، والبساتين، ودار السلام، ومصر القديمة، والسيدة زينب، والخليفة، والمقطم. وواقع الحال يشير لانفصال منطقة طرة عن حي المعادي في حي مستقل، ولوجود حي 15 مايو مستقلاً عن حي حلوان ويضم إدارياً مدينة المستقبل. وأضيف حي المعصرة ضمن منطقة جنوب القاهرة بعد إلغاء محافظة حلوان. وبذلك، تصبح أحياء منطقة جنوب القاهرة، اثنا عشر حياً، هي: التبين، وحلوان، وطرة، والمعادي، والبساتين، ودار السلام، ومصر القديمة، والسيدة زينب، والخليفة، والمقطم، و15 مايو، والمعصرة.

وقد تم الاستعانة بالأستاذة جيهان عبد الرحمن- نائب محافظ القاهرة للمنطقة الجنوبية، مشكورة، لتوزيع استمارات الاستبيان على السادة رؤساء الأحياء، خلال شهري أكتوبر ونوفمبر. وتم إرسال مخاطبات رسمية من مكتب السيدة نائب المحافظ للسادة رؤساء الأحياء لاستيفاء استمارات الاستبيان خلال شهر أكتوبر 2017، مع أكثر من مخاطبة استعجال خلال شهر نوفمبر 2017. واستجاب ستة من رؤساء الأحياء، وامتنع ستة منهم، رغم مخاطبات الاستعجال المتكررة.

وقد قام السادة الأفاضل التالية أسماؤهم، مشكورين، باستيفاء استمارة الاستبيان: مهندس. عادل عبد الظاهر محمد- رئيس حي البساتين بتاريخ 2017/10/19، مهندس. وجدي محمد مسلم زقزوق بتاريخ 2017/10/22، وكيل وزارة. محمد زين العابدين- رئيس حي مصر القديمة

بتاريخ 2017/10/23، لواء . أسامة أحمد النحاس- رئيس حي حلوان بتاريخ 2017/10/24،
لواء . صبري محمد عبده- رئيس حي دار السلام بتاريخ 2017/10/24، عميد. طارق محمود
اليمني- رئيس حي طرة بتاريخ 2017/10/29⁽²⁴⁾.
2. قياس صدق وثبات استمارة الاستبيان:

يقصد بصدق **Validity** استمارة الاستبيان إمكانية قياس الظاهرة المبحوثة من خلال الأداة المستخدمة⁽²⁵⁾؛ حيث يعد ذلك الأمر من أهم شروط المقياس أو الأداة التي تستخدم في الدراسة الميدانية، وهي استمارة الاستبيان في حالة هذه الدراسة. وقد قام الباحث بقياس صدق محتوى **Content Validity** الاستبيان للتأكد من مدى ملائمة الأداة لقياس موضوع الدراسة، وأن جميع الفقرات الموجودة في الاستبيان تغطي العوامل أو المتغيرات المطلوب قياسها، وأنها تخلو من الأخطاء الطباعية واللغوية ومشكلات الصياغة، وذلك من خلال عرض استمارة الاستبيان على مجموعة من الخبراء⁽²⁶⁾.

وفي هذا الشأن، قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان على عدد من الأساتذة الجامعيين والباحثين الخبراء والمتخصصين في حقل الإدارة العامة والمحلية لتحكيمها وإبداء رأيهم فيها. وقد أخذ الباحث كل آرائهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار عند إعداد النسخة النهائية من استمارة الاستبيان. وفضلا عن ذلك، تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة تجريبية من الباحثين في حقل الإدارة العامة والمحلية، للتعرف على مدى وضوح وسهولة الألفاظ المستخدمة ومدى فهمهم للمفاهيم الواردة في هذه الاستبانة ومدى مناسبة الخيارات المطروحة. وقد استفاد الباحث فعليا من الملاحظات التي طرحت في هذا السياق، وقد أخذت في الحسبان عند إعداد النسخة النهائية من استمارة الاستبيان.

أما ثبات استمارة الاستبيان فيقصد به أن تعطي استمارة الاستبيان نفس النتائج في حالة تكرار توزيعها على نفس العينة وتحت نفس الظروف. ومن أهم الطرق الشائعة لقياس ثبات الأداة طريقة الاتساق الداخلي **Internal Consistency Method** التي تقيس درجة تجانس المتغيرات ضمن المجموعة الواحدة. ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المجال اختبار ألفا كرونباخ⁽²⁷⁾ **Cronbach's Alpha**.

لذلك، قام الباحث باستخراج قيمة معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** بهدف التأكد من مدى اتساق أداة القياس. وتشير النتائج إلى أن معامل الثبات لجميع المتغيرات لا يقل عن 0.60،

وهو الحد الأدنى لقيمة ألفا كرونباخ لاعتبار الأداة تتسم بالثبات في حالة مثل هذه الدراسات (28). كما أن معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة بلغ 0.816، ويعني ذلك أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وصالحة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي. ويظهر الجدول رقم (1) نتائج قياس مدى ثبات محاور الاستمارة.

الجدول رقم (1) نتائج التحليل الإحصائي الخاص بكل من درجة الصدق والثبات

م.م	المحور	معامل الاتساق الداخلي Internal Consistency Method		معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
		الحد الأدنى	الحد الأعلى		
1.	ماهية التجربة المحلية الناجحة	0.765	0.848	0.872	0.8997 451
2.	واقع التجارب المحلية الناجحة في مصر	0.763	0.914	0.903	0.9345 712
3.	الإشكاليات التي تحد من فرص ظهور التجارب المحلية الناجحة في مصر	0.673	0.874	0.932	0.9282 34
4.	متطلبات تحقيق التجربة المحلية الناجحة في مصر	0.825	0.921	0.876	0.8756 42

3. تحليل نتائج تقييم مفردات العينة لمحاور الاستبيان:

لقياس رأي مفردات العينة بشأن التجارب التنموية المحلية الناجحة في مصر وإشكالياتها ومتطلباتها، اعتمد الباحث في تفسير نتائج الدراسة على الحدود الحقيقية لفئات مقياس عالم الاقتصاد الأمريكي رينسيس ليكرت الخماسي Fifth Likert Scale (1932)، المستخدم في التحليل الوصفي لاستجابات المستقسين المشاركين في استيفاء استمارات الاستبيان، وتقدير عبارات كل محور من محاور الاستبيان، وذلك كما يلي: تكون درجة الموافقة عالية عندما يكون المتوسط الحسابي 4.5 درجة فأكثر، تكون درجة الموافقة فوق متوسطة عندما يكون المتوسط

الحسابي من 3.5 درجة إلى أقل من 4.5 درجة، وتكون درجة الموافقة متوسطة عندما يكون المتوسط الحسابي من 2.5 درجة إلى أقل من 3.5 درجة، وتكون درجة الموافقة منخفضة عندما يكون المتوسط الحسابي من 1.5 درجة إلى أقل من 2.5 درجة، ولا توجد موافقة عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من 1.5 درجة.

وفي هذا السياق، يبين الجدول التالي، رقم (2)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحور الأول، متمثلاً في تعريف "ماهية التجربة المحلية الناجحة". علماً بأنه اقتربت قيمة متوسطات الانحرافات المعيارية من الصفر كلما قل تشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفقهم على قيمة المتوسط الحسابي.

الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحور الأول- ماهية التجربة المحلية الناجحة

م	المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1.	التجربة/الإدارة المحلية الناجحة هي الإدارة المحلية القادرة على توفير الاحتياجات الأساسية اليومية للمواطن المحلي من السلع والخدمات.	3.66	1.132
2.	التجربة المحلية الناجحة هي الإدارة المحلية القادرة على إشباع الاحتياجات الأساسية اليومية للمواطن المحلي من كل السلع والخدمات التي يحتاج إليها.	3.5	0.873
3.	التجربة المحلية الناجحة هي الإدارة المحلية القادرة على تنفيذ تكاليفات رئيس الجمهورية، وفق الأولويات التي يقرها كتابة أو شفاهة، بكفاءة وفعالية.	4.6	0.985
4.	تتمثل التجربة المحلية الناجحة في حفظ الأمن العام والاستقرار السياسي بنطاق الوحدة المحلية.	3.16	0.981
5.	تتمثل التجربة المحلية الناجحة في حفظ الأمن العام والاستقرار السياسي بنطاق الوحدة المحلية، بغض النظر عن الإنجازات الإيمائية المحلية، التي هي مسئولية الوزارات والمرافق.	2.3	0.982
6.	تتمثل التجربة المحلية الناجحة في التجربة الإدارية المحلية التي تحقق الفوز بمركز متقدم في مسابقات التنمية المحلية الوطنية و/أو الإقليمية، و/أو الدولية.	4.3	0.813
7.	تتمثل التجربة المحلية الناجحة في القدرة على تخليق وتطوير بدائل التنمية المحلية الشاملة والمستدامة لا مركزياً.	4.6	0.929
8.	التجربة المحلية الناجحة هي التي تضع ملف منظومة النظافة العامة على رأس أولويات العمل، مع المتابعة الميدانية والتفاعل والتواصل مع المواطنين.	4	1.008
9.	التجربة المحلية الناجحة هي التي تتمكن من إنهاء ظاهرة مخالفات البناء كليا.	4.3	1.045
10.	التجربة المحلية الناجحة هي التي ترفع من مستوى النظافة والتجميل والتشجير والتنسيق الحضاري وتوحيد لون المباني مع فتح الشوارع المغلقة وتحقيق الانضباط المروري وإخلاء الأرصفة والشوارع من الإشغالات ومعيقات حركة المرور.	4.6	1.036
11.	التجربة المحلية الناجحة هي التي تدعم المرأة المعيلة والمعاقين وبرامج محو الأمية، مع التوعية بالقضية السكانية، وتنتج في تحصيل أفساط القروض الخاصة بالمشروعات الصغيرة المرتبطة بتشغيل الشباب، وتحشد الجهود الأهلية والمجتمع المدني في تنفيذ مشروعات خدمية أو إنتاجية سواء بالمشاركة مع الجهود الحكومية أو بدونها.	4.1	0.978

0.925	4.6	12	التجربة المحلية الناجحة هي التي تقوم بإنفاذ القانون على الجميع دون أي من أشكال الفساد الإداري وبكل صرامة.
0.894	4.6	13	التجربة المحلية الناجحة هي التي تخفض مستويات الفساد الإداري لأدنى مستوياتها.
0.972	3.83	14	التجربة المحلية الناجحة هي التي تحقق الرضاء العام المحلي.
1.003	2.6	15	التجربة المحلية الناجحة هي بالضرورة تجارب استثنائية ومتفردة داخل المجتمعات المحلية وليست متكررة.
1.048	4.3	16	التجربة المحلية الناجحة يمكن أن تكون متكررة، بسمات وبصمات إنجاز إنمائية شاملة مختلفة أو خاصة.
1.180	4.3	17	التجربة المحلية الناجحة لابد أن تكون سمات إنجازها الإنمائية، شاملة مستدامة، ليطلق عليها صفة تجربة محلية ناجحة".
0.874	5	18	التجربة المحلية الناجحة هي التجربة المحلية التي تستخدم الموارد المحلية المعتادة، والمحدودة بطبيعتها، بشكل غيرمعتاد، لا يخالف القوانين والأعراف العامة، على نحو يؤدي الى الارتقاء بشكل ملموس ومتصاعد في مستوى التنمية البشرية للمواطن المحلي.
0.961	3	19	تتمثل التجربة المحلية الناجحة في التجربة الإدارية المحلية التي تحظى بالتغطيات الإعلامية المتنوعة، والمتكررة بين الفينة والأخرى، لإبراز نجاحاتها.
18.619	75.32	المجموع الكلي والمتوسط العام	
0.9799	96.3		

وعليه، توضح بيانات الجدول رقم (2)، وجود موافقة إجمالية عامة فوق متوسطة على المؤشرات التي طرحتها الدراسة لتقييم تجربة الإدارة المحلية الناجحة، مع تباينات، تراوحت بين (2.3)، بدرجة موافقة منخفضة، لتقدير مؤشر/مؤشرات "تتمثل التجربة المحلية الناجحة في حفظ الأمن العام والاستقرار السياسي بنطاق الوحدة المحلية، بغض النظر عن الإنجازات الإنمائية المحلية، التي هي مسئولية الوزارات والمرافق" و(5)، بدرجة موافقة مرتفعة، لتقدير مؤشر/مؤشرات "التجربة المحلية الناجحة هي التجربة المحلية التي تستخدم الموارد المحلية المعتادة، والمحدودة بطبيعتها، بشكل غيرمعتاد، لا يخالف القوانين والأعراف العامة، على نحو يؤدي الى الارتقاء بشكل ملموس ومتصاعد في مستوى التنمية البشرية للمواطن المحلي". إذا، اتفقت الرؤى أن هاجس التجارب الإدارية المحلية الناجحة إنمائي بالأساس، وليس أمني أو سياسي، ومن ثم اتفقت الرؤى إجمالاً على رفض أن تكون "التجربة المحلية الناجحة هي بالضرورة تجارب استثنائية ومتفردة داخل المجتمعات المحلية وليست متكررة" بمنح هذا المؤشر تقدير (2.6) فقط. ويتأكد هذا التوجه العام، بمنح مؤشر "تتمثل التجربة المحلية الناجحة في حفظ الأمن العام والاستقرار السياسي بنطاق الوحدة المحلية" تقديراً لم يتجاوز (3.6)، فيما منحت مؤشرات: تنفيذ تكليفات رئيس الجمهورية، وفق الأولويات التي يقررها كتابة أو شفاهة، بكفاءة وفعالية (4.6)، وإنفاذ القانون على الجميع دون أي من أشكال الفساد الإداري وبكل صرامة (4.6)، مكافحة الفساد الإداري (4.6)، والقدرة على تخليق وتطوير بدائل التنمية المحلية الشاملة والمستدامة لا مركزياً (4.6). وعليه، أكدت الرؤى المطروحة إجمالاً، أن التجربة

المحلية الناجحة هي تجربة إنمائية متكاملة، ولا تعنى بمجرد مؤشر توفير الاحتياجات الأساسية لمجرد بقاء المواطنين على قيد الحياة، والتي حظيت بتقدير (3.5- 3.6) فقط، أو أن تكون مجرد مؤشر الاستحواذ على التغطيات الإعلامية المتنوعة، والمتكررة بين الفينة والأخرى، لإبراز نجاحاتها، والتي قد تكون نجاحات وهمية، والتي حظيت بتقدير (3) فقط. وتندرج تحت البعد الإنمائي المؤشرات الإنمائية الفرعية التي حظيت بتقديرات عامة، تراوحت بين (3.83) و (4.3).

وتذهب الرؤى في اتجاه محورية دور القيادة السياسية والسياسات الحكومية المركزية في تخطيط البرامج الإنمائية المحلية، بحيث أنه لا توجد غضاضة من مركزية تخطيط البرامج الإنمائية المحلية، أو أن تمثل الإدارة المحلية تطبيقا فعليا لواقع لا مركزية التنفيذ لما تم التخطيط له مركزيا⁽²⁹⁾. وعليه، يتمثل دور الإدارة المحلية في تنفيذ البرامج الإنمائية المخططة مركزيا⁽³⁰⁾، وذلك بخلاف ما تؤكد عليه الأفكار الإنمائية الدولية المعتمدة، منذ أكثر من ثلاثين عاما، من إيلاء تطبيقات اللامركزية الإدارية وزنا نسبيا مهما ضمن برامج العمل الوطني والإصلاح السياسي والإداري والتحول الديمقراطي والتنمية المستدامة، كمدخل لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. وعليه، وفقا لهذه الرؤى المتعايشة مع الواقع المركزي الفعلي لإدارة الشؤون العامة المصرية، تؤكد عددا من الرؤى على محورية وأهمية تعديل القوانين التي عفى عليها الزمن، مثل قوانين: الإشغالات، والمحال التجارية والصناعية والإعلانات والباعة الجائلين،... الخ، لتساعد على تقوية نفوذ الإدارة المحلية في مجال تنفيذ التكاليفات المركزية للقيادات المحلية، وزيادة التمويل المركزي، وضمان التكافؤ بين المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف المحلي مقارنة بزميله في الحكومة المركزية وبدواوين عموم الوزارات، وتخصيص جزء من الإيرادات المحلية كحوافز لموظفي المحليات، وإصدار قانون مستقل للخدمة المدنية في المحليات، وإنشاء شرطة متخصصة لخدمة ودعم المحليات تتشكل بالأساس من الضباط الشرطيين المتقاعدين المشهود لهم بمعرفة إدارة شؤون الضباط بالمعاش، ومع مراعاة أخذ رأي القيادات المحلية في تعديلات ومشروعات القوانين واللوائح المزمع إصدارها "مركزيا"⁽³¹⁾.

وبين الجدول التالي، رقم (3)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحور الثاني، متمثلا في "واقع التجارب المحلية الناجحة في مصر".

الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحور الثاني -
واقع التجارب المحلية الناجحة في مصر

م.	المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1.	تنتشر في مصر وبشكل ملحوظ التجارب المحلية الناجحة.	2.8	1.071
2.	تتسم التجارب المحلية الناجحة في مصر، بأنها تجارب إنمائية شاملة ومستدامة.	3.3	1.215
3.	تتنوع التجارب المحلية الناجحة في مصر بين كل المستويات المحلية، من مستوى المحافظة إلى مستوى القرية والحي.	4	0.972
4.	توفر الحكومات المصرية المتتابعة الظروف الملائمة لوجود التجارب المحلية الناجحة.	2.3	0.839
5.	يوفر مستوى التنسيق المحلي / المحلي، والمركزي/ المحلي الفرصة الكاملة لوجود التجارب المحلية الناجحة.	2.6	1.076
6.	يساهم الدستور وقانون الإدارة المحلية بقوة في وجود التجارب المحلية الناجحة في مصر.	3.3	0.950
7.	تطبق وتجسد التجارب المحلية الناجحة في مصر الأبعاد الحقيقية لحوكمة المحليات.	4	1.207
8.	توجد محاولات رسمية جادة لتوثيق وتعميم التجارب المحلية الناجحة في مصر.	4.1	0.922
9.	ترتفع معدلات الرضاء العام لدى المواطن المحلي لأعلى مستوياتها في نطاق الوحدات المحلية للتجارب المحلية الناجحة في مصر.	4	0.973
10.	تمثل التجارب المحلية الناجحة في مصر نماذجاً رائدة تُحتذى على المستويين الوطني والدولي.	4.1	1.081
	المجموع الكلي والمتوسط العام	34.5	10.306
		3.45	1.0306

توضح بيانات الجدول رقم (3)، إقراراً من القيادات المحلية بأحياء المنطقة الجنوبية من محافظة القاهرة بأهمية ومحورية التجارب المحلية الناجحة في مصر باعتبارها نماذجاً رائدة تُحتذى على المستويين الوطني والدولي بمعدل موافقة (4.1)، مع الاعتراف بغياب التطبيقات الفعلية للتجارب المحلية الناجحة في مصر على أرض الواقع بمعدل موافقة (2.8) أقرب

للمنخفض، مع الإقرار بمعدل (3.3) بأن التجارب المحلية الناجحة في مصر ليست إنمائية شاملة ومستدامة بشكل عام، والتأكيد بمعدل (2.3) المنخفض على غياب المساندة من الحكومات المصرية المتتابة بتوفير الظروف الملائمة لوجود التجارب المحلية الناجحة، والإقرار بمعدل (2.6) الأقرب للمنخفض بأن مستوى التنسيق المحلي / المحلي، والمركزي/ المحلي لا يوفر الفرصة الكاملة لوجود التجارب المحلية الناجحة في مصر، والتأكيد بمعدل (3.3) المتوسط أن الدستور وقانون الإدارة المحلية لا يساهمان فعليا بقوة في وجود التجارب المحلية الناجحة في مصر.

وبين الجدول التالي، رقم (4)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحور الثالث، متمثلاً في "الإشكاليات التي تحد من فرص ظهور التجارب المحلية الناجحة في مصر".
الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحور الثالث - الإشكاليات التي تحد من فرص ظهور التجارب المحلية الناجحة في مصر

م.	المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1.	عدم توفر الكفاءات من الكوادر المؤهلة التي يمكن الاستقطاب والاختيار من بينها لتولي المواقع الوظيفية للقيادات التنفيذية المحلية.	3	1.132
2.	لا تمتلك القيادات المحلية المصرية الرؤية الاستراتيجية لإدارة الشؤون المحلية.	3	1.072
3.	تفتقد القيادات المحلية المصرية بصفة عامة للاقتناع بحقيقة دورها ومحوريتها.	3	0.982
4.	تؤثر القيادات المحلية المصرية بصفة عامة لعب دور الموظف التابع للسلطة المركزية، حفاظا على المزايا المادية والمعنوية للمركز الوظيفية.	3.5	0.863
5.	اتسام تطبيقات حوكمة المحليات بالشكلية.	3.6	0.971
6.	الافتقار للمساندة المركزية الحقيقية لتنفيذ الرؤى الاستراتيجية لإدارة الشؤون المحلية.	3.6	0.987
7.	تغليب المنظور الأمني على المنظور الإنمائي في إدارة الشؤون المحلية.	3.1	1.030
8.	يقتصر دور القيادات التنفيذية المحلية على الإشراف على ومتابعة العاملين بالمصالح الحكومية، والإشراف على الأعمال التي تتولاها الأجهزة التنفيذية بالوحدات المحلية، دون سلطات حقيقية تضمن خلق بيئة إدارية حقيقية تكفل ظهور التجارب الناجحة في التنمية المحلية.	3.6	1.211
9.	امتلاك القيادات المحلية المصرية لرؤى استراتيجية غير واقعية لإدارة الشؤون المحلية.	3.3	1.035
10.	امتلاك القيادات المحلية المصرية لرؤى استراتيجية غير متكاملة لإدارة الشؤون المحلية.	3.5	0.873
11.	شروع المحسوبية والشللية وعدم الاحترافية في اختيار القيادات المحلية.	3	0.912
12.	الخضوع لسيطرة ونفوذ كبار الموظفين، ومنهم مديري مكاتب المحافظين، المساندين لبقاء الوضع على ما هو عليه.	3.5	0.918
13.	الخضوع للابتزاز غير المباشر من الإعلاميين المحليين المساندين لبقاء الوضع على ما هو عليه.	2.5	0.856
14.	عدم وجود مؤسسة أكاديمية مؤهلة معتمدة مسؤولة عن تأهيل القيادات المحلية تأهيلاً علمياً شاملاً.	3.3	1.002
15.	عدم وجود الإمكانيات المالية الكافية لتطبيق الرؤى الاستراتيجية على أرض الواقع.	4.1	0.824
16.	افتقار القيادات التنفيذية المحلية للسلطات الإدارية الكافية لمتابعة وضبط أداء كل موظفي العموم في كل المصالح الحكومية والمرافق العامة المحلية.	3.6	0.973
17.	عدم مشاركة المجالس الشعبية المحلية بشكل حقيقي في إعداد خطط التنمية المحلية بشكل يتناسب وتوقعات ومتطلبات وأولويات المواطن المحلي.	4	0.981
18.	ضعف و/ أو غياب المشاركات الشعبية الذاتية والتطوعية في برامج التنمية المحلية.	4	1.025

1.042	4.1	عدم اقتناع المواطن المحلي بمحورية الدور الذي تلعبه القيادات التنفيذية المحلية في إعداد وتنفيذ الخطط الإنمائية المحلية.	19.
1.241	4.3	التمييز ضد موظفي العموم، من رؤساء ومروؤسين، في الوحدات المحلية، مقارنة بزملائهم في المصالح والمرافق الحكومية.	20.
0.987	3.1	إصرار القيادات التنفيذية المحلية على مركزه الشؤون المحلية رغم الفرص المتاحة للتحرك الإنمائي لا مركزيا، لأسباب شخصية ونفسية ومهنية تراكمية.	21.
0.938	4.3	لا يمنح قانون الإدارة المحلية القيادات التنفيذية المحلية السلطات الإدارية والمالية الكافية لإدارة الشؤون المحلية لامركزيا.	22.
0.913	3.6	تجميد الانتخابات المحلية في مصر، وعدم وجود مجالس شعبية محلية.	23.
22.768	80.6	المجموع الكلي والمتوسط العام	
0.9899	3.5		

توضح بيانات الجدول رقم (4)، الاعتراف بوجود إشكاليات عميقة تحول دون وجود التطبيقات المحلية المصرية الناجحة، حيث جاء المتوسط العام لتقديرات القيادات المحلية مجموع المحور، متوسطا، بتقدير (3.5). وتظهر النزعة المركزية واضحة جلية مرة أخرى؛ حيث منحت الإشكاليات المشار إليها في العبارات التي تقيس هذا المحور، من خلال ربط تطبيقات الإدارة المحلية الناجحة بالعلاقات المحلية-المركزية، وزنا نسبيا مرتفعا، تراوح بين (3.6) و (4.3). وأكدت تقديرات القيادات المحلية بأحياء المنطقة الجنوبية من محافظة القاهرة على عدم امتلاك القيادات المحلية المصرية لرؤى استراتيجية واقعية لإدارة الشؤون المحلية بتقدير (3.3)، وعلى عدم امتلاك القيادات المحلية المصرية لرؤى استراتيجية متكاملة لإدارة الشؤون المحلية لأسباب شخصية ونفسية ومهنية تراكمية بتقدير (3.5)، وعلى إصرار القيادات التنفيذية المحلية على مركزه الشؤون المحلية رغم الفرص المتاحة للتحرك الإنمائي لا مركزيا بتقدير (3.1)، وهي تقديرات يمكن القول بأنها مرتفعة إذا تم وضع الاعتبارات الشخصية، التي قد تحول دون نقد الذات، في الحسبان. كما أكدت التقديرات على الأثر السلبي لتجميد الانتخابات المحلية في مصر، وعدم وجود مجالس شعبية محلية، بتقدير عام (3.6)، ويؤكد ذلك ارتفاع التقدير العام لإشكالية "عدم مشاركة المجالس الشعبية المحلية بشكل حقيقي في إعداد خطط التنمية المحلية بشكل يتناسب وتوقعات ومتطلبات وأولويات المواطن المحلي" بمعدل (4). وربما نتيجة لما سبق، جاء التقدير العام لإشكاليته: ضعف و/ أو غياب المشاركات الشعبية الذاتية والتطوعية في برامج التنمية المحلية، عدم اقتناع المواطن المحلي بمحورية الدور الذي تلعبه القيادات التنفيذية المحلية في إعداد وتنفيذ الخطط الإنمائية المحلية، واقعيا ومرتفعا جدا بشكل ملحوظ، بتقدير عام (4) و (4.1) على التوالي. وللأسف، حصلت إشكالية "عدم وجود مؤسسة أكاديمية مؤهلة معتمدة مسئولة عن تأهيل القيادات المحلية تأهيلاً علمياً شاملاً"، على تقدير (3.3)، فقط، وهو تقدير متوسط، وهو الأمر الذي يمكن إرجاعه لجملة متعددة من المبررات، الشخصية والواقعية. وربما يتناسب مع هذا التقدير المتوسط عدم اهتمام 50% من رؤساء أحياء المنطقة الجنوبية من محافظة القاهرة باستيفاء استمارة الاستبيان.

وللحقيقة، تتوافق نتائج تحليل توجهات قيادات الإدارة المحلية في مصر، إزاء قضية المركزية واللامركزية، وحول طبيعة وشكل العلاقات المركزية-المحلية، مع نتائج بعض الدراسات المتعمقة لتطلعات وتوجهات واقع الإصلاح السياسي المؤسسي للدولة في مصر خلال العشرين سنة التي سبقت ثورة 25 يناير 2011، والتي انتهت للتأكيد على عدم وجود تفكير لتغيير عادات موروثه في العمل، في أعلى مستويات الجهاز الحكومي، متمثلة في المركزية الشديدة في عملية صنع القرار⁽³²⁾.

ويبين الجدول التالي، رقم (5)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحور الرابع، متمثلاً في "متطلبات تحقيق التجربة المحلية الناجحة في مصر".

الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم المحور الرابع - متطلبات تحقيق التجربة المحلية الناجحة في مصر

م.	المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1.	التزام القيادة السياسية التزاماً أكيداً وفعلياً بدعم اللامركزية وتطبيقاتها في الحالة المصرية.	4.8	0.875
2.	وجود القيادة المحلية ذات التوجه الاستراتيجي، المبادئة والنزيهة، وذات الخيال، والقادرة على التفكير الخلاق وطرح حلول غير تقليدية للمشكلات، وإقناع الآخرين، والعمل بروح الفريق.	4.8	1.004
3.	تفعيل المشاركة الشعبية، في صنع وتنفيذ القرار المحلي، وفي اقتراح وتنفيذ مشاريع التنمية المحلية، ثم في الإرتقاء بجودة الخدمات التي تقدم للمواطنين في القرى والمدن.	4.1	0.978
4.	منح المحليات سلطة المبادرة لتخليق التمويل المحلي، من خلال إقرار الرسوم المحلية بشكل لامركزي، مع جمع التبرعات والمنح، وتفعيل الشراكات المجتمعية.	4.5	0.953
5.	نقل مسؤولية إدارة كل المرافق والمصالح العامة المحلية للقيادات التنفيذية المحلية.	4.3	1.005
6.	حوكمة المحليات بشكل حقيقي، من حيث: النزاهة، والمؤسسية، وحكم القانون، وإتاحة وشفافية المعلومات، والمساءلة، والمشاركة.	4.5	0.954
7.	تفعيل دور هيئات ولجان التخطيط الإقليمي.	4.1	0.978
8.	تفعيل دور المجلس الأعلى للإدارة المحلية.	4.3	0.982
9.	اختيار القيادات التنفيذية المحلية على أساس الجدارة لا الثقة.	4.6	1.012
10.	اختيار القيادات التنفيذية المحلية على أساس الخبرة العملية المحلية.	3.6	0.891
11.	اختيار القيادات التنفيذية المحلية على أساس الخبرة الإدارية، بغض النظر عن الخلفية المهنية.	4.3	0.956
12.	اختيار القيادات التنفيذية المحلية على أساس الجدارة والنفوذ العسكري والأمني.	2.5	1.019
13.	اختيار القيادات التنفيذية المحلية على أساس الجدارة والنفوذ العائلي داخل المجتمع المحلي.	1.6	1.001
14.	اختيار القيادات التنفيذية المحلية من خريجي معهد أكاديمي تأهيلي متخصص ومعتمد.	3.1	1.207
15.	اختيار القيادات التنفيذية المحلية من خريجي معهد أكاديمي تأهيلي متخصص ومعتمد، ووفق مدى الجدارة.	4	0.892
16.	تقييم الأداء المحلي سنوياً، وفق المؤشرات الإحصائية لدليل التنمية البشرية.	4.3	0.985
17.	وضع خطة استراتيجية محلية للتنمية المحلية في المحافظات.	4.3	0.896
18.	تفعيل دور المجالس الشعبية المحلية في اعتماد الخطط المحلية ومراقبة الأداء المحلي.	4.5	1.009

1.031	4.1	19. وجود مجالس شعبية محلية منتخبة انتخاباً حراً ونزيهاً حقيقياً.
0.912	4.5	20. تعديل قانون الإدارة المحلية ليوفر البيئة الملائمة لظهور التجارب المحلية الناجحة في مصر.
0.819	4.5	21. التأكيد على أن يتعامل كل رئيس وحدة محلية مع وحدته المحلية بسلطات موسعة مبادرة وشاملة.
0.991	4.3	22. تعزيز والتوسع في تطبيقات المشاركة الشعبية والجهود الذاتية التطوعية المحلية المالية والمادية.
1.016	4.3	23. إصدار قانون ينظم بشكل مستقل نظام الخدمة المدنية في المحافظات.
22.366	93.9	المجموع الكلي والمتوسط العام
0.972	4.08	

توضح بيانات الجدول رقم (5)، أن الأغلبية العظمى من المقترحات المشار إليها كمتطلبات تحقيق التجربة المحلية الناجحة في مصر، تحظى بتقدير عام مرتفع من جانب القيادات المحلية، لا يقل عن (4)، ويستثنى من ذلك: "اختيار القيادات التنفيذية المحلية على أساس الجدارة والنفوذ العائلي داخل المجتمع المحلي"، الذي حظي بتقدير عام (1.6) فقط، "اختيار القيادات التنفيذية المحلية على أساس الجدارة والنفوذ العسكري والأمني"، الذي حظي بتقدير عام (2.5) فقط، و"اختيار القيادات التنفيذية المحلية من خريجي معهد أكاديمي تأهيلي متخصص ومعتمد"، الذي حظي بتقدير عام (3.1) فقط. وعليه، يوضح ما سبق رفض فكرة أن تكون القيادات المحلية من ذات محافظات التي ينتمون إليها، وهي فكرة طبقت لمرة واحدة في مصر، في حركة المحافظين في 15 نوفمبر 1979، ولم يثبت نجاحها، ومن ثم لم يتم تكرارها. وجاء التقدير متوسطاً للمقترحين الاثنى عشر الآخرين، ويمكن إرجاع ذلك لاعتبارات شخصية بالأساس، من حيث ربط كليهما باعتبار الجدارة. فليس كل ذوي الخلفية الأمنية والعسكرية وخريجي المعاهد القيادية المتخصصة بالضرورة أكفاء، ويستحقون المناصب القيادية المحلية بلا تدقيق. ويلاحظ أن القيادة المحلية المدنية الوحيدة، قد رفضت بشكل مطلق اقتراح "اختيار القيادات التنفيذية المحلية على أساس الجدارة والنفوذ العسكري والأمني". بينما حظي اقتراح "اختيار القيادات التنفيذية المحلية على أساس الجدارة والنفوذ العسكري والأمني" بقبول عام من جانب القيادات المحلية من ذوي الخلفية المهنية العسكرية والأمنية في حالتين، وآثرت حالة أن تكون على الحياد لأسباب متعددة قد تكون مفهومة، ورفض حالة وحيدة مقترحة لأسباب متعددة قد تكون مفهومة أيضاً، ورفضت بشكل مطلق هذا الاقتراح حالة وحيدة تحمل صفة مهندس إلى جانب الصفة العسكرية. وخلا هذه المقترحات الثلاثة، تؤكد تقديرات المستقيمين من القيادات المحلية، على: تمنيات، وميل واضح للتوجه الأقرب للمركزي في إدارة الشأن المحلي المصري.

الخاتمة:

تؤكد التحليلات التي اشتملت عليها الدراسة أن القيادات المحلية المصرية قد لعبت دوراً محورياً في التجارب الإدارية المحلية الناجحة الفائزة بمسابقة وزارة التنمية المحلية للمدن والقرى المصرية، وفي تحقيق التوافق بين التجارب الإدارية المحلية الناجحة مع التطورات الفكرية التي

لحقت بمصطلح التنمية المحلية. إلا أن هذا الدور كان محدوداً بمؤشرات غير شاملة ولا متكاملة. ومن ثم، جاءت مؤشرات نجاح التجارب الإدارية المحلية الناجحة جزئية جداً، ولا تمثل تقدماً حقيقياً، لا على مستوى تحقيق النمو الاقتصادي المحلي، ولا على مستوى الاهتمام بالتنمية البشرية والتنمية المستدامة. ومن ثم، لم تتوافق التجارب الإدارية المحلية الناجحة من المنظور المصري، مع التوجه الدولي لتعزيز تطبيقات اللامركزية وحوكمة المحليات واستدامة التنمية ولتقليص تدخل الحكومات ومؤسسات الإدارة العامة المركزية إلى أدنى مستوياته في مجال تقديم الخدمات العامة للمواطنين⁽³³⁾.

وقد أكدت الدراسة الميدانية، على حالة القيادات المحلية لأحياء المنطقة الجنوبية بمحافظة القاهرة، هذه الاستنتاجات إلى حد كبير. فلم يكن للتوجهات الدولية نحو الدولي لتعزيز تطبيقات اللامركزية وحوكمة المحليات ولتقليص تدخل الحكومات ومؤسسات الإدارة العامة المركزية إلى أدنى مستوياته في مجال تقديم الخدمات العامة للمواطنين، منذ أكثر من ثلاثين عاماً، أثر كبير أو حقيقي في تقديرات رؤساء أحياء المنطقة الجنوبية بمحافظة القاهرة لواقع وإشكاليات نشر تطبيقات التجارب الإدارية المحلية الناجحة. ولعل أحد أهم مؤشرات هذا الاستنتاج، عدم وجود بيانات منشورة، ومتابعة سنوياً⁽³⁴⁾، حول مدى التقدم في مؤشرات مستوى التنمية البشرية للمواطن المحلي في أحياء المنطقة الجنوبية بمحافظة القاهرة، ولا في غيرها من التقسيمات المحلية المصرية، بكل محافظات الجمهورية.

وعليه، لا تتوافق التجارب الإدارية المحلية المصرية، بما فيها التي يشار إليها باعتبارها من التجارب الإدارية المحلية المصرية الناجحة، بشكل شامل ومتكامل، لا مع ماهية التجربة الإدارية المحلية الناجحة، ولا مع معايير ومؤشرات قياس التجارب المحلية الناجحة، ولا مع حقيقة ومضمون الاتجاهات الحديثة في حقل الإدارة العامة.

ومن ثم، يفرض واقع الحال رفض الفرض العلمي، الذي حاولت الدراسة اختباره، من خلال تحليل واقع التجارب الإدارية المحلية الناجحة، إجمالاً، وفي حالة المنطقة الجنوبية بمحافظة القاهرة، بصفة خاصة.

وعليه، فإن تعميم تطبيقات التجارب الإدارية المحلية الناجحة، يتطلب: الالتزام السياسي بالتوجه الحقيقي نحو اللامركزية، واختيار و/ أو انتخاب القيادات المحلية وفق رؤية إنمائية لا رؤية أمنية سياسية، وتأهيل القيادات المحلية المحتملة في معهد أكاديمي متخصص في الإدارة العامة والسياسات العامة والإدارة المحلية يتبع رئيس مجلس الوزراء وليكن اسمه "المعهد الأكاديمي المصري لتأهيل القيادات المحلية" بدلاً من "مركز التنمية المحلية" بسقارة، وتمكين التقسيمات الإدارية المحلية من مقدراتها، وحوكمة المحليات في إطار دولة القانون بما تشمله من انتخاب مجالس شعبية محلية مسئولة ومؤثرة وقائدة وفق ضوابط علمية مؤسسية تتناسب وما يستحقه المواطن المحلي والمجتمعات المحلية المصرية.

وإن توفير تطبيق هذه المتطلبات، على أرض الواقع؛ حيث تمثل المتغيرات الأساسية الحاسمة

لظهور التجارب الإدارية المحلية الناجحة، سيكفل: نشر تطبيقات التجارب الإدارية المحلية الناجحة في دولها، وفي الدول النامية الأخرى؛ وأن تكون تطبيقات التجارب الإدارية المحلية الناجحة هي القاعدة وليس الاستثناء كما هي الحال في الدول المتقدمة؛ وأن يتم نشر تطبيقات التجارب الإدارية المحلية الناجحة في الدول النامية، بغض النظر عن السياقات الإقليمية والمحلية المحيطة به؛ وأن تكون تطبيقات التجارب الإدارية المحلية الناجحة إنمائية شاملة ومستدامة.

هوامش الدراسة

- (1) تتنوع الدراسات الخاصة بتقييم التجارب الإدارية الناجحة، وفقا لقطاعات ونطاقات التقييم، بين تقييم قطاع، مثل قطاع المداش، أو المستشفيات، أو قطاع الأعمال العام على المستوى الكلي، أو على المستوى الجزئي في تقسيم محلي بعينه، وبين التركيز على تقييم تأثير متغيرات بعينها على التجارب الإدارية الناجحة مثل متغيري القيادة ورأس المال معرفي.
- (2) عن دور القيادات المحلية في نشر التجارب الإدارية المحلية الناجحة، راجع، مثلا: Su Maddock, "Leadership in Local Government", **International Journal of Leadership in Public Services**, Vol. 1 Issue 1, 2005, pp.33-44. و: Joe Wallis, Brian Dollery, "The impact of alternative styles of policy leadership on the direction of local government reform", **International Journal of Social Economics**, Vol. 32 Issue 4, 2005, pp.291-306.
- (3) راجع، مثلا: Verónica Paula Lima Ribeiro, Cristina Aibar Guzmán, Sónia Maria da Silva Monteiro, Beatriz Aibar Guzmán, "Determining factors of environmental management practices in Portuguese local entities", **Management of Environmental Quality: An International Journal**, Vol. 23 Issue 5, 2012, pp.486-502.
- (4) راجع، مثلا: Luke C. Ng, "Best management practices", **Journal of Management Development**, Vol. 30, Issue 1, 2011, pp.93-105; Jeffrey D. Straussman, "Technical assistance to local governments in Hungary: the limits of best practice", **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 14, Issue 6, 2001, pp.500-521; Eugene E. Payne, James D. Bell, "Structured Observations of Successful Entrepreneur Business Practices", **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, Vol. 8 Issue 1, 2006 pp.129-143; Kam-cheung Wong, "Conditions and practices of successful principalship in Shanghai", **Journal of Educational Administration**, Vol. 43 Issue 6, 2005, pp.552-562.

- (5) راجع، مثلاً: Jesper Olsson, Mattias Elg, Staffan Lindblad, "System characteristics of healthcare organizations conducting successful improvements", **Journal of Health Organization and Management**, Vol. 21, Issue: 3, 2007, pp.283-296.
- (6) راجع، مثلاً: Bill Mulford, Diana Kendall, John Ewington, Bill Edmunds, Lawrie Kendall, Halia Silins, "Successful principalship of high-performance schools in high-poverty communities", **Journal of Educational Administration**, Vol. 46, Issue 4, 2008, pp.461-480.
- (7) راجع، مثلاً: Elizabeth Murakami-Ramvalho, Kathleen A. Wilcox, "Response to intervention implementation: a successful principal's approach", **Journal of Educational Administration**, Vol. 50 Issue 4, 2012, pp.483-500.
- (8) راجع: د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل، "انتخاب أم تعيين كيف نختار القيادات التنفيذية المحلية؟"، مجلة رؤية مصرية، العدد 14 (القاهرة: مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية والتاريخية- مؤسسة الأهرام، مارس 2016) ص 29.
- (9) أحمد دسوقي محمد إسماعيل، "تجارب ناجحة في التنمية المحلية: دروس من الدول النامية ومراجعة للحالة المصرية"، في: د. كمال المنوفي (محرر)، تجارب ناجحة في التنمية المحلية مع التركيز على مسابقة التميز بين المدن والقرى المصرية، سلسلة برنامج اللامركزية وقضايا المحليات، العدد 9 (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة، 2007) ص ص 38-56.
- (10) The Local Economic and Employment Development Programme (LEED), "Best Practices in Local Development", 1998, pp.8-9.
- (11) حول بعض المؤشرات التي يمكن التعويل عليها في هذا الصدد، راجع: هيئة الرقابة الإدارية، "الفساد والسبل الكفيلة بمواجهته"، ورقة عمل مقدمة للجنة المشكلة برئاسة السيد المستشار وزير العدل لبحث ودراسة أسباب الفساد والسبل الكفيلة بمواجهته، 2006.
- (12) Newman, J, Raine, J & Skelcher, C, 'Transforming Local Government: Innovation & Modernisation'. **Public Money & Management**, April-June 2001, pp. 61-68
- رضوان، "الإدارة الالكترونية"، في: د. حازم أحمد حسني (محرر)، الإدارة الالكترونية، سلسلة منتدى السياسات العامة، العدد 14 (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة، 2007) ص ص 14-19، ص ص 31-32؛ و: فرانشيسكو خافيير كاريللو، مدن المعرفة: المداخل والخبرات والرؤى، سلسلة عالم المعرفة، العدد 381 (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، أكتوبر 2011) ص ص 141-296.

- (13) Local Governance Best Practices in BiH, 2005, http://www.soros.org.ba/images_vijesti/izvjestaj_prakse_eng.pdf, accessed at: 24 Jan. 2007.
- (14) أحمد دسوقي محمد إسماعيل، "تجارب ناجحة في التنمية المحلية: دروس من الدول النامية ومراجعة للحالة المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-69.
- (15) متوسط نتائج قياس المعايير الأربعة، يحدد مستوى تجارب الإدارة المحلية الناجحة، من واحد صحيح.
- (16) د. السيد عبد المطلب غانم (محرر)، **لامركزية التخطيط في المحافظات المصرية، سلسلة برنامج اللامركزية وقضايا المحليات**، عدد 6 (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة، 2006) ص 39.
- (17) د. السيد عليوه، "حكومة الغد التنافسية في التنمية المحلية"، الأهرام، 1/4 /2003، ص 10.
- (18) راجع: Peter Evans, "Development as Institutional Change: The Pitfalls of Monocropping and Potentials of Deliberation", **Studies in Comparative International Development**, Vol. 38, No. 4, December 2004, p. 53.
- (19) راجع، مثلاً: البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم: الإنصاف والتنمية 2006 (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 2006) ص ص 70-71، ص 138، ص 140؛ البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم: تحسين مناخ الاستثمار من أجل المجتمع 2005 (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 2005) ص ص 95-116، ص ص 142-143؛ البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم 2001/2000: شن الهجوم على الفقر (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 2001) ص ص 92-108؛ Gianpolo Baiocchi (et. Al.), "Evaluating Empowerment: Participatory Budgeting In Brazil", <http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/Brazilpres.pdf>, accessed at: 23 Jan. 2007; Patti Petesch (et.al.), "Evaluating Empowerment :A Framework with cases from Latin America", In: Deepa Naryan (ed.), **Measuring Empowerment Cross-disciplinary perspectives** (Washington, DC.: World Bank, 2005) p 77; Shubham Chaudhuri ; Patrick Heller, "The Plasticity of Participation: Evidence from A Participatory Governance Experiment", ISERP Working Paper, 03-01 (New York: Columbia University, 2003) p. 17; Jean Dreze (et.al.), "Economic Development in Palanpur 1957-1993", In: Peter Lanjouw; Nicholas Stern (eds.), **Economic Development in Palanpur over Five Decades** (New York: Clarendon Press, 1998); Dena Ringold (et. Al.), **Roma in an Expanding Europe: Breaking the Poverty Cycle** (Washington, DC.: ijit Banerjee (et. Al.), "Remedying Education: Evidence from two World Bank, 2005); Abh Randomized Experiments in India", Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, Available at: http://econ-www.mit.edu/facul/download_pdf.php?id=677; Cerstin Sander,

"Less is More: Better Compliance and Increased Revenues by Streaming Business Registration in Uganda", UK Department for International Development, 2004; World Bank, Greening Industry: New Roles for Communities, Markets, and Governments, Policy Research Report,(New York: Oxford University Press, 1999); Michael Anderson, "Access to Justice and Legal process: Making Legal Institutions Responsive to Poor People", Background Paper for World Development Report 2000/2001(Washington, D.C.: World Bank, 1999).

(20) أحمد دسوقي محمد إسماعيل، "تجارب ناجحة في التنمية المحلية: دروس من الدول النامية ومراجعة للحالة المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

(21) د. محمد شتا؛ م. هناء عبد المنعم، "مسابقة وزارة التنمية المحلية السنوية للتميز لاختيار أفضل: عاصمة محافظة، مدينة من غير العواصم، قرية"، في: د. كمال المنوفي (محرر)، تجارب ناجحة في التنمية المحلية مع التركيز على مسابقة التميز بين المدن والقرى المصرية، سلسلة برنامج اللامركزية وقضايا المحليات، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-32، ص ص 75-80.

(22) أحمد دسوقي محمد إسماعيل، "الإدارة العامة والمواطن والتنمية في العالم العربي"، الرسالة الثقافية، العدد 13 (القاهرة: الملحقية الثقافية السعودية بالقاهرة، يناير 2007) ص ص 33-34.

(23) من العجيب أنه لا يوجد اتفاق على أسماء والمشتملات الإدارية لأحياء المنطقة الجنوبية. فبينما يوجد حي طرة على أرض الواقع، يغيب مسماه من "دليل التقسيمات الإدارية" الصادر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء بالتعاون مع كل من: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ووزارة التنمية المحلية، وهيئة المساحة، وهيئة المجتمعات العمرانية، الذي يضم منطقة طرة لمنطقة المعادي، ليشملها معا حي المعادي، رغم الإشارة لاستناد بياناته للتقسيم الإداري لوزارة التنمية المحلية. ولا يوجد حي المستقبل، الذي يفترض أن يشمل مدينة المستقبل التي تعتبر من مدن الجيل الأول وتم إنشائها بقرار رئيس الجمهورية رقم (119) لعام 1978م إلى جانب مدينة 15 مايو، في "دليل التقسيمات الإدارية" بينما يوجد في "دليل الوحدات الإدارية المصرية" الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري. ولا يوجد حي طرة أيضا في "دليل الوحدات الإدارية المصرية" الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء المصري، حيث يضم طرة، كذلك، لحي المعادي، بالمخالفة لواقع الحال. ويضم "دليل الوحدات الإدارية المصرية" 15 مايو لحي المستقبل، بينما لا يوجد حي مستقل اسمه "حي المستقبل"، مع وجود حي مستقل اسمه "حي طرة". راجع: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، دليل الوحدات الإدارية المصرية (القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، يونيو 2014) ص 12؛ و: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء (وآخرون)، دليل التقسيمات الإدارية (القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، فبراير 2014) ص 16. والغريب أن اسم حي المستقبل لم يكن، شائعا أيضا، ضمن أسماء أحياء محافظة حلوان، التي صدر قرار رئيس الجمهورية رقم 114 بإنشائها يوم 17 أبريل 2008 وصدر قرار رئيس مجلس الوزراء بإلغائها يوم الخميس 14 أبريل 2011 بتصديق من المجلس الأعلى للقوات المسلحة، بل كان اسم الحي الشائع هو

حي 15 مايو. وأضيف حي المعصرة لمدينة حلوان بمحافظة حلوان ليبدأ من "عرب سلام" إلى منطقة "تقسيم النصر"، واستمر الحي بذات التقسيم ضمن منطقة جنوب القاهرة بعد إلغاء محافظة حلوان. وقد ظهرت أحياء: حي النهضة والهايكستب، عين حلوان، وادي خوف، وحدائق حلوان، مع إنشاء محافظة حلوان، واختفت كأحياء مع إلغاء إنشاء المحافظة.

(24) يوضح تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للسادة المستقنين، ما يلي: لا يوجد تمثيل نسائي بينهم؛ وأن خمسة منهم في الفئة العمرية 50-59 سنة وتوجد حالة وحيدة "وكيل وزارة" في الفئة العمرية 40-49 سنة؛ وأن خمسة توقف تحصيلهم عند مستوى البكالوريوس/ الليسانس وتجاوز هذا المستوى لمرحلة الماجستير فقط حالة واحدة؛ وأن أربعة منهم ذوي خلفية عسكرية وحالة واحدة ذات خلفية مهنية أمنية شرطية وحالة وحيدة ذات خلفية مهنية مدنية؛ ولم تُبرز حالتان الدرجة الوظيفية التراتبية العسكرية وتم الاكتفاء بتسجيل الدرجة الوظيفية كوكيل وزارة، وبالرجوع لبيانات رؤساء أحياء المنطقة الجنوبية بمحافظة القاهرة وُجدَ أنهما لواء جيش وعميد مهندس جيش؛ وتمتد خبرة القيادي المدني وهو مهندس في الإدارة المحلية لأكثر من 25 سنة، وتمتد خبرة عميد مهندس الجيش في الإدارة المحلية بين 10 سنوات لأقل من 15 سنة؛ ربما للإشراف على مشروعات كان قد تعاقد الجيش على تنفيذها في بعض المحافظات، وتمتد خبرة عميد الجيش في الإدارة المحلية بين 5 سنوات لأقل من 10 سنوات، فيما تمتد خبرة لوائي جيش ولواء شرطة في الإدارة المحلية لأقل من 5 سنوات. راجع: مكتب نائب محافظ القاهرة للمنطقة الجنوبية، بيان رؤساء أحياء المنطقة الجنوبية، نوفمبر 2017.

Alan Wilson, **Marketing Research: An Integrated Approach** (Harlow- uk: Prentice- (25)
Hall, 3rd ed., 2011) p. 38.

Jum C. Nunnally, **Psychometric Theory** (New York: McGraw-Hill, 2nd ed., 1978) (26)
pp. 86-113.

ibid, pp. 190-255; Uma Sekran, **Research Methods for Business: A Skill-**(27)
Building Approach (New York: John Wiley & Sons, 4th ed., 2003) pp. 118-119.
Jum C. Nunnally, op. cit. (28)

(29) يعود ذلك التوجه غالبا للخلفية العسكرية والشرطية لثلاثة من رؤساء الأحياء، والخلفية الهندسية لاثنتين من رؤساء الأحياء، التي تؤكد على التنفيذ الحرفي من قبل مجموعات فرق العمل الإنشائية، المتعاقدة بشكل مباشر، أو المتعاقدة من الباطن وباطن الباطن أحيانا، والمكونة من مهندسين وفنيين وعمال، للمخططات المعمارية المعتمدة "مركزيا".

(30) مكالمة تليفونية مع السيد لواء شرطة/ أسامة أحمد النحاس - رئيس حي حلوان، مساء يوم الخميس 28 ديسمبر 2017.

(31) وجهات نظر أضافها السيد المهندس/ عادل عبد الظاهر محمد- رئيس حي البساتين، والسيد العميد/ طارق محمود البمني - رئيس حي طرة، و السيد اللواء/ أسامة أحمد النحاس - رئيس حي حلوان، والسيد اللواء/ صبري محمد عبده- رئيس حي دار السلام، في ختام وعقب استيفاء استمارة الاستبيان. ويتضح من جملة المقترحات: تغليب البعد

الأمني والقانوني، وتغليب دور الحكومة المركزية في علاقتها بالمحليات، وعدم الاهتمام بدعاوى تطبيق اللامركزية منذ أكثر من عشرين عام، وتغييب البعد القيادي المحلي، وفق: رؤي، إنمائية، متكاملة، وابتكارية، تطبيق مبادئ حوكمة المحليات، وانتخابات محلية منضبطة القواعد والإجراءات -ديمقراطيا، ومؤسسيا- للقيادات التنفيذية المحلية، ولأعضاء المجالس الشعبية المحلية. راجع: د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل، "اختيار القيادات التنفيذية المحلية بين التعيين والانتخاب"، **مجلة أحوال مصرية** (القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية- مؤسسة الأهرام، صيف 2016).

(32) د. مصطفى كامل السيد، "الإصلاح السياسي والمؤسسي للدولة المصرية"، ورقة بحثية ضمن فعاليات المشروع البحثي المشترك "دور الدولة في عالم متغير"، مركز الدراسات والبحوث الاقتصادية والمالية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ومركز بحوث ودراسات الدول النامية- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة، يناير 2004، ص 25.

(33) راجع حول ذلك، مثلا: أ.د. السيد عبد المطلب غانم (تحرير)، **الإدارة المحلية والتنمية في ظل إعادة صياغة دور الدولة- ثلاثة مجلدات** (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة بجامعة القاهرة، 2007)، و: د. أحمد دسوقي محمد إسماعيل، "إدارة الهيئات والمرافق العامة الخدمية في مصر في ظل التوجه نحو اللامركزية: دراسة للأدوار والعلاقات والإشكاليات والبدائل بالتطبيق على الهيئة العامة للتأمين الصحي ومرفق الكهرباء"، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر "إدارة المرافق العامة في مصر في ظل التوجه نحو اللامركزية"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة، 18 يونيو 2009، : Paul Corrigan, Paul Joyce, "Reconstructing public management: A new responsibility for the public and a case study of local government", **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 10, Ariane Hegewisch, Henrik Holt Larsen, "Performance و: Issue 6, 1997, pp.417-432 management, decentralization and management development: local government in Europe", **Journal of Management Development**, Vol. 15, Issue: 2, 1996, pp.6-23 و: Amanda Ball, "Environmental accounting and change in UK local government", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 18 Issue 3, 2005, pp.346-373 و: Arto Haveri, "Nordic local government: a success story, but will it last?", **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 28, Issue 2, 2015, pp.136-149.

(34) بخلاف حالة تقارير التنمية البشرية للمحافظات الممولة أجنبيا عام 2005 من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP وهيئة المعونة الدنماركية DANIDA بالتعاون مع وزارة التخطيط والتنمية المحلية كجزء من مشروع "التنمية المحلية بالمشاركة".