معهد التخطيط القومي

رسالة ماجستير في
دور اللامركزية في تحسين جـــودة الخدمات

دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التخطيط والتنمية

إعداد الباحث
عمرو سليمان سالم محمد عوينه
إشــراف إشــراف
أ.د. منى عبد العال دسوقي أ.د. السيد عبد المقصود أستاذ التنمية الإقليمية أستاذ التنمية الإقليمية معهد التخطيط القومي معهد التخطيط القومي لنيل درجة ماجستير التخطيط والتنمية

2017

معهد التخطيط القومي
إجـازة رسالـة ماجستـير التخطيـط والتنمـية

دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمات

The Role Of Decentralization
in Improving
the Quality of Service

عمرو سليمان سالم محمد عوينه

إجـازة الرسـالة من قـبل لجـنة التحكيم :

لجنـة التحكيـم
1ـ أ.د/ السيد عبد المقصود التوقيع :
2ـ أ.د/ زينـات محمـد طبـالة التوقيع :
3ـ أ.د/ فـؤاد أحمد حلمي التوقيع :
وقد أجيزت الرسالة بتاريخ : 2 / 8 / 2017
موافقة لجنة الدراسات العليا موافقة إدارة المعهد 2017 / / 2017 / /

عنـــوان الرســـالـة :

عنـــوان الرســـــالة
( باللغة الأجنبية ) :

اســـم الطـــــــــالــب :

أ

ملخص الدراسة

أثبتت تجار ب 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 المبـدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة المواطنين في أمورهم وحل مشاكلهم رً محور ياً في تحقيق التنمية والوصول إلى أعلى درجات الرفاهية التي

؛ ولذلك لعبت السلطات المحلية دو ا

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 ، و التي تمارس فيها الهيئات المحلية الإقليمية سلطاتها في الجوانب المتنوعة
- بوجه عام - بطريقة مستقلة عن الحكومة المركزية ، ولكن في الحدود التي ير سمها المشرِّع و تحت رقابة زً في تعزيز الديمق راطية ، وذلك بمساعدتها في

رً بار ا

ووصاية الإدارة المركزية ؛ ولذلك تلعب لللامركزية دو ا

جعل الحكومات أكثر قرباً من المواطنين وأكثر تمثيلا لهـم ، 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 و راء 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.

ب

مقدمة

أثبتت تجار ب 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 دو را ً م حور ياً 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 ، و التي تمارس فيها الهيئات المحلية الإقليمية سلطاتها في الجوانب المتنوعة : الاجتماعية ، والاقتصادية ، والثقافية ، والخدمية بما يتفق مع الحدود التي ير سمها المشرِّع و تحت رقابة ووصاية الإدارة المركزية ، وكذلك تلعب ل للامركزية دو را ً بار زًا في تعزيز الديمق راطية ، وذلك بمساعدتها في جعل الحكومات أكثر قرباً من المواطنين وأكثر تمثيلا لهـم ، مما يجعل المواطنين أكثر ميلا للمشاركة في الجهود التنموية ، نتيجة لاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي :
1- السـياسـات والقرارات المحلية المعبرة عن مصـلحة المواطن تزيد من حرصـه على المشـاركة نتيجة لشعوره بالمردود الإيجابي والمباشر.
2- في ظـل اللامركزيـة تحرص المحليـات على تعزيز مواردهـا المحليـة بـالاعتمـاد على المشــــــــاركـة المجتمعية ولذلك تسعى لتوفير مجالات جديدة للمشاركة في اتخاذ القرار ات المحلية.
3- تؤدي اللامركزية إلى تحســـين درجة جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال حرص متخذي القرار ومسئولي المتابعة والرقابة على التواجد بأنفسهم في أماكن تقديم تلك الخدمات.
4- تؤدي اللامركزية إلى تفعيل دور مؤســـســـات المجتمع المدني في تنمية الوعي الســـياســـي و تعزيز الثقافة السياسية للمواطن ، والإعلاء من قيمة المشاركة و دعم المشاركة السياسية.

إذا كانت اللامركزية قد لِ د

ُ

واذا كان تطبيقها قد أصبح

و ت كفكرة في أحضان الدول المتقدمة ،
توجها ً 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 اللامر كزية من أجل التكيف مع التوجهات العالمية و اشتراطاتها ، أو سلكت طريق اللامركزية – من باب التقليد الأعمى للغرب – لم تجن من وراء هدار الطاقات. في حين أن الدول التي لجأت إلى اللامركزية إيماناً بها كوسيلة

ذلك إلا استن زاف الموارد وا

ت

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

رً عن

وبالرغم من أن مصر دولة شديدة المركزية بطبيعتها ، إلا أنها لا ترغب في الابتعاد كثي ا
المسار الإصلاحي والتوجه العالمي نحو تطبيق اللامركزية ؛ ولذلك نجدها قد اتخذت خطوات جادة نحو تطبيق اللامركزية بأبعادها المختلفة ؛ سعياً و راء 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 جو دة 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 ، ذا كانت التنمية هي الغاية المنشودة والهدف المأمول لكل الشعوب والمجتمعات

وا
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 نظ رًا لتردي أوضاع التعليم في مصر على مدار العقود الثلاثة الماضية – ( 1990 : إلى يومنا هذا) – من مشاكل كثيرة ، بعضها متعلق بالمناهج الدراسية
– ُ عد المناهج عن الحياة العملية ، وضعف الكتاب المدرسي

الحشو ال زائد في المناهج ، ب – وبعضها متعلق بالمعلم – ضعف المستوى العلمي وطريقة التدريس ، تردي الحالة المادية – ، والبعض الآخر

ث

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 – ( 1950 : 1985) – 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 عادته إلى مساره الصحيح واستثمار تلك الطاقات في دفع عجلة التنمية.

التعليم وا

أما الوحدات المحلية ، والتي تعاني هي الأخرى من مشاكل عديدة – مثل غياب الاستقلالية ، وضعف قدراتها المؤسسية ، وضعف أطر المساءلة والشفافية – ُ دار بها

ناتجة عن المركزية الشديدة التي ت
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 دو رًا كبي رًا 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 ظاهريا ً 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 ، و المجالس
الشعبية المحلية المنتخبة ، و منظمات المجتمع المدني ، و المواطنين.
- 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 ( 2014 : 2030) التي تساعدها على إصلاح مسار التعليم ؛ و لذلك قامت تلك الدراسة بتناول تجربة تطبيق اللامركزية الإدارية في قطاع التعليم ، وتناول الإدارة الذاتية للمدرسة كمدخل لتطبيق اللامركزية الإدارية على المدارس المصرية.

ج

ثانيا ً : 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 ، و تناولت الدراسة مدخل الإدارة الذاتية للمدرسة باعتباره صورة مناسبة لتطبيق اللامركزية الإدارية في المدرسة المصرية ؛ ولهذا يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

1( 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 ، و كل هذا يحتاج إسهامات بحثية عديدة لبناء قاعدة معلومات مناسبة ل هذا المجال تمكّ ن من تطوير أدائه.

2( 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.

ح

- 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 الد راسة :

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 ، و باستخدام 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 : حـدود 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 : 2017م.

سابعاً : تقسيم الدراسة : ّ تقسيم الد راسة إلى

تم فصل تمهيدي ، وأربعة فصول ، و خاتمة ، وذلك على
النحو التالي:

خ

الفصل الأول التمهيدي :

يتناول الجزء الأول منه مفاهيم ومصطلحات الدراسة – المركزية واللامركزية ، جودة الخدمات ، الإدارة الذاتية للمدرسة - ، و يتناول 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 اللامر كزية 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 ، و سبل 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 ، و تناول 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 و التعليم ، فبدأ بالتعرف على مشكلات التعليم قبل الجامعي في مصر ، و التعرف 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 : و تناولت أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها تلك الدراسة.

د

المستخلص

دور اللامركزية في تحسين جودة الخدمات رسالة ماجستير
إعــــداد
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 و أربعة فصول وخاتمة.
تبدأ الدراسة بفصل التمهيدي يتناول مفاهيم ومصطلحات الدراسة ، و الدراسات العلمية السابقة ،
وفي الختام يتناول تجارب كل من ماليزيا وجنوب أفريقيا مع اللامركزية ، و الدروس المستفادة منهما. الفصل الثاني بعنوان (اللامركزية والتنمية) : يتكون من ثلاثة مباحث : المبحث الأول بعنوان اللامركزية والتنمية المفاهيم و الأبعاد. 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 و يناقش أسباب التوجه نحو اللامركزية ، و يتناول مزايا وعيوب اللامركزية.

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

الفصل الرابع بعنوان (تجربة اللامركزية الإدارية في قطاع التعليم): و يتكون من مبحثين : المبحث الأول بعنوان اللامركزية والتعليم ، و يناقش مشاكل التعليم قبل الجامعي في مصر، والتوجه نحو اللامركزية كوسيلة للإصلاح التعليم في مصر. و أما المبحث الثاني بعنوان المشاركة المجتمعية في التعليم المصري ، ويناقش أهم أطراف وآليات المشاركة المجتمعية ودورها في التعليم المصري.
الفصل الخامس بعنوان (الإدار ة المدرسية): و يتكون 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 ، و تقديم بعض التوصيات.

ذ

شكـر وتقديــر

الحمد لله الذي خلق الإنسان ، وعلمه البيان ، والحمد لله الذي خلق كل شيء فقدره تقدي رًا ، والحمد ما كفو رًا ، فالحمد لله ثم الحمد لله

لله الذي خلق الإنسان فجعله سميعاً بصي را ً ، ثم هداه السبيل إما شاك رًا وا
. ولما كان مِن باب الشكر لله تعالى شكر إحسان

عـدِ

َ

لٍ ومِن ب

بـ

َ

لله مِن ق

ُ

شُكر

، وال

مدِ

َ

َ الـح غِ

بل

َ

، أقصى م
ً من حمده وشكره عزّ وج لّ ، ففي الحديث الشريف

أصحا بِ الفضل جزءا

َ

الخل قِ إليه ؛ جعل الله تعالى شكر
سَ لم يشكر الله " ، فلن يستشعر

لم يشكر النا

ْ

ن

َ

: " م نعمةَ الله وفضله إلا من يقدر الإحسان من ك لّ أحد ؛ لذا بعد أن يتقدم الباحث بالشكر الموصول إلى رب الناس أن وفقه ويسر له السير في طريق العلم ، ّم بأسمى كلمات الشكر والامتنان والتقدير إلى كل من كان له فضل عليه ، رافعاً شعار "

يتقد ن علمنى

َ

م

حرفاً صرت له ابناً ، وأخلصت له ودا ً " ، 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 ) تقدي رًا 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 ال عون والمساعدة ، فج زاهم الله جميعاً عني خي رًا ، ونفع الله بعلمهم وكرمهم وحسن أخلاقهم ك لَّ من قصد بابهم دوماً وأبدا ً ...

ّم الباحث بالشكر والتقدير لجميع السادة الأساتذة بمعهد التخطيط القومي ؛ والذين كان

كما يتقد
في المرحلة ا

ٌ

لهم فض لٌ كبير على الباحث ، سواء لتمهيدية ، أو من خلال النصح والتوجيه فيما بعد ، صّ بالشكر والعرفان الأستاذة الدكتورة عزة الفندري ، والأستاذ الدكتور : محمود عبد الحي ، والأستاذ

وأخ
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 صّـار ، الذي كان له بفضل بحر

ّي العظيم الأستاذ الدكتور : علي ن

بالشكر والتقدير الوالد الكريم والمرب
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 ّ م الباحث بخالص الشكر والتقدير لسائر

يتقد

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 كثي رًا على استكمال السير في طريق العلم.

ر

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 لوا معي من العناء ؛ لأتمكّن من إكمال هذه المسيرة ؛ وصبروا

ّ

ياد ، فكم تحم

علا ؛ وأولادي هاجر وسهيل وا
ّهم على مدى سنين ؛ لأكمل مسيرتي العلمية ... وأما الشكر الآخر فهو ومسك

على تقصيري البالغ في حق
ختام الشكر والعرفان والتقدير لمن كانا سبب وجودي في ّ رحمة الله عليهما ، ولا أجد لهما

الحياة ، لوالدي
ي رًا (.

صَغِ

ِي

ان

َ

بَّي

َ

ا ر

َ

كَم

ا

َ

م

ُ

ه

ْ

م

َ

ْح
خي را ً من قوله تعالى) رَّ بِّ ار وأختم بصادق الاعتذار لكثيرين ممن كان لهم
حال السهو دون توجيه

ْ

عموماً ؛ وفي إخ راج هذا العمل العلمي على وجه الخصوص ؛ ولكن

ّ

فضل علي
شكر خا ّ الكلمات

ص إليهم ، فلهم ك لّ الشكر والتقدير ، ولا أظن – مهما بلغت - تفي ببعض الشكر لهذه السلسلة الكريمة .. لذا أتوجه إلى المولى سبحانه وتعالى بالدعاء لهم ّى الله

قائلاً: ج زاكم الله خي ا رً ؛ ليتول
بفضله وكرمه إثابتكم على كرمكم الغامر ، فلا يقدر فضلكم ولا يكافئ إحسانكم إلا الله عز وجل ...

والحمد لله رب العالمين .

ز

فهرس المحتويات
المحتوى الصفحة
مل خ الدراسة : أ ص .............................................................................................
الفصل الأول التمهيدي : ................................................................................... 1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة: ................................................................... 2
الدراسات السابقة : ............................................................................... 6
تجارب دولية ناجحة : ............................................................................ 17
الفصل الثاني : اللامركزية والتنمية : .................................................................. 26 المبحث الأول : اللامركزية والتنمية : المفاهيم و الأبعاد : .............................. 27
المبحث الثاني : جـودة الخدمات العامة : .................................................. 38
المبحث الثالث : التوجه نحو اللامركزية في تقديم الخدمات : ........................ 51
الفصل الثالث : تجربة اللامركزية الإدارية في مصر : ........................................... 59 المبحث الأول : اللامركزية الإدارية في مصر : ......................................... 60
المبحث الثاني : الإدارة المحلية : ............................................................. 73
الفصل الرابع : تجربة تطبيق اللامركزية الإدارية في قطاع التعليم : ......................... 91 المبحث الأول : اللامركزية والتعليم : ........................................................ 92
المبحث الثاني : المشاركة المجتمعية في التعليم المصري : .......................... 106
الفصل الخامس: الإدارة الذاتية للمدرسة كأسلوب لتطبيق اللامركزية في قطاع التعليم: 114
المبحث الأول : رؤية مقترحة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة : ...................... 116
المبحث الثاني : الإدارة الذاتية للمدرسة : .................................................. 130
الخاتمة : التوصيات والنتائج : ........................................................................... 136
قائمة المراجع : ............................................................................................... 140
الملخص باللغة الإنجليزية : .............................................................................. 148

س

قائمة الجداول والأشكال

الجدول أو الشكل العـنوان رقم الصفحة

جدول 1 الخدمات الاجتماعية في مصر 41
شكل 1 الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية في مصر 79
شكل 2 الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية في مصر2 82