



## Journal of University Studies for inclusive Research

Vol.13 , Issue 2 ( 2022 ), 2839- 2855

USRIJ Pvt. Ltd.,

### "النظم المستخدمة في الإدارة المحلية"

مروان عثمان عبدالقادر تيم

#### المخلص:

هدف البحث إلى تسليط الضوء على النظم الثلاثة لإدارة الأفراد العاملين بالإدارة المحلية، من خلال المقارنة بين النظم الثلاثة (النظام الموحد، والمستقل، والمتكامل)، وتوضيح المفاهيم المرتبط بها، والمساعدة في تقييم وتطوير الواقع الإداري للبلديات في الأردن، ومدى بيان تطبيق هذه النظم في الأردن، وأهم المشكلات والصعوبات التي ستواجه هذا التطبيق.

وتوصل البحث إلى أن نظام إدارة العاملين الذي يقع عليه الاختيار، ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة يجب أن تساعد الدولة في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها بانجاح خطط التنمية القومية واستقطاب المشاركة والمساهمة المحلية الفعالة التي لن تتحقق الا بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة ذات الولاء للإدارة المحلية التي تنتمي إليها.



## **"SYSTEMS USED IN LOCAL ADMINISTRATION"**

**MARWAN OTHMAN ABDALKADER TAYEM**

### **Abstract:**

The aim of the research is to shed light on the three systems for managing individuals working in the local administration, by comparing the three systems (the unified, independent, and integrated system), clarifying the concepts associated with them, and assisting in the evaluation and development of the administrative reality of municipalities in Jordan, and the extent to which these systems are applied in Jordan, and the most important problems and difficulties that will face this application.

The research concluded that the personnel management system that is chosen is not an end in itself, but rather a means that must help the state achieve the goals it aspires to by the success of national development plans and to attract effective local participation and contribution, which will only be achieved by providing qualified human cadres with loyalty to the local administration to which it belongs.

## مقدمة:

لقد كان للتطورات الاقتصادية والاجتماعية الهائلة التي أصبحت تواجه الدول أثر كبير على أساليب الإدارة وممارساتها المختلفة. ونسبة الى تعقد العملية الإدارية واتساعها اتجهت هذه الدول الى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تدعو الى اللامركزية وتوزيع الصلاحيات بين أجهزة الدولة المختلفة. ولقد برز الدور الكبير والهام الذي تلعب الإدارة المحلية كأسلوب من أساليب اللامركزية التي تنقل بواسطتها السلطة والصلاحيات الى المجتمعات المحلية لترعى شؤونها وتدير معظم الأمور التي تشكل همومها وآمالها وطموحاتها. وللاضطلاع بهذا الدور الهام ونجاح الإدارة المحلية في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة يعتبر العنصر البشري المقتدر والمؤهل عاملا حاسما في هذا الصدد.

وايمانا بأهمية دور العنصر البشري في نجاح الإدارة المحلية سيكون هدف هذه البحث تناول الأساليب والنظم والممارسات التي تتبعها الدول المختلفة لإدارة العاملين في الإدارة المحلية بالشرح والتحليل، والتطرق الى العوامل السلبية والايجابية التي تصاحب هذه الممارسات.

## مفهوم الإدارة المحلية:

تتنوع الأنظمة والأساليب التي تتبعها الدول في إدارة شؤونها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، اذ أن بعضها يتخذ من المركزية أساسا لذلك، وبعض يميل الى اللامركزية والبعض الآخر يحاول الجمع بين الأسلوبين. وفي واقع الأمر ان المركزية واللامركزية يشكلان قطبين تقع كل الممارسات العملية

للدول بينهما وتلعب الظروف الموضوعية وتطور ونمو الدولة المعينة دورها في اختيار النظام الذي يلائمها.

وفي اطار اللامركزية الإدارية برزت الإدارة المحلية كأداة فعالة تهدف لإشراك المجتمعات المحلية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تفجير الطاقات وتكامل الجهد مع الحكومة. والإدارة المحلية بحكم الموقع هي القريبة من الأهالي قريبا يجعلها قادرة على قراءة أفكارهم وتطلعاتهم وتحويلها الى برامج ومشاريع تلبي احتياجات المجتمع المحلي. ولقد أدى اختلاف وتباين المصالح المحلية في القطر الواحد والسعي لإشراك المجتمعات المحلية في إدارة شؤونها الى بلورة فكرة الإدارة المحلية التي تعتبر في واقع الأمر هيئات لا مركزية تعمل في وحدات ذات مفهوم محلي. وهكذا يتم توزيع السلطات والصلاحيات بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية لتقوم الأخيرة بإدارة الخدمات المحلية.

ويعتبر موضوع العلاقة بين الأجهزة المركزية والمحلية من أهم الموضوعات التي يعتمد عليها تحديد وتقييم درجة الاستقلالية التي تتمتع بها الأجهزة الأخيرة . فكلما توافرت النوايا والاستعدادات لدى أجهزة المركز في ان تقوم عن اقتناع بتفويض أو نقل سلطاتها التي تمارسها على المستوى المحلي للهيئات المحلية ذاتها، كلما زاد ذلك من درجة استقلالية تلك الهيئات وعزز صورة التنظيم المحلي بما يتلاءم مع متطلبات التنمية.

ولقد حظي موضوع الإدارة المحلية بقدر وافر من النقاش بواسطة مختلف الكتاب والمفكرين وتشعبت بهم الدروب والمسالك واختلفت الآراء وتباينت حول عدد من النقاط داخل الاطار العام للإدارة المحلية ومن أبرز النقاط التي دار حولها الجدل هي «الاختلاف بين الإدارة المحلية والحكم المحلي» وبالطبع يعود كل ذلك الى اختلاف ممارسات وتطبيقات الدول المختلفة بالاضافة الى التباين في الظروف الموضوعية التي تواجه كل منها. وعلى كل فانه ليس من أهداف هذه البحث الخوض في هذا الموضوع الشائك، بل سيتم التركيز على نظم إدارة العاملين في الإدارة المحلية .

أن مفهوم الإدارة المحلية يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة في السلطة المركزية، وبين هيئات محلية منتخبة وتمثل تمثيلا صادقا للسكان المحليين ويكون لها سلطة البت والتصرف في المسائل التي تخص مصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية. ومن هنا يمكننا أن نخلص إلى أن نظام الإدارة المحلية يفترض لوجوده عدة عناصر أساسية أهمها:

- 1) وجود مصالح محلية متميزة تستدعي أن يخصص لها نظام قانوني خاص.
- 2) أن تتولى الاشراف على هذه المصالح هيئة مستقلة.
- 3) أن تخضع هذه الهيئات الرقابة السلطة المركزية.

### نظم إدارة العاملين:

ان قيام الأجهزة المحلية بأعباء التنمية المحلية واسهامها الفعال في عملية التنمية القومية يعتمد بصورة مباشرة على مدى توفر العنصر البشري المدرب والمؤهل، وامكانية استقطابه للعمل في هذه

الأجهزة، وحاجة الجهاز الإداري الى الأفراد الأكفاء هي حاجة عامة لا يوجد خلاف حول أهميتها. ونجد هذه الحاجة تزداد في إدارة الفروع حيث تظهر مشاكل عديدة في مجالات العلاقات الانسانية تحتاج الى أكفأ الأفراد وأقدرهم على الاتصال والامتزاج مع البيئات المحلية. وفي مقابل ذلك نجد البيئات المحلية في غالبية الدول النامية مناطق متخلفة من كافة النواحي بالمقارنة مع العاصمة. وتجد الحكومة صعوبة بالغة في تعيين الأفراد اللازمين لإدارة الفروع.

وتركز إدارة الأفراد - كفرع من فروع الإدارة - على العنصر البشري، أثنى عناصر الإدارة وأكثرها تعقيدا، وكما هو معلوم فان دور الأفراد في كفاية المنظمات يزداد وضوحا يوما بعد يوم وفي نفس الوقت تزداد مشاكلهم عمقا بازدياد انخراطهم في المنظمات. وتشمل إدارة الأفراد كافة القواعد والإجراءات المتعلقة باجتذاب واختيار العاملين، وتعيينهم وتدريبهم وتنميتهم وتنقلاتهم وتقارير الكفاية، وعلاقة العمل، وكل ما يتصل بمعاملة الموظفين منذ بدء تعيينهم الى انهاء الخدمة وتدبير المعاش.

وهكذا يمكننا القول بأن الإطار العام لإدارة الأفراد ينحصر في وضع القواعد والنظم والأساليب الخاصة بمعاملة العاملين في المنظمة بحيث يساعد ذلك على الحصول من كل فرد على قصاري طاقاته وامكانياته بما يحقق كفاءة الاداء والوصول الى الأهداف المرسومة.

ولكي يتم استقطاب أكفأ الأفراد للعمل في الأجهزة المحلية فانه لابد من وجود نظام سليم لإدارة العاملين، تتوفر فيه كل السمات والمقومات التي تؤمن لكل فرد فيه العمل الخلاق والمبدع من غير

خوف أو وجل، ويدفعه للبدل والعطاء بغير حدود وذلك يعود في الدرجة الأولى للشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

وهذا في الواقع يقودنا إلى المشكلة الرئيسية: إلا وهي كيفية توفير هذا النظام السليم وتحديد الأسس والضوابط التي يقوم عليها. ولقد اختلفت تجارب الدول في أسلوب تحقيق هذا الهدف وتحويله الى واقع معاش، وهذا الاختلاف يعود الى الظروف الموضوعية والبيئية والتحولت المختلفة التي تمر بها هذه الدول، وما أفرزته التجارب والممارسات المتباينة في هذا المجال.

ولقد ظلت الدول تواصل السعي والبحث الجاد عن نظم مثلى لإدارة العاملين بالإدارة المحلية تستطيع أن تفي باحتياجات كل من الأجهزة المحلية والأفراد، وتساعد في توفير الأجوبة على كثير من الأسئلة التي تشغل بال جهات الاختصاص التي تقوم بوضع القوانين والأسس للإدارة المحلية الرشيدة، ويمكننا استعراض جزء من هذه التساؤلات:

- 1) من الذي يعين الموظف؟ ولمن يكون ولاؤه.. للحكومة المركزية أو الإدارة المحلية؟
- 2) كيفية تعيين الموظف.. هل تتم على المستوى المحلي أم المركزي؟
- 3) هل يجوز نقل موظف من هيئة محلية إلى أخرى، أو من هيئة محلية إلى الحكومة المركزية.. الخ؟
- 4) هل يتيح نظام الخدمة فرصا كافية للترقية أم أن فرص الترقية محدودة؟

5) هل يوفر النظام المرنة الكافية التي تمكن الأجهزة المحلية من الحصول على كفايتها من

الكوادر المؤهلة وتوزيعهم على كل المناطق (على وجه الخصوص المناطق النائية التي قد

تستدعي وجود نظام لتحفيز العاملين للعمل في تلك المناطق)؟

6) كيفية الاعداد الجيد للعاملين عن طريق التدريب لاسابهم المهارات والقدرات السلوكية

اللازمة للعمل في الأجهزة المحلية.

وهنالك مبادئ عامة لابد من الالتزام بها وتوفرها مهما كانت نوعية النظام المختار لإدارة العاملين.

وهذه المبادئ تنحصر في أن هذا النظام لابد من أن يكون وسيلة جيدة لاختيار العناصر الممتازة

للعمل في الأجهزة المحلية، وهذا يعني بالضرورة أن يكون الاختيار مبنيا على الكفاءة والجدارة فقط

وليس لأي سبب آخر.

ولجذب العناصر المؤهلة يجب أن يوفر نظام الخدمة الوظائف التي لا يقل في مستواها أو درجتها

المالية عن تلك التي تمنح بواسطة الحكومة المركزية، وأن يكفل النظام شروط خدمة توفر فرصا كافية

للترقى والتدرج والتدريب للعاملين. هذا ولقد أسفرت الدراسة المقارنة لنظم إدارة العاملين بالإدارة المحلية

والتي قامت بها الأمم المتحدة عن تقسيم هذه النظم الى ثلاثة أنواع هي:

• النظام المستقل (أو المحلي)

• النظام الموحد

• النظام المتكامل



### أ) النظام المستقل:

يسود استخدام هذا النظام في معظم دول العالم وتتولى فيه الأجهزة المحلية القيام بكل الأعباء والمسئوليات المتعلقة بشؤون العاملين فيها - ويتضمن ذلك التعيين والنقل والترقية وممارسة السلطات التأديبية.. الخ. أما نشاط الموظف فيكون محصورا في نطاق وحدته المحلية ولا يجوز نقله الى وحدة أخرى.

ومن حسنات هذا النظام انه يضمن ولاء الموظف للوحدة المحلية لأنها هي التي تقوم بإدارة شؤونه من تعيين وترقية.. الخ. والولاء التام يقود الى تحسين أداء واجبه تحت رقابة مخدمة. ويشجع هذا النظام أبناء المنطقة على العمل في منطقتهم ويؤدي حسن معرفتهم الوثيقة بأقليمهم وطبيعة أهلهم الى تجويد الأداء والتفاني في الخدمة، ومن ناحية أخرى تقل تكلفة الإدارة كثيرا نسبة لأن الوحدات المحلية لا تتحمل أعباء سكن وسفر الموظفين من مكان لآخر. ويضاف الى كل ذلك أن هذا النظام يعطي الوحدة المحلية الحرية المطلقة في اختيار وتعيين موظفيها ويتم الفصل في كل ما يتعلق بشؤونهم محليا.

وعلى الرغم من المزايا التي ذكرت عن النظام المستقل للعاملين بكل سلطة محلية، فانه يؤخذ عليه أن الوحدة المحلية قد تعجز عن تحقيق الإدارة الحسنة لشؤون العاملين. هذا بالإضافة الى ان الإدارات المحلية ذات الموارد الفقيرة قد تفشل في منافسة الإدارات الفنية في استقطاب الكادر البشري المؤهل

الذي تحتاج إليه. كما أن توفر الخدمات المختلفة في الإدارة المحلية قد يكون له دور كبير في أغراء الموظفين للعمل بهذه الإدارة حتى ولو كان المرتب يقل عن مرتبات الإدارات المحلية الأخرى.

والمعروف أن هذا النوع من نظام إدارة العاملين يحد من فرص الترقية (وعلى وجه الخصوص الترقية الى الدرجات العليا) نسبة إلى أن فرص الترقى تكون محدودة بمقدرة الوحدة المحلية وعدد الوظائف الموجودة لديها، وبالطبع لا توجد فرصة لترقية الموظف ونقله الى وحدة محلية أخرى تتوفر فيها الوظيفة.

وفي إطار النظام المستقل للعاملين بكل سلطة محلية تتباين وتتعدد ممارسات الدول المختلفة، اذ نجد بعضها (مثل فرنسا واليابان ويوغوسلافيا والسنغال) قد آثر أن تتدخل الحكومة المركزية لتحد من حرية الأجهزة المحلية في تعيين الموظفين وذلك بوضع الأسس والمعايير القومية الملزمة للأجهزة المحلية والواجبة الاتباع لضمان اختيار أكفأ العناصر للعمل.

وهناك دول أخرى (مثل بريطانيا والنرويج ونيوزيلندا) اختارت شروط وقيود مشابهة يقوم بوضعها اتحاد المجالس المحلية وليس الحكومة القومية كما ورد في المثال السابق.

وبالإضافة الى هذه الممارسات التي ورد ذكرها هنالك مجموعة أخرى من الدول (وخير مثال لذلك البرازيل وكينيا) تطبق النظام المستقل لإدارة العاملين من دون وضع أي شروط أو ضوابط من قبل الحكومة القومية أو أي هيئة أخرى. فالأجهزة المحلية مستقلة تماما في هذا المجال.

**(ب) النظام الموحد:**

يقوم هذا النظام بضم جميع العاملين في الأجهزة المحلية في بناء تنظيمي واحد يتولى سلطة التعيين ووضع شروط الخدمة ونقل الموظفين بين الأجهزة المحلية المختلفة. ويشجع استخدام النظام الموحد في الدول النامية التي لم يبلغ فيها التطور التكنولوجي درجة كبيرة من التعقيد. وهذا بالطبع لا يعني استحالة استخدامه في الدول المتقدمة التي بإمكانها الاستفادة منه بالشكل الذي يلائم ظروفها.

ولعل من حسنات هذا النظام انه يحد بصورة كبيرة من احتمال تعيين العناصر غير الكفوة في المناطق ذات الموارد الضعيفة كما انه يقلل من انتشار ممارسات المحسوبية والفساد في التعيين. ويفتح النظام الموحد فرصا كثيرة أمام الموظف لكي يتم تدريبه في مختلف مستويات الإدارة المحلية. هذا بالإضافة الى انه يوفر الحماية الكافية للموظف لكي يقوم بأعباء وظيفته من دون خوف من أي اجراءات تعسفية أو تأديبية غير مبررة تتخذ ضده من قبل الوحدة المحلية.

وبما أن الدول النامية عموماً تعاني من النقص في الكوادر البشرية المؤهلة، فان السلطات المحلية الفقيرة تجد نفسها في أغلب الأحيان في موقف لا تحسد عليه في مجال استقطاب هذه الكفاءات لذلك فان استخدام النظام الموحد يساعد هذه السلطات الفقيرة في استغلال الكوادر المؤهلة، ليس على نطاق السلطة المحلية فقط، وانما على نطاق الهيكل الكلي للإدارة المحلية.

ونظام الخدمة الموحد يساعد على تفويض السلطات من الحكومة المركزية للأجهزة المحلية، خصوصا عندما ترغب الحكومة في زيادة دور السلطات المحلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومما يؤخذ على هذا النظام أن تطبيقه والالتزام به لا يعني بالضرورة حل كل مشاكل السلطات المحلية بل يتوقع ظهور مشاكل جديدة نتيجة لهذا التطبيق. ومن عيوب هذا النظام أيضاً أنه عندما يطبق على جزء من العاملين تظهر مشاكل جديدة في العلاقات بين العاملين داخل الخدمة، أي المطبق عليهم نظام موحد للعاملين، وبين الذين في خارجها. فضلاً عن ذلك فإن بعض المشاكل الخاصة بالعاملين تصبح أكثر حدة من ذي قبل في ظل هذا النظام مثل: العجز في الموظفين وخاصة في المستويات الوسطى والعليا، وهو ناتج عن اختلاف في مستويات المرتبات والأجور بين السلطات المحلية والحكومة المركزية القومية في بعض الدول، وكذلك عدم وجود فرص الترقية للوظائف والمناصب العليا نظراً لقلّة عدد السلطات المحلية الكبيرة التي قد تكون بها وظائف عليا.

ونظرة عاجلة إلى الدول التي تتبع نظام الخدمة الموحد، نجد أن أيرلندا كانت الرائدة في هذا المجال وتبعتها سيلان (سيريلانكا حالياً) عام 1945، ثم جامايكا وتنزانيا وغيرها من الدول. وهناك اختلاف كبير في كيفية تطبيق نظام الخدمة الموحد، إذ نجد بعض الدول تطبقه على كل وظائف الأجهزة المحلية (تنزانيا مثلاً) وبعضها يطبقه على مستويات وظيفية معينة (الأقليم الغربي في نيجيريا وسيلان) أو على نوع معين من الوظائف (في غانا يشمل النظام الموحد فقط الكتبة والماليين بالمجالس المحلية).

### ج) النظام المتكامل:

في هذا النوع من نظام الخدمة يتبع العاملون في كل أجهزة الدولة لنظام وظيفي واحد يكون فيه جهاز التعيين وشروط الخدمة موحدة وتعتبر امكانية تنقل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة

على نطاق القطر السمة المميزة لهذا النظام، اذ بموجبه يمكن أن ينقل الموظف من سلطة محلية إلى أخرى أو ما بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية.

ويلاحظ أن الدول التي تتبع هذا النظام قليلة العدد، ومعظمها من الدول التي كانت تمارس نظاماً ادارياً ممعناً في المركزية الشديدة (من الدول التي تطبق نظام الخدمة المتكامل نجد جمهورية مصر العربية والمغرب والباكستان والهند). ويمكننا القول أن النظام المتكامل يمثل في واقع الأمر أحد عناصر المركزية الإدارية التي تسعى لتحويل الإدارة المحلية الى اداة لتنفيذ سياسات الحكومة المركزية.

ومن حسنات هذا النظام انه ليس يحقق فقط المساواة بين كل العاملين في جهاز الدولة سواء كان ذلك في التعيين أو شروط الخدمة وتوفر فرص الترقية، بل انه يوفر قاعدة عريضة يتم منها انتقاء الموظفين الذين يلتحقون بالعمل في أجهزة الدولة المختلفة.. وهذه القاعدة تشمل كل مناطق القطر المختلفة.

ونظام الخدمة المتكامل يساعد في عملية تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي بهدف التوصل الى الاحتياجات الفعلية من العاملين ووضع الخطط والبرامج التدريبية لمقابلة ذلك. ويساعد أيضا هذا النظام في الاستخدام الأمثل للكوادر المؤهلة والمدربة وتوزيعها على أجهزة الدول المختلفة على حسب احتياجاتها والتغلب على الصعوبة التي تواجهها دائما المحليات النائية والفقيرة في جذب مثل هذه الكفاءات للعمل بها. مجمل القول ان النظام المتكامل يساعد بصورة مباشرة في عملية التنمية المحلية ودعم الهيئات والأجهزة المحلية التي تضطلع بهذه المهمة.

وهناك سلبيات عدة لنظام الخدمة المتكامل يمكن ايجازها في الآتي:

(1) صعوبة تحقيق الولاء والتجاوب لدى العاملين نحو الإدارات التي يعملون بها.  
(2) فقدان الإدارات المحلية للكوادر المؤهلة، إذ إن هذه الكوادر بعد نيلها الخبرة اللازمة في معرفة ومعالجة المشاكل المحلية تتم ترقيتها وتصعيدها إلى مستويات أعلى في قمة الهرم الإداري.

(3) في حالة وجود اتجاه متزايد نحو تمركز السلطة قد لا تعطي ظروف واحتياجات الأجهزة المحلية الاعتبار الكافي، أو قد تمنح الأسبقية لسد حاجة الحكومة المركزية من الكفاءات والاستئثار بالكوادر المؤهلة وإهمال حاجة ومتطلبات أجهزة الإدارة المحلية لهذه العناصر المتميزة.

#### خاتمة:

باستعراضنا للنظم الثلاثة لإدارة العاملين بالإدارة المحلية يتبين لنا أن لكل منها محاسنه ومساوئه، وتقع في النهاية مسئولية اختيار النظام المناسب على عاتق الدولة المعنية إذ تتحكم ظروف كل دولة في هذا الاختيار، هنالك عدة عوامل تتضافر في عملية الاختيار يمكن تلخيصها في الآتي:

(1) حجم الدولة وتشابه أو اختلاف مناطقها وظروفها.

(2) وجود نظام خدمة مدنية قومي سليم.

(3) توفر الكوادر المؤهلة، ومدى قدرة الأجهزة المحلية في جذب هذه الكفاءات وسهولة تنقل وحركة هذه الكوادر.

(4) مدى رغبة الحكومة في نقل جزء من سلطاتها وصلاحياتها إلى الأجهزة المحلية.

هذا ومما يجدر ذكره ان هذه النظم الثلاثة لإدارة الأفراد العاملين بالإدارة المحلية يمكن ان تطبق جميعها في دولة واحدة في نفس الوقت، فعلى سبيل المثال اذا ما أخذنا احدى الدول النامية التي تعاني من نقص حاد في الكفايات الفنية والعاملين المهرة، يمكن أن تطبق على العاملين المهنيين والفنيين بالسلطات المحلية نظام خدمة متكامل مع نظام العاملين بالحكومة المركزية، أما العاملون بالسلطات المحلية من الإداريين والكتابيين فيمكن أن تطبق عليهم كل سلطة محلية نظاما مستقلا بها.

وبما أن الإدارة المحلية شأنها شأن الحكم القومي تتصف بالحركة والديناميكية فانه لا بد من المراجعة المستمرة لتنظيم إدارة الأفراد المتبعة واجراء أي تغيير لازم بتطوير الأداء والفعالية . لكل ذلك من الممكن أن تمارس الإدارة المحلية نوعا معينا من نظم الخدمة الثلاثة في كل مرحلة زمنية على حسب مسار تطورها والظروف التي تمر بها. وخير مثال لذلك السودان الذي كان يتبع نظام يجمع بين المتكامل والموحد حتى عام ١٩٨٠م حينما تم اعلان الحكم الاقليمي والمحلي، والذي بموجبه صار يتبع النظام المستقل لإدارة الأفراد.

**التوصيات:**



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)  
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

أن نظام إدارة العاملين الذي يقع عليه الاختيار، ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة يجب أن تساعد الدولة في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها بانجاح خطط التنمية القومية واستقطاب المشاركة والمساهمة المحلية الفعالة التي لن تتحقق إلا بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة ذات الولاء للإدارة المحلية التي تنتمي إليها.



## المراجع:

شكري، فهمى محمود. (1993). نظام الحكم المحلي في بريطانيا هياكله سلطاته وإدارته "دراسة تطبيقية"، دار الحكمة لندن.

الخلايلة، محمد علي. (2009). الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر، دار الثقافة.

بدران، محمد. (1993). الحكم المحلي في المملكة المتحدة "دراسة تحليلية مقارنة"، دار النهضة العربية، القاهرة.

كعبار، مختار محمد. (2010). لمحات حول نظام الحكم في بريطانيا على الرابط:

<http://dahmane16.ahlamontada.net/t3943-topic>

الزغبى، خالد. (2005). أنواع عضوية المجالس المحلية "دراسة مقارنة"، الأردن.

الحمداني، سامي حسن نجم. (2014). الإدارة المحلية وتطبيقها والرقابة علياء المركز القومي للإصدارات القانونية القاهرة.

إسماعيل، محمد. (2012). مساهمة في النظرية القانونية للجماعات المحلية الإدارية المكتب الجامعي الحديث القاهرة.

صوفي، محمد نور. (2003). أساليب تنظيم الإدارة المحلية ومستوياتها "نماذج عالمية ومحلية" الملتقى العربي الأول، "نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي"، سلطنة عمان.