

**دور اللامركزية الإدارية في تحسين أداء المجالس المحلية في  
الجمهورية العربية السورية**

The role of administrative decentralization in improving the  
performance of local councils in the Syrian Arab Republic

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالب: عيد يوسف النبوتي

إشراف الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل

العام الدراسي: 2024-2025

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى قياس اللامركزية الإدارية في المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات)، واختبار دورها في أداء هذه المجالس. تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 1792 وجمعت البيانات بواسطة الاستبيان. اتبع المنهج الوصفي التحليلي وتم تحليل النتائج الإحصائية بالاعتماد على برنامج الـ spss وتوصل البحث إلى وجود اللامركزية الإدارية بالمستوى المتوسط لكل من أبعادها المذكورة باستثناء بعد الاستقلالية كان بمستوى مرتفع وأيضاً أداء المجالس المحلية كان متوسطاً، وإن اللامركزية كان لها دور إيجابي على الأداء، إضافة لاختلاف إجابات المبحوثين على محور أداء المجالس المحلية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس) وأوصى البحث بضرورة إجراء مراجعة شاملة للهيكل التنظيمي وأوصاف الوظائف لكل مستوى إداري، ووضع وثائق رسمية وواضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات، ووضع نظام ترقية واضح وشفاف يربط بشكل مباشر وموضوعي بين الكفاءة والأداء بدلاً من الأقدمية المطلقة.

الكلمات المفتاحية: اللامركزية الإدارية، تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة،

الاتصال وتدفق المعلومات، أداء المجالس المحلية

## **Abstract**

This research aims to measure administrative decentralization in local councils in the Syrian Arab Republic across its dimensions (responsibility, accountability, autonomy, delegation, participation, communication, and information flow), and to examine its role in the performance of these councils. A stratified random sample of 1792 participants was selected, and data were collected via questionnaire. The descriptive-analytical approach was employed, and the statistical results were analyzed using SPSS software. The research concluded that administrative decentralization exists at an average level across all the aforementioned dimensions, except for autonomy, which was at a high level. The performance of local councils was also found to be average, and decentralization had a positive impact on performance. Furthermore, the responses of respondents regarding the performance of local councils varied according to demographic variables (age group, educational qualification, years of experience, and gender). The research recommends a comprehensive review of the organizational structure and job descriptions for each administrative level, the development of clear and official documents defining powers and responsibilities, and the establishment of a clear and transparent promotion system that directly and objectively links competence and performance to merit, rather than absolute seniority.

**Keywords:** Administrative decentralization, responsibility allocation, accountability, autonomy, delegation, participation, communication and information flow, performance of local councils

## الفهرس:

|       |                                                  |    |
|-------|--------------------------------------------------|----|
| 1.1   | مقدمة:                                           | 8  |
| 1.2   | الدراسات السابقة:                                | 9  |
| 1.3   | مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:                        | 13 |
| 1.4   | أهمية الدراسة:                                   | 14 |
| 1.4.1 | الأهمية النظرية:                                 | 14 |
| 1.4.2 | الأهمية التطبيقية:                               | 14 |
| 1.5   | أهداف الدراسة:                                   | 15 |
| 1.6   | أنموذج الدراسة:                                  | 15 |
| 1.7   | فرضية البحث:                                     | 16 |
| 1.8   | حدود الرسالة:                                    | 17 |
| 1.9   | متغيرات الدراسة "لغويًا وإجرائيًا":              | 17 |
|       | الفصل الثاني: الإطار النظري                      | 21 |
| 2.1   | اللامركزية الإدارية:                             | 21 |
| 2.1.1 | تمهيد:                                           | 21 |
| 2.1.2 | مفهوم اللامركزية الإدارية:                       | 21 |
| 2.1.3 | أهداف اللامركزية الإدارية:                       | 22 |
| 2.1.4 | معوقات اللامركزية الإدارية:                      | 22 |
| 2.1.5 | فوائد اللامركزية:                                | 24 |
| 2.1.6 | عناصر اللامركزية الإدارية:                       | 25 |
| 2.1.7 | مقومات اللامركزية الإدارية:                      | 25 |
| 2.1.8 | العلاقة بين اللامركزية الإدارية والخدمات العامة: | 26 |
| 2.1.9 | اللامركزية الإدارية في الإدارة المحلية:          | 27 |

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 28 | 2.1.10. أبعاد اللامركزية الإدارية:                                       |
| 31 | 2.2. أداء المجالس المحلية:                                               |
| 31 | مفهوم المجالس المحلية:                                                   |
| 32 | 2.2.1. مفهوم أداء المجالس المحلية وفاعليته                               |
| 33 | 2.2.2. مفهوم التنمية المستدامة المحلية:                                  |
| 33 | 2.2.3. مفهوم ونشأة المجالس المحلية في سورية                              |
| 39 | أداء المجالس المحلية                                                     |
| 39 | الرقابة على أداء المجالس المحلية:                                        |
| 40 | أنواع وآليات الرقابة على المجالس المحلية:                                |
| 41 | أداء المجالس المحلية في إدارة الأزمات والخدمات الأساسية:                 |
| 41 | معايير ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي في القطاع العام المحلي:               |
| 42 | المجالس المحلية والتنمية المستدامة:                                      |
| 42 | دور المجالس المحلية في تفعيل أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي: |
| 43 | أهمية اللامركزية في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية:                |
| 44 | واقع أداء المجالس المحلية في سورية:                                      |
| 46 | 2.1.1. تجربة المجالس المحلية في مناطق شمال غرب سورية                     |
| 47 | التحديات والمعوقات المؤثرة في أداء المجالس المحلية:                      |
| 48 | آليات تعاظمي المجالس المحلية مع الشكاوى:                                 |
| 48 | آليات للوصول إلى نموذج للإدارة المحلية الحديثة:                          |
| 50 | 3.1. تمهيد:                                                              |
| 51 | 3.2. مجتمع وعينة الدراسة                                                 |
| 51 | 3.3. أداة الدراسة التطبيقية:                                             |
| 52 | 3.3.1. ثبات أداة الدراسة:                                                |

|    |                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| 53 | 3.3.2. التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة:                                      |
| 58 | المبحث الأول                                                                    |
| 58 | عرض النتائج                                                                     |
| 58 | 4.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:                                              |
| 58 | الإحصاء الوصفي:                                                                 |
| 58 | الإحصاء الاستدلالي أو الاستنتاجي:                                               |
| 59 | 4.1.1. وصف متغيرات الدراسة:                                                     |
|    | الإحصاءات الوصفية للبعد الأول من المتغير المستقل (اللامركزية الإدارية): تحديد   |
| 59 | المسؤولية...                                                                    |
| 61 | الإحصاءات الوصفية للبعد الثاني من المتغير المستقل: المساواة                     |
| 62 | الإحصاءات الوصفية للبعد الثالث من المتغير المستقل: الاستقلالية                  |
| 63 | الإحصاءات الوصفية للبعد الرابع من المتغير المستقل: التفويض                      |
| 65 | الإحصاءات الوصفية للبعد الخامس من المتغير المستقل: المشاركة                     |
| 66 | الإحصاءات الوصفية للبعد السادس من المتغير المستقل: الاتصال وتدفق المعلومات .... |
| 67 | الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع أداء المجالس المحلية                           |
| 69 | تحليل البيانات واختبار الفرضيات:                                                |
| 69 | 4.2.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:                                          |
| 76 | النتائج:                                                                        |
| 77 | التوصيات:                                                                       |
| 78 | المراجع:                                                                        |

|    |                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 52 | جدول (1) الألفاكرونباخ لمحاور الدراسة.....                                                |
| 54 | جدول (2) توزع أفراد العينة تبعاً للنوع الاجتماعي.....                                     |
| 55 | جدول (3) توزع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي.....                                       |
| 56 | جدول (4) توزع أفراد العينة تبعاً للعمر.....                                               |
| 57 | جدول (5) توزع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة.....                                   |
| 59 | جدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغير تحديد المسؤولية.....                                    |
| 61 | جدول (7) الإحصاءات الوصفية لبعء المساءلة.....                                             |
| 62 | جدول (8) الإحصاءات الوصفية لبعء الاستقلالية.....                                          |
| 63 | جدول (9) الإحصاءات الوصفية لبعء التفويض.....                                              |
| 65 | جدول (10) الإحصاءات الوصفية لبعء المشاركة.....                                            |
| 66 | جدول (11) الإحصاءات الوصفية لبعء الاتصال وتدفق المعلومات.....                             |
| 67 | جدول (12) الإحصاءات الوصفية لبعء أداء المجالس المحلية.....                                |
| 69 | جدول (13) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....                                       |
|    | جدول (14) نتيجة اختبار الأنوفا الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة للفرضية الرئيسية |
| 73 | الثانية.....                                                                              |
| 75 | جدول (15) نتيجة اختبار الفرضية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية.....                   |
|    | <u>الأشكال والرسوم التوضيحية:</u>                                                         |

|    |                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | شكل (1) أنموذج الدراسة.....                                                            |
|    | شكل (2) توزع أفراد العينة تبعاً للنوع الاجتماعي..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| 55 | شكل (3) توزع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي.....                                     |
| 56 | شكل (4) توزع أفراد العينة تبعاً للعمر.....                                             |
| 57 | شكل (5) توزع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة.....                                 |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1.1. مقدمة:

شهد العالم خلال الأعوام القليلة الماضية طفرة كبيرة في مجال التنمية المحلية، وتحولات سريعة في كافة جوانب الحياة البشرية، وقد دفع هذا التطور العديد من الدول إلى نقل جزء كبير من الصلاحيات إلى الهيئات والمجالس البلدية، لتصبح هذه المجالس هي المسؤولة عن عملية تسيير شؤون المجتمع المحلي وفي هذا الإطار، عملت العديد من الحكومات على دعم وتعزيز المجالس البلدية عبر تبني أسلوب ومنهج الإدارة المحلية من خلال اتباع أسلوب اللامركزية الإدارية، ويهدف تطبيق اللامركزية إلى تمكين المجالس المحلية، إذ تعتبر هذه المجالس شخصية معنوية مستقلة تقوم على إدارة المرافق العامة من أجل تعزيز كفاءتها الإدارية وتحقيق أهدافها، ويعتمد هذا النظام الإداري على توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة مما يساعد في تحقيق أهداف إدارية واجتماعية واقتصادية وسياسية، ويقلل من الأعباء الملقاة على عاتق الحكومات المركزية (العربيات، 2021، صفحة 552)، وتعد اللامركزية الإدارية توجهاً عالمياً حديثاً استجابت له الدول والمؤسسات لمواكبة التطورات المجتمعية وازدياد حجم ونطاق عمل الدولة، والذي أدى إلى تعقيد عملية اتخاذ القرارات وصعوبة تسيير الأعمال في ظل النظم المركزية، وتمثل اللامركزية نقيض المركزية التي تركز السلطة بيد مستوى إداري واحد، فتساهم في سرعة إنجاز الأعمال المطلوبة، وتقوم على التشاركية



وتوسيع حجم المشاركة الشعبية في صنع القرارات، مما يوطد العلاقة بين المواطن وأطر اللامركزية، كما أنها تعمل على تقليل الفجوة بين دوائر صنع القرار والمجتمع المحلي، وتزيد من ملاءمة السياسات مع تطلعات المجتمع واحتياجاته التنموية، وهي تفويض للسلطة إلى المستويات الأدنى مما يتيح للأفراد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات (الخصاونة، 2019، الصفحات 13-14)

## 1.2. الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

1. دراسة (شاهين، 2025) دراسة بعنوان "فاعلية اللامركزية في تعزيز دور السلطات المحلية في التخطيط للخدمات الاجتماعية: دراسة تحليلية نوعية من منظور المجالس البلدية ضمن اتحادات بلديات بعلبك-الهرمل" هدفت الدراسة للبحث في العلاقة بين تفويض الصلاحيات للمجالس البلدية وقدرتها على التخطيط الاستراتيجي لتلبية احتياجات الأسر المقيمة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي النوعي مع الاعتماد على المقابلة مع رؤساء البلديات وأعضاء المجالس المحلية ومراجعة الوثائق المحلية لمعرفة دور الاستقلالية وفعالية اتخاذ القرار ومشاركة المجتمع المحلي في رسم السياسات الاجتماعية، وأظهرت النتائج ارتباط قدرة المجالس البلدية على التخطيط وتقديم الخدمات بدرجة الصلاحيات الممنوحة والموارد المتاحة، وأن تعزيز اللامركزية الإدارية يتطلب توسيع صلاحيات المجالس المحلية وتفعيل المشاركة المجتمعية بما يضمن التوزيع العادل للخدمات ويقوي المجتمعات المحلية.

2. دراسة (الخرابشة، 2022) بعنوان "اللامركزية وتأثيرها على البلديات" وتهدف الدراسة لمعرفة أثر اللامركزية الإدارية بأبعادها (تفويض السلطة والتمكين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، تدفق المعلومات والسرعة في الإنجاز) في فاعلية القرارات الإدارية وتم توزيع استبانة

على موظفي البلديات في الأردن واتبعت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية لسحب عينة الدراسة وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الـ spss وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على فاعلية القرارات الإدارية للبلديات كما أوصت بضرورة عقد ورشات عمل للمسؤولين والمدراء في البلديات حول مفهوم اللامركزية وأهميته في فاعلية القرارات الإدارية المتخذة لرفع مستوى فاعلية القرارات الإدارية في البلديات

3. دراسة (المحارمة، 2021) بعنوان "دور اللامركزية في تعزيز المشاركة الشعبية دراسة تحليلية لتجربة اللامركزية الأردنية (2013-2020)" تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور اللامركزية في تعزيز المشاركة الشعبية واعتمدت المنهج البنائي الوظيفي لتحليل مؤشرات المشاركة الشعبية في تجربة اللامركزية الأردنية، كما استخدمت المنهج القانوني لتحليل النصوص المتعلقة بتجربة اللامركزية الأردنية، وتوصلت لمجموعة من النتائج والتوصيات أهمها أن التنظيم اللامركزي في الأردن يقتصر على المحافظات والبلديات وأن قانون اللامركزية لعام 2015 زاد من نسب المشاركة في الانتخابات بحيث يتم توسيع صلاحيات هذه المجالس لتشمل وضع الخطط الاستراتيجية لاحتياجات المحافظة وإشراك المجتمع المحلي في اختيار المشروعات التي يتم تنفيذها في المحافظة لتعزيز ذلك الدور.

4. دراسة (الخصاونة، 2019) بعنوان "مجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل في الأردن (دراسة مستقبلية)" تهدف الدراسة للتعرف على نهج سياسة تطبيق اللامركزية ومعوقاتها واستشراف مستقبل عملية الإصلاح الشامل في ظل تطبيق اللامركزية في الأردن واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة طبقت على (339) من أعضاء اللامركزية في

المحافظات وأعضاء مجلس النواب والوزارات المعنية من أفراد المجتمع وتوصلت إلى نتائج أهمها أن معوقات اللامركزية تتمثل في إصرار الإدارة المركزية على تركيز السلطات بيدها وضعف ثقة المديرين في الإدارة المركزية وأوصت بضرورة تمكين العاملين لرفع ثقة المديرين بإمكاناتهم.

### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Mohammed, Tuokuu, & Bokuma, 2024) بعنوان "Decentralization and Local Government Performance: Empirical Evidence From Ghana" تدرس هذه المخطوطة فعالية نظام المجلس المحلي في تقديم الخدمات داخل بلدية باوكو في المنطقة الشرقية العليا بغانا، وتعتمد الدراسة نهجاً متعدد الأساليب لتسليط الضوء على منظورين متناقضين حول تقديم المجلس المحلي للخدمات، وإن الدراسة تكشف أيضاً أنه على الرغم من الهدف المنشود من اللامركزية المتمثل في تمكين المواطنين المحليين، إلا أن درجة من سيطرة الحكومة المركزية ونفوذها تقوض فعاليتها، وتقدم هذه الدراسة الآثار العملية والنظرية وتحدد سبلاً للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

2. دراسة (Johnson, 2023) بعنوان "The Role of Decentralization in Local Government Empowerment and Effective Service Delivery: A Case Study in Uganda" تهدف الدراسة لتعزيز دور اللامركزية الفعال في تمكين الحكومات المحلية من دعم الحكومة الوطنية من خلال دراسة حالة أوغندا، وتعتبر دراسة نوعية استكشافية تعتمد على البيانات الثانوية فقط واستمدت النتائج من أدبيات سابقة وحديثة وكان أهمها أن ما لا يقل عن 80% من الدول النامية تنتهج

سياسة اللامركزية، وقد استطاعت أوعندا تعزيز المؤسسات وإتاحة الفرصة للحكومات المحلية للمشاركة بفعالية في جهود التنمية الوطنية، مع تخفيف العبء الثقيل للتنمية الوطنية والحكم من الحكومة المركزية.

3. دراسة ( Kessy T. A., 2023 ) بعنوان " Decentralization and administrative discretion in Tanzania: An analysis of administrative discretion on human resources, finance and service delivery " بحثت هذه الدراسة في تأثير اللامركزية في تنزانيا على السلطة التقديرية الإدارية وحيز اتخاذ القرار، و تظهر النتائج أن المجالس المحلية تتمتع بسلطة تقديرية إدارية وحيز اتخاذ قرار محدود فيما يتعلق بالموارد البشرية والإدارة المالية وتقديم الخدمات، وتدعو الدراسة إلى مراجعة شاملة لسياسات اللامركزية وتشريعات الحكومة المحلية لمعالجة توزيع الصلاحيات وحيز اتخاذ القرار للقدرة المؤسسية للمجالس المحلية على تقديم الخدمات المحلية، كما ينبغي تحديد أدوارها ومسؤولياتها في الدستور الوطني لحمايتها من "ثقافة التوجيه" المتعدية لمسؤولي الحكومة المركزية.

4. دراسة ( Engdaw, 2021 ) بعنوان " The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar cityadministration: the case of Belay Zeleke sub-city " قيمت هذه الدراسة تأثير اللامركزية الإدارية على جودة تقديم الخدمات العامة في مدينة بيلاي-زيلكي الفرعية، لإجراء الدراسة، جمعت بيانات استبيان من 100 عينة، اختير المشاركون بناء على أسلوب أخذ العينات العشوائية المنهجية، استخدمت الدراسة تصميم بحث ارتباطي لتحديد تأثير اللامركزية الإدارية على جودة تقديم الخدمات العامة، وخلصت إلى نتائج مفادها أن السلطة التقديرية لإدارة الموارد البشرية

والسلطة التقديرية التشريعية لهما تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على جودة تقديم الخدمات العامة. ومع ذلك، فإن السلطة التقديرية لإدارة المشتريات لها تأثير سلبي غير ذي دلالة إحصائية على جودة تقديم الخدمات العامة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة هو أن جميع الدراسات العربية والأجنبية تركز على اللامركزية الإدارية وتأثيرها أو دورها في تعزيز دور السلطات/المجالس المحلية/البلديات، وفاعلية القرارات، وتقديم الخدمات العامة، وهي دراسات من دول ذات سياقات مختلفة تشمل الدراسات العربية (لبنان، الأردن) والدراسات الأجنبية (غانا، أوغندا، تنزانيا، إثيوبيا) مما يتيح الاطلاع على تجارب تطبيق اللامركزية في سياقات قانونية وإدارية مختلفة (نامية في الغالب)، وهذا بدوره يثري الإطار النظري للدراسة الحالية ويوفر أساساً للمقارنة المحتملة مع التجربة السورية، أما الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة تكمن في عدم وجود بحث سابق يربط بشكل منهجي ومباشر بين اللامركزية الإدارية والمفهوم الشامل لأداء المجالس المحلية في البيئة الإدارية والقانونية المحددة للجمهورية العربية السورية.

### 1.3. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد اللامركزية الإدارية ضرورة حتمية للدولة الحديثة لتحقيق أهدافها، فقد أثبتت التجارب أن إدارة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية والخدمية عبر إدارة مركزية واحدة هو أمر غير واقعي، وتكمن مشكلة البحث في الفجوة بين الفوائد المرجوة من اللامركزية الإدارية وواقع تطبيقها في سورية، وإن اللامركزية الإدارية في سورية لم تطبق كما ينبغي إنما بقيت مجرد شعارات، وتعزى هذه المشكلة إلى وجود عيوب في القوانين وطرائق التطبيق حيث كان يتم تعيين أعضاء المجالس المحلية بموافقة السلطات المركزية.

مما أدى لإضعاف دور المجالس المحلية في صنع واتخاذ القرار (علاو، 2021، صفحة 25) من هنا تمثلت مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1. ما هو مستوى اللامركزية الإدارية في المجالس المحلية في عينة الدراسة؟
2. ما هو مستوى أداء المجالس المحلية في عينة الدراسة؟
3. ما مدى تأثير دور اللامركزية الإدارية في تحسين أداء المجالس المحلية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المجالس المحلية في عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

#### 1.4. أهمية الدراسة:

تتفرع أهمية هذه الدراسة إلى أهمية نظرية وتطبيقية كما يلي:

##### 1.4.1. الأهمية النظرية:

تقدم الدراسة إطاراً نظرياً لفهم العلاقة بين نمط اللامركزية المتبع (كالتفويض أو الاستقلالية) ومستوى أداء الهيئات المحلية، وتحدد العوامل التي تعيق هذه العلاقة مثل ضعف الاستقلال المالي والإداري مما يعزز من النظريات المتعلقة بالإدارة العامة والحكم المحلي.

##### 1.4.2. الأهمية التطبيقية:

إن المجالس المحلية لا تتمتع بسلطة حقيقية في اتخاذ القرار، وذلك بسبب آليات التعيين التي تخضع لموافقة السلطة المركزية، ولذلك تكمن أهمية الدراسة في تحليل كيفية تمكين هذه المجالس لتكون قادرة على إدارة شؤونها بشكل مستقل وتأمين الموارد اللازمة، بدلاً من الاعتماد على الدعم الخارجي

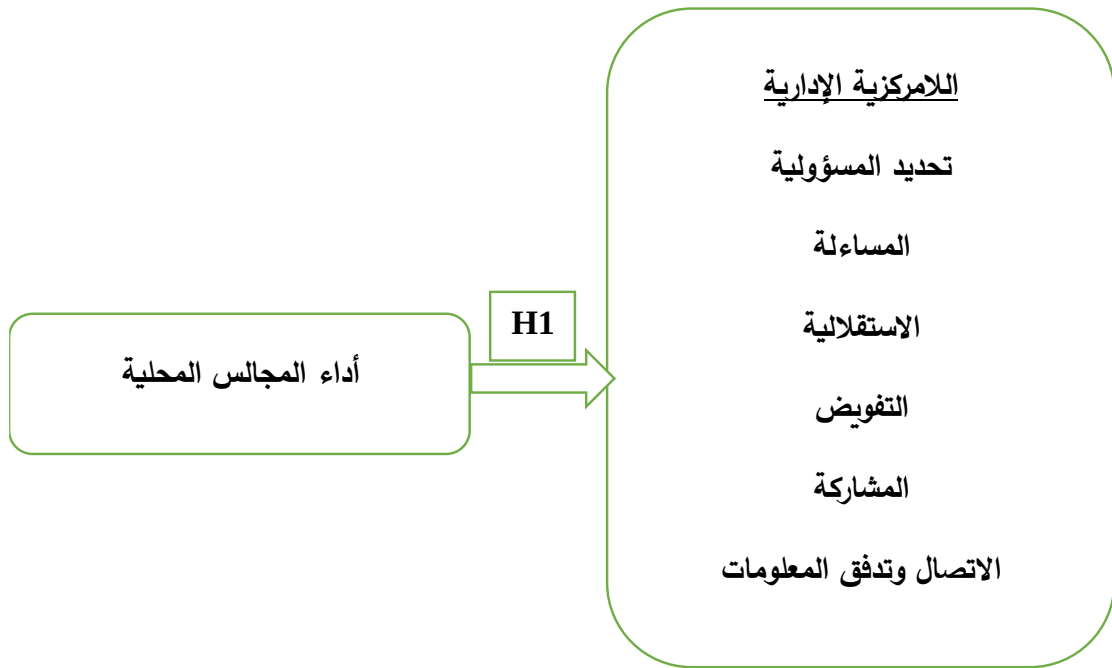
## 1.5. أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

- معرفة مستوى اللامركزية الإدارية في المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية
- معرفة مستوى أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية
- معرفة دور اللامركزية الإدارية في تحسين أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية.
- معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
- تقديم التوصيات لتعزيز فعالية اللامركزية الإدارية في المجالس المحلية

## 1.6. أنموذج الدراسة:

يمثل نموذج الدراسة مجموعة من العلاقات التأثيرية والارتباطية بين المتغير المستقل (اللامركزية الإدارية) والمتغير التابع (أداء المجالس المحلية)، والشكل (1) يمثل أنموذج الدراسة الحالية:



شكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الدراسات (شامية، 2019) ودراسة (العريبات، 2021) ودراسة (العقيلي، الأقطر، الزوار، و الجرموزي، 2022)

### 1.7. فرضية البحث:

بناء على مشكلة البحث، يمكن صياغة فرضية الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) في أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية.

الفرضية الرئيسية الثانية H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية-المؤهل

العلمي-سنوات الخبرة- الجنس) عند مستوى معنوية 0.05.



## 1.8. حدود الرسالة:

- حدود موضوعية: اللامركزية الإدارية وأداء المجالس المحلية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2025
- الحدود المكانية: المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية
- الحدود البشرية: رؤساء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية

## 1.9. متغيرات الدراسة "لغوياً وإجرائياً":

تعرف اللامركزية الإدارية لغوياً على أنها نظام يوزع فيه المهام الإدارية داخل الدولة بين الحكومة المركزية وجهات أخرى إما هيئات محلية مثل البلديات والمجالس الإقليمية أو مرافق عامة مثل الجامعات أو المستشفيات الحكومية، وتتمتع هذه الجهات المحلية والمرفقية بشخصية قانونية مستقلة، مما يمنحها حرية التصرف في شؤونها المالية والإدارية، وهي لا تعمل بشكل منفصل تماماً عن الحكومة، بل تبقى تحت الوصاية الإدارية للسلطة المركزية التي تهدف لضمان أن قراراتها وأعمالها تتوافق مع السياسات العامة للدولة، وتحافظ على وحدتها وتكاملها. (مهنة، 2018، صفحة 5)

يعرفها الباحث من الناحية الإجرائية بأنها أسلوب تنظيمي وإداري يقوم على نقل جزء من الوظائف والسلطات الإدارية والتنفيذية من يد السلطة المركزية في دمشق إلى هيئات محلية منتخبة ومستقلة إدارياً ومالياً ضمن نطاق إقليمي محدد، مع بقائها تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية.

وللامركزية الإدارية عدة أبعاد نذكر منها:

- تحديد المسؤولية ويعرف بأنه عملية توضيح وتعيين المهام والواجبات داخل السلطة المحلية، ويعتبر عاملاً جوهرياً يسهم في تحقيق الأهداف التنموية (العقيلي، الأقطر، الزوار، و الجرُموزي، 2022)

ويعرف إجرائياً بأنه وضع وتطبيق قواعد وإجراءات عمل موحدة وواضحة ومكتوبة داخل الهيئات والمجالس المحلية، سواء كانت تلك التي تأسست بموجب قانون الإدارة المحلية السوري (كالمرسوم التشريعي رقم 107 لعام 2011)، أو تلك التي تشكلت في سياقات أخرى.

– المساءلة وهي واجب يقع على عاتق أصحاب السلطة والنفوذ بالخضوع للمساءلة أو تحمل المسؤولية عن أعمالهم (خمايسة، 2013، صفحة 16). وتعرف إجرائياً بأنها نظام متكامل يضمن التزام المسؤولين والعاملين في المجلس المحلي بتقديم تقارير مفصلة وشفافة عن كيفية استخدام الصلاحيات الإدارية والمالية والموارد الموكلة إليهم، بما يتوافق مع الأهداف المحددة والمعايير القانونية والأخلاقية، ويشمل ذلك آليات داخلية للتدقيق والرقابة (مساءلة أفقية) وآليات خارجية للمحاسبة والمشاركة العامة (مساءلة رأسية)

– الاستقلالية هي القدرة على العمل بحرية والاستفادة من أدوات الإدارة الذاتية المتاحة، وتعد خاصية أساسية يتطلب وجودها لتمكين الملاك البشري الكفؤ (الموظفين والكوادر) من العمل بفاعلية ضمن عملية التغيير الجذري للمنظمات (العنزي و عبد الله، 2012، صفحة 235) وتعرف إجرائياً بأنها القدرة الفعلية للمجالس المحلية على اتخاذ القرارات الإدارية، والمالية، والتنظيمية بشكل ذاتي دون الرجوع المسبق أو الخضوع المباشر للسلطة المركزية، وذلك ضمن إطار الصلاحيات المفوضة قانونياً، بهدف تكييف الخدمات والبرامج لتلبية الاحتياجات الفريدة لمجتمعاتها المحلية بفعالية وسرعة.

– التفويض وتعرف لغوياً بأنه عملية منح العاملين حق اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مستقل لإدارة مهامهم وأنشطتهم داخل المؤسسة، وتحويل الصلاحيات إليهم وإعطائهم الحرية الكاملة لإنجاز

الأعمال بالطريقة التي يرونها الأنسب مما يعزز من كفاءتهم وفعاليتهم. (دروهب، 2024، صفحة

(3)

يعرف التفويض إجرائياً بأنه عملية إدارية تهدف إلى تحسين أداء المجالس المحلية عبر نقل بعض الصلاحيات الإدارية والمالية من السلطة المركزية أو من المدير الأعلى في المجلس إلى العاملين في المستويات الأدنى.

– المشاركة وتعرف لغوياً بأنها: عملية إعادة توزيع القوة، والتي تهدف إلى تمكين المواطنين الذين كانوا مستبعدين من العمليات السياسية والاقتصادية ليكونوا جزءاً منها في المستقبل. وبشكل عام، تهدف المشاركة إلى تمكين المستفيدين من الحصول على نصيب في التحكم بالموارد، وتنظيم سبل معيشتهم، واتخاذ الإجراءات التي تعزز من نفوذهم، وتشمل المشاركة العامة مشاركة المواطنين في مختلف مراحل عملية صنع القرار. (Kessy, 2013, p. 225)

تعرف المشاركة إجرائياً بأنها: العملية التي يتم من خلالها إشراك المواطنين وقطاعات المجتمع المختلفة في صنع القرار المحلي، وإدارة الشؤون العامة، والمساهمة في التنمية.

– الاتصال وتدفق المعلومات ويعرف لغوياً بأنه: عملية ديناميكية تشمل تبادل الآراء والأفكار والأهداف، وفي مجال المشاريع هو عملية معقدة تؤدي في النهاية إلى الحصول على المعلومات الضرورية لنجاح المشروع. (Kania, Zielina, & Sladowski, 2020, p. 3)

يعرف الاتصال وتدفق المعلومات إجرائياً بأنه: عملية تنظيم وتسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والأفراد، بهدف تحسين كفاءة اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات

يعرف أداء المجالس المحلية لغوياً بأنه التطبيق الفعلي للواجبات والصلاحيات الممنوحة للمجلس المحلي عند وضعه موضع التنفيذ (الخصاونة، 2019، صفحة 6).

ويعرف الباحث أداء المجالس المحلية إجرائياً بأنه العمليات والأنشطة الفعلية التي يقوم بها أعضاء المجلس المحلي (الهيئة التقريرية) لتحويل صلاحياتهم الممنوحة قانونياً إلى نتائج ملموسة تخدم التنمية الشاملة للوحدة الإدارية، ويقاس هذا الأداء بمدى نجاح المجلس في تحقيق أهدافه المتمثلة في قدرة المجلس على التخطيط والتشريع المحلي، وفاعلية المجلس في اتخاذ القرار والإشراف، إضافة لمدى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (مخرجات الأداء)، ومستوى الشفافية والمشاركة المجتمعية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### 2.1. اللامركزية الإدارية:

#### 2.1.1. تمهيد:

تعد اللامركزية الإدارية أحد أبرز المفاهيم الإدارية والسياسية التي اكتسبت أهمية متزايدة في العصر الحديث، كونها تمثل استراتيجية إصلاحية جذرية في طريقة عمل الحكومات والمؤسسات، وهي توجه عالمي استجابت له الدول والمؤسسات لمواكبة التطورات المجتمعية وازدياد حجم ونطاق عمل الدولة بما يؤدي لتعقيد عملية اتخاذ القرارات وصعوبة تسيير الأعمال في ظل النظم المركزية التقليدية.

#### 2.1.2. مفهوم اللامركزية الإدارية:

تعد اللامركزية الإدارية أحد صورتي التنظيم الإداري في الدولة الحديثة إلى جانب المركزية الإدارية، وعلى الرغم من تعارضهما النظري فإنهما نظامان متكاملان ولا يمكن تصور قيام اللامركزية إلا في كنف المركزية، وتقسم إلى نوعين:

**اللامركزية الإدارية الإقليمية (المحلية):** تقوم على أساس اقليمي حيث يخصص جهاز إداري أو شخص معنوي عام لشؤون كل إقليم أو وحدة جغرافية، ويتم ذلك غالباً عبر أعضاء منتخبين، وتهدف إلى تحقيق الحريات العامة والحكم الديمقراطي عن طريق إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم المحلية

**اللامركزية الإدارية المرفقية:** وتقوم على وجود أشخاص معنوية (مؤسسات عامة) تكون متخصصة في إدارة نشاط أو مرفق معين (كالمستشفيات أو الجامعات)، وتهدف إلى تحسين الإنتاج وخفض تكاليفه في المرفق العام. (مهنة، 2018، الصفحات 30-31)

### 2.1.3. أهداف اللامركزية الإدارية:

**تحسين الأداء وتطويره:** تهدف اللامركزية الإدارية إلى تحسين وتطوير أداء الموظفين في منظمات الأعمال، وذلك من خلال منحهم صلاحيات كافية لأداء مهامهم.

**الاستجابة للأفكار الديمقراطية:** جاءت اللامركزية الإدارية كاستجابة لنمو الأفكار الديمقراطية، فهي ممارسة إدارية تتيح للمستويات الإدارية المختلفة المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمل الإداري.

**زيادة الإنتاجية والجودة:** تساهم اللامركزية الإدارية في زيادة إنتاجية العاملين وتحسين جودة الخدمات التي يقدمونها، كما أنها تؤدي إلى زيادة التزام العاملين بالأهداف التنظيمية.

**تعزيز المرونة وتحقيق الأهداف:** تعد اللامركزية الإدارية من الركائز الأساسية التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكل بساطة ومرونة.

**تفويض السلطات:** من أهدافها الرئيسية تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأقل، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل.

**التمكين والمشاركة:** تهدف اللامركزية إلى تمكين الموظفين إدارياً وإشراكهم في اتخاذ القرارات، من خلال منحهم الدعم والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال (مانع و جابر،

2024، صفحة 47)

### 2.1.4. معوقات اللامركزية الإدارية:

**المعوقات المالية:** تعد محدودية الموارد المالية الذاتية للوحدات المحلية من أبرز التحديات فالوحدات المحلية بحاجة إلى زيادة مواردها المالية من أجل تحقيق التنمية المحلية الشاملة، واللامركزية المالية هي أهم أنواع اللامركزية، إذ بدون الاستقلال المالي لا يوجد استقلال إداري، ويعود ذلك إلى تهرب

المواطن من دفع الضريبة، مما يحرم الوحدات المحلية (البلديات) من التمويل الأساسي ويجعلها عاجزة عن تلبية احتياجات مواطنيها، خصوصاً البلديات الريفية مما يضطر الوحدة المحلية إلى الاقتراض من السلطة المركزية، و يؤدي إلى تراكم الديون، ويضعف استقلاليتها ويجعلها في حالة تبعية، كما يتم تشريع وتعديل الضرائب والرسوم والمنح بشكل مركزي، مما يمنح الدولة احتكار المادة الجبائية، وتستحوذ السلطة المركزية على الضرائب ذات المردود المرتفع، بينما تمنح المجالس المحلية جباية تتميز بمردود ضعيف، مما يحد من دور البلديات واستقلاليتها ويساهم في عزلها عن ممارسة اختصاصاتها. (جواد، 2022، صفحة 315)

**المعوقات الإدارية والتنظيمية:** حيث يوجد تضارب في الاختصاصات بين الأجهزة التنفيذية (الحكومية) والأجهزة الشعبية (المجالس المحلية المنتخبة)، كما تعاني القيادات المحلية من نقص في السلطات والصلاحيات، بسبب هيمنة السلطة المركزية على البلديات وتحويلها إلى مرافق مجردة من الصلاحيات وتابعة للمركز، مع تركيز القرار والتخطيط على مستوى المركز، وتوجد تبعية مزدوجة لمديريات الخدمات فهي تابعة للسلطة المركزية (الوزارات) وللسلطة المحلية في نفس الوقت، مما يخلق تضارباً في الولاء والإدارة، إضافة لغياب التنسيق بين أجهزة الدولة التنفيذية المركزية وفروعها وبين الوحدات المحلية، و انخفاض الكفاءة وقلة أعداد المتخصصين والمهندسين في المؤسسات المحلية، مما يؤثر سلباً على تقديم الخدمات للمواطنين، كما أن البلديات غير قادرة على استقطاب الموظفين ذوي الكفاءة وحاملي الشهادات العليا، إضافة لعدم تدريب الموظفين المحليين وقلة عقد الورش والمؤتمرات، مما يسبب بطئاً إدارياً في إنجاز المشاريع، و توزيع عشوائي للموظفين يؤدي إلى التداخل في الوظائف وإسناد المهام لغير المختصين.

**المعوقات المتعلقة بالمجتمع:** تعاني المجالس المحلية من غياب الوعي المجتمعي بالشأن المحلي

وأهمية المشاركة المجتمعية فيه، وتاريخياً كان دور الإدارة المحلية في سورية يقتصر غالباً على

الجوانب الخدمية البحتة، مما أضعف مفهومها كشريك أساسي في التنمية. (راشد، علي، محمد،

علي، و نادي، 2016، صفحة 107)

### 2.1.5. فوائد اللامركزية:

تمثل اللامركزية الإدارية نظاماً إصلاحياً يسهم في معالجة عيوب النظم المركزية ويدعم التوجهات

الحديثة في الإدارة والحكم، وتتلخص أبرز فوائد ومزايا تطبيق اللامركزية الإدارية:

➤ **تحسين الأداء والكفاءة الإدارية:** فهي تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة

وغير الملموسة، وتوفر فرصاً لتبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة، كما

تساهم في تنسيق الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف، وتعتبر وسيلة فعالة لتحقيق قنوات اتصال

سريعة بين المواطن ومؤسسات وضع وتنفيذ السياسة العامة

➤ **تعزيز المشاركة الشعبية والتنمية المحلية:** فهي تهدف إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين في

عملية إدارة شؤونهم الخاصة، ودعم مشاركتهم في عمليات الحكم والإدارة، وتمكن المواطنين من

إدارة شؤونهم بأنفسهم، وتعمل على تقليل الفجوة بين دوائر صنع القرار والمجتمع المحلي، وتزيد

من ملائمة السياسات مع تطلعات المجتمع واحتياجاته التنموية.

➤ **الإصلاح المؤسسي وبناء الفريق:** فهي تمثل تفويضاً للسلطة إلى المستويات الدنيا، مما يتيح

للأفراد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتعزز المساءلة والشفافية لتقوية نظام الإدارة المحلية،

وتساهم في تقليص دور الدولة (المركزية) لصالح المؤسسات اللامركزية. (الجبور، 2022،



### 2.1.6. عناصر اللامركزية الإدارية:

تتركز اللامركزية الإدارية على ثلاثة عناصر أساسية:

**نقل السلطة:** يتم نقل بعض الصلاحيات والمهام الإدارية من الحكومة المركزية إلى هيئات أخرى، مما

يعني أن الحكومة المركزية تتوقف عن إدارة بعض الشؤون المحلية أو المرفقية

**الاستقلال:** تمنح الهيئات الجديدة (المحلية أو المرفقية) استقلالاً ذاتياً. فهي تتمتع بشخصية معنوية،

وذمة مالية مستقلة، وموظفين خاصين بها. وهذا الاستقلال يسمح لها باتخاذ قراراتها الخاصة

ومسؤوليتها عن أعمالها.

**الانتخاب والرقابة:** غالباً ما يتم اختيار أعضاء هذه الهيئات المحلية أو المرفقية عن طريق الانتخاب

الشعبي. ومع ذلك، لا يعني هذا الاستقلال غياب الرقابة تماماً. بل تظل هذه الهيئات خاضعة لإشراف

الحكومة المركزية ورقابتها، وهو ما يعرف بالوصاية الإدارية (مهنة، 2018، صفحة 20)

### 2.1.7. مقومات اللامركزية الإدارية:

تشمل اللامركزية الإدارية نقل مسؤولية التخطيط والإدارة واستغلال الموارد من الإدارة المركزية إلى

هيئات أخرى مثل الوزارات والهيئات المحلية، والمنظمات غير الحكومية بما يتضمن تغييرات هيكلية

في إدارة الموارد العامة والخدمات المحلية، وتظهر اللامركزية الإدارية في ثلاث مجالات رئيسية:

**المجال السياسي:** تعتبر اللامركزية أسلوباً موازياً للديمقراطية، حيث تدعم حرية الرأي واستقلال

القضاء والإعلام.

**المجال المالي والاقتصادي:** تمنح اللامركزية الهيئات المحلية الحق في المشاركة بوضع الميزانية واتخاذ القرارات المالية، كما تسمح لها بالاستفادة المباشرة من مواردها المالية لتمويل مشاريعها وتحسين خدماتها.

**المجال الإداري:** تهدف اللامركزية إلى توزيع مهام الإدارة والتخطيط واستغلال الموارد الاقتصادية على عدة مستويات إدارية شبه مستقلة (عبد السلام و حسن، 2003، صفحة 4)

### 2.1.8. العلاقة بين اللامركزية الإدارية والخدمات العامة:

تعد اللامركزية عملية نقل سلطة اتخاذ القرار والمسؤولية من الحكومة المركزية إلى الحكومات الإقليمية أو الكيانات المحلية، ويتمحور الهدف من هذه العملية حول تقريب الحكومة من الشعب بما يؤدي إلى تحسين كفاءة الخدمات العامة ومساءلتها واستجابتها للاحتياجات المحددة للمجتمعات المحلية فاللامركزية الإدارية تؤدي إلى الإسراع في عملية اتخاذ القرار، مما يجعل الحكومة أكثر استجابة للاحتياجات والتفضيلات المحلية، وهي تتيح تحديد المشكلات ومعالجتها بسرعة وبشكل مناسب، كما تخلق منصة لمشاركة أوسع للجمهور في عملية وضع السياسات وتنفيذها، وتزيد من فرص نجاح واستدامة مبادرات التنمية والبرامج من خلال تعزيز حس ملكية المجتمع، وتعزز المساءلة والشفافية الحكومية، حيث يتمكن المواطنون من الوصول بشكل أفضل للتعبير عن مخاوفهم والانخراط المباشر في القرارات التي تؤثر على حياتهم، وتتيح للحكومات المحلية التكيف مع التحديات والظروف الفريدة لكل منطقة، إلا أن اللامركزية يمكن أن تؤدي إلى تباينات وعدم مساواة في الخدمات بين المناطق بسبب الاختلافات في الموارد المتاحة، كما يعد الافتقار إلى القدرة المحلية (الخبرة الفنية والموارد المالية

الكافية) عقبة كبيرة أمام تحقيق الفوائد المثلى للامركزية، إضافة لظهور تحديات في تنسيق السياسات وازدياد احتمال الفساد إذا لم تتوفر آليات قوية للرصد والتقييم. (Ibrahim, 2024, pp. 49-50)

### 2.1.9. اللامركزية الإدارية في الإدارة المحلية:

تعد اللامركزية الإدارية أسلوباً مهماً من أساليب التنظيم الإداري، يقوم على مبدأ توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات التابعة لها، ويتمثل الهدف الأساسي منها في نقل بعض الاختصاصات وتفويض السلطة من المستويات الإدارية الأعلى (الحكومة المركزية) إلى المستويات الإدارية الأدنى (المستويات المحلية) ويمكن التمييز بين ثلاث درجات رئيسية للامركزية الإدارية في الإدارة المحلية وهي:

- **عدم التركيز:** يعد أقل درجات اللامركزية التي تمنحها الحكومة المركزية للسلطات المحلية في ظل هذا النمط، تظل الحكومة المركزية هي المسؤولة قانوناً أمام المجتمع المحلي عن تقديم الخدمات العامة.

- **التفويض:** يمثل إحدى درجات اللامركزية، ويتحقق من خلال تحويل تمنحه الحكومة المركزية للسلطات المحلية لممارسة بعض الاختصاصات والمهام الموكلة أساساً للحكومة المركزية يبقى هذا النمط دوراً قوياً للمستوى المركزي في تحديد شكل هذه العلاقات، مع الاحتفاظ بحق سحب التفويض في أي وقت.

- **النقل:** يمثل أقصى درجات تطبيق اللامركزية داخل الدولة. يترتب عليه إحداث تغيير في التشريعات والقوانين الحاكمة للعلاقات بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية، مما يؤدي إلى إنشاء علاقات

إدارية ومالية جديدة تخدم هذه الدرجة كمظلة تشمل تغييراً شاملاً للبعد السياسي للامركزية، مما يمنح السلطة الإدارية والمالية الصفة القانونية القوية. (عبد العاطي، 2021، صفحة 57)

#### 2.1.10. أبعاد اللامركزية الإدارية:

**تحديد المسؤوليات:** وتعرف المسؤولية بأنها المسؤولية القانونية عن الأفعال أو الإغفالات الصادرة عن شخص أو كيان (Sai, 2020, p. 618)، ويعرف تحديد المسؤوليات بأنه التقسيم الشفاف والواضح للسلطات والاختصاصات بين مستويات الحكم المختلفة (المركزي والإقليمي والمحلي)، ويمثل تحديد المسؤوليات جوهر عملية اللامركزية، حيث يتم فيه نقل سلطة اتخاذ القرار والصلاحيات والمسؤولية من الحكومة المركزية إلى الحكومات الإقليمية أو الكيانات المحلية، والهدف من هذه العملية هو تقريب الحكومة من المواطنين، وتحسين كفاءة الخدمات العامة، وتعزيز المساءلة والاستجابة للاحتياجات المحددة للمجتمعات المحلية. (OECD, 2019, p. 21)، وإن الوحدة المحلية (المجلس المنتخب) تكون عرضة للمسؤولية، مما يؤكد أن تحديد المسؤوليات يرتبط مباشرة بالمساءلة، والهدف الأساسي من تحديد هذه المسؤوليات هو تمكين فرق العمل من تحديد مواطن القوة والضعف في نظام اللامركزية بالدولة، واستغلال الأنظمة الحكومية الدولية لتحسين فاعلية أداء القطاع العام في تحقيق النتائج المرجوة، و تتضمن اللامركزية دوراً متجدداً للحكومات المركزية يكون أكثر استراتيجية وتركيزاً على وضع شروط التنسيق المناسب بين المستويات الحكومية.

**المساءلة:** وهي التزام المسؤولين الحكوميين بتبرير قراراتهم وأفعالهم لأصحاب المصلحة، وهي تتضمن محاسبة المسؤولين عن أفعالهم وقراراتهم (Ridhawati, 2024, p. 4254)، وهي قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة، مع قدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى الإنجازات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمله وهي أيضاً قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وتقييم

هذه الأعمال، أو تعني قيام فرد بمسائلة آخر عن أداء ما يفترض أن يقوم به وإشعاره بمستوى هذا الأداء، و الوسيلة التي تتم عبرها متابعة العاملين حول كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة إليهم، و هي حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد ومتابعة المقصر، وأن تفعيلها كقيمة في ممارسة الإدارة العامة يؤدي إلى تصحيح أعمالها من خلال إيجاد ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج. (الزيدانين، 2016، الصفحات 8-9) وتعني أنه يتوجب على كل من حصل على تفويض أو توكيل سواء كان فرداً أو منظمة تحمل المسؤولية تجاه ما فوض أو وكل به، ويجب على هذا الطرف الإجابة بوضوح على كيفية التصرف واستغلال الموارد والصلاحيات الموكلة إليه فيما يتعلق بالواجب المخصص، وهي اجب يقع على عاتق أصحاب السلطة والنفوذ بالخضوع للمساءلة أو تحمل المسؤولية عن أعمالهم، ويقصد بأصحاب السلطة والنفوذ كل من يملك السلطات السياسية أو المالية أو الأشكال الأخرى للنفوذ، ويشمل ذلك المسؤولين في الحكومة، والشركات الخاصة، والمؤسسات المالية الدولية، ومنظمات المجتمع المدني (عقلان، 2024، صفحة 360)

**الاستقلالية:** وهي الوضع الذي تتمتع فيه الوحدات المحلية مثل الولاية أو البلدية بكيونة قانونية وشخصية معنوية منفصلة عن الحكومة المركزية، مما يمنحها حرية التصرف في إدارة شؤونها العامة ووظائفها داخل حدودها الجغرافية المحددة قانوناً، دون الخضوع للسيطرة المباشرة للحكومة المركزية، وتتمتع الوحدات المحلية باستقلال وشخصية معنوية منفصلة عن الحكومة، ولا تخضع لسيطرتها المباشرة، كما تتنازل الحكومة المركزية عن بعض اختصاصاتها للوحدات المحلية بأسلوب النقل وليس مجرد التفويض إضافة لوجود حدود جغرافية واضحة ومميزة قانوناً للوحدات المحلية، تتم ضمنها ممارسة السلطات والقيام بالوظائف العامة، كما أن للوحدات المحلية وضع قانوني مؤسسي يضمن

توفير الموارد المالية اللازمة للقيام بمهامها الوظيفية بشكل ذاتي، وترتبط الحكومة المركزية والوحدات المحلية بعلاقة تبادلية تهدف إلى تبادل المنافع وتنسيق العلاقات بينهما، ويعتبر المواطنون هذه المؤسسات قادرة على تقديم الخدمات اللازمة وإشباع حاجاتهم، ولهم القدرة على التأثير عليها. (خنيش و فريطيس، 2021، الصفحات 20-21)

**التفويض:** هو أسلوب من أساليب عدم تركيز سلطات الوظيفة الإدارية في يد الحكومة المركزية، حيث يمنح تقرير الاختصاص من الرئيس إلى المرؤوسين المتواجدين عبر مختلف الأقاليم دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته، ويساعد التفويض على تخفيف العبء عن الرئيس الإداري، مما يمكنه من التفرغ للمهام الرئيسية مثل التخطيط الاستراتيجي والتوجيه والمتابعة، كما يحتاج القائد الإداري إلى تفويض السلطة لأنه يمتلك طاقة أو جهد محدود، وإن القائد الإداري الناجح هو الذي ينير الطريق أمام معاونيه لإرشادهم وتوجيههم في أداء أعمالهم، وذلك بأن يبدأ في تفويض بعض اختصاصاته أو سلطاته على نحو تدريجي، ويمكننا القول بأن التفويض هو عبارة عن سلطات محددة يمنحها الرئيس للمرؤوس ويمكن للرئيس استردادها في أي وقت شاء ضمن أسس وقواعد رسمية وينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي، وليست كل مهمة إدارية قابلة للتفويض، فالتفويض سلاح ذو حدين حيث يرافقه العديد من الإيجابيات والسلبيات. (عز الدين، 2016، صفحة 9)

**المشاركة:** وهي عملية تهيئة السبل والآليات الملائمة التي تمكن المواطنين المحليين أفراداً وجماعات، من المساهمة الفعالة في عمليات صنع القرار، و تتحقق هذه المساهمة إما بطريقة مباشرة أو من خلال مجالس محلية منتخبة تعكس مصالحهم وتطلعاتهم، وتشمل المشاركة أيضاً تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات، والتنافس على الوظائف العامة، وممارسة حق الاقتراع لاختيار الممثلين في

مختلف مستويات الحكم، كما تعزز المشاركة الثقة وقبول القرارات السياسية لدى المواطنين، مما يسهم

في إثراء الخبرات المحلية ورفع مستوى الوعي المجتمعي (الخميسي، 2023، صفحة 783)

**الاتصال وتدفق المعلومات:** وهو المحور الأساسي لعملية اللامركزية الإدارية، حيث يقوم على مبدأ

إيصال المعلومات والقرارات بشكل فعال بين العاملين، ويهدف هذا التدفق إلى خلق تفاعل خلاق،

وبناء الروابط الداخلية، وتفعيل التأثير المتبادل لضمان تنسيق العمل وتحقيق نجاحه، وتنعكس هذه

المبادئ إدارياً من خلال اعتماد أسلوب إشراف قائم على الثقة يحد من التعامل المباشر والرقابة التقليدية

بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعزز ذلك بقيام المسؤولين بتفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للمستويات

الإدارية الأدنى، مما يكسب الأجهزة الإدارية قدرة أكبر على الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين

والمؤسسات. (ابراهيم، 2020، الصفحات 16-17)، وإن نجاح تطبيق اللامركزية يتوقف على توفير

مجموعة من العوامل الضرورية التي تهدف إلى تقوية نظام الإدارة المحلية، وتتمثل هذه المتطلبات

الأساسية في تحديد واضح ومفصل للسلطات المخولة باتخاذ القرارات على المستوى المحلي، وتحديد

دقيق للاختصاصات والمهام المحلية بالاستناد إلى الأطر التشريعية والقانونية النافذة، إضافة لضمان

توافر الموارد المالية والبشرية اللازمة، إلى جانب إيجاد وتطوير طرق فعالة لجلب هذه الموارد وتنميتها

(عبد الهادي و سامي، 2020، صفحة 303)

## 2.2. أداء المجالس المحلية:

### مفهوم المجالس المحلية:

تلجأ الدولة الحديثة إلى اللامركزية عندما تتوسع وتتطور متطلبات وحاجات السكان المحليين، و ذلك

بهدف التخفيف من الأعباء الإدارية عن كاهل السلطة المركزية، وتكريس المزيد من الفاعلية في إدارة

الشؤون المحلية، وتشكل المجالس المحلية قناة تهدف إلى تلبية احتياجات السكان اليومية وتقريب الخدمات الأساسية إليهم (مثل الصحة، التعليم، الماء، والكهرباء)، بدلاً من تركيز توفيرها في يد السلطة المركزية، وتعود أهمية المجالس المحلية في التنمية إلى أن الأفراد المحليين هم الأكثر دراية ووعياً بمشاكل ومتطلبات وخصائص منطقتهم، مما يجعلهم الأقدر على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع الواقع المحلي (شايب، 2015، صفحة 11)،

### 2.2.1. مفهوم أداء المجالس المحلية وفاعليته:

يشير أداء المجالس المحلية إلى مخرجات وحدات الإدارة المحلية التي تسعى إلى تحقيق التنمية المجتمعية وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين ويتم قياسه من خلال شقين رئيسيين:

➤ **الأداء الوظيفي الفردي للعاملين:** إذ يتأسس أداء المجلس على مجموع أداء الموظفين فيه، ويعرف الأداء الوظيفي بأنه الجهد المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما وفقاً لقدرته واستطاعته، وهو النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها خلال فترة محددة، وأيضاً هو مجموع السلوك والإنجاز معاً، وليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده، كما يعبر عن درجة إتمام وتحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد.

➤ **الأداء المؤسسي للمجلس وتأثيره على المجتمع:** ويعد الأداء الفعال للمجلس المحلي هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه الإدارة في المحليات، ويتحقق عبر تحسين الكفاءة الإدارية للمؤسسات التابعة له، وحصول المواطنين على الخدمات بأفضل جودة وفي وبأقل تكلفة، وتحقيق الأهداف الأساسية التي أنشئت من أجلها الإدارة المحلية، إضافة لتوفير احتياجات الأفراد من الخدمات الأساسية بطريقة سهلة وعادلة وبأسلوب فعال (محمد عبد الله، 2023، الصفحات 584-596)



### 2.2.2. مفهوم التنمية المستدامة المحلية:

التنمية نشاط يهدف لإحداث الانتقال نحو الأفضل، ولم يعد هذا المفهوم يقتصر على مجال واحد بل أصبحت التنمية المحلية أحد أوجهه الرئيسية، والتي ترتبط بمشاركة المواطن وتتجسد بالمجالس المحلية المنتخبة التي تعتبر من أهم الآليات التي تتجسد من خلالها مشاركة أفراد المجتمع المحلي في مختلف الأعمال والمشاريع التنموية، والتي تتطلب موارد بشرية قادرة على القيام بالمهام المطلوبة منها بالتزام نابع من الذات، مما يجعل الفرد هو العنصر الأساسي في عملية التنمية، والتنمية المحلية عملية تهدف إلى التحسين المستمر في المنطقة عبر تمكين الأفراد المحليين وإشراكهم من خلال ممثليهم في المجالس المنتخبة، لضمان أن تكون المشاريع والخدمات متطابقة مع خصوصيات منطقتهم واحتياجاتهم، وعندما يتحقق هذا التحسين بشكل يوازن بين الاحتياجات الحالية وقدرة الأجيال القادمة فإنها تتحول إلى تنمية مستدامة محلية (زينب، 2021)

### 2.2.3. مفهوم ونشأة المجالس المحلية في سورية:

لم يكن اعتماد نظام اللامركزية بعيداً عن خيارات المشرع السوري وتجلّى ذلك عبر مراحل تاريخية مختلفة بدأت في عام 1936 ومرت بعدة مراحل كان أبرزها قانون البلديات رقم 172 لعام 1956 وقانون التنظيمات الادارية رقم 496 لعام 1957 والمرسوم التشريعي رقم 15/ لعام 1971 المتضمن قانون الادارة المحلية وآخرها المرسوم التشريعي رقم 107/ لعام 2011 الذي أرسى فلسفة جديدة للإدارة المحلية تختلف عما ورد في القوانين السابقة (قاسم، 2021، صفحة 3)، وقد نصت المادة 2/ من قانون الإدارة المحلية رقم 15/ لعام 1971 على أهداف هذا القانون ومنها:

ج- نقل الاختصاصات المتعلقة بهذه الشؤون إلى السلطات المحلية بحيث تقتصر مهمة السلطات المركزية على التخطيط والتشريع والتنظيم ..... وتنفيذ المشروعات الكبرى التي تعجز عن تنفيذها الوحدات الإدارية.....

كما نصت المادة 105 من قانون الإدارة المحلية رقم 15 لعام 1971 على:

يتولى مجلس الوزراء ما يلي:

أ: وضع برنامج لتنفيذ أحكام هذا القانون بصورة تدريجية ولاسيما فيما يتعلق بتشكيل المجالس المحلية ونقل الاختصاصات التي تمارسها الوزارات إلى الوحدات الإدارية وتأمين الاعتماد المالية اللازمة لذلك، وقد تم بموجب قانون الإدارة المحلية السابق الصادر بالمرسوم التشريعي رقم 15 لعام 1971 نقل بعض الاختصاصات في الوزارات التالية وتأمين الاعتمادات المالية اللازمة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- وزارة التربية
  - وزارة الصحة
  - وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
  - وزارة الثقافة والإرشاد القومي
  - وزارة النقل
  - وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي
  - وزارة التموين والتجارة الداخلية (علاو، 2021، صفحة 14)
- الأسس القانونية والتشريعية لعمل المجالس المحلية في سورية (بموجب قانون الإدارة المحلية رقم 107 لعام 2011م).

كان من الأهداف الرئيسية التي وضعها قانون الإدارة المحلية الصادر بالمرسوم التشريعي رقم /107/ لعام 2011 في مادته الثانية (تطبيق لامركزية السلطات والمسؤوليات وتركيزها في أيدي فئات الشعب تطبيقاً لمبدأ الديمقراطية الذي يجعل الشعب مصدر كل سلطة)

عرفت المادة /1/ من القانون الخطة الوطنية للامركزية بأنها الخطة التي يتم بموجبها نقل اختصاصات من السلطة المركزية إلى السلطة المحلية

السلطة المركزية هي الوزارات والإدارات والمؤسسات والشركات والهيئات العامة والجهات المرتبطة بها الأجهزة المركزية هي مديريات الوزارات والإدارات والمؤسسات والشركات والهيئات العامة التي لم تنقل اختصاصاتها إلى السلطة المحلية وتعمل في نطاق الوحدة الإدارية

السلطة المحلية مجلس الوحدة الإدارية ومكتبها التنفيذي والأجهزة المرتبطة بها الأجهزة المحلية هي مديريات الوزارات والإدارات والمؤسسات والشركات والهيئات العامة التي نقلت اختصاصاتها إلى السلطة المحلية

المادة /4/: يتولى المجلس الأعلى للإدارة المحلية:

- وضع الخطة الوطنية للامركزية وفق برنامج زمني محدد والإشراف على تنفيذها ودعم هذه الخطة والتنسيق مع كل الجهات المعنية في سبيل تنفيذها

المادة 158: 1- تنقل صلاحيات وزارة النقل في كل ما يتعلق بالنقل الداخلي أينما وردت في النصوص النافذة إلى وزارة الإدارة المحلية

2- تنقل ملكيات شركات النقل الداخلي القائمة حالياً في كل من دمشق وحلب وحمص واللاذقية إلى ملكية الوحدة الإدارية بما لها وعليها

## اللامركزية والتخطيط المحلي:

من أهداف قانون الإدارة المحلية الصادر بالمرسوم التشريعي رقم 107 لعام 2011 إيجاد وحدات إدارية قادرة على عمليات التخطيط والتنفيذ ووضع الخطط التنموية الخاصة بالمجتمع المحلي وتنفيذ المشاريع الخاصة بها بكفاءة وفعالية من خلال تعديل مستويات الوحدات الإدارية وتحديد هيكلتها المحلية بما يتماشى مع الوظيفة الأساسية لها.

ومن هذا المنطلق عرف القانون الخطة المحلية بأنها الخطة الشاملة التي تحدد أهداف الوحدة الإدارية لمدة أربع سنوات والوسائل والإجراءات والنشاطات اللازمة لتحقيقها، وعرف النشاطات المحلية بأنها المشاريع الخدمية والتنموية والاقتصادية والاستثمارية التنموية والاجتماعية والثقافية التي تقوم بها الوحدات الإدارية ضمن نطاق عملها.

وتأسيساً على ذلك منح القانون مجالس الوحدات الإدارية على مختلف مستوياتها الصلاحيات التي تمكنها من وضع الخطط ومتابعة تنفيذها لضمان التنمية المتوازنة والمستدامة فيها.

### على مستوى مجلس المحافظة:

أ- تكليف الجهات المختصة في الأجهزة المحلية والمركزية أو بيوت الخبرة المحلية والدولية بوضع رؤية تنموية مستقبلية اقتصادية واجتماعية وخدمية للمحافظة وترجمتها إلى خطط طويلة الأجل تضمن الانتقال إلى مراحل تنموية متقدمة اقتصادياً واجتماعياً ومؤسسياً وثقافياً بالاعتماد على خصائص وإمكانات المحافظة البشرية والمادية.

ب- التنسيق مع المجالس المحلية الأخرى والأجهزة المركزية وجميع فعاليات القطاع العام والخاص والأهلي في الإعداد للخطة مع التأكيد على انسجامها مع الخططة الخمسية التنموية على المستوى الوطني.

ج- إقرار الخططة التنموية التأشيرية على مستوى المحافظة على الأجل الطويل والمتوسط وربطها بالخطط الإقليمية المكانية.

د- إقرار الخطط الاقتصادية والاجتماعية والخدمية السنوية الملزمة للمكتب التنفيذي والتي تمثل خططة مرحلية لتحقيق الرؤية المستقبلية ومتابعة ومراقبة أداء المكتب التنفيذي لتحقيقها وتقديم نتيجة الأداء للمواطنين.

هـ- قرار برامج تشجيع الاستثمارات المحلية ودعم الترويج للمحافظة والاستثمارات فيها.

و- إقرار الخطط اللازمة لزيادة إنتاجية العمل باستمرار وتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض التكاليف مع التوفير في النفقات الإدارية بهدف زيادة الريعية.

ز- اقرار الخطط لإدارة الكوارث للتخفيف من أخطارها ومعالجة نتائجها في حال وقوعها وتخزين كميات من المواد مواد الإيواء، المواد الغذائية، والمشتقات النفطية.. إلخ احتياطاً بالتنسيق مع الوزارات المختصة.

ح- إقرار الخطط الخاصة بحماية الأرواح والمنشآت والممتلكات الخاصة والعامة من أخطار الحريق. على مستوى مجالس المدن والبلدات والبلديات:

أ- التنسيق مع مجلس المحافظة لوضع رؤية تنموية مستقبلية "اقتصادية واجتماعية وخدمية" للمدينة او البلدة أو البلدية ووضع خطط طويلة الأمد تضمن الانتقال إلى مراحل تنموية متقدمة "اقتصادياً

واجتماعياً ومؤسسياً وثقافياً" بالاعتماد على خصائص الوحدة الإدارية ومواردها البشرية والمادية واقتراح المشاريع التي تقع ضمن اختصاصات مجلس المحافظة والأجهزة المركزية لإدراجها في خطته.

ب- المشاركة وإبداء الرأي حول الخطط الإقليمية المكانية ضمن نطاق الوحدة الإدارية.

ج- التنسيق مع المجالس المحلية والأجهزة المركزية وجميع فعاليات القطاع العام والخاص وهيئات المجتمع المحلي في الإعداد للخطة وفي مناقشتها.

د- إقرار الخطط الاقتصادية والاجتماعية والخدمية السنوية.

هـ- إقرار برامج تشجيع الاستثمارات المحلية ودعم الترويج للوحدة الإدارية والاستثمارات فيها.

و- متابعة وإقرار المخططات التنظيمية وفق القوانين والأنظمة.

**العلاقة بين المجالس المحلية والأجهزة المركزية والأجهزة المحلية في إطار التخطيط المحلي من منطلق الخطة الوطنية للامركزية:**

تتحدد صلاحيات المجالس المحلية لضمان تحقيق اختصاصاتها الواردة أعلاه كآلاتي:

أ- ابداء الرأي حول خطط عمل الأجهزة المركزية المستتثة من الخطة الوطنية للامركزية بحسب مقتضيات ومتطلبات عمل هذه الأجهزة.

ب- إقرار خطط العمل السنوية ومتابعة تنفيذها لجميع الأجهزة المحلية التي تم نقل اختصاصاتها سابقاً وخلال مراحل تطبيق هذا القانون إلى الوحدة الإدارية وفق الخطة الوطنية للامركزية وتحديد أولويات عملها وإقرار خططها التنموية طويلة الأمد.

ج- الاطلاع على خطط وموازنات الأجهزة المركزية التي سيتم نقل اختصاصاتها إلى الوحدات الإدارية

بموجب الخطة الوطنية للامركزية وابداء الرأي فيها

### **أداء المجالس المحلية:**

### **الرقابة على أداء المجالس المحلية:**

تعد الرقابة أداة رئيسية وفعالة تستخدمها الدولة لضمان سير عمل الوحدات المحلية والمجالس المنتخبة بما يتفق مع الأهداف والسياسة العامة للدولة، فالرقابة هي نظام يحاسب على الخطأ، ويمنع الفساد، ويوجه الأداء نحو الصالح العام، ويحافظ على مقدرات الدولة، وتهدف الرقابة على أداء المجالس المحلية إلى تحقيق عدة غايات محورية، أهمها:

-ضمان المشروعية: يعتبر مبدأ المشروعية (سيادة القانون) هو المبدأ الأساسي الذي يمارس في ظل الرقابة على الإدارة المحلية، فالإدارة المحلية تمارس مهامها تحت إشراف ورقابة الحكومة لضمان خضوعها للضوابط والحدود القانونية.

-تحقيق الأهداف والكفاءة: تهدف الرقابة إلى التأكد من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، والكشف عن الانحرافات وتصحيحها أو منعها.

-حماية المصالح العامة: يتم ذلك عن طريق مراقبة سير العمل في كافة المستويات داخل المنظمة، وتحديد الانحرافات والمسؤولية الإدارية عنها.

-مكافحة الفساد: تعتبر الرقابة بشتى صورها وسيلة لمنع الفساد الإداري والمالي. (هاشم، 2018،

## أنواع وآليات الرقابة على المجالس المحلية:

تتخذ الرقابة على أعمال الإدارة المحلية أشكالاً متعددة أبرزها الرقابة الإدارية التي تنقسم إلى نوعين

رئيسيين:

### أولاً: الرقابة الإدارية (الوصائية والرئاسية):

تعد الرقابة الإدارية (أو الوصاية الإدارية) أهم صور الرقابة الممارسة على المجالس المنتخبة وهي مجموع السلطات التي يمنحها المشرع للسلطة الإدارية العليا بهدف منع الهيئات اللامركزية (كالمجالس المحلية) من الانحراف، وتهدف إلى التحقق من مدى مشروعية أعمالها والحيلولة دون تعارض قراراتها مع المصلحة العامة، وتمارس الرقابة الوصائية على مداولات المجالس المنتخبة وتكون عبر:

**المصادقة الصريحة:** وتخصص لبعض المداولات الهامة مثل الميزانيات والحسابات، أو التي تتناول التنازل عن العقار أو اقتنائه أو تبادله

**المصادقة الضمنية:** حيث تصبح المداولة نافذة بقوة القانون بعد مرور مدة محددة (مثل 21 يوماً) من إيداعها لدى الجهة الوصية، ما لم يقوم الوالي (السلطة الوصية) برفع دعوى قضائية أمام المحكمة الإدارية لإبطالها لعدم مطابقتها للقوانين (بن ويس، 2022، صفحة 667)

### ثانياً: الرقابة على الموارد المالية:

تتطلب الأعمال التي تقوم بها المجالس البلدية وخاصة الجانب المالي منها وجود رقابة دائمة ومباشرة، وتتركز الرقابة على الموارد المالية للمجالس البلدية في متابعة الإيرادات والنفقات والتأكد من أنها تصرف وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها، وتكمن أهمية وفعالية الرقابة الإدارية في تحقيق الموازنة بين استقلالية المجالس المحلية المنتخبة والتي تمنح لها لتحقيق مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون



العامّة، واعتبارات المشروعية لضمان التزام المجالس بحدود القانون وضوابطه، وحسن سير المرافق العامّة، وتحقيق المصلحة العامّة. (المجالّي، 2022، صفحة 624)

### **أداء المجالس المحليّة في إدارة الأزمات والخدمات الأساسيّة:**

يبرز أداء المجالس المحليّة بشكل خاص في إدارة الخدمات العامّة والظروف الطارئة مثل جاهزيّة الطوارئ إذ يتجلى في رفع مستوى حالة الطوارئ للدرجة القصوى وفتح غرف الطوارئ على مدار الساعة والبقاء على أهبة الاستعداد للتعامل مع الحالات الطارئة التي ترافق المنخفضات الجويّة، وإدارة البنى التحتيّة خلال الحالات الجويّة الصعبة والتأكد من جاهزيّة الآليات وتوفير احتياطي كاف من المحروقات، ومتابعة فتح الطرق أولاً بأول لتجنب تراكم الثلوج، خاصة الطرق الرئيسيّة والتي تخدم المرافق العامّة (كالمراكز الصحيّة والمخابز)، وتفقد مجاري الأودية والسيول والعبارات وأماكن تجمع المياه والبرر الساخنة بشكل دوري، وتنفيذ الإجراءات الوقائيّة كوضع لافتات تحذيريّة في المناطق الخطرة وترحيل المواطنين القاطنين بالقرب من المناطق المنخفضة إذا استدعت الظروف ذلك، إضافة لوضع برنامج عمل مكثف وشامل ومتكامل لإدامة أعمال النظافة، خاصة في أوقات الكثافة كعطلة الأعياد، ويشمل ذلك إزالة الأعشاب وتنظيف المقابر. (الصعوب، 2022، صفحة 658)

### **معايير ومؤشرات قياس الأداء المؤسسي في القطاع العام المحلي:**

يتم قياس الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ككل (بما في ذلك القطاع المحلي) من خلال عدة محاور أساسية يمكن الاستدلال على كل منها بمؤشر واحد أو أكثر نذكر منها:

➤ جودة الخدمات: ويمكن قياسها بقياس رضا المواطنين عن الخدمة المقدمة، ورضاهم عن أسلوب

التعامل، ومدى مشاركتهم في خطط وبرامج التحسين المستمر.

➤ العدالة والإنصاف: وتقاس بالتعرف على وجود فساد أو سوء استخدام للسلطة العامة، ويستدل عليه بزيادة التكاليف الإدارية وانخفاض العائدات الحكومية.

➤ القدرة على تقديم حلول ابتكارية: وتقاس بمدى توافر الخطط الاستراتيجية للوحدات والاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية.

➤ التخطيط والإدارة المالية: وتقاس بقدرة الجهاز على الاستفادة من الموارد المالية المتاحة لديه في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.

➤ إعداد نظم ولوائح العمل: وتقاس بكيفية إعداد نظم ولوائح العمل المتعلقة بالجهاز الإداري لا سيما على مستوى الوحدات المحلي

➤ تحفيز النمو الاقتصادي المحلي: ويمكن قياسه بحجم الاستثمارات التي اجتذبتها الوحدات المحلية، وتقييم فعالية السياسات الاقتصادية من قبل أصحاب الأعمال والخبراء.

➤ الاستجابة والاتفاق: وتقاس بالقدرة على الاستجابة للاحتياجات الاجتماعية والاتفاق على الأهداف العامة للمجتمع. (محاد و طلال، 2018، صفحة 297)

### **المجالس المحلية والتنمية المستدامة:**

دور المجالس المحلية في تفعيل أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي: ويتمحور دور المجالس المحلية (البلديات) في تفعيل أهداف التنمية المستدامة حول الأبعاد الرئيسية للتنمية (البيئي،

الاقتصادي، الاجتماعي، والتكنولوجي) من خلال مجموعة من المهام والصلاحيات نذكر منها:

إقرار مشاريع الخطط التنموية والاستراتيجية التي تلبي احتياجات ومتطلبات المواطنين ضمن منطقة

البلدية ورفعها للمجلس التنفيذي، والعمل على تحقيق التنمية المستدامة من خلال إعداد البرامج الهادفة

لتحقيقها ومتابعة تنفيذها، والعمل على تحقيق التنمية المستدامة بمشاركة من المجتمع المحلي، وإدارة

جميع المشاريع والخدمات والمرافق المحلية من خلال موظفي البلدية وشركائها بالعمل (كالشركات التابعة لها أو البلديات الأخرى أو الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي)، و تشجيع الشراكة بين المجالس المحلية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في المشروعات التنموية على المستوى المحلي، وإقرار الميزانيات السنوية للبلدية والبيانات المالية وجدول التشكيلات والميزانية التأشيرية لمدة أربع سنوات قادمة، والمساهمة في تطوير وتنظيم شبكات النقل والمواصلات ومواقف المركبات، والتنسيق مع الجهات المعنية فيما يتعلق بإدارة وتنظيم توزيع المياه والكهرباء والغاز، والتنسيق لإنشاء شبكات الصرف الصحي (علاوي، 2022، صفحة 594)

### **أهمية اللامركزية في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية:**

يتطلب تحقيق الدور التنموي المنوط بالإدارة المحلية منح وحداتها سلطات أوسع في إدارة المرافق والخدمات العامة ودعم استقلالها المالي والإداري وتنمية الموارد المحلية بما يمكنها من إدارة مواردها بفاعلية أكبر، وإعطاء المحليات الاختصاصات والصلاحيات التي تساعد على سرعة وسهولة اتخاذ القرار بعيداً عن السيطرة المركزية، وتتميز المجالس المحلية بكونها قريبة من الأفراد، مما يمكنها من الوصول إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومواجهة الثغرات والمشكلات التنموية التي تنشأ بسبب تركيز سلطة صنع القرار في الحكومة المركزية التي تجهل حقيقة الواقع المحلي، وتلعب المجالس والوحدات المحلية دوراً هاماً في زيادة المشاركة الشعبية وتعميق لامركزية القرار عن طريق مشاركة المواطن مشاركة حقيقية وفعالة في إدارة المرافق العامة (الخطيب، 2023، صفحة

## واقع أداء المجالس المحلية في سورية:

يتمثل أداء المجالس المحلية في كونها الهيئة التقريرية (المرجعية) المنتخبة للوحدة الإدارية، وتتمتع

بسلطة التقرير، وتقوم بمهام واسعة لضمان التنمية المحلية وإدارة الشؤون الذاتية للوحدة الإدارية

**التشكيل والوضع القانوني:** يجب أن يكون لكل وحدة إدارية تتمتع بالشخصية الاعتبارية هيئة تقريرية

تمثل في المجلس المحلي، بينما يمثل المكتب التنفيذي الهيئة التنفيذية للوحدة الإدارية، كما تخضع

المجالس المحلية ومكاتبها التنفيذية للرقابة الرسمية والشعبية، وترسل قراراتها المتعلقة بالخطط والبرامج

والأنظمة إلى الوزير المختص أو المحافظ.

يؤكد القانون على ضرورة الانتخاب لاختيار الأعضاء، مما يمثل صورة من صور الديمقراطية على

المستوى المحلي، ويهدف إلى تمكين مواطني الوحدة المحلية من إدارة شؤونهم بأنفسهم. (مرسوم

تشريعي، 2011)

**اختصاصات المجالس المحلية (أداء المجالس):** تتمحور اختصاصات المجالس المحلية حول إدارة

الشؤون المحلية ووضع الخطط ورسم السياسات العامة للوحدة الإدارية، ومن أهم هذه الاختصاصات

وضع الخطط ومتابعة تنفيذها لضمان التنمية المتوازنة والمستدامة في الوحدة المحلية (خاصة مجالس

المدينة والبلدة والبلدية)، وتولي السلطة التنظيمية في كل أمر لا تتولى السلطة المركزية تنظيمه مباشرة،

وإقرار الموازنات والخطط السنوية للأجهزة المحلية على مستوى الوحدة الإدارية، وإقرار التقرير السنوي

للمكتب التنفيذي، إضافة لوضع القواعد لإدارة المشاريع والمنشآت التي تخدم الوحدة الإدارية، وقبول

المنح والهبات والتبرعات وفقاً للقوانين النافذة.

**الخدمات والمشاريع:** وتلتزم المجالس المحلية بتوفير حزمة من الخدمات الحيوية تتمثل في خدمات

البنية التحتية كأولوية قصوى وتشمل أعمال الصيانة الأساسية والضرورية لضمان استمرار الحياة

اليومية للمواطنين مثل صيانة شبكات الطرق وشبكات المياه والصرف الصحي، بالإضافة إلى ترميم وصيانة المنشآت العامة التي تخدم المجتمع، كما تسعى المجالس لدعم العملية التعليمية بشكل كامل، بدءاً من الجانب المادي بتأمين رواتب المدرسين ومستلزمات العملية التعليمية، وصولاً إلى الجانب التنظيمي الذي يشمل تنظيم المدارس وطباعة الكتب وتنظيم الامتحانات، وخدمة الإغاثة التي تعنى بتقديم الدعم المباشر للأسر المحتاجة والمتضررة من خلال توفير السلال الإغاثية، وغالباً ما يتم ذلك بالتعاون والتنسيق مع الجهات الداعمة والهيئات المحلية، كما تضمن المجالس استمرارية الرعاية الصحية عن طريق توفير المراكز الصحية اللازمة في مناطق عملها، والحرص على تأمين المستلزمات الطبية الضرورية لتشغيل هذه المراكز وتقديم العلاج، وتركز المجالس على دعم فرق الاستجابة للطوارئ والمخاطر من خلال تأمين الآليات والمعدات اللازمة لعمل الدفاع المدني، بالإضافة إلى تدريب الكوادر لضمان استعدادها وفعاليتها في حالات الطوارئ (مركز عمران للدراسات الاستراتيجية، 2016، صفحة 6)، و تتولى المجالس المحلية مجموعة من المهام والصلاحيات الإضافية التي تتجاوز الخدمات الروتينية مثل تحديد التعرفة الواجب تحصيلها للخدمات التي تقع خارج نطاق خدمات المحافظة، وإحداث شركات ومصانع النقل الداخلي، وإنشاء المدن والأبنية والملاعب والمراكز الرياضية وإدارتها وصيانتها واستثمارها، وإقامة مشاريع مشتركة مع وحدات إدارية أخرى ضمن المحافظة، وإحداث مراكز الدعم المجتمعي لتنفيذ النشاطات الاجتماعية وتمكين المستفيدين وأسرهم، ورعاية الشباب والرياضة وتنظيم أوقات الفراغ ودعم النشاط المتعلق بالأندية والمراكز الرياضية، إضافة لإقرار اتفاقات التشاركية بين المجلس وهيئات المجتمع المحلي وتوفير الدعم للمبادرات الأهلية في مجال الخدمات الاجتماعية والبرامج التنموية. (اسماعيل، 2018)،

### 2.1.1. تجربة المجالس المحلية في مناطق شمال غرب سورية:

تعد تجربة المجالس المحلية في مناطق شمال غرب سورية والتي بدأت بعد انتفاضة عام 2011 محاولة لملء الفراغ الإداري الذي خلفه انسحاب الحكومة السورية من تلك المناطق، وقد تطورت هذه المجالس من عمل إغاثي إلى مؤسسات تقدم الخدمات الأساسية وتضطلع ببعض وظائف الحكم، تشكلت غالبية المجالس المحلية بجهود شعبية، حيث أنشئ أول مجلس في عام 2012 وكان الهدف الأساسي هو خلق آليات حكم بديلة وتقديم الخدمات الأساسية، ونشطت وعملت المجالس بشكل يتسم بالاستقلالية والارتجال لغياب جسم مركزي يطبق استراتيجيات ولوائح موحدة، ومع ذلك، ظهرت أساليب عمل مشتركة وزيادة في إضفاء الطابع الرسمي على آليات الحوكمة.

في البداية أعطت المجالس الأولوية للاستجابة الفورية للاحتياجات الإنسانية (مثل الماء والكهرباء وإصلاح الطرق) على حساب الأهداف التنموية والحوكمة طويلة المدى دراسة (centre for humanitarian dialogue, 2014, p. 12) ، لكن مجال اهتمامها تحول تدريجياً ليشمل أنشطة طويلة الأمد، وسعت المجالس إلى بناء شرعيتها المؤسسية والقانونية، فتبنت الحكومة السورية المؤقتة نسخة معدلة من قانون الإدارة المحلية الحكومي رقم 107 لعام 2011 إضافة إلى لوائح تكميلية، وتستفيد العديد من المجالس من القواعد الموضوعية من طرف الحكومة السورية فيما يخص الشؤون المالية والتنظيمية، كما أثرت أجندة الدعم الخارجي بشكل كبير على توجه المجالس، فغالباً ما ساقط أولويات المانحين (وليس حاجات المجتمع) توجه عمل المجالس، مما أدى إلى اعتمادها على التمويل قصير الأمد والعمل على أساس المشاريع المنفصلة بدلاً من خطط متكاملة طويلة الأمد، وأدت عوامل

مثل الاقتتال والوفاة وهجرة العقول إلى انخفاض مستوى الكفاءات البشرية داخل الإدارة التنفيذية للمجالس وموظفيها.

والجدير بالذكر أن للمجالس المحلية قدرة محدودة جداً على تنفيذ القرارات، حيث كانت الفصائل المسلحة والشرطة هي الأطراف التي تتمتع بهذه القدرة غالباً، وفي الحالات التي يكون فيها التنسيق مع الفصائل المسلحة عالياً، كانت المجالس قادرة على ممارسة سلطة أكبر في التحكيم والوساطة في النزاعات، و على الرغم من استفادة المجالس من أساليب مختلفة لتفعيل المشاركة والشفافية، فإنها ظلت مرهونة بعدد ضئيل من العائلات والأفراد النافذين، كما تم إقصاء المرأة بشكل كبير من المشاركة في المناصب القيادية، وتمكنت المجالس المحلية من إثبات نفسها باعتبارها الكيان الرئيسي في مجال تقديم الخدمات، وتم ربطها بتقديم الخدمات في أذهان العامة.

أثرت التجربة التاريخية للمواطنين في العيش تحت ظل حكومة سلطوية على نظرهم للمجالس، مما طرح لديهم تساؤلات وشكوكاً حول قدرة الأنظمة المحكومة على خدمة المجتمعات، ومع ذلك عبر الأشخاص الذين سنحت لهم فرصة التعامل المباشر مع المجالس المحلية عن وعي ورضا أكبر عن التغييرات التي طرأت عليها (حجار، وآخرون، 2017)

### **التحديات والمعوقات المؤثرة في أداء المجالس المحلية:**

هناك حاجة ملحة لوجود تشريع قانوني جديد للإدارة المحلية يتوافق مع التحولات السياسية والتطورات الاقتصادية الراهنة، مما يعني أن القوانين الحالية تشكل عائقاً أمام الأداء الفعال، كما يعد تركيز سلطة صنع القرار التنموي في أيدي الحكومة المركزية سبباً مباشراً لبروز المشكلات التنموية، ويؤدي تمركز السلطة إلى عدم قدرة الأجهزة المركزية على الاطلاع على حقيقة أوضاعها وتلبية احتياجات أفراد هذه الأقاليم، حيث تكون هذه الأجهزة تجهل حقيقة الواقع المحلي، مما يعيق تلبية احتياجات المواطنين

بكفاءة، وأدى تركيز السلطة إلى بروز العديد من الثغرات والمشكلات التنموية المتعددة مثل ازدياد حدة الفوارق الاقتصادية والاجتماعية المكانية. (حسن، 2021، صفحة 196)

### **آليات تعاظم المجالس المحلية مع الشكاوى:**

تتراوح الآليات المتبعة بين الرسمية وغير الرسمية، وتتأثر بعوامل مثل مستوى مؤسسة المجلس، وحجم الوحدة الإدارية، واستقرارها، ووعي السكان، وتعد اللقاءات الجماهيرية الأكثر شيوعاً خاصة في الوحدات الإدارية الصغيرة، في حين يشكل مكتب الشكاوى توجهاً حديثاً لجأت إليه بعض المجالس خاصة في المدن الكبيرة التي لديها هيكليات إدارية أكثر تحديداً، كما تتبع أغلبية المجالس آلية التواصل الإلكتروني عبر صفحاتها الرسمية على الإنترنت سواء بتعليق عام أو رسالة خاصة، وتوجد آلية صندوق الشكاوى التي تقوم على وضع صندوق في أماكن عامة لإيداع الشكاوى ثم يقوم موظف بعرضها على المكتب التنفيذي، إضافة للهيئات المجتمعية وتتمثل في التواصل عبر قنوات اتصال مجتمعية تضم وجهاء البلدة والشخصيات العامة ورجال الدين ممن يتمتعون بمصداقية، وفتح باب التواصل المباشر للسكان لتقديم شكاوهم للمكتب التنفيذي أو المكتب صاحب العلاقة. (الدسوقي، 2016، صفحة 4)

### **آليات للوصول إلى نموذج للإدارة المحلية الحديثة:**

يرتكز التحديث الإداري في عمل المجالس البلدية على استراتيجية شاملة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والشفافية وإشراك المواطنين، وتتمحور الجوانب الرئيسية لهذا التحديث حول التحول الرقمي واعتماد التكنولوجيا وتوظيف التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي ومبادرات المدن الذكية وتحليلات البيانات الضخمة، لتحسين الخدمات الحضرية وإدارة الموارد. ويتم ذلك من خلال إنشاء منصات للحكومة الإلكترونية وبوابات رقمية تتيح الوصول إلى المعلومات وتقديم الطلبات والتواصل مع المجلس البلدي، ورقمنة الوثائق وتبسيط العمليات الداخلية، والاستفادة من تحليلات البيانات لدعم اتخاذ القرارات



القائمة على الأدلة، وفهم احتياجات المواطنين، وتحسين تخصيص الموارد وتقديم الخدمات، وتبسيط العمليات وزيادة كفاءتها بهدف رفع مستوى الأداء من خلال أتمتة المهام والعمليات لتقليل الجهد اليدوي واختصار وقت المعالجة، وتحسين التواصل والتعاون الداخلي والخارجي باستخدام منصات تواصل متخصصة، وتطبيق أنظمة لتتبع وتقييم أداء موظفي وخدمات البلدية، واعتماد برمجيات مالية حديثة لتبسيط عمليات إعداد الميزانيات والمحاسبة والتقارير، وتعزيز الحوكمة والمساءلة عبر بناء بيئة تشاركية ومسؤولة، من خلال تعزيز الشفافية ومشاركة المواطنين في الرقابة على الأداء، وتطبيق آليات لمساءلة مسؤولي البلدية، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لموظفي البلدية لتعزيز مهاراتهم ومعارفهم، وإنشاء قنوات تواصل للمواطنين لتقديم الملاحظات حول الخدمات والسياسات، وتفعيل برامج تعزز المشاركة المجتمعية في الحوكمة المحلية، إضافة لتحديث الإطار التشريعي والتنظيمي لضمان ملاءمته لأهداف التنمية، ويشمل ذلك مراجعة وتحديث القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة المحلية، وتطبيق سياسات وإجراءات تعزز مبادئ الحوكمة الرشيدة ، وضمان تكامل أنظمة الحكم المحلي مع خطط التنمية

الوطنية. (المشاقبة، 2025، صفحة 258)

## الفصل الثالث

### الدراسة التطبيقية

#### 3.1. تمهيد:

استكمالاً للإطار النظري الذي عرض اللامركزية الإدارية وأداء المجالس المحلية نبين في هذا الفصل دور اللامركزية الإدارية في تحسين أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية، ولتحقيق هذا الهدف كان من الضروري بناء إدارة الدراسة حيث تم تصميم استبانة والتحقق من صدقها وثباتها بأكثر من طريقة وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل.

#### أهداف الدراسة التطبيقية:

معرفة مستوى أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية

معرفة مستوى اللامركزية الإدارية في المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية

التعرف إلى دور اللامركزية الإدارية في تحسين أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية

#### منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن دور اللامركزية الإدارية في تحسين أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

### 3.2. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية والبالغ عددهم حوالي 45000 عاملاً، ونظراً لحجم المجتمع تم استخدام صيغة تحديد حجم العينة الإحصائية لاختيار عينة عشوائية طبقية عند مستوى معنوية 0.05 وبناء على ذلك تم تحديد حجم العينة بـ 1792 / عاملاً، وتم توزيع استبانة إلكترونية على العينة المختارة، حيث بلغت نسبة الاستجابة الصالحة للتحليل 100% وبذلك يمكن تعميم النتائج ضمن حدود الثقة المذكورة.

### 3.3. أداة الدراسة التطبيقية:

لتحقيق أهداف الدراسة التطبيقية صمم الباحث استبانة وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

- قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة في مجال اللامركزية الإدارية وأداء المجالس المحلية وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة معتمداً على الدراسات (شامية، 2019) ودراسة (العربيات، 2021) ودراسة (العقيلي، الأقطر، الزوار، و الجرموزي، 2022) وذلك وفق ما يلي:

المتغير المستقل: اللامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات)

المتغير التابع: أداء المجالس المحلية

-تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على السادة المشرفين مكونة من سبعة محاور رئيسية، وقد تم تعديل ما رأوا تعديله، وكانت الإجابة على المحاور في صورة مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

-تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها.

-قام الباحث بمراجعة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وتمت مناقشتها مع السادة المشرفين، وكان من أهم هذه الملاحظات والمقترحات حذف عبارات من بعض المحاور وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات، تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من سبعة محاور رئيسية، وللتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة للتطبيق قام الباحث بالآتي:

### 3.3.1. ثبات أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لقياس مدى انسجام إجابات أفراد عينة البحث إذ يشير عامل الثبات إلى مدى جودة فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) واتساقها الداخلي ومدى ثباتها وملاءمتها لقياس ما صممت لقياسه، فكانت النتيجة كما في الجدول رقم (1):

جدول(1) ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| الرقم | متغيرات الدراسة | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------|-----------------|-------------------|
| 1     | تحديد المسؤولية | 0.781             |
| 2     | المساءلة        | 0.754             |
| 3     | الاستقلالية     | 0.836             |

|       |                         |   |
|-------|-------------------------|---|
| 0.655 | التفويض                 | 4 |
| 0.851 | المشاركة                | 5 |
| 0.878 | الاتصال وتدفق المعلومات | 6 |
| 0.970 | أداء المجالس المحلية    | 7 |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

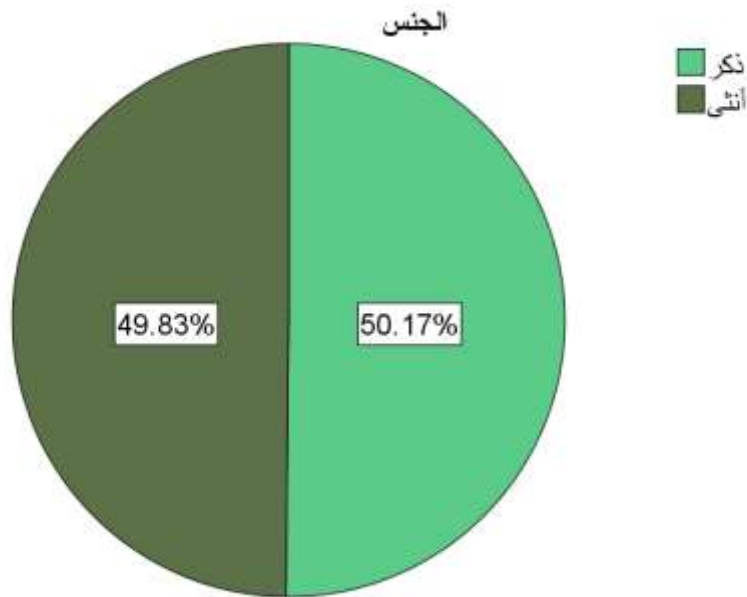
يلاحظ من الجدول رقم (1) أن درجة الثبات والتي يتم قياسها من خلال معامل الاتساق الداخلي قد بلغت قيمة أكبر من 0.60 في جميع محاور الدراسة وهو مقبول في العلوم الإدارية، مما يدل على وجود ثبات لأداة الدراسة وعلاقة اتساق بين فقرات الاستبانة أي موثوقيتها وإمكانية الاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي.

### 3.3.2. التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة:

بعد إدخال البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS إصدار 26) تبين التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة وفق ما يلي:

توزع أفراد العينة تبعاً للنوع الاجتماعي:

شكل (2) توزيع أفراد العينة تبعاً للنوع الاجتماعي



المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

جدول (2) توزيع أفراد العينة تبعاً للنوع الاجتماعي

| المتغير         | الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|--------|---------|----------------|
| النوع الاجتماعي | ذكر    | 899     | 50.2%          |
|                 | أنثى   | 893     | 49.8%          |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

تشير البيانات حسب الجدول (2) إلى أن فئة الذكور قد بلغت نسبتهم 50.2 % والإناث بنسبة 49.8

% ويعزى ذلك بأن الباحث استهدفت الجنسين بنسب متساوية تقريباً ليتم تقييم الأفراد بناء على إمكاناتهم

دون النظر إلى النوع الاجتماعي.

توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي:

شكل (3) توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

جدول (3) توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي

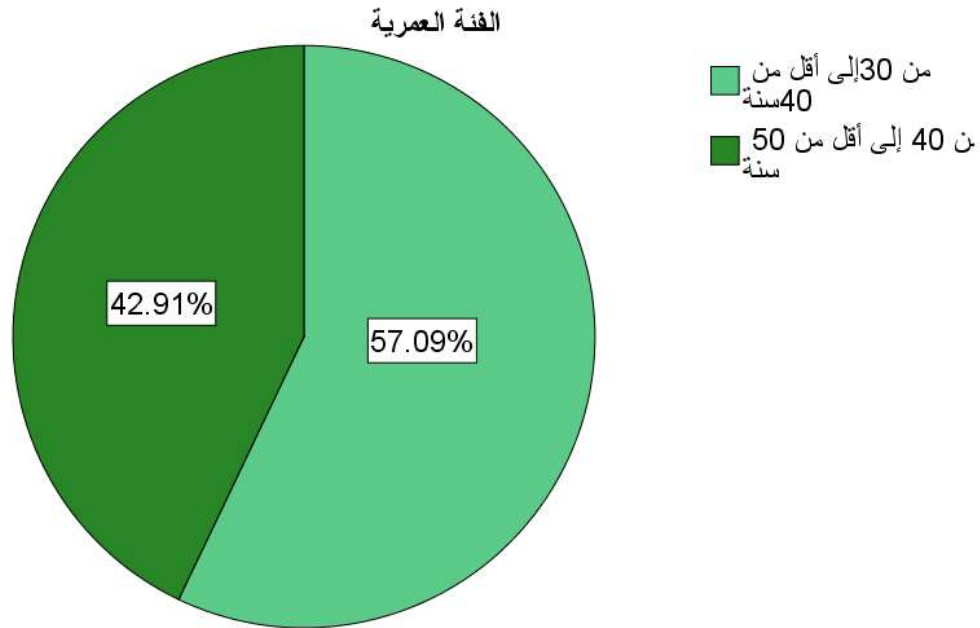
| المتغير       | الفئات         | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|----------------|---------|----------------|
| المؤهل العلمي | أقل من ثانوية  | 0       | 0%             |
|               | ثانوية أو معهد | 1033    | 57.6%          |
|               | إجازة جامعية   | 759     | 42.4%          |
|               | دراسات عليا    | 0       | 0%             |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن من كان مؤهلهم العلمي ثانوية أو معهد حققوا أعلى نسبة 57.6 %، ثم إجازة جامعية بنسبة 42.4 %، ويعكس ذلك أن جزءاً كبيراً من مهام المجالس المحلية لا يزال يعتمد على الإجراءات الروتينية، والمهام التنفيذية، والأعمال المكتبية التي لا تتطلب بالضرورة شهادة جامعية عليا.

توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر:

شكل (4) توزع أفراد العينة تبعاً للعمر



المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

جدول (4) توزع أفراد العينة تبعاً للعمر

| المتغير | الفئات           | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|------------------|---------|----------------|
| العمر   | أقل من 30 سنة    | 0       | 0 %            |
|         | 30-أقل من 40 سنة | 1023    | 57.1 %         |
|         | 40-أقل من 50 سنة | 769     | 42.9 %         |
|         | 50 سنة فأكثر     | 0       | 0 %            |

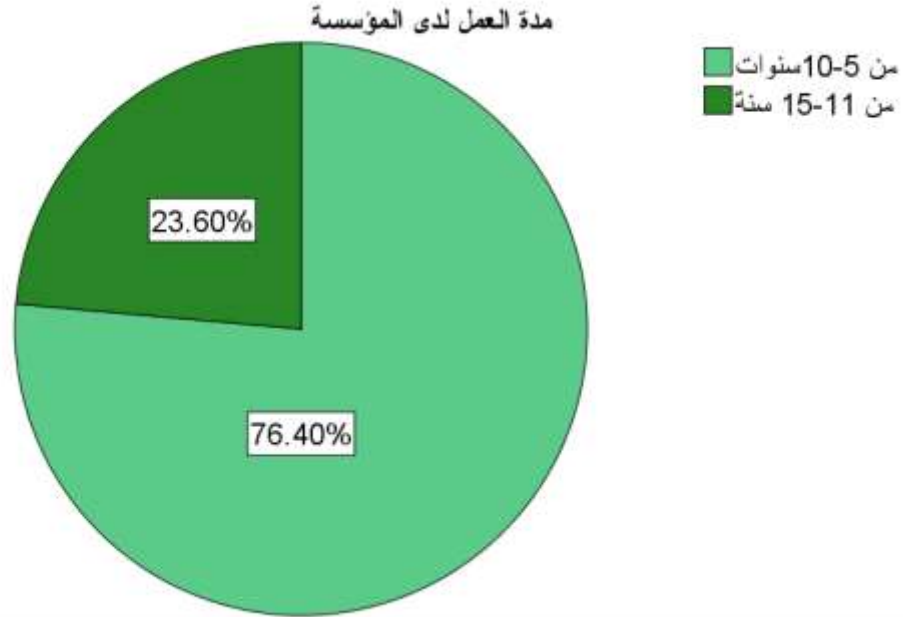
المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن أعلى نسبة كانت لمن أعمارهم 30-أقل من 40 سنة بنسبة 57.1%، ثم من كانت أعمارهم 40-أقل من 50 سنة بنسبة 42.9% ويشير ذلك إلى أن أداء المجالس المحلية يعتمد بشكل كبير على هذه الكوادر الشابة والنشطة، التي لديها الدافع الأكبر لتطوير الذات وتحمل المسؤولية.



## توزيع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة:

شكل (5) توزيع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة



المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

جدول (5) توزيع أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

| المتغير          | الفئات         | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|----------------|---------|----------------|
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 0       | 0%             |
|                  | 5-10 سنوات     | 1369    | 76.4%          |
|                  | 11-15 سنة      | 423     | 23.6%          |
|                  | فوق ال 15 سنة  | 0       | 0%             |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (6) أن من كانت سنوات خبرتهم 5-10 سنوات بنسبة 76.4%، ثم من كانت سنوات خبرتهم 11-15 سنة بنسبة 23.6% ويشير ذلك إلى أن المجالس المحلية لديها كادر بخبرة جيدة وقابل للنمو، ولكنها تفشل في استثمار هذه الخبرة بالكامل بسبب العوائق الهيكلية المتعلقة بالتقويض الكامل وعدم وضوح الصلاحيات، مما يقلل من الأداء العام.

## الفصل الرابع

### المبحث الأول

#### عرض النتائج

#### 4.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اتبعت هذه الدراسة أسلوبين من الأساليب الإحصائية التي يتيحها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS) وهما:

#### الإحصاء الوصفي:

وهو يتضمن: -النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية لخصائص عينة الدراسة وإجاباتهم.

- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات.

#### الإحصاء الاستدلالي أو الاستنتاجي:

- اختبار ألفا كرونباخ: لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة.

- معامل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير عدة متغيرات مستقلة بمتغير تابع واحد.

- اختبار أنوفا لمعرفة الفروق في إجابات المبحوثين على محور أداء المجالس المحلية تبعاً للمتغيرات

الديمغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

- اختبارات للعينات المستقلة لمعرفة الفروق في إجابات المبحوثين تبعاً للمتغير الديمغرافي (الجنس).

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تحليل نتائج عينة تحليل نتائج عينة الدراسة وفق الآتي:

غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، وموافق بشدة (5)، كما تم

إجراء الإحصاء الوصفي والتوزيع النسبي التكراري، للحصول على النتائج المرجوة من البحث

وذلك عند مستوى معنوية 0.05.

- تم تحديد مستوى الإجابات على متغيرات الدراسة بالاعتماد على المعادلة التالية المأخوذة من

دراسة (أبو غزالة، 2017، صفحة 54) :

(القيمة العليا البديلة - القيمة الدنيا للبديل) / عدد المستويات =  $(5-1) / 3 = 1.33$  المدى.

وبذلك يكون:

• المستوى المنخفض من (1-2.33).

• المستوى المتوسط من (2.34-3.67).

• المستوى المرتفع من (3.68-5).

#### 4.1.1. وصف متغيرات الدراسة:

يوضح هذا الجزء وصفاً لمتغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة لكل متغير.

#### الإحصاءات الوصفية للبعد الأول من المتغير المستقل (اللامركزية الإدارية): تحديد المسؤولية

جدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغير تحديد المسؤولية

| الرقم | السؤال                                                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 1     | تشجع السلطة المحلية موظفيها على تحمل المسؤولية باعتبارها تزيد من خبراتهم وقدراتهم.                                                         | 3.86            | .758              | 1      | مرتفع   |
| 2     | توجد قوانين تحدد بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات لكل مستوى إداري وموظف، مما يلغي التداخل ويجعل تحديد المسؤولية القانونية والإدارية أكثر سهولة. | 3.24            | 1.023             | 5      | متوسط   |
| 3     | تطبق السلطة المحلية مبدأ المسؤولية الجماعية وليس الفردية                                                                                   | 3.44            | .826              | 3      | متوسط   |

|   |                                                                                    |      |      |   |       |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---|-------|
| 4 | يتحمل المدراء في السلطة المحلية المسؤولية التامة عن نتائج أعمالهم                  | 3.37 | .980 | 4 | متوسط |
| 5 | تطبق السلطة المحلية بشدة إجراءات عقابية على من يخل بمسؤولياته تجاه مصالح المواطنين | 3.65 | .916 | 2 | متوسط |
|   | المؤشر الكلي                                                                       | 3.51 | .661 |   | متوسط |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الأسئلة المتعلقة بمتغير تحديد المسؤولية (3.51) والانحراف المعياري (0.661) وهي بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تشجع السلطة المحلية موظفيها على تحمل المسؤولية باعتبارها تزيد من خبراتهم وقدراتهم" بالمرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.86)، وانحراف معياري قدره (0.758) و بمستوى مرتفع مما يدل على وجود قناعة راسخة لدى موظفي المجالس المحلية السورية بأن تشجيعهم على تحمل المسؤولية هو أهم عامل لتطويرهم المهني ورفع كفاءاتهم، وأن هذا التشجيع يعتبر مطبق و مطلوب بشدة في بيئة عملهم، بينما كانت الفقرة "توجد قوانين تحدد بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات لكل مستوى إداري وموظف، مما يلغي التداخل ويجعل تحديد المسؤولية القانونية والإدارية أكثر سهولة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (1.023) وبمستوى متوسط مما يدل على وجود نقطة ضعف في الهيكل التنظيمي والإداري، حيث أن عدم وضوح الصلاحيات يؤدي إلى تداخل المهام وصعوبة في تحديد من هو المسؤول الفعلي عن مهمة معينة، مما يعيق سرعة الإنجاز، وصعوبة المحاسبة إذ يصبح من الصعب تحديد المسؤولية القانونية أو الإدارية بشكل دقيق عند حدوث الأخطاء، إضافة لزيادة الضغوط فقط يتحمل بعض الموظفين مسؤوليات تفوق صلاحياتهم أو العكس.

أما المستوى المتوسط للمتوسط الحسابي لتحديد المسؤولية فيشير إلى أن المجالس المحلية السورية تعاني من فجوة بين ما هو مطلوب ومأمول أي تحمل المسؤولية كدافع للنمو وما هو مطبق فعلياً أي الوضوح الرسمي للصلاحيات القانونية والإدارية، ولتتحول عملية تحديد المسؤولية من متوسطة إلى مرتفعة يتطلب الأمر تركيزاً على إعادة هيكلة وتوضيح القوانين واللوائح الإدارية التي تحدد الصلاحيات لكل موظف ومستوى إداري لكي يتطابق الوضوح الهيكلي مع الدافع الشخصي للموظفين.

### الإحصاءات الوصفية للبعد الثاني من المتغير المستقل: المساءلة

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لبعـد المساءلة

| الرقم | السؤال                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 6     | تعتمد الجهة المحلية مبدأ المحاسبة على الأداء في التعامل مع موظفيها. | 3.32            | 1.105             | 3      | متوسط   |
| 7     | تطبق السلطة المحلية العقوبات المعمول بها على الموظفين               | 3.44            | .912              | 2      | متوسط   |
| 8     | تعتبر المساءلة أداة لتصحيح سلوك الموظفين نحو الأفضل                 | 3.60            | 1.187             | 1      | متوسط   |
| 9     | تتأثر معنويات الموظفين سلباً بتطبيق المساءلة الإدارية               | 3.00            | 1.414             | 4      | متوسط   |
|       | المؤشر الكلي                                                        | 3.34            | .886              |        | متوسط   |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (8) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الأسئلة المتعلقة بمتغير المساءلة (3.34) والانحراف المعياري (0.886) وهي بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تعتبر المساءلة أداة لتصحيح سلوك الموظفين نحو الأفضل" بالمرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وانحراف معياري قدره (0.977) وبمستوى مرتفع ويفسر ذلك بأن الوعي بأهمية المساءلة موجود وقوي بينما كانت الفقرة "تتأثر معنويات الموظفين سلباً بتطبيق المساءلة الإدارية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3) وانحراف معياري قدره (1.414) وبمستوى متوسط مما يدل

على أنه على الرغم من أن المتوسط العام هو الحياد فإن الانحراف المرتفع يشير إلى وجود تشتت كبير في آراء الموظفين حول هذا الموضوع فهناك مجموعة وافقت بشدة رأيت المساءلة سلبية، وأخرى يرون أن المساءلة الإدارية تؤثر سلباً بالفعل على معنوياتهم خوفاً من العقاب، ضغط...في حين مجموعة من الموظفين يرون أن المساءلة ضرورية وعادلة وبالتالي لا تؤثر سلباً على معنوياتهم.

أما المستوى المتوسط للمتوسط الحسابي لبعده المساءلة فيدل على جود خلل في الإجراءات أو الشفافية أو العدالة أثناء تطبيق المساءلة والذي يعززه ضعف وضوح الصلاحيات، مما يؤدي إلى رد فعل سلبي لدى قطاع من الموظفين.

### الإحصاءات الوصفية للبعد الثالث من المتغير المستقل: الاستقلالية

جدول (8) الإحصاءات الوصفية لبعده الاستقلالية

| الرقم | السؤال                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 10    | يساهم مبدأ الاستقلالية في السلطة المحلية في تمكين الإشرافيين من اتخاذ قراراتهم     | 3.67            | .962              | 3      | متوسط   |
| 11    | يساعد مبدأ الاستقلالية في السلطة المحلية على إظهار إبداعات الموظفين                | 3.79            | 1.002             | 2      | مرتفع   |
| 12    | توفر الاستقلالية في السلطة المحلية المجال أمام الموظفين للتنسيق مع رؤسائهم للتعاون | 3.64            | 1.174             | 4      | متوسط   |
| 13    | تعزز الاستقلالية في السلطة المحلية التفاعل والتنافس بين الموظفين                   | 4.07            | .471              | 1      | مرتفع   |
| 14    | يساهم مبدأ الاستقلالية في السلطة المحلية في تمكين الإشرافيين من اتخاذ قراراتهم     | 3.67            | .962              | 3      | متوسط   |
|       | المؤشر الكلي                                                                       | 3.79            | .769              |        | مرتفع   |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

الاستقلالية (3.79) والانحراف المعياري (0.769) وهي بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص

على "تعزز الاستقلالية في السلطة المحلية التفاعل والتنافس بين الموظفين" بالمرتبة الأولى بين الفقرات

بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وانحراف معياري قدره (0.471) وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن الاستقلالية تسمح للموظفين بإظهار كفاءاتهم وقدراتهم بشكل مباشر في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، بينما كانت الفقرة "توفر الاستقلالية في السلطة المحلية المجال أمام الموظفين للتنسيق مع رؤسائهم للتعاون" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (1.174) وبمستوى متوسط مما يدل على أنه على الرغم من أن الاستقلالية تعزز التنافس والتفاعل الأفقي بين الزملاء، إلا أنه يوجد تحفظ في التنسيق المباشر مع الرؤساء والتنافس العمودي مما يظهر الحاجة إلى التعزيز بنظام تواصل وإشراف داعم يضمن استمرارية التنسيق دون إلغاء صلاحيات الموظف المستقل. أما المستوى المتوسط للمتوسط الحسابي لبعد الاستقلالية فيدل على فشل الإدارة في ترجمة هذه الاستقلالية إلى آليات عمل واضحة وسلسلة للتواصل والتعاون بين الرؤوس والرئيس، مما يخلق عزلة وظيفية أو صعوبة في اتخاذ القرار المشترك، لذا يجب على المجالس المحلية العمل على تنظيم وتأطير عملية الإشراف والتنسيق لضمان أن الاستقلالية لا تتحول إلى عمل فردي معزول، بل تظل مدعومة بالتوجيه والتعاون الفعال من الإدارة العليا.

### الإحصاءات الوصفية للبعد الرابع من المتغير المستقل: التفويض

جدول (9) الإحصاءات الوصفية لبعد التفويض

| الرقم | السؤال                                                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 15    | يؤمن المديرون بثقافة الاعتماد على العاملين في اتخاذ القرارات                                                                 | 3.39            | .989              | 3      | متوسط   |
| 16    | يقوم المديرون بتفويض المهام للعاملين لإنجازها مع منحهم كامل الصلاحيات                                                        | 2.97            | 1.192             | 5      | متوسط   |
| 17    | يسهم التفويض الناجح في تبني المديرين فكرة عدم القيام بالأعمال المفوضة مرة أخرى وتركها للمرؤوسين الي أثبتوا نجاحهم في إنجازها | 3.74            | 1.015             | 2      | مرتفع   |

|    |                                                                |      |      |   |       |
|----|----------------------------------------------------------------|------|------|---|-------|
| 18 | يقوم المديرين بتفويض الصلاحيات الإدارية في القضايا البسيطة فقط | 3.15 | .763 | 4 | متوسط |
| 19 | يتم تدريب المرؤوسين على أداء المهمة قبل أن يفوض بإنجازها       | 3.77 | .886 | 1 | مرتفع |
|    | المؤشر الكلي                                                   | 3.40 | .635 |   | متوسط |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الأسئلة المتعلقة بمتغير التفويض (3.40) والانحراف المعياري (0.635) وهي بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتم تدريب المرؤوسين على أداء المهمة قبل أن يفوض بإنجازها" بالمرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وانحراف معياري قدره (0.886) وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن السلطة المحلية تدرك أن التفويض الناجح لا يقتصر على مجرد نقل السلطة، بل يتطلب التأكد من أن الموظف لديه المهارات والمعرفة اللازمة لإنجاز المهمة، أي أن التدريب المسبق يضمن أن الموظف سيبدأ العمل بثقة أكبر و أقل عرضة للوقوع في الأخطاء مما يساهم في جودة مخرجات العمل، بينما كانت الفقرة "يقوم المديرين بتفويض المهام للعاملين لإنجازها مع منحهم كامل الصلاحيات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.97) وانحراف معياري قدره (1.192) وبمستوى متوسط مما يدل على أنه لدى الموظفين دافع عال لتحمل المسؤولية وزيادة خبراتهم لكن المديرين لا يمنحون الصلاحيات الكاملة عند التفويض مما يؤدي لشعور الموظف بالإحباط لأنه يملك المسؤولية دون أدوات إنجازها فيضطر للعودة للرئيس لاتخاذ القرار .

أما المستوى المتوسط للمتوسط الحسابي لبعد التفويض فيعزى إلى أن المجالس المحلية تقوم بتجهيز الموظف للتفويض بنجاح بالتدريب، ولكنها تخفق في ممارسة التفويض الفعال والكامل للسلطة مما يعيق تحقيق الأثر الكامل للتمكين.



## الإحصاءات الوصفية للبعد الخامس من المتغير المستقل: المشاركة

جدول (10) الإحصاءات الوصفية لبعد المشاركة

| الرقم | السؤال                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 20    | تتوفر لي الفرصة للمشاركة في صنع القرارات داخل المجلس المحلي                | 3.58            | .834              | 3      | متوسط   |
| 21    | يتم إشراك العاملين في الاجتماعات التي ترتبط بحدود أعمالهم في المجلس المحلي | 3.85            | .539              | 1      | مرتفع   |
| 22    | تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المجلس المحلي                       | 3.71            | .607              | 2      | مرتفع   |
| 23    | تتبع إدارة المجلس المحلي معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين              | 3.44            | .836              | 4      | متوسط   |
|       | المؤشر الكلي                                                               | 2.98            | .659              |        | متوسط   |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الأسئلة المتعلقة بمتغير المشاركة (2.98) والانحراف المعياري (0.659) وهي بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتم إشراك العاملين في الاجتماعات التي ترتبط بحدود أعمالهم في المجلس المحلي" بالمرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وانحراف معياري قدره (0.539) وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن الموظفين يتم إشراكهم للاستماع إليهم في الاجتماعات، ولكنهم لا يتم منحهم السلطة الكاملة لتنفيذ ما تقرر في تلك الاجتماعات بشكل مستقل، بينما كانت الفقرة "تتبع إدارة المجلس المحلي معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (0.836) وبمستوى متوسط ويفسر ذلك بأنه على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية والتدريب، فإن ضعف تطبيق معيار الكفاءة في نظام الترقية يمثل أكبر عائق أمام تحقيق العدالة التنظيمية والتحفيز المستدام في المجالس المحلية السورية.

أما المستوى المتوسط للمتوسط الحسابي لبعد المشاركة فيعزى لأن الموظفين يدعون إلى طاولة الاجتماعات ويؤخذ رأيهم، لكن الإجراءات التنفيذية التي تلي الاجتماع لا تمنحهم السلطة الكافية لتنفيذ القرارات وهذا بسبب ضعف التفويض وغموض الصلاحيات.

### الإحصاءات الوصفية للبعد السادس من المتغير المستقل: الاتصال وتدفق المعلومات

جدول (11) الإحصاءات الوصفية لبعد الاتصال وتدفق المعلومات

| الرقم | السؤال                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 24    | تتميز التعليمات والإجراءات في المجلس المحلي بالوضوح التام                    | 3.02            | .758              | 2      | متوسط   |
| 25    | يستطيع العاملون في المجلس المحلي الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بسهولة | 3.02            | .838              | 2      | متوسط   |
| 26    | يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار                   | 2.81            | .779              | 3      | متوسط   |
| 27    | تهتم إدارة المجلس المحلي بتحديث أجهزة الاتصال المتاحة بشكل دائم              | 3.08            | .797              | 1      | متوسط   |
| 28    | تستخدم المجلس المحلي نظم اتصال تساعد على تبسيط الإجراءات                     | 3.08            | .707              | 1      | متوسط   |
|       | المؤشر الكلي                                                                 | 3.00            | .637              |        | متوسط   |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الأسئلة المتعلقة بمتغير الاتصال وتدفق المعلومات (3) والانحراف المعياري (0.637) وهي بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على " تهتم إدارة المجلس المحلي بتحديث أجهزة الاتصال المتاحة بشكل دائم" بانحراف معياري قدره (0.797) والفقرة " تستخدم المجلس المحلي نظم اتصال تساعد على تبسيط الإجراءات" بانحراف معياري قدره (0.707) بالمرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.08) وبمستوى متوسط، مما يدل على أن ، بينما كانت الفقرة " يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب

القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.81) وانحراف معياري قدره (0.779) وبمستوى متوسط مما يدل على أن المجالس المحلية تحتاج إلى تحويل الاهتمام الجزئي إلى التزام استراتيجي ومستمر بالتحديث، وذلك لضمان وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية تدعم الممارسات الإدارية الإيجابية، مثل المشاركة الفعالة والتنسيق السريع في العمل.

أما المستوى المتوسط للمتوسط الحسابي لبعد الاتصال وتدفق المعلومات فيعزى إلى أنه لا تزال هناك عوائق بيروقراطية أو تنظيمية تحول دون التواصل السريع والفعال خاصة مع الرؤساء، ولا بد للمجالس المحلية من التركيز على تطوير البنية التحتية وتحديث الأجهزة وتبسيط الإجراءات لضمان تنسيق عمودي فعال، وضمان أن المعلومات لا تتدفق فحسب بل تتدفق بسرعة وكفاءة وشفافية.

### الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع أداء المجالس المحلية

جدول (12) الإحصاءات الوصفية لبعد أداء المجالس المحلية

| الرقم | السؤال                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 29    | يقوم أعضاء المجلس البلدي من تحقيق الدور المنوط بهم                                        | 3.10            | .972              | 11     | متوسط   |
| 30    | يقوم أعضاء المجلس البلدي بتحسين أداء عمل البلدية.                                         | 3.38            | 1.116             | 10     | متوسط   |
| 31    | يمتلك أعضاء المجلس البلدي الصلاحيات اللازمة لتحسين أداء المجلس.                           | 3.74            | .804              | 3      | مرتفع   |
| 32    | يقوم أعضاء المجلس البلدي بإجراء الزيارات اللازمة بهدف تعزيز أداء البلدية                  | 3.60            | .910              | 5      | متوسط   |
| 33    | يقوم أعضاء المجلس البلدي بالاطلاع على التقارير الدورية التي تقدمها البلدية لتحسين أدائها. | 3.81            | .780              | 2      | مرتفع   |
| 34    | يقوم أعضاء المجلس البلدي بالاطلاع على تقارير سير عمل المشروعات التي تنفذها البلدية        | 3.87            | .754              | 1      | مرتفع   |
| 35    | يقوم أعضاء المجلس البلدي بتنفيذ برامج خدمات البلدية                                       | 3.60            | .910              | 5      | متوسط   |

|    |                                                                                     |      |      |   |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---|-------|
| 36 | يقوم أعضاء المجلس البلدي بتنفيذ مشروعات المخططات الهيكلية                           | 3.60 | .910 | 5 | متوسط |
| 37 | يقوم أعضاء المجلس البلدي بتنفيذ الشروط والمعايير المتعلقة بالصحة العامة في المشاريع | 3.47 | .986 | 7 | متوسط |
| 38 | يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة المشروعات التطويرية والاستثمارية                   | 3.52 | .916 | 6 | متوسط |
| 39 | يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة مشروعات التشغيل والصيانة                           | 3.46 | .915 | 8 | متوسط |
| 40 | يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة برامج خدمات البلدية ومشروعاتها                     | 3.68 | .821 | 4 | مرتفع |
| 41 | يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة شروط وضوابط البناء ونظم استخدامات الأراضي          | 3.44 | .995 | 9 | متوسط |
| 42 | يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة تنفيذ مشروعات البلدية المعتمدة في الميزانية        | 3.68 | .821 | 4 | مرتفع |
| 43 | يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة تنفيذ مشروعات التشغيل والصيانة                     | 3.60 | .834 | 5 | متوسط |
|    | المؤشر الكلي                                                                        | 3.57 | .763 |   | متوسط |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (13) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الأسئلة المتعلقة بمتغير التوجه بالزبائن (3.57) والانحراف المعياري (0.763) وهي بمستوى متوسط، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يقوم أعضاء المجلس البلدي بالاطلاع على تقارير سير عمل المشروعات التي تنفذها البلدية" بالمرتبة الأولى بين الفقرات بمتوسط حسابي قدره (3.87)، وانحراف معياري قدره (0.754) وبمستوى مرتفع، مما يدل على أن المجلس المحلي يراقب جيداً، لكن نجاحه الكامل يتوقف على ترجمة هذه المراقبة إلى إجراءات تمكين واضحة وعادلة في المستويات التنفيذية، بينما كانت الفقرة "يقوم أعضاء المجلس البلدي من تحقيق الدور المنوط بهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.10) وانحراف معياري قدره (0.972) وبمستوى متوسط مما يشير إلى أن الجهد موجود والإرادة متوفرة، لكن الآليات

التنظيمية والإجرائية ضعيفة أو غير واضحة مما يحد من قدرتهم على تحويل رقابتهم ومشاركتهم إلى تأثير فعلي وملحوس على جودة الخدمات والمشاريع في المجالس المحلية.

أما المستوى المتوسط للمتوسط الحسابي لبعد أداء المجالس المحلية فيعزى إلى أن المجالس تتمتع ببنية أساسية قوية من حيث دوافع الموظفين وتدريبهم ومشاركتهم، لكنها تعاني من عيوب هيكلية وتنظيمية تعيق تحويل هذه الدوافع إلى أداء عال وفعال.

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

يعرض هذا الجزء اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

#### 4.2.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

Ha1: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) في أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

#### اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

يظهر الجدول رقم (14) نتيجة اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة دور اللامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) في أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  والتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (13) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| الفرضية | الاختبارات | معامل الانحدار | معامل التحديد | ف | احتمالية الخطأ لقيمة ف | قيمة B | ت المحسوبة | احتمالية الخطأ (2) - التابعة | النتيجة |
|---------|------------|----------------|---------------|---|------------------------|--------|------------|------------------------------|---------|
|---------|------------|----------------|---------------|---|------------------------|--------|------------|------------------------------|---------|

|      | للمعامل<br>B |        |       |       |         |       |       |                            |                         |     |
|------|--------------|--------|-------|-------|---------|-------|-------|----------------------------|-------------------------|-----|
| قبلت | 0.000        | 25.866 | 1.287 | 0.000 | 1465.85 | 0.831 | 0.912 | أداء<br>المجالس<br>المحلية | الثابت                  | Ha1 |
|      | 0.000        | 20.839 | 0.443 |       |         |       |       |                            | تحديد المسؤولية         |     |
|      | 0.000        | 5.337  | 0.056 |       |         |       |       |                            | المساءلة                |     |
|      | 0.000        | 16.719 | 0.248 |       |         |       |       |                            | الاستقلالية             |     |
|      | 0.000        | 13.478 | 0.274 |       |         |       |       |                            | التفويض                 |     |
|      | 0.000        | 40.057 | 3.958 |       |         |       |       |                            | المشاركة                |     |
|      | 0.000        | 34.025 | 3.628 |       |         |       |       |                            | الاتصال وتدفق المعلومات |     |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن قيمة احتمالية الخطأ  $= 0.00 > 0.05$ ، قيمة ف=1465.85، بالتالي فإن الاختبار معنوي ونرفض الفرضية العدم التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين" ونقبل البديلة التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) في أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية ولما كان معامل الانحدار  $= 0.912$  فإن المتغيرين يرتبطان ببعضهما بنسبة 91.2 %، وقيمة معامل التحديد  $= 0.831$  أي أن متغير اللامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) يفسر ما نسبته 83.1 % من متغير أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية وما تبقى تفسره عوامل أخرى مثل.

#### معادلة الانحدار:

بناء على ما ورد في الجدول رقم (14) نشكل معادلة الانحدار  $Y$  للفرضية الرئيسية الأولى:

Ha1: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) في أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ."

$$Y = a + bx + Cx_1 + dx_2 + ex_3 + fx_4 + gx_5$$
 حيث  $Y$  هو أداء المجالس المحلية

$a = 1.287$  قيمته موجبة،  $X$  متغير تحديد المسؤولية،  $b = 0.443$  قيمته موجبة، قيمة احتمالية الخطأ

(التابعة -2)  $= 0.000 > 0.05$  فهو معنوي

$X_1$  متغير المساءلة

$c = 0.056$  قيمته موجبة، احتمالية الخطأ (التابعة -2)  $= 0.000 > 0.05$  فهو معنوي

$X_2$  متغير الاستقلالية

$d = 0.248$  قيمته موجبة، احتمالية الخطأ (التابعة -2)  $= 0.000 > 0.05$  فهو معنوي

$X_3$  متغير التفويض

$e = 0.274$  قيمته موجبة، احتمالية الخطأ (التابعة -2)  $= 0.000 > 0.05$  فهو معنوي

$X_4$  متغير المشاركة

$f = 3.958$  قيمته موجبة، احتمالية الخطأ (التابعة -2)  $= 0.000 > 0.05$  فهو معنوي

$X_5$  متغير الاتصال وتدفق المعلومات

$g = 3.628$  قيمته موجبة، احتمالية الخطأ (التابعة -2)  $= 0.000 > 0.05$  فهو معنوي

ومنه فإن معادلة الانحدار الخطي المتعدد لدور اللامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) في أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) "تكتب كما يلي:

$$Y=1.287+0.443x+0.056x_1+0.248x_2+0.274x_3+3.958x_4+3.628x_5$$

أي أنه: كلما ازداد تطبيق تحديد المسؤولية بمقدار وحدة واحدة ازداد أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية بمقدار 0.443 وكلما ازدادت المساءلة بمقدار وحدة واحدة ازداد أداء المجالس المحلية بمقدار 0.056 وكلما ازدادت الاستقلالية بمقدار وحدة واحدة ازداد أداء المجالس المحلية بمقدار 0.248 وكلما ازداد التفويض بمقدار وحدة واحدة أداي المجالس المحلية بمقدار 0.274 وكلما ازدادت المشاركة بمقدار وحدة واحدة ازداد أداء المجالس المحلية بمقدار 3.958 وكلما ازداد الاتصال وتدفق المعلومات بمقدار وحدة واحدة ازداد أداء المجالس المحلية بمقدار 3.628.

أي أن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساءلة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) في أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )" محققة.

#### 4.2.2. الفرضية الرئيسية الثانية:

Ha2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة-الجنس) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة باستخدام اختبار الأنوفا و يظهر الجدول رقم (15) النتيجة وفق ما يلي:



جدول (14) نتيجة اختبار الأنوفا الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

| الفرضية | قيمة احتمالية الخطأ | قيمة ف  | النتيجة |
|---------|---------------------|---------|---------|
| H2-1    | 0.000               | 98.204  | قبلت    |
| H2-2    | 0.000               | 51.526  | قبلت    |
| H2-3    | 0.000               | 110.232 | قبلت    |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (15):

- الفرضية الفرعية الأولى H2-1 التي تقول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية تعزى لمتغير الفئة العمرية" نجد أن قيمة احتمالية الخطأ =  $0.000 > 0.05$ ، قيمة ف = 98.204 أي أن الاختبار معنوي ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه أداء المجالس المحلية في الجمهورية السورية تعزى لمتغير الفئة العمرية ونرفض الصفرية أي أن الفرضية الفرعية الأولى محققة إذ إن الموظفون الأصغر سناً أكثر انتقاداً للأداء وقد يكون لديهم توقعات أعلى فيما يتعلق بالتكنولوجيا، وسرعة اتخاذ القرار، والعدالة في الترقية وهو ما ظهر كعامل ضعف في المجالس المحلية، كما أنهم قد يكونون أقل صبراً تجاه البيروقراطية وضعف وضوح الصلاحيات، وقد يكون الموظفون الأكبر سناً أكثر واقعية أو تقبلاً للوضع الراهن، ويقارنون الأداء الحالي بالوضع في الماضي، وقد يجدون تحسناً نسبياً، كما قد تكون لديهم أولويات مختلفة في التقييم مثل التركيز على الاستقرار الوظيفي بدلاً من سرعة التغيير.

- الفرضية الفرعية الثانية H2-2 التي تقول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

إن قيمة احتمالية الخطأ  $=0.000 > 0.05$ ، قيمة ف=51.526 أي أن الاختبار معنوي ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه أداء المجالس المحلية في الجمهورية السورية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ونرفض الصفرية أي أن الفرضية الفرعية الثانية محققة، ويعزى ذلك لأنه قد يكون الموظفون ذوو المؤهلات الأقل (الثانوية أو ما دون) أقل انتقاداً أو أكثر تقبلاً للأداء، لأنهم يركزون على الكفاءة العملية والقدرة على الإنجاز الفوري بدلاً من الالتزام الصارم بالإجراءات التنظيمية بسبب قلة خبرتهم الميدانية، كما أنهم قد يكونون أقل تركيزاً على الانتقاد العام وأكثر تركيزاً على إنجاز المهام الموكلة إليهم .

- الفرضية الفرعية الثالثة H2-3 التي تقول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".
- إن قيمة احتمالية الخطأ  $=0.000 > 0.05$ ، قيمة ف=110.232 أي أن الاختبار معنوي ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه أداء المجالس المحلية في الجمهورية السورية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ونرفض الصفرية أي أن الفرضية الفرعية الثالثة محققة ويعزى ذلك لأن الموظفون ذوو الخبرة القصيرة غالباً ما يكون لديهم توقعات مثالية لكيفية سير العمل الإداري، وعندما يواجهون الواقع العملي للمجالس المحلية مثل البيروقراطية، ضعف وضوح

الصلاحيات، التفويض الجزئي، قد يكون تقييمهم أكثر سلبية وانتقاداً، كما أنهم الفئة الأكثر رغبة في تحمل المسؤولية لزيادة الخبرة، لذلك قد يكونون أكثر إحباطاً من ضعف نظام الترقية القائم على الكفاءة.

- الفرضية الفرعية الرابعة H02-4 التي تقول: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد

عينة البحث تجاه أداء المجالس المحلية تعزى لمتغير الجنس" فقد تم استخدام Independent

Samples Test لاختبار نتائجها كما يظهر في الجدول رقم (16):

جدول (15) نتيجة اختبار الفرضية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية

| Group Statistics |       |     |      |                |                 |
|------------------|-------|-----|------|----------------|-----------------|
|                  | الجنس | N   | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| الأداء متوسط     | ذكر   | 899 | 3.31 | .837           | .028            |
|                  | أنثى  | 893 | 3.83 | .573           | .019            |

| Independent Samples Test |                             |                                         |      |                              |          |                 |                 |                       |                                           |       |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|----------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|-------|
|                          |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |          |                 |                 |                       |                                           |       |
|                          |                             | F                                       | Sig. | t                            | df       | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                          |                             |                                         |      |                              |          |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper |
| متوسط الأداء             | Equal variances assumed     | 16.317                                  | .000 | -15.294                      | 1790     | .000            | -.519           | .034                  | -.585                                     | -.452 |
|                          | Equal variances not assumed |                                         |      | -15.313                      | 1589.288 | .000            | -.519           | .034                  | -.585                                     | -.452 |

المصدر: من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن قيمة احتمالية الخطأ  $0.05 > 0.000 = \text{SIG}$  أي ننظر للسطر الثاني

فنجد أن قيمة احتمالية الخطأ  $0.05 > 0.000 = \text{Sig. (2-tailed)}$  أي أن الاختبار معنوي ونقبل

الفرضية البديلة التي تقول أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث تجاه

أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية تعزى لمتغير الجنس" فالفرضية الفرعية الرابعة محققة ويعزى ذلك لأن الذكور قد يكونون أكثر تقبلاً للوضع الراهن، أو قد يرون أن لديهم فرصاً أوسع للتفاوض أو الحصول على الصلاحيات بشكل غير رسمي، مما قد يدفع تقييمهم نحو الحياد أو الإيجابية النسبية مقارنة بالإناث.

ومنه نجد أن الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة- الجنس) عند مستوى معنوية 0.05%" محققة

### النتائج:

1. إن متوسط إجابة أفراد العينة على أسئلة اللامركزية الإدارية في المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية هو بمستوى متوسط باستثناء الاستقلالية فكانت بمستوى مرتفع.
2. إن متوسط أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية هو بمستوى متوسط
3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للامركزية الإدارية بأبعادها (تحديد المسؤولية، المساواة، الاستقلالية، التفويض، المشاركة، الاتصال وتدفق المعلومات) في أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية عند مستوى  $(a \leq 0.05)$  وهذا الدور إيجابي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية-المؤهل العلمي-سنوات الخبرة- الجنس) عند مستوى  $(a \leq 0.05)$

## التوصيات:

1. يجب وضع إجراءات واضحة وسريعة للتنسيق والتشاور بين الموظف المستقل ورئيسه (آليات متابعة غير بيروقراطية).
2. يجب إجراء مراجعة شاملة لـ الهيكل التنظيمي وأوصاف الوظائف لكل مستوى إداري، ووضع وثائق رسمية وواضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات (تجنب التداخل).
3. يجب أن يكون هناك تغذية راجعة رسمية للموظفين المشاركين في الاجتماعات حول كيفية استخدام أو تطبيق آرائهم، لضمان أن تكون المشاركة ذات معنى وتأثير، لا مجرد استشارة شكلية.
4. لا بد من وضع نظام ترقية واضح وشفاف يربط بشكل مباشر وموضوعي بين الكفاءة والأداء بدلاً من الأقدمية المطلقة، لرفع دافعية الشباب وحملة المؤهلات العليا الذين لديهم آراء سلبية.
5. يجب أن يتم تفعيل المساءلة فقط في إطار الصلاحيات الممنوحة بوضوح لا مسؤولية بدون سلطة لضمان أن تكون المساءلة عادلة ومبنية على أسس قانونية واضحة.
6. تطوير دليل إجرائي يحدد متى وكيف يتم التفويض، ووضع معايير للثقة بناء على التدريب والكفاءة بدلاً من الاعتماد على العلاقات الشخصية.
7. يجب إلزام المديرين بمنح الصلاحية الكاملة والمناسبة لتنفيذ المهمة المفوضة (تفويض السلطة وليس العبء فقط).
8. تدريب المديرين على دورهم الجديد كموجهين وميسرين للموظفين المستقلين وليس كمراقبين تقليديين لتعزيز التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه.

## المراجع:

### المراجع العربية:

1. أحمد ابراهيم عبد العال حسن. (2021). دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية المستدامة في ظل التحولات السياسية والتطورات الاقتصادية الراهنة. المجلة العربية للإدارة ، المجلد (41) ، العدد (2)، الصفحات 191-210.
2. أحمد اسماعيل. (2018). قانون الإدارة المحلية. سورية: الجامعة الافتراضية السورية.
3. أحمد بن ويس. (2022). آليات الرقابة الإدارية على أعمال الإدارة المحلية. دفاثر البحوث العلمية، المجلد (10) ، العدد (1)، الصفحات 662-671.
4. أسامة عبد الحليم أحمد الخرابشة. (2022). اللامركزية الإدارية وتأثيرها على البلديات. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (47)، الصفحات 366-376.
5. أسماء محمد جواد. (2022). معوقات تطبيق اللامركزية الإدارية في تونس بعد عام 2014. مجلة دراسات دولية، العدد (89) والعدد (90)، الصفحات 303-331.
6. آيات اسماعيل الزيدانين. (2016). المساءلة الإدارية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة في جامعات جنوب الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا.
7. إيمان السيد محمد الخميسي. (2023). إطار مقترح لدور اللامركزية في تحسين أداء وحدات الإدارة المحلية في مصر. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد (3) ،العدد (7)، الصفحات 763-808.
8. أيمن الدسوقي. (2016). آليات تعاطي المجالس المحلية مع شكاوى السكان جهود قائمة وأمل واعد، ورقة تحليلية. سورية: مركز عمران للدراسات الاستراتيجية.
9. بتول ابراهيم الخليل شاهين. (2025). فاعلية اللامركزية في تعزيز دور السلطات المحلية في التخطيط للخدمات الاجتماعية: دراسة تحليلية نوعية من منظور المجالس البلدية ضمن اتحادات بلديات بعلبك-الهرمل. المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الثامن، العدد السادس والثمانون، الصفحات 699-717.

10. بشير شايب. (2015). مفهوم الإدارة المحلية والحكم المحلي. المجلة الأفريقية للعلوم السياسية، المجلد (4)، العدد (1)، الصفحات 9-20.
11. بليل زينب. (2021). المجالس المحلية المنتخبة وعلاقتها بالتممية المحلية في الجزائر. مجلة ضياء للدراسات القانونية، المجلد (3)، العدد (1)، الصفحات 1-22.
12. بهجت حجار، كورين فن بوج، ليلي هلال، مارتينا سانتشي، مازن غريبة، و مظهر شرجي. (2017). مدركات الحوكمة: تجربة المجالس المحلية في مناطق سيطرة المعارضة في سوريا. ألمانيا: المؤسسة السويسرية للسلام-سويس بيس.
13. تامر خنيش، و وليد فريطيس. (2021). مرتكزات نظام اللامركزية الإدارية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور-الجلفة.
14. دعاء رضا رياض محمد. (2015). التأسيس النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما: بحث في تطور الفكر الإداري. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية- مركز البحوث والاستشارات والتطوير، مجلة البحوث الإدارية، 32 (3)، 168-212.
15. رمزي فوزي محمد أبو غزالة. (2017). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر العاملين في محافظة العاصمة (عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
16. رولا محمد أحمد الصعوب. (2022). وزارة اfdارة المحلية ومجالس الخدمات المشتركة ودورها في خدمة المجتمع المحلي. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (48)، الصفحات 653-661.
17. سامي محمد موسى محمد هاشم. (2018). أوجه الرقابة المختلفة على الوحدات المحلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (9)، العدد (2)، الصفحات 430-448.
18. سماح السيد عبد العاطي. (2021). نظام اللامركزية الإدارية في الإدارة المحلية. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (22)، العدد (3)، الصفحات 50-69.
19. صفاء موسى محمد خميسة. (2013). درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية، أطروحة دكتوراه. فلسطين: جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية.

20. صلاح الدين محمد طحيطر المشاقبه. (2025). آليات حوكمة العمل في المجالس البلدية وتحديث الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية (دراسة تحليلية). المركز الديمقراطي العربي، المجلد (11)، العدد (45)، الصفحات 244-268.
21. عباس محمود عويد المحارمة. (2021). دور اللامركزية في تعزيز المشاركة الشعبية دراسة تحليلية لتجربة اللامركزية الأردنية (2013-2020). المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (29)، الصفحات 411-434.
22. عبد الرحمن أحمد محمد مانع، و محمد محمد حسين جابر. (2024). أثر اللامركزية الإدارية في أداء الموظفين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد-الجمهورية اليمنية. المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، المجلد (3)، العدد (1)، الصفحات 36-69.
23. عبد الرحمن سالم عوض العقيلي، عبد الرزاق عدنان ثابت الأقطل، محمد أحمد يحيى الزوار، و نجم الدين أحمد عبد الله الجرهمزي. (2022). اللامركزية الإدارية وأثرها في تحقيق التنمية المحلية في المحافظات اليمنية (دراسة تطبيقية على السلطة المحلية بمحافظة مأرب)، مشروع تخرج. اليمن: جامعة اقليم سبأ، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة عامة، .
24. عبد الرزاق سليمان محمود العربيات. (2021). اتجاهات موظفي محكمة بلدية السلط الكبرى نحو أعضاء المجلس البلدي وممارستهم لأدوارهم في الأنشطة الرئيسية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (28)، الصفحات 551-568.
25. عبد الهادي محمد الهادي درهوب. (2024). اللامركزية وأثرها على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى برقة العام بوادي الشاطئ. المجلة العربية للعلوم، المجلد (2)، العدد (3)، الإصدار السادس، الصفحات 1-14.
26. عثمان سلامه محمد علاوي. (2022). دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (41)، الصفحات 590-607.
27. عربوة محاد، و زغبة طلال. (2018). أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العمومي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد (11)، العدد (1)، الصفحات 291-306.



28. علي علاو. (2021). مدخل إلى اللامركزية في النظام الإداري السوري. دمشق: المؤسسة السورية للدراسات وأبحاث الرأي العام.
29. عمر حسن قاسم. (2021). النظام القانوني للإدارة المحلية في مناطق الحكومة المؤقتة. المركز السوري للعلاقات الدولية والدراسات الاستراتيجية.
30. عمر سهيل توفيق ابراهيم. (2020). واقع اللامركزية الإدارية في الهيئات المحلية وأثرها على التنمية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، معهد التنمية المستدامة.
31. عمر محمد الحسيني عبد السلام، و غادة فاروق حسن. (2003). تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ولدعم اتخاذ القرار في ترسيخ أركان التنمية الحضرية المستدامة للمناطق المستهدفة. القاهرة: المؤتمر العربي الاقليمي "تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة".
32. قاسم محمد العنزي، و حيدر جابر عبد الله. (2012). العلاقة بين اللامركزية الإدارية وتمكين الموظفين. مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد (60)، الصفحات 217-238.
33. قائد محمد عقلان. (2024). المساءلة الاجتماعية: الإطار المفاهيمي والأطراف الفاعلة. مجلة قضايا سياسية، جامعة النهرين، العراق، العدد (78)، الصفحات 354-389.
34. ماجدة محمد فلاح الخطيب. (2023). دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة في الأردن. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الصفحات 338-356.
35. محمد جمال الدين راشد، عبد الصمد محمد علي، أسماء بكر محمد، هند حسنى على، و محمد عبد اللطيف علي نادى. (2016). نحو تطبيق اللامركزية فى الوحدات المحلية بريف محافظة المنيا :التحديات والمعوقات. Assiut J. Agric. Sci., (47) No. (2)، الصفحات 105-118.
36. محمد عبد الهادي، و إسراء سامي. (2020). إصلاح الإدارة المحلية في مصر: الآفاق والتحديات. مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (4)، العدد (1)، الصفحات 173-210.

37. محمد فواز أحمد الخصاونة. (2019). مجالس المحافظات ودورها في عملية الإصلاح الشامل في الأردن (دراسة مستقبلية)، رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
38. محمد عبد السلام السيد محمد عبد الله. (2023). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المحليات دراسة ميدانية. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، المجلد (29)، العدد (1)، الصفحات 578-624.
39. مرسوم تشريعي؛. (2011). قانون الإدارة المحلية والبيئة رقم 107. سورية.
40. مركز عمران للدراسات الاستراتيجية. (2016). الدور الإداري والخدمي للمجالس المحلية في المرحلة الحالية والانتقالية قراءة تحليلية في نتائج استطلاع رأي. سورية.
41. هاني حامد عز الدين. (2016). أثر تفويض الصلاحيات على كفاءة الجهاز الإداري في المؤسسات الحكومية-جامعة الجوف نموذجاً، ورقة علمية. السعودية: مؤتمر التنمية الإدارية-الواقع والطموح، جامعة الجوف.
42. هبه سليمان فنيخر الجبور. (2022). اللامركزية الإدارية في الإدارة المحلية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (47)، الصفحات 284-296.
43. هيثم أكرم ناصر شامية. (2019). دور اللامركزية الإدارية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الدولية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: جامعة القدس.
44. وسام توفيق المجالي. (2022). الرقابة الإدارية على الموارد المالية للمجالس البلدية. المجلة العلمية للنشر العلمي، الإصدار (5)، العدد (50)، الصفحات 612-629.
45. ياسر رشيد مهنه. (2018). أثر اللامركزية الإدارية على وحدة الدولة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم القانون العام ، كلية الحقوق. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

#### المراجع الأجنبية:

1. Engdaw, B. (2021). The effect of administrative decentralization on quality public service delivery in Bahir Dar city administration: the case of Belay Zeleke sub-city. Engdaw, Cogent Social Sciences, pp. 1-32.

2. Jallow, S. A., & Sanner, T. A. (2022). Education information system decentralization: the introduction of digital learner records in the Gambia. *Proceedings of the First Virtual Conference on Freedom and Social Inclusion in a Connected World*, University of Oslo, pp. 1-13.
3. Kessy, T. A. (2023). Decentralization and administrative discretion in Tanzania: An analysis of administrative discretion on human resources, finance and service delivery. *Social Sciences & Humanities Open* 8, pp. 1-9.
4. centre for humanitarian dialogue;. (2014). *Local Administration Structures in opposition-held areas in Syria*. Genève: Ministry of Foreign Affairs of Denmark.
5. Ibrahim, A. H. (2024). Decentralization and its Impact on Improving Public Services. *International Journal of Social Sciences*, 7(2), pp. 45-53.
6. Johnson, M. L. (2023). The Role of Decentralization in Local Government Empowerment and Effective Service Delivery: A Case Study in Uganda. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, Volume(5), Issue (6), pp. 1-9.
7. Kania, E., Zielina, E. R., & Sladowski, G. (2020). Communication and Information Flow in Polish Construction Projects. *MDPI*, pp. 1-23.
8. Kessy, A. (2013). Decentralization and Citizens' Participation: Some Theoretical and Conceptual Perspectives. *African Review* Vol. 40, No. 2, pp. 215-239.
9. Mohammed, A., Tuokuu, F. X., & Bokuma, A. (2024). Decentralization and Local Government Performance: Empirical Evidence From Ghana. *Journal of Asian and African Studies*, pp. 1-12.
10. OECD. (2019). *Making Decentralisation Work, A HANDBOOK FOR POLICY-MAKERS*. OECD.
11. Ridhawati, R. (2024). Accountability in Fiscal Decentralization: Challenges and Strategies for Local Governance. *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol 5, no 12, pp. 4253-4259.
12. Sai, M. (2020). Study on limitation of liability. *International journal of advanced research*, Vol. (8), No.(1), pp. 617-626.

## الموضوع: استبانة لبحث علمي

يسرني أن اضع بين أيديكم قائمة أسئلة لبحث علمي بعنوان: "دور اللامركزية الإدارية في تحسين أداء المجالس المحلية في الجمهورية العربية السورية" وذلك استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير. ولثقتنا العالية بكم، وبحرصكم على خدمة البحث العلمي، نرجو التفضل بتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً أن البيانات التي سيتم جمعها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أولاً: المعلومات الديمغرافية:

|                      |  |                                          |                                         |                                           |
|----------------------|--|------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| اسم المؤسسة:         |  |                                          |                                         |                                           |
| الجنس:               |  | <input type="checkbox"/> ذكر             | <input type="checkbox"/> أنثى           |                                           |
| الفئة العمرية:       |  | <input type="checkbox"/> أقل من 30       | <input type="checkbox"/> من 30-40 سنة   | <input type="checkbox"/> من 40-50 سنة     |
| المؤهل العلمي:       |  | <input type="checkbox"/> أقل من الثانوية | <input type="checkbox"/> ثانوية أو معهد | <input type="checkbox"/> إجازة جامعية     |
| مدة العمل لدى المجلس |  | <input type="checkbox"/>                 |                                         |                                           |
| محلّي:               |  | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات  | <input type="checkbox"/> من 5 - 9 سنوات | <input type="checkbox"/> من 10 - سنوات 14 |
|                      |  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/> من 15 و ما فوق   |

## ثانياً: اللامركزية -الإدارية:

| المحور          | العبارة                                                                                                                                       | غير موافق جداً | غير موافق | لا أعلم | موافق | موافق جداً |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|
| تحديد المسؤولية | 1- تشجع السلطة المحلية موظفيها على تحمل المسؤولية باعتبارها تزيد من خبراتهم وقدراتهم.                                                         |                |           |         |       |            |
|                 | 2- توجد قوانين تحدد بوضوح الصلاحيات والمسؤوليات لكل مستوى إداري وموظف، مما يلغي التداخل ويجعل تحديد المسؤولية القانونية والإدارية أكثر سهولة. |                |           |         |       |            |
|                 | 3- تطبق السلطة المحلية مبدأ المسؤولية الجماعية وليس الفردية                                                                                   |                |           |         |       |            |
|                 | 4- يتحمل المدراء في السلطة المحلية المسؤولية التامة عن نتائج أعمالهم                                                                          |                |           |         |       |            |
|                 | 5- تطبق السلطة المحلية بشدة إجراءات عقابية على من يخل بمسؤولياته تجاه مصالح المواطنين                                                         |                |           |         |       |            |
| المساءلة        | 6- تعتمد الجهة المحلية مبدأ المحاسبة على الأداء في التعامل مع موظفيها .                                                                       |                |           |         |       |            |
|                 | 7- تطبق السلطة المحلية العقوبات المعمول بها على الموظفين                                                                                      |                |           |         |       |            |
|                 | 8- تعتبر المساءلة أداة لتصحيح سلوك الموظفين نحو الأفضل                                                                                        |                |           |         |       |            |
|                 | 9- تتأثر معنويات الموظفين سلباً بتطبيق المساءلة الإدارية                                                                                      |                |           |         |       |            |
| الاستقلالية     | 10-يساهم مبدأ الاستقلالية في السلطة المحلية في تمكين الإشرافيين من اتخاذ قراراتهم                                                             |                |           |         |       |            |
|                 | 11-يساعد مبدأ الاستقلالية في السلطة المحلية على إظهار إبداعات الموظفين                                                                        |                |           |         |       |            |
|                 | 12-توفر الاستقلالية في السلطة المحلية المجال أمام الموظفين للتنسيق مع رؤسائهم للتعاون                                                         |                |           |         |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                 |                         |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|  |  |  |  |  | 13-تعزز الاستقلالية في السلطة المحلية التفاعل والتنافس بين الموظفين                                                             |                         |
|  |  |  |  |  | 1- يؤمن المديرون بثقافة الاعتماد على العاملين في اتخاذ القرارات                                                                 | التفويض                 |
|  |  |  |  |  | 2- يقوم المديرون بتفويض المهام للعاملين لإنجازها مع منحهم كامل الصلاحيات                                                        |                         |
|  |  |  |  |  | 3- يسهم التفويض الناجح في تبني المديرين فكرة عدم القيام بالأعمال المفوضة مرة أخرى وتركها للمرؤوسين الي أثبتوا نجاحهم في إنجازها |                         |
|  |  |  |  |  | 4- يقوم المديرين بتفويض الصلاحيات الإدارية في القضايا البسيطة فقط                                                               |                         |
|  |  |  |  |  | 5- يتم تدريب المرؤوسين على أداء المهمة قبل أن يفوض بإنجازها                                                                     |                         |
|  |  |  |  |  | 1- تتوفر لي الفرصة للمشاركة في صنع القرارات داخل المجلس المحلي                                                                  | المشاركة                |
|  |  |  |  |  | 2- يتم إشراك العاملين في الاجتماعات التي ترتبط بحدود أعمالهم في المجلس محلي                                                     |                         |
|  |  |  |  |  | 3- تسود أجواء التعاون بين جماعات العمل في المجلس المحلي                                                                         |                         |
|  |  |  |  |  | 4- تتبع إدارة المجلس المحلي معيار الكفاءة في نظام ترقية العاملين                                                                |                         |
|  |  |  |  |  | 1- تتميز التعليمات والإجراءات في المجلس المحلي بالوضوح التام                                                                    | الاتصال وتدفق المعلومات |
|  |  |  |  |  | 2- يستطيع العاملين في المجلس المحلي الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم بسهولة                                                 |                         |
|  |  |  |  |  | 3- يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار                                                                   |                         |
|  |  |  |  |  | 4- تهتم إدارة المجلس المحلي بتحديث أجهزة الاتصال المتاحة بشكل دائم                                                              |                         |
|  |  |  |  |  | 5- تستخدم المجلس المحلي نظم اتصال تساعد على تبسيط الإجراءات                                                                     |                         |

### ثالثاً: أداء المجالس المحلية:

| العبارة                                                                                      | غير موافق جداً | غير موافق | لا أعلم | موافق | موافق جداً |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|---------|-------|------------|
| 1- يقوم أعضاء المجلس البلدي من تحقيق الدور المنوط بهم                                        |                |           |         |       |            |
| 2- يقوم أعضاء المجلس البلدي بتحسين أداء عمل البلدية.                                         |                |           |         |       |            |
| 3- يمتلك أعضاء المجلس البلدي الصلاحيات اللازمة لتحسين أداء المجلس.                           |                |           |         |       |            |
| 4- يقوم أعضاء المجلس البلدي بإجراء الزيارات اللازمة بهدف تعزيز أداء البلدية                  |                |           |         |       |            |
| 5- يقوم أعضاء المجلس البلدي بالاطلاع على التقارير الدورية التي تقدمها البلدية لتحسين أدائها. |                |           |         |       |            |
| 6- يقوم أعضاء المجلس البلدي بالاطلاع على تقارير سير عمل المشروعات التي تنفذها البلدية        |                |           |         |       |            |
| 7- يقوم أعضاء المجلس البلدي بتنفيذ برامج خدمات البلدية                                       |                |           |         |       |            |
| 8- يقوم أعضاء المجلس البلدي بتنفيذ مشروعات المخططات الهيكلية                                 |                |           |         |       |            |
| 9- يقوم أعضاء المجلس البلدي بتنفيذ الشروط والمعايير المتعلقة بالصحة العامة في المشاريع       |                |           |         |       |            |
| 10- يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة المشروعات التطويرية والاستثمارية                        |                |           |         |       |            |

|  |  |  |  |  |                                                                                  |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 11- يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة مشروعات التشغيل والصيانة                    |
|  |  |  |  |  | 12- يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة برامج خدمات البلدية ومشروعاتها              |
|  |  |  |  |  | 13- يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة شروط وضوابط البناء ونظم استخدامات الأراضي   |
|  |  |  |  |  | 14- يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة تنفيذ مشروعات البلدية المعتمدة في الميزانية |
|  |  |  |  |  | 15- يقوم أعضاء المجلس البلدي بمتابعة تنفيذ مشروعات التشغيل والصيانة              |