

الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسيّة والإدارية
العمادة

صلاحيات المجلس البلدي بين النص والواقع " بلدية السكسكية نموذجاً "

" تقرير حول أعمال التدريب في بلدية السكسكية في المدّة الزمنيّة الواقعة بين

10 نيسان 2019 وحتى 09 تموز 2019

أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في العلوم السياسيّة - قسم التخطيط والإدارة"

إعداد الطالب
علي نجيب ضاحي

لجنة المناقشة

رئيساً	الأستاذ المشرف	الدكتور حسان الأشمر
عضواً	أستاذ مساعد	الدكتور محمود سيف الدين
عضواً	أستاذ مساعد	الدكتور جوزيف اميل رزق الله

2020 - 2019

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذه الرسالة، وهي تعبر عن رأي صاحبها فحسب.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَدُ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى

إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقَدْ رَّبِّ زَوْنِي عِلْمًا "

«سورة طه: الآية 114»

الإهداء

لى كل أحبائي وأعزائي

لى من رسم الأمل فى حياتى

وللذين زرعوا فى نفسى حب العلم

وللذين ضحوا من أجل هذا الوطن على مر التاريخ

ومن أجل أن نحميا بكل فخر وعز.

شكر و عرفان

بعيداً عن الزهَاب في المجاملات، أوقف لأشكر كل من قدم لي الدعم والتشجيع، و قدم لي المعلومات والوثائق والمراجع والكتب.

كما أتقدم بجزيل الشكر للدكتور المشرف حسان الأشمر لما بذله من جهد معي، وأتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لما قدموه من نصائح وملاحظات بناءة.

كذلك أتوجه بالشكر والعرفان لبلدية السكسية من أعضاء وجهاز إداري الذين لم يخلوا في تقديم المعلومات لإتمام هذا التقرير.

يبقى الشكر الأهم للجامعة اللبنانية صاحبة الفضل الأول التي حضنتني طوال السنوات الماضية.

وتفضلوا بقبول فائق احترامي وتقديري وشكري.

مخطط التقرير

المقدمة

الفصل الأول: التنظيم الإداري ومسار التدريب في بلدية السكسية.

- المبحث الأول: البلديات كاحدى صور اللامركزية الادارية.

- المطلب الأول: الجمع بين اسلوبي المركزية واللامركزية الإدارية.

- المطلب الثاني: بلدية السكسية: نشأتها، تنظيمها ومهامها.

- المبحث الثاني: مسار وتقييم التدريب.

- المطلب الأول: مسار التدريب.

- المطلب الثاني: التدريب الفعلي وتقييمه.

الفصل الثاني: مواجهة التحديات التي تعيق عمل المجلس البلدي.

- المبحث الأول: صلاحيات المجلس البلدي ومعوقات عمله.

- المطلب الأول: صلاحيات المجلس البلدي.

- المطلب الثاني: تحديات المجلس البلدي.

- المبحث الثاني: اجراءات مواجهة تحديات المجلس البلدي.

- المطلب الأول: الاجراءات التنظيمية.

- المطلب الثاني: الاجراءات العملية.

الخاتمة

المقدمة

تتنوع أساليب التنظيم الإداري في دول العالم اليوم بين نظامين إداريين رئيسيين هما: المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية. حيث كانت المركزية الإدارية الأسلوب الأقدم، لكن نتيجة التطور الكبير في العالم وتوسع حاجات المجتمع ونشاطات ووظائف الدولة، بدأت معظم الدول تتخلى شيئاً فشيئاً عن هذا الأسلوب في الإدارة، ليظهر أسلوب جديد وهو اللامركزية الإدارية: أي توزيع الوظائف الإدارية بين الدولة (السلطة المركزية) من جهة وبين الهيئات والسلطات اللامركزية من جهة أخرى.

بناءً على ذلك نشأت اللامركزية الإدارية بادئ ذي بدء على مستوى الوحدات المحلية فظهرت البلديات كنموذج وشكل من أشكال اللامركزية الإدارية في الدولة، التي تضمن مشاركة سكان هذه الوحدات في إدارة شؤونهم المحلية عن طريق مجالس المنتخبة.

تعتبر البلديات من ضمن المؤسسات المحلية باعتبارها سلطات محلية منتخبة ذات صلاحيات معينة ومحددة في نطاق عملها، والدور الكبير الذي تقوم به في نطاقها الجغرافي، وهذا الدور الكبير على صعيد الاجتماعي والإنمائي. وبما أن الدول التي تتبع النظام الديمقراطي تعتمد اللامركزية الإدارية على نطاق واسع، فإذاً الإدارات المحلية هي شكل من أشكال الديمقراطية⁽¹⁾، حيث يتم تفعيل الإرادة الشعبية والمشاركة الفعالة من قبل المواطنين في أعمال تعود إلى منطقتهم الجغرافية المحددة وبالتالي إلى تعزيز قدرات الدولة ككل.

تحتاج الدولة لتعزيز قدراتها ككل الى مشروعات ذات نفع عام محلي بصفة خاصة تتولاها الإدارة المحلية، وحيث ان كل وحدة محلية لها احتياجاتها التي تختلف عن احتياجات الوحدات الأخرى تبعاً لاختلاف الظروف الجغرافية والسكانية والطبيعية والاقتصادية باختلاف المناطق المختلفة فهي اقدر على الإشراف على المرافق المحلية وإدارتها وتطويرها. إذا كان من الضروري والمفيد ان تخضع المرافق العامة القومية⁽²⁾ للدولة، فإنه من المفيد والضروري أيضاً ان يترك أمر المرافق الإقليمية والبلدية للإقليم أو للبلدة التي يعينها الأمر لأنها أدري بحاجتها، ولهذا فان البلاد التي تأخذ بنظام اللامركزية الإدارية تجد ان الذي ينشئ ويدير المرافق الإقليمية والبلدية هي مجالس المحافظات، ومجالس المدن، والمجالس القروية.

(1) ابراهيم مشورب، المؤسسات السياسية والاجتماعية في الدولة المعاصرة، دار المنهل اللبناني، 2004، ص 137.

(2) المرفق العام القومي هو وحدة إدارية فنية متخصصة لتسيير مرفق عام ضمن نطاق وطني مثل مؤسسة كهرباء

أولاً: أهمية الموضوع.

يكتسب الموضوع أهميته من خلال أهمية وجود البلديات ضمن نظام اللامركزية التي تعزز أشكال الديمقراطية في لبنان، ضمن نطاق أوسع من خلال المشاركة الفعالة للمواطنين في انتخاب مجالس محلية، التي تقوم بدور كبير على جميع الأصعدة الاجتماعية والإنمائية.

إذاً أهمية البلدية أنها دائرة حكومية منتخبة تقوم بتطوير المدن والقرى المحيطة بها، وتقوم الدولة بدورها بتخصيص ميزانية للبلدية من أجل التطور وتحسين المظاهر العامة من خلال صلاحياتها المستمدة من قانون البلديات (مرسوم اشتراعي رقم 118 تاريخ 1977/06/30 وتعديلاته)، كما الأهم هو انشاء المرافق العامة ضمن المنطقة الجغرافية الواقعة تحت اشراف البلدية، التي بدورها ترفع مستوى الاقتصادي والاجتماعي والإنمائي للمنطقة للاستفادة القصوى من موارد البلدية.

ثانياً: سبب اختيار الموضوع وأهدافه.

لقد فرض اختيار الموضوع البحث سببين رئيسيين:

الأول: المنهجية المعتمدة في الجامعة اللبنانية، والتي تفرض الخضوع لفترة تدريبية في إحدى إدارات أو مؤسسات الدولة ضمن برنامج الماجستير، وإعداد تقرير حول موضوع البحث.

الثاني: التفاوت الإنمائي الحاصل بين البلديات في لبنان، يحتاج الى تفسير حقيقي يفسر أولاً العلاقة بين الدولة والبلديات، وثانياً قدرة البلدية في النهوض الإنمائي، خصوصاً وجود قانون البلديات الذي يعطي المجلس البلدي صلاحيات واسعة لإدارة البلدية، ولكن في الواقع نرى البلديات مقيدة وضعيفة بشكل عام، خصوصاً في إنشاء المرافق العامة. لذلك بسبب حرصي الأول على المنطقة التي أعيش فيها، وثانياً من أجل التطور والإنماء، ومعرفة الأسباب الحقيقية التي تحول بين صلاحيات المجلس البلدي وتطبيقه في الواقع. فإذاً دراسة الصلاحيات المجلس البلدي وتطبيقه في الواقع موضوع جدير بالبحث.

كما سنسعى في هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة واقع بلدية السكسكية بأقسامها الإداريّة والتعرّف على المهام التي يؤدّيها كل قسم.
- الإطّلاع على الصّلاحيات المجلس البلدي وواقعها.
- تحليل عمل بلدية السكسكية مبيّناً مكّامن القوّة والضعف اللّذين يحكّمانها.

- تسليط الضوء على التحدّيات التي تواجهها بلدية السكسية.
- إستخلاص النتائج بعد تحليل البيانات وتقديم المقترحات المناسبة التي تُساعد على النهوض الأنمائي والاجتماعي في البلدة.

ثالثاً: المؤسسة محل التدريب.

بلدية السكسية _ قضاء صيدا _ محافظة الجنوب.

رابعاً: الإشكالية.

إن "أي دراسة تستهدف موضوع معين، لا بد لها أن تحوي إشكالية رئيسية تدور حولها هذه الدراسة، ويسعى الباحث من خلال دراسته إلى الإجابة عنها، ومن هنا تأتي أهمية إختيار الإشكالية التي تحمل في طياتها الجدلية الرئيسية والطرح الأساسي الذي يحاول الباحث إبرازه"⁽³⁾. وعندما بدأنا في عملية القراءة تحضيراً لهذه الدراسة، وبعد التمعن في المفاهيم المتعددة التي تحملها، برز لدينا الإشكالية الرئيسية وهي:

ما مدى قدرة المجلس البلدي على القيام بدوره الإنمائي وتحقيق أهدافه في ظل التحديات التي يواجهها؟

وقد إستخرجنا من هذه الإشكالية الرئيسية العديد من الأسئلة الفرعية التي تشكل رافداً للإشكالية الرئيسية، وهي:

1. ما هي أبرز الصلاحيات المجلس البلدي التي تساعد على التنمية المحلية؟
2. ما هي أبرز التحديات (العقبات والمشاكل) التي تواجهها السلطة المحلية؟
3. ما هي أساليب ووسائل الفعالة لمواجهة التحديات التي تواجهها السلطة المحلية؟

خامساً: منهجية العمل وأدوات جمع البيانات.

من اجل تحقيق أهداف الدراسة وفق ما تقتضيه الضرورة البحثية، تم إستخدام أكثر من منهج وفق التالي:

(3) محمد فرحات، الدليل الموجز في أسس ومواصفات كتابة تقرير البحث، الطبعة الأولى لا ناشر، لا مكان نشر،

- المنهج الوصفي التحليلي، والذي "يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما هي في الواقع، حيث يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عبر توضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً أو رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى"⁽⁴⁾.
- المنهج الكمي من خلال الإستبيان، والمنهج النوعي من خلال المقابلة، مع الإشارة إلى أنه سيرد ذكر تفصيلي عنهما (الإستبيان والمُقابلة) في المبحث الثاني من التقرير (وقائع العمل التدريبي في الوزارة).
- كما تمّ أيضاً استخدام أدوات جمع البيانات من أجل الأجابة عن التساؤلات التي يطرحها التقرير، فقد أعتدنا مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في:
 - المقابلة: كأداة لجمع المعلومات والبيانات حول الموظفين وعمل ومهام في بلدية السكسية.
 - السجلات الوثائق: من خلال الأطلاع على إرشيف وقرارات بلدية السكسية والقوانين والمراسيم.
 - الملاحظة: بهدف استكشاف ميدان البحث واستكشاف طبيعة واقع العمل في بلدية السكسية وذلك من خلال اتجاهات المسؤولين والعاملين.

سادساً: خطة التقرير.

إن معالجة الرسالة التقرير المعنون " صلاحيات المجلس البلدي بين النص والواقع - بلدية السكسية نموذجاً " وفق المنهجية المتبعة، قد أوجب اعتماد تقسيم البحث إلى قسمين:

الفصل الأول الذي جاء بعنوان " التنظيم الإداري ومسار التدريب في بلدية السكسية"، تناول أساليب التنظيم الإداري في لبنان مقدّماً صورة عن التنظيم الإداري في لبنان وتسلط الضوء على ماهية بلدية السكسية مستعرضاً أقسامها بالإضافة إلى حيثيات التدريب فيها. بعدها، أعطى شرحاً مفصلاً عن أعمال التدريب وما رافقها من صعوبات، وكما أشار مسهباً إلى المقابلات التي أجريت أثناء التدريب والمهارات المكتسبة، خاتماً بذكر إيجابيات وسلبيات العمل التدريبي. في حين إشمتم الفصل الثاني على صلاحيات المجلس البلدي والتحديات التي يواجهها أثناء تأديته للدور المناط بها من القوانين والمراسيم والقرارات والأنظمة المرعية الإجراءات، وبعدما عالج موضوع الصلاحيات تجاه مختلف المجالات، شرح بالتفصيل التحديات بكل أنواعها، وأشار إلى الإستنتاجات والتحليلات التي بُني عليها التقرير مختتماً بالحلول والتوصيات التي تم الوصول إليها. وأخيراً، خاتمة عبارة عن ملخص للتقرير وفتح آفاق.

وتجدر الإشارة أخيراً إلى أنّ هذه الدراسة لم تخلو من بعض الصعوبات والتعقيدات، على أنّ أبرزها كان ندرة المصادر والمراجع المساعدة في كيفية كتابة التقرير العملي الذي يختلف عن البحث العلمي، ما إستوجب الكثير من البحث حتى وجدنا مجموعة محدودة من المصادر التي تُساعد في هذا المجال.

إلا أنّ جميع الصعوبات هذه لم تتنينا عن إنهاء هذا التقرير، حيث سعيينا وبكُلّ جُهد لإخراجه بصورته النهائية.

الفصل الأول

التنظيم الإداري اللبناني ومسار التدريب في بلدية السكسية.

يأخذ التنظيم الإداري في لبنان شكلاً هرمياً يتدرج من أعلى إلى أسفل من سلطات إدارية مركزية رئيسية وسلطات إدارية مركزية لاحصرية وسلطات إدارية لامركزية اقليمية. ولبنان لديه تقسيم إداري من ثلاثة مستويات: المحافظة، القضاء والبلديات، وهو ينقسم إلى تسع محافظات تنقسم بدورها إلى 25 قضاء، تُقسم الأفضية إلى بلديات تضم كلا منها مدينة أو عدد من القرى، التي تُقسم بدورها إلى أحياء ونواحي.

سنتحدث أولاً في المبحث الأول في هذا الفصل عن البنية الادارية في لبنان بشكل عام، إنطلاقاً من المركزية الإدارية التي تقوم على نمطين المركزية الحصرية والمركزية اللااحصرية، وصولاً الى اللامركزية الإدارية التي لها وجهان اللامركزية المرفقية واللامركزية الاقليمية، ومن بعدها عن السلطة المحلية التي هي بدورها تمثل اللامركزية الاقليمية، على ضوءها سيتم ذكر ماهية بلدية السكسية (نشأتها وتنظيمها ومهامها) ووصف بشكل دقيق الجهاز الإداري فيها. أما في المبحث الثاني فسنتناول المسار التدريبي في بلدية السكسية من الأعمال التي تم تنفيذها والعقبات التي تم مواجهتها خلال التدريب، وسنقوم بتقييم عام للتدريب نوضح فيه ما تم اكتسبه من التدريب، وأهم الايجابيات والسلبيات التي رافقتنا خلال فترة التدريب.

المبحث الأول: البلديات كاحدى صور اللامركزية الادارية.

إن التنظيم الإداري في لبنان يقوم على أساس المركزية اللاحصرية الإدارية. فالدولة اللبنانية مقسمة إلى وحدات إدارية إقليمية، ترتبط الأجهزة التي تتولى إدارتها مباشرة، وفي إطار التسلسلية الهرمية بالسلطة المركزية القائمة في العاصمة، وتتلقى منها الأوامر والتوجيهات وتنفذها بحذافيرها⁽⁵⁾. فهذه الأجهزة الإدارية المحلية تعتبر ممثلة للسلطة المركزية على المستوى المحلي، في المحافظات وفي الأفضية، ومن شأن هذا التنظيم الإداري تسهيل عمل السلطة المركزية، وأعمال المواطنين في آن واحد.

أما اللامركزية الإقليمية الإدارية فتقوم في لبنان، حتى الآن، على مستوى البلدية واتحاد البلديات فقط. وقد صدرت قوانين عديدة منذ عام 1922، نظمت شؤون البلديات، وآخرها المرسوم الاشتراعي رقم 118 تاريخ 1977/6/30 وقد أدخلت عليه عدة تعديلات. ومنحت البلديات، بموجب هذه التشريعات، الشخصية المعنوية⁽⁶⁾ وما ينتج عنها من استقلال مالي وإداري، لكي تتمكن من القيام بأعباء الإدارة المحلية بحيث تشكل نواة الإدارة المحلية اللامركزية في لبنان.

المطلب الأول: الجمع بين اسلوبي المركزية واللامركزية الإدارية.

بهدف معرفة موقع السلطة المحلية في البنية الإدارية اللبنانية، يجب أولاً أن نستعرض أشكال التنظيم الإداري في لبنان وصولاً للبلدية العالي منها. فإذاً هناك شكلين أساسيين من التنظيم الإداري هما:

1. التنظيم الإداري المركزي الذي ينبثق عنه نمطان (النمط الأول الحصرية، النمط الثاني اللاحصرية).

2. التنظيم الإداري اللامركزي الذي ينبثق عنه نمطان (النمط الأول مرفقي، النمط الثاني اقليمي).

(5) برهان الدين الخطيب، التنظيم الإداري في لبنان، محاضرات السنة الأولى ماستر قسم العلوم السياسية، العام الدراسي 2016-2017، ص 46.

(6) الشخصية المعنوية تعني قدرة الشخص المعنوي (كالبلدية مثلاً) على اكتساب الحقوق، وتحمل الواجبات، فيكون بذلك لها الحق أن تقبل الهبات، وتنشئ العقود، وتتقاضى أمام المحاكم...، علماً بأن الشخصية المعنوية هي للبلدية ذاتها وليس للمجلس البلدي. (فوزت فرحات، القانون الإداري العام، الجزء الأول، الجامعة اللبنانية، بيروت 2012، ص 42).

البند الأول: المركزية الإدارية.

تنتقل المركزية الإدارية من مبدأ توحيد واندماج الإدارة العامة كنظام إداري في نظام الدولة. وتعني حصر السلطة الإدارية وصلاحياتها بالسلطة المركزية من خلال إدارتها المركزية الممثلة برئيس الدولة والوزراء، ومن خلال ممثليها في المناطق والأقاليم (محافظون أو قائممقاميون...)، الذين يبقون تابعين في ممارسة مهامهم وصلاحياتهم للسلطة الإدارية المركزية من خلال ارتباطهم التسلسلي بها، حيث يعود إليها صلاحية البت النهائي بأي عمل أو نشاط إداري. فمصدر الأوامر والتعليمات ومصدر صنع واتخاذ القرارات، لاسيما الكبيرة منها، يبقى بيد السلطة الإدارية في المركز، التي يعود إليها صلاحية البت النهائي بمعظم الأعمال والأنشطة. إذا كانت المركزية الإدارية تقوم على ركنين مهمين، تركيز السلطة في يد الحكومة المركزية، وخضوع جميع الموظفين لنظام التسلسل الإداري والسلطة الرئاسية، فإذا تقوم المركزية الإدارية على ركنين رئيسيين هما⁽⁷⁾:

- استثناء الإدارة المركزية بالوظيفة الإدارية.

- وجوب احترام قاعدة التسلسل الإداري.

فإذاً لهذه المركزية الإدارية نمطين أساسيين: المركزية المطلقة أي الحصرية، والمركزية النسبية أي اللاحصرية.

أولاً: الحصرية الإدارية.

تعني تركيز جميع الصلاحيات في أيدي السلطة المركزية في العاصمة (الممثلة برئيس الدولة والوزراء والموظفين الحكوميين الكبار أي القادة الإداريون في المستويات العليا)، وممارسة جميع مهام الدولة دون أن يكون لممثليها في المناطق والأقاليم والنواحي أية سلطة في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور بالاستقلال عن إدارة السلطة المركزية. إذاً يتم تسيير الشأن العام بواسطة جهاز إداري مركزي مطلق. بالطبع، لم يعد هذا النمط سائداً، ولا يوجد أية دولة في العصر الحديث تأخذ به، بل النمط الغالب والسائد اليوم هو النمط اللاحصرية كما النظام الإداري اللبناني. وتتضمن السلطة المركزية مديريتين عامتين رئاسة الجمهورية ورئاسة مجلس الوزراء والوزارات والأجهزة الرقابية، وينظم المرسوم الإشتراعي 59\111 والمرسوم 59\2894، عمل هذه الإدارات والأجهزة التي تتبع لهم، ومن هذا المنطلق بالإمكان

(7) فوزت فرحات، القانون الإداري العام، الجزء الأول، الجامعة اللبنانية، بيروت 2012، ص 50.

رسم هيكلية الجهاز الإداري اللبناني⁽⁸⁾. كما أيضاً هي تنتظم بنويماً وتعمل تسلسلياً في كل إدارة على قاعدة تنظيم هرمي يتضمّن مديرية عامة ومديريات ومصالح ودوائر. أما أفقياً فتقسم المهام داخل كل وزارة من خلال المديرية الإدارية المشتركة في حال وجود أكثر من مديرية عامة أو من خلال وحدة الديوان في حال وجود مديرية عامة واحدة⁽⁹⁾.

ثانياً: اللاحصرية الإدارية.

هي النمط الآخر والسائد من المركزية الإدارية، تمتاز بأنها "مظهراً من مظاهر التلطيف الذي تم إدخاله على المركزية الإدارية، تسهياً لأمر المواطنين وتخفيفاً للأعباء التي يتحملونها من جراء المركزية المطلقة في الإدارة"، كما أنه تخفيفاً للأعباء عن كاهل الإدارة المركزية. ففي هذا النمط تقوم السلطة بنقل وتحويل جزء من الصلاحيات أو من السلطة القرار في العاصمة إلى ممثلي الإدارة المركزية التابعين لها والمعيّنين من قبلها في المناطق والأقاليم⁽¹⁰⁾، من حكام إداريين (المحافظون والقائمقاميون) ومديرين إقليميين، ورؤساء الدوائر والأقسام الإقليمية للوزارات، وتخولهم صلاحيات أوسع كأن تمنحهم حق اتخاذ القرارات والإجراءات دون الرجوع لها بعض الأحيان، ولكن دون أن يؤدي ذلك إلى تفردهم واستقلالهم عن السلطة المركزية، على اعتبار أنهم يمارسون صلاحيات باسم الدولة، وتتم ممارستها تحت رقابة وإشراف الوزير المختص أو الرئيس الإداري، أي ضمن إطار العلاقة التسلسلية لا سيما للقرارات والقضايا المهمة التي يتوجب الرجوع بشأنها إلى الإدارة المركزية للبت بها.

البند الثاني: اللامركزية الإدارية.

نظام إداري يقوم على توزيع المهام والصلاحيات الإدارية بين الإدارة المركزية في العاصمة ووحدات إدارية إقليمية أو مرفقية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي وإداري، وتباشر صلاحياتها واختصاصاتها تحت إشراف ورقابة الأولى الوصائية. وهي بهذا ليست "امتداداً للسلطة المركزية كما هي اللاحصرية، إنما تستقل عنها في إدارة إقليم الدولة أو الوحدة الإدارية اللامركزية عن طريق هيئات

(8) برهان الدين الخطيب، التنظيم الإداري في لبنان، محاضرات السنة الأولى ماستر قسم العلوم السياسية، العام الدراسي 2016-2017، ص 24.

(9) المرسوم الإشرافي رقم 111، تنظيم الإدارات العامة، تاريخ 12 حزيران 1959، المادة الثانية.

(10) برهان الدين الخطيب، التنظيم الإداري في لبنان، محاضرات السنة الأولى ماستر قسم العلوم السياسية، العام الدراسي 2016-2017، ص 34.

منتخبة ومستقلة عن الحكومة، ولا تخضع لها خضوعاً تسلسلياً، إذن تركز على فكرة تسيير شؤون المواطنين مباشرة من قبلهم، كما تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تعنيهم مباشرة.

نستخلص مما تقدم أن اللامركزية الإدارية تعني⁽¹¹⁾:

- إدارات محلية منتخبة تمارس صلاحيات في نطاق معين، وتشمل أيضاً الهيئات العامة المتخصصة بإدارة مرفق عام.
- تتمتع هذه الإدارات بالشخصية المعنوية.
- خضوع هذه الإدارات لإشراف ورقابة السلطة المركزية.

وكما أشرنا أعلاه فإن اللامركزية الإدارية تتخذ نمطين: اللامركزية الاقليمية واللامركزية المرفقية.

أولاً: اللامركزية المرفقية.

هي وحدة إدارية فنية متخصصة لتسيير مرفق عام ضمن النطاق الوطني أو المحلي، وتتمتع بشخصية معنوية، وباستقلال مالي وإداري، وتخضع لإشراف ورقابة السلطة المركزية، وتتخذ في لبنان شكل المؤسسات العامة.

لقد فرض اتساع وظائف الدولة وتعددتها وجود مرافق عامة ذات أهداف متنوعة (إنمائية، اقتصادية، تجارية، ثقافية، عمرانية، إلخ). ومن أجل أن تؤدي هذه المرافق الوظائف التي وجدت من أجلها، اعتمدت بعض الدول أسلوب اللامركزية المرفقية، فأنشأت هيئات عامة، منحها الشخصية المعنوية والاستقلاليين المالي والإداري، على أساس أن هذه الطريق تساعد المرافق العامة على تحقيق الأهداف المطلوبة على أكمل وجه ومن دون تباطؤ، كونها تتخلص إلى حد ما من الروتين الإداري.

إذاً هي أسلوب من أساليب إدارة المرافق العامة بواسطة هيئة عامة يمنحها القانون الشخصية المعنوية، وتكون مستقلة إدارياً ومالياً وفنياً عن السلطة الإدارية التي أنشأتها. وهذا يعني عدم استناد هذا الأسلوب إلى فكرة ديمقراطية، بل يقوم على فكرة فنية تتصل بكفاءة إدارة المرفق. علماً بأن التعيين وليس الانتخاب هو الطريقة المتبعة في اختيار رؤساء وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات العامة⁽¹²⁾.

(11) إبراهيم مشورب، المؤسسات السياسية والاجتماعية في الدولة المعاصرة، دار المنهل اللبناني، 2004، ص 138

- 139.

(12) فوزت فرحات، القانون الإداري العام، الجزء الأول، الجامعة اللبنانية، بيروت 2012، ص 59.

ثانياً: اللامركزية الإقليمية.

وحدة إدارية محلية أو إقليمية تتمتع بشخصية معنوية وباستقلال مالي وإداري ولكنها تخضع لإشراف ورقابة السلطة المركزية. ويدير شؤونها ومصالحها الخاصة والتميزة عن المصالح الوطنية العامة، جماعة منتخبة من قبل مجموعة من المواطنين الذين يعيشون بصورة مشتركة ضمن منطقة جغرافية محددة من اقليم الدولة، وتتخذ في لبنان شكل البلديات واتحاد البلديات.

لقد نظم المشرع اللبناني اللامركزية الإدارية والتي تتمثل بالبلديات في المدن والقرى بالمرسوم الاشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977. فطبقاً للمادة الأولى من هذا المرسوم فإن "البلدية هي إدارة محلية، تقوم ضمن نطاقها، بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون، تتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري في نطاق هذا القانون"⁽¹³⁾.

من هذا القانون نستخلص أن البلدية هي:

- إدارة محلية.
- تمارس نشاطها في نطاق جغرافي محدّد بالقانون.
- تمارس صلاحياتها في نطاق ما ينص عليه القانون.
- إدارة تتمتع بالشخصية المعنوية.

المطلب الثاني: بلدية السكسكية: نشأتها، تنظيمها ومهامها.

تقع قرية السكسكية على الساحل الجنوبي للبنان، فهي قرية ساحلية تتركز على جبل ذي حافة صخرية يتجاوز طولها الألف متر، وترتفع عن سطح البحر حوالي 150 م، وهي تتصّف الطريق الدولي الساحلي بين صيدا وصور، وتبعد عن كليهما حوالي 21 كلم.

وحدود بلدة السكسكية على الشكل التالي:

- يحدها من الغرب البحر الأبيض المتوسط.
- يحدها من الغرب قريتا الخرية والبابلية.

(13) المرسوم الاشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة الأولى).

- يحدها من الشمال وادٍ طبيعي يفصلها عن بلدة الصرفند.
 - اما من الجنوب بلدة إنصارية ونهر يجري في وادٍ ضيق يفصلها عن قرية اللوبية.
- تبلغ مساحة السكسية والمزارع المحيطة بها حوالي 5 كلم² أما مساحة البلدة هي 2.649 كلم مربع⁽¹⁴⁾.

البند الأول: تاريخ نشأة بلدية السكسية.

لعل من المفيد قبل الخوض في الحديث عن بلدية السكسية _ أن نعرض على تقديم بعض المعلومات العامة التي تتعلق بتعريف البلدية وكيفية إنشائها.

فقد أقرت المشرع اللبناني بالشخصية المعنوية للبلديات، في المادة الأولى من قانون البلديات الصادر بتاريخ 30 حزيران 1977. فالبلدية تنشأ إذاً، عن طريق منح الشخصية المعنوية لجزء محدد من أراضي الدولة اللبنانية، فيصبح هذا الجزء شخصاً إدارياً مستقلاً، يدير شؤونه بنفسه، أي تصبح له سلطة إدارية مستقلة عن السلطة الإدارية المركزية، بحيث تقتصر صلاحياتها على إدارة المرافق المحلية المتعلقة بهذا الجزء المحدد من أراضي الدولة.

ووفقاً للقانون المذكور أعلاه، فإن البلدية كانت تنشأ في الأماكن الجامعة التي يزيد عدد أهاليها المقيدين في السجلات الأحوال الشخصية على 300 نسمة، إذا كانت وارداتها المالية الذاتية السنوية تقدر بما يزيد عن عشرة آلاف ليرة لبنانية. لكن وفقاً للقانون 665 الصادر بتاريخ 1997/12/30، فإن البلدية تنشأ في الأماكن الجامعة التي يزيد عدد سكانها المقيدين في السجلات الرسمية على 2000 شخص، حيث حُدّد عدد أعضاء البلدية حسب الجدول التالي⁽¹⁵⁾:

(14) إرشيف بلدية السكسية.

(15) القانون 97/665 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 59 بتاريخ 1997/12/30.

جدول رقم (1): توزيع عدد الأعضاء المجلس البلدي حسب عدد السكان.

عدد سكان البلدية	عدد الأعضاء
لا يتجاوز 2000 شخص	9 أعضاء
يتراوح بين 2001 و 4000 شخص	12 عضواً
يتراوح بين 4001 و 10000 شخص	15 عضواً
يتراوح بين 10001 و 24000 شخص	18 عضواً
يزيد عن 24000 شخص	21 عضواً
24 عضواً لبلديتي بيروت وطرابلس (حصراً)	

أولاً: بلدية السكسكية.

أنشأت بلدية السكسكية بقرار من وزير الداخلية بناءً على انتخابات البلدية الأولى التي أُجريت في تاريخ 29 أيار 1963. تقع بلدية السكسكية في جنوب لبنان، أي في محافظة الجنوب _ قضاء صيدا في منطقة الزهراني، كما أنها من ضمن اتحاد بلديات ساحل الزهراني. وهي تتألف من 15 عضواً حيث يتراوح عدد أهاليها المقيدون في السجلات الرسمية بين 4001 و 10000 شخصاً، حيث يبلغ العدد 6000 شخص تقريباً.

ثانياً: تعاقب المجالس البلدية في السكسكية.

لقد نهض بأعباء العمل البلدي في السكسكية عدة مجالس بلدية منتخبون من قبل الهيئات الناخبة في البلدة⁽¹⁶⁾.

المجلس الأول: انتخب المجلس البلدي الأول في العام 1963 بموجب قانون 63/29 تاريخ 29/05/1963، حيث تمّ انتخاب 8 أعضاء، برئاسة رئيس البلدية السابق خليل محمد حيدر. استمر المجلس البلدي الأول بممارسة مهامه الموكلة إليه بموجب الأنظمة والقوانين حتى صيف العام 1998، حيث اعتبرت أطول مدة أستمّر فيها المجلس ولايته بتاريخ الدولة اللبنانية وذلك بسبب الحرب الأهلية اللبنانية.

(16) إرشيف بلدية السكسكية.

لقد قام المجلس البلدي بمهام إنمائية متعددة تمثلت بمعظمها في شق وتوسيع طرقات وصبّها بالإسمنت أو تعبيدها بالزفت، بعد أن كانت القرية تشكو من ضيق طرقها وقلّتها، كما عمل على إنشاء العديد من الجدران الدعم للطرقات، وتأمين الإنارة للعديد من شوارع القرية، غير أن الحرب الأهلية اللبنانية أثّرت تأثيراً كبيراً على دور البلديات السابقة، فحدّت من نشاطها ودورها وفعاليتها على كافة المستويات البيئية والإنمائية وغيرها.

المجلس البلدي الثاني: انتخب المجلس البلدي الثاني بتاريخ 1998/06/07 بموجب قانون البلديات الصادر بمرسوم اشتراعي رقم 118 بتاريخ 1977/06/30 والمعدّل بموجب القانون 97/665 الصادر بتاريخ 1997/12/30⁽¹⁷⁾. وقد ضمّ 15 عضواً، برئاسة رئيس البلدية السابق محمود أحمد ضاحي.

منذ انتخابه ومباشرة أعماله رسمياً، سعى المجلس البلدي إلى تفعيل عمل الجهاز الإداري التابع له فتم توظيف شرطي بلدي بواسطة مباريات جرت في مقر المحافظة في صيدا بتاريخ 2000/02/11، وهذا المجلس لم يوفر فرصة في سبيل رفع مستوى البلدة إنمائياً وتربوياً، فقام بمساعيه وزيارته، واتصالاته بالجهات والدوائر الرسمية المختصة، وبالمؤسسات الدولية (كالبنك الدولي) بغية تأمين المشاريع والاعتمادات اللازمة لتطوير شبكتي المواصلات والكهرباء، وتأمين المياه والهاتف، ناهيك عن متابعة الحثيثة لموضوع بناء ثانوية رسمية، فضلاً عن أعماله الأخرى على الصعيدين الاجتماعي والتربوي.

المجلس البلدي الثالث والرابع: انتخبا المجلسان خلال شهر أيار لكل من عام 2004 و2010، بموجب قانون البلديات الصادر بمرسوم اشتراعي رقم 118 بتاريخ 1977/06/30 والمعدّل بموجب القانون 97/665 الصادر بتاريخ 1997/12/30. وقد ضم كل مجلس 15 عضواً برئاسة رئيس البلدية السابق علي سليمان حيدر.

وقد اقتصرت أعمال البلديتين طوال الفترة الممتدة من عام 2004 الى عام 2016 على أعمال إنمائية محددة تمثلت في تطوير شبكتي المواصلات والمياه وصرف الصحي، كما أنشاء ملعب الامام الصدر الرياضي ولكن بإمكانيات محدودة. ولكن من الناحية الإدارية تم تعيين أمين صندوق البلدية الأستاذ محمد يونس والكاتب البلدية الأستاذ أحمد حيدر. كما أنضم المجلس البلدي الثالث الى اتحاد بلديات ساحل الزهراني الذي تم انشاؤه بمرسوم رقم 1297 بتاريخ 4 شباط سنة 2009.

(17) القانون 97/665 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 59 بتاريخ 1997/12/30.

المجلس البلدي الخامس: وهو المجلس البلدي الحالي الذي انتخب بتاريخ 2016/05/22 بموجب قانون البلديات الصادر بمرسوم اشتراعي رقم 118 بتاريخ 1977/06/30 والمعدل بموجب القانون 97/665 الصادر بتاريخ 1997/12/30. وقد ضم أيضاً 15 عضواً برئاسة رئيس البلدية علي عباس.

أما من الناحية الإدارية قام بتعيين رئيس للقسم المالي في البلدية للمرة الأولى، وبوضع هدف ورؤية للبلدية من خلال الشعار الذي تم إطلاقه " السكسية نحو الأفضل ".

إضافة الى المهام الإنمائية والتربوية والاجتماعية التي قام بها المجلس الى حد الآن بإنشاء حديقة عامة وتحسين الملعب الى الأفضل بالتعاون مع اتحاد بلديات ساحل الزهراني، وتعبيد وتحسين وتوسيع بعض الطرقات.

البند الثاني: جهاز بلدية السكسية.

تتوزع السلطة في جهاز بلدية السكسية على سلطتين التقريرية والتنفيذية، ويتولى جهاز البلدية الأعمال والمهام والصلاحيات المنصوص عليها في القوانين والأنظمة النافذة، وكما أيضاً اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بإدارة المشروعات والمرافق العامة في حدود بلدية السكسية.

أولاً: السلطة التقريرية والسلطة التنفيذية.

قد نصت المادة السابعة من المرسوم 77/118 على أن جهاز البلدية يتألف من سلطتين: السلطة التقريرية والسلطة التنفيذية⁽¹⁸⁾.

1. السلطة التقريرية:

هي المجلس البلدي مجتمعاً، حيث مجلس بلدية السكسية يتألف من 15 عضواً حالياً يتم انتخابهم بالتصويت العام المباشر، وتؤلف البلدية دائرة انتخابية واحدة، أما مدة المجلس البلدي قديماً وحالياً هي ست سنوات. أما رئيس البلدية ونائبه من ضمن الأعضاء، فينتخبان من قبل الأعضاء بالتصويت العام والمباشر لمدة ست سنوات، في مركز المحافظة في صيدا.

يعتبر المجلس البلدي الحالي المجلس البلدي الخامس بتاريخ البلدة، يترأسه رئيس البلدية علي عباس ونائبه حسن عامر.

(18) المرسوم الاشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة السابعة).

كما يمارس المجلس البلدي مهامه وصلاحياته التي سيتم تفصيلها في الفصل الثاني من التقرير، بموجب قرارات يصدرها في الجلسات التي يعقدها لهذه الغاية وذلك بطريق التصويت بالاقتراع العلني، ولكن قد يلجأ إلى الاقتراع السري إذا طلب ذلك الرئيس، أو أكثرية الأعضاء الحاضرين، أو إذا كان التصويت يتعلق بانتخاب ما. وبحسب المادة 49 من قانون البلديات (المرسوم الاشتراعي 77/118) على سبيل المثال لا الحصر، الاختصاصات التي يتولاها المجلس البلدي بنفسه، أهمها⁽¹⁹⁾:

- الموازنة البلدية كل ما يختص بفتح ونقل الاعتمادات والقروض وقبول الهبات لتنفيذ المشاريع.
- انشاء وتنظيم المرافق العامة للبلدية.
- التنظيم والتخطيط للمشاريع الانمائية للبلدة ذات نفع عام بتعاون مع المديرية العامة للتنظيم المدني.
- وضع الأنظمة الخاصة بموظفي وأجراء البلدية، وتحديد سلسلة رواتبهم وأجورهم.
- مراقبة النشاطات التربوية وإعداد التقارير ورفعها للمراجع التربوية المختصة.

2. السلطة التنفيذية:

يتولى السلطة التنفيذية في البلدية رئيس المجلس البلدي وفقاً للمادة 67 من المرسوم الاشتراعي 77/118، يعاونه مجموعة من الموظفين يخضعون لأحكام مرسوم الاشتراعي 59/112. وقد أورد القانون بالتفصيل اختصاصات عديدة ومتنوعة يتولاها رئيس المجلس البلدي في إطار سلطته التنفيذية، ومن المهام الأساسية التي يتولاها هي⁽²⁰⁾:

- تنفيذ قرارات المجلس البلدي.
- وضع مشروع موازنة البلدية والأمر بصرف النفقات.
- إدارة دوائر البلدية، أموالها ومداخيلها والإشراف عليها.
- عقد النفقات التي تجري بموجب بيان أو فاتورة.
- المحافظة على الصحة والسلامة العامة والآداب.

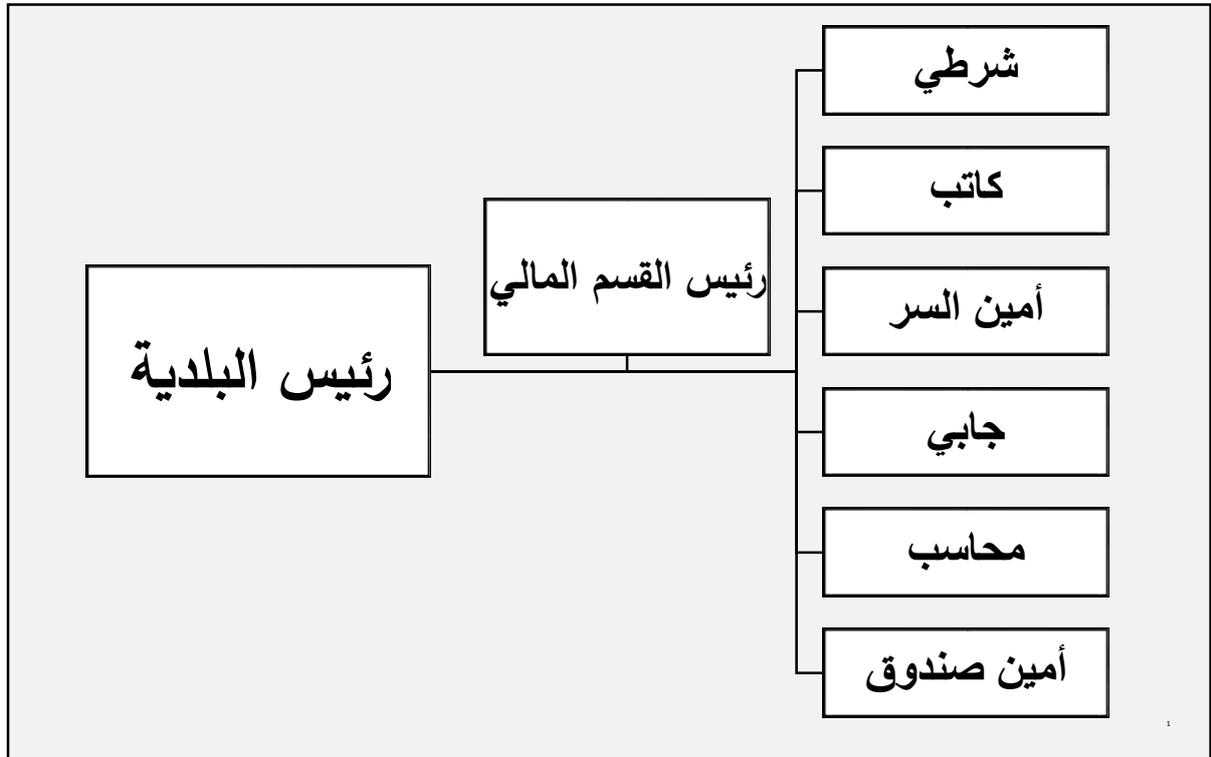
(19) فوزت فرحات، القانون الإداري العام، الجزء الأول، بيروت 2012، ص 100 و 101.

(20) المرسوم الاشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة 74).

أما من ناحية الموظفين، هناك جهاز إداري عبارة عن مجموعة من الموظفين العموميين تحت إشراف رئيس البلدية مباشرة، ويقوم بمهام ونشاطات إدارية وبأداء الواجبات التي تفرضها عليهم الأنظمة الإدارية، ويتكون الجهاز الإداري من⁽²¹⁾:

- رئيس القسم المالي.
- أمين السر.
- أمين الصندوق.
- محاسب.
- جابي.
- كاتب.
- شرطي.

رسم بياني (1): هيكلية الجهاز الإداري في بلدية السكسية.



(21) مقابلة رقم (1) مع الاستاذ م.ي، رئيس القسم المالي والمدير الإداري في بلدية السكسية، مبنى بلدية السكسية،

وبالإضافة إلى الجهاز الإداري يوجد عدة لجان مساعدة من أجل تحسين العمل البلدي، وتم تشكيلها من أعضاء المجلس البلدي بموجب قرار مجلسي 2019، هي⁽²²⁾:

• **لجان ملزم تشكيلها:**

- لجنة المناقصات.
- لجنة الشراء بموجب بيان أو فاتورة.
- لجنة الاستلام بموجب بيان أو فاتورة.
- لجنة اللوازم والاشغال والخدمات.
- لجنة استلام صفقات اللوازم والاشغال والخدمات.

• **لجان غير ملزم تشكيلها:**

- لجنة التربية والإعلام وشؤون المرأة والطفل.
- لجنة البيئة.
- لجنة الطاقة والمياه.
- لجنة الزراعة.
- لجنة الصحة والخدمات الاجتماعية.
- لجنة الشباب والرياضة.

ثانياً: مهام الجهاز الإداري.

بناءً على التدريب الذي أجرته وإضافة للمقابلات، هنا سنقوم على تبين مهام الجهاز الإداري لبلدية السكسية على الشكل التالي:

1. رئيس القسم المالي (محتسب):

يمثل المدير الإداري في بلدية السكسية، ويشغل هذه الوظيفة الاستاذ م.ي، والمصنف في الفئة الثالثة من النظام الإداري العام، ويتولى المهام الإدارية التالية⁽²³⁾:

(22) مقابلة رقم (1) مع الاستاذ م.ي، رئيس القسم المالي والمدير الإداري في بلدية السكسية، مبنى بلدية السكسية،

2019/11/05، ملحق رقم (1)، ص 69.

- تنظيم الشؤون المالية للبلدية.
- تنظيم قرارات المجلس البلدي المتعلقة بالمسائل المالية.
- إعداد الموازنة المالية للبلدية والحساب القطعي.
- إعداد جداول الصرف والرواتب والأجور.
- تأمين عمليتي الدفع والقبض.
- احتفاظ بجميع السجلات المالية التي تتعلق بأعمال المحتسب بتنفيذ النفقات والواردات.
- اشراف على أعمال أمين الصندوق والجابي.
- كل ما يكلفه به رئيس البلدية.

2. أمين السر:

يشغل هذه الوظيفة الاستاذ م.ي بتكليف من رئيس البلدية، ويتولى المهام التالية⁽²⁴⁾:

- أعداد محاضر القرارات الرئاسية والمجلسية والإفادات الفنية والإعلانات.
- ممكنة وارشفة الكترونياً للمحاضر وأعداد المراسلات.
- تسجيل محاضر اجتماعات المجلس البلدي.
- دراسة افادات وطلبات المواطنين والملفات وتسليمها الى الكاتب.
- كل ما يكلفه به رئيس البلدية.

3. أمين الصندوق والمحاسب:

المسؤول المباشر عن الصندوق النقدي للبلدية، ويشغل هذه الوظيفة أيضاً الاستاذ م.ي بتكليف

من رئيس البلدية، ويتولى المهام التالية⁽²⁵⁾:

-
- (23)مقابلة رقم (1) مع الاستاذ م.ي، رئيس القسم المالي والمدير الإداري في بلدية السكسكية، مبنى بلدية السكسكية، 2019/11/05، ملحق رقم (1)، ص 69.
- (24)مقابلة رقم (1) مع الاستاذ م.ي، رئيس القسم المالي والمدير الإداري في بلدية السكسكية، مبنى بلدية السكسكية، 2019/11/05، ملحق رقم (1)، ص 69.
- (25)مقابلة رقم (1) مع الاستاذ م.ي، رئيس القسم المالي والمدير الإداري في بلدية السكسكية، مبنى بلدية السكسكية، 2019/11/05، ملحق رقم (1)، ص 69.

- حفظ الأموال في المركز الذي يمارس فيه وظيفته.
- تنفيذ عملية الدفع والقبض المالي.
- التدقيق في الفواتير.
- مسك دفتر شطب الموازنة.
- تسجيل الأموال الصادرة والواردة.
- يتابع عملية الحسابية الإدارية.
- يتابع مراقبة اعتمادات الموازنة.
- يتابع عملية التصفية.
- كل ما يكلفه به رئيس البلدية.

4. الجابي:

يشغل هذه الوظيفة السيد ع.ع، ويقوم بجباية كافة الرسوم الصادرة بموجب جداول التكاليف التي يبرمها رئيس البلدية بتعاون مع رئيس القسم المالي، والحفاظ على الأموال التي يجبيها، وعليه تسديدها دورياً الى الصندوق خلال المهلة وضمن الشروط التي يحددها الرئيس⁽²⁶⁾. يجب أن يعطي إيصال نظامي بكل مبلغ يقبض من الأموال العمومية.

ملاحظة: يحظر على الجابي بصورة مطلقة دفع أي نفقة مهما كان نوعها.

5. الكاتب:

يشغل هذه الوظيفة الاستاذ أ.ح، وهو أجير تم تعيينه من قبل بلدية السكسية، ويتولى المهام التالية⁽²⁷⁾:

- استقبال كافة المعاملات والطلبات وتسليمها بعد انجازها.

(26) مقابلة رقم (2) مع السيد ع.ع، الجابي في بلدية السكسية، مبنى بلدية السكسية، 2019/11/19، ملحق رقم (2)، ص 71.

(27) مقابلة رقم (4) مع الاستاذ أ.ح، الكاتب في بلدية السكسية، مبنى بلدية السكسية، 2019/11/16، ملحق رقم (4)، ص 72.

- تسجيل كافة المعاملات الادارية من طلبات للمواطنين والقرارات صادرة عن المجلس البلدي أو رئيس البلدية.
- الاحتفاظ بسجل المعاملات.
- كل ما يكلفه به رئيس البلدية.

6. الشرطي:

يمثل الضابطة العدلية في البلدية، وهو تحت إشراف رئيس البلدية مباشرة ويعمل كل ما يكلفه به، ويشغل هذه الوظيفة السيد أ.س، ويتولى المهام التالية(28):

- حفظ الامن والسلامة العامة.
- تنفيذ القوانين والأنظمة والقرارات البلدية المنوطة بها ومؤازرة دوائر البلدية عند الاقتضاء.
- اعداد التقارير والكشوفات حول الامن والسلامة العامة.
- اقامة الدوريات والمراقبة والحرس في الأماكن العامة للبلدة.
- دعوة المجلس البلدي للاجتماع من خلال نيل توقيعهم بطلب من رئيس البلدية.
- تسليم وأستلام المعاملات التي تتعلق بالإدارات الأخرى.

المبحث الثاني: مسار وتقييم التدريب.

إنّ أي دراسة أو بحث علمي أو أي قضية أو موضوع معين نود معالجته بطريقة علمية يحتاج إلى قراءة في الواقع عن قرب والتدقيق في تفاصيل الأمور، لأن التفاصيل تبين لنا حقيقة الأمور. كذلك لما لهذا الأمر من إنعكاسات وتأثيرات على الباحث في الجانب الشخصي. وقد تسنى لي خلال فترة التدريب في بلدية السكسية تنفيذ بعض الأعمال أثناء تنقلي بين دوائر حيث أن معظم التي دخلت إليها قد أجريت بعض الأعمال فيها، بمتابعة من موظفي كل دائرة، بالإضافة إلى التقيد بتوجيهاتهم وأخذ الملاحظات منهم.

سنتناول هذا المبحث واقع العلاقة مع الموظفين والعاملين والمقابلات التي أجريتها، وواقع التدريب ومجالات الأعمال والأنشطة التدريبية والعملية المنفّذة وتقييمها.

(28)مقابلة رقم (3) مع السيد أ.س، الشرطي في بلدية السكسية، مبنى بلدية السكسية، 2019/11/18، ملحق رقم

المطلب الأول: مسار عملية التدريب.

إنّ التدريب يعد المدخل الرئيس لإعداد التقرير الأكاديمي لنيل شهادة الماجستير المهني- اختصاص التخطيط والإدارة العامة من الجامعة اللبنانية كلية الحقوق والعلوم السياسية، وهو الركيزة الأساسية له. لذلك كان لدي شغف كبير لخوض بداية مرحلة جديدة مهمة من حياتي العملية، من مرحلة التعليم النظري إلى مرحلة التعليم العملي، والتي سوف تخولني لخوض غمار حياتي المهنية.

ولقد أجريّ التدريب العملي في بلدية السكسكية خلال الفترة الممتدة من تاريخ 2019/04/10 لغاية تاريخ 2019/07/09، وذلك ضمن الجهاز الإداري المذكور أعلاه، منتقلاً بين أقسامه ومطلعاً على المهام التي يقوم بها كل قسم أو دائرة، للاستفادة المرجوة على مستوى تنمية القدرات وزيادة الخبرات، وللاطلاع على التجربة ومحتوياتها للحصول على كل ما من شأنه أن يخدم التقرير الذي نحن بصددده.

البند الأول: التدريب الفعلي والمقابلات.

تحتاج عملية التدريب الى تحديد الأوقات المناسبة، والتنسيق مع الجهات المختصة اي المشرف على التدريب وأيضاً مع الموظفين والعاملين داخل وخارج البلدية وخصوصاً عند اجراء المقابلات، كما تحتاج الى خطة واضحة تحدد المسار العملي في دوائر البلدية من أجل تحصيل المعلومات المرجوة والمهارات والخبرات العملية.

أولاً: مدة التدريب الفعلية.

فبعد أخذ الموافقة من عمادة كلية الحقوق على عنوان تقريره وهو "صلاحيات المجلس البلدي بين النص والواقع"، قمت برفع الطلب من الجامعة اللبنانية إلى بلدية السكسكية بشخص رئيسها السيد علي عباس، لتتم الموافقة عليه. وبعد نيل الموافقة من قبل رئيس البلدية تم التدريب كالاتي:

1. مدة التدريب: 250 ساعة مقسمة على فترة ثلاثة أشهر متفاوتة من تاريخ 2019/04/10 الى تاريخ 2019/07/09.

2. مكان التدريب: لم يكن هناك مكان محدد طوال فترة التدريب داخل وخارج مبنى البلدية بسبب عدم وجود مكتب خاص، حيث أين اقتضت الحاجة للتدريب من أجل الوصول الى الأهداف المرجوة كان التواجد. لكن كون الأستاذ محمد يونس المدير الإداري داخل البلدية والمشرف على التدريب كانت معظم الأوقات برفقته.

3. **المسؤول عن التدريب:** الأستاذ محمد يونس، رئيس القسم المالي والذي يعتبر المدير الإداري في بلدية السكسكية.

ولعب الأستاذ محمد يونس دور أساسي ومهم طوال مدة التدريب وذلك من خلال:

- شرح وتفسير الأعمال التي تقوم بها البلدية وطريقة القيام بها.
- التوجيه والمتابعة المستمرة للأعمال التي كلف القيام بها لضمان تنفيذها بالطريقة الصحيحة.
- إعطاء كافة المعلومات والمعارف المطلوبة لضمان نجاح فترة التدريب وجعلها مفيدة لي.

ثانياً: المقابلات والعلاقة مع العاملين.

يمكن تعريف المقابلة بأنها "وسيلة لتقصّي الحقائق باستخدام طريقة منظمة، تقوم على حوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث"⁽²⁹⁾.

فالمقابلة هي أداة من أدوات البحث، ووسيلة مهمة تهدف، إلى جمع المعلومات اللازمة للبحث، وذلك عن طريق:

- طرح مجموعة من الأسئلة، المعدة من قبل الباحث، وطرحها على الأشخاص موضوع البحث.
- حوار موجه، من قبل الباحث لشخص أو أشخاص آخرين بغرض جمع المعلومات الملائمة للبحث.

من هنا، فقد تم في إطار إجراء المقابلات مراعاة العديد من العناصر المهمة لنجاحها والإستفادة منها، بحيث لم يكن الإجراء إرتجالياً ولا عشوائياً، وإنما كان بناءً على تخطيط جمع المعلومات الذي أعتد في الدراسة. وبالتالي، فقد مرت هذه المرحلة من جمع المعلومات بعدة خطوات سوف نستعرضها بالإضافة إلى تفاصيل هذه المقابلات والأشخاص الذين تمت مقابلتهم كالآتي⁽³⁰⁾:

(29) مسعود بيطار، الملاحظة والمقابلة في البحث السوسولوجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 11، حزيران 1999، ص 122.

(30) غالب فرحات، منهجية البحث العلمي، الجامعة اللبنانية، 2012/12/19، ص 127.

1. **الإعداد للمقابلة:** لقد تم الإعداد لهذه المقابلات ابتداءً من خلال تحديد أهداف هذه المقابلات والمعلومات المراد الحصول عليها والأفراد الذين أجريت معهم المقابلات.
2. **تحديد أسئلة المقابلة:** لقد تم وضع أسئلة المقابلات ودراستها بعناية فائقة، لأجل التأكد من أنها تخدم تقرير من حيث جمع المعلومات والبيانات اللازمين للحصول على نتائج ذات دلالات مهمة ومؤثرة.
3. **تحديد الزمان والمكان:** لقد كان يتم تنسيق هذا الأمر بشكل دائم من خلال المشرف علي في فترة التدريب الأستاذ م.ن، من خلال التواصل المباشر مع كل مسؤول الدائرة في بلدية السكسية.
4. **تنفيذ المقابلة:** بعد إنهاء مرحلة الإعداد تأتي مرحلة إجراء المقابلات، فكانت تبدأ بجزء من الحديث المشوق إلى طرح أهداف المقابلة ومن ثم الأسئلة المنوي طرحها علي المُقابل.
5. **تفريغ المقابلة:** لقد كانت عملية تفريغ المقابلات تتم عند انتهاء كل مقابلة، وإعادة تبويبها ودراستها وتحليلها واستبعاد المعلومات غير المهمة، كذلك عند انتهاء كل المقابلات جرت دراسة هذه المقابلات مجتمعةً وربط كل الإجابات ببعضها بعد الإجراء.
6. **الأشخاص الذين شملتهم المقابلات:** لأن المراد من إجراء المقابلات هو جمع المعلومات، فإن المقابلات قد شملت الذين يمكنهم أن يفيدونا بالمعلومات وهم:
 1. رئيس بلدية السكسية السيد علي عباس.
 2. رئيس الأتحاد بلديات الزهراني السيد علي مطر.
 3. رئيس القسم المالي في بلدية السكسية الاستاذ محمد يونس.
 4. مسؤول دائرة الجباية في بلدية السكسية السيد علي علول.
 5. مسؤول دائرة الشرطة في بلدية السكسية السيد أكرم سبليني.
 6. مسؤول دائرة الكاتب في بلدية السكسية الاستاذ أحمد حيدر.

أما من ناحية العلاقة مع العاملين في بلدية السكسية، فإن من خلال هذه المقابلات التي أجريتها مع العاملين والندوات والأنشطة التي تم الاشتراك فيها داخل وخارج مبنى بلدية السكسية، وكما أيضاً من خلال الأعمال التي نفذتها تحت إشراف المشرف على عملية التدريب والعلمين، ولد عندي شعور بالانتماء للبلدية، وكأني عضواً أساسياً في بلدية السكسية. وإنَّ حُسن العلاقة بين المتدرب والموظفين يؤثر بشكل كبير على الفائدة المرجوة من فترة التدريب ومسألة جمع المعلومات لاستخدامها في تقنيات البحث العلمي، وإنَّ الهدف السامي الذي أعمل من أجله، بالإضافة إلى العلاقة الجيدة مع الموظفين

والعاملين في بلدية السكسكية، مدفوعةً ومتأثرةً بمبادئهم الأخلاقية وواجبات الوظيفة، فلم أشعر ولو للحظة أنني متدرب يداوم لفترة معينة ويرحل، وكل ذلك يعود إلى العلاقة الجيدة التي جمعتني بهم.

البند الثاني: مجالات الأعمال والأنشطة والقراءات المنفذة.

يعد العمل الميداني من المجالات الأساسية التي يمكن أن يتحقق من خلالها العديد من الأهداف، لذلك أعتبر الندوات والأنشطة من الأعمال الميدانية المفيدة حيث توسع دائرة المعرفة والخبرات والمهارات، إضافة إلى القراءات التي هي الأطلاع على العديد من الأنظمة والقوانين والقرارات والمستندات الورقية والدراسات، التي بدورها تزيد المعرفة في الموضوع البحث وتوفر الكثير من المعلومات لأغناء التقرير.

أولاً: الندوات والأنشطة التي تم الاشتراك فيها.

لقد شاركت في العديد من الدورات والندوات والأنشطة والاجتماعات، كما كنت عنصر فعال في هذه النشاطات، وذلك بسبب أنها تقيد في أعداد التقرير، بتوفير المعلومات والخبرات العملية والميدانية في أنجاز النشاط ضمن أطر محددة ومناهج واضحة علمية وعملية. لذلك سوف نذكر الدورات والندوات والأنشطة التي تم الاشتراك فيها على الشكل التالي:

1. دورة "آليات المكننة"، تعلمنا فيها كيف تكون أصول المكننة، وكانت مدة الدورة ثلاثة أيام بمعدل ثلاثة ساعات في اليوم الواحد، وذلك في معهد الوفاء في تموز 2019. وأبرز ما تم تعلمه خلال هذه الدورة هو:

- كيفية أذخال المعلومات وحفظها لاستخراجها وقت اللزوم بسهولة وسرعة.

- تنظيم جداول الاحصاء واستخراج النواتج (برنامج excel).

- كيفية كتابة التقارير بالشكل على برنامج (word).

2. مؤتمر الوطني حول "آليات الاستقرار الاجتماعي"، برعاية وزير الشؤون الاجتماعية ريشا قيموجيان، في اوتيل الحبتور بيروت اذار 2019.

3. ندوة بعنوان "إدارة الموارد البشرية"، في بلدية حارة حريك بيروت ايار 2019.

4. نشاط بيئي بعنوان "بتحرز تفرز"، أنطلق هذا النشاط بأواخر عام 2019، أطلقته بلدية السكسكية، يهدف إلى فرز النفايات من المصدر، وتم ذلك بتوعية المواطنين وحثهم على الفرز بتوزيع مستوعبات ملونة على البيوت وارشادهم كيف يتم الفرز.

5. نشاط بيئي، أفتتاح حديقة عامة في بلدة السكسكية بتعاون بين بلدية السكسكية واتحاد البلديات الزهراني.
6. نشاط رياضي، افتتاح ملعب رياضي في بلدة السكسكية بين بلدية السكسكية واتحاد البلديات الزهراني.
7. حضور اجتماع مع مندوبين البلديات في اتحاد بلديات الزهراني، تحدث فيه رئيس الاتحاد البلديات، وقد موه فيه عن دور البلديات في رفع مستوى الأنمائي والاجتماعي والاقتصادي في المنطقة.
8. حضور اجتماع مع المجلس البلدي في بلدية السكسكية، وكان لي مداخلة عرضت فيها ابرز تحديات التي تواجهها البلدية، وعرضت مجموعة من الأقتراحات لمواجهة التحديات.

ثانياً: المستندات التي تم الاطلاع عليها.

- لقد اطلعت خلال كتابتي التقرير الأكاديمي على العديد من الأنظمة والقوانين والقرارات والمستندات الورقية والدراسات التي ساعدتني في تدعيم البحث بالمراجع القانونية على اختلاف أنواعها ومنها:
1. مرسوم اشتراعي رقم 118 تاريخ 1977/06/30 وتعديلاته: يتضمن هذا المرسوم النص الكامل لقانون البلديات وهو يتولى تنظيم عمل البلديات واتحادات البلديات.
2. قانون 665 الصادر بتاريخ 1997/12/30: يتضمن قانون انتخاب البلديات، وهو يتولى عملية تنظيم الانتخابات البلدية وتحديد عدد أعضاء المجلس البلدي، وصدر في الجريدة الرسمية رقم 59 تاريخ 30 كانون الأول 1997 م.
3. المرسوم الإشتراعي 112 تاريخ 1959/6/12 (نظام الموظفين): الذي يتعلق بالموظفين العموميين في الإدارات الرسمية (نظام الموظفين).
4. قانون 63/29 تاريخ 1963/05/29: قانون انتخاب البلديات الذي عما به في انتخابات البلدية في 1963/05/29.
5. المرسوم 5595/82 تاريخ 1982/09/22: الصلاحيات التي ينص عليها المرسوم رقم 5595/82، أصول المحاسبة في البلديات والإتحادات البلدية.

6. نظام الموظفي بلدية السكسكية: يتضمن نظام بلدية السكسكية ويتألف من 65 مادة، والملاك العائد له المؤلف من خمس جداول المرفقة والمؤشر عليها وفقاً للأصول، الصادر في صيدا بتاريخ 28 تشرين الثاني 1966 م.

7. أرشيف بلدية السكسكية: يتضمن المحاضر والقرارات التي تم انتخاب فيها المجالس البلدية السابقة، وكما أيضاً الأعمال والمشاريع التي نفذتها البلديات المتعاقبة في بلدة السكسكية.

8. الدراسات المنشورة: شكّلت الدراسات والمقالات والمحاضرات المنشورة مادة مهمة أثناء إعداد التقرير فبعضها أغنى التقرير بالأرقام والبعض الآخر بالتعاريف والمعلومات القيّمة، سنورد أهم المعلومات حولها والتفاصيل في لائحة المراجع والمصادر وهي كالتالي:

- محاضرة للدكتور برهان الدين الخطيب حول التنظيم الإداري اللبناني، لطلاب سنة الماجستير الأولى قسم العلوم السياسية والإدارية، 2016-2017.
- محاضرة للدكتور برهان الدين الخطيب حول دراسات معمقة في السياسات العامة للإدارة، لطلاب سنة الماجستير الثانية قسم الإدارة العامة والتخطيط، 2017-2018.
- محاضرة للدكتور وليد صافي حول قيادة المؤسسات لقرن الواحد والعشرين، لطلاب سنة الماجستير الثانية قسم الإدارة العامة والتخطيط، 2017-2018.
- محاضرة للدكتور علي خليفة حول قانون العمل في لبنان، لطلاب سنة الماجستير الأولى قسم العلوم السياسية والإدارية، 2016-2017.
- محاضرة للدكتور علي خليفة حول نظام الموظفين في لبنان، لطلاب سنة الماجستير الأولى قسم العلوم السياسية والإدارية، 2016-2017.
- محاضرة للدكتور غالب فرحات حول منهجية البحث العلمي وكيفية كتابة التقرير، لطلاب سنة الماجستير الثانية قسم الإدارة العامة والتخطيط، 2017-2018.
- محاضرة للدكتور حسن صالح حول إدارة الموارد البشرية، لطلاب سنة الماجستير الثانية قسم الإدارة العامة والتخطيط، 2017-2018.
- مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية - دليل إعداد الخطط الإستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في لبنان - بيروت كانون الثاني 2013.

- مجلة الدفاع الوطني - اللامركزية الادارية والانماء المتوازن - العدد 40 - نيسان 2002.

المطلب الثاني: التدريب الفعلي وتقييمه.

التدريب هو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات، بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول الى مرحلة معينة من المهارات والمعارف، ويعرف التدريب أنه مجموعة من الأعمال التطبيقية يهدف الى تعلم مجموعة من المهارات الجديدة وتزويد الأفراد الخبرات المناسبة. لكن بعد فترة التدريب هناك عملية التقييم للأداء وتقييم المؤثرات والمحيط الداخلي والخارجي على الفرد، حيث يعتبر التقييم من أهم الخطوات بعد عملية ممارسة الأعمال التدريبية.

البند الأول: الأعمال التدريبية.

لقد تنوعت الأعمال التي مارستها داخل بلدية السكسكية لاختلاف النشاط الذي يقوم به كل دائرة، هذا التنوع اكسبني مهارات عديدة في ممارسة العمل الإداري. سنعرض عليكم أهم الأعمال التي تم تنفيذها والمهارات التي اكتسبتها خلال عمارة التدريب.

أولاً: الأعمال التي تم تنفيذها.

لقد تنوعت الأعمال التي مارستها داخل بلدية السكسكية لاختلاف النشاط الذي يقوم به كل دائرة، هذا التنوع اكسبني مهارات عديدة في ممارسة العمل الإداري. لقد أغنت فترة التدريب المكتسبات العلمية النظرية وتحولت إلى مجموعة من الأسس التي تُبنى عليها الإدارة. وهذه الأعمال هي:

1. اعمال في مكتب رئيس القسم المالي:

- مساعدة مسؤول القسم باعداد الموازنة وجداول الصرف والرواتب واجور الموظفين والعاملين.
- التدقيق في الفواتير والسندات ومدى قانونيتها.
- تسجيل وادراج الأموال الواردة والصادرة في جداول الصادرات والواردات المالية.
- التدقيق في وجود اعتماد مالي في صندوق المالي قبل صرف اي ايصال، واستلام ايصال صرف عند التسليم.

- ممكنة وارشفة المحاضر والقرارات المجلس البلدي ورفعها للمحافظة.

• الملاحظات:

- الاسراع في عملية المكننة من خلال أستعمال الاختصارات والرموز في البرامج.
- تسمية باسماء وعناوين واضحة كل ما يتم ارشفته وتسجيل التاريخ بتحديد.
- التدقيق بالهوية الشخصية والزمان والمكان وتوقيع المسؤول قبل صرف اي فاتورة.
- تسجيل وادراج جميع الأموال الصادرة والواردة قبل تصفير الصندوق المالي يومياً.

2. اعمال في دائرة الجباية:

- مساعدة الجابي في جباية بعض المستحقات والرسوم التي يتكلف بها الجابي بموجب جداول.
- تسليم ايصال للمواطن الذي يسدد الرسوم لصالح البلدية.

• الملاحظات:

- لتسهيل وتسريع عملية الجباية يجب تقسيم البلدة لعدة أحياء.
- التساهل والشعور مع المواطنين من الطبقة الفقيرة بتأجيل وتقسيم دفع الرسوم لموعد آخر.
- تسجيل التاريخ بالتفصيل على كل ايصال يتم تسديده.

3. اعمال في دائرة الكاتب:

- استقبال طلبات ومعاملات المواطنين وتسجيلها بسجل المعاملات.
- التأكد من مطابقة الأوراق الثبوتية والشروط وأكتمالها ومهلة تقديم الطلب أو المعاملة قانونياً.

• الملاحظات:

- استقبال المواطنين بوجه بشوش وعدم التزمزيمهما حصل لتسهيل اجراء المعاملة لهم.

4. اعمال في دائرة الشرطة:

- توصيل البريد برفقة شرطي البلدية الى محافظة الجنوب.
- الاطلاع على محضر دعوة المجلس البلدي الى الاجتماع.
- اعداد التقرير حول السلامة العامة وكيفية حفظ الأمن.

إضافة لتلك الأعمال في الدوائر، كان هناك عمل ميداني حول كيفية مراقبة الأعمال والنشاطات الأنامئية والاجتماعية.

• الملاحظات:

- عدم التهاون مع أي شخص يخالف القانون مهما كانت انتماءاته وخلفياته من أجل الحفاظ على السلامة العامة.
- يجب أعداد تقارير دورية كل فترة معينة أو حدث ما حول السلامة العامة.

ثانياً: المهارات التي اكتسبها المتدرب.

لقد انعكس العمل التدريبي الذي أدته في بلدية السكسية إيجاباً عليّ، فأكسبني العديد من المهارات على صعيد العمل الإداري، وتدرج في:

- التعرف على آلية دراسة التقارير وإعطاء الملاحظات عليها.
- كيفية التعامل مع الموظفي من جهة ومع المواطنين أصحاب المعاملات من جهةٍ أُخرى.
- الإطلاع على الإجراءات المختلفة التي تقوم بها بلدية السكسية في عدة مناسبات (مشاريع، إحصاء، محاسبة، استقبال المعاملات).
- التعرف على عملية المكننة، كيف تتم وكيفية الحفظ وكيفية تنظيم الملفات وتصنيفها وتسميتها وربطها بعضها البعض.
- كيفية التحضير للاجتماعات والتنسيق والتنظيم مع الجهات المختصة، وكيفية توجيه الحوار داخل الاجتماع وكتابة محضر الجلسة.
- التدقيق بالايصالات والفواتير والمستندات قانونياً.

البند الثاني: تقييم التدريب.

تقييم التدريب هو عملية ممنهجة تتيح للمتدرب معرفة النتيجة التي تم الوصول اليها، من ناحية الفرص التي اتاحت له من خلال التدريب الذي يفتح الفرصة نحو تحسين الأداء وتطوير القدرات الذاتية، ومن ناحية اخرى من خلال العقبات التي كانت تشكل عائق له للوصول الى الأهداف المرجوة. لذلك سنعرض المشاكل والتسهيلات التي اعترضتنا وأهم الايجابيات والسلبيات التي رافقت المتدرب خلال فترة التدريب.

أولاً: المشاكل والتسهيلات.

1. التسهيلات التي اتاحت أثناء التدريب:

- لعبت العلاقة الجيدة بالموظفين والعاملين دوراً مهماً ، حيث ظهرت على شكل تسهيلات أتاحت لي فرصة للبحث في إيجاد الحلول للمشاكل التي واجهتني خلال فترة التدريب، وذلك من خلال:
- تقدير أهمية العمل الذي أقوم به في منطقة الجنوب التربوية، الأمر الذي حفّز الموظفين على مساعدتي بكل ما يملكون من معلومات وخبرة من عملهم في الإدارة.
 - السماح لي بالإطلاع على المستندات كافة الموجودة في المنطقة التربوية، بالإضافة إلى تصوير الجزء الذي يتعلّق في إعداد التقرير الأكاديمي.
 - حضور الأنشطة والاجتماعات والندوات التي أقيمت في الفترة التي كنت متواجداً خلالها، بالإضافة إلى حضور الدورة التي أقيمت في دار المعلمين في صيدا، والتي حملت عنوان "من التقييم التكويني إلى التقييم التحصيلي"، وجرت تلك الدورة في 22 و 29 اذار 2019.
 - إجراء المقابلات في الأوقات المناسبة مع الموظفين، بما لا يؤثر على عملهم داخل المنطقة التربوية ويخدم الهدف المنطلق لتحقيقه.

2. المشاكل التي واجهتها أثناء التدريب:

لقد كانت فترة تدريبي في منطقة الجنوب التربوية تجربتي العملية الأولى، حيث واجهتني في هذه الفترة مشاكل عدة، إلا أنها لم توقف شغفي في جمع المعلومات والوصول إلى الهدف الذي رسمته أمامي. وقد اختلفت أنواع المشاكل التي واجهتها، والتي كنت في كل مرة أحاول أن أفتش عن الحل المناسب لكل مشكلة في سبيل تحقيق الغاية، وهي توزعت كالاتي:

- غياب المكتب الخاص لي طيلة فترة التدريب، الذي كان سيساعدني في إجراء التحضيرات السريعة بالإضافة إلى إجراء المقابلات فيه، إلا أنني اضطررت لإجراء المقابلات في مكاتب الموظفين أنفسهم.
- تعديل أوقات بعض المقابلات مع الموظفين لظروف طارئة، وإجراء مقابلات مع موظفين يكون قد حُدد موعدهم لاحقاً، الأمر الذي قد يحرم بعض المقابلات من ملاحظات المقابلات السابقة للاستفادة القصوى من المعلومات المنوي جمعها.

- غالبية المكاتب لا تزال تتعاطى الأعمال المكتبية الورقية، الأمر الذي يُفقد سرعة الحصول على بعض الملفات والمستندات.

ثانياً: الايجابيات والسلبيات التي رافقت المتدرب.

في الواقع، لا يمكننا التحدث عن وجود سلبيات في العمل التدريبي، فما المشاكل التي تواجهنا أثناء التدريب إلا صعوبات التجربة العملائية الأولى، والممارسة الجديدة لهذا العمل في الواقع الملموس بعد مراحل عدة كنا نتعلم فيها الجانب النظري منه. وفي المقابل تكثر إيجابيات العمل التدريبي وتتعدد فيما يلي:

- تكوين معرفة شاملة عن عمل البلدي.
- تعزيز الثقة بالنفس من خلال ممارستي بعض الأعمال التدريبية وكسر حاجز الرهبة لدي.
- تحضير كطالب على التأقلم مع جو العمل الإداري في مختلف الظروف التي تمر بها الإدارة.
- مساعدتي على إكتساب مهارات وقدرات فنيّة لم أكن أمتلكها من قبل.
- إتاحة الفرصة للتفاعل والتعاون مع المدربين والمعلمين ذوي الخبرة.

الفصل الثاني

مواجهة التحديات التي تعيق عمل المجلس البلدي.

إنّ التحول في حياة الدولة والميل نحو التوسع في تطبيق الديمقراطية في النظام الإدارة المحلية، من أجل إدارة التحديات التنموية المحلية هو اتجاه لا يمكن تجاهله في العصر الحديث. كما أن تطبيق هذا المفهوم يتم من خلال تطوير نظم الإدارة المحلية لتكوين الأداة الفعالة لتحقيق تنمية المجتمع المحلي، وذلك في إطار اللامركزية الإدارية الإقليمية.

إنّ صلاحيات البلدية وإهتماماتها هي ذات طابع إجتماعي وإقتصادي أيضاً، وهي تختلف حسب البلاد والأنظمة وتظهر مدى تطبيق اللامركزية الإدارية في لبنان.

يواجه اليوم القيّمون على العمل البلدي تحدي النهوض بالبلدية إلى مستوى المؤسسة العصرية القادرة على تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة والقادرة على التخطيط والاستشراف. ويتطلب هذا التحدي وجود جهاز إداري ذات خبرة وكفاءة يعتمد في عمله على التقنيات الحديثة كالمكننة والمعلومات.

سنعرض في هذا الفصل مبحثين، سنتناول في المبحث الأول أبرز الصلاحيات والتحديات المجلس البلدي، أما في المبحث الثاني سنعرض مجموعة من الحلول والمقترحات بهدف الوصول إلى تحقيق تنمية المجتمع المحلي.

المبحث الأول: صلاحيات المجلس البلدي ومعوقات عمله.

إنّ من خلال الصلاحيات المجلس البلدي والواقع المحلي، يبرز مجموعة من التحديات تواجهها البلدية اليوم تحول امام ممارستها لتلك الصلاحيات بشكل صحيح ودقيق. لذلك يفرض الواقع المحلي نفسه في دائرة التحديات من خلال المشاكل والمعوقات التي يواجهها المجلس البلدي، فإن عدم تناسب الصلاحيات مع الواقع المحلي تمنع البلدية من ممارسة صلاحياتها، وهذا بسبب نقص في الموارد الموجودة أحياناً، أو عدم وجود القدرات والكفاءات المحلية، فتظهر على صورة تحديات أو معوقات امام التنمية، مما يختل التوازن الانمائي بين جميع البلديات في لبنان.

المطلب الأول: صلاحيات المجلس البلدي.

عرّف المرسوم الاشتراعي رقم 77/118 في مادته الأولى في لبنان، البلديات، باعتبارها إدارة محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، تقوم ضمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون. وقد حدد المرسوم المذكور في المادة 49 صلاحيات المجلس البلدي⁽³¹⁾ في كافة المجالات، وبدورنا تم تقسيم الصلاحيات الى مجالين نسبة لتشبهها وعملها، المجال الأول المالي والتنظيمي والمجال الثاني الاجتماعي والانمائي.

البند الأول: المجال المالي والتنظيمي.

تتكون مالية البلديات من الرسوم المخصصة لها بمقتضى القانون، والمساعدات والوصايا والهبات التي تقدم لها، والقروض التي تعقدها، وحاصلات املاكها وإيرادات مشاعاتها، والغرامات التي تفرضها بمقتضى القانون⁽³²⁾. ويقصد بالتنظيم الاداري في البلدية جهاز العاملين لديها والمؤلف من الموظفين والاجراء والمتعاقدين. فإذا الصلاحيات في المجال المالي والتنظيمي تنظم الأداء المالي والإداري للبلدية.

أولاً: المجال المالي.

يتولى المجلس البلدي في المجال المالي، دون أن يكون ذلك على سبيل الحصر، الأمور

التالية⁽³³⁾:

(31) فوزت فرحات، القانون الإداري العام، الجزء الأول، الجامعة اللبنانية، بيروت 2012، ص 100.

(32) المرسوم الاشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة 86).

(33) المرسوم الاشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة 49).

- الموازنة البلدية، بما في ذلك نقل وفتح الإعتمادات.
- قطع حساب الموازنة.
- القروض على أشكالها لتحقيق مشاريع معينة أنجزت دراستها.
- التنازل عن بعض العائدات البلدية الآنية والمستقبلية للمقرض أو للدولة لقاء كفالتها القرض، وإدراج الأقساط التي تستحق سنوياً في الموازنات البلدية المتتالية طوال مدة هذا القرض.
- تحديد معدلات الرسوم البلدية في الحدود المعينة في القانون.
- جباية الرسوم من المواطنين.
- دفتر الشروط لصفقات اللوازم والأشغال والخدمات.
- دفتر الشروط لبيع أملاك البلدية.
- قبول ورفض الهبات والأموال الموصى بها.

ثانياً: المجال التنظيمي.

يتولى المجلس البلدي في المجال التنظيمي كل ما يتعلق بالنظام العام والشؤون الإدارية، وهي كالتالي (34):

- انشاء ما تحتاجه من الوحدات الإدارية والمالية والفنية، والشرطة والحرس والإطفاء والإسعاف.
- يجوز إنشاء وحدات وشرطة وحرس وإطفاء وإسعاف مشتركة بين بلديتين أو أكثر، وتعيين موظفين مشتركين فيما بينها.
- وضع نظاماً لموظفيها وملاكاً لهم، وكذلك نظاماً لأجرائها.
- تحديد سلسلة رواتب وأجور الموظفين والعاملين في البلدية.
- البرامج العامة للأشغال والتجميل والتنظيفات والشؤون الصحية ولمشاريع المياه والإنارة.
- تسمية الشوارع في النطاق البلدي.
- وضع مخطط للطرق وتقويمها وتوسيعها وخطة عامة ووضع التصاميم العائدة للبلدة والمخطط التوجيهي العام بالتعاون مع المديرية العامة للتنظيم المدني ومع مراعاة أحكام

(34) المرسوم الاشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة 49 و 81 و 83).

قانون الإستملاك على أن تكون موافقة كل من التنظيم المدني والبلدية المعنية ملزمة لإقرار المشروع وفي حال اختلاف الرأي بين البلدية والتنظيم المدني يبت مجلس الوزراء بالموضوع بصورة نهائية.

- تنظيم النقل بأنواعه وتحديد تعريفاته عند الإقتضاء ضمن النطاق البلدي، ومع مراعاة أحكام القوانين النافذة.

بالإضافة الى هذه الصلاحيات التي يتولاها المجلس البلدي، هناك صلاحيات تتمثل بالسلطة المركزية التي تمارسها سلطة الوصاية على البلديات، وتتجلى في تصديق على قرارات المجلس البلدي، والقرارات التي تخضع لتصديق على سبيل المثال:

- إجازة صفقات اللوازم والأشغال والخدمات عندما تزيد قيمتها عن ثمانين مليون ليرة، وتصديق دفاتر الشروط الخاصة.

- إجازة الأشغال بالأمانة وشراء اللوازم بالفاتورة عندما تتجاوز قيمتها خمسين مليون ليرة.

- شراء العقارات أو بيعها التي تزيد قيمتها عن مائة مليون ليرة دفاتر الشروط الخاصة العائدة لها.

- تخصيص ملك بلدي لمصلحة ما، بعد أن يكون مخصصا لمصلحة عامة.

- عقود الإيجار التي تزيد بدلاتها السنوية عن أربعين مليون ليرة.

- إنشاء الأسواق وأماكن السباق والمتاحف والمستشفيات والمسكن الشعبية ومصارف النفايات أمثالها.

كما تتجلى هذه الرقابة في توقيف تنفيذ قرارات المجلس البلدي بصورة مؤقتة، ذلك من خلال الرقابة التي تنقسم الى رقابة إدارية يمارسها كل من وزير الداخلية والمحافظ والقائمقام ومجلس الخدمة وهيئة التفتيش المركزي، ورقابة مالية التي يقوم بها المراقب العام وديوان المحاسبة.

البند الثاني: المجال الاجتماعي والإنمائي.

هناك الكثير من الصلاحيات والواجبات التي تقع على عاتق البلدية في هذا المجال كخيار لمواجهة متطلبات التنمية المحلية، والتي يفرضها المحيط الاجتماعي والسكاني من احتياجات ومتطلبات، لذلك أعطى القانون بعض الصلاحيات للسلطة المحلية لكي تقوم بمهمتها التنموية المحلية على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، وصولاً الى تفعيل وتطوير دور المجتمع المحلي في آليات العمل الاقتصادي.

لذلك سنعرض أهم الصلاحيات التي تتناسب بطبيعتها مع بيئة بلدة السكسكية بشكل عام في كل من المجالين الاجتماعي والإنمائي.

أولاً: المجال الاجتماعي.

يشمل هذا المجال نشاطات عديدة (اجتماعية، صحية، رياضية، ثقافية وتربوية) والتي تعتبر نشاطات خدمتية، يتولى عملها المجلس البلدي من أجل تحسين الوضع الاجتماعي العام للبلدة وتخفيف أعباء تأمينها عن كاهل السلطة المركزية، لأكتساب ثقة ورضا المواطنين لتحقيق التعاون بينهم وبين البلدية. من أهم هذه النشاطات التي يجب أن يتولها المجلس البلدي، هي كالتالي⁽³⁵⁾:

- مراقبة النشاطات التربوية وسير العمل في المدارس الرسمية والخاصة وإعداد تقارير إلى المراجع التربوية المختصة.
- مراقبة سير المرافق العامة وإعداد تقارير عن سير العمل فيها إلى الإدارات المعنية.
- مساعدة مكاتب ومؤسسات خيرية والاجتماعية.
- إقامة الندوات والدورات الرياضية.
- إقامة الندوات الثقافية تخص الأسرة والمجتمع.
- إقامة الأسواق التجارية لتنشيط الحركة التجارية والاقتصادية.
- فرز النفايات بتشكيل لجان لنشر ثقافة الفرز من المصدر وتوزيع مستوعبات ملونة لكل نوع من النفايات لإعادة تدويرها.
- إقامة دورات وندوات تربوية تدريبية للاستاذة والطلاب.
- توجيه الفلاحين من خلال ندوات ودورات زراعية لتطوير الزراعة المحلية.
- اتخاذ التدابير المتعلقة بالإسعاف العام.

ثانياً: المجال الإنمائي.

يأتي في مقدمة هذا المجال تحقيق هدف التنمية المحلية، لتنشيط الدورة الاقتصادية من أجل تخفيف الأعباء عن كاهل المواطن من جهة وعن كاهل الدولة من جهة أخرى. فإن من خلال هذا المجال الذي يعطي للمجلس البلدي الكثير من الصلاحيات لإنشاء مشاريع ومرافق عامة اجتماعية

(35) المرسوم الاشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة 49 و 50).

واقصادية تؤمن فرص العمل للمواطنين وموارد مالية للبلدية تقيدها بإقامة نشاطات اجتماعية تطور وترفع مستوى التنمية المحلية بشكل خاص والتنمية في الدولة بشكل عام.

إذاً يتولى المجلس البلدي العديد من الصلاحيات في هذا المجال، سنعرض أهمها وما يتناسب مع طبيعة وموارد بلدة السكسية، وهي كالتالي⁽³⁶⁾:

- إنشاء المدارس الرسمية ودور الحضانه والمدارس المهنية.
- إنشاء المساكن الشعبية والحمامات والمغاسل العمومية والمساح.
- إنشاء المستشفيات العمومية والمصحات والمستوصفات وغير ذلك من المنشآت والمؤسسات الصحية.
- إنشاء المتاحف والمكتبات العامة ودور التمثيل والسينما والملاهي والأندية والملاعب والحدائق وقاعات وغيرها من المحال العمومية والرياضية والمؤسسات الإجتماعية والثقافية والفنية.
- إنشاء الوسائل المحلية للنقل العام.
- إنشاء الأسواق العامة لبيع المأكولات وبرادات حفظها وبيادر الغلال.
- إنشاء مكاتب ومؤسسات خيرية.
- مشاريع تقويم وتعبيد الطرق الداخلية والعامة وتحديثها والتصاميم التوجيهية العامة في المنطقة البلدية.
- الموافقة على طلبات رخص استثمار المحلات المصنفة والمطاعم والمساح والمقاهي والملاهي والفنادق.

(36) المرسوم الاشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة 49 و 50 و 51).

المطلب الثاني: تحديات المجلس البلدي.

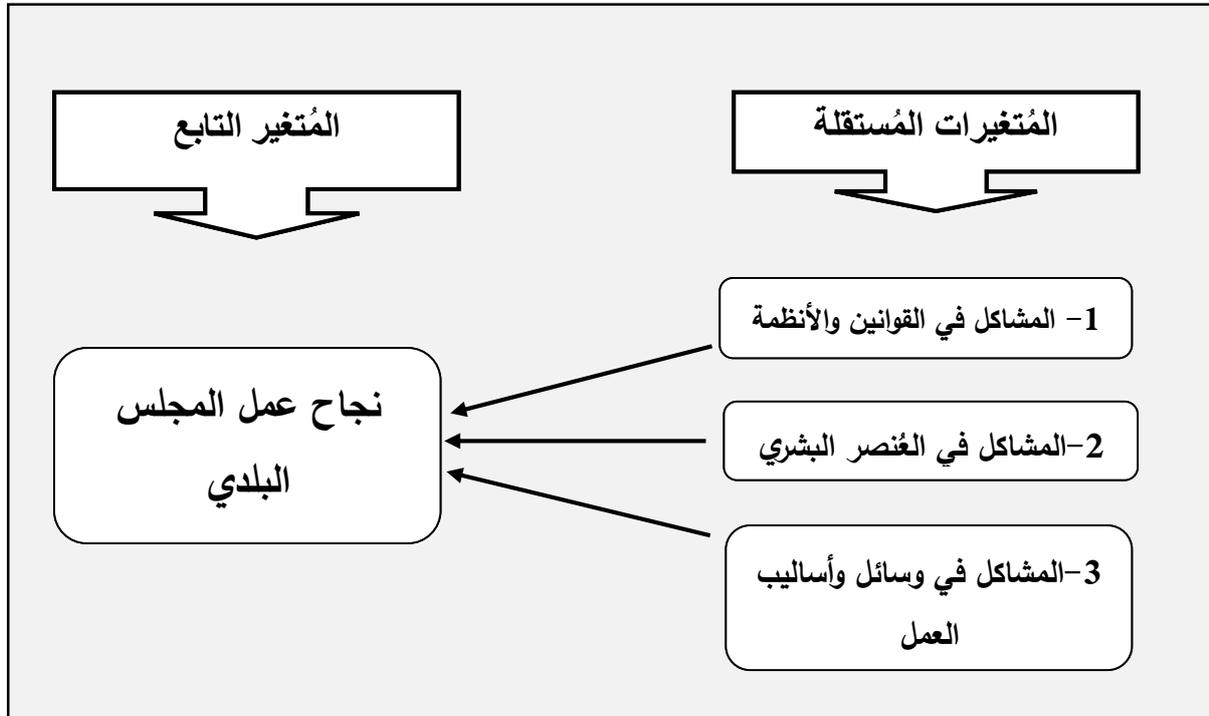
سنقوم بتقديم صورة عن أبرز المعوقات والمشاكل التي تواجهها بلدية السكسية وهي بمجملها معوقات ومشاكل قديمة العهد، أصبحت اليوم بمثابة تحديات للبلدية يجب مواجهتها من أجل تفعيل دور المجلس البلدي في التنمية على كافة القطاعات المحلية. وبناءً على الصلاحيات التي تم عرضها أعلاه في مجالات عديدة، سنقوم بعرض التحديات في كافة المجالات من خلال المشاكل التي تعاني منها البلدية، والتي تصنف الى صنفين:

1. مشاكل في التشريع والعنصر البشري.

2. مشاكل في وسائل واساليب العمل البلدي.

مع الإشارة إلى أنّ هذه المشاكل تنقسم بشكل رئيسي من حيث قدرة تأثير البلدية نفسها عليها إلى قسمين، الأول هي المشاكل التي تستطيع البلدية التأثير عليها بشكل كبير ولا سيما تلك المرتبطة بشكل أساسي ببيئتها الداخلية، والقسم الثاني هي المشاكل التي يكون تأثير البلدية عليها محدود، وهي التي تكون عادةً مرتبطة بالبيئة الخارجية (سلطة الوصاية).

رسم بياني (2): توزيع المتغيرات المستقلة وعلاقتها بالمتغير التابع.



وتبرز الإشارة إختياراً إلى أنّ هذه المشاكل التي سيتم إستعراضها أدناه قد تتداخل في العديد من الأحيان، فتكون المشكلة مُرتبطة بأكثر من عنوان في التصنيف بحيث تكون مثلاً مُرتبطة بالموارد البشري وأساليب العمل، أو مُرتبطة بوسائل العمل والتشريعات والقوانين، وقد كان السعي قدر الإمكان إلى تقسيم وتجزئة هذه المشاكل بحسب التصنيف حيث يتم إستعراض المشكلة في التصنيف الأقرب لها.

البند الأول: مشاكل في التشريع والعنصر البشري.

إنّ إنشاء أي مؤسسة يحتاج الى تنظيم داخلي من خلال تشريع القوانين ووضع الانظمة الداخلية المناسبة، لتحديد الهيكلية الإدارية وتنظيم عمل الموظفين فيها مهما كان عمل ووظيفة هذه المؤسسة.

مع لفت النظر إلى أنّ الحديث هنا يدور عن القطاع العام الذي تحكمه الأنظمة والقوانين بشكل مُحكم، وليس كالقطاع الخاص الذي يُترك فيه هامشاً واسعاً من المرونة والخرية في العمل الإداري يُمكن لكل مؤسسة أن تعتمد بما يراعي مصالحها، فكل شؤون القطاع العام مُرتبطة بالقوانين سواء أكان الحديث عن الرواتب أو الرقابة أو التنسيق أو التوظيف أو التعيين أو الإتصال⁽³⁷⁾، وسواء في الأنشطة الداخلية أو الخارجية، يعني يُمكن إختصار الأمر بأنّ القطاع العام مُرتبط بشكل تام بالقوانين والأنظمة.

تعاني بلدية السكسكية في هذا المضمار نوعين من المشاكل (خارجية وداخلية)، الخارجية نتيجة الوصاية الإدارية (السلطة المركزية) الخاضعة لها البلدية، أما الداخلية منها نتيجة الانظمة والهيكلية الإدارية الموجودة داخل البلدية.

أولاً: المشاكل من ناحية سلطة الوصاية.

تُعتبر القوانين والأنظمة في الإدارات من أهم العناصر التي تؤثر على سير عمل هذه الإدارات العامّة، لا سيما وأنّ الأنظمة والقوانين المُقرّة تُلزم الموظفين العموميين من أعلى الهرم إلى أدناه بالإلتزام التام بها تحت طائلة المحاسبة التنظيمية حال المُخالفة، وتُشكل حالة من الإطار التنظيمي والتشريعي الذي يرسم معالم العمل الإداري الرسمي في إطار هذه الإدارات، وبالتالي فإنّ القوانين والأنظمة أصبحت عُنصراً له التأثير الأبرز بين العناصر، ولذلك فقد تمّ التركيز عليها في إطار هذا التقرير، لا سيما وأنّ الإدارة اللبنانية بشكل عام تُعاني العديد من المشاكل في هذا المضمار التي سيتم إستعراضها تالياً.

(37) ابراهيم مشورب، المؤسسات السياسية والاجتماعية في الدولة المعاصرة، دار المنهل اللبناني، 2004، ص 185.

1. بطئ عملية التشريع: لقد أثرت الأزمات السياسية والعسكرية والأمنية التي يعيشها لبنان منذ مده طويلة على العمل التشريعي فيه بشكل كبير، حيث شهد خلال فترات طويلة جموداً في هذه العملية، كما كان للأوضاع السياسية فيه أثراً بالغاً على ذلك، حيث أدت الإنقسامات السياسية الدائمة التي يعيشها إلى التأثير بشكل مباشر على التشريع سواء أكان حكومياً أو عبر مجلس النواب، وقد تبدى هذا الأمر بشكل كبير جداً في الأونة الأخيرة، التي أظهرت رداءة الوضع السياسي فيه، لا سيما الشغور الرئاسي الغير مسبوق الذي عاشه لبنان⁽³⁸⁾، بالإضافة إلى التمديد لمجلس النواب 3 مرّات متتالية⁽³⁹⁾ وفترات التكليف الطويلة في تشكيل الحكومات ناهيك عن الجمود الكبير في عمل هذه الحكومات. كل ذلك أدى إلى تباطؤ كبير في عملية التشريع، لا سيما وأنّ عملية التطوير والتحسين المنشودة داخله تفرض إقرار مجموعة كبيرة من الأنظمة والقوانين وتحديث بعض الموجود منها.

وإذا ما نظرنا إلى آثار هذا التباطؤ الكبير على بلدية السكسكية سنجدّه واضحاً مُتجلياً بأبرز صوره، هذه البلدية تُعاني من شغور وظيفي من خلال وجود موظفين داخل البلدية واحد منهما يشغل عدة وظائف، وأما الباقيين متعاقدين أو أُجراء.

جدول رقم (2): توزيع العاملين حسب الارتباط الوظيفي.

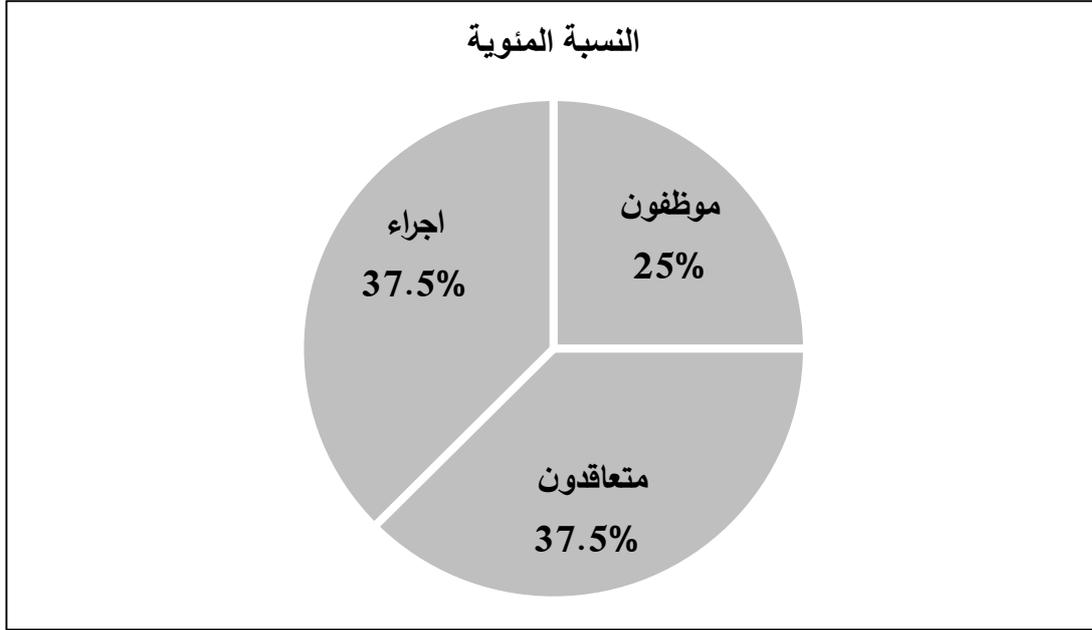
الإرتباط الوظيفي	موظف	متعاقداً أو أجير	المجموع
العدد	2	6	8
النسبة المئوية	25	75	100

(38) عاش لبنان بعد إنتهاء ولاية الرئيس السابق ميشال سليمان (آيار من العام 2014) 30 شهراً من الفراغ الرئاسي، حيث دُعي المجلس النيابي من شهر نيسان 2014 ولتاريخ إنتخاب الرئيس ميشال عون في 2016/10/31، 45 مرّة للإعتقاد دون النجاح في إنتخاب الرئيس. (صحيفة الأخبار اللبنانية، العدد 3022).

(39) شهد المجلس النيابي اللبناني ومنذ إنتهاء ولايته الأخيرة في شهر آيار 2013، 3 حالات تمديد وفق التالي:

- التمديد الأول كان في 2013/05/30 لمُدّة سنة وخمسة أشهر (أغلبية 97 صوتاً).
- التمديد الثاني كان في 2014/11/05 لمُدّة سنتين و 7 أشهر (أغلبية 98 صوتاً).
- التمديد الثالث (سُمي التمديد التقني) كان في 2017/05/20 لمُدّة سنة. (صحيفة الأخبار اللبنانية، العدد 3210).

رسم بياني رقم (3): توزيع العاملين حسب الإرتباط الوظيفي.



كما أدى التباطؤ في إقرار الأنظمة والقوانين في لبنان إلى تقادم عدد كبير من الأنظمة المرعية الإجراء فيه، ما يجعلها نتيجة المتغيرات الكبيرة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية في كافة الميادين، غير متناسبة مع الحاجات التشريعية، لا سيما أنّ اللامركزية الإقليمية تحتاج في ظل البيئة الجديدة إلى نوع من المرونة العملية لا تؤمنها القوانين الحالية التي تتمتع بالبيروقراطية والتعقيدات الإدارية والتركيز على مفهوم التشدد الإداري الذي تفرضه السلطة المركزية.

2. نواتج سياسة السلطة المركزية: يبدو من مراجعة تجربة العمل البلدي في لبنان أن أكبر العقبات في وجه تطور السلطات المحلية كان دوماً موقف السلطة المركزية منها، حيث لم تعر هذه السلطة عمل البلدية أهمية تذكر فيما يخص استقلالها ودورها في إدارة الشؤون المحلية. وفي أغلب الأحيان يتم التعامل مع البلديات كأداة من أدوات السلطة المركزية وحلقة من حلقات التواصل الخدماتي بينها وبين الفئات الاجتماعية والوحدات السكانية⁽⁴⁰⁾. فإن البلدية هي سلطة محلية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري كما نص القانون ولكن نرى واقعاً أنها خاضعة لسلطة الوصاية من قبل السلطة المركزية، ويتمثل ذلك من خلال:

- **رقابة السلطة المركزية:** إن هذه السلطة الرقابية التي خص بها المشرع السلطة المركزية مقابل السلطة اللامركزية تؤدي إلى إفراغ فكرة الاستقلال المالي والإداري من مضمونها

(40) ابراهيم مشورب، المؤسسات السياسية والاجتماعية في الدولة المعاصرة، دار المنهل اللبناني، 2004، ص 183.

وبالتالي تؤدي إلى تقييد عملية التنمية. فالعلاقة بين سلطة الوصاية والبلديات أدت في الكثير من الأحيان إلى عرقلة العمل البلدي، وكأن البلدية مؤسسة من المؤسسات اللاحصرية الموجودة في الدولة⁽⁴¹⁾.

- **رؤية انمائية استراتيجية:** ضعف التنسيق أو أحيان غياب التنسيق التام بين سلطة الوصاية والبلديات من خلال اسقاط المخططات التوجيهية على البلديات من قبل التنظيم المدني بدون أخذ رأي وملاحظات البلديات، من خلال إعطاء مهلة شهر لأتمام المخطط من قبل البلدية ومن ثم عرضه على المجلس الأعلى للتنظيم المدني الذي يملك حق تعديله دون الرجوع الى البلدية. فالدولة مسؤولة عن وضع خطة شاملة للانماء المتوازن في كافة المناطق بمشاركة البلديات في وضع المخطط التوجيهي من ضمن نظرة شاملة التي تضعها الدولة، ولكن الدولة لم تضع رؤية حكومية اجتماعية واقتصادية شاملة واضحة وهادفة. فإذا ليس للبلدية مشاركة حقيقية تعبر عن احتياجاتها وقدراتها المحلية.

ثانياً: المشاكل من ناحية الانظمة والهيكلية الإدارية.

تُعتبر الهيكلية التنظيمية للمؤسسات من العناصر الهامة جداً في نجاحها كونها "التنظيم التي تسعى الإدارة عن طريقه لتحقيق مهامها"⁽⁴²⁾، وهي "الإطار التنظيمي الذي سيتم فيه تنفيذ الأعمال، من خلال مجموعة الوظائف التي سيتألف منها هذا الهيكل، وبالتالي فإن إقرار وإعتماد الهيكل التنظيمي المناسب تُعتبر من أهم شروط النجاح"⁽⁴³⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الهيكلية التنظيمية يجب أن تحتوي على العدد المطلوب من الوظائف، وأن يضمن تقسيم هذه الوظائف ضمنه مراعاة التنسيق الفعال بينها بالإضافة إلى حُسن الإتصال والتسلسل الهرمي المرن وليس الحاد، وأن لا تتطوي الهيكلية على البيروقراطية المفرطة التي تؤدي إلى تعقيد الأعمال فيها. بالنسبة لبلدية السكسية تعاني نقصاً فادحاً في جهاز الموظفين الكفؤين، حيث لديها جهاز وظيفي بسيط، على الرغم من استحداث وظيفة جديدة رئيس قسم مالي (محتسب) من الفئة الثالثة للمرة الأولى

(41) مقابلة رقم (5) مع السيد ع.ع، رئيس بلدية السكسية، مبنى بلدية السكسية، 2019/11/25، ملحق رقم (5)،

ص 73.

(42) عبد العزيز ابراهيم شيجا، القانون الإداري، الدار الجامعية، بيروت، 1994، ص 192.

(43) نايف أحمد العديلي، الإدارة الحديثة في المؤسسات النظيمية، المبتغى للنشر والإصدار، الرياض 1981، ص 61.

في الجهاز الإداري الأخير، ولكن أصبح هناك شغور وظيفي في كل من وظيفتي أمين الصندوق وأمين السر. إضافة الى شغور الوظيفي يعاني الجهاز الإداري من المشاكل التالية:

- عدم وضوح الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية.
- عدم كفاءة بعض العاملين الموجودين.
- عدم وجود حوافز معنوية ومادية في العمل.
- عدم التدريب ونقل الخبرة العملية وأقامة الندوات والدورات الإدارية.
- عدم الشعور بالانتماء والدافعية العملية داخل البلدية بسبب عدم تثبيت العاملين ضمن الهيكلية التنظيمية.

كما أن معظم الأعضاء المكونين للجهاز البلدي هم أصحاب مستويات علمية متدنية، لا يوجد لديهم كفاءة ودافع في العمل البلدي، ولكن تم انتخابهم نتيجة خلفيتهم العائلية أو الحزبية. مما يؤثر سلباً أيضاً عدم وجود اللجان فعالة رغم تشكيل 11 لجنة من أعضاء البلدية، حيث تمضي ولاية كاملة ويبقى رئيس البلدية ونائبه يقومان بالأعمال دون الرجوع الى اللجان البلدية المُشكلة.

البند الثاني: المشاكل في وسائل وأساليب العمل.

تعتبر وسائل وأساليب العمل داخل البلديات من المعايير الحاسمة في نجاح هذا العمل من عدمه، ذلك أنها تُشكل الأدوات المادية والإدارية في تنفيذه، وبالتالي يكون السعي الدائم في البلديات إلى تأمين الوسائل الأفضل لإتمام الأعمال فيها بالصورة المرجوة ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المُتوفرة لديها. "ومن العبث الحديث عن الإصلاح الإداري، أو أي عملية إصلاحية دون دراسة هادفة ومعمقة تعتمد إلى تبسيط وتحديث، وألغاء غير المجدي أو الضروري منها"⁽⁴⁴⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك صعوبة كبيرة في حصر هذه الوسائل والأساليب كونها مُتعددة ومتراصة، لذلك فقد كان التركيز في هذا المبحث على أهم الجوانب المؤثرة على حُسن سير الأعمال داخل بلدية السكسكية.

وفيما يلي نستعرض أهم المشاكل على الصعيد وسائل وأساليب العمل.

(44) برهان الخطيب، الإنحراف الإداري في لبنان أسبابه ووسائل علاجه، المؤسسة اللبنانية العربية للتوزيع والطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 2000، ص 133.

أولاً: الصعيد وسائل العمل.

الإدارة الجيدة هي التي تعمل على تنسيق جوانب واقسام العمل مع فريق العمل، بحيث تكون هناك مشاركة بين الفريق وعدل وانصاف في توزيع المهام وتوضع وصف وظيفي لكل فرد منهم، بحيث يسهل التعرف على الخلل في العمل ومن مسؤول عنه وكيفية معالجته ويكون لديها نظام في العمل ثابت. لكن في ظل التوصيف الوظيفي الموجود في الجهاز الإداري داخل بلدية السكسية، وإضافة إلى الذي تم ذكره سابقاً هناك وصف وظيفي تقليدي يشوبه العديد من المشاكل فهو يحتاج إلى تحديث كون العديد من المهام والأساليب العملية داخل البلدية قد تمّ تغييرها، رغم أن "أصبح التوصيف الوظيفي عنصراً حاسماً في الكثير من الأعمال الإدارية كتحقيق الأداء والتدريب والترقية والترفيه"⁽⁴⁵⁾.

كما إنّ الموازنة من أهم الوسائل التي تعتمد البلديات عليها لإنشاء المشاريع الاجتماعية والاقتصادية، ولكن في ظل الموازنة الحالية التي عبر عنها رئيس البلدية من خلال المقابلة معه أنها موازنة ضعيفة لا تكفي لإنشاء المرافق العامة⁽⁴⁶⁾، رغم اعتبار بلدية السكسية متوسطة الحجم ولديها عائدات مالية عالية، إلا أنها تعاني من مشكلة تحصيل وارداتها من خلال جباية الرسوم من المواطنين وقد كان ذلك واضحاً في فترة التدريب خلال العمل مع الجابي البلدية، وإضافة إلى عدم دفع الدولة للأموال المترتبة عليها. مما يؤثر سلباً على الأنفاق العام في المشاريع بشكل عام، وعلى المشاريع كبيرة الحجم التي تحتاج إلى موازنة كبيرة تغطي جميع نفقاتها بشكل خاص، مثل إنشاء المرافق العامة. كما أن غياب وجود الإمكانيات المالية يعود لغياب المشاريع الخدمية والإئتمانية (المرافق العامة) التي تعود على الصندوق البلدي بعائدات مالية، وذلك بسبب عدم قيام الجهاز البلدي من أعضاء وموظفين سابقاً بإنشاء مشاريع ترفع مستوى العائدات في البلدية.

كما أيضاً عدم استثمار المرافق العامة الموجودة في البلدة، التي من الممكن أن تعود بعائدات مالية على الصندوق البلدي، حيث يتم إنشائها وأهمالها بعد فترة وجيزة رغم تكلفة المالية والجهود التي صرفت على مشروع، مثال على ذلك "مشروع إنشاء خيم على الشاطئ" حيث تم إنشائها منذ سنتين وكان عليها أقبال من المواطنين ولكن اليوم شبه موجود.

(45) هاشم زكي محمود، تنظيم وطرق العمل، مطابع جامعة الكويت، الكويت، 1984، ص 122.

(46) مقابلة رقم (5) مع السيد ع.ع، رئيس بلدية السكسية، مبنى بلدية السكسية، 2019/11/25، ملحق رقم (5)،

ثانياً: الصعيد اساليب العمل.

يعتمد الأسلوب الإداري الذي تختاره على مهارات الأفراد لديك وعلى المعرفة، الموارد المتاحة (مثل المال والوقت)، والنتائج المرجوة، وبالطبع على العمل الذي أنت بصدده، مهمتك هنا هي أن تختار أسلوب الإدارة الذي يمكن أن يعمل بشكل أفضل في وضع معين. إن الإدارة العشوائية دون إتباع أسلوب معين تخلق مجموعة من الظروف الكفيلة بإبطاء عجلة العمل، بل تؤدي إلى أخطاء مكلفة.

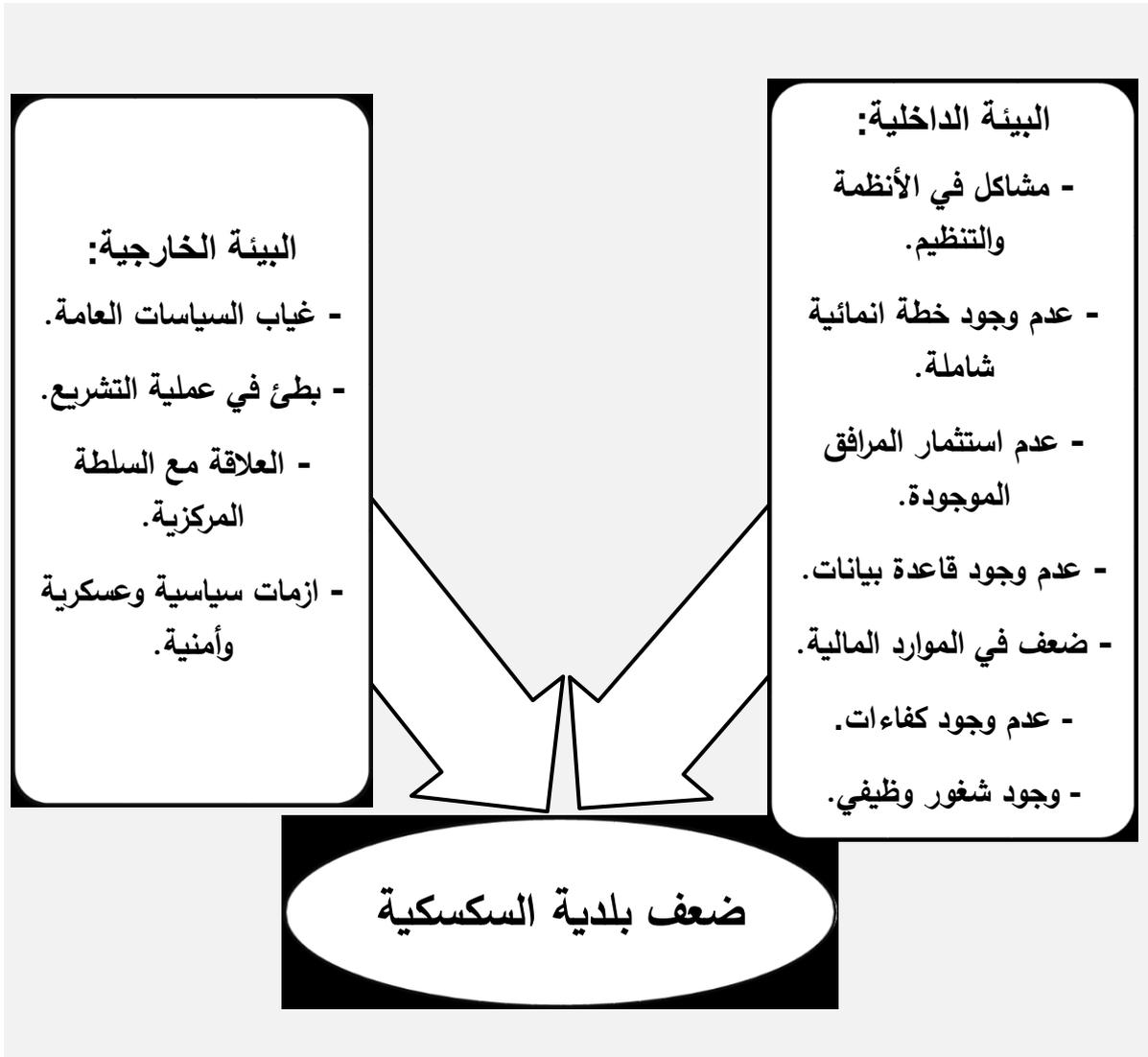
لكن في ظل القانون الحالي للبلديات، من الصعب جداً على السلطات المحلية القيام ببلورة سياسات طويلة المدى قادرة على التصدي للمتغيرات والحاجات المتزايدة (السكانية، العمرانية، الاقتصادية والاجتماعية، ادارة وتطوير البنى التحتية) كما وغير قادرة على تحفيز الاستثمار والنمو والتنمية. فالاطار القانوني (دور الحكومة المركزية والسلطات المحلية ودرجة اللامركزية وصلاحيات كلاهما) يجعل من الادارة المحلية ادارة ضعيفة، بالكاد قادرة على التصدي الى الحاجات الملحة والى ضرورات الادارة والحكومة.

لذلك نرى غياب للخطط الاستراتيجية في معظم بلديات لبنان، يعود ذلك لسببين:

- **داخلية:** عدم قدرة جهاز الإداري في البلدية وضع خطة استراتيجية شاملة، وذلك بسبب المشاكل في الانظمة والهيكلية الإدارية التي تم ذكرها سابقاً، إضافة الى عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات التي تعتبر من الوسائل الأولى للانطلاق منها لوضع السياسات والأجراءات، حيث تكتسب أهمية كبيرة لبناء الخطة العامة من خلال تحديد الأولويات والأبتعاد عن الإدارة العشوائية التي موجودة اليوم داخل البلدية من خلال العمل الإداري العشوائي وميدانياً خلال الاجراءات في أي نشاط أو مشروع انمائي. وقد ظهر هذا الضعف بشكل واضح وصريح في قاعدة البيانات والمعلومات الموجودة خلال الأزمة الصحية والاجتماعية التي يعيشها لبنان ليوم (ظهور فيروس كورونا وتداعياته)، رغم نجاح شرطة البلدية بمساعدة القوى الأمنية على ضبط الشارع والتجمعات المدنية، إلا أنها واجهت صعوبة في تحديد المحلات التجارية وغيرها، بسبب عدم وجود ما يكفي من العنصر البشري والوقت الضئيل في ظل الأزمة المفاجئة، كما أيضاً كان هناك صعوبة في تحديد الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للمواطنين بعدما طلبت الدولة جداول إحصائية تحدد المواطنين الأكثر فقراً من أجل توزيع المساعدات المالية عليهم.

- إذاً الإدارة المنظّمة إدارة تستشعر المسؤولية والأمانة الملقاة عليها، وهي من إتقان العمل، قال - صلى الله عليه وسلّم - : "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، والإدارة المنظّمة هي الإدارة الناجحة التي نتمنى أن تحلّ محلّ الإدارة العشوائية.
- خارجية: غياب السياسات العامة لمسألة التنمية الوطنية الشاملة، كذلك ممارسة سلطة الوصاية والتعامل مع البلديات كمؤسسة من مؤسسات الدولة وليس كمؤسسة للحكم المحلي.

رسم بياني (4): معوقات نجاح عمل المجلس البلدي.



المبحث الثاني: اجراءات مواجهة تحديات المجلس البلدي.

إنّ وسائل وأساليب المعالجة لهذا الواقع كثيرة جداً لمواجهة التحديات التي تم سردها في المبحث الأول في القسم الثاني، لكن تم اختيار نموذج بيرت كمشروع لمواجهة المشاكل الواقعة في بلدية السكسية. حيث يعرف نموذج بيرت باسم شبكة بيرت من النماذج المستخدمة في التطبيقات والبحوث والعمليات وإدارة المشروعات. مجالات استخدام نموذج بيرت منها على سبيل المثال: تحديد الوقت اللازم لإنجاز المشروع، وتوزيع منتجات المنشأة على مناطق التوزيع المتعددة وتنفيذ المشروعات الجديدة وإعداد نماذج لخفض التكلفة والوقت وغيرها من مجالات...

مكونات النموذج:

- تخطيط العمليات وترتيبها.
- تخطيط الوقت وتحديد المسار الحرج.

المطلب الأول: الاجراءات التنظيمية.

كما أشرنا سابقاً يوجد العديد من المشاكل من ناحية التنظيم والموارد المالية، مما يؤثر سلباً على الإنماء المحلي، لذلك سنعالجها بوضع خطة عامة تنظم عمل السلطة المحلية وكيفية التعاون مع الجهات المختصة.

البند الأول: الخطة العامة.

تُعدّ خُطة العمل الخريطة التي تُساعد على السير في الطريق الصحيح، من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسيّ، فعندما يعتمد العمل على خُطةٍ دقيقة وواضحة عندها يكون مُعدّل الخطورة قليلاً، وتُعرّف خُطة العمل بأنّها استراتيجية تسعى إلى تقديم المُساعدة على إيجاد حلول للمُشكلات من خلال تنظيم العمل، وتعزيز مهارات الموظفين وزيادة تركيزهم⁽⁴⁷⁾.

أهداف الخطة العامة:

(47) مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية، دليل إعداد الخطط الإستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في

لبنان، بيروت كانون الثاني 2013، ص 12.

- البقاء على استراتيجيّة العمل: هو دور خطة العمل في مساعدة الجهاز الإداري على المحافظة على الاستراتيجية الخاصة بهم، من خلال تقليل التأثير السلبي للروتين اليومي، والمساهمة في تحقيق النقاط الأساسية للعمل.
- اعتماد أولويات تتميز بالمنطقية: هو تعزيز خطة العمل للأولويات المهمة في المشروع، مثل الحالة الماليّة، والإدارة، والنمو.

أولاً: التخطيط.

إنّ التخطيط هي المرحلة الأولى والأساسية لأي سياسة، بل هي أساس المراحل اللاحقة. وجوهر التخطيط هو إستشراف المستقبل والإستعداد له. تُعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف المُهمّة في الإدارة، حيث وضعت هذه الوظيفة لتحقيق أهميّة مرتبطة بها، وهي (48):

- الاستفادة من الموارد المُتاحة بأفضل الطرق.
- الوصول إلى التكامل بين المراحل الخاصّة بالتنسيق عن طريق اتّخاذ القرارات المُناسبة.
- وضع أولويّات العمل وترتيبها وفقاً لاتفاقها مع الحاجات.
- المُساهمة في السيطرة على كافّة المشكلات الخاصّة بتنفيذ العمل.
- الحرص على توفير الرضا في بيئة العمل.
- المُشاركة في التنبؤ للمستقبل الخاص بالعمل.

وتتضمن الخطة العامة لبلدية السكسية العناصر التالية التي تم أعدادها وفق آليات محددة (49):

1. رسالة: السكسية نحو الأفضل.
2. رؤية: زيادة الإيرادات المالية من أجل رفع مستوى التنمية المحلية.

(48) الموقع الإلكتروني: <https://mawdo3.com>، مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

(49) مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية، دليل إعداد الخطط الإستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في

لبنان، بيروت كانون الثاني 2013، ص 6.

3. أهداف:

- زيادة الإيرادات المالية في الصندوق البلدي.
- رفع مستوى التنمية المحلية.
- تحقيق وجود جهاز إداري فعال.
- امتلاك قاعدة بيانات ومعلومات.
- إقامة المشاريع الكبرى (مرافق عامة).

4. سياسات:

- اقرار سياسة حكومية داعمة للسلطات المحلية.
- اعادة تحديث الانظمة والقوانين.
- تدريب الموظفين والعاملين من خلال دورات وندوات إدارية.
- تفعيل الجباية المحلية من خلال سياسة جديدة.
- أستثمار المرافق العامة الموجودة.
- تفعيل التعاون بشكل أوسع بين البلديات (تفعيل دور اتحاد البلديات).
- اجراء مسح اجتماعي واقتصادي.
- تحديد الأولويات لدى المجلس البلدي نسبة للاحتياجات الموجودة.
- تفعيل دور اللجان البلدية وإعطاؤها صلاحيات.

ثانياً: التنظيم الإداري.

تحتاج كافة المؤسسات الحكومية والأهلية نظام إداري مطور، لديه القدرة على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ووضع خطط تطويرية لكافة الموارد البشرية من خلال إعداد وتطبيق خطط عمل تشغيلية ومنظومة عمل إدارية فعالة تضمن لك تحقيق كافة الأهداف المستقبلية.

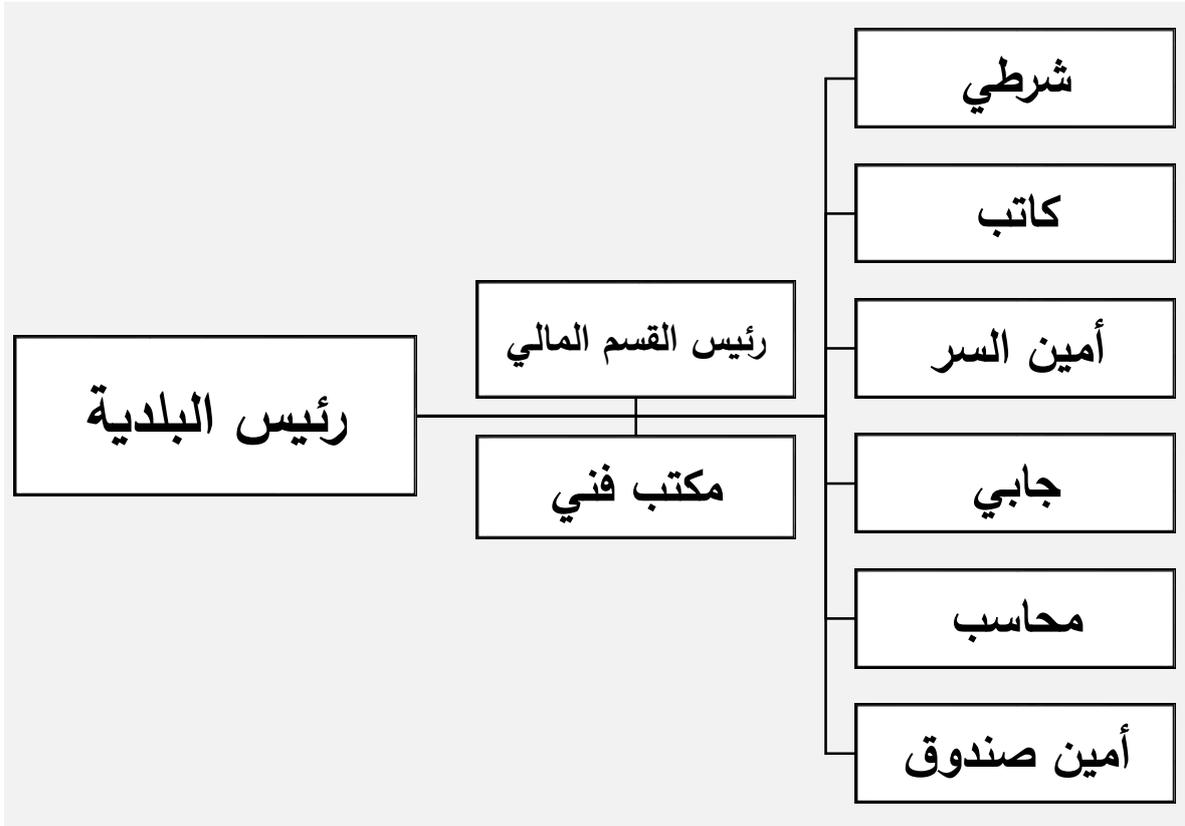
لذلك لقد تم إعتداد الهيكلية التنظيمية الحالية في بلدية السكسية مع إضافة مكتب جديد وهو "المكتب الفني".

• مهام المكتب الفني:

- المشاركة في اعداد الموازنة المالية للبلدية.

- وضع الخطط الانمائية.
- الإشراف على المشاريع الانمائية.
- اعداد التقارير والكشوفات الفنية.
- توجيه الجهاز الإداري في البلدية.
- تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفية.
- متابعة المعاملات الفنية للمواطنين.

رسم بياني (5): هيكلية المعتمدة في الخطة للجهاز الإداري في بلدية السكسية.



البند الثاني: التعاون مع الجهات المختصة.

الهدف الأساسي من التعاون هو استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المنشأة أحسن استخدام وخلق الجو الصالح والمناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف، مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري إذ أنه هو الذي يقوم بالإنتاج، ولا يصلح الإنتاج من دون صلاحية العامل والموظف، والمشاركة الجماعية.

أولاً: التنسيق.

التنسيق هو ترتيب وتوحيد مجهود الأفراد للوصول إلى هدف مشترك⁽⁵⁰⁾، من هنا تأتي ضرورة التنسيق على الصعيد الأنماء المحلي، فيجب أن يكون التنسيق بين كل شرائح من السلطة المركزية إلى المواطن الموجود داخل البلدة من أجل تحقيق الأهداف.

فإذاً لا يمكن نجاح العمل والخطة المرسومة إلا بالتنسيق مع مختلف الهيئات التي تتعاطى الشأن العام وغيرها من المؤسسات الخاصة لتوحيد الجهود، وعليه التنسيق يجب أن يتم على الشكل التالي:

1. تنسيق داخلي:

- المجلس البلدي والجهاز البلدية: حيث هو المعني الأول عن تنفيذ الخطة.
- المواطنين الموجودين داخل بلدة السكسية وخصوصاً مع نو الكفاءات والخبرات.
- الجمعيات والأحزاب موجودة داخل بلدة السكسية⁽⁵¹⁾.

2. تنسيق خارجي:

- وزارة الداخلية والبلديات.
- اتحاد بلديات الزهراني.
- مجلس الخدمة المدنية.
- مجلس الجنوب.

(50) برهان دين الخطيب، دراسات معمقة في السياسات العامة للإدارة، محاضرات السنة الثانية ماستر قسم الإدارة

العامة والتخطيط، العام الدراسي 2017-2018.

(51) مقابلة رقم (5) مع السيد ع.ع، رئيس بلدية السكسية، مبنى بلدية السكسية، 2019/11/25، ملحق رقم (5)،

- الجامعة اللبنانية كلية العلوم الاجتماعية.

ثانياً: الرقابة.

الرقابة هي عبارة عن ضبط المشروع من خلال تقدير مراقبة الأنشطة ومتابعته مراقبة الأزمنة ومقارنتها مع خطة المشروع النظرية. فإنّ الرقابة هي التحقق بأن ما ينفذ مطابق للخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، والرقابة هي عملية مستمرة تترافق مع كل مراحل تنفيذ الخطة⁽⁵²⁾، وتستهدف التأكد من قانونية نشاط الإدارة ومدى مطابقته للغاية المرسومة في حدود الوقت المعين والتكاليف المقررة والنتيجة المرجوة وكل ذلك بهدف تحقيق الصالح العام.

فإذاً مبدئياً يجب أن تكون الرقابة مرنة لكي لا تؤثر في سير المشاريع ومستمرة لاستمرار العمل، وأوجه رقابة يمكن أن تكون عبر عدة جهات:

1. داخلية: من خلال المجلس البلدي على الجهاز الإداري، كما أيضاً من خلال ممارسة عمله المكتب الفني الذي من صلاحياته توجيه الموظفين والعاملين والإشراف على المشاريع والسياسات العامة للبلدية.

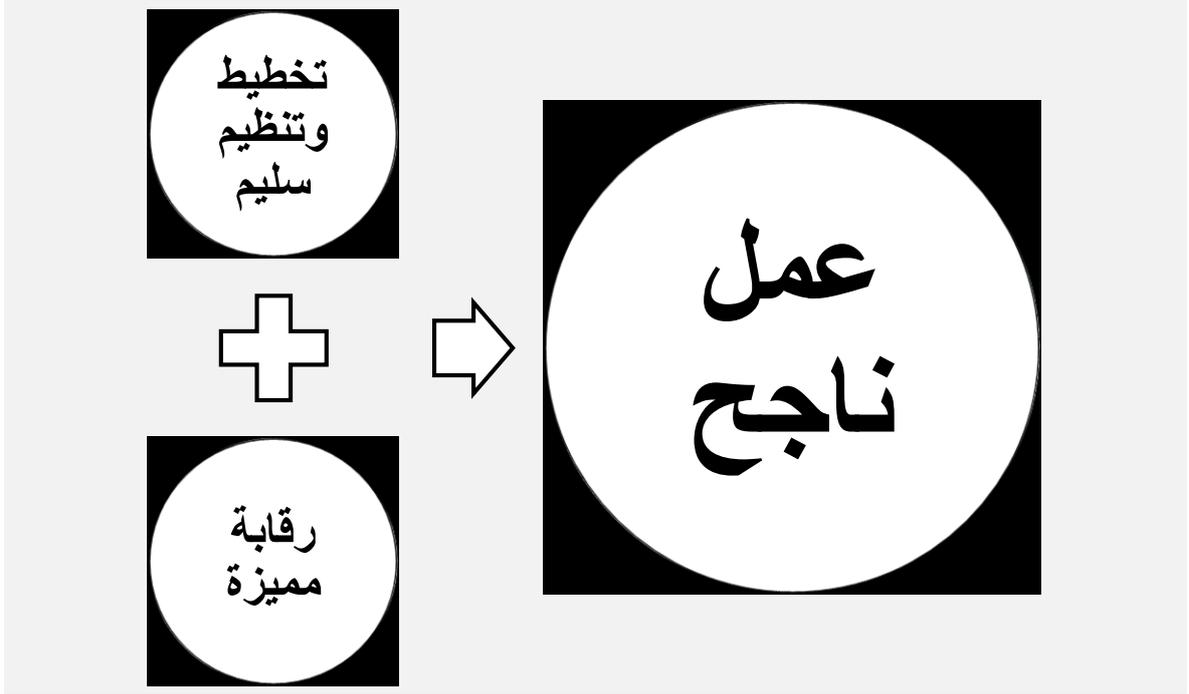
2. خارجية عبر سلطة الوصاية:

- وزارة الداخلية والبلديات على المجلس البلدي.
- ديون المحاسبة على موازنة البلدية.
- مجلس الخدمة المدنية على الموظفين والعاملين في البلدية.
- مجلس الجنوب على الأعمال والمشاريع.

(52) برهان دين الخطيب، دراسات معمقة في السياسات العامة للإدارة، محاضرات السنة الثانية ماستر قسم الإدارة

العامة والتخطيط، العام الدراسي 2017-2018.

رسم بياني (6): ارتبط نجاح العمل في عمليات التخطيط وتنظيم والرقابة.



المطلب الثاني: الإجراءات العملية.

الإجراءات العملية هي مستند يتألف من معلومات مفصلة خطوة بخطوة تتعلق بكيفية تنفيذ مهمة، من أجل تقييم التنفيذ بشكل مفصل ودقيق. لذلك سيتم وضع الإجراءات مفصلة وواضحة من أجل أن تتم عملية التقييم خطوة بخطوة وليس نظراً للأهداف الموجودة، لأن الهدف الأساسي هو تحقيق الجودة في العمل (أقل وقت وكلفة بأفضل مواصفات)⁽⁵³⁾.

البند الأول: اجراءات الخطة.

يتم تحديد مختلف الإجراءات والعمليات الرئيسية والفرعية، التي تعد من خلال القيام بتحديد خطوات، تلك الخطوات من خلالها يتم تنفيذ كافة الإجراءات بتسلسل منطقي، وتوضيح مختلف البطاقات الخاصة بالعمليات التي يقوم بها الموظفين، وذلك بطريقة واضحة ومفصلة، مما يساعد على تحديد المسؤوليات التي تتعلق بإتمام هذه الإجراءات.

(53) وليد صافي، قيادة المؤسسات في القرن الواحد والعشرين، محاضرات السنة الثانية ماستر قسم الإدارة العامة والتخطيط، العام الدراسي 2017-2018، ص 70.

أولاً: زيادة الإيرادات المالية.

لعل العنصر المالي هو من أهم العوائق التي تواجهها البلديات، وفي هذا الإطار لا بد من تفعيل الجباية وتقديم التسهيلات للمكلفين لحثهم على تسديد ما يتوجب عليهم، وتفعيل أستثمار المرافق العامة الموجودة من خلال سياسة مدروسة تهتم بالمرافق.

1. الجباية:

الجباية أصل في العمل البلدي، يجب أن نراعي ونداري الوضع الاقتصادي والاجتماعي ونحن نعرف وضع الناس ومشاكلها ونعرف تردي الوضع الاقتصادي والاجتماعي لكن فليكن معلوماً لا يوجد عمل بلدي دون جباية، فالصندوق البلدي بحاجة الى المال، بعض المال يأتي من الصندوق البلدي المستقل والبعض الآخر يأتي عبر الجبايات، وأؤكد أن ثقافة الانتماء للعمل البلدي وللخدمة العامة تحتاج الى أن أدفع وأخدم، وهذه الدورة الطبيعية، أصلاً العمل البلدي قائم على هذه الدورة، الناس تدفع ضرائب ورسوم والبلدية تقدم الخدمة، لا يصح أن تكون الجباية صفراً، نعم يمكن أن نراعي في حال وجود باباً قانونياً أو شريعياً نتيجة الضغط الموجود على كاهل الناس وقد تبين أن أكثر الناس الذين لا يدفعون الضرائب على مستوى البلد هم أغنى الناس في لبنان، لماذا؟ لأنه بدل أن يدفعوا الضرائب يدفعون المعلوم هذا حال البلد، ويجب عدم قبول أن تكون البلدية هكذا أبداً، يجب احترام الشعب واحترام عقولهم وأصواتهم.

• سياسة الجباية:

- أ. اجراء مسح اقتصادي واجتماعي لتحديد أوضاع المواطنين المعيشية بالتنسيق مع الجامعة اللبنانية كلية العلوم الاجتماعية.
- ب. اقامة الندوات والمحاضرات تشرح فيها أهمية دفع الضرائب والرسوم واين يتم صرف أموال الجباية بالتنسيق مع الجمعيات والاحزاب الموجودة.
- ت. اقرار نظام سياسة الضريبة التصاعدية.
- ث. اقرار نظام الاعفاءات الضريبية بنسب معينة لتحفيز المواطنين.
- ج. وضع غرامات مالية وعقوبات على كل من يتهرب من دفع الضرائب والرسوم.
- ح. اقامة المشاريع الانمائية لتحسين أوضاع المواطنين الاجتماعية والاقتصادية.

2. استثمار المرافق العامة:

يوجد في بلدة السكسية 3 مرافق عامة تم ذكرها سابقاً (حديقة عامة، ملعب لكرة القدم وشاطئ شعبي)، يجب الأهتمام بها ودراسة كيفية الأستفادة منها، لذلك من الممكن إنشاء مواقف للسيارات التي تزور هذه المرافق تكون شبه مجانية. فإن من خلال زيارة هذه المرافق عدة مرات تم ملاحظة عدم وجود مواقف منظمة رغم وجود مساحات خالية ولكنها غير مؤهلة، مما يؤدي في الكثير من الأحيان الى ازدحام السير وقطع الطرقات بسبب ركن السيارات الخاصة بالمواطنين على جنب الطرقات. فإذا إنشاء المواقف للسيارات يحل مشكلتين: قطع الطرقات ونقص في الواردات المالية.

• سياسة أستثمار المرافق العامة:

- أ. إنشاء وتنظيم مواقف للسيارات.
- ب. توظيف عاملين ميومين لكل مرفق.
- ت. فرض مبلغ 1000 ل.ل على كل سيارة تزور المرفق العام.

ثانياً: جدول بيرت ورسم بياني.

تستخدم جدولة المشاريع من قبل الإداريين لضمان إنجاز المشروع في الوقت المحدد لإيجاد مؤشرات منبهة للحالات الغير اعتيادية حين ظهورها، والمرونة في إعادة تخطيط المشروع، وفقاً لذلك يتم تشخيصها في ثلاث مراحل تنفيذية⁽⁵⁴⁾ :

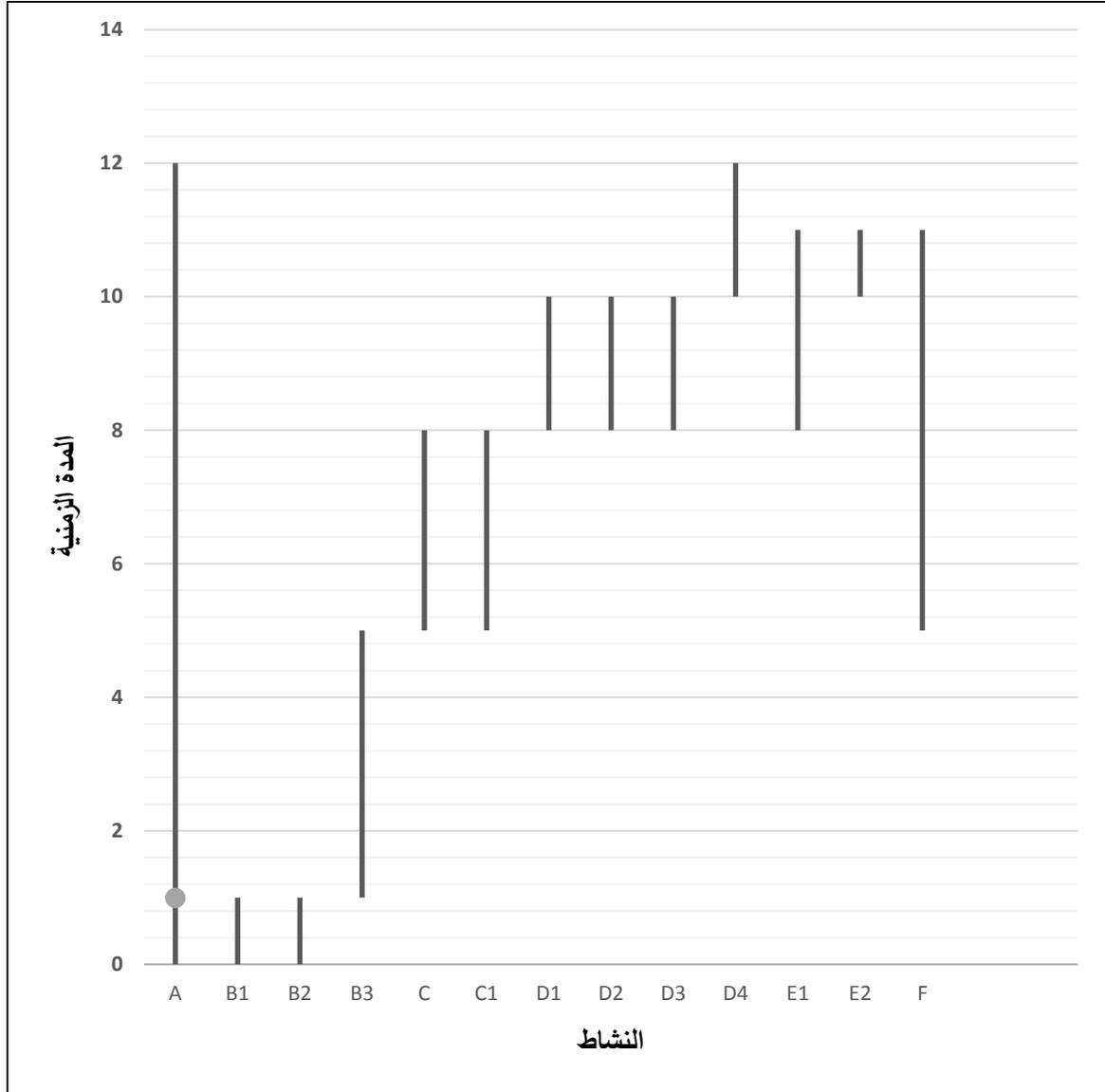
1. إنشاء شبكة الأعمال للمشروع.
2. تعريف أنشطة المشروع حسب التسلسل الزمني.
3. تحديد الأنشطة والأحداث الحرجة.

(54)برهان دين الخطيب، دراسات معمقة في السياسات العامة للإدارة، محاضرات السنة الثانية ماستر قسم الإدارة العامة والتخطيط، العام الدراسي 2017-2018.

جدول رقم (3): شبكة أعمال المشروع.

التسلسل	النشاط	المدة الزمنية	المسار الحرج
A	تحديث القوانين والمراسيم	سنة	تقاعس السلطة المركزية
B	اعادة تحديث الانظمة والقرارات	5 أشهر	
B1	إعادة هيكلية الجهاز الإداري للبلدية	شهر	
B2	تفعيل دور اللجان البلدية وإعطائها صلاحيات	شهر	عدم كفاءات أعضاء البلدية
B3	تدريب الموظفين والعاملين	4 أشهر	
C	اجراء مسح اقتصادي واجتماعي	3 أشهر	
C1	بناء قاعدة بيانات ومعلومات	3 أشهر	
D	نظام الجباية	2 أشهر	
D1	اقرار نظام سياسة الضريبة التصاعدية	2 أشهر	صعوبة تحديد النسب المئوية
D2	اقرار نظام الاعفاءات الضريبية	2 أشهر	صعوبة تحديد الاعفاءات
D3	اقرار نظام الغرامات المالية والعقوبات	2 أشهر	عدم رضا المواطنين
D4	الجباية	2 أشهر	
E	أستثمار المرافق العامة	3 أشهر	
E1	إنشاء مواقف للسيارات	3 أشهر	
E2	توظيف عاملين لكل موقف	شهر	
F	اقامة الندوات والمحاضرات تشرح فيها أهمية دفع الضرائب والرسوم	6 اشهر	عدم تجاوب المواطنين
G	اقرار الموازنة والمشاريع		صعوبة تحديد الأولويات
H	اقامة المشاريع الانمائية		

رسم بياني رقم (7): تحديد عمل انطلاق كل نشاط.



البند الثاني: التقييم والتوصيات.

تكمن أهمية التقييم في كونه يهدف إلى التأكد من أن عمليات الإدارة تتسجم مع بعضها بطريقة تحقق المنفعة للإدارة، كما تحقق الفعالية والكفاءة، ويقوم هذا النشاط على جُملة من المعايير التي تحدد مدى كفاءة العمل في الجهاز الإداري، ومدى قدرته على تسليم مخرجات الأعمال حسب المواصفات المرغوبة. كما تأتي التوصيات كمساعد مهم في الأعمال الإدارية وغيرها من الأعمال الميدانية فهي كعامل التوجيه في الإدارة.

أولاً: التقييم.

التقييم هو عملية متواصلة ومستمرة تسعى بصورة مباشرة إلى اكتشاف الانحرافات⁽⁵⁵⁾، إن وجدت أولاً، مما يمنع وقوع المؤسسة في المشكلات التطبيقية المختلفة، ويخفف حدة الأخطاء التي يمكن أن تقع أثناء عملية تنفيذ السياسات التي اعتمدت.

فإذاً، إنَّ عملية التقييم هي عبارة عن نشاط إداري يقيس بدقة مدى تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، ويتمحور حول نشاطين رئيسيين يتابعان عملية التنفيذ، ويرصدان الأخطاء فيها، ويقدمان تقريراً بذلك لاتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتشكل المرحلة ما قبل الأخيرة من مراحل تنفيذ الخطة، حيث نطرح في هذه المرحلة سؤال هل حققنا الهدف، وتتطلب الإجابة على هذا السؤال فحصاً دقيقاً لآلية العمل وخطواته، بصورة تضمن قياس الأداء الذي يتيح فرصة المقارنة الحقيقية بين الأداء المخطط له مسبقاً والأداء الفعلي.

تساعد هذه العملية على تحديد مدى فاعلية المشرفين في تطوير أداء أعضاء الفريق، كما تحدد مستوى كل فرد من الفريق، ويرافق ذلك العديد من التعديلات في كل من الرواتب والأجور، إذ إنَّ قياس وتقييم الأداء يساهم إلى حد كبير في اقتراح المكافآت والحوافز المادية والترقيات الوظيفية المختلفة، ويرتبط بصورة مباشرة بنتائج التقارير الدورية الخاصة بكل موظف والتي تحدد إنجازاته، أي أنَّ التقييم باختصار هو عملية منظمة لقياس مدى قدرة الأداء الحالي على إتمام المهام المطلوبة كما يجب، والكشف عن مكان الضعف في خطوات العمل المختلفة.

بحيث يطرح التقييم الأسئلة الآتية⁽⁵⁶⁾:

(55) حسن صالح، إدارة الموارد البشرية، محاضرات السنة الثانية ماستر قسم الإدارة العامة والتخطيط، العام الدراسي

2017-2018، ص 35.

(56) حسن صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

- هل يقوم الموظف بأداء المهام المطلوبة منه بالشكل المناسب، ووفقاً للأهداف التي تمّ تحديدها؟
- ما مدى تقدمه نحو أداء الهدف؟
- هل يستحق التحفيز المعنوي والمادي؟
- كيف يمكن استغلال واستثمار مهاراته بالأسلوب الأمثل؟
- هل يحتاج إلى تدريب وتطوير؟
- هل نحتاج الى سياسة رديفة؟

ثانياً: التوصيات.

1. التخطيط وتحديد اولويات البلدة وبالتالي تحديد أولويات الصرف المالي.
2. الالتزام بالأصول القانونية في الأداء المالي والاداري، موازنة، قطع حساب، برامج محاسبية، آليات مراقبة، آليات تنفيذ حسب القانون.
3. الشفافية والوضوح وخاصة في تحديد المشاريع والأولويات وصرف المال العام، فإن البلدية الناجحة والقوية تضع كل موازنتها وخططها ومشاريعها على الانترنت كي تحاسبها الناس.
4. الإعداد المسبق للاحتياجات والمشاريع التي نريد تنفيذها.
5. الجباية وأهميتها، إن أحد أوجه نجاح البلدية هو قدرتها على إقناع الناس بمفهوم الجباية والرسوم، فبلدتنا أصبحت كبيرة وأخذة في الانتشار والتوسع.
6. إجراء التقييمات الدورية للعمل البلدي وللموظفين والمياومين في البلدية واتحاد البلديات.
7. إجراء مسح اجتماعي واقتصادي كل فترة زمنية محددة.
8. إشاعة ثقافة النظام العام والمصلحة العامة والالتزام بالقوانين والمقررات البلدية والمشاركة.
9. الأهتمام الشديد بالنظافة العامة للشوارع والأحياء والمرافق المرتبطة بالبلدية (حدائق، ساحات، ...).
10. تشكيل لجان تطوعية في كل قرية (مهندسون، أطباء، أساتذة، هيئات، فنيون)، وبالنسبة لي هذا أحد أهم المؤشرات الأساسية في نجاح العمل البلدي، فالبلدية التي تتمكن من إشراك أصحاب الاختصاصات في اللجان التطوعية، هذه بلدية علامتها عالية جداً، لأنها تعبر عن مستوى عال من الثقافة والفاعلية والادارة والتجاوب، رئيس البلدية الذي يستطيع أن ينجز هذا الأمر يصبح مؤثراً في بلده، مؤثر يعني مقبول ويقدم الخدمات للناس وهذا من أهم المؤشرات في نجاح أي

بلدية، يوجد قدرات مهمة والمرأة أيضاً موجودة وقادرة أن تقوم بمهام جليلة في مجتمعنا، فيجب أن نحسن استثمار القدرات والطاقات في لجان خاصة وموجهة.

11.الاتحاد فرصة للمشاريع المشتركة لقرى الاتحاد، يجب على كل البلديات أن تشارك وتدفع المتوجبات عليها للإتحاد، هذه قاعدة فيها ظلم، "الذي معكم لنا ولكم، والذي معنا لنا"، هذا لا يصح، يجب على البلديات أن تدفع المتوجبات، فعندما تريد البلديات المشاريع يركضون، وعندما يجب أن يدفعوا المتوجب عليهم تبدأ المماطلة⁽⁵⁷⁾، وجود الاتحاد فائدة لكل البلديات وللمشترك بين البلديات ونحن نملك تصوراً رائداً جداً لعمل الاتحاد، وإذا نظرنا الى صالحيات الاتحاد نرى أنه ممكن أن يقوم بأدوار غاية الأهمية على المستوى الانمائي والعمران، فلا يجب أن نضعف الاتحاد تحت عنوان نظرة خاصة لقرية وما شاكل.

(57)مقابلة رقم (6) مع السيد ع.م، رئيس الاتحاد بلديات الزهراني، مبنى اتحاد البلديات الزهراني، 2019/12/03، ملحق رقم (6)، ص 74.

الخاتمة

على الرغم من الدور الأساسي الذي يجب أن تضطلع به السلطة المركزية في مجال الإنماء المتوازن، يبقى للإدارات اللامركزية دور لا بد من أن تقوم به في إطار الإنماء المتوازن، وهو دور مساعد. فالإدارات اللامركزية إذا ما توفرت لها الإمكانيات البشرية والمالية، ومُنحت الصلاحيات الضرورية، يمكنها أن تلعب دوراً مساعداً للسلطة المركزية في تحقيق الإنماء المتوازن، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه على مستوى التنمية المحلية التي هي عنصر أساسي من عناصر الإنماء المتوازن. فالإدارات اللامركزية لا يقتصر دورها على تقديم الخدمات الضرورية على الصعيد المحلي، وتنظيم وإدارة الشأن العام في إطار عملها الجغرافي، إنما يتعدى دورها إلى إنشاء واستثمار بعض المرافق الاقتصادية، التي تغذي موازنتها السنوية بالمال، وتمكنها بالتالي من القيام بالأعباء الملقة على عاتقها، فتلعب دوراً متعاضداً في عملية التنمية المحلية وبالتالي في مجال الإنماء المتوازن.

وإذا ما تناولنا تجربة لبنان في مجال اللامركزية الإدارية وتحديدًا البلديات، نرى أن المرسوم الإشتراعي رقم 118 تاريخ 1977/6/30 والذي لا يزال يحكم، مع تعديلاته، عمل المجالس البلدية، نرى أنه منح البلديات صلاحيات واسعة، بحيث لا تنحصر صلاحياتها في إطار الخدمات العادية والضرورية فقط، بل تتجاوزها إلى كل ما له علاقة بالتنمية الشاملة على المستوى المحلي. فقد نصت المادة 47 من المرسوم المذكور على أن "كل عمل ذي طابع أو منفعة عامة، في النطاق البلدي، هو من اختصاص المجلس البلدي، وللمجلس البلدي أن يعرب عن توصياته وأمانيه في سائر المواضيع ذات المصلحة البلدية، ويبيدي ملاحظاته ومقترحاته في ما يتعلق بالحاجات العامة في النطاق البلدي"⁽⁵⁸⁾. وقد نصت المادة 48 على أن "للأنظمة التي يصدرها المجلس البلدي في المسائل الداخلة ضمن اختصاصه صفة الإلزام ضمن النطاق البلدي"⁽⁵⁹⁾.

وعلى الرغم من هذه الصلاحيات المعطاة للمجالس البلدية لم تتمكن هذه المجالس من القيام بمعظم المهام الموكلة لها، وذلك بسبب ضعف مواردها المالية، وعدم إعداد الجهاز البشري العامل فيها إعداداً جيداً، والقيود الموضوعية عليها في إطار الرقابة من قبل السلطة المركزية. فالرقابة ضرورية ولكنها إذا ما تجاوزت حدوداً معينة تصبح عائقاً أمام تنفيذ قرارات المجالس البلدية، وبخاصة إذا كانت الإدارة المركزية تعاني من مشكلة الروتين والبطء في عملها. كما أن تجاوز السلطة المركزية للصلاحيات المعطاة لها

(58) المرسوم الإشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة 47).

(59) المرسوم الإشتراعي رقم 118 والصادر بتاريخ 30 حزيران 1977 (المادة 48).

كسلطة رقابة على المجالس البلدية يؤثر سلباً على عمل هذه المجالس. من ناحية أخرى نرى أن عدم إجراء الانتخابات البلدية في مواعيدها، وتأجيلها مراراً ولفترات طويلة، أدى إلى شلل هذه المجالس وعدم تجديدها، فالمجالس البلدية التي انتخبت عام 1964 لم يجر انتخاب أعضائها مجدداً سوى في العام 1998. كما أن الخلافات التي تنشأ أحياناً في بعض البلديات، تشل عمل المجالس البلدية فيها.

لهذه الأسباب جميعها، لم تلعب البلديات عموماً الدور المفترض أن تلعبه على صعيد التنمية المحلية، وبالتالي لم تلعب دوراً على صعيد الإنماء المتوازن، وبخاصة أن السلطة المركزية لم تضع حتى الآن خطة لتحقيق الإنماء المتوازن، الذي لا يزال حتى الآن مجرد شعار يطرح في التداول السياسي فقط، على الرغم من أنه أصبح بنداً في الدستور اللبناني، عوضاً عن أنه بند في وثيقة الوفاق الوطني⁽⁶⁰⁾.

لذلك يجب على البلدية تأمين مواردها المالية من خلال الجباية، باتباع سياسة جديدة تم عرضها في المبحث الثاني من القسم الثاني للخروج من هذا الواقع، إضافة إلى استثمار المرافق العامة وإنشاء مرافق جديدة تعود على الصندوق البلدي بموارد مالية، ولكن وفق مجموعة من الشروط، حيث أن التنفيذ يجب أن يكون مترامناً مع رقابة تامة على حسن التنفيذ بعد وضع الجدول الزمني وتحديد الأنشطة الدقيقة مع مؤشرات قياس التنفيذ، حتى يتم التأكد مما يتم تنفيذه، ذلك أن لا معنى لهذه الحلول في حال بقيت حبراً على ورق، أو إعتري عملية التنفيذ فيها الإستخفاف والإستهتار، بل يجب أن تكون العملية جدية إلى أبعد حدود يُمكن الوصول إليها.

إنّ هذا التقرير يُشكل خطوة أولى في مسار طويل يُمكن أن تتبناه خطوات أخرى في إطار إستكمال دراسة واقع البلدية، وتكاملاً مع هذا التقرير هناك العديد من المواضيع البحثية التي يُمكن العمل على دراستها ما يؤدي إلى زيادة المعرفة بموضوع تطوير البلدية، لذلك إنّ عملية البحث العلمي داخل البلدية يُمكن أن تتطال الكثير من العناوين الدراسية الهامة، ومنها:

- أثر قاعدة البيانات في البلدية على إتخاذ قرارات تطوير العمل البلدي.
- أثر التدريب على أداء الموارد البشرية في البلدية.
- أثر الموازنة العملية على حسن سير الأعمال في البلدية.
- أثر التحفيز المادي والمعنوي على تحسين أداء الموارد البشرية في البلدية.

(60) إبراهيم مشورب، المؤسسات السياسية والاجتماعية في الدولة المعاصرة، دار المنهل اللبناني، بيروت 2004، ص

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: الكتب.

1. فرحات، فوزت، القانون الإداري العام، الجزء الأول، الجامعة اللبنانية، بيروت 2012.
2. مشورب، ابراهيم، المؤسسات السياسية والاجتماعية في الدولة المعاصرة، دار المنهل اللبناني، بيروت 2004.
3. بيطار، مسعود، الملاحظة والمقابلة في البحث السيوسولوجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 11، حزيران 1999.
4. فرحات، غالب، منهجية البحث العلمي، الجامعة اللبنانية، بيروت 2012/12/19.
5. شياح، ابراهيم، عبد العزيز، القانون الإداري، الدار الجامعية، بيروت 1994.
6. العديلي، أحمد، نايف، الإدارة الحديثة في المؤسسات المنظمة، المبتغى للنشر والإصدار، الرياض 1981.
7. محمود، زكي، هاشم، تنظيم وطرق العمل، مطابع جامعة الكويت، الكويت 1984.
8. عبد الحق، كايد، البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار محدلاوي للنشر، عمان 2004.

ثانياً: الدراسات.

- مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الادارية، دليل إعداد الخطط الإستراتيجية في الوزارات والإدارات العامة في لبنان، بيروت كانون الثاني 2013.
- إرشيف بلدية السكسكية.

ثالثاً: المحاضرات والمقالات.

1. الخطيب، برهان الدين، التنظيم الإداري في لبنان، محاضرات السنة الأولى ماستر قسم العلوم السياسية، العام الدراسي 2016-2017.
2. الخطيب، برهان الدين، دراسات معمقة في السياسات العامة للإدارة، محاضرات السنة الثانية ماستر قسم الادارة العامة والتخطيط، 2017-2018.

3. صافي، وليد، قيادة المؤسسات لقرن الواحد والعشرين، محاضرات السنة الثانية ماستر قسم الادارة العامة والتخطيط، 2017-2018.
4. فرحات، غالب، منهجية البحث العلمي وكيفية كتابة التقرير، محاضرات السنة الثانية ماستر قسم الادارة العامة والتخطيط، 2017-2018.
5. صالح، حسن، إدارة الموارد البشرية ، محاضرات السنة الثانية ماستر قسم الادارة العامة والتخطيط، 2017-2018.
6. مجلة الدفاع الوطني، اللامركزية الادارية والانماء المتوازن، العدد 40، نيسان 2002.
7. صحيفة الأخبار اللبنانية، العدد 3022، 2016/11/01.

رابعاً: المواثيق القانونية.

1. قانون 665 الصادر بتاريخ 1997/12/30.
2. قانون 63/29 تاريخ 1963/05 /29.
3. مرسوم اشتراعي رقم 118 تاريخ 1977/06/30 وتعديلاته.
4. المرسوم الإشتراعي 112 تاريخ 1959/6/12 (نظام الموظفين).
5. المرسوم 5595/82 تاريخ 1982/09/22.

خامساً: المواقع الإلكترونية.

- <https://mawdo3.com>، مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

تاريخ الدخول إلى الموقع: 2020/03/06، الساعة 2 ظهراً.

سادساً: المقابلات.

1. مقابلة مع رئيس بلدية السكسكية، مبنى بلدية السكسكية، 2019/11/25.
2. مقابلة مع رئيس الأتحاد بلديات الزهراني، مبنى اتحاد بلديات الزهراني، 2019/12/03.
3. مقابلة مع رئيس القسم المالي في بلدية السكسكية، مبنى بلدية السكسكية، 2019/11/05.

4. مقابلة مع مسؤول دائرة الجباية في بلدية السكسكية، مبنى بلدية السكسكية، 2019/11/19.
5. مقابلة مع مسؤول دائرة الشرطة في بلدية السكسكية، مبنى بلدية السكسكية، 2019/11/18.
6. مقابلة مع مسؤول دائرة الكاتب في بلدية السكسكية، مبنى بلدية السكسكية، 2019/11/16.

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
14	توزيع عدد الأعضاء المجلس البلدي حسب عدد السكان	1
42	توزيع العاملين حسب الإرتباط الوظيفي	2
58	شبكة أعمال المشروع	3

قائمة الأشكال

الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
18	هيكلية الجهاز الإداري في بلدية السكسية	1
40	توزيع المتغيرات المستقلة وعلاقتها بالمتغير التابع	2
43	توزيع العاملين حسب الإرتباط الوظيفي	3
48	معوقات نجاح عمل المجلس البلدي	4
52	هيكلية المعتمدة في الخطة للجهاز الإداري في بلدية السكسية	5
55	ارتبط نجاح العمل في عمليات التخطيط وتنظيم والرقابة	6
59	تحديد عمل انطلاق كل نشاط	7

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
69	مقابلة مع رئيس القسم المالي في بلدية السكسية	1
71	مقابلة مع مسؤول دائرة الجباية في بلدية السكسية	2
72	مقابلة مع مسؤول دائرة الشرطة في بلدية السكسية	3
72	مقابلة مع مسؤول دائرة الكاتب في بلدية السكسية	4
73	مقابلة مع رئيس بلدية السكسية	5
74	مقابلة مع رئيس الأتحاد بلديات الزهراني	6

الملاحق

➤ ملحق رقم (1):

مقابلة مع رئيس القسم المالي (المدير الإداري) في بلدية السكسية.

سؤال رقم 1: مما يتألف الجهاز الإداري في بلدية السكسية؟

جواب رقم 1: يتألف الجهاز الإداري في بلدية السكسية:

- رئيس القسم المالي (فئة ثلاثة).
- أمين السر (بتوكيل من رئيس البلدية).
- أمين الصندوق (بتوكيل من رئيس البلدية).
- محاسب (بتوكيل من رئيس البلدية).
- جابي (أجير).
- كاتب (أجير).
- شرطي (فئة رابعة).

سؤال رقم 2: ما هي اللجان التي تم تشكيلها في بلدية السكسية؟

جواب رقم 2: تم تشكيل في بلدية السكسية:

• لجان ملزم تشكيلها:

- لجنة المناقصات.
- لجنة الشراء بموجب بيان أو فاتورة.
- لجنة الاستلام بموجب بيان أو فاتورة.
- لجنة اللوازم والاشغال والخدمات.

- لجنة استلام صفقات اللوازم والاشغال والخدمات.
- لجان غير ملزم تشكيلها:

- لجنة التربية والإعلام وشؤون المرأة والطفل.
- لجنة البيئة.
- لجنة الطاقة والمياه.
- لجنة الزراعة.
- لجنة الصحة والخدمات الاجتماعية.
- لجنة الشباب والرياضة.

سؤال رقم 3: ما هي الصلاحيات التي تتمتع بها؟

جواب رقم 3: أتمتع بعدد من الصلاحيات وذلك لأن إضافة الى كوني مدير إداري ومحتسب في بلدية السكسية، أعمل بتكليف من رئيس البلدية أمين صندوق وأمين سر .

- صلاحيات المحتسب، هي:
 - تنظيم الشؤون المالية للبلدية.
 - تنظيم قرارات المجلس البلدي المتعلقة بالمسائل المالية.
 - إعداد الموازنة المالية للبلدية والحساب القطعي.
 - إعداد جداول الصرف والرواتب والأجور.
 - تأمين عمليتي الدفع والقبض.
 - احتفاظ بجميع السجلات المالية التي تتعلق بأعمال المحتسب بتنفيذ النفقات والواردات.
 - اشراف على أعمال أمين الصندوق والجابي.

• صلاحيات أمين الصندوق، هي:

- حفظ الأموال في المركز الذي يمارس فيه وظيفته.
- تنفيذ عملية الدفع والقبض المالي.
- التدقيق في الفواتير.
- مسك دفتر شطب الموازنة.
- تسجيل الأموال الصادرة والواردة.
- اتباع عملية الحسابية الإدارية.
- اتباع مراقبة اعتمادات الموازنة.
- اتباع عملية التصفية.

• صلاحيات أمين السر، هي:

- أعداد محاضر القرارات الرئاسية والمجلسية والإفادات الفنية والإعلانات.
- ممكنة وارشفة الكترونياً للمحاضر وأعداد المراسلات.
- تسجيل محاضر اجتماعات المجلس البلدي.
- دراسة افادات وطلبات المواطنين والملفات وتسليمها الى الكاتب.

➤ ملحق رقم (2):

مقابلة مع مسؤول دائرة الجباية في بلدية السكسية.

سؤال رقم 1: ما هي الصلاحيات التي تتمتع بها؟

جواب رقم 1: جباية الرسوم والضرائب الصادرة بموجب جداول التكليف التي يبرمها رئيس البلدية بتعاون مع رئيس القسم المالي، والحفاظ على الأموال التي يتم جبايتها، لتسديدها دورياً الى الصندوق خلال المهلة محددة وضمن الشروط التي يحددها الرئيس.

➤ ملحق رقم (3):

مقابلة مع مسؤول دائرة الشرطة في بلدية السكسكية.

سؤال رقم 1: ما هي الصلاحيات التي تتمتع بها؟

جواب رقم 1: إضافة الى كل ما يتم تكليفي به من قبل رئيس البلدية، الصلاحيات التي أتمتع بها، هي:

- حفظ الامن والسلامة العامة.
- تنفيذ القوانين والأنظمة والقرارات البلدية المنوطة بها ومؤازرة دوائر البلدية عند الاقتضاء.
- اعداد التقارير والكشوفات حول الامن والسلامة العامة.
- اقامة الدوريات والمراقبة والحرس في الأماكن العامة للبلدة.
- دعوة المجلس البلدي للاجتماع من خلال نيل توقيعهم بطلب من رئيس البلدية.
- تسليم وأستلام المعاملات التي تتعلق بالإدارات الأخرى.

➤ ملحق رقم (4):

مقابلة مع مسؤول دائرة الكاتب في بلدية السكسكية.

سؤال رقم 1: ما هي الصلاحيات التي تتمتع بها؟

جواب رقم 1: إن الصلاحيات التي أتمتع بها، هي:

- استقبال كافة المعاملات والطلبات وتسليمها بعد انجازها.
- تسجيل كافة المعاملات الادارية من طلبات للمواطنين والقرارات صادرة عن المجلس البلدي أو رئيس البلدية.
- الاحتفاظ بسجل المعاملات.
- كل ما يتم تكليفي به من رئيس البلدية.

➤ ملحق رقم (5):

مقابلة مع رئيس بلدية السكسكية.

سؤال رقم 1: كما نعلم أن البلدية تتمتع باستقلال مالي وإداري وصلاحيات واسعة، فهل يمارس المجلس البلدي هذه الصلاحيات في الواقع الحالي؟

جواب رقم 1: رغم هذه الصلاحيات الواسعة التي تتمتع بها البلدية، إلا أن هناك رقابة سلبية تمارس من قبل الدولة على البلدية تؤدي في الكثير من الأحيان الى منع البلدية من ممارسة صلاحياتها، مما يقتصر دور البلدية اليوم على تقديم الخدمات البسيطة للمواطنين، وكأننا اليوم صلة وصل بين المواطنين والدولة أي مؤسسة من مؤسساتها اللاحصرية.

سؤال رقم 2: ما هي أبرز التحديات التي تواجهها البلدية اليوم؟

جواب رقم 2: تواجه البلدية اليوم الكثير من التحديات أبرزها:

- ضعف الموازنة الموجودة بسبب الضيق المالي، مما يؤدي الى عدم قدرتنا على إنشاء وإنماء المرافق العامة.
- عدم دفع معظم المواطنين الرسوم والضرائب بسبب عدم وجود الثقة عندهم.
- الضغط الذي تمارسه الأحزاب على البلدية في الكثير من الأحيان يكون سلبي.

سؤال رقم 3: ما هي برايكم الحلول التي ممكن أن تحل المشاكل الحالية؟

جواب رقم 3: أولاً يجب علينا أكتساب رضا وثقة المواطنين لحثهم على دفع الرسوم والضرائب من أجل القيام بالخدمات المتوجبة علينا، ثانياً التعاون مع الجمعيات الموجودة، وحالياً بدأنا بهذا الأمر وأن شاء الله سنكمله.

سؤال رقم 4: هل قادرة البلدية على النهوض في ظل هذا الضعف المالي؟

جواب رقم 4: إذا بقي الحال ما هو عليه كلا، لكن سنعمل ليلاً نهاراً من أجل حل هذه المشكلة.

سؤال رقم 5: حضرتكم طرح شعار " السكسكية نحو الأفضل"، فإذا هذا شعار استشراف المستقبل، فإذا؛

ما هو هذا المستقبل الموعود الذي تراه في ظل هذا المجلس البلدي الحالي؟

جواب رقم 5: السكسية نحو الأفضل يعني مجتمع مزدهر بانشاء المشاريع الإنمائية وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين وحل كل المشاكل الموجودة.

➤ ملحق رقم (6):

مقابلة مع رئيس الأتحاد بلديات الزهراني.

سؤال رقم 1: ما هي أبرز نقاط الضعف الموجودة في الأتحاد؟

جواب رقم 1: تعتبر نقاط الضعف بمثابة عقبات يواجهها اليوم الأتحاد، أهمها:

- قلة الموارد المالية، فإنها الرسوم التي تتم جبايتها لمصلحة الأتحاد من قبل البلديات المنضوية تحتها، وتقتصر إيرادات الأتحاد على الحصة التي تعود لها من عائدات الصندوق البلدي المستقل. كما أن هناك بلديات لا تدفع ما يتوجب عليها في الكثير من الأحيان.
- المشاكل التي تنشوب بين البلديات.
- معارضة بعض البلديات لبعض المشاريع المشتركة.

سؤال رقم 2: فإذا ما هي أبرز نقاط القوة لديكم؟

جواب رقم 2: إن أهم نقاط القوة هي:

- تمثل اتحادات البلديات الآن مستوى جديدًا للعمل والحوكمة.
- إن جميع القرارات التي يتخذها مجلس الأتحاد ضمن نطاق صلاحياته لها صفة الإلزام القانوني للبلديات.
- قدرة على العمل المناطقي بكفاءة أكبر من خلال الاعتماد على اقتصاديات كبيرة والزيادة الكبيرة بالإمكانات.
- الاهتمام والدعم الذي عبر عنه المانحون والفاعليات بالتعاون اللامركزي لهذه التكوينات التعاونية.
- اتحادات البلديات هي الراعي الرئيسي لنهوض التخطيط الاستراتيجي.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	كتاب إنهاء التدريب
1	مخطط التقرير
2	المقدمة
3	أولاً: أهمية الموضوع
3	ثانياً: سبب اختيار الموضوع وأهدافه
4	ثالثاً: المؤسسة محل التدريب
4	رابعاً: الإشكالية
4	خامساً: منهجية العمل وأدوات جمع البيانات
5	سادساً: خطة التقرير
7	الفصل الأول: التنظيم الإداري اللبناني ومسار التدريب في بلدية السكسكية
8	المبحث الأول: البلديات كاحدى صور اللامركزية الادارية
8	المطلب الأول: الجمع بين اسلوبي المركزية واللامركزية الإدارية
9	البند الأول: المركزية الإدارية
9	أولاً: الحصرية الإدارية
10	ثانياً: اللاحصرية الإدارية
10	البند الثاني: اللامركزية الإدارية
11	أولاً: اللامركزية المرفقية
12	ثانياً: اللامركزية الإقليمية
12	المطلب الثاني: بلدية السكسكية: نشأتها، تنظيمها ومهامها
13	البند الأول: تاريخ نشأة بلدية السكسكية
14	أولاً: بلدية السكسكية
14	ثانياً: تعاقب المجالس البلدية في السكسكية
16	البند الثاني: جهاز بلدية السكسكية
16	أولاً: السلطة التقريرية والسلطة التنفيذية

19	لجان ملزم تشكيلها
19	لجان غير ملزم تشكيلها
19	ثانياً: مهام الجهاز الإداري
22	المبحث الثاني: مسار وتقييم التدريب
23	المطلب الأول: مسار عملية التدريب
23	البند الأول: التدريب الفعلي والمقابلات
23	أولاً: مدة التدريب الفعلية
24	ثانياً: المقابلات والعلاقة مع العاملين
26	البند الثاني: مجالات الأعمال والأنشطة والقراءات المنفذة
26	أولاً: الندوات والأنشطة التي تم الاشتراك فيها
27	ثانياً: المستندات التي تم الاطلاع عليها
29	المطلب الثاني: التدريب الفعلي وتقييمه
29	البند الأول: الأعمال التدريبية
29	أولاً: الأعمال التي تم تنفيذها
31	ثانياً: المهارات التي اكتسبها المتدرب
31	البند الثاني: تقييم التدريب
32	أولاً: المشاكل والتسهيلات
33	ثانياً: الايجابيات والسلبيات التي رافقت المتدرب
34	الفصل الثاني: مواجهة التحديات التي تعيق عمل المجلس البلدي
35	المبحث الأول: صلاحيات المجلس البلدي ومعوقات عمله
35	المطلب الأول: صلاحيات المجلس البلدي
35	البند الأول: المجال المالي والتنظيمي
35	أولاً: المجال المالي
36	ثانياً: المجال التنظيمي
37	البند الثاني: المجال الاجتماعي والإنمائي
38	أولاً: المجال الاجتماعي
38	ثانياً: المجال الإنمائي
40	المطلب الثاني: تحديات المجلس البلدي
41	البند الأول: مشاكل في التشريع والعنصر البشري

41	أولاً: المشاكل من ناحية سلطة الوصاية
44	ثانياً: المشاكل من ناحية الانظمة والهيكلية الإدارية
45	البند الثاني: المشاكل في وسائل وأساليب العمل
46	أولاً: الصعيد وسائل العمل
47	ثانياً: الصعيد اساليب العمل
49	المبحث الثاني: اجراءات مواجهة تحديات المجلس البلدي
49	المطلب الأول: الاجراءات التنظيمية
49	البند الأول: الخطة العامة
50	أولاً: التخطيط
51	ثانياً: التنظيم الإداري
53	البند الثاني: التعاون مع الجهات المختصة
53	أولاً: التنسيق
54	ثانياً: الرقابة
55	المطلب الثاني: الاجراءات العملية
55	البند الأول: اجراءات الخطة
56	أولاً: زيادة الايرادات المالية
57	ثانياً: جدول بيرت ورسم بياني
60	البند الثاني: التقييم والتوصيات
60	أولاً: التقييم
61	ثانياً: التوصيات
63	الخاتمة
65	قائمة المراجع والمصادر
68	قائمة الجداول
68	قائمة الأشكال
68	قائمة الملاحق
69	الملاحق