الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الادارية
قسم الإدارة العامة

أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية
(دراسة حالة مجلس بلدية معضمية القلمون)

The Impact Of Administrative Control On Local Development
(A Case Study On The Muadamiyat Al-Qalamoun Town Council)

مشروع تخرج أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

إعداد الطالب
إبراهيم وتر

إشراف
د. رزان ريشه

2021

الإهداء

إلى أمي وأبي أطال الله بعمرهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية ....

إلى رفيقة الدرب التي وقفت معي زوجتي الغالية...

إلى كل اخوتي واخواتي الغوالي...

إلى جميع الكوادر التدريبية والإدارية في مؤسسة سوريين إيجابيين بالمطلق ....

الى جميع الأحبة و الأصدقاء...

إلى كل أهالي بلدتي معضمية القلمون مقيمين ومغتربين ....

أهدي هذا العمل المتواضع .

شكر وتقدير

أشكر الله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه .

وبعد انطلاقا من قوله تعالى : "ومن شكر فإنما يشكر لنفسه " (النمل : 40)

ومن قوله صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل لكل من مد يد العون والمساعدة , وفي مقدمتهم أستاذتي الفاضلة الدكتورة رزان ريشه التي تشرفتُ بإشرافها على هذا البحث وكانت لملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها السديدة وأخلاقها الطيبة ومعاملتها الكريمة الأثر الكبير في وصول هذا البحث إلى هذه الصورة فلها عظيم شكري وتقديري .

و أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام .

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل من ساهم على إنجاح وإتمام هذه الدراسة ....

الباحث

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب ووسائل الرقابة الإدارية و النظام الرقابي المتبع و تأثير ها على التنمية المحلية و تحديد العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية و مدى تأثيرها على التنمية المحلية

و إبراز تأثير الرقابة الإدارية على عملية التنمية المحلية في مجلس بلدية معضمية القلمون كنموذج، وتم تقسيم الدراسة إلى جانبين، الجانب النظري الفصل الأول منه تم اعتماد المنهج الوصفي لوصف متغير الرقابة الإدارية.,وإبراز مفهوم الرقابة من خلال طبيعتها و أنواع ووسائل ومراحل الرقابة الإدارية، وتطرقنا فيه أيضا إلى مجالات وأهداف الرقابة, والفصل الثاني تطرقنا فيه للتنمية المحلية من خلال إبراز خصائص وركائز وأهداف التنمية المحلية ومراحل التنمية المحلية.

أما الجانب التطبيقي في الفصل الثالث تم استخدام منهج دراسة حالة: واعتمدنا هذا المنهج للتعمق في دراسة دور الرقابة الإدارية في زيادة فعالية التنمية المحلية على مستوى مجلس بلدية معضمية القلمون باستخدام استبيان معد لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام الطرق والاختبارات الاحصائية.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن تفعيل الرقابة على المستوى المحلي هو أساس التنمية الشاملة إذ تسعى التنمية المحلية إلى توسيع الخيارات المتاحة لجميع الأفراد في المجتمع على المستوى المحلي من خلال مشاركة الافراد في صنع القرارات المحلية كطرف فاعل من شأنه النهوض بالتنمية، ومن بين الآليات التي تحقق الهدف المنشود نجد الرقابة كأحد أهم شروط تحقيق التنمية المحلية والذي يدور مفهومه حول حسن استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال و التحقيق الأمثل للأهداف المرجوة لأفراد المجتمع.

الكلمات المفتاحية : الرقابة الادارية , المنهج الرقابي , مجلس البلدية , التنمية المحلية

فهرس المحتويات

الإهداء II

شكر وتقدير III

الملخص IV

فهرس المحتويات V

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة ***1***

مقدمة: *1*

أولاً: الدراسات السابقة : *1*

ثانياً: مشكلة الدراسة : *6*

خامساً: فرضيات الدراسة : *7*

سابعاً: منهج الدراسة *8*

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة : *9*

عاشراً: حدود الدراسة *9*

إحدى عشر: محددات الدراسة: *9*

اثنى عشر: هيكل الدراسة *9*

الفصل الثاني: الجانب النظري ***10***

المبحث الأول: الرقابة الإدارية مفهومها وأهدافها ومراحلها *11*

تمهيد 11

1-1مفهوم الرقابة الإدارية وتعريفها: 11

1-2-أنواع الرقابة 13

1-3-وسائل الرقابة الإدارية 16

1-4-خطوات ومراحل الرقابة 17

1-5-أهمية الرقابة الإدارية 18

المبحث الثاني: التنمية المحلية أهدافها وركائزها *21*

تمهيد 21

2-1-مفهوم المجتمع المحلي: 21

2-2-خصائص التنمية المحلية	22
2-3-ركائز التنمية المحلية:	24
2-4-أهداف التنمية المحلية	26
2-5-التنمية المحلية في سورية:	27
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	***34***
3-1- تمهيد: لمحة تاريخية:	*34*
3-2- تعريف بالاستمارة أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية:	*34*
3-3- طريقة تطبيق الاستمارة :	*35*
3-4- كيفية تصحيح الاستمارة :	*35*
3-5- خصائص أداة البحث :	*35*
3-6-عرض وتحليل نتائج الاستبيان :	*36*
3-7- عرض و تحليل ومناقشة نتائج استمارة محاور الدراسة :	*37*
أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	37
ثانياً : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :	45
ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة	53
النتائج والتوصيات:	***61***
1- النتائج	*61*
2- التوصيات	*62*
المراجع	***63***
أ- الكتب	*63*
ب- رسائل الماجستير والدكتوراه	*64*
ج- القوانين	*64*
د- مواقع انترنيت	*64*
الملاحق	***65***
Abstract	***68***

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة:

تعتبر الوحدات المحلية (المحافظة والمدينة والبلدية و البلدية) بمثابة الخلية الأساسية أو الهيئة الأساسية للتنظيم الإداري للدولة، كما أن الهدف من وجودها هو إشباع الحاجات العامة التي في الغالب يعجز القطاع الخاص والجهات المركزية عن تلبيتها لقلة مردوديتها أو طول آجالها. وهي تشكل حيز جغرافي محدد إقليميا، و تجمع سكاني محدد عدديا و وحدة إدارية تنظيمية مصغرة عن الدولة، و من اجل التحقق الأمثل لأهداف المركزية، أوكلت لها جملة من الصلاحيات تأخذ في الحسبان امتداد و اتساع المهام المركزية على المستوى المحلي من جهة، وتزايد حجم الحاجات العامة المحلية من جهة أخرى. و من أهم هذه الصلاحيات عنصر التنمية المحلية التي تعرف على أنها "العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية و الجهود الحكومية للارتفاع بمستوى الوحدات المحلية اقتصاديا و اجتماعيا و ثقافيا و حضاريا و ادماجها في منظومة التنمية بأكملها لكي تشارك مشاركة فعالة في التقدم على المستوى القومي.[1]

ورغم التباين الكثير في وجهات النظر حول مفهوم التنمية المحلية إلا أنها تتطلب توفر شروط ومن أهمها المشاركة الواسعة للمجتمع، توفير الوسائل المادية و البشرية و أن تكون نابعة من واقع المجتمع و قائمة على الاعتماد الذاتي، وأن تكون شاملة و متكاملة. و لتجسيد هذا الدور و تحقيق الأبعاد و أهداف التنمية أرفقت عملية الرقابة لمتابعة هذه البرامج و السياسات و الخطط للتأكد من أن ما تم عمله يتماشى مع ما تم التخطيط له مسبقا[2] فبواسطتها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة و وسائل و أساليب تنفيذها و ما إذا كان هناك بدائل أفضل لتحقيقها.

أولاً: الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : (عبد اللطيف ,2017) بعنوان الرقابة على الإدارة المحلية الجزائرية[3].

وتتمحور هذه الدراسة في أساليب ممارسة الرقابة الإدارية والمالية ودورها في الحفاظ على أداء الجماعات المحلية وحمايتها من الفساد الإداري عن طريق إقرار آليات الرقابة الإدارية من رقابة أعمال هذه الجماعات أو رقابة على أشخاصها أو على الهيئة وذلك عن طريق الأجهزة والهيئات المكلفة بالرقابة المالية ومنه طرحت المشكلة الرئيسية– ماهي الآليات التي تقوم عليها هذه الرقابة سواء كانت إدارية أو مالية ؟ وما مدى نجاعتها في مكافحة كل من الفساد الإداري والمالي على حد سواء ؟

---

[1] شيبوط , سليمان , كبير , مولود , هزرشي , طارق , دور الإدارة المحلية الجزائرية في التنمية المحلية , ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول تحديات الإدارة المحلية المنعقد يومي 28/27 /4/ 2020 كلية الحقوق , جامعة زيان عاشور , الجلفة.2010 ,

[2] مفدي , ابراهيم حماد , تطبيقات الإدارة الرياضية , ط 1 , مركز الكتاب للنشر , القاهرة , 2004 , ص 123

[3] عبد اللطيف , شهرة , 2017 , الرقابة على الإدارة المحلية الجزائرية , رسالة ماجستير في الإدارة العامة , جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم , كلية الحقوق والعلوم السياسية , قسم القانون العام

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- إن الرقابة الإدارية لها دور كبير في ضبط عمل هذه الجماعات والكشف عن الإنحرافات

2- إن تطبيق آليات الرقابة الإدارية يساعد في تصحيح وترشيد عمل هذه الجماعات

3- على الرغم من كثرة الإجراءات المتخذة وبطئها في إطار الرقابة إلا أنها ضرورية من أجل الحفاظ على المال العام

4- حتى تحقق الأجهزة الرقابية دورها في المكافحة الفساد المالي لا بد أن تطبق وتنفذ قراراتها وهذا مايبرز دورها ومكانتها وأهميتها

الدراسة الثانية : (ألبوش ,2017) , الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي[4] : هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء والعوامل المؤثرة عليه والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في العملية الإدارية ودورها في تحسين الأداء ومتابعة إنجازات العامل والتعرف على كيفية إنجاز العامل لأعماله ومدى تطبيق أساليب تقييم الأداء لمعرفة فاعلية الرقابة وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان وتحليل الإجابات التي تم الحصول عليها من الموظفين وتم التوصل إلى النتائج التالية :

1- ضعف النظام الرقابي في ديوان مؤسسات الشباب والرياضة نتيجة لغموض محاوره وكيفية تطبيقه مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف المرسومة.

2- وجود قصور في الأداء الإداري و خاصة في الجانب المشرف على عملية متابعة وتقييم العاملين في ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة.

3- التأثير السلبي للرقابة الإدارية على العاملين، حيث تسبب لهم عدم القدرة على التأقلم مع نظام الرقابة المتبع وإجراءاته.

4- اختلاف نوعية الأنظمة الرقابية داخل ديوان مؤسسات الشباب و الرياضة ما يسبب خلل في فهمها واستيعابها واستحالة تطبيقها.

5- وجود بعض الفوارق الفردية لدى العاملين كفارق السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)الأقدمية(هذا ما يصعب من فهم الأنظمة الرقابية الحديثة ومحتواها وأهدافها المستقبلية

الدراسة الثالثة : (المبقع ,2016) الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الأجهزة الإدارية [5]

تتمثل أهداف البحث في التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في البلديات , وجودها من عدمه , دوامها من انقطاعها ثم مدى فاعليتها تجاه الأداء الإداري عموماً والتعرف على شكل هذه الرقابة والإجراءات والوسائل المتبعة في ممارستها والكيفية التي تمارسها بها .والتعرف على أهم العقبات والمشكلات التي تواجهها العملية الرقابية في

---

[4] ألبوش , خالد , 2017 , الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية , رسالة ماجستير , قسم علم الاجتماع وتنمية وتسيير موارد بشرية , جامعة العربي بن مهدي أم البواقي , الجزائر .

[5] المبقع , محمد عبد الحميد عبد السلام ,2016 , الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الأجهزة الإدارية – دراسة تطبيقية على الجهاز الإداري لبلدية طرابلس , كلية الاقتصاد , الجامعة الأسمرية , مجلة البحوث الأكاديمية , العدد التاسع .

البلديات , وتم اتباع المنهج اوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية وصفية اعتمد الباحث من خلالها على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن تحقيق برامج واستهدافات لواقع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء في بلدية طرابلس وتصوراتها الكلية والشاملة منخفضة خصوصاً لدى الأجهزة الإدارية

2- تدني مستوى الاهتمام بتوفير أساليب الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس في مجال الرقابة الإدارية

3- ضعف الاهتمام بالمعوقات التي تواجهها الرقابة الإدارية في بلدية طرابلس وغياب التخطيط الأفضل

الدراسة الرابعة : (العجب , 2015) أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة[6]:

تناول هذا البحث أثر الرقابة الإدارية علي أداء المؤسسات العامة، تكمن مشكلة البحث في معرفة أوجه القصور التي تواجه أنظمة الرقابة في المؤسسات العامة وأثر ذلك علي أدائها. تهدف الدراسة بشكل عام إلي معرفة أثر الرقابة الإدارية علي أداء المؤسسات العامة إضافة لتقصي مدي التعرف بمفهوم ونظم الرقابة، ومدي استجابة العاملين، ومعرفة المعايير المستخدمة في قياس الأداء العام داخل المؤسسة العامة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتوافقه لطبيعة الدراسة، وتم استخدام وسيلة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات وتم عرض ذلك من خلال النسب المئوية والأوساط الحسابية، وبناء علي تحليل البيانات توصلت الدراسة إلي أهم النتائج وجود رقابة إدارية فعّالة يساعد علي تقييم الأداء العام للمؤسسة، عدم رضاء العاملين عن نظام تقييم الأداء يؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية واهمال العمل مما ينتج عن ذلك انخفاض في الأداء، توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة يؤدي إلي ترشيد عملية الرقابة الإدارية.

الدراسة الخامسة: (دراسة السعيد 2008)، بعنوان " أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات سوناكوم[7]تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن الظاهرة المدروسة ميدانيا ونعني بذلك معرفة العالقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة المطبقة في المؤسسة الاقتصادية والتي تساهم في نجاح وتقدم المؤسسة وكشف الأخطاء والانحرافات بداخلها ومحاولة تصحيحها أو التقليل منها.
- محاولة تنبيه المسؤولين بالقطاع الصناعي إلى أهمية العملية الرقابية في تحسين فعالية وأداء المؤسسة وذلك باستغلال النتائج التي يتم التوصل إليها ميدانيا.
- اعتمدت هذه الدراسة العينة العشوائية الطبقية وقد استعمل المنهج الوصفي في هذه الدراسة لتحليل المعلومات وتفسيرها واستخلاص دلالتها والتعرف على جوهر موضوعها، كما استخدمت المقابلة والملاحظة والاستمارة في هذه الدراسة.

---

[6] العجب , محمد يوسف محمد ,2015 أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة ,رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال , جامعة الجزيرة كلية الإقتصاد والتنمية الريفية , ولاية الجزيرة , السودان .

[7] السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري–قسنطينة، الجزائر،2008

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الرقابة علية ديناميكية تتصف بالحركية تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية .
- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة سوناكوم من ناحية الموارد البشرية ومن الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة، و كذلك ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم ال يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة.
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية والاقتصادية.
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين.
- ضعف الأساليب والوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على الإنتاج وعلى التطور والاستقرار العام في المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة الجرارات والمحركات السوناكوم لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية.

الدراسة السادسة :دراسة (النيمان– 2003) بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية[8] هدفت الدراسة إلى:

- تقصي الأحوال النظرية في مجال الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي
- تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لتفعيل عملية الرقابة الإدارية واقتراح السبل والوسائل لعالج أوجه القصور ودعم الجوانب الايجابية
- . إجراء مقارنة بين النظرية والواقع للوصول إلى تحديد نقاط الاختلاف والضعف
- التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية.

استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة، وكانت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، كما أن الدراسة كشفية مسحية تتبع المنهج الوصفي. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المنطقة وأن هذه الرقابة فعالة.
- أن الرقابة الإدارية تمارس من خلال الزيارات المفاجئة والاجتماعات واللقاءات الدورية
- أظهرت نتائج الدراسة أهم المشاكل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية وهي العلاقات الشخصية وضعف الرقابة الذاتية وعدم وجود نظام رقابي متخصص وحديث. –

[8] النيمان , عبد الرحمن عبدالله، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

- أظهرت نتائج الدراسة مقترحات تطوير الرقابة الإدارية مثل الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المنافسة بين أقسام ومراكز الشرطة وتشجيع العاملين وتوعيتهم بممارسة الرقابة الفعالة.
- وجود علاقات ايجابية وسلبية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية واستجابات أفراد العينة على بعض الفقرات وفي بعض المحاور.

❖ .الدراسة السابعة: دراسة (كشيشب– 2003) بعنوان " الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية نموذجا[9] تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي
- . – التعرف على الأهمية النسبية لنمط الاشراف داخل المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على تماسك الجماعة. –
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط الاشراف وبين طبيعة الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة الاستقرار الوظيفي، الأمن الوظيفي، الروح المعنوية(
- التعرف على طبيعة القواعد البيروقراطية في علاقتها بفرص التقدم الوظيفي الترقية.

اتبعت الدراسة العينة العشوائية، الطبقية المنتظمة، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها على استخدام إحدى طرق المنهج الوصفي وهي طريقة المسح بالعينة، كما استخدم الباحث في هذه الدراسة مجموعة من الأدوات البحثية منها الملاحظة والمقابلة السجلات، والوثائق، واستمارة الاستبيان. من خلال مناقشة وتحليل الباحث لدراسته توصل إلى النتائج التالية:

- نطاق الاشراف ضيق، وعدم استشارة المشرفين للعمال أثناء إحداث التغيرات في العمل أدى إلى عدم الاستقرار والارتياح لدى العمال وهذا ما يترجم بصدق عدم رضا العمال على نطاق الاشراف السائد في المؤسسة إضافة تلقيهم الأوامر من جهات متعددة.
- اشتراك العمال في اتخاذ القرارات والتنازل في بعض الصلاحيات عن طريق تفويض يؤدي إلى خلق جو من الارتياح والاستقرار لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي وتفضيل عدد كبير لدى العمال ويزيد من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي وتفضيل عدد كبير من العمال لنمط الرقابة التشاركية المبنية على الثقة والتفاهم
- المعاملة الحسنة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والعمال تؤدي إلى استقرارهم ورضاهم الوظيفي

❖ الدراسة الثامنة: دراسة (الحربي – 2003) بعنوان الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي[10] تهدف الدراسة إلى:

بحث علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على النشاط الجمركي بجمرك مطار الملك خالد الدولي بمدينة الرياض، ومن ثم الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب

---

[9] مراد كشيشب، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم االجتماع، جامعة منتوري– قسنطينة، الجزائر، 2007.

[10] الحربي، أحمد بن صالح بن هليل ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2003

رقابية، ثم التعرف على معوقات تطبيق الرقابة الفعالة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات والتوصيات و آليات تنفيذها لتفعيل النشاط الرقابي بجمرك مطار الملك الدولي، لرفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في تحقيق الدراسة، اقتصرت عينة الدراسة على العاملين في مجال المراقبة والتفتيش في أعمال الجمارك.

كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعطيات وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إن بحث ومناقشة مشكلات العمل مع العاملين عند حدوثها يتم بشكل فعال بجمارك المطار، ويمثل هذا الجانب أحد أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق الرقابة الإدارية الفعالة على أداء المراقبين الجمركيين.
- تدني متابعة الأداء الجمركي مطار الملك خالد الدولي للكشف المستمر عن سير العمل للتأكد من أنه يسير وفقا للخطط الموضوعية.
- عدم فعالية غالبية الأساليب والأدوات الرقابية بجمرك مطار خالد الدولي في رفع مستوى أداء المراقبين الجمركيين.
- أن الأساليب الرقابية المتبعة بجمارك المطار تركز على تطوير الأداء.
- أن تنمية وعي المديرين والعاملين بأهداف الرقابة الإدارية، وأهميتها وأساليبها يمثل أحد متطلبات الرقابة الإدارية الفعالة.

ثانياً: مشكلة الدراسة :

في ظل تزايد وتشابك مهام الدولة أصبح من الضروري الاعتماد على أنظمة إدارية غير مركزية تتقاسم معها العبء الثقيل، ومن هنا ظهرت أهمية الإدارة المحلية للمساهمة في طموحات واحتياجات الأفراد المحليين،. وتعتبر التنمية المحلية عملية تحرر شاملة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية و أن مراميها وأهدافها يصعب تحقيقها دون إدارة واعية وهي عملية تحول اجتماعي واقتصادي وسياسي وثقافي، وكذلك هي تلك المبادرات المختلفة التي يتم التخطيط لها مسبقا، وبمشاركة واسعة من المهتمين والمعنيين بتحسين شروط حياة الجماعة المحلية، على أن يقترن الهدف الاقتصادي بالهدف الاجتماعي ويبقى الهدف الأسمى لنهج التنمية المحلية ورؤيتها القائمة على المشاركة هو تمكين الجماعات المحلية لاسيما الفقيرة منها والضعيفة و المهمشة، وتوسيع نطاق الفرص و الحياة المتاحة لها . ولقد نمت أهمية الرقابة نتيجة التوسع في أنشطة القطاع الحكومي وتعدد مهامه وضخامة الاموال المستثمرة في مشروعاته وبرامجه، وذلك كله لتقليل فرص الغش والاختلاس وحماية المال العام وضمان سلامة استخدامها، وتوفير المعلومات والبيانات التي تحتاجها الإدارة بصفة دورية بما يساعدها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتقويم الأداء تحقيقا لأهدافها بأقصى كفاءة وفاعلية، وترتبط عملية التنمية ارتباطا وثيقا بالرقابة الإدارية باعتبار أن التنمية هي عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ضمن تخطيط سليم

كما أن عملية اتخاذ القرارات التنموية تنطوي على عملية مفاضلة بين عدة بدائل لاختيار أفضلها، وهي بذلك تحتاج إلى معلومات وبيانات صحيحة لاتخاذ مثل هذا القرار تعمل الرقابة على توفيرها، من هنا نشأ الارتباط الوثيق بين الرقابة باعتبارها الضابط الرئيسي لتوفير بيانات ومعلومات صحيحة وموثوق بها بدرجة معقولة، وبين عملية اتخاذ القرارات التنموية المستخدمة لهذه البيانات والمعلومات للوصول إلى قرارات فاعلة تحقق الأهداف التنموية المخططة.

نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية . وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول تساؤل رئيسي :

هل للرقابة الإدارية تأثير على التنمية المحلية في مجلس بلدية معضمية القلمون ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية :

1- هل لأساليب ووسائل الرقابة الادارية تأثير على التنمية المحلية ؟
2- هل النظام الرقابي المتبع يسهم في التنمية المحلية ؟
3- هل العراقيل و العقبات التي تواجه الرقابة الإدارية تضعف التنمية المحلية ؟

ثالثاً:أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية : تعتبر الدراسة إضافة معرفية عن الدور الفعال للرقابة الإدارية و تطوير التنمية المحلية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية و الثقافية و الحضارية للمجتمع المحلي وتمثل دراسة تحليلية عن مدى تأثير الرقابة الإدارية في التنمية المحلية.

الأهمية العملية : تنبع أهمية الدراسة من أهمية المؤسسات العامة وجانب الرقابة فيها لتحقيق أهدافها حيث أن عملية الرقابة الإدارية تساعد في النهوض بالعملية الإدارية من خلال تمكين المدراء الوقوف على انحرافات الأداء الفعلي عن المخطط في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات التصحيحية قبل فوات الأوان

أصبحت التنمية المحلية إحدى مواضيع الهامة وتحتل حيزاً مهما من البرامج الحكومية وجاءت الدراسة محاولة في الوصول إلى نتائج و توصيات تستفيد منها الجهات المسؤولة عن الرقابة الإدارية لتفعيل دورها في مجال التنمية المحلية وتعريفها بالاحتياجات والاهتمامات الحقيقية للمواطن.

رابعا:أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

1- معرفة أساليب ووسائل الرقابة الإدارية و تأثير ها على التنمية المحلية
2- معرفة النظام الرقابي المتبع و دوره في التنمية المحلية
3- تحديد العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية و مدى تأثيرها على التنمية المحلية

خامساً: فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الإدارية على التنمية المحلية في مجلس بلدية معضمية القلمون؟

الفرضيات الفرعية :

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب ووسائل الرقابة الإدارية على التنمية المحلية

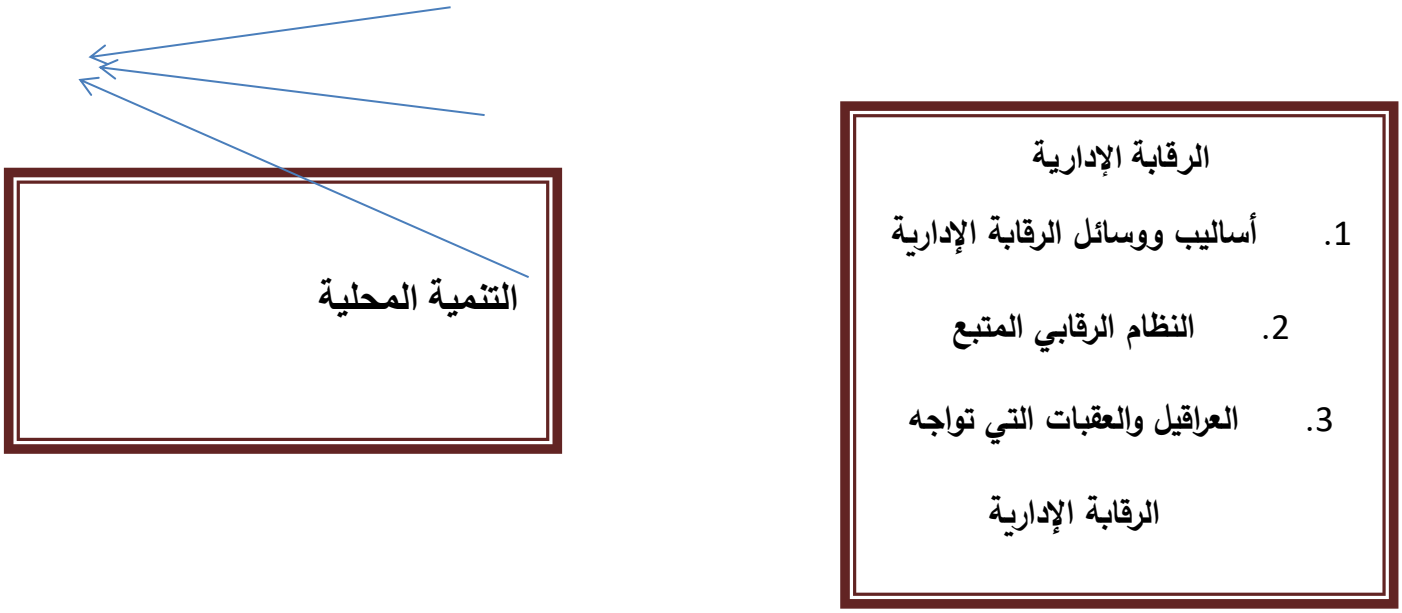
2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنظام الرقابي المتبع في التنمية المحلية

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية على عملية التنمية المحلية

سادساً: نموذج الدارسة:

- المتغير المستقل: وهو الرقابة الإدارية الممارسة على الوحدات المحلية
- المتغير التابع: وهو التنمية المحلية في مجلس بلدية معضمية القلمون

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحث

سابعاً: منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم الاعتماد على المناهج التالية :

- المنهج الوصفي: اعتمدنا هذا المنهج وذلك لوصف الرقابة الإدارية وأهدافها ومراحلها وأدواتها ، و التعرف على دور أجهزة الرقابة الإدارية كأداة فاعلة في تطوير و تفعيل عمل الوحدة المحلية .وأثرها في تحقيق أهداف التنمية المحلية .
- منهج دراسة حالة: واعتمدنا هذا المنهج للتعمق في دراسة دور الرقابة الإدارية في زيادة فعالية التنمية المحلية على مستوى مجلس بلدية معضمية القلمون

محل الدراسة بلدية معضمية القلمون (2020 – 2021) ، والتوصل إلى حلول يمكن تعميمها على مختلف الحالات المشابهة .

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة :

تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في مجلس بلدية معضمية القلمون في محافظة ريف دمشق ويبلغ عددهم 56 عامل حسب ذاتية الموظفين.

تم توزيع الاستبيان على 40 عامل من العاملين في البلدية بشكل عشوائي وتم استرجاع 30 استبيان كاملة الإجابات .قابلة للتحليل وإجراء الاختبارات الاحصائية

تاسعاً: أداة الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبيان من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة كأداة للحصول على البيانات والمعلومات واجراء الاختبارات الاحصائية

عاشراً: حدود الدراسة

- –الزمانية : تم انجاز الدراسة خلال عام ٢٠٢١
- –المكانية : وهي الوحدة المحلية التي أجريت عليها الدراسة الميدانية (بلدية معضمية القلمون).
- –البشرية : موظفي مجلس بلدية معضمية القلمون .
- الموضوعية : تناولت الدراسة البحث في أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية في مجلس بلدية القلمون كنموذج

إحدى عشر: محددات الدراسة:

لابد من الإشارة إلى بعض الصعوبات التي واجهتني أثناء البحث والتي تتمثل اساساً في :

- قلة الدراسات المتخصصة وخاصة الأجنبية .
- التحفظ على بعض المعلومات و الوثائق في الوحدة المحلية والتي تفيدنا في معرفة نتائج الرقابة .

اثنى عشر: هيكل الدراسة

من أجل دراسة ومعالجة الموضوع من جميع جوانبه تم تقسيم الدراسة:

الى قسم نظري (الفصل الثاني) في مبحثين هما:

المبحث الأول: الرقابة الإدارية مفهومها وأهدافها ومراحلها

المبحث الثاني: التنمية المحلية أهدافها وركائزها

والقسم العملي(الفصل الثالث) وهو عبارة عن دراسة تطبيقية في بلدية معضمية القلمون تناولنا فيه مجالات الدراسة وكذلك منهج ومتغيرات الدراسة ثم عرضنا مجتمع بحثنا والأدوات المستخدمة المناسبة لها.

الفصل الثاني: الجانب النظري

مقدمة :

سنتناول في الجانب النظري مبحثين نتعرف من خلال المبحث الأول على مفهوم الرقابة الإدارية ، وعرض أهم التعاريف التي فسرت الرقابة الإدارية و أنواع ووسائل و مراحل الرقابة الإدارية، وتطرقنا فيه أيضا إلى مجالات وأهداف الرقابة الإدارية , وفي المبحث الثاني تطرقنا فيه للتنمية المحلية حيث تم إبراز خصائص وركائز وأهداف وأبعاد التنمية المحلية، ثم تناولنا التنمية المحلية في سورية وأهم المشكلات والمعوقات في تحقيقها وآلية عمل قانون الإدارة المحلية في مواجهتها.

المبحث الأول: الرقابة الإدارية مفهومها وأهدافها ومراحلها

تمهيد

تقوم الرقابة الإدارية ـ بدور رئيسياً فـي تنظيم المؤسسات والمجتمعـات، وهـي عبـارة عـن مجموعـة العمليات والأساليب التـي يتم بمقتضـاها التحقـق مـن أن الأداء يسير علـى النحـو الـذي حددتـه الأهـداف والمعايير الموضـوعة، كمـا أنهـا نشـاط إداري يسعى إلـى التحقـق مـن كفـاءة اسـتغلال مـوارد المنظمـة وتحقيق أهدافها ومقارنـة النتـائج الفعلية مـع الخطـط واتخـاذ الإجراءات التصحيحية عنـدما تكـون النتـائج مخالفـة لتلـك الخطـط.

الرقابـة وظيفة هامـة مـن وظـائف العملية الإدارية، فهـي تقوم بمثابـة نتـائج العمـل الفعلية مـع الأهـداف المحـددة مـن قبـل الإدارة والتأكد أن مـا تـم إنجـازه يتفق مـع مـا هـو مخطـط لـه، ولا يقتصر دور الرقابـة علـى اكتشـاف الانحرافـات عـن الخطـة، بـل يجب العمـل علـى تصحيح هـذه الانحرافات إيجابية أو سلبية، إن للرقابـة علاقـة وطيدة مـع مختلـف عناصـر العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه) ومـن المهـم أن نـدرك أهمية العلاقـة بين التخطيط والرقابـة فهـي عملية سـابقة ولاحقة للرقابـة مـن أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1-1مفهوم الرقابة الإدارية وتعريفها:

بدأت تظهر ملامح اتفاق على حد ادنى من المبادئ والأسس لعلها تكون نواة لنظرية شاملة للرقابة فمنهم من يرى أنها نوع من المتابعة لعمليات تنفيذ العمال داخل المنظمة ويعرفها بأنها "عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يتمكن من تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة[11] وكذلك عرفت بأنها النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة وتقييمها والعمل على إصلاح ما قد يعتريها من ضعف لنتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة[12]..كما تعرف الرقابة الإدارية بأنها مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعة، كما تعرف بأنها قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب انحرافات النتائج المتحققة عن الأهداف . كما تعرف أيضا بأنها عملية قياس الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ومقارنة ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعا حدوثه[13]، وهنالك جانب من الفكر الحديث يذهب إلي وضع العديد من التعريفات التي عالجت بعض أوجه النقص في بعض تعريفات الرقابة حيث عرفها الفاعوري بأنها عملية قياس النتائج الفعلية في مقارنة النتائج الفعلية بأهداف الخطة وإجراء التعديلات اللازمة لضمان عودة الأنشطة إلى المسار المخطط لها وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة[14].

---

[11] محمود، محمد فتحي، 1985، الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة الملك سعود الرياض، ص 7

[12] المصري، سعيد، محمد , 2002 التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ص 50

[13] النمر، سعود محمد، وآخرون، 1997م، الادارة العامة الاسس والوظائف، الرياض، ص22

[14] الفاعوري، محمد عيسى، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ,2008، عمان، ص 203

لذلك يمكن تعريف الرقابة الإدارية بأنها وظيفة الرقابة على العمال والأنشطة التي تصمم كي تجعل الأعمال تتماشى مع الخطط الموضوعة . ومن ثم هي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية وتؤكد تنفيذ الخطط.

عرف فايول الرقابة بأنها" تنطوي على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة و التعليمات الصادرة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها،.[15] فالرقابة لديه تنصرف إلى ضمان تنفيذ كل نشاط كما هو مخطط له وبما يتفق مع التطور المطلوب، إضافة إلى أنها تؤشر نقاط القصور أو تلك الانحرافات ليتسنى تجنبها أو معالجتها. وقد عرف ماكس فيبر الرقابة بأنها: "العملية التي تعني ممارسة السلطة في الحياة اليومية[16]، وهذا التعريف لمفهوم الرقابة يبين أن أساس عملية الرقابة استخدام السلطة، والنفوذ التي تمثل قوة الأوامر النافذة في المنظمة. أما السلوكيون وأنصارهم فقد عرفوا الرقابة الإدارية من منظور إنساني، ومن بينهم "تيري جورج" G Terry. الذي عرفها بأنها " قدرة المدير على التأثير في سلوك الأفراد في تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة.

وهناك تعريفات أخرى كثيرة، إلا أنها وإن اختلفت قليلاً عن بعضها البعض إلا أنها تؤدي إلى مضمون واحد ومفهوم متكامل لمصطلح الرقابة الإدارية. فمن خلال التعريفات السابقة الذكر نستنتج ما يلي:

1- أن الرقابة الإدارية تهتم بقياس الأداء ومقارنته بتلك المعايير التي تم تحديدها للخطة، ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الايجابية عن تلك المعايير .
2- أن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى وانما هي وظيفة تكتمل بها العملية الإدارية من بدايتها حتى نهايتها
3- أن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما
4- أن الرقابة وظيفة إدارية ضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية في التنظيم.
5- أن الرقابة واجبة وضرورية لجميع الأنشطة في المنظمة للتأكد التام من أن العمل يسير بدقة نحو تحقيق تلك الأهداف.

وبناء على كل ما سبق يمكن أن تستخلص التعريف الإجرائي للرقابة الإدارية:

مجموعة القواعد والإجراءات التي تقوم بها جهة مستقلة لقياس أداء جهة أخرى خاضعة للفحص، وإبداء رأي فني محايد عن أداء تلك الجهة، بناءً على معايير وإجراءات محددة سلفا، لتحقيق الهدف المراد بأقل وقت وجهد وتكلفة، وبجودة عالية والكشف عن أي انحرافات ودراسة أسبابها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح السلبي منها وتدعيم الإيجابي.

---

[15] علي , عباس , , 2004 , الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال , دار إثراء للنشر والتوزيع , ط1 , عمان , الأردن ,ص 180

[16] شوقي ناجي جوادة , 2010 ,مرجع سابق , ص 199

2-1-أنواع الرقابة

يمكن أن تكون الرقابة بأنواع عديدة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف فقد تكون هناك أنواع عديدة مختلفة حسب المستوى ودرجة الشمول وقد تختلف أنواعها كذلك حسب المصدر وحسب المجال الذي تطبق فيه أو حسب الجهة المسؤولة عنها أو حسب موعد إجرائها.

1-2-1 الرقابة حسب المستوى

تختلف الرقابة باختلاف المستوى الإداري الذي تمارس فيه وهنا أيضا فإن الرقابة تختلف في مستوى شموليتها ودقتها وتفصيلها فقد تكون رقابة استراتيجية حيث تركز على كيفية تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة أو وحدات أعمالها أو أقسامها الرئيسية ووظائفها وأن دور هذه الرقابة يتحدد بمساعدة المنظمة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثالث (الكلي، الأعمال، الوظيفي)، أما النوع الثاني فهو الرقابة الهيكلية وهذه الرقابة تهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها للوصول إلى غايتها وكمثال لها تدقيق النسب الخاصة بالاتفاق الإداري للتأكد من أن هذه النفقات ال تتجاوز الحدود الموضوعة لها، أما النوع الثالث فهو الرقابة المالية وتهتم بمراقبة الموارد المالية للمنظمة، فمثال وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها هو مثال على هذا النوع من الرقابة، كذلك هناك أيضا رقابة العمليات ومجال تركيزها هو المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات ومن أمثلة هذا النوع من الرقابة هو ضبط جودة المنتجات ،علما بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية[17].

2-2-1 الرقابة حسب موعد إجرائها

1- الرقابة قبل الإنجاز أو قبل التنفيذ[18] وتسمى أحيانا الرقابة القبلية: إشارة إلى أنها تجري قبل البدء في التنفيذ، وتحاول أساسا أن تتجنب الانحرافات أو الأخطاء قبل وقوعها فهي رقابة وقائية أو رقابة مبدئية أو تهيئة للمقدمات المنطقية للعمل تجنبا لتحمل تكاليف تنجم عن انحرافات وأخطاء تضطر المنظمة إثرها إلى التصحيح أو في بعض الأحيان إتلاف الوحدات المعيبة تماما، ومن أمثلة هذا النمط هو ما يحصل في عمليات اختيار العاملين والتعاقد معهم حيث يجب التأكد من مهاراتهم وظروفهم الصحية وعدم تعاطيهم ممنوعات مثل المخدرات وغيرها من الأمور، كذلك ما تقوم به المصارف من تدقيق في كفاءة وقدرات الزبائن الذين يطلبون القروض قبل الموافقة على منحهم إياها، وقد تستعين بعض الشركات بمكاتب المحاسبة القانونية للتأكد من سلامة وقوة الموقف المالي لبعض الشركات قبل اتخاذ موقف مالي مهم، إجمالاً يمكن أن نلخص مضمون الرقابة قبل الإنجاز بسؤال فحواه: ماذا يجب أن تعمل قبل التنفيذ.

2- الرقابة المتزامنة مع التنفيذ: يركز هذا النوع على ما يجري بالضبط أثناء التنفيذ لذلك تسمى متزامنة مع التنفيذ، كما تسمى أحيانا وجميع المصطلحات تدل على نفس المضمون، بموجب هذا النوع يتم التأكد من

---

[17] العامري، صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان , 2006، ص 228

[18] العامري، صالح مهدي محسن , الغالبي طاهر محسن منصور , مرجع سابق , ص 230

أن الأعمال تنجز وفق ما يرد في الخطط بهدف حل المشكلات حال وقوعها عند التنفيذ وبعبارة أخرى يمكن أن يصاغ مضمون هذا النوع من الرقابة بسؤال ينص على: ماذا نعمل لجعل الأشياء الحاصلة الآن أفضل وأدق؟ وما البرمجيات المستخدمة في متابعة عمل أمناء الصندوق أوال بأول في المخازن التجارية الكبيرة إلا مثال على هذا النمط، كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات في متابعة سائقي الشاحنات من قبل الشركات المالكة لهذه الشاحنات ومعرفة تواجدهم في كل لحظة، كذلك فإن القيم وثقافة المنظمة قد تكون صورة من صور الرقابة المتزامنة مع أداء الأفراد حيث يكون تصرفهم وفق الحدود المرسومة ضمن هذه الثقافة التنظيمية، وهذا النوع هو الأكثر استخداما من الأنواع الأخرى.

3- الرقابة بعد التنفيذ: وهذا النمط يركز على رقابة المخرجات أو العمل بعد تنفيذه وانتهائه، وقد يسمى أحيانا ومحور هذا النمط هو التركيز على النتائج والغايات وليس على المدخلات أو سير التنفيذ، والهدف الرئيسي هنا هو حل المشكلات ولكن بعد حصولها ومحاولة تلافي تكرارها مستقبلاً مرة أخرى، والسؤال الذي يحوي مضمون هذا النمط هو: ماذا أنجزنا وكيف أنجزنا؟ ومثال واضح على هذا النمط هو الأسئلة التي تطرح على الزبائن بعد أن يكونوا قد استلموا خدمة أو سلعة مثل سؤال صاحب المطعم للزبائن عن نوعية الطعام الذي قدم لهم وكذلك نوعية الخدمة بشكل عام، كذلك التدقيق الهندسي على الانشاءات والمباني بعد إنجازها حيث يتم فحصها من قبل لجان متخصصة لغرض استلامها من قبل الجهة المستفيدة[19].

1-2-3-الرقابة حسب المصدر

يمكن للرقابة من حيث مصدرها أن تصنف إلى نوعين رئيسيين الأول هو الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية فالداخلية لا تعني أن تكون الرقابة من داخل المنظمة بل من ذات الفرد العامل في المنظمة أيضا ، وكذلك المجموعات العاملة نفسها ، حيث أن المنظمة بثقافتها التنظيمية وقواعدها وإجراءاتها وما أنفقته من تدريب ساهم في تعزيز سلوكيات العاملين المنضبطة التي بموجبها يمارس هؤلاء الرقابة الداخلية على أنفسهم ، أما الرقابة الخارجية فيقصد بها الرقابة التي تمارس من قبل المشرفين أو المدراء على سلوكيات وتصرفات الآخرين وعادة ما تكون وحدات متخصصة ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة ، ولكي تكون الرقابة فاعلة يجب أن تكون مزيجا من كال النوعين ، والاتجاه الحديث في مكان العمل الجديد الذي طورت فيه المفاهيم والتجهيزات المادية ، وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى التمكين والالتزام والمشاركة والاندماج ، يقتضي الاهتمام بتعزيز جوانب الرقابة الداخلية ، إن هذا النمط من الرقابة يتطلب درجة عالية من الثقة فعندما يمارس الأفراد الرقابة الذاتية على تصرفاتهم يجب على المدراء إتاحة حرية كافية لهم لغرض جعل هذه الممارسة فاعلة ومثمرة.

1-2-4-الرقابة حسب الجهة القائمة بها:

يمكن أن تمارس الرقابة من قبل جهاز رقابي داخلي أو جهاز رقابي خارجي فمنظمات الأعمال يمكن أن تراقب عملها داخليا من قبل وحدات رقابية خاصة بها ولكل أنشطتها المالية أو غير المالية ، فالرقيب الداخلي (جهاز الرقابة

[19] العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 231

الداخلي) قد يكون أفردا أو وحدات تنظيمية تقوم بعملية الرقابة فمثال وحدة التدقيق المالي هي صورة من صور الرقابة الداخلية المالية ونلاحظ هنا أن الرقابة المالية الداخلية قد تكون قبل الصرف أو أثناءه أو بعده وذلك للتأكد من أن عمليات الصرف تتم بصورة صحيحة ووفق الأصول مع وجود الوثائق والمستندات الداعمة لعملية الصرف ، كذلك هناك وحدات للرقابة على جودة المنتجات للتأكد من أن المعيب ضمن النسبة المحددة ، وهناك أيضا أفراد مسؤولون عن رقابة أوقات وصول وانصراف العاملين وغير ذلك من الأمور ، أما جهاز الرقابة الخارجي (الرقيب الخارجي) فهي أطراف خارجية مستقلة تمارس عملها الرقابي وفق القانون ولعل أوضح صورة لهذا النوع من الرقابة هو رقابة وتدقيق القوائم المالية وأوضاع الشركات من قبل الشركات المتخصصة بالتدقيق مثل شركة Young & Emest وشركة Anderson وشركة طلال أبو غزالة وغيرها ، وغالباُ ما تكون هناك عقود مبرمة بين الشركات المدققة وبين منظمات الأعمال التي تطلب عملية التدقيق ، وفي كثير من الدول هناك أطراف خارجية تقوم الرقابة الإدارية بالتدقيق على أعمال المنظمات المختلفة وفق القانون الذي يسمح لها بذلك[20] على سبيل المثال الجهاز المركزي للرقابة المالية , والهيئة المركزية للقابة والتفتيش.

1-2-5-الرقابة حسب المجال:

إن مجالات الرقابة في أي منظمة من المنظمات يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد : المادية والبشرية والمعلوماتية والمالية ، فالرقابة المادية هي الرقابة التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والمكائن وصيانتها وضبطها ، أما الرقابة على الموارد البشرية فهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المنظمة ، وكذلك تقييم أدائهم ومكافأتهم ، والرقابة على الموارد المعلوماتية فتشتمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الاقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر ، وأخيرا فإن الرقابة على الموارد المالية فهي الرقابة التي تتضمن متابعة جميع ما يتعلق بالجوانب المالية سواء ما يخص التدقيق النقدي أو الالتزامات تجاه الغير ، والرقابة المالية لها علاقة بكافة أنواع الرقابة في المجالات الأخرى .

1-2-6-الرقابة حسب أهدافها:

تصنف الرقابة الإدارية من حيث أهدافها إلى نوعين، وهما:

–الرقابة الإيجابية هي التي تسعى إلى الترشيد والعقلانية والتأكد من حسن سير النشاط في ضوء العلاقات الانسانية ومنع الأخطاء قبل حدوثها وهذا النوع يعمل على تحفيز الأفراد وتنمية قدراتهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم في المنظمة.

[20] العامري صالح، مهي محسن، الغالبي، طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 232

–الرقابة السلبية: ويطلق عليها أيضا الرقابة التقليدية، وهي التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتحديدها وتحديد المسؤولية الإدارية على من وقع فيها وتطبق العقوبات بحقهم، حيث يقتصر دور الرقابة على تصيد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها[21].

1-3-وسائل الرقابة الإدارية

1- الملاحظة الشخصية: يستطيع المدير أو الرئيس مراقبة ومتابعة ما يجري داخل وحدته التنظيمية من خلال البيانات والمعلومات التي يرسلها إليه الآخرون، أو من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة لما يجري فعليا في موقع العمل، ويمكن أن تكون الملاحظة الشخصية عملية في المنظمات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ولكنها قد لا تكون كذلك بل قد تكون ذات تكلفة عالية في المنظمات كبيرة الحجم.[22]

2- التقارير: تقدم هذه التقارير عادة بناءاً على طلب الرئيس أو المدير، وقد تتناول جوانب ونشاطات مختلفة وقد تكون إحصائية أو وصفية، أي تصف فعليا الواقع.

3- الموازنة: الموازنة عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية معينة، غالبا لمدة سنة، و هي تعنى بتخصيص و استخدام الموارد المختلفة في نشاطات المنظمة في المستقبل لفترة زمنية معينة، ويمكن استخدامها وسيلة رقابية للرقابة على تخصيص و استخدام القوى العاملة والموارد و الآلات و غيرها، و هناك عدة أنواع من الموازنات منها الموازنة الرأسمالية، الموازنة النقدية....الخ .

4- الإشراف: يعتبر أحد وسائل الرقابة الإدارية التي تنفذ العمال وفقا للخطة، والمقصود بها ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيههم الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب

5- الشكاوى: تعتبر من أهم الوسائل الفعالة في الرقابة الإدارية، والشكاوى نوعان:

- شكاوى استرجاعية: وهي الشكاوى التي تقدم إلى المرجع نفسه الذي صدر عنه العمل الذي ألحق الضرر بالشاكي.
- شكاوى تسلسلية: وهي الشكاوى التي يقدمها المتضرر إلى رئيس الموظف المتسبب بالضرر.

6- المراجعة الإدارية:

تتم ممارسة الرقابة عن طريق استخدام أسلوب المراجعة، حيث تعتبر إحدى الطرق الواسعة الانتشار في الرقابة الإدارية وهي عملية إخلاء الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والموازنات باستمرار وخلال فترات زمنية محددة للمراجعة والمتابعة، وتحديد إمكانية إدخال التعديلات عليها في ضوء الظروف والأحوال المفاجئة[23]

---

[21] الحربي، أحمد بن صالح بن هليل، مرجع سابق، ص47

[22] حسين، حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد، ط 1، عمان، الأردن .2006، ص 320

[23] الفاعوري محمد عيسى، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان ,2008، ص95

1-4-خطوات ومراحل الرقابة

بشكل عام فإن العملية الرقابية تحتوي على أربعة م ارحل متسلسلة تبدأ بتحديد أهداف ومعايير وتنتهي باتخاذ إجراءات تصحيحية وهي كالآتي:

1-4-1-تحديد أهداف ومعايير:

إن الخطط التي تعدها المنظمة تشتمل على أهداف ولابد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية تسعى الاقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيقها، وهذه المعايير تعد أمرا مهما للمنظمة لذا فإن العملية الرقابية تركز عليها وتعتبرها مرحلتها الأولى والمعيار هو رقم محدد كميا أو حالة نوعية تسعى للوصول إليها واعتبارها حكما لقبول أو رفض الانجاز، وقد يكون المعيار للمخرجات ونقصد به قياس النتائج والأداء في إطار كمي أو نوعي أو زمني، أما معيار المدخلات فيخصص أو يكرس لجهد العمل الداخل في أداء المهام والعمليات[24].

1-4-2-قياس الأداء الفعلي:

فإن الخطوة الثانية هي قياس ما حصل أو ما أنجز فعال من مهام وأنشطة سواء للعاملين في الأقسام أو المنظمة بأكملها في مجال المخرجات والمدخلات ويجب أن يكون القياس دقيقا لمعرفة ما تحقق بالضبط على أرض الواقع لمقارنته فيما بعد بما تم تخطيطه مسبقا[25] .

1-4-3-مقارنة النتائج بالمعايير والأهداف:

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمقارنة النتائج المتحققة فعال بما تم تحديده من معايير وأهداف، ويمكن أن نعبر عن ذلك بمعادلة الرقابة التالية:

الحاجة للفعل أو الإجراء التصحيحي (الانحراف) = الأداء المرغوب ـ الأداء الفعلي

إن الحاجة الى اتخاذ إجراء تصحيحي (الخطوة التالية) تتحدد بموجب كمية الأغراض الحاصلة، وقد تكون في بعض الأحيان هناك انحرافات سالبة أي يكون فيها الأداء الفعلي أكبر من الأداء المرغوب وهذه حالة جيدة، ولكنها قد تؤشر أن الهداف أو المعايير المحددة لم توضع على أسس سليمة أو أنها متواضعة لذا يجب تحليل هذا الأمر بدقة، إن المقارنات التي يجريها المدراء قد تكون مقارنات تاريخية يقارن فيها الأداء في الفترات الزمنية السابقة بالأداء الحالي، وكذلك قد تكون نسبية حيث تتم المقارنة بين الأداء المتحقق من الأفراد أو الأقسام أو المنظمة ككل مع أفراد أو أقسام أو منظمات معيارية، أما المقارنة الهندسية فإنها تستخدم معايير محددة علميا بطرق)فنية مثل طريقة دراسة الوقت والحركة)

[24] العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 226

[25] العامري، صالح مهدي محسن، الغالبي طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 227

1-4-4-اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن هذه الخطوة هي الأخيرة من مراحل العملية الرقابية حيث يتوجب تصحيح الأخطاء والانحرافات التي اكتشفت في المرحلة السابقة عند المقارنة مع المعايير، وتجدر الإشارة إلى أن هناك أنشطة ومجالات تولي عناية خاصة واهتماما أكثر من غيرها ضمن وهي الممارسة الإدارية التي تعطي اهتماما خاصا للأنشطة الحرجة والتي تتطلب عناية خاصة أثناء العملية الرقابية وهنا يجب الانتباه إلى وجود نوعين من الاستثناءات، الأول منهما يخص المواقف التي تحصل فيها مشاكل لذلك يجب الحذر مع هذه الأقسام أو المواقف باستمرار والانتباه للمؤشرات التي تنذر بحصول مشكلة .والنوع الثاني فهي مواقف الفرص وفيها يكون الأداء الفعلي أكثر من المعايير المحددة لذا يجب دراسة الوضع بعناية ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك .[26]

1-5-أهمية الرقابة الإدارية

تأتي أهمية الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية وهي وظيفة الرقابة التي من خلالها يتم التأكد من سالمة القرارات التي شكلت بترابطها حركية الهيكل التنظيمي بهدف تحديد مكامن القوة في الأداء لتعزيزها أو اكتشاف نقاط الضعف في الأداء بفرض السيطرة عليها وتصويبها بالطريقة التي تؤمن توازن الأداء الفعلي مع الأداء المخطط للمؤسسة . نجد أن الرقابة في العملية الإدارية لها ارتباط قوي جدا في التخطيط وهي الوظيفة التي تبين نقاط الضعف في العملية الإدارية، وتتلخص أهمية الرقابة فيما يلي[27]:

1-5-1-الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أول بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب بتوجيه الإدارة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.

1-5-2-الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط تكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

1-5-3-الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة في العمل ألنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف اقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا

---

[26] حسين حريم , مرجع سابق ص 306

[27] عياصرة، معن، محمود، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد، عمان , 2008، ص 72

1-5-4-الرقابة تحقق العدالة

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجع الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، والرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

1-5-5-الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا

1-5-6-الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح الأخطاء ومنع الانحرافات

ويتم ذلك عن طريق الجودة في الانتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الانتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الانتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج

1-5-7-التنسيق بين المجموعة الواحدة

الذي يقوم على تحقيق أقصى نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع يكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة، وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

1-5-8-الرقابة تساعد في تحديد أسباب تعارض الأهداف:

تظهر أهمية الرقابة أيضا عند ظهور تعارض أو اختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المحيط الداخلي للمؤسسة، ويؤدي في اغلب الأحيان إلى انخفاض الروح المعنوية، وبالتالي انخفاضا في أدائهم، تساعد الرقابة في هذه الحالة المديرين على تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الموقف تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

1-6-أهداف الرقابة الإدارية

هناك أهداف عديدة للرقابة الإدارية من أبرزها[28]:

1- تذليل المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي
2- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إلمام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها، وأن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.
3- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام النظام

[28] سراج الغرياني طلال، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 53، الرياض، ص39

4- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم

5- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وبخاصة في المسائل المالية وفي حدود التصرف بها، وذلك منعا لحدوث انحرافات من جانب الامناء على الأموال وتفاديا إلى إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.

6- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات

7- . تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها

8- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد[29]

[29] علي , عباس , , 2004 , الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال , دار إثراء للنشر والتوزيع , ط1 , عمان , الأردن ، ص34

المبحث الثاني: التنمية المحلية أهدافها وركائزها

تمهيد

تشير الكتابات العديدة في مجال التنمية منذ الحرب العالمية الثانية إلى أن مفهوم التنمية لم يعد يركز على جانب معين، بل أصبح عملية مجتمعية متعددة الأبعاد والجوانب، تنطوي على تغيرات هيكلية وجذرية في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والإدارية على أن يسير ذلك كله بشكل متوازن تماما مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة في توزيع ثمار تلك التنمية أي تحقيق العدالة في توزيع الدخل القومي. وفي إطار هذا التطور في فكر التنمية، فقد ظهر وتطور أيضا مفهوم التنمية المحلية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث حظيت المجتمعات المحلية باهتمام كبير في معظم الدول النامية كوسيلة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة على المستوى القومي. وإذا كانت الجهود الحكومية تمثل عاملاً مهماً لتحقيق التنمية المحلية، فان الجهود الذاتية بالمشاركة الشعبية لا تقل أهمية في هذا المجال، بما تنطوي عليه من مساهمة المواطنين في صنع وتنفيذ مشروعات التنمية المحلية.

2-1-مفهوم المجتمع المحلي:

إن تحديد مفهوم المجتمع المحلي يعتبر مدخلاً لتحديد أهم العوامل الاجتماعية والثقافية المشاركة في إنجاح عملية التنمية، يعرف المجتمع المحلي جماعة قد تكون صغيرة العدد أو كبيرة، يعيش الأعضاء فيها بطريقة يشاركون من خلالها في ظروف الحياة الأساسية وفيها يستطيع الفرد أن يقضي حياته كلها داخله، وبهذا التعريف فان المجتمع المحلي يقوم على أساسين: الأول الإقليم الذي يشغله والثاني الشعور المشترك الذي ينبع من المصالح ووحدة المصير[30].

وينبغي عند دراسة المجتمع المحلي وتنميته الاهتمام بنقاط أساسية هي:

- التعرف على الظروف والأوضاع الجغرافية البيئية التي تميز المجتمع المحلي عن غيره ومدى تأثير هذه الظروف على الأوضاع الاقتصادية والسكانية.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية والجماعات والنظم التي يتألف منها المجتمع المحلي، كذلك المتغير الثقافي الذي يتناول العادات والتقاليد والعرف والقانون السائد، كلها تعتبر ضرورية للفهم المتكامل للمجتمع المحلي.
- التركيز في دراسة المجتمع المحلي على البعد الانساني السيكولوجيا أمر بالغ الأهمية خاصة في عملية التغيير التنموية وما تتطلبه من دافعية[31].

إن الإحاطة بهذه النقاط الأساسية أمر ضروري وبالغ الأهمية لفهم المجتمع المحلي ومشاكله من كافة الجوانب المتشابكة ومن أجل تطبيق طريقة تغيير ملائمة للظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلي وفق إطار سياسة تنموية محلية.

---

[30] مصطفى , مريم , أحمد , إحسان حفظي , قضايا التنمية في الدول النامية , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية , 2005 , ص 230

[31] مصطفى , مريم , أحمد , إحسان حفظي , قضايا التنمية في الدول النامية , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية , 2005 , ص 232

2-2-خصائص التنمية المحلية

تتسم عملية التنمية الجيدة بالخصائص التالية[32]:.

2-2-1-هادفة

ويعني ذلك أنها تنطلق من هدف أو مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها وتتوقف أهداف عملية التنمية على المدخلات والإمكانات المتاحة للقيام بتلك العملية، حيث لا ينبغي تحديد أهداف تفوق هذه المدخلات، وتلك الإمكانات وإلا فإن هذه الأهداف لن تتحقق

2-2-2-علمية

التنمية ليست عشوائية بل تقوم على أسس علمية مدروسة وعمليات تخطيط فائقة الدقة، ودراسات وبحوث جدوى متقنة يتحدد على ضوئها مدخلات وعمليات التنمية، ومن ثم المخرجات أو النواتج المتوقع بلوغها.

2-2-3-نظامية

لا تتم عمليات التنمية عرضا بل تتم بشكل نظامي دقيق في جهات ومؤسسات متخصصة فكل عملية تنمية تكون بمثابة منظومة مكونة من ثالث محاور: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، وتضم المدخلات كافة متطلبات التنمية من الموارد الطبيعية، والموارد البشرية والتمويل...وغيرها.

وتشمل العمليات كافة الاجراءات المرتبطة بتنفيذ خطط التنمية أما المخرجات فتضم النواتج والاهداف التي أمكن بلوغها أو تحقيقها

2-2-4-ايجابية

ينبغي أن تكون التنمية ايجابية، فهي بمثابة تحسين وتطوير للشيء ينتقل به من طور اقل إلى طور أرقى، أو من جيد إلى أجود، وليس من المنطق أن تكون التنمية سلبية، فعمليات التنمية الصناعية التي تتجاهل مبدأ توازن عناصر البيئة، وتقوم على الاستخدام الجائر لبعض موارد البيئة الطبيعية، تكون نتائجها بالضرورة سلبية على بيئة الفرد الطبيعية والاجتماعية.

2-2-5-مستمرة

ومن أهم خصائص عمليات التنمية الديمومة والاستمرارية فمدخلات التنمية متغيرة ومن ثم فإن ذلك يستلزم استمرار مراحل تلك التنمية لمواكبة تلك المتغيرات، كما أن احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع في تغير مستمر، مما ينعكس على تغيير وأهداف التنمية، ومن ثم استمرارية مراحل التنمية لمواكبة ذلك، ومن أهم دواعي استمرارية التنمية رغبة الإنسان الدائمة في بلوغ ما هو أفضل فكلما ارتقى درجة تطلع إلى درجات أعلى...الخ

---

[32] رشوان , حسين عبد الحميد أحمد , التنمية (إجتماعياً ثقافياً اقتصادياً سياسياً إدارياً بشرياً) , مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية , 2009 , ص73

2-2-6-الشمول والتكامل:

ويعني ذلك تناول قضية التنمية من جميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية فلا يمكن –مثلاً–الاهتمام بقضية التعليم دون الاهتمام بقضايا الصحة أو الزراعة أو السكن أو المشروعات الإنتاجية الأخرى، ويقصد بالشمولية كذلك شمول التنمية على كل قطاعات المجتمع الجغرافية والسكانية بحيث تحقق العدالة وتكافؤ الفرص، فلا يصح أن تستفيد فئة من المجتمع بعائد برامج التنمية، بينما يحرم آخرون وقد يكونون من الفئات الفقيرة الأقل قوة وتأثيرا في المجتمع وهم أصحاب الحق في التنمية.

ويعني التكامل كذلك التكافل بين الجهود الأهلية والحكومية ومشاركة جميع فئات المواطنين رجالاً ونساء وأغنياء ونساء وأغنياء وفقراء، ومتعلمين وغير متعلمين، والعمل بروح الفريق بين جميع العاملين في حقل التنمية سواء أكانوا رسميين أم شعبيين[33].

2-2-7-مراعاة

أن تكون برامج التنمية قائمة على أساس إشباع مطالب وحاجات الانسان الأساسية، والتي تتمثل في حاجاته البيولوجية، وحاجاته النفسية، وحاجاته الاجتماعية والاقتصادية ويتم ذلك من خلال النظم والمؤسسات الاجتماعية التي تقوم في المجتمع وما يصاحبها من قيم ومعايير تحدد نوع العلاقات التي تسود بين أفراد المجتمع.

2-2-8-مبدأ تحديد الاحتياجات:

توضع الخطة العامة للدولة على أساس المعرفة التامة باحتياجات المجتمع عامة أما المجتمعات المحلية فتختلف فيما بينها في احتياجاتها حيث يكون لكل منها خصوصياته الثقافية، والبد أن توضع هذه البرامج والمشروعات في ضوء هذه الخصوصيات، ويعلم كل مجتمع من المجتمعات احتياجاته الملحة والأكثر إلحاحا، حيث يقوم التخطيط والتنمية على المستوى المحلي على أساس هذه المعرفة.

2-2-9-التوازن والتنسيق:

ينبغي مراعاة توازن مشروعات برامج التنمية المختلفة، ويعني ذلك الاهتمام بجوانب التنمية حسب حاجة المجتمع، فلكل مجتمع احتياجات تفرض وزنا خاصا لكل جانب منها، فمثال المجتمعات الفقيرة تمثل قضايا التنمية الاقتصادية فيها وزنا أكبر على ما عداها، مما يجعل تنمية الموارد الانتاجية هي الأساس، والقضايا الأخرى تعد فروعا منها، وفي مجتمعات أخرى غنية مثل دول البترول، حيث يحقق الدخل فائضا يكون للخدمات الصحية والاسكانية والاجتماعية شأن أكبر.

وينبغي مراعاة التنسيق بين مشروعات وبرامج التنمية المختلفة، ويهدف التنسيق إلى توفير جو يسمح بتعاون جميع الأجهزة القائمة على خدمة المجتمع، وتضافر جهودها، بحيث لا تصبح مشروعات وبرامج التنمية، متكررة أو متناقضة

[33] رشوان , حسين عبد الحميد أحمد , التنمية (اجتماعيا ثقافيا اقتصاديا سياسيا إداريا بشريا)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2009 ،ص 74.

أو متداخلة مما يبعثر الجهود، ويزيد من تكاليف الخدمات، ويعمل على تشتيت ولاءات المواطنين في المجتمع الواحد، مما يقلل الحماس للعمل الجمعي، مما يكون له أثر على فشل مجهود التنمية[34]

2-2-10-المبدأ الديمقراطي:

يعتبر المبدأ الديمقراطي جوهر أي برنامج للتنمية أو مشروع من المشروعات، بمعنى أن لا تفرض مشروعات التنمية فرضا على أفراد المجتمع المحلي وإنما لابد أن تنبع من داخله، وبتعبير آخر نتبع من القاعدة متجهة إلى القمة وهو أمر ضروري حتى يمكن أن يشارك فيها أعضاء المجتمع بإرادتهم وباختيارهم.

2-2-11-اكتشاف وتدريب القيادة الشعبية المحلية وتشجيعها

وذلك لأن التنمية لا يمكن أن تتحقق من خلال القيادات المهنية المأجورة وحدها، وكذلك تفعيل دور النساء والشباب في برامج التنمية، وذلك عن طريق برامج التربية الأساسية وتعليم الكبار ونوادي الشباب وأجهزة رعاية الأمومة والطفولة والجمعيات والأندية النسائية.

2-2-12-مبدأ الاعتماد على الموارد المحلية:

يجب الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع مادية كانت أو بشرية فاستعمال الموارد المألوفة في صورة جديدة أسهل على المجتمع من استعمال مواد جديدة أو من خارج المجتمع، وينطبق هذا أيضا على الموارد البشرية.

2-2-13-الجهود الذاتية:

يجب أن تدعم الجهود الذاتية بجهود حكومية فعالة والتوصل إلى أحسن استخدام ممكن للتنظيمات التطوعية على مستوى المجتمعات المحلية، أو المجتمعات الوسيطة وتوظيفها في خدمة أهداف خطة التنمية.

2-2-14-خطة التنمية المتوازنة:

لا تستطيع المجتمعات المحلية وحدها مواجهة كل مشكلاتها، الأمر الذي يقتضي وجود خطة للتنمية المتوازنة على المستوى القومي، مما ييسر التقدم الاقتصادي والاجتماعي على المستوى المحلي.

2-3-ركائز التنمية المحلية:

تتلخص ركائز التنمية في الآتي:

2-3-1-المشاركة الشعبية:

وهي إسهام أفراد المجتمع المحلي تطوعا واختيارا في أعمال التنمية حيث تعبر عن احتياجاتها الفعلية وتوجيه الجهود الحكومية نحو المشروعات التنموية الضرورية وذلك باعتبار التنمية المحلية العملية التي تتضافر فيها جهود الأهالي

[34] – حسين عبد الحميد , أحمد رشوان، المرجع السابق ، ص 77.

مع جهود السلطات الحكومية لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية والعمل على تكامل هذه المجتمعات في حياة الأمم وتمكينها من الاسهام إسهاما كاملاً في التقدم القومي.

وتعرف المشاركة الشعبية بأنها العملية التي من خلالها يلعب الفرد دورا في الحياة السياسية والاجتماعية لمجتمعه وتكون لديه الفرصة أن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق وانجاز الأهداف[35].

إن مشاركة المواطن في عملية التنمية المحلية عملية ضرورية بل وأساسية لتحقيق النتائج وبلوغ الأهداف المرجوة، وتكمن أهمية المشاركة الشعبية في النقاط التالية:

- يعتبر المواطن المحلي أكثر حساسية من غيره لما يصلح لمجتمعه وحاجته.
- تمكن المشاركة الشعبية من اكتشاف المشاكل المتعددة التي يعاني منها الافراد والتي يصعب العمل على حلها عن طريق الموظفين في الإدارة المحلية
- إن اشتراك الأفراد في عمليات التنمية يؤدي إلى مساندتهم لها والاهتمام بها مما يجعلها أكثر ثباتا وأعم فائدة.
- في المشاركة الشعبية مساندة حقيقية للإنفاق الحكومي.
- الحكومة لا تستطيع أن تقوم بجميع الأعمال والخدمات ودور المشاركة الشعبية دور تدعيمي وتكميلي للجهد الحكومي وهو ضروري للخطة الانمائية.
- المشاركة الشعبية من خلال الهيئات والمجالس المحلية يمكن أن تقوم بدور الرقابة والضبط وهذا أمر ضروري يساعد الحكومة على اكتشاف نقاط الضعف وتقليل الأخطاء.

إشراك أعضاء البيئة المحلية في التفكير، والعمل على وضع وتنفيذ البرامج التي تهدف إلى النهوض بهم وذلك عن طريق إثارة الوعي بمستوى أفضل من الحياة تتخطى حدود حياتهم التقليدية، وعن طريق إقناعهم بالحاجات الجديدة، وتدريبهم على استعمال الوسائل الحديثة في الانتاج، وتعويدهم على أنماط جديدة من العادات الاقتصادية والاجتماعية مثل الادخار والاستهلاك .و المشكلة الحقيقية التي تواجه عمليات التنمية في المجتمعات النامية هي ضعف استجابة هذه المجتمعات لها، وعدم اشتراك الأهالي مع السلطات العامة في برامجها، ذلك لأن جمود تراكيبها الاجتماعية والاقتصادية تقف أمام التحديدات والتغيرات التي تتناول في كثير من الأحيان قيمهم وتقاليدهم.

2-3-2-تكامل مشروعات الخدمات والتنسيق بين أعمالها:

بحيث لا تصبح متكررة أو في حالة تضاد. وأيضا إحداث هذا التكامل بين المشروعات التي أقيمت أساسا لحل وعلاج مشكلات المجتمع[36]

---

[35] علي , عباس , , 2004 , الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال , دار إثراء للنشر والتوزيع , ط1 , عمان , الأردن ، ص20.

[36] خاطر أحمد مصطفى ، تنمية المجتمعات المحلية الاتجاهات المعاصرة الاستراتيجيات بحوث العمل وتشخيص المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005 ،ص 47

2-3-3-الاسراع بالوصول إلى النتائج المادية الملموسة للمجتمع

ويرى بعض العاملين في ميدان التنمية الاجتماعية أن يكون المدخل إلى هذا الميدان ممثلاً في برامج تتضمن خدمات سريعة النتائج كالخدمات الطبية والاسكان وإذا حدث وبدا المخطط بوضع مشروعات إنتاجية في خطته الانمائية، فيجيب اختبار تلك المشروعات ذات العائد السريع، وقليلة التكاليف ما أمكن، والتي تسدد في الوقت نفسه حاجة اجتماعية قائمة.

وترجع هذه القاعدة إلى عامل جوهري وهام في العمل الاجتماعي وهو كسب ثقة أبناء المجتمع ولا يمكن الحصول على الثقة بدون أن يشعر أبناء المجتمع بان هناك فائدة أو منفعة ملموسة يحصلون عليها من إجراء إقامة مشروع اجتماعي أو اقتصادي في مجتمعهم.

إذن فالثقة في فعالية برامج التنمية الاجتماعية المحلية مطلب ضروري وجوهري لإنجاحها والعقبة التي يواجهها المسؤولون في التنمية الاجتماعية المحلية تكمن في مقاومة المجتمع المحلي للأفكار الجديدة. ومتى قامت الثقة في العاملين ببرامج التنمية تم كل شيء دون مقاومة وسهلت عملية الاقتناع وأمكن اقتصاد وقت وجهد كبيرين[37]

2-3-4-الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع سواء كانت مادية أو بشرية

ويؤدي ذلك إلى نفع اقتصادي من حيث التقليل من تكلفة المشروعات ويعطيها مجالات وظيفية أوسع وتعتبر عملية الاعتماد على الموارد المحلية للمجتمع من أساليب التغيير الحضاري المقصود باعتبار أن ذلك يتم عن طريق إدخال الأنماط الحضارية الجديدة من خلال الأنماط القديمة وذلك باستخدام الموارد المتاحة في المجتمع. فاستعمال الموارد المألوفة، في صورة جديدة مألوفة بالنسبة له هذا ينطبق أيضا على الموارد البشرية. فالقادة المحليون يكونون أكثر نجاحا في تغيير اتجاهات أفراد مجتمعهم من الشخص الغريب على المجتمع حتى لو كان أكثر كفاءة وقدرة[38].

2-4-أهداف التنمية المحلية

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى وراءه التنمية المحلية يتمثل في تحسين الحياة في كافة المجالات وتطوير المجتمع المحلي حتى ينعم بالحياة الكريمة، ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

- تحسين حياة أفراد المجتمع حتى يمكن العيش داخل محيط صحي وجميل
- إحداث سلسلة من المتغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع وذلك بزيادة قدرة أفراده على استغلال الطاقة المتاحة لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية بأسرع من معدل النمو الطبيعي[39]

---

[37] خاطر , أحمد مصطفى ، تنمية المجتمعات المحلية الاتجاهات المعاصرة الاستراتيجيات بحوث العمل وتشخيص المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005 ،ص 47

[38] خاطر, أحمد مصطفى ، نفس المرجع السابق، ص 48.

[39] سالمي , رشيد ، أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3 ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006 ،ص 8

- إعادة الثقة إلى المنطقة المحلية وخاصة الريف الذي طبع عليه شعور الدونية أمام المدينة والتي طغى عليها الشعور بالتفوق، الشيء الذي جعل أهالي الريف يفقدون ثقتهم في عاداتهم وتقاليدهم ساعين إلى النزوح من الريف وتقليد سكان المدينة
- سد احتياجات السكان المحليين من السلع والخدمات.
- تحقيق الضبط الاجتماعي المناسب بإيجاد مناخ مناسب لعملية التنمية مثل معرفة الفرد لواجباته ودوره في عملية التنمية[40].
- التخطيط لعملية التغيير الحضاري وتقدير التكاليف والوسائل والنتائج اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا.
- تحقيق المزيد من التكامل والتماسك الاجتماعي وتطوير أساليب أكثر فاعلية وكفاءة في المجالات السياسية.
- صهر المجتمعات المحلية وتحويلها إلى حالة من التماسك والترابط من أجل تحقيق نموا متوازنا، مما يجنب المجتمع الكثير من الهزات والانتكاسات من خلال ترابط المشاريع وتكاملها وحتى يكون إحساس دائم بالوحدة الوطنية.

2-5-التنمية المحلية في سورية:

بعد أن اطلعنا على مفهوم التنمية المحلية وأهدافها وأبعادها سنتعرف على ماهية التنمية المحلية في سورية ودور قانون الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية وحل المعوقات التي تواجهها

2-5-1-مشكلات ومعوقات التنمية المحلية في سورية:

تعتبر سورية من الدول التي تتبع أسلوب مركزية القرارات وحصرها بين السلطة المركزية بالعاصمة حيث تحدد الخطط والبرامج وأولويات العمل من قبل الأجهزة المركزية وتوزيع المهام الإدارية والتنفيذية بينها وبين الوحدات المحلية , وقد حققت سورية (قبل الأزمة) خطوات لابأس بها في مجال التنمية حيث وصلت خلال تلك الفترة (من عام 2000 حتى 2010) إلى تحقيق هدف الألفية المعني بالقضاء على الفقر والجوع من خلال ما انتهجته من سياسات متعددة للتخفيف من وطأة الفقر وغيه من المشكلات وذلك عبر مكونات ثلاثة :

يقوم المكون الأول على تقديم الخدمات الاجتماعية والتعليمية وخدمات الصحة والمسكن من مياه شرب والصرف الصحي وغيرها , أما المكون الثاني فهو يركز على سياسات الدعم المختلفة من دعم المحروقات والكهرباء ودعم بعض أسعار المواد الأساسية واتباع سياسة رقابة فعالة .

أما المكون الثالث فيتمثل في سياسات العمل اللائق وخاصة التوظيف في القطاع العام وسياسة التأمين الاجتماعي والصحي وعمل المرأة.

ويمكن حصر هذه المشكلات بالمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية :

[40] سعودي محمد، أثر برنامج دعم النمو على التنمية المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، 2007 ،ص 13

أولاً : المشكلات الاقتصادية :

على الرغم من الموقع الجغرافي المميز لسورية وغناها بالموارد والثروات الطبيعية إلا أن هناك معوقات اقتصادية تحول دون تحقيق تقدم في مسار التنمية وأبرز هذه المعوقات :

1- الفقر والبطالة :

بلغ معدل الفقر في سورية قبل الأزمة قرابة 33% من إجمالي السكان وتركزت هذه النسبة في المناطق الريفية والمناطق الشمالية والشرقية من البلاد وكانت الأسباب محصورة بضعف السياسات الاقتصادية المتبعة وغياب التشريعات الملائمة التي توفق بين الحاجات العامة ومتطلبات السوق بالإضافة إلى الاعتماد على القطاع الزراعي بالدرجة الأولى وتراجع العمل في المجال الصناعي خصوصاً فيما يتعلق بالمواد الأولية والثروات الطبيعية حيث غلبت المشاريع الصغيرة والبسيطة والاستهلاكية على حساب المشاريع الاستراتيجية , ومع دخول البلاد في الأزمة التي بدأت سنة 2011 وما رافقها من تدهور اقتصادي كبير ارتفعت نسبة الفق من السكان إلى 80% سنة 2015 بحسب آخر الدراسات التي أجريت كما ارتفع معدل البطالة في سورية إلى 48% سنة 2014 بعد أن كانت 15% سنة 2011 حيث أدت الظروف التي مرت بها سورية خلال سنوات الأزمة إلى إغلاق العديد من المعامل والمصانع والمنشآت الحكومية والخاصة وبالتالي الاستغناء عن الأيدي العاملة فضلاً عن هجرتها نحو الخارج بحثاً عن الأمان والأجور العالية , فضلاً عن ضعف التشريعات والقوانين التي توظف الأيدي العاملة واقتصارها على نسبة توظيف ضئيلة لا تتناسب مع الفائض[41].

2- انخفاض متوسط دخل الفرد السوري إلى ما يعادل دولارين في اليوم وهو الأقل بين جميع الدول النامية حيث ترافق هذا التدني في نمو معدل دخل الفرد مع تدني إنتاجية العامل السوري وتدهور الأجور الحقيقية ودون خلل في توزيع عوائد الثروات، حيث تركزت هذه الثروات بأيدي قليلة من الشعب فيما بقيت الأغلبية محرومة , فهذا الخلل من شأنه تشويه الدورة الاقتصادية والقضاء على أجزاء كثيرة من موارد الناس وطرق حياتهم ومعيشتهم .

3- اتباع النموذج الاقتصادي المستورد: تعتمد سورية على الاستيراد بشكل كبير لتغطية الحاجات العامة حيث يقوم الاقتصاد على هيكل هش عموده الرئيسي هو تصدير سلع محددة (القطن – القمح – النفط سابقاً) فانخفاض هذه السلع من شأنه خلق آثار كارثية على الاقتصاد الوطني فالاعتماد على قطاع الخدمات على حساب القطاعات المنتجة من شأنه جعل سورية من أقل الدول نمواً في المجال الصناعي والتجاري.

4- غياب الشراكة والتعاون:

أدت الأزمة التي عصفت بالبلاد والحصاد الجائر الذي فرض على سورية إلى قطع بعض الدول خصوصاً الأوروبية وعلاقتها مع سورية إلى ضعف عملية التبادل التجاري والصناعي بين سورية وبين هذه الدول وبالتالي

---

[41] الفريق الوطني الأول للتنمية (الملخص التنفيذي), منشور على الانترنت على الرابط لى الرابط http://www.sana.sy تاريخ الدخول 2021/7/15

حصول ركود اقتصادي كبير وعجز تجاري وصل لمستويات خطيرة حرم الاقتصاد السوري من تسريع وتيرة النمو الاقليمي والدولي ومن شأنه أن يزيد من قدرة الاقتصاد السوري على التنافسية على مستوى العالم[42].

5- ضعف القوانين والتشريعات الملائمة : رغم صدور قانون الاستثمار رقم /10/ لعام 1991 وقانون التشاركية رقم /5/ لعام 2015 وغيرها من القوانين والتشريعات إلا أنها لم تحقق الغاية المرجوة منها نظراً لما تتضمنه من قيود وإجراءات إدارية مفيدة وبيروقراطية شديدة تمنع من سلاسة حركة الاستثمار وتنفيذ المشاريع بكل يسر وسهولة فهذه القوانين يغلب عليها الطابع الإجرائي المقيد , فضلاً عن غياب عنصر الأمان والاستقرار المناسب لتنفيذ مثل هذه المشاريع .

ثانياً : المشكلات الاجتماعية :

لم تقتصر المشكلات التي تواجهها سورية تنموياً على الصعيد الاقتصادي فقط بل هناك مشكلات اجتماعية لا تقل أهمية عنها أبرزها :

1- النمو الكبير لحركة السكان :

التنظيم السكاني الغير مدروس من شأنه خلق فجوة بين الموارد الطبيعية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المتزايدة , فالنمو السكاني السريع يرهق الموارد البيئية والخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية فضلاً عن نمو ظاهرة التوسع العمراني على حساب الأراضي الزراعية والغابات ويدفع سكان الأرياف للهجرة إلى المدن , وبالتالي نمو العشوائيات حول المدن وزيادة عدد العاطلين عن العمل وضعف في الأحوال المعيشية .

2- الجهل والأمية :

فتراجع جودة التعليم وضعف البحث العلمي والتقني وارتفاع تكاليف التعليم وافتقار للمؤسسات التعليمية في بعض المناطق من شأنه المساهمة في تفشي الأمية وبالتالي العجز على مواكبة التطورات العلمية ومقتنيات التكنولوجيا الحاصلة عالمياً وانعكاس ذلك على الوضع الاقتصادي الاجتماعي للبلاد وإبقائها في دائرة الدول النامية لمدة طويلة .

3- ضعف الرقابة الصحية والاجتماعية :

أدى إلى غياب الرعاية الصحية والاجتماعية إلى زيادة الأمراض والأوبئة وارتفاع معدلات الوفيات وحرمان شرائح كبيرة من السكان من الخدمات الصحية , فضلاً عن ارتفاع تكاليف التأمين الصحي والجتماعي وغياب التشريعات الملائمة والمشجعة لها , فضلاً عن فقدان أصناف مهمة من الدواء وارتفاع أسعارها بشكل كبير في ظل الحصار الجائر المفروض على سورية ومقاطعة بعض الدول الأوروبية لها [43].

---

[42] المعوشي , أيوب , 2016 , إشكالية التنمية في العالم العربي , منشوات دار أفكار للطباعة والنشر , جورية , لبنان , ص 71

[43] -undp.(2011).Arab Human Development Report. NewYORK united Nation. P220

ثالثاُ المشكلات السياسية :

لاشك ان الاعتبارات السياسية لأي دولة تلقي بظلالها على المسار العام المتبع وبمختلف المجالات باعتبار أن السياسات المرسومة في القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية هي انعكاس لرغبة النظام السياسي الحاكم لهذه البلد حيث تتناغم هذه السياسات مع الايديولوجيا السياسية العائدة وهذا الأمر حصل في سورية , فهذه الأوضاع السياسية التي سادت في البلاد انعكست سلباً على المسار التنموي فمن الثابت أن عملية إصلاح أو تغيير أو دفع مسار التنمية إلى الأمام يحتاج إلى استقرار سياسي وأمني بالدرجة الأولى , فغياب الاستقرار السياسي سابقاً منذ الاستقلال حتى سنة 1970 والدخول في الحروب مع العدو الصهيوني وكذلك حروب لبنان وغيرها من أحداث التي استلزمت حضوراً سورياً قوياً انطلاقاً من دورها المحوري في الشرق الأوسط وما يتعلق باعتبارات التضامن العربي والقومية والعروبة فهذه الإيديولوجيا السياسية التي كانت سائدة وتفضيلها الاعتبارات القومية على حساب التنمية وكان من شأنها الاكتفاء بتلبية الحاجات الأساسية واستمر الأمر نفسه حتى بدء الأزمة في عام 2011 , والتي تعود إلى أسباب خارجية وداخلية , ولاشك أن غياب الخطط التنموية الفعالة على مستوى المحافظات السورية من أبرز الأسباب التي ساهمت ولو بجزء بسيط في تأجيج الأحداث وتفاقمها , حيث تم استغلال حالة الفقر والبطالة وانتشار العشوائيات لتأجيج الشارع نحو مآرب وغايات ضيقة بما يتناسب مع توجهات الدول الداعمة لها لخلق المزيد من الشرخ والانقسام في المجتمع السوري والعودة بسورية إلى الوراء بدلاً من دفع التنمية إلى الأمام , وقد أدركت سورية هذا الأمر وعملت على إصدار العديد من التشريعات والقوانين التي تحقق تقدماً سياسياً مهماً لتكون بمثابة القاعدة الأساسية لأي عملية إصلاح سياسي وتنموي , وتنموي , وتوجت هذه التشريعات والقوانين بكتابة دستور جديد للجمهورية العربية السورية , حيث بدأ العمل منذ عام 2012 وكذلك صدور قانون الأحزاب رقم / 100/ لعام 2011 وقانون الإدارة المحلية رقم /107/ لعام 2011 وإلغاء حالة الطوارئ وغيها من الأمو التي تشكل دفعاً جيداً في مسا التنمية المحلية .

2-7-آلية عمل قانون الإدارة المحلية في مواجهة معوقات التنمية وحلها

بعد أن تناولنا المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية المحلية سنتعرف على دو قانون الإدارة المحلية كتشريع ينظم عمل الهيئات المحلية في تذليل الصعوبات والعراقيل التي تعترض التنمية وذلك بما يتضمنه من أدوات وأساليب حديثة تساهم في وضع أفضل الخطط التنموية المحلية المناسبة لتكوين المجتمع .

وفي سورية فقد بدأت تجربة الإدارة المحلية بصدور المرسوم التشريعي قم /15/ تاريخ 1971/5/11 واستمر سريانه حتى صدو قانون الإدارة المحلية رقم /107/ تاريخ 2011/8/23 ليحدث هذا القانون نقلة نوعية في تنظيم الإدارة المحلية , وذلك تنفيذاً لمنهج الإصلاح الذي يعبر عن المشاركة الحقيقية للمواطنين في النهوض لمجتمعهم[44].

وقد أبصر القانون الجديد للإدارة المحلية النور بعد الاطلاع على تجارب الدول الأخرى والاستفادة منها في هذا المجال وذلك بعد تقييم الوضع الداخلي للدولة وذلك في إطار تعزيز اللامركزية الإدارية والدور التنموي للوحدات

[44] الأحمد , نجم واسماعيل , أحمد , المدخل إلى القانون الإداري , مطبوعات جامعة دمشق , 2019-2020 , ص 338

المحلية مع التأكيد على ضرورة الحفاظ على استقلال الوحدات المحلية ذات الشخصية الاعتبارية وحق السلطة المركزية في الرقابة على الوحدات المحلية للقيام بمهامها على المستوى المحلي بالشكل الأمثل مع مراعاة السياسة العامة للدولة .

وبعد الاطلاع على هذا القانون الجديد , يتبين أنه يحمل الكثير من النقاط الإيجابية التي تساهم في رفع قدرة الوحدات المحلية على تأمين الاحتياجات المحلية على الصعيد الخدمي والتنموي .

وانطلاقاً من رغبة المشع في معالجة المشكلات التي تعانيها الوحدات المحلية تنموياً وخدمياً عمل ومن خلال التشريع الجديد للإدارة المحلية , إلى اتباع أسلوب جديد في التقسيم الإداري من خلال تقسيم الوحدات المحلية إلى أربع مستويات (المحافظة – المدينة – البلدية – البلدية) وكما نص على إحداث إدارة مشتركة مؤقتة بين الوحدات الإدارية لتنفيذ المشاريع المشتركة ذات الأهمية الكبرى من خلال إحداث مكاتب لتنسيق العمل والخدمات بين الجهات ذات الشأن وكذلك الأهمية الكبرى من خلال إحداث مكاتب لتنسيق العمل والخدمات بين الجهات ذات الشأن وكذلك تضمن القانون الجديد إحداث وظائف نوعية في الجسم الإداري المحلي (أمين عام المحافظة , مدي المدينة) بهدف إدارة الشؤون القانونية في الوحدات الإدارية .

وساهم قانون الإدارة المحلية الجديد رقم /107/ لعام 2011 في تعزيز المركزية الإدارية من خلال انتخاب رئيس المجلس المحلي من قبل أعضاء المجلس , فهذا الأمر من شأنه تعزيز استقلال الوحدات المحلية في ممارسة عملها خاصة بعد منح المجالس المحلية صلاحيات واختصاصات جديدة والتوسع فيها من خلال السماح لها بوضع الخطط التنموية القصيرة والطويلة الأجل والتعاقد مع القطاع الخاص في إطار دعم التشاركية [45].

كما أتاح هذا القانون الجديد لبعض الوحدات المحلية (مجالس المحافظة) بإقامة مشروعات بنسبة 25% من الموازنة المستقلة لها , وذلك بهدف تقوية الإيرادات المالية للوحدات المحلية , ويشكل ذلك دفعاً قوياً للوحدات في المجال التنموي والخدمي .

لعل الشيء المهم الذي أحدثه القانون الجديد للإدارة المحلية هو النص على إحداث مراكز خدمة المواطن في الوحدات المحلية الإدارية بهدف مساعدة المواطنين وتلبية احتياجات بأقل تكلفة وجهد ووقت .

وكما وسع من سلطات المجالس المحلية وصلاحيتها وحددها بشكل واضح لا لبس فيها ولا غموض , وذلك بهدف تمكين الوحدات المحلية من القيام بمهامها في تطوير الوحدات الإدارية المحلية في المجالات المتعددة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعمرانية بما يتناسب مع التنمية المحلية المتوازنة .

وقد مكن القانون الجديد الوحدات المحلية من القيام بالتخطيط والتنفيذ ووضع الخطط المحلية التنموية الخاصة بكل مجتمع من خلال تنفيذ المشاريع الخاصة بها بكل كفاءة وفعالية وذلك بعد تعديل مستويات الوحدات الإدارية وإعادة هيكلتها وجعلها مسؤولة بشكل مباشر عن كافة الخدمات الاقتصادية والثقافية ومختلف الشؤون اليومية التي تهم المواطنين في وحداتهم المحلية بما يتماشى مع السياسة العامة للدولة .

---

[45] الأحمد , نجم واسماعيل , أحمد , المدخل إلى القانون الإداري , مرجع سابق , ص 341

قد تضمن القانون الجديد تعديلات مهمة في عمل المحافظين وصلاحياتهم وكذلك مهمات المجالس المحلية ومكاتبها التنفيذية والعمل على وضع رؤية تنموية مستقبلية اقتصادية واجتماعية وخدمية للمحافظات والوحدات الإدارية وترجمتها إلى خطط طويلة الأجل تتضمن الانتقال إلى مراحل تنموية متقدمة اقتصادياً واجتماعياً [46].

أكد القانون الجديد على ضرورة توفر الخبرة والكفاءة فيمن يمارسون العمل المحلي وذلك يهدف ضمن حسن سير العمل في الوحدات المحلية واستمراريته ووضع الاستراتيجيات التنموية الخاصة بالمجتمع المحلي والانتقال من الدو الخدمي إلى الدور التنموي وذلك بعد تعزيز الإيرادات المالية للوحدات الإدارية المحلية لتمكينها من القيام بهذا الدور .

وتضمن القانون الجديد أيضاً تبسيط الإجراءات بأشكالها كافة وخاصة الإجراءات الإدارية والتي تعد من وسائل تحسين العلاقة بين الإدارة والجمهور بصفة عامة وبين الإدارة المحلية وسكان الوحدة وكذلك التأكيد على إنشاء مراكز خدمة المواطن التي تختص بمنح الرخص والخدمات والرعاية وفق الأنظمة والشروط الموضوعة من قبل مجالس الوحدات الإدارية والوزارات والإدارات المعنية , وصولاً للحصول عليها عبر خدمات الحكومة الالكترونية بما يوفر الوقت والجهد والمال[47].

وبين القانون الجديد للإدارة المحلية المدة التي تم خلالها وضع الخطط وتنفيذها بعد تحديد الوسائل والإجراءات والنشاطات اللازمة لتحقيقها , حيث حدد هذه المدة بأربع سنوات يتم من خلالها القيام بالمشاريع الخدمية والتنموية والاقتصادية والاستثمارية والاجتماعية التي تقوم بها الوحدات الإدارية ضمن عملها[48].

أشار القانون الجديد إلى ضرورة المشاركة الشعبية وذلك بمشاركة أكبر عدد ممكن من سكان الوحدات المحلية قولاً وفعلاً وذلك عبر اشتراكهم في وضع وتنفيذ المشاريع التي تهدف إلى النهوض بالواقع الاقتصادي المعيشي , خصوصاُ أن الغاية من وضع قانون الإدارة المحلية هو منح فرصة لسكان هذه الوحدات لتأدية دورهم المشروع في إدارة وضع القرار , وقد أكد المشرع السوري في المادة (2) من قانون الإدارة المحلية رقم /107/ لعام 2011 الفقرة (1) على هدف من أهداف قانون الإدارة المحلية وهو تطبيق لامركزية السلطات والمسؤوليات وتركزها بأيدي الشعب تطبيقاً لمبدأ الديموقراطية الذي يجعل الشعب مصدر كل سلطة [49].

لاشك أن هناك عدة معوقات وصعوبات تحول دون تحقيق الأهداف الكاملة للإدارة المحلية والتي تتعلق أحياناً بعدم إيمان بعض الوزراء والمحافظين وجديتهم في إمكانية تطبيق مبدأ اللامركزية بالأسلوب المركزي , وكذلك الحال أيضاً هناك ضعف في مشاركة الرأي في البلديات على مستوى مجالس المحافظات , فضلاً عن نقص الكوادر الفنية ومستوى الشهادات الجامعية في العاملين في مجال الإدارة المحلية .

---

[46] الأحمد , نجم اسماعيل , أحمد , المدخل إلى القانون الإداري , مرجع سابق , ص 346

[47] المادة (2) من قانون الإدارة المحلية السوري , رقم /107/ لعام 2011 والصادر بمرسوم تشريعي تاريخ 2011/8/23

[48] الأحمد , نجم واسماعيل , أحمد , المدخل إلى القانون الإداري , مرجع سبق ذكره , ص 346.

[49] المادة (1) من قانون الإدارة المحلية السوري رقم / 107 / لعام 2011 الصادر بمرسوم تشريعي تاريخ 2011/8/23

كما ان هناك نقص في الاعتمادات المالية مقارنة بجمع وضمانة الأعباء الملقاة على عاتق الهيئات المحلية مما لا يسمح بقيام المشاريع الكبيرة [50].

[50] الأحمد , نجم واسماعيل , أحمد , المدخل إلى القانون الإداري , مرجع سابق , ص403.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

دراسة حالة بلدية معضمية القلمون

3-1- تمهيد: لمحة تاريخية:

معضمية القلمون بلدية تابعة لمنطقة القطيفة في محافظة ريف دمشق يبلغ عدد سكانها أكثر من 26000 نسمة وفق التعداد السكاني 2006. تحد بلدية معضمية القلمون عدة مدن أهمها الرحيبة شرقاً والقطيفة غرباً وجبال القلمون شمالا وجنوباً. بدأت البلدية تنمو عمرانيا منذ عدة سنوات وتوسعت شرقاً وغرباً بشكل أفقي وليس عمودي. وفيها الكثير من الآثار كالآبار الرومانية والنهر القديم وجامع الانوات.

تقع البلدية على ارتفاع 950م عن سطح البحر بمناخ جيد نوعا ما بمعدل أمطار سنوي 200 ملم. ولها تاريخ طويل ما قبل الرومان ومقولات تتحدث عن أن عمر البلدية أكثر من 2000 سنة.

في وسط البلدية القديمة معالم لمعبد قديم، كما أن في سفح الجبل الواقع إلى الشمال من أرض هذه البلدية موقع "الشومر" و "السومر" فيما يشير إلى الأمة الحضارية المعروفة باسم "سومر "والسومريين. وفي هذه البلدية قناة رومانية تبدأ في منبعها على عمق خمسين متراً تحت الأرض لتظهر بعد خمسة آلاف متر تقريباً على وجه الأرض، كانت تروي قسماً من أرضها، حتى جفت. بالإضافة إلى أقنية أخرى بينها وبين القطيفة.

يقوم اقتصاد البلدية على الزراعة بأغلبها وتربية المواشي وضخ الماء آلياً من الأعماق لري الأرض، وتقتصر الزراعة على الحبوب والكرمة والزيتون

ملابس البلدة في القديم كانت توشى بأنواع من التطريز بلغت من الدقة والروعة ما بلغت واستغرق تطريزها جهداً كبيراً وزمنا طويلاً، حيث كانت العروس في فترة خطبتها تقوم بتوشية الثياب التي تتزين بها في عرسها وتصنع الثياب التي تكفي حاجتها طوال حياتها بمفردها حتى إذا جاء يوم العرس زينت غرفتها بما طرزت بتعليقها بطريقة فنية على جدرانها، لذلك تم اختيار هذه البلدية لإقامة وحدة إرشادية للتطريز لإعادة تراثها العريق تقوم بتعليم التطريز ونسج السجاد اليدوي.

ولما كانت المهنة الغالبة على أهل هذه البلدية الزراعة، فقد ترجح تسميتها بـ "معضمية" نسبة إلى العظم الذي هو اللوحة العريضة التي في رأس الحديدة التي تشق الأرض. كما جاء العظم لمقبض القوس وللخشبة ذات الأصابع التي تذرى بها الحبوب والمعروفة باسم "المذراة"، ولهذا جاء اسمها في الوثائق بالضاد وليس بالظاء. كما أن هذه البلدية أي معظمية بالظاء تنسب إلى السلطان المعظم نور الدين الزنكي وهي نسبة متأخرة. ونسبتها الأولى أقرب إلى الصواب مع التعاقب بين الضاد والظاء في بعض الصيغ المنقولة. ومن أجل الإضافة إلى مرجع ثابت لا يتغير، أُضيفت إلى مرجع تتميز به وهو القلمون فسميت معضمية القلمون.

3-2- تعريف بالاستمارة أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية:

تم تطبيق استمارة أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية بعد دراسة صدقه وثباته، الذي يتكون من جزء أول البيانات الشخصية والتي تحتوي على: (العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، والوظيفة الحالية)، أما الجزء الثاني كان لعبارات

الأبعاد الثلاثة للرقابة الإدارية والتي هي كالتالي: (البعد الأول: أساليب ووسائل الرقابة الإدارية) وعدد عباراته ثمانية (08)، أما (البعد الثاني: النظام الرقابي المتبع) وعدد عباراته ثمانية (08)، وكان (البعد الثالث: العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية) بسبعة عبارات.

الجدول رقم 1أبعاد الاستبيان

عبارات البعد الأول	عبارات البعد الثاني	عبارات البعد الثالث
من العبارة 01 إلى العبارة 08	من العبارة 09 إلى العبارة 16	من العبارة 17 إلى العبارة 23

من إعداد الباحث

3-3- طريقة تطبيق الاستمارة :

تستخدم هذه الاستمارة على أفراد العينة، ويتكون من 23 عبارة ككل، الأبعاد الثلاثة كلها كانت إيجابية، والهدف من هذا المقياس هو قياس الأبعاد الثلاثة لأثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية، التي تمثل عناصر أساسية لأبعاد الرقابة الإدارية وتحديد درجتها حسب سلم ليكرت الثلاثي) أوافق، محايد، لا أوافق(لدى أفراد العينة.

4-3- كيفية تصحيح الاستمارة :

بالنسبة للبيانات الشخصية)العمر ، والخبرة (وضعنا كل منها ضمن أربع فئات بالنسبة للعمر (من 21- 30 سنة) , (من 31- 40 سنة), من (41- 50) سنة , (51- 60 سنة) أما بالنسبة للخبرة (من 1- 10 سنوات), من 11-20 سنة) , من 21-30 سنة , من 31- 40 سنة) , أما عبارات الأبعاد الثلاثة يمكن الحصول على درجة الاستمارة بإتباع الخطوات التالية :

بما أن كل العبارات كانت ايجابية مثل الزيارات المفاجئة لمواقع العمل تعمل على تحسين التنمية المحلية(إذا أجاب عنها ب "أوافق" نعطيه ثلاث نقاط(3) ، واذا أجاب ب(محايد) نعطيه نقطتين (2) , وإذا أجاب ب (لا أوافق) نعطيه نقطة واحدة (.1وهكذا تنطبق على العبارات 22 الأخرى .

5-3- خصائص أداة البحث :

1- الثبات :

يشير الثبات إلى الدرجة التي ينجح ضمنها قياس معين في إعطاء النتائج نفسها حين تقيس تكراراً الأشياء نفسها. في دراستنا الحالية قمنا بحساب معامل ثبات لاستمارة أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية، على (5) أفراد من مجتمع الدراسة، وهذا بطريقة إعادة الاختبار وفي هذه الطريقة يطبق الاختبار على عينة ما، ثم يعاد تطبيقه بعد فترة من الزمن ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين الاختبارين في مرتي التطبيق.

ولأننا بصدد دراسة عينة واحدة فقد تم حساب معامل الثبات بطريقة إعادة تطبيق الاختبار وفي هذه الطريقة يطبق الاختبار على عينة ما، ثم يعاد تطبيقه بعد فترة من الزمن ثم يحسب معامل الارتباط بيرسون بين الاختبارين في مرتي التطبيق.

كانت المدة بين التطبيق الأول و الثاني 7 أيام، إذ قمنا في بادئ الأمر بحساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجات الأولى والثانية لإيجاد**α** كرومباخ الارتباط بين درجات المقياس، ثم طبقنا علاقة معامل الثبات**α** كرومباخ لقياس الثبات، حيث يعتبر معامل **α** كرومباخ أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ولقد تم تطبيق الخطوات السابقة مرة على 5 أفراد حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون **0,76** = **R** : و بلغت قيمة α كرومباخ= **0,86**)وهي درجة دالة إحصائياً على معامل ثبات مرتفع يطمئن على ثبات المقياس ككل.

الصدق :

تم استنتاج معامل صدق الاستمارة انطلاقا من النتيجة النهائية لمعامل الثبات المحسوب وفق المعادلة التالية :معامل الصدق تساوي جذر معامل الثبات

و منه فمعامل الصدق للعينة يساوي **0.92**، و هي درجات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة **0,05**مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المحور لدى عينة الدراسة.

3-6-عرض وتحليل نتائج الاستبيان :

الجدول رقم 2توزع العينة حسب المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	**21**	**70%**
ثانوي	**09**	**30%**
المجموع	**30**	**100%**

من إعداد الباحث

يبين الجدول توزع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي يتبين أن أغلبية المبحوثين ذو مستوى جامعي بنسبة 70% ونسبة 30% من أفراد العينة من المستوى دون الجامعي .

الجدول رقم 3 توزع عينة البحث على حسب سنوات الخبرة المكتسبة

الخبرة	التكرار	النسبة %
من 1- إلى 10 سنوات	9	30
من 11 إلى 20 سنة	11	36.7
من 21 إلى 30 سنة	9	30
من 31- إلى 40 سنة	1	3.3
المجموع	30	100

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة لهم أقدمية أكثر من 11 سنة وذلك بنسبة 36.7 % في حين أن نسبة 30 % تمثل الأفراد الذين لهم خبرة ما بين 1 إلى 10سنوات و 30 % تمثل الأفراد الذين لهم خبرة من 21 الى 30 سنة و نسبة 3.3 % لأفراد العينة الذين لهم خبرة من 31 إلى 40 سنة .

الجدول رقم 4 توزيع أفراد العينة على حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 21 إلى 30 سنة	**3**	**10**
من 31 إلى 40 سنة	**6**	**20**
من 41 إلى 50 سنة	**12**	**40**
من 51 إلى 60 سنة	**9**	**30**
المجموع	**30**	**100**

من اعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة هي 40 % والتي تمثل الأفراد الذين تراوح أعمارهم بين 41 سنة الى 50 سنة أما نسبة 10 % فتمثل فئة الأفراد بين 21 و 30 سنة، ونسبة 20% فتمثل الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ونسبة 30 % تمثل الفئة العمرية من51 الى 60 سنة.

3-7- عرض و تحليل ومناقشة نتائج استمارة محاور الدراسة :

أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

ولعرض نتائج هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والنسبة المئوية ومعامل k^2 لحسن المطابقة لكل سؤال لإجابات العينة ويتمثل ذلك في الجداول التالية :

❖ العبارة رقم (01) :الزيارات المفاجئة لمواقع العمل تعمل على تحسين التنمية المحلية.

جدول رقم (5) : يبين التكرارات والنسب المئوية و قيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم): **(1**

الجدول رقم 5

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /1/
لا أوافق	
التكرار	**3**
النسبة	**10**
محايد	
التكرار	**9**
النسبة	**30**
أوافق	
التكرار	**18**
النسبة	**60**
k^2_c المحسوبة	**3.8**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**

درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	لا يوجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن الزيارات المفاجئة لمواقع العمل تعمل على تحسين التنمية المحلية كان عددهم 18)) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 60%، و المحايدين قدر عددهم ب (09) أفراد أي بنسبة 30 %، أما الذين لم يوافقوا فكان عددهم 3 بنسبة قليلة 10 % ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 3,8 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,99 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أقل من k^2t المجدول نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على أن الزيارات المفاجئة لمواقع العمل تعمل على تحسين التنمية المحلية.

هذا ما يبين وجود اختلاف بين عينة البحث في أن الزيارات المفاجئة لمواقع العمل لها أثر بالغ على تحسين التنمية بالرغم من أن النسبة الأكبر بقليل جاءت للموافقين، فهو إجراء مفاجئ يتم من خلاله التعرف على الانجاز في أوقات غير متوقعة أو في مراحل حساسة من العمل للكشف عن العيوب الفنية والتقنية أو غيرها عكس الزيارات المرتبة والمبرمجة التي تكون متوقعة، يتم من خلالها إخفاء كل جوانب القصور والعيوب والفشل. وهناك مجموعة أخرى من عينة البحث أجابوا ب محايد ونجد مجموعة ضئيلة أخرى أجابوا ب لا أوافق أي أن الزيارات المفاجئة لا تعمل على تحسين التنمية المحلية.

❖ العبارة رقم (2) : مراجعة السجلات توفر المعلومات اللازمة لتتبع سيرورة عملية التنمية المحلية .

جدول رقم (6) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (2) .

الجدول رقم 6

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /2/
لاأوافق	
التكرار	**3**
النسبة	**10**
محايد	
التكرار	**9**
النسبة	**30**
أوافق	
التكرار	**18**
النسبة	**60**
k^2_c المحسوبة	**3.8**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	لا يوجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن الزيارات المفاجئة لمواقع العمل تعمل على تحسين التنمية المحلية كان عددهم 18)) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 60%، و المحايدين قدر عددهم ب (09) أفراد أي بنسبة 30 %، أما الذين لم يوافقوا فكان عددهم 3 بنسبة قليلة 10 % ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 3,8 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أقل من k^2t المجدول نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على أن مراجعة السجلات توفر المعلومات اللازمة لتتبع سيرورة عملية التنمية المحلية

هذا ما يبين وجود اختلاف بين عينة البحث في أن مراجعة السجلات توفر المعلومات اللازمة لتتبع سيرورة عملية التنمية المحلية لها أثر بالغ على تحسين التنمية بالرغم من أن النسبة الأكبر بقليل جاءت للموافقين، حيث يتم بموجبها اتخاذ كافة إجراءات التقييم المنظم ليس فقط للعمليات الحسابية إنما حسب إجاباتهم في تقييم أداء كافة العمليات وبرامج التنمية المحلية مع قياس النتائج الفعلية الميدانية مقارنة بالنتائج المتوقعة واقتراح التوصيات التي تساعد على عملية التخطيط

والتنبؤ. وهناك مجموعة أخرى من عينة البحث أجابوا ب محايد ونجد مجموعة ضئيلة أخرى أجابوا ب لا أوافق ترى بأن لا فائدة من مراجعة السجلات توفر المعلومات اللازمة لتتبع سيرورة عملية التنمية المحلية

- ❖ العبارة رقم (3) : الرد على تظلمات وشكاوي المواطنين المقدمة من أهم الأساليب التي تساهم في تطوير التنمية المحلية .

جدول رقم (7) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم(3)

الجدول رقم 7

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /3/
لاأوافق	
التكرار	**0**
النسبة	**0**
محايد	
التكرار	**1**
النسبة	**3.33**
أوافق	
التكرار	**29**
النسبة	**96.67**
k^2_c المحسوبة	**17**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " الرد على تظلمات وشكاوي المواطنين المقدمة من أهم الأساليب التي تساهم في تطوير التنمية المحلية كان عددهم 29)) فرد بنسبة مئوية تقدر ب 96.67%، و المحايدين قدر عددهم ب (1) أفراد أي بنسبة 3.33 %، أما الذين لم يوافقوا فكان عددهم 0 بنسبة قليلة 0 % ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 17 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن الرد على تظلمات وشكاوي المواطنين المقدمة من أهم الأساليب التي تساهم في تطوير التنمية المحلية.

ومنه يتضح لنا أن غالبية عينة البحث اتفقت على أن تظلمات وشكاوي المواطنين من أهم الأساليب التي تساهم في تطوير التنمية المحلية، حيث يرونها وسيلة يتم استخدامها في كثير من المنظمات والمؤسسات فيتم تخصيص وحدة لاستقبال شكاوي وتظلمات المعنيين بالخدمة فان تم فحصها وتحريها وعلاجها فان لها أثر في تحسين التنمية المحلية. وهناك مجموعة ضئيلة جدا من عينة البحث أجابوا بالحياد عن هذه العبارة في المقابل تنعدم الإجابة ب لا أوافق.

❖ العبارة رقم (4) : الاتصالات السلكية واللاسلكية توفر أهم المعلومات والمعطيات عن التنمية المحلية.

الجدول رقم (8) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم4

.الجدول رقم 8

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /4/
لاأوافق	
التكرار	**1**
النسبة	**3.33**
محايد	
التكرار	**6**
النسبة	**20**
أوافق	
التكرار	**23**
النسبة	**76.67**
k^2_c المحسوبة	**8.86**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن الاتصالات السلكية واللاسلكية توفر أهم المعلومات والمعطيات عن التنمية المحلية عددهم 23 فرد بنسبة تقدر ب 76,67% والمحايدين على ذلك 06 أفراد بنسبة **20%**، وفرد واحد أجاب ب " لا أوافق "بنسبة 3.33%

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 8.86 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية

على أن الاتصالات السلكية واللاسلكية توفر أهم المعلومات والمعطيات عن التنمية المحلية.

– انطلاقا من المعطيات السالفة الذكر يتضح لنا أن معظم عينة البحث ترى أن الاتصالات السلكية واللاسلكية توفر أهم المعلومات والمعطيات عن التنمية المحلية، وهذا يشير إلى ان الغاية من ذلك نقل المعلومات والبيانات، فالبطء في وصول المعلومات عن انحراف معين كشفته الرقابة قد يؤدي إلى كارثة، وفي هذا المجال لابد من تحديد من هو المسؤول عن نقل المعلومات ولمن سوف تبلغ، وكيف تتم ومتى تبلغ.

❖ العبارة رقم (5) : متابعة تنفيذ البرامج التنموية كفيل بتحسين التنمية المحلية

الجدول رقم (9) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (5) .

الجدول رقم 9

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /4/
لا أوافق	
التكرار	**0**
النسبة	**0**
محايد	
التكرار	**3**
النسبة	**10**
أوافق	
التكرار	**27**
النسبة	**90**
k^2_c المحسوبة	**14.6**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن متابعة تنفيذ البرامج التنموية كفيل بتحسين التنمية المحلية عددهم 27 فرد بنسبة تقدر ب 90% والمحايدين على ذلك 3 أفراد بنسبة **10%**، ,والإجابة ب " لا أوافق "بنسبة 0%

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 14.6 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن متابعة تنفيذ البرامج التنموية كفيل بتحسين التنمية المحلية.

من خلال المعطيات السالفة الذكر يتبين أن معظم عينة البحث ترى أن متابعة تنفيذ البرامج التنموية كفيل بتحسين التنمية المحلية وأن المتابعة ذات أهمية كبيرة في ذلك، حيث تعهد لأشخاص أو مساعدين بمتابعة وملاحقة العمل وتتبع خطواته ومسيرته حتى تكون الأعمال والبرامج التنموية تحت نظر الجهات المسؤولة عنها وهذا حسب التوقيت

الموضوع لها. كما نجد مجموعة ضئيلة جدا من عينة البحث أجابت بالحياد عن هذه الفقرة في حين الإجابة ب لا أوافق عن هذه العبارة انعدمت.

❖ العبارة رقم (6) ارسال لجان تحقيق أمر مهم للفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية

الجدول رقم (10) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (6) .

الجدول رقم 10

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /6/
لاأوافق	
التكرار	**0**
النسبة	**0**
محايد	
التكرار	**1**
النسبة	**3.33**
أوافق	
التكرار	**29**
النسبة	**96.67**
k^2_c المحسوبة	**14.6**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن ارسال لجان تحقيق أمر مهم للفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية عددهم 29 فرد بنسبة تقدر ب 96.67% والمحايدين على ذلك 1 أفراد بنسبة **3.33%**، ,والإجابة ب " لا أوافق "بنسبة 0%

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 14.6 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول ^2k والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن ارسال لجان تحقيق أمر مهم للفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية.

انطلاقا من المعطيات السابقة الذكر يتضح لنا أن معظم عينة البحث ترى أن إرسال للجان التحقيق أمر مهم للفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية، حيث أن للجان التحقيق دور مهم في حل العقبات التي تعترض التنمية المحلية والملاحظ أن كثير من برامج التنمية معطلة بسبب النزاعات والخصومات وهذا ما نجده على أرض الواقع مثلا في اختيار الأرضيات التي تقام عليها تلك البرامج والمشاريع التنموية، كما أن هناك مجموعة قليلة جدا من عينة البحث أجابوا بالحياد في حين الإجابة ب لا أوافق منعدمة.

❖ العبارة رقم 07 مراقبة سلامة الأجهزة والمعدات وصيانتها يساهم في دفع عجلة التنمية المحلية.

الجدول رقم (11) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ^2k حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (7) .

الجدول رقم 11

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /7/
لاأوافق	
التكرار	**0**
النسبة	**0**
محايد	
التكرار	**0**
النسبة	**0**
أوافق	
التكرار	**30**
النسبة	**100**
المحسوبة k^2_c	**20**
الجدولية k^2_t	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن ارسال لجان تحقيق أمر مهم للفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية عددهم 30 فرد بنسبة تقدر ب 100% والمحايدين على ذلك 0 أفراد بنسبة **0%**، ,والإجابة ب " لا أوافق "بنسبة 0%

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 20 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن مراقبة سلامة الأجهزة والمعدات وصيانتها يساهم في دفع عجلة التنمية المحلية.

انطلاقا من المعطيات السابقة الذكر يتضح لنا أن كل عينة البحث ترى أن مراقبة سلامة الأجهزة والمعدات وصيانتها يساهم في دفع عجلة التنمية المحلية، أن ضعف الرقابة العملياتية يؤدي إلى كثرة توقف وعطل المكائن أو عطل الأفراد العاملين بسبب نقص المواد الأولية وعدم كفاءة الإدارة في جدولة العمل أو عدم كفاءة نظام الصيانة ومراقبة ومتابعة الأجهزة والمعدات من حيث الصيانة الدورية واستبدال أجزاء في موعدها.

❖ العبارة رقم 08 : الرقابة على تنفيذ بنود الميزانية بدقة يضمن منع التلاعب بالأموال واتلافها

الجدول رقم (12) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (8) .

الجدول رقم 12

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /8/
لاأوافق	
التكرار	**3**
النسبة	**10**
محايد	
التكرار	**16**
النسبة	**53.33**
أوافق	
التكرار	**11**
النسبة	**36.67**
k^2_c المحسوبة	**2.86**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن ارسال لجان تحقيق أمر مهم للفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية عددهم 11 فرد بنسبة تقدر ب 36.67% والمحايدين على ذلك 16 أفراد بنسبة **53.33%**، ,والإجابة ب " لا أوافق "بنسبة 3 أفراد بنسبة 10% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 20 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن الرقابة على تنفيذ بنود الميزانية بدقة يضمن منع التلاعب بالأموال واتلافها.

انطلاقا من المعطيات السابقة الذكر يتضح لنا وجود اختلاف بين إجابات أفراد العينة، وأن نصف عينة البحث تقريبا كانت إجاباتهم محايدة وفئة قليلة من عينة البحث كانت غير موافقة والباقي يرون أن الرقابة على تنفيذ بنود الميزانية

بدقة يضمن منع التلاعب بالأموال وأن الميزانية عبارة عن ترجمة رقمية مالية للخطة لفترة زمنية، ويمكن استخدامها وسيلة رقابية وهي معايير تعتمد أساسا لمقارنة الأداء و تحديد الانحرافات المالية عن الأرقام الواردة في الميزانية.

❖ اختبار الفرضية الأولى :

يبين الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الأول k^2t و k^2c بمقارنة العبارات العادية وقيمة الاحتمال المعنوية sig.

الجدول رقم 13نتائج محور الفرضية الأولى

العبارات/ K^2	K^2C المحسوبة	K^2T المجدولة	الدلالة الإحصائية
العبارة رقم 1	3.8	5.991	غير دالة
العبارة رقم 2	3.8	5.991	غير دالة
العبارة رقم 3	17	5.991	دالة
العبارة رقم 4	8.86	5.991	دالة
العبارة رقم 5	14.6	5.991	دالة
العبارة رقم 6	14.6	5.991	دالة
العبارة رقم 7	20	5.991	دالة
العبارة رقم8	2.86	5.991	غير دالة

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من أجل التحقق من صحة الفرضية الأولى للبحث والتي افترضنا أن لأساليب ووسائل الرقابة الإدارية تأثير ايجابي على التنمية المحلية، وانطلاقا من هذه الفرضية والنتائج المحصل عليها من خلال الجدول أعلاه السابقة الذكر والمؤكدة بطرق إحصائية علمية ومنه فإننا نستطيع إثبات صحة هذه الفرضية إذ أن لأساليب ووسائل الرقابة الإدارية تأثير ايجابي على التنمية المحلية.

– وبعد عرض نتائج المحور الأول المقابل للفرضية الأولى وتفريغها في الجداول الإحصائية والتي توضح إجابة المبحوثين ومن خلال حساب k^2c ومقارنتها ب k^2t المجدولة نجد أن معظم عبارات هذا المحور ذات دلالة ومنه نستنتج أن لوسائل وأساليب الرقابة الإدارية تأثير ايجابي على عملية التنمية المحلية.

ثانياً : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

ولعرض نتائج هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والنسبة المئوية ومعامل k^2 لحسن المطابقة على كل سؤال لإجابات العينة ومعامل k^2للاستقلالية لإجابات سؤالين مختارين ويتمثل ذلك في الجداول التالية:

❖ العبارة رقم (9) الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد النظام الرقابي يساهم في عملية التنمية المحلية.

الجدول رقم (14) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (9) .

الجدول رقم 14

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /9/
لاأوافق	
التكرار	**0**
النسبة	**0**

محايد	
التكرار	**0**
النسبة	**0**
أوافق	
التكرار	**30**
النسبة	**100**
المحسوبة k^2_c	**20**
الجدولية k^2_t	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق بأن الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد النظام الرقابي يساهم في عملية التنمية المحلية عددهم 30 فرد بنسبة تقدر ب 100% والمحايدين على ذلك 0 أفراد بنسبة **0%**، ,والإجابة ب " لا أوافق "بنسبة 0%

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 20 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد النظام الرقابي يساهم في عملية التنمية المحلية.

انطلاقا من المعطيات السالفة الذكر يتبين أن كل عينة البحث ترى أن الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد النظام الرقابي يساهم في عملية التنمية المحلية، فهو ضروري والدليل على ذلك أن معظم المسؤولين والمديرين تواجههم العديد من العقبات في إعداد النظم الرقابية، ومن الناحية الفنية والتقنية وأثناء تنفيذها على أرض الواقع فهم يستعينون بأهل الاختصاص والخبرة في إعداد النظم الرقابية.

- العبارة رقم(10) التوثيق يعتبر أهم الوسائل للحفاظ على التنمية المحلية.

الجدول رقم (15) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (10) .

الجدول رقم 15

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /10/
لاأوافق	
التكرار	**1**
النسبة	**3.33**
محايد	
التكرار	**6**
النسبة	**20**
أوافق	
التكرار	**23**
النسبة	**76.67**

المحسوبة k^2_c	**8.86**
الجدولية k^2_t	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " التوثيق يعتبر أهم الوسائل للحفاظ على التنمية المحلية. عددهم 23 فرد بنسبة تقدر ب 76.67% والمحايدين على ذلك 6 أفراد بنسبة **20%**، ,والإجابة ب " لا أوافق "بنسبة 1 أفراد بنسبة 3.33% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 8.86 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية بأن التوثيق يعتبر أهم الوسائل للحفاظ على التنمية المحلية.

انطلاقا من المعطيات السابقة الذكر يتضح لنا أن معظم عينة البحث ترى أن التوثيق يعتبر من أهم الوسائل للحفاظ على التنمية المحلية، حيث أن أي فرد وأيا كان مستواه في أي منظمة وطبيعة عمله أن يسجل وبشكل مستمر نتائج نشاط الإدارة أو القسم الذي فيه، حيث يمكن العودة إليه عند الحاجة ليستخدم المعلومات المسجلة كأداة في تقييم النشاط أو العمل المسؤول عنه، حيث تعتبر مرجعا تاريخيا في المستقبل ويعتمد عليه في مقارنة أداء وإنجازات الماضي مع الحاضر

وهناك مجموعة ضئيلة من عينة البحث أجابوا بالحياد وفرد واحد من عينة البحث أجاب بلا أوافق و أنه لا داعي لعملية التوثيق ولا تعتبر من أهم الوسائل للحفاظ على التنمية المحلية.

- العبارة رقم 11 : مناسبة النظام الرقابي مع جميع المهن والوظائف يساعد في دفع التنمية المحلية إلى التقدم.

الجدول رقم (16) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (11) .

الجدول رقم 16

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /11/
لاأوافق	
التكرار	**0**
النسبة	**0**
محايد	
التكرار	**5**
النسبة	**16.66**
أوافق	
التكرار	**25**
النسبة	**83.34**

k^2_c المحسوبة	**11.66**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " مناسبة النظام الرقابي مع جميع المهن والوظائف يساعد في دفع التنمية المحلية إلى التقدم.. عددهم 25 فرد بنسبة تقدر ب 83.34% والمحايدين على ذلك 5 أفراد بنسبة **16.66%**، ,والإجابة ب " لا أوافق بنسبة 0% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 11.66 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية بأن مناسبة النظام الرقابي مع جميع المهن والوظائف يساعد في دفع التنمية المحلية إلى التقدم.

انطلاقا من المعطيات السالفة الذكر يتضح لنا أن معظم عينة البحث ترى أن مناسبة النظام الرقابي مع جميع المهن والوظائف يساعد في دفع عجلة التنمية المحلية للتقدم، فالنظم الرقابية في منظمات الأعمال تتشابه ولكنها تختلف في تفاصيلها وتختلف من وظيفة إلى أخرى ومن مهنة إلى أخرى حيث أن لكل منظمة أو مهنة نظام رقابي مناسب وهناك مجموعة قليلة من عينة البحث أجابوا بالحياد في حين تنعدم إجابة ب لا أوافق

- العبارة رقم 12: النظام الرقابي يؤدي إلى محاربة الاسراف في استخدام الموارد المالية.

الجدول رقم (17) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (12) .

الجدول رقم 17

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /12
لاأوافق	
التكرار	**1**
النسبة	**3.33**
محايد	
التكرار	**12**
النسبة	**40**
أوافق	
التكرار	**17**
النسبة	**56.67**
k^2_c المحسوبة	**4.46**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	لا توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " النظام الرقابي يؤدي إلى محاربة الاسراف في استخدام الموارد المالية عددهم 17 فرد بنسبة تقدر ب 56.67% والمحايدين على ذلك 12 أفراد بنسبة **40%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 1 بنسبة 3.33% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 4.46 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول ^2k والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية بأن النظام الرقابي يؤدي إلى محاربة الاسراف في استخدام الموارد المالية.

انطلاقا من المعطيات السالفة الذكر يتضح أن أغلبية عينة البحث ترى أن النظام الرقابي يؤدي الى محاربة الإسراف في استخدام الموارد المالية و ترشيدها.

العبارة رقم 13 : السرعة في كشف الانحرافات ذو كفاية في تلافي اكبر قدر ممكن من الآثار السلبية التي تعيق التنمية المحلية.

الجدول رقم (18) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ^2k حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (13) .

الجدول رقم 18

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /13/
لاأوافق	
التكرار	**1**
النسبة	**3.33**
محايد	
التكرار	**12**
النسبة	**40**
أوافق	
التكرار	**17**
النسبة	**56.67**
k^2_c المحسوبة	**4.46**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن السرعة في كشف الانحرافات ذو كفاية في تلافي اكبر قدر ممكن من الآثار السلبية التي تعيق التنمية المحلية عددهم 29 فرد بنسبة تقدر ب 96.67% والمحايدين على ذلك 1 فرد بنسبة **3.33%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 0 بنسبة 0%

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 18.06 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول ^2k والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية

على أن السرعة في كشف الإنحرافات ذو كفاية في تلافي اكبر قدر ممكن من الآثار السلبية التي تعيق التنمية المحلية.

انطلاقا من المعطيات سالفة الذكر يتضح لنا أن عينة البحث ترى أن السرعة في كشف الانحرافات ذو كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية التي تعيق التنمية المحلية، وأن كلما كان النظام الرقابي قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات أو منع حدوثها أصلا، ويصرحون ان النظام الرقابي الأمثل هو الذي يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب بل قبل وقوعها .

وهناك فرد واحد من عينة البحث أجاب بالحياد في حين لا توجد إجابة ب لا أوافق من عينة البحث.

- العبارة رقم 14 : مرونة النظام الرقابي تحفظ فاعليته في مواجهة الخطط والظروف غير المتوقعة التي تتسبب في فشل التنمية المحلية

الجدول رقم (19) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (14) .

الجدول رقم 19

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /14/
لاأوافق	
التكرار	**1**
النسبة	**3.33**
محايد	
التكرار	**2**
النسبة	**6.67**
أوافق	
التكرار	**27**
النسبة	**90**
k^2_c المحسوبة	**14.46**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن مرونة النظام الرقابي تحفظ فاعليته في مواجهة الخطط والظروف غير المتوقعة التي تتسبب في فشل التنمية المحلية عددهم 27 فرد بنسبة تقدر ب 90% والمحايدين على ذلك 2 فرد بنسبة **6.67%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 1 بنسبة 3.33% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 14.46 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن مرونة النظام الرقابي تحفظ فاعليته في مواجهة الخطط والظروف غير المتوقعة التي تتسبب في فشل التنمية المحلية.

ترى جل عينة البحث أن مرونة النظام الرقابي تحفظ فاعليته في مواجهة الخطط والظروف غير المتوقعة التي تتسبب في فشل التنمية المحلية، حيث يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا كي يظل محتفظا بفاعليته في مواجهة الخطط المتغيرة أو الظروف غير المتوقعة ومثال ذلك، اذا كان النظام الرقابي قد تم وضعه على أساس استخدام الميزانية التخطيطية كأداة رئيسية للرقابة ثم حدثت ظروف حالت دون تحقيق غالبية تلك الميزانية فان نظام الرقابة يفشل في مهمته اذا لم يكن مرنا بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى.

في حين أن فرد من عينة البحث أجاب ب لا أوافق ولا داعي لمرونة النظام الرقابي ولا تحفظ فاعليته في مواجهة الخطط والظروف غير المتوقعة التي تتسبب في فشل التنمية المحلية.

❖ العبارة رقم 15 مناسبة التكاليف المبذولة للنظام الرقابي مع الفوائد يحقق السير الحسن للتنمية المحلية.

الجدول رقم (20) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (15) .

الجدول رقم 20

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /15/
لاأوافق	
التكرار	**2**
النسبة	**6.67**
محايد	
التكرار	**15**
النسبة	**50**
أوافق	
التكرار	**13**
النسبة	**43.34**
k^2_c المحسوبة	**3.26**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	لاتوجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن مناسبة التكاليف المبذولة للنظام الرقابي مع الفوائد يحقق السير الحسن للتنمية المحلية عددهم 13 فرد بنسبة تقدر ب 43.34% والمحايدين على ذلك 15 فرد بنسبة **30%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 2 بنسبة 6.66% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 3.26 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على أن مناسبة التكاليف المبذولة للنظام الرقابي مع الفوائد يحقق السير الحسن للتنمية المحلية.

انطلاقا من المعطيات السالفة الذكر يتضح لنا أن نصف عينة البحث أجابوا بالحياد ومجموعة قليلة جدا من عينة البحث ترى أن مناسبة التكاليف المبذولة للنظام الرقابي مع الفوائد لا يحقق السير الحسن للتنمية المحلية في المقابل

نجد أن مجموعة من عينة البحث ترى أن مناسبة التكاليف المبذولة للنظام الرقابي مع الفوائد يحقق السير الحسن للتنمية المحلية وعليه يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على التنمية من جراء تطبيق هذا النظام، فلا حاجة لنظام رقابي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن استخدامه وتطبيقه

❖ العبارة رقم 16: التشخيص الجيد للأخطاء وتصحيحها يساهم في تطوير التنمية المحلية.

الجدول رقم (21) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (16) .

الجدول رقم 21

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /16/
لاأوافق	
التكرار	**0**
النسبة	**0**
محايد	
التكرار	**0**
النسبة	**0**
أوافق	
التكرار	**30**
النسبة	**100**
k^2_c المحسوبة	**20**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن التشخيص الجيد للأخطاء وتصحيحها يساهم في تطوير التنمية المحلية.عددهم 30 فرد بنسبة تقدر ب 100% والمحايدين على ذلك 0 فرد بنسبة **0%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 0 بنسبة 0% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 20 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن التشخيص الجيد للأخطاء وتصحيحها يساهم في تطوير التنمية المحلية.

انطلاقا من المعطيات السالفة الذكر يتضح لنا أن كل عينة البحث ترى أن التشخيص الجيد للأخطاء وتصحيحها يساهم في تطوير التنمية المحلية، إذا فالنظام الرقابي الجيد ليس فقط ذلك النظام الذي يكتشف الأخطاء أو الانحرافات بل يهدف إلى تشخيص الأخطاء وابراز أسباب وقوعها وكذلك تصحيحها.

❖ اختبار الفرضية الثانية :

يبين الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الثاني k^2t و k^2c بمقارنة العبارات العادية وقيمة الاحتمال المعنوية sig.

الجدول رقم 22نتائج محور الفرضية الثانية

العبارات/ K^2	المحسوبة K^2C	المجدولة K^2T	الدلالة الإحصائية
العبارة رقم 9	20	5.991	دالة
العبارة رقم 10	8.86	5.991	دالة
العبارة رقم 11	11.66	5.991	دالة
العبارة رقم 12	4.46	5.991	غير دالة
العبارة رقم 13	18.06	5.991	دالة
العبارة رقم 14	14.46	5.991	دالة
العبارة رقم 15	3.26	5.991	غير دالة
العبارة رقم16	20	5.991	دالة

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد قمنا بصياغة الفرضية الثانية على أساس أن النظام الرقابي المتبع يسهم في التنمية المحلية، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول اعلاه والتي دلت على أن النظام الرقابي المتبع يسهم في التنمية المحلية.

وبعد عرض نتائج المحور الثاني المقابل للفرضية الثانية وتفريغها في الجداول الإحصائية k^2c والتي توضح إجابة المبحوثين ومن خلال حساب k^2c ومقارنتها ب k^2t المجدولة نجد أن معظم عبارات هذا المحور ذات دلالة ومنه نستنتج أن النظام الرقابي يسهم في عملية التنمية المحلية.

ثالثاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

ولعرض نتائج هذه الفرضية قمنا بحساب التكرارات والنسبة المئوية و معامل k^2 لحسن المطابقة لإجابات العينة على كل عبارة ويتمثل ذلك في الجداول التالية:

- العبارة رقم 17 : ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل يعيق التنمية المحلية.

الجدول رقم (23) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (17) .

الجدول رقم 23

العبارة رقم /17/	العبارة / الإجابة
	لاأوافق
0	التكرار
0	النسبة
	محايد
0	التكرار
0	النسبة
	أوافق
30	التكرار
100	النسبة
20	k^2_c المحسوبة
5.991	k^2_t الجدولية
0.05	مستوى الدلالة

درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل يعيق التنمية المحلية.عددهم 30 فرد بنسبة تقدر ب 100% والمحايدين على ذلك 0 فرد بنسبة **0%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 0 بنسبة 0% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 20 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل يعيق التنمية المحلية.

انطلاقا من المعطيات السالفة الذكر يتضح لنا أن كل عينة البحث ترى أن ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل يعيق التنمية المحلية، ونعني بها رقابة العامل أو الموظف على نفسه، فإذا كان هناك عدم إخلاص وعدم شعور بالواجب وعدم رغبة في خدمة المصلحة العامة وعدم احترام وقبول الأنظمة وعدم مراعاة الآداب والتصرفات واللباقة مع المرؤوس وقلة المعرفة والقدرة على الأداء فهذا يعيق أي عمل وخاصة التنمية المحلية التي هي صلب الاهتمام.

❖ العبارة رقم 18: الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة تحول دون سير عملية التنمية المحلية.

الجدول رقم (24) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (18) .

الجدول رقم 24

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /18/
لاأوافق	
التكرار	**4**
النسبة%	**13.33**
محايد	
التكرار	**9**
النسبة%	**30**
أوافق	
التكرار	**17**
النسبة%	**56.67**
k^2_c المحسوبة	**2.86**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	لا توجد دلالة إحصائية

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " بأن الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة تحول دون سير عملية التنمية المحلية.عددهم 17 فرد بنسبة تقدر ب 56.67% والمحايدين على ذلك 9 فرد بنسبة **30%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 4 بنسبة 13.33% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 2.86 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على أن الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة تحول دون سير عملية التنمية المحلية.

ومنه نرى أن اجابات العينة تباينت على أن الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة تحول دون سير عملية التنمية المحلية، بالرغم من أن النسبة أكبر بقليل للموافقين الذين يرون أن لها تأثير من خلال الضغوط الخارجية والداخلية كضغوط العمل التي تؤثر على مستوى الطموح المهني وعدم الرغبة في الاستمرار وعدم الاهتمام والإهمال وانخفاض الإنتاجية وسوء الجودة وكثرة الغياب والحوادث، أو كتلك الضغوط السياسية والفئوية والطبقية التي تحاول بها تغليب مصالحها. وهناك مجموعة ضئيلة من عينة البحث أجابوا ب لا أوافق أي أن الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة لا تؤثر في سير عملية التنمية.

❖ العبارة رقم 19 : المحاباة والعلاقات الشخصية تعرقل التنمية المحلية.

الجدول رقم (25) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (19) .

الجدول رقم 25

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /19/
لاأوافق	
التكرار	**3**
النسبة%	**10**
محايد	
التكرار	**14**
النسبة%	**46.66**
أوافق	
التكرار	**13**
النسبة%	**43.34**
k^2_c المحسوبة	**2.46**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	لا توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " المحاباة والعلاقات الشخصية تعرقل التنمية المحلية.عددهم 13 فرد بنسبة تقدر ب 43.34% والمحايدين على ذلك 14 فرد بنسبة **46.66%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 3 بنسبة 10% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 2.46 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه لا توجد دلالة إحصائية على أن المحاباة والعلاقات الشخصية تعرقل التنمية المحلية

انطلاقا من المعطيات السالفة الذكر يتضح أن معظم عينة البحث منقسمة بين محايدة وموافقة إلا ثلاث أف ا رد من عينة البحث غير موافقتين، وبالتالي هناك اختلاف بين إجاباتهم. فأفراد البحث التي أجابت ب أوافق ترى أن المحاباة والعلاقات الشخصية تعرقل التنمية المحلية،

فكلمة محاباة تستخدم للازدراء وهي تفضيل الأقارب و الأصدقاء الشخصيين وليس كفاءتهم، وقد عرفت المحسوبية بأنها مجموعة من الأفعال القائمة على مبدأ خذ هناك، أعط هنا وهي من أثار نقص التطور السياسي وأن التحديث السياسي سيحد منها أو ينهيها.

❖ العبارة رقم 20 : عدم اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة تؤثر سلبا على التنمية المحلية.

الجدول رقم (26) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (20) .

الجدول رقم 26

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /20/
لاأوافق	
التكرار	**1**
النسبة%	**3.33**
محايد	
التكرار	**1**
النسبة%	**3.33**
أوافق	
التكرار	**28**
النسبة%	**93.34**
k^2_c المحسوبة	**16.2**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " عدم اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة تؤثر سلبا على التنمية المحلية.عددهم 28 فرد بنسبة تقدر ب 93.34% والمحايدين على ذلك 1 فرد بنسبة **3.33%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 1 بنسبة 3.33% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 16.2 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول ^2k والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن عدم اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة تؤثر سلبا على التنمية المحلية.

انطلاقا من المعطيات السالفة الذكر يتضح أن معظم عينة البحث إلا فرد واحد غير موافق و آخر محايد، ترى أن عدم اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة تؤثر سلبا على التنمية المحلية.

لأنها تبقى حلقة مفقودة يصعب بدونها أو عدم الاهتمام بها التيقن من أن مسار التنمية يتجه كما يرغب المسؤولين أو المستهدفين منها بالاتجاه الصحيح كما ونوعا وزمنا.

من هنا تأتي أهمية هذه الحلقة التي من خلالها يتم التأكد من سلامة العملية بهدف تحديد مكامن القوة لتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف لتصويبها و السيطرة عليها.

- العبارة رقم 21 : عدم الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يورد فيها يغيب الصورة الواضحة لدفع عجلة التنمية المحلية.

الجدول رقم (27) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم ^2k حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (21)

. الجدول رقم 27

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /21/
لاأوافق	
التكرار	**1**
النسبة%	**3.33**
محايد	
التكرار	**0**
النسبة%	**0**
أوافق	
التكرار	**29**
النسبة%	**96.67**
k^2_c المحسوبة	**18.06**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " عدم الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يورد فيها يغيب الصورة الواضحة لدفع عجلة التنمية المحلية.عددهم 29 فرد بنسبة تقدر ب 96.67% والمحايدين على ذلك 0 فرد بنسبة **0%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 1 بنسبة 3.33% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 16.2 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن عدم الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يورد فيها يغيب الصورة الواضحة لدفع عجلة التنمية المحلية .

ترى أغلبية عينة البحث أن عدم الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يورد فيها يغيب الصورة الواضحة لدفع عجلة التنمية المحلية

- العبارة رقم 22: عدم ممارسة الرقابة في وقتها المناسب يبطئ تطور التنمية المحلية.

الجدول رقم (28) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (22) .

الجدول رقم 28

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /22/
لاأوافق	
التكرار	**1**
النسبة%	**3.33**
محايد	
التكرار	**2**
النسبة%	**6.67**
أوافق	
التكرار	**27**
النسبة%	**90**
k^2_c المحسوبة	**14.46**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " عدم ممارسة الرقابة في وقتها المناسب يبطئ تطور التنمية المحلية..عددهم 27 فرد بنسبة تقدر ب 90% والمحايدين على ذلك 2 فرد بنسبة **6.67%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 1 بنسبة 3.33% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 14.46 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن عدم ممارسة الرقابة في وقتها المناسب يبطئ تطور التنمية المحلية.

يجب تزويد الأطراف المسؤولة عن المشاريع والبرامج بالمعلومات وفي الوقت المناسب وعند الحاجة دون تأخير عملية الرقابة وأن الاهتمام بالتوقيت الزمني مسألة حيوية تضمن سلامة ونجاح عملية التنمية المحلية، حتى أن عنصر مناسبة الوقت يلعب دوراً مهما في تحديد وقت وصول المعلومة الى مراكز صناعة واتخاذ القرارات للتصرف إزائها.

❖ العبارة رقم 23: عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية يفشل عملية التنمية المحلية.

الجدول رقم (29) يبين التكرارات والنسب المئوية وقيم k^2 حسن المطابقة لإجابات أفراد العينة للعبارة رقم (23) .

الجدول رقم 29

العبارة / الإجابة	العبارة رقم /23/
لاأوافق	
التكرار	**0**
النسبة%	**0**
محايد	
التكرار	**0**
النسبة%	**0**
أوافق	
التكرار	**30**
النسبة%	**100**
k^2_c المحسوبة	**20**
k^2_t الجدولية	**5.991**
مستوى الدلالة	**0.05**
درجة الحرية	**2**
القرار الإحصائي	توجد دلالة إحصائية

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المجيبين " بأوافق " عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية يفشل عملية التنمية المحلية.

.عددهم 30 فرد بنسبة تقدر ب 100% والمحايدين على ذلك 0 فرد بنسبة **0%**، ,والإجابة ب " لا أوافق عددهم 0 بنسبة 0% .

ومن خلال حساب k^2c المقدرة ب 20 وايجاد قيمة k^2t المجدولة المستخرجة من جدول k^2 والتي تساوي 5,991 بدرجة حرية(2) عند مستوى الدلالة (0.05) وبما أن k^2c أكبر من k^2t المجدول نستنتج أنه توجد دلالة إحصائية على أن عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية يفشل عملية التنمية المحلية.

يتضح لنا مما سبق أن كل عينة البحث ترى بأن عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية يفشل عملية التنمية المحلية

❖ اختبار الفرضية الثالثة :

الجدول يبين الدلالة الإحصائية لعبارات المحور الثالث k^2t و k^2c بمقارنة العبارات العادية وقيمة الاحتمال المعنوية .sig

الجدول رقم 30 نتائج محور الفرضية الثالثة

العبارات/ K^2	K^2C المحسوبة	K^2T المجدولة	الدلالة الإحصائية
العبارة رقم 17	20	5.991	دالة

العبارة رقم 18	2.86	5.991	غير دالة
العبارة رقم 19	2.46	5.991	غير دالة
العبارة رقم 20	16.2	5.991	دالة
العبارة رقم 21	18.06	5.991	دالة
العبارة رقم 22	14.46	5.991	دالة
العبارة رقم 23	20	5.991	دالة

من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد قمنا بصياغة الفرضية الثالثة على أساس أن العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية تؤثر سلبا على التنمية المحلية، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه السابقة الذكر و المؤكدة بطرق إحصائية علمية والتي دلت على أن العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية تؤثر سلبا على التنمية المحلية.

وبعد عرض نتائج المحور الثالث المقابل للفرضية الثالثة وتفريغها في الجداول الإحصائية المجدولة نجد أن معظم k^2t ومقارنتها ب k^2c والتي توضح إجابة المبحوثين ومن خلال حساب عبارات هذا المحور ذات دلالة ومنه نستنتج أن العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية تضعف عملية التنمية المحلية.

النتائج والتوصيات:

1- النتائج

النتيجة العامة التي استوحيناها وخلصنا إليها من خلال دراستنا الميدانية، بعد توزيع الاستمارة البحث على عينة الدراسة، ثم الحصول على بيانات ومعالجتها وعرضها وتحليلها ومناقشتها وفق الطرق الإحصائية الملائمة توصلنا إلى أن للرقابة الإدارية تأثير على التنمية المحلية ببلدية معضمية القلمون وبالتالي نقول أن الفرضية العامة تحققت نتيجة لتحقق الفرضيات الجزئية التي تنص على أن :

- لأساليب ووسائل الرقابة الإدارية تأثير ايجابي على التنمية المحلية.
- النظام الرقابي المتبع يسهم في التنمية المحلية.
- العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية تضعف عملية التنمية المحلية.

وما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة ونتائجها الميدانية:

إن تفعيل الرقابة على المستوى المحلي هو أساس التنمية الشاملة إذ تسعى التنمية المحلية إلى توسيع الخيارات المتاحة لجميع الأفراد في المجتمع على المستوى المحلي من خلال مشاركة الأف ا رد في صنع القرارات المحلية كطرف فاعل من شأنه النهوض بالتنمية، ومن بين الآليات التي تحقق الهدف المنشود نجد الرقابة كأحد أهم شروط تحقيق التنمية المحلية والذي يدور مفهومه حول حسن استغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال قصد التحقيق الأمثل للأهداف المرجوة لأفراد المجتمع.

2- التوصيات

ما يستفاد من هذه الدراسة أن التنمية المحلية الجيدة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال رقابة إدارية صارمة وفاعلة وقادرة على متابعة الخطط الموضوعة وهذا يمكن استخلاص العديد من العناصر نجملها في مايلي :

- ضرورة تمكين مجالس البلديات التحرر من المحاباة والضغوط الداخلية والخارجية .
- محاولة تحقيق تنمية شاملة لا يتأتى إلا من خلال إصدار القوانين والمراسيم الخاصة بذلك ولابد من الانسجام والمواكبة لظروف ومتطلبات التطور حيث أن نجاح أي عمل تنموي يرجع بالأساس بالاعتماد على الموارد المحلية وأثمنها العنصر البشري.
- لا يمكن للتنمية أن تنجح من دون أن تكون هناك بيئة مساعدة ومستوى من القدرات الثقافية تساعد في عملية المشاركة .
- إن اعتماد الرقابة الإدارية كمدخل تنموي من شأنه أن يقوي في مساهمتها لتصبح وسيلة لتحقيق التنمية .
- العمل على تحويل الرقابة من مجرد شعارات مرافقة للتنمية إلى أداة لمساعدة صنع القرار .

بعد الانتهاء من هذه الدراسة بجانبيها النظري والتطبيقي يمكننا الخروج بهذه المقترحات البحثية التي نقدمها إلى المسؤولين عن المجالس البلدية و المهتمين بالتنمية المحلية:

1- توفير سجلات واقتراحات وشكاوي وتظلمات المواطنين
2- توفير أجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية في كل الإدارات
3- السهر على مراقبة وسلامة الأجهزة والمعدات الخاصة بالتنمية المحلية .
4- مراقبة تنفيذ الميزانيات بدقة من طرف مختصين بقصد منع التلاعب بالأموال.
5- الحفاظ على وثائق وأرشيف التنمية المحلية
6- اختيار نظام رقابي فعال
7- كشف الانحرافات مبكراً حتى لاتكون هناك آثار سلبية .
8- على القائمين بالتنمية المحلية أن يتحلو بالإخلاص في وظائفهم وأعمالهم
9- الاهتمام بالتقارير الرقابية الواردة عن التنمية المحلية .
10- ممارسة الرقابة في وقتها وتنظيم دورات تدريبية عليها .
11- دراسة موضوع التنمية المحلية من خلال تحليل محتوى الاخصائيات الصادرة عن الجهات الرسمية والصحافة .

المراجع

أ- الكتب

1- الأحمد , نجم واسماعيل , أحمد , المدخل إلى القانون الإداري , مطبوعات جامعة دمشق , 2019-2020 .

2- حسين، حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد، ط 1، عمان، الأردن .2006،

3- خاطر , أحمد مصطفى ، تنمية المجتمعات المحلية الاتجاهات المعاصرة الاستراتيجيات بحوث العمل وتشخيص المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005

4- رشوان , حسين عبد الحميد أحمد , التنمية (اجتماعيا ثقافيا اقتصاديا سياسيا إداريا بشريا)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2009

5- سراج الغرياني طلال، الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 53، الرياض،

6- العامري، صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان , 2006.

7- علي، عباس , 2004 , الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال , دار إثراء للنشر والتوزيع , ط1 , عمان , الأردن

8- عياصرة، معن، محمود، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، دار الحامد، عمان , 2008،

9- الفاعوري، محمد عيسى، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ,2008، عمان، ص 203

10- محمود، محمد فتحي، 1985، الإدارة العامة المقارنة، مطابع جامعة الملك سعود الرياض،

11- المصري، سعيد، محمد , 2002 التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع

12- مصطفى , مريم , أحمد , إحسان حفظي , قضايا التنمية في الدول النامية , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية , 2005.

13- المعوشي , أيوب , 2016 , إشكالية التنمية في العالم العربي , منشوات دار أفكار للطباعة والنشر , جورية , لبنان

14- مفدي , ابراهيم حماد , تطبيقات الإدارة الرياضية , ط 1 , مركز الكتاب للنشر , القاهرة , 2004

15- النمر، سعود محمد، وآخرون، 1997م، الادارة العامة الاسس والوظائف، الرياض

16- undp.(2011).Arab Human Development Report. NewYORK united Nation

ب- رسائل الماجستير والدكتوراه

1. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، 2003
2. ألبوش , خالد , 2017 , الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية , رسالة ماجستير , قسم علم الاجتماع وتنمية وتسيير موارد بشرية , جامعة العربي بن مهدي أم البواقي , الجزائر.
3. سالمي , رشيد ، أثر تلوث البيئة في التنمية الاقتصادية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3 ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006
4. سعودي محمد، أثر برنامج دعم النمو على التنمية المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، 2007 ،
5. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري-قسنطينة، الجزائر،2008
6. شيبوط , سليمان , كبير , مولود , هزرشي , طارق , دور الإدارة المحلية الجزائرية في التنمية المحلية , ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول تحديات الإدارة المحلية المنعقد يومي 28/27 /4/ 2020 كلية الحقوق , جامعة زيان عاشور , الجلفة , 2010
7. عبد اللطيف , شهرة , 2017 , الرقابة على الإدارة المحلية الجزائرية , رسالة ماجستير في الإدارة العامة, جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم , كلية الحقوق والعلوم السياسية , قسم القانون العام
8. العجب , محمد يوسف محمد ,2015 أثر الرقابة الإدارية على أداء المؤسسات العامة ,رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال , جامعة الجزيرة كلية الاقتصاد والتنمية الريفية , ولاية الجزيرة , السودان .
9. المبقع , محمد عبد الحميد عبد السلام ,2016 , الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الأجهزة الإدارية – دراسة تطبيقية على الجهاز الإداري لبلدية طرابلس , كلية الاقتصاد , الجامعة الأسمرية , مجلة البحوث الأكاديمية , العدد التاسع .
10. مراد كشيشب، الرقابة التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم االجتماع، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2007.
11. النيمان , عبد الرحمن عبدالله، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير علوم إدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

ج- القوانين

قانون الإدارة المحلية السوري , رقم /107/ لعام 2011 والصادر بمرسوم تشريعي تاريخ 2011/8/23

د- مواقع انترنيت

الفريق الوطني الأول للتنمية (الملخص التنفيذي), منشور على الانترنت على الرابط لى الرابط http://www.sana.sy تاريخ الدخول 2021/7/15

تعريف بالاستمارة أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية:

تم تطبيق استمارة أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية بعد دراسة صدقه وثباته، الذي يتكون من جزء أول البيانات الشخصية والتي تحتوي على: (العمر، الخبرة، المستوى الدراسي، والوظيفة الحالية)، أما الجزء الثاني كان لعبارات الأبعاد الثلاثة للرقابة الإدارية والتي هي كالتالي: (البعد الأول: أساليب ووسائل الرقابة الإدارية) وعدد عباراته ثمانية (08)، أما (البعد الثاني: النظام الرقابي المتبع) وعدد عباراته ثمانية (08)، وكان (البعد الثالث: العراقيل والعقبات التي تواجه الرقابة الإدارية) بسبعة عبارات.

عبارات البعد الأول	عبارات البعد الثاني	عبارات البعد الثالث
من العبارة 01 إلى العبارة 08	من العبارة 09 إلى العبارة 16	من العبارة 17 إلى العبارة 23

معهد التنمية الإدارية

يسرنا أن نضع بين أيديكم استبيانا لبحث مقدم ضمن متطلبات مشروع تخرج تخصص في الإدارة تحت عنوان:

أثر الرقابة الإدارية على التنمية المحلية

"دراسة ميدانية على مجلس بلدية معضمية القلمون"

آملين منكم الدعم من خلال المشاركة بالإجابة عن أسئلة الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما نتعهد بالحفاظ على السرية التامة للمعلومات والبيانات التي تقدمونها لنا.

تقبلوا منا خالص التحية والتقدير

اعداد:

ابراهيم وتر

اشراف

الدكتورة رزان ريشه

أولاً البيانات الشخصية:

1- – العمر :

2- عدد سنوات العمل:

3- المستوى الدراسي:

4- الوظيفة الحالية :

ثانياً الأسئلة

	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
1-	الزيــارات المفاجئـة لمواقع العمل تعمل على تحسين التنمية المحلية			
2-	مراجعة السجلات توفر المعلومات اللازمة لتتبع سيرورة عملية التنمية المحلية			
3-	الرد على تظلمات وشكاوي المواطنين المقدمة من أهم الأساليب التي تساهم في تطوير التنمية المحلية			
4-	الاتصالات المباشرة وغير المباشرة عبر وسائل التواصل الاجتماعي توفر أهم المعلومات والمعطيات عن التنمية المحلية			
5-	متابعة تنفيذ البرامج التنموية كفيل بتحسين التنمية المحلية			
6-	إرسال لجان التحقيق أمر مهم للفصل في القضايا التي تعترض التنمية المحلية			
7-	مراقبة سلامة الأجهزة والمعدات وصيانتها يساهم في دفع عجلة التنمية المحلية			
8-	الرقابة على تنفيذ بنود الميزانية بدقة يضمن منع التلاعب بالأموال وهدرها			
9-	الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد النظام الرقابي يساهم في دعم عملية التنمية المحلية			
10-	التوثيق يعتبر أهم الوسائل للحفاظ التنمية المحلية			
11-	مناسبة النظام الرقابي مع جميع المهن والوظائف يساعد في دفع التنمية المحلية إلى التقدم			
12-	النظام الرقابي يؤدي إلى محاربة الإسراف في استخدام الموارد المالية وترشيدها			
13-	النظام الرقابي يحقق السرعة في كشف الانحرافات وبالتالي تلافي اكبر قدر ممكن من الآثار السلبية التي تعيق التنمية المحلية			
14-	مرونة النظام الرقابي تحفظ فاعليته في مواجهة الخطط والظروف غير المتوقعة التي تتسبب في فشل التنمية المحلية			
15-	مناسبة التكاليف للنظام الرقابي مع الفوائد يحقق السير الحسن للتنمية المحلية			
16-	التشخيص الجيد للأخطاء وتصحيحها يساهم في تطوير التنمية المحلية			
17-	ضعف الرقابة الذاتية عند أداء العمل يعيق التنمية المحلية			
18-	الضغوط الاجتماعية التي تمارس على أجهزة الرقابة تحول دون سير عملية التنمية المحلية			
19-	لمحاباة والعلاقات الشخصية تعرقل التنمية المحلية			
20-	عدم اهتمام المسؤولين بوظيفة الرقابة تؤثر سلبا على التنمية المحلية			

21-	عدم الاهتمام بالتقارير الرقابية ومتابعة ما يورد فيها يغيب الصورة الواضحة لدفع عجلة التنمية المحلية			
22-	عدم ممارسة الرقابة في وقتها المناسب يبطئ تطور التنمية المحلية			
23-	عدم وجود دورات تدريبية حول الرقابة الإدارية يُفشل عملية التنمية المحلية			

شاكرين تعاونكم

Abstract

The study aimed to know the methods and means of administrative control and the supervisory system followed and their impact on local development and to identify the obstacles and obstacles facing administrative control and the extent of their impact on local development And highlighting the impact of administrative control on the local development process in the MoadamiyaT Al-Qalamoun Municipal Council as a model, The study was divided into two sides, the theoretical side, the first chapter of which the descriptive approach was adopted to describe the variable of administrative control., and to highlight the concept of control through its nature, types, means and stages of administrative control. Highlighting the characteristics, pillars and objectives of local development and the stages of local development.

As for the practical side, in the third chapter, a case study method was used: We adopted this method to delve into the study of the role of administrative control in increasing the effectiveness of local development at the level of the Moadamiya Al-Qalamoun Municipal Council using a questionnaire designed to achieve the objectives of the study and to test hypotheses using statistical methods and tests.

The most important results of the study were that activating oversight at the local level is the basis of comprehensive development, as local development seeks to expand the options available to all individuals in the community at the local level through the participation of individuals in local decision-making as an active party that will advance development, and among the mechanisms that achieve the goal The goal is to find control as one of the most important conditions for achieving local development, whose concept revolves around the best use of available resources and the optimal achievement of the desired goals for members of society. Keywords: administrative control, supervisory approach, municipal council, local development

Syrian Arab Republic
Damascus University
Higher Institute for
Administrative Development

The impact of administrative control on local development

(A field study on the Muadamiyat al-Qalamoun town council)

Graduation project prepared for obtaining a master's degree and specialization in public administration

by

(**Ibrahim Watar**)

Supervisor

(**Dr. Razan Rishah**)

2021