

مستقبل الإدارة المحلية في الأردن

ورقة سياسات

مخرجات الحوارات المحلية والملتقى الوطني للإدارة المحلية



إعداد: مركز الحياة - راصد

عمّان، 2026

© جميع الحقوق محفوظة لمركز الحياة - راصد، 2026.

إخلاء المسؤولية

تم إنتاج هذه الورقة ضمن مشروع «تعزيز المساءلة البرلمانية والحوار الشامل في الأردن»، المنفذ من قبل مركز الحياة - راصد، وبدعم من وزارة الخارجية النرويجية والسفارة النرويجية في عمان. تعبر الآراء والمضامين الواردة في هذه الورقة عن وجهة نظر معدّيها، ولا تعكس بالضرورة آراء أو مواقف وزارة الخارجية النرويجية أو السفارة النرويجية في عمان.

الملخص التنفيذي

تواجه الإدارة المحلية في الأردن لحظة مفصلية تتجاوز تعديل بعض الإجراءات أو إعادة توزيع عدد محدود من الصلاحيات. فالمشكلة التي كشفت عنها الحوارات المحلية والملتقى الوطني هي غياب نموذج مؤسسي مستقر يحدد بوضوح من يمثل المواطنين، ومن يضع الأولويات، ومن ينفذ، ومن يراقب، ومن يتحمل المسؤولية عند الإخفاق. وقد أدى هذا الغموض إلى تداخل بين المجالس والأجهزة التنفيذية والجهات المركزية، وإلى فجوة بين المسؤولية السياسية والقدرة الفعلية على التنفيذ.

أظهرت الجلسات تبايناً في تقييم المجالس المنتخبة واللجان المعنية. فقد سجل مشاركون تحسناً في النظافة والانضباط وسرعة الاستجابة والتحصّل في بعض البلديات، بينما رأى آخرون أن التغيير بقي محدوداً أو تراجع في مجالات الطرق والبنية التحتية والخدمات الطرفية. ولم يسمح هذا التباين بالقول إن الانتخاب أو التعيين يضمنان النجاح بذاتهما؛ إذ ارتبط الأداء بخبرة القيادة، وكفاءة الجهاز التنفيذي، وحجم الموارد، والدعم المؤسسي، وحالة البلدية عند تسلمها، ووضوح الصلاحيات.

تكشف النتائج أن جدلية الانتخاب والتعيين تخفي قضايا أعمق: الاستقلال المالي والإداري ما يزال محدوداً في التطبيق؛ الرقابة لا تتحول دائماً إلى مساءلة وتصويب؛ الدور الخدمي يطغى على الدور التنموي؛ البلديات تختلف جذرياً في قدراتها ومواردها؛ ومجالس المحافظات تعمل ضمن علاقة غير محسومة مع المجالس التنفيذية والبلديات والوزارات.

الخيار المفضل

تقترح الورقة نموذجاً يقوم على مجلس ورئيس منتخبين يضعان السياسات والخطط ويقران الموازنة ويراقبان الأداء، وإدارة تنفيذية مهنية ومستقرة تدير الموظفين والعطاءات والموارد وتنفذ قرارات المجلس، مع رقابة داخلية مستقلة، ورقابة مركزية تركز على المشروعية والنتائج، واستقلال مالي وإداري متدرج يرتبط بالقدرة والمساءلة.

لا يعني الفصل الوظيفي تجريد المنتخبين من السلطة أو وضع المدير التنفيذي خارج المساءلة. بل يعني منع احتكار القرار والتنفيذ والرقابة في يد جهة واحدة، وبناء علاقة واضحة يكون فيها المجلس مسؤولاً عن الخيارات العامة، والمدير مسؤولاً عن التنفيذ، والجهات الرقابية مسؤولة عن التحقق والتصويب، والمواطن قادراً على الاطلاع والمشاركة والمحاسبة.

الرسائل الرئيسية

1	الانتخاب هو أساس الشرعية المحلية، لكن نجاحه يتطلب ضبط التدخل في الموظفين والعطاءات والخدمات الفردية.
2	التعيين لا يضمن الكفاءة أو النزاهة تلقائياً؛ فالنتائج تعتمد على معايير الاختيار والرقابة والموارد.
3	تحديد الصلاحيات المطلوبة هو تحديد وظيفي بين صنع السياسة والتنفيذ، لا فصلاً يحول المجلس المنتخب إلى واجهة شكلية.
4	الاستقلال الحقيقي يتطلب صلاحيات وموارد وقدرات، ولا يتحقق بالوصف القانوني وحده.
5	الرقابة تصبح ذات قيمة عندما ترتبط بخطة تصويب ومسؤولية محددة وإجراء قابل للمتابعة.
6	العدالة في الخدمات لا تعني التوزيع المتساوي حسابياً، بل إعطاء أولوية للمناطق الأكثر حاجة وحرماناً.
7	مجالس المحافظات تحتاج إلى اختصاص تنموي مستقل وأدوات مساءلة، وإلا استمر التداخل والازدواجية.
8	تمثيل النساء والشباب يجب أن ينتقل من عدد المقاعد إلى المشاركة في القيادة واللجان والقرارات المؤثرة.
9	التحول الرقمي أداة للحوكمة وتقليل الاجتهاد الشخصي، وليس مجرد تحويل المعاملة الورقية إلى إلكترونية.
10	يجب تطبيق الإصلاح تدريجياً، مع دعم البلديات الأقل قدرة وقياس النتائج قبل التوسع.

02 مهنية التنفيذ مدير تنفيذي بعقد أداء، وجهاز إداري مستقر، وفصل واضح بين القرار السياسي والإدارة اليومية.	01 شرعية محلية انتخاب الرئيس والمجلس، وضمان تمثيل المناطق، وتقييد اللجان المؤقتة والحل المبكر للمجالس.
04 شفافية ومحاسبة رقابة داخلية مستقلة، ومؤشرات أداء منشورة، ومشاركة مجتمعية، وتصويب ملزم للملاحظات.	03 استقلال مسؤول موارد مستقرة، وصلاحيات متدرجة، وإدارة أفضل للأصول، وربط الصلاحية بالقدرة والمساءلة.

تُترجم هذه المرتكزات في الورقة إلى خيارات سياسات، وحزمة تشريعية وتنفيذية، وخارطة طريق تمتد لأربع سنوات، وإطار للمتابعة والتقييم يسمح بقياس أثر الإصلاح على المؤسسات والخدمات والمواطنين.

مقدمة الورقة والسياق العام الإدارة المحلية بوصفها مجالاً للمشاركة والخدمة والتنمية	01
--	-----------

1. مقدمة الورقة والسياق العام

تمثل الإدارة المحلية المستوى الأقرب إلى حياة المواطنين اليومية، فهي المجال الذي تتقاطع فيه المشاركة السياسية مع الخدمات العامة والتنمية المكانية. ويقيس المواطن فاعلية الدولة محلياً من خلال جودة الطريق والإنارة والنظافة والتنظيم وسرعة المعاملة، لكنه يقيسها كذلك من خلال عدالة توزيع المشاريع، وقدرته على الوصول إلى القرار، ومعرفته بالجهة المسؤولة عن التقصير. أظهرت التجربة الأردنية تراكم تحديات تتعلق بعدم استقرار فلسفة الإدارة المحلية، وتداخل الصلاحيات بين البلديات ومجالس المحافظات والمجالس التنفيذية والوزارات، ومحدودية الاستقلال المالي والإداري الفعلي، وضعف الانتقال من الدور الخدمي التقليدي إلى الدور التنموي والاستثماري. وقد ساهم ذلك في اتساع الفجوة بين توقعات المواطنين والأدوات المتاحة للمجالس المحلية. جاءت الحوارات المحلية في مادبا والكرك وإربد لتختبر هذه القضايا من زاوية التجربة المباشرة. فقد ناقش المشاركون أداء المجالس المنتخبة واللجان المعنية، وسرعة اتخاذ القرار، وجودة الخدمات، والواسطة والمحسوبية، والعلاقة بين الرئيس والجهاز التنفيذي، والموارد والرقابة. ثم وُضعت هذه القضايا ضمن نقاش وطني أوسع شارك فيه مشرعون وخبراء وممثلون عن جهات رقابية وتنفيذية ومجالس محلية. بيّنت المداخلات أن الخلاف حول الانتخاب والتعيين لا يكفي وحده لتفسير الأداء. فالبلديات التي سجلت تحسناً لم تحقق ذلك بالضرورة بسبب طريقة تشكيلها، بل قد يكون التحسن مرتبطاً بخبرة القيادة، أو بالدعم المتاح، أو بكفاءة الموظفين، أو بقدرة أكبر على التحصيل وإدارة الموارد. وبالمقابل، لم يكن ضعف بعض المجالس دليلاً على فشل مبدأ الانتخاب، بل انعكاساً لقيود مالية ومؤسسية وضغوط محلية وتداخل في الصلاحيات.

السؤال المحوري

لا تنطلق الورقة من سؤال: من الأفضل، المنتخب أم المعين؟ بل من سؤال أوسع: ما النموذج الذي يحدد بوضوح من يمثل المواطنين، ومن يضع الأولويات، ومن ينفذ، ومن يراقب، ومن يتحمل المسؤولية؟

تنظر الورقة إلى إصلاح الإدارة المحلية باعتباره جزءاً من مسارات التحديث السياسي والإداري والاقتصادي. فالإدارة المحلية الديمقراطية توسع المشاركة، والإدارة المهنية تحسن الكفاءة، والاستقلال المالي يسمح بتحويل الأولويات إلى مشاريع، والحوكمة تضمن ألا تتحول الصلاحيات إلى مجال للمحاباة أو سوء الاستخدام.

الفرضية الأساسية للورقة

تفترض الورقة أن ضعف الإدارة المحلية ناتج عن مجموعة مترابطة من العوامل، وأن تغيير عنصر واحد - كطريقة تشكيل المجلس - لن ينتج إصلاحاً مستداماً ما لم يترافق مع معالجة الصلاحيات والتمويل والموارد البشرية، والرقابة والبيانات والمشاركة. لذلك تسعى الورقة إلى بناء حزمة متكاملة، لا إلى اقتراح تعديل منفرد.

التوازنات التي يتعين على الإصلاح تحقيقها

- التمثيل الديمقراطي والكفاءة التنفيذية.
- الاستقلال المحلي والرقابة الوطنية على المشروعية والمال العام.
- الاستجابة السريعة والاستدامة المؤسسية.
- الدور الخدمي والدور التنموي والاستثماري.
- تمثيل المناطق وتوزيع الموارد وفق الحاجة والحرمان.
- سلطة المجلس المنتخب واستقلال الإدارة المهنية.

المصدر النوعي: مخرجات جلسات مادبا والكرك وإربد، والجلسة العامة للملتقى الوطني للإدارة المحلية.

02

مشكلة الورقة وأهدافها وأسئلتها

الانتقال من الجدول العام إلى تصميم نموذج مؤسسي قابل للمساءلة

2. مشكلة الورقة وأهدافها وأسئلتها

مشكلة السياسات

تتمثل مشكلة السياسات في أن الإطار المؤسسي للعمل المحلي لا يقدم توزيعاً محكماً للسلطات والمسؤوليات بين المجلس والرئيس والجهاز التنفيذي والجهات المركزية. فالجهة التي تتلقى مطالب المواطنين ليست دائماً الجهة التي تمتلك صلاحية التنفيذ، والجهة التي تنفذ لا تخضع دائماً للمستوى نفسه من المساءلة المجتمعية، فيما تؤدي كثرة الموافقات وتعدد الجهات إلى تأخر المشاريع وتبادل المسؤولية. ويزيد من تعقيد المشكلة اختلاف البلديات في أحجامها ومواردها وقدراتها، وغياب مؤشرات أداء موحدة تتيح التمييز بين ضعف الإدارة ونقص الموارد، وبين الوفرة المالي الناتج عن الكفاءة والوفرة الناتج عن تقليل الخدمات، وبين المشاريع الجديدة والمشاريع الموروثة من مراحل سابقة.

الهدف العام

الهدف العام

تقديم تصور سياساتي متكامل لتطوير الإدارة المحلية في الأردن، يجمع بين الشرعية الديمقراطية والمهنية التنفيذية والاستقلال المسؤول والرقابة الفاعلة، وبحول نتائج الحوارات المحلية والوطنية إلى خيارات وتوصيات قابلة للترجمة تشريعياً وتنفيذياً.

الأهداف الفرعية

- تشخيص الاختلالات المؤسسية والمالية والإدارية المؤثرة في أداء البلديات ومجالس المحافظات.
- تحليل العلاقة بين طريقة تشكيل المجالس ومستوى التمثيل والكفاءة والمساءلة.
- تحديد أوجه التداخل بين المجالس والأجهزة التنفيذية والجهات المركزية.
- تقييم متطلبات الاستقلال المالي والإداري الحقيقي.
- بناء خيارات سياسات ومقارنة مزاياها ومخاطرها وقابليتها للتطبيق.
- اقتراح حزمة إصلاحية و خارطة طريق ومؤشرات متابعة وتقييم.

السؤال السياساتي المركزي

السؤال المركزي

ما النموذج التشريعي والمؤسسي الأنسب للإدارة المحلية في الأردن الذي يضمن التمثيل الديمقراطي والكفاءة التنفيذية والاستقلال المالي والعدالة في الخدمات والمساءلة الفاعلة في الوقت نفسه؟

الأسئلة الفرعية

1	ما الغاية الأساسية من الإدارة المحلية: تقديم الخدمات فقط أم قيادة التنمية المحلية كذلك؟
2	ما النموذج الأنسب لتشكيل القيادة والمجلس المحلي، وما الضمانات اللازمة لكل نموذج؟
3	كيف توزع الصلاحيات بين المجلس المنتخب والرئيس والمدير التنفيذي؟
4	ما حدود العلاقة بين البلدية والحكومة المركزية، وما الذي يجب أن يخضع للموافقة المسبقة؟
5	كيف يتحقق استقلال مالي حقيقي وعادل بين البلديات المختلفة؟
6	ما الدور الذي ينبغي أن تؤديه مجالس المحافظات؟
7	كيف تتحول الرقابة إلى مساءلة وتصويب قابلين للقياس؟
8	كيف تضمن الإدارة المحلية العدالة المكانية والمشاركة المؤثرة للنساء والشباب؟
9	ما دور التحول الرقمي في تقليل الوساطة وتحسين الشفافية والخدمات؟

03

المنهجية ومصادر المعلومات

تحليل نوعي تشاركي يربط التجربة المحلية بالنقاش الوطني

3. المنهجية ومصادر المعلومات

اعتمدت الورقة منهجية نوعية تشاركية هدفت إلى فهم التجارب والحجج والمخاوف التي عبّر عنها أصحاب المصلحة، وليس فقط رصد المواقف المؤيدة أو المعارضة للانتخاب أو التعيين. وجرّت مقارنة المداخلات داخل كل محافظة، وبين المحافظات الثلاث، ثم ربطها بالنقاشات الوطنية المتخصصة.

قاعدة المعلومات

النشاط	فئات المشاركة	المحاور
جلسة مادبا	مواطنون وفاعلون محليون وأعضاء مجالس سابقون وحاليون وموظفون	الأداء، التمثيل، الصلاحيات، الاستقلال والموارد
جلسة الكرك	فاعلون محليون ومجالس سابقة ومختصون وقطاعات مجتمعية	الخدمات والبنية التحتية والعدالة والحوكمة والمديونية
جلسة إربد	شباب وسيدات وقيادات محلية وموظفون ومختصون	تفاوت الأداء والقيادة والمشاركة والموارد
الملتقى الوطني	نواب وخبراء وجهات رقابية وتنفيذية ومجتمع مدني	فلسفة القانون والانتخاب والتعيين والحوكمة والصلاحيات

أدوات جمع وتحليل المعلومات

- حوار موجه قائم على أسئلة مفتوحة حول الأداء والخدمات والتمثيل والصلاحيات والموارد والرقابة.
- تسجيل الجلسات وتفريغها نصياً، ثم مراجعة التفريغات وتنظيف التكرار والأخطاء الناتجة عن التسجيل.
- ترميز المداخلات ضمن محاور موضوعية، مثل الانتخاب والتعيين، الصلاحيات، الحوكمة، التمويل، الموارد البشرية، العدالة والمشاركة.
- تمييز القضايا التي ظهر حولها اتفاق واسع عن القضايا الخلافية أو الخاصة بمحافظة أو بلدية محددة.
- تحويل الملاحظات والتوصيات المتفرقة إلى خيارات سياسات وحزم إصلاحية قابلة للمقارنة.

مبادئ التحليل

- عدم اعتبار مداخل فردية ممثلة لجميع المشاركين أو للمحافظة.
- عدم تعميم تجربة بلدية واحدة على جميع البلديات.
- الفصل بين تقييم الشخص وتقييم النموذج المؤسسي.
- التمييز بين التحسن الناتج عن دعم إضافي والتحسين الناتج عن إصلاح مؤسسي.

- عدم التعامل مع عدد المداخلات بوصفه قياساً كمياً دقيقاً للرأي العام.
- عدم اعتماد الأرقام الواردة شفهيًا دون تحقق مستقل من مصدر رسمي.

حدود المنهجية

تمثل النتائج آراء المشاركين في الجلسات ولا تشكل استطلاعاً تمثيلاً لجميع المواطنين. كما أن بعض التقييمات تناولت فترة انتقالية قصيرة، وهو ما يحد من القدرة على قياس أثر المشاريع طويلة الأجل. وتفاوتت زوايا النظر بين المواطن وعضو المجلس والموظف والمسؤول، كما تأثرت بعض المواقف بالموقف المبدئي من الانتخاب أو التعيين.

ولا تقدم الورقة ترتيباً لأداء البلديات؛ إذ لم تعتمد على قاعدة بيانات كمية موحدة للموازنات والتحصيل والخدمات والشكاوى. وتستخدم المخرجات النوعية لتشخيص المشكلات وبناء الخيارات، على أن تقتزن مرحلة التنفيذ المستقبلية بخط أساس ومؤشرات قابلة للتحقق.

تشخيص واقع الإدارة المحلية الاختلالات البنيوية التي تتجاوز طريقة تشكيل المجالس

4. تشخيص واقع الإدارة المحلية

يكشف تحليل الحوارات أن المشكلة الأساسية لا ترتبط بخدمة منفردة أو مجلس بعينه، بل ببنية مؤسسية لم تحسم فيها بصورة مستقرة فلسفة الإدارة المحلية، وحدود استقلالها، والعلاقة بين التمثيل السياسي والإدارة التنفيذية، وتوزيع الاختصاصات بين المستويات المحلية والمركزية.

1. غياب فلسفة مستقرة للإدارة المحلية

تتباين التوقعات بين اعتبار البلدية جهة خدمية مسؤولة عن النظافة والطرق والتنظيم، واعتبارها مؤسسة تنمية تقود التخطيط المحلي والاستثمار وإدارة الأصول. يؤدي غياب الحسم إلى اتساع قائمة الاختصاصات دون توفير الأدوات والموارد ومؤشرات الأداء المناسبة.

2. الخلط بين الإدارة المحلية واللامركزية

وجود مجلس محلي أو مجلس محافظة لا يعني انتقالاً فعلياً للصلاحيات إذا بقي القرار والتمويل والتنفيذ لدى الوزارات. وقد أدى ارتفاع التوقعات دون نقل الأدوات إلى تحميل المجالس مسؤولية نتائج لا تمتلك السيطرة الكاملة عليها.

3. تعدد الجهات وتداخل الصلاحيات

تتوزع مسؤوليات الطرق وتصريف المياه والبنية التحتية والمشاريع بين البلديات والوزارات والمجالس التنفيذية ومجالس المحافظات والجهات الخدمية. ولا يعرف المواطن دائماً الجهة المسؤولة، ما يسمح بتبادل اللوم ويضعف المحاسبة.

4. استقلال قانوني محدود في التطبيق

لا يكفي وصف البلدية بأنها مستقلة مالياً وإدارياً إذا بقيت القرارات المتعلقة بالموازنات والموظفين والعقود والأصول خاضعة لموافقات متعددة. الاستقلال الفعلي يقوم على الصلاحية والموارد والقدرة المؤسسية معاً.

5. طغيان الدور الخدمي على الدور التنموي

ما يزال تقييم البلديات مرتبطاً أساساً بالنظافة والطرق والإنارة، بينما يقل حضور التخطيط الاقتصادي المحلي والشراكات والاستثمارات وإدارة الأصول. الانتقال إلى الدور التنموي يحتاج إلى وحدات متخصصة وتمويل وأدوات قانونية ومؤشرات أثر.

6. تفاوت واسع بين البلديات

تختلف البلديات في السكان والمساحة والموارد والمديونية والموظفين والبنية التحتية، لذلك لا يمكن تطبيق مستوى واحد من الصلاحيات أو التقييم دون تصنيف وقدرات ودعم متفاوت.

7. فجوة بين المسؤولية والقدرة على التنفيذ

يتحمل الرئيس والمجلس مطالب المواطنين، بينما قد تكون صلاحية التنفيذ أو الموافقة لدى المدير أو الوزارة أو جهة خدمية. هذا الانفصال يجعل المسؤولية السياسية غير متناسبة مع القدرة المؤسسية.

8. فجوة بين الرقابة والمساءلة

تخضع البلديات لجهات رقابية متعددة، لكن الملاحظة لا تتحول دائماً إلى خطة تصويب ومسؤولية وعقوبة أو استرداد مالي. كما قد تعاني وحدات الرقابة الداخلية من ضعف التخصص أو التبعية الإدارية.

9. تحديات الموارد البشرية

تواجه بعض البلديات تضخماً وظيفياً، وتواجه أخرى نقصاً في الكفاءات القانونية والمالية والهندسية وإدارة المشاريع. كما تؤثر التدخلات في النقل والتكليف والحوافز على الاستقرار والقدرة المهنية.

10. غياب معايير موحدة لتقييم الأداء

تختلف معايير الحكم على النجاح بين النظافة والدهان والتحصيل والمديونية والقرب من المواطنين. ومن دون مؤشرات واضحة لا يمكن التمييز بين الإنجاز المستدام والعمل التجميلي أو بين خفض النفقات وتحسين الكفاءة.

11. ضعف الثقة وعدم الاستقرار التشريعي

تقيد الحكومة الصلاحيات بسبب مخاوف التجاوزات، وتعجز المجالس عن الإنجاز بسبب القيود، فيحملها المواطن المسؤولية وتراجع الثقة. ويزيد حل المجالس وتغيير النماذج بصورة متكررة من ضعف التراكم المؤسسي.

خلاصة التشخيص

إصلاح الإدارة المحلية يتطلب معالجة متزامنة لفلسفة النظام، وتوزيع الصلاحيات، وكفاءة الجهاز التنفيذي، والاستقلال المالي، والحوكمة، والعدالة بين المناطق، والدور التنموي، وقياس الأداء. أما تغيير طريقة تشكيل المجالس وحده فيغير الأشخاص ولا يصلح المنظومة.

النتائج الرئيسية للحوارات المحلية والملتقى ما اتفق عليه المشاركون وما بقي محل خلاف

05

5. النتائج الرئيسية للحوارات المحلية والملتقى الوطني

لا تمثل النتائج التالية قياساً كمياً للرأي العام، وإنما تلخص الاتجاهات والحجج الأكثر تكراراً، مع بيان الاختلافات بين المحافظات والقضايا التي بقيت محل خلاف.

1. لا يوجد تقييم موحد لأداء اللجان المعنية

تراوحت الآراء بين تحسن النظافة والاستجابة والانضباط والتحصيل، وبين استمرار الوضع أو تراجع الطرق والخدمات الطرفية. وكان التفاوت واضحاً بين البلديات داخل المحافظة نفسها.

2. المدة القصيرة تحد من الحكم المؤسسي

ركزت التقييمات المبكرة على الأعمال اليومية الظاهرة، ولم تكن كافية لقياس المشاريع طويلة الأجل أو معالجة المديونية أو بناء استثمارات وتنمية محلية.

3. طريقة التشكيل ليست العامل الوحيد

القيادة والخبرة والجهاز التنفيذي والموارد والدعم والظروف السابقة عوامل أكثر قدرة على تفسير الاختلاف في الأداء من الانتخاب أو التعيين منفردين.

4. اتجاه واسع للحفاظ على الانتخاب مع إصلاحه

دافع مشاركون كثيرون عن الانتخاب بوصفه مصدر الشرعية والتمثيل والمحاسبة، لكنهم أقرّوا بمشكلات العشائرية والخدمات الفردية والتدخل في الموظفين وضعف البرامج الانتخابية.

5. الفصل الوظيفي حظي بتأييد ملحوظ

ظهر اتجاه يدعو إلى مجلس يخطط ويقر ويراقب، وإدارة مهنية تنفذ. وفي المقابل حذر المشاركون من تحويل الرئيس المنتخب إلى منصب شكلي أو المدير إلى سلطة غير خاضعة للمجلس.

6. الحاكمية هي المشكلة المشتركة

لم ير المشاركون أن المنتخب أو المعين أكثر نزاهة بطبيعته؛ بل ربطوا النزاهة بوضوح القواعد والشفافية وتضارب المصالح والتقييم والمساءلة.

7. الاستقلال المالي شرط للإنجاز

تكرر الحديث عن المديونية وارتفاع الرواتب وضعف الإيرادات والتحصيل والاستثمار، وعن عدم عدالة تقييم مجلس لا يمتلك الموارد اللازمة لتنفيذ خطته.

8. العدالة المكانية تحتاج إلى معايير معلنه

اشتكى مشاركون من تركيز الخدمات في مراكز المدن أو المناطق الأكثر نفوذاً، مع التأكيد أن العدالة لا تعني التساوي الحسابي بل إعطاء المناطق الأكثر حاجة أولوية أكبر.

9. مستقبل مجالس المحافظات محل خلاف

دافع بعض المشاركين عنها بوصفها قناة لإيصال المشاريع للأطراف، بينما رأى آخرون أن ضعف الصلاحيات والتداخل مع البلديات والمجالس التنفيذية حد من قيمتها.

10. الجهاز التنفيذي عامل الاستقرار الأساسي

أكدت المداخلات أن المجلس لا ينجح دون موظفين ومديرين ذوي كفاءة، وأن تحديث نظام الموارد البشرية وحماية الموظف المهني ضروريان لأي نموذج.

11. المشاركة والرقمنة أدوات حوكمة

دعا المشاركون إلى مشاركة مؤثرة للنساء والشباب، وإلى رقمنة الخدمات والعطاءات والشكاوى والموازنات لتقليل الاجتهاد الشخصي وتعزيز الشفافية. اختلافات بارزة بين المحافظات

المحافظة	ملامح التقييم	القضايا الأكثر حضوراً
مادبا	تقييم مختلط؛ إشادة بالاستجابة والنظافة لدى بعض المشاركين، مقابل انتقاد محدودية المشاريع والتمثيل المحلي.	العلاقة بين الانتخاب والتعيين، الاستقلال، صلاحيات الرئيس والمدير.
الكرك	انتقادات أكبر للبنية التحتية وتفاوت الخدمات، مع إشادات بإدارة الموظفين والتحصيل والاستجابة للطوارئ في بعض الحالات.	تداخل الجهات، المديونية، العدالة بين المناطق، المساحة والدمج.
إربد	تفاوت واضح بين البلديات؛ تحسن في بعض الخدمات والمشاركة الشبابية، وتراجع أو استمرار في أخرى.	أثر خبرة القيادة، الصلاحيات، التمثيل، القدرات والموارد.

الاستنتاج الجامع

الخلاف حول طريقة التشكيل يخفي اتفاقاً أوسع على الحاجة إلى مجالس ممثلة، وإدارة مهنية، وصلاحيات واضحة، وتمويل مستقر، ورقابة تتبعها مساءلة، ومعايير عادلة للخدمات، وبيانات منشورة تسمح بالتقييم.

06

خيارات السياسات المقترحة

ثلاثة نماذج للقيادة المحلية ومسار بنيوي موازٍ على مستوى المحافظة

6. خيارات السياسات المقترحة لتطوير نموذج الإدارة المحلية

تطرح الورقة ثلاثة خيارات رئيسية لتنظيم القيادة داخل البلدية، إضافة إلى مسار بنيوي موازٍ يتعلق بالعلاقة بين البلدية ومجلس المحافظة والمجلس التنفيذي. ويهدف هذا الفصل إلى مقارنة الخيارات وفق الشرعية والكفاءة ووضوح المسؤولية والرقابة والعدالة والقابلية للتطبيق.

1

المجالس المنتخبة ذات الصلاحيات التنفيذية الموسعة

يقوم هذا الخيار على انتخاب الرئيس وأعضاء المجلس ومنحهم صلاحيات واسعة في وضع الخطط وإدارة الموظفين والموازنة والعطاءات والاستثمارات، مع جهاز إداري ينفذ توجهات القيادة المنتخبة.

المزايا المحتملة

- شرعية ديمقراطية مباشرة ومسؤول واضح أمام المواطن.
- قدرة أكبر على تنفيذ البرنامج الانتخابي والاستجابة للأولويات المحلية.
- اتصال وثيق بالمناطق والأحياء وإمكانية المحاسبة في الانتخابات التالية.

المخاطر والتحديات

- ارتفاع مخاطر التدخل في التوظيف والنقل والعطاءات.
- تأثير توزيع الخدمات بالحسابات الانتخابية والمناطقية.
- تغير الإدارة والسياسات مع تغير المجلس وضعف الاستقرار المؤسسي.

متطلبات النجاح

- قواعد صارمة لتضارب المصالح ومنع الأوامر الفردية للموظفين.
- نشر الموازنات والعطاءات والقرارات وتقييم سنوي معلن.
- تدريب إلزامي للمنتخبين ورقابة داخلية مستقلة.

التقييم العام

يحيي هذا النموذج الشرعية الديمقراطية، لكنه يحمل مخاطر مرتفعة إذا جمع المجلس بين القرار والتنفيذ دون ضوابط مؤسسية قوية.

المجلس المنتخب والإدارة التنفيذية المهنية

2

يقوم هذا الخيار على انتخاب الرئيس والمجلس، وتكليفهما بوضع السياسات والخطط وإقرار الموازنة والرقابة، مقابل مدير تنفيذي مهني يدير الموظفين والموارد والعطاءات والعمليات اليومية وينفذ قرارات المجلس.

المزايا المحتملة

- يجمع بين الشرعية الديمقراطية والخبرة المهنية.
- يوضح المسؤولية ويحد من التدخلات الانتخابية في الإدارة.
- يحافظ على استقرار الجهاز التنفيذي عند تغير المجالس.
- يسمح للمجلس بالتركيز على السياسات والرقابة بدل التفاصيل اليومية.

المخاطر والتحديات

- احتمال الصراع بين الرئيس والمدير أو انقسام الموظفين.
- خطر تحويل المجلس إلى واجهة شكلية إذا توسعت صلاحيات المدير.
- خطر خضوع المدير للجهة المركزية بدل المجلس المحلي.

متطلبات النجاح

- مسابقة معلنة وعقد أداء ومؤشرات سنوية للمدير.
- مصفوفة قانونية دقيقة للصلاحيات وآلية سريعة لحل النزاع.
- منع المجلس من إصدار أوامر مباشرة للموظفين، ومنع المدير من تعطيل القرارات القانونية.

التقييم العام

هو الخيار الأكثر توازنًا مع مخرجات الجلسات، بشرط أن يكون الفصل وظيفيًا وأن يخضع المدير للمساءلة المحلية دون أن يفقد استقلاله المهني.

النموذج المختلط في تشكيل المجلس المحلي

3

يتكون المجلس من أغلبية منتخبة تمثل المناطق، وعدد محدود من الأعضاء المعيّنين وفق تخصصات أو قطاعات محددة، أو يجمع بين رئيس معين ومجلس منتخب أو العكس.

المزايا المحتملة

- إدخال خبرات فنية قد لا تفرزها الانتخابات.
- توسيع تمثيل قطاعات وفئات يصعب وصولها انتخابيًا.
- تقليل احتمال سيطرة مجموعة محلية واحدة على المجلس.

المخاطر والتحديات

- تضارب مصادر الشرعية وصعوبة مساءلة المعيّنين شعبيًا.
- استخدام التعيين للمحاصصة أو إضعاف نتائج الانتخابات.
- إمكان نشوء كتلتين داخل المجلس وتزايد تدخل المركز.

متطلبات النجاح

- حصر نسبة المعيّنين ضمن حد منخفض وإعلان التخصصات والمعايير.
- لجنة اختيار مستقلة ونشر السير الذاتية وأسباب الاختيار.
- ضمان أغلبية واضحة للمنتخبين وعدم منح المعيّنين قدرة على تعطيل القرار.

التقييم العام

قد يضيف تنوعًا مهنيًا، لكن الكفاءات يمكن إدخالها عبر الإدارة واللجان الاستشارية دون إضعاف الشرعية الانتخابية؛ لذلك لا يفضل بوصفه الخيار الأساسي.

المسار البنوي الموازي: الإدارة المتكاملة على مستوى المحافظة

- لا تعالج الخيارات الثلاثة وحدها تداخل الصلاحيات بين البلديات ومجالس المحافظات والمجالس التنفيذية والمديريات. لذلك تقترح الورقة مسارًا موازيًا يعيد تنظيم مستويات الإدارة المحلية ويحدد اختصاصًا حصريًا لكل مستوى.
- تتولى البلديات الخدمات المحلية والتخطيط العمراني والتنمية الاقتصادية ضمن حدودها.
 - يتولى مجلس المحافظة التخطيط التنموي للمحافظة والمشاريع الرأسمالية الكبرى والعابرة للبلديات ومتابعة المديريات.
 - يتولى المجلس التنفيذي إعداد وتنفيذ المشاريع القطاعية والتنسيق بين المديريات ضمن صلاحيات مفوضة فعلاً من الوزارات.
 - تبقى الحكومة المركزية مسؤولة عن السياسات والمعايير الوطنية والتمويل الرقابي والتدخل عند المخالفة أو العجز الجسيم.

مقارنة الخيارات

المعيار	صلاحيات تنفيذية للمنتخبين	مجلس منتخب وإدارة مهنية	تشكيل مختلط	مسار المحافظة
الشرعية	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	تعتمد على تشكيل مجلس المحافظة
الكفاءة المهنية	متفاوتة	مرتفعة نسبياً	متوسطة	تعتمد على تفويض المديريات
وضوح المسؤولية	واضح سياسيًا مع خلط التنفيذ	مرتفع عند دقة الصلاحيات	عرضة للتشتت	يعالج التداخل بين المستويات
خطر التدخل	مرتفع	أقل	متوسط	مرتبط بالتوزيع المؤسسي
الاستقرار الإداري	متوسط	مرتفع	متوسط	يتطلب تفويضًا واستقرارًا تنفيذيًا
القابلية للتطبيق	متوسطة	مرتفعة مع إعداد الأنظمة	متوسطة	إصلاح واسع لكنه ضروري

نتيجة المقارنة

يُفضّل نموذج المجلس المنتخب والإدارة التنفيذية المهنية، بالتوازي مع إعادة تنظيم مستوى المحافظة. فالانتخاب دون حوكمة قد يعيد إنتاج الضغوط المحلية، والإدارة المهنية دون شرعية ومساءلة قد تعيد إنتاج المركزية.

الخيار السياساتي المفضل والحزمة الإصلاحية

مجلس منتخب يقرر ويراقب، وإدارة مهنية تنفذ، ورقابة مستقلة تحاسب

7. الخيار السياساتي المفضل والحزمة الإصلاحية

تري الورقة أن الخيار الأكثر استجابة للنتائج هو مجلس ورئيس منتخبين، وإدارة تنفيذية مهنية، ضمن منظومة متكاملة تعيد تنظيم العلاقة بين البلدية ومجلس المحافظة والجهات التنفيذية. ويحقق هذا الخيار توازنًا بين حق المواطنين في الاختيار والحاجة إلى الاستقرار والكفاءة وحماية المال العام.

معادلة النموذج

مجلس منتخب يحدد السياسات والأولويات ويقر الموازنة ويراقب؛ إدارة تنفيذية مهنية تدير الموظفين والموارد والعطاءات وتنفذ؛ رقابة مستقلة تتحقق وتتابع التصويب؛ ومواطن يشارك ويطلع على النتائج.

1. الحفاظ على الانتخاب المباشر

انتخاب الرئيس والأعضاء، وتقسيم البلديات الكبيرة إلى دوائر تضمن تمثيل الأطراف، وربط البرامج الانتخابية بخطط عمل سنوية قابلة للقياس.

2. مدير تنفيذي مهني يعقد أداء

اختيار تنافسي، مدة مستقلة نسبيًا عن دورة المجلس، مؤشرات سنوية، حماية من العزل السياسي، ومساءلة عند الإخفاق المثبت.

3. مصفوفة صلاحيات ملزمة

المجلس يقر ويراقب، الرئيس يقود المجلس ويتابع الجودة، المدير ينفذ ويدير، ووحدة الرقابة تتحقق بصورة مستقلة.

4. نظام مساءلة متدرج

تنبيه وتصويب، ثم خطة تصحيح ملزمة، ثم مسؤولية إدارية ومالية، ثم إحالة قضائية عند وجود شبهة جرمية.

5. رقابة داخلية مستقلة

وحدة ترتبط بالمجلس أو لجنة تدقيق مستقلة، وحق كامل في الوصول إلى المعلومات، ومتابعة الملاحظات حتى الإغلاق.

6. تقييم سنوي معلن

مؤشرات مالية وإدارية وخدمية وتنموية وحوكومية، مع مراعاة اختلاف فئات البلديات وخط الأساس.

7. استقلال متدرج

صلاحيات أساسية لجميع البلديات، وصلاحيات موسعة ومتقدمة للبلديات التي تحقق معايير القدرة والالتزام.

8. تمويل مستقر وعادل

تحويلات في مواعيد ثابتة، ومعادلة تعتمد الحاجة والسكان والمساحة والحرمان، وجزء تحفيزي محدود للأداء.

9. عدالة مكانية

خريطة للإنفاق والخدمات، ومؤشر للحرمان، ونشر المشاريع والقيمة والمبررات في كل منطقة.

10. دور تنموي

وحدات للتنمية والاستثمار وإدارة الأصول والشراكات، وقياس الأثر في فرص العمل والخدمات والبيئة.

11. مجلس محافظة تنموي

اختصاص واضح في المشاريع الرأسمالية والتخطيط على مستوى المحافظة، وأغلبية منتخبة وأدوات مساءلة للمديريات.

12. مشاركة ورقمنة

لجان أحياء وموازنات تشاركية وبيانات مفتوحة ومنصة موحدة للخدمات والشكاوى والعطاءات والمشاريع.

مصفوفة الصلاحيات المقترحة داخل البلدية

المجال	المجلس	الرئيس	المدير التنفيذي	الرقابة الداخلية
الخطة الاستراتيجية	إقرار ومتابعة	قيادة الحوار والمتابعة	إعداد وتنفيذ	مراجعة الإجراءات
الموازنة	إقرار ومساءلة	عرض الأولويات	إعداد وتنفيذ مالي	تدقيق ومخاطر
الموظفون	سياسات وهيكل عام	لا أوامر فردية	إدارة وتقييم	مراجعة الالتزام
العطاءات	سياسة ومشاريع كبرى	متابعة دون تدخل إجرائي	إدارة الإجراءات	تدقيق ونزاهة
الخدمات	معايير ورقابة	متابعة الجودة	تنفيذ واستجابة	مراجعة النتائج
الاستثمار	إقرار التوجهات	تمثيل وشراكات	دراسات وعقود وتنفيذ	جدوى ومخاطر
التقارير	مناقشة ومساءلة	عرض للجمهور	إعداد البيانات	تحقق مستقل

قاعدة حاكمية

لا يجوز للرئيس أو الأعضاء إصدار تعليمات مباشرة للموظفين، ولا يجوز للمدير تعطيل قرار قانوني صادر عن المجلس. ويُوثق الاعتراض، ويُحال النزاع إلى آلية مستقلة للفصل خلال مدة محددة.

8. التوصيات التشريعية والتنفيذية

ينبغي التعامل مع التوصيات باعتبارها حزمة مترابطة. فتوسيع الصلاحيات دون رقابة يزيد المخاطر، وتشديد الرقابة دون موارد وصلاحيات يعمق التعطيل، ورفع التمثيل دون قدرة على التأثير يحول المشاركة إلى شكلية.

أولاً: التوصيات التشريعية والمؤسسية

- تثبيت الانتخاب أساساً لتشكيل الرئيس والمجلس، وحصر اللجان المؤقتة في حالات استثنائية ومدد معلنة تنتهي بانتخابات.
- تحديد صلاحيات المجلس والرئيس والمدير والوزارة ومجلس المحافظة والمجلس التنفيذي بنصوص حصرية، وإصدار مصفوفة مسؤوليات لكل خدمة ومشروع.
- تنظيم اختيار المدير التنفيذي عبر منافسة معلنة ولجنة مهنية وعقد أداء، وعدم ربط مدته تلقائياً بدورة المجلس.
- تقييد حل المجالس وفقدان العضوية بأسباب محددة، وتحقيق مسبق، وحق في الرد والطعن القضائي، وموعد ملزم للانتخابات الجديدة.
- تنظيم تضارب المصالح والإفصاح والانسحاب من التصويت، ومنع التعاقد أو المنفعة الشخصية أو العائلية المرتبطة بقرارات البلدية.
- إدماج مؤشرات الأداء والنشر والمشاركة المجتمعية ضمن الالتزامات القانونية، لا تركها للممارسة الاختيارية.
- تكريس مبدأ عدم نقل أي اختصاص جديد إلى البلدية دون نقل التمويل والموارد البشرية والأصول اللازمة.

ثانياً: الحوكمة والرقابة

- إنشاء لجنة تدقيق وحوكمة داخل البلدية، وتتولى متابعة المخاطر والتقارير والملاحظات.
- تعزيز استقلال وحدة الرقابة الداخلية، وحماية موظفيها من النقل أو العقوبة بسبب التقارير، وإنشاء وحدات مشتركة للبلديات الصغيرة.
- تحويل الملاحظة الرقابية إلى سجل تصويب يتضمن المسؤول والمهلة والإجراء وحالة الإغلاق، ونشر نسبة التصويب سنوياً.
- تطبيق رقابة مبنية على المخاطر تركز على الديون والعقود الكبرى والاستثمارات والتنظيم والتوظيف والمشتريات المباشرة.
- إلزام البلديات بنشر الموازنة والحسابات والقرارات والعطاءات والمشاريع وتقارير الأداء والرقابة بصيغة سهلة وقابلة للبحث.

ثالثاً: التمويل والتنمية الاقتصادية

- اعتماد معادلة شفافة للتحويلات تراعي السكان والمساحة والحرمان وكلفة الخدمة والموارد الذاتية، مع جزء تحفيزي محدود للأداء.
- تحويل مستحقات البلديات وفق جدول زمني ثابت ونشر المبالغ المستحقة والمحولة والمتأخرة.
- إطلاق برنامج وطني لمعالجة المديونية يميز بين نقص الموارد وسوء الإدارة ويربط إعادة الجدولة بخطة إصلاح مالي.
- إعداد سجل رقي للأصول وخطة لاستثمار الأصول غير المستغلة، ومراجعة عقود الإيجار والقيم والعوائد.
- تمكين الشراكات والاستثمارات بعد دراسات جدوى وتحليل مخاطر وجلسات استماع ونشر ملخصات العقود وحماية استمرارية المرفق العام.

رابعاً: الموارد البشرية والإدارة المهنية

- إصدار نظام حديث لموظفي البلديات ينظم الاستقطاب والمسارات الوظيفية والتقييم والحوافز والمساءلة وحماية الموظف المهني.
- اعتماد هياكل تنظيمية بحسب فئة البلدية وحجمها وخدماتها، بدل هيكل واحد لا يراعي الاختلافات.
- إنشاء مسار مهني واعتماد لمديري البلديات والمديرين الماليين ومديري المشاريع والاستثمار والرقابة والموارد البشرية.
- تدريب إلزامي للرئيس والأعضاء على القانون والموازنات والعطاءات والحوكمة والتخطيط والمشاركة وحقوق الإنسان.
- معالجة الاختلالات الوظيفية عبر إعادة التوزيع والتأهيل والخدمات المشتركة، لا عبر التعيين العشوائي أو التخفيض غير المدروس.

خامساً: الخدمات والعدالة والمشاركة

- إعداد دليل احتياجات سنوي لكل منطقة وحي، وربطه بالخطة والموازنة وبيانات الحرمان والبنية التحتية.
- نشر خريطة للإنفاق والمشاريع توضح القيمة والجهة المنفذة ونسبة الإنجاز ومبررات الاختيار لكل منطقة.
- اعتماد نظام موحد للشكاوى برقم مرجعي ومدة معالجة وحق في التصعيد ونشر بيانات دورية.
- تفعيل لجان الأحياء والموازنة التشاركية، وإلزام البلدية بالرد المعلن على المقترحات وقبولها أو رفضها.
- ضمان مشاركة النساء والشباب في هيئة الرئاسة واللجان المالية والاستثمارية والتنظيمية، وقياس أثر المشاركة لا عدد المقاعد فقط.
- ضمان الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة في المباني والخدمات والمنصات والمشاورات والمشاريع.

سادساً: مجالس المحافظات والعلاقة مع المديريات

- إعادة تعريف مجلس المحافظة باعتباره مجلساً للتخطيط التنموي والمشاريع الرأسمالية العابرة للبلديات، لا جهة للخدمات اليومية.
- تمكين المجلس من مناقشة المديرين التنفيذيين وطلب التقارير ومتابعة أسباب التأخير وإحالة المخالفات.

- تفويض مديري المديرية بصلاحيات فعلية ونشر حدود التفويض، وعدم قبول إحالة التأخير إلى المركز عندما يكون القرار محلياً.
- إنشاء منصة موحدة لمشاريع المحافظة تبين التمويل والجهة المنفذة والجدول الزمني ونسبة الإنجاز.

سابعاً: التحول الرقمي والبيانات

- إنشاء منصة وطنية موحدة للخدمات والتراخيص والشكاوى والعطاءات والموازنات والقرارات والمشاريع ومؤشرات الأداء.
- إعادة هندسة الإجراءات قبل رقميتها لتقليل الوثائق والموافقات والزيارات والتدخل البشري.
- توفير قنوات بديلة ودعم للأشخاص غير القادرين على استخدام الخدمات الرقمية.
- استخدام البيانات في تحديد المناطق الأكثر حاجة وتحليل الشكاوى والتنبؤ بالصيانة والكشف المبكر عن المخاطر المالية.
- اعتماد معايير لحماية البيانات والأمن الرقمي واستمرارية الخدمة وإتاحة البيانات العامة بصيغ قابلة للاستخدام.

التوصيات حسب الجهات المسؤولة

الجهة	المسؤوليات ذات الأولوية
مجلس النواب	تحديد النموذج والصلاحيات وضمانات الانتخاب والحل والرقابة والاستقلال المالي ومجالس المحافظات.
الحكومة والوزارة المختصة	الأنظمة التنفيذية، تصنيف البلديات، بناء القدرات، المنصة الرقمية، مؤشرات الأداء، معالجة المديونية.
البلديات والمجالس	الخطط والموازنات التشاركية والنشر وحماية الإدارة المهنية والعدالة المكانية وخطط التصويب.
مجالس المحافظات	التخطيط التنموي وتحديد المشاريع الرأسمالية ومتابعة المديرية وضمان تمثيل المناطق.
الجهات الرقابية	رقابة المخاطر، متابعة التصويب، تدريب الرقابة الداخلية، تحديد المسؤولية والإحالة عند الحاجة.
المجتمع المدني والإعلام	تبسيط البيانات، متابعة الأداء والعدالة والبرامج الانتخابية، ودعم مشاركة الفئات الأقل تمثيلاً.

11. الخاتمة

تكشف الحوارات المحلية والملتقى الوطني أن أزمة الإدارة المحلية لا ترتبط بطريقة اختيار المسؤول وحدها، بل بطبيعة المؤسسة التي يعمل داخلها، والصلاحيات والموارد المتاحة، وكفاءة الجهاز التنفيذي، وقدرة الرقابة على إنتاج مساءلة، وإمكان مشاركة المواطنين في تحديد الأولويات ومتابعة النتائج. لم تقدم التجارب المعروضة دليلاً على أن الانتخاب يضمن النجاح أو أن التعيين يضمن الكفاءة. فالمنتخب قد يتعرض لضغوط خدمية ومناطقية في غياب الضوابط، والمعين قد يفتقر إلى الشرعية أو يخضع لعلاقات ومصالح مختلفة. ويكمن العامل الحاسم في القواعد المؤسسية التي تحدد المسؤولية وتمنع التدخل وتقيس الأداء وتكشف المعلومات.

لذلك تقترح الورقة الجمع بين مجلس ورئيس منتخبين وإدارة تنفيذية مهنية، ضمن استقلال مالي وإداري متدرج ورقابة داخلية مستقلة ومعايير معلنة للعدالة والخدمات. كما تقترح إعادة تعريف مجالس المحافظات والتركيز على التخطيط التنموي والمشاريع الرأسمالية، مع تفويض فعلي للمديرية ووضوح الجهة المسؤولة عن التنفيذ.

إن الإصلاح المطلوب ليس اختياراً بين إدارة محلية ديمقراطية وإدارة محلية كفؤة. فالديمقراطية دون مؤسسات مهنية قد تتحول إلى تنافس على الوظائف والخدمات، والكفاءة دون تمثيل ومساءلة قد تتحول إلى مركزية منفصلة عن الأولويات المحلية. أما النموذج المتوازن فيربط الشرعية بالمهنية، والصلاحيات بالمسؤولية، والاستقلال بالشفافية، والتمويل بالنتائج.

السؤال الذي ينبغي أن يوجه التشريع

كيف نبني مؤسسة محلية ديمقراطية ومهنية، نعرف مسؤولياتها، وتمتلك أدوات تنفيذها، وتكشف نتائجها، وتخضع للمساءلة عن قراراتها وخدماتها؟

الإجابة المؤسسية عن هذا السؤال هي المدخل إلى إدارة محلية أكثر فاعلية وعدالة واستدامة، وأقدر على استعادة ثقة المواطنين والمساهمة في مسارات التنمية والتحديث الوطني.