

# السلطات المحلية العربية : وضع هش تهدده الأزمات

عبدالله جبران

المدير العام السابق لبلدية الناصرة

## مقدمة

أدت الأزمة المالية الكبيرة التي ضربت غالبية السلطات المحلية في عام 2003 (130 مجلساً من أصل 252) الى إنهاء عام 2003 مع عجز مالي. وفي ذلك الوقت تخلفت 22 سلطة محلية عربية عن دفع الرواتب لفترات تتراوح من شهرين إلى 12 شهراً، ووقعت الحسابات البنكية التابعة لـ 25 سلطة محلية عربية تحت الحجزات، وعملياً تواجدت غالبية السلطات المحلية العربية والكثير من اليهودية في أزمة هدّدت تقديم حتى أبسط الخدمات البلدية.

السبب المباشر لتلك الأزمة المالية كان التخفيض الكبير الذي فرضته وزارة المالية آنذاك برئاسة بنيامين نتنياهو على بند هبات السلطات المحلية في ميزانية الدولة؛ ففيما كان مجموع الهبات في كل واحدة من السنوات 2000-2002 حوالي 3,5 مليار شاقل، هبطت الى 2,6 مليار عام 2003 وإلى 2,33 مليار عام 2004. كما انخفضت الهبات للسلطات المحلية العربية من 760 مليون شاقل في السنوات 2000-2002 الى 560 مليوناً عام 2004. وأدى هذا التقليل الى انهيار السلطات المحلية الضعيفة والتي تشمل كافة السلطات المحلية العربية تقريباً.

اليوم، وبعد ست سنوات، توحى ظواهر الأمور بوجود تحسّن في الوضع، فلا توجد أزمات يومية. و فقط تأخر محدود في دفع الرواتب، ولا توجد ظاهرة إفلاس مالي شبه جماعية. فماذا تغيّر؟ وهل وجدت سلطاتنا المحلية طريق الخلاص؟

## هل تجاوزنا الأزمة؟

وضع الهبات اليوم: قبل ان ندخل في عمق الأمور فانه يظهر أن التغيّر في الوضع المالي للسلطات المحلية العربية كان مثيراً. فمجموع الهبات المخصصة للسلطات المحلية عامة عام 2008 هو 2,635 مليار شاقل أي قريباً من المجموع في قبل الأزمة (كان 2,6 مليار عام 2003). فكيف أوصلتنا هذه الميزانية عام 2003 الى أزمة بينما نعيش معها بسلام في عام 2008؟

ألسر في الأمر بسيط فقد ازدادت حصة المجالس العربية تدريجياً من مجمل الهبات. إذ كانت هذه الحصة في أعوام الذروة لكافة المجالس (أي الأعوام 2000-2002) ما نسبته 22% (760 مليوناً من أصل 3500) ووصلت مع التقليل الكبير عام 2004 إلى 24% (560 مليوناً من أصل 2330). وأما عام 2008 فوصل مجموع الهبات للمجالس المحلية العربية الى 800 مليون شاقل من أصل 2635 مليوناً لكل المجالس في البلاد أي ما نسبته 30%.

أي أن الحقيقة هي وصول هبات السلطات المحلية العربية الى أعلى مستوى لها في تاريخها في عام 2008 وبارتفاع بنسبة 43% عن عام 2004، رغم أن مجمل الهبات للسلطات المحلية كانت منخفضة في عام 2008 بحوالي 900 مليون شاقل مقارنة مع كل واحد من الأعوام 2000-2002.

إرتفاع الهبات: لا يستطيع أحد الادعاء ان ارتفاع الهبات جاء كجزء من تغيّر في السياسة الحكومية تجاه الجماهير العربية وسلطاتها المحلية، إذ لا نرى أي بوادر تغيير ايجابية في أي من

نواحي حياتنا في هذه البلاد.

لقد اضطرت وزارة الداخلية والحكومة لتنفيذ هذا التغيير الإيجابي بعد ملاحقة سياستها التمييزية بشكل قضائي في محكمة العدل العليا منذ بداية سنوات الألفين وحتى الآن (كانت جولات سابقة بدون انجازات تذكر).

طالما شعرت معظم السلطات المحلية العربية بالغبن اللاحق بها في توزيع الهبات وعزته الى الفرق في ما يسمى «نسبة الهبة الفعلية من الهبة المحسوبة» بين السلطات المحلية العربية واليهودية. فوزارة الداخلية حدّدت مقاييس لحساب الهبة المستحقة لكل سلطة محلية وأخرى، ولكن مجموع هذه الهبات المحسوبة يزيد بشكل جدي عن مجمل البند المخصص للهبات في ميزانية الدولة. وهكذا تبدأ وزارة الداخلية بتخفيض الهبات لكل سلطة محلية وأخرى، بحيث يتلاءم مجموع الهبات التي ستوزعها الوزارة مع المبلغ المخصص في ميزانية الدولة. ولأن بند الهبات للعرب في ميزانية الدولة كان منفصلاً عن بند الهبات للسلطات المحلية اليهودية وجدت السلطات المحلية العربية نفسها تعاني من نسب تقليص تزيد كثيراً عما يقع على السلطات المحلية اليهودية (أكثر من ضعف نسبة التخفيض). ولذا ركزت السلطات المحلية العربية نضالها على المساواة في «نسبة الهبة الفعلية من الهبة المحسوبة» وكان النجاح محدوداً جداً.

ولكن في عام 2000 توجهت بلدية الناصرة مع اللجنة القطرية للسلطات المحلية العربية بواسطة مركز «عدالة» الى المحكمة العليا، وتمستت إجراء ثلاثة تغييرات أساسية في طريقة توزيع الهبات، بما يكفل المساواة بين السلطات المحلية العربية واليهودية، وهي:

- توحيد بند الهبات في ميزانية الدولة وإلغاء الفصل بين هبات المجالس العربية والمجالس اليهودية؛
- المساواة في نسبة الهبة الفعلية من الهبة المحسوبة؛
- وضع مقاييس عادلة لتوزيع الهبات وإلغاء امتيازات منحها وزارة الداخلية للسلطات المحلية اليهودية عن طريق وضع مقاييس تنطبق عليها فقط وتزيد بشكل أكبر من الهبات المخصصة لها.

ورغم أن المحكمة لم تصدر قرار حكم نهائياً في القضية حتى يومنا هذا، إلا أنها أصدرت عدداً من القرارات المؤقتة والجزئية حققت حتى اليوم ما يلي:

- توحيد بند الهبات بين كل السلطات المحلية في البلاد كما طلب الملتمسون (ولهذا التوحيد الأثر الأساسي في ارتفاع نسبة المجالس العربية من الهبات والتوصل الى تنفيذ البند 2).
- الاقتراب من المساواة في النسبة بين الهبة الفعلية

والهبة المحسوبة بين السلطات المحلية العربية واليهودية؛

- وضع مقاييس جديدة لتوزيع الهبات ابتداءً من العام 2004 (مقاييس «جديش» مقابل مقاييس «سواري») والتي لم تقبلها بلدية الناصرة واللجنة القطرية. ومن هنا مواصلة البت في الالتماس، حيث تعهدت وزارة الداخلية بوضع مقاييس جديدة أخرى وتقديمها للمحكمة. وليس واضحاً حتى الآن إذا ما كانت المقاييس قيد الإعداد أفضل أم أسوأ بالنسبة للسلطات المحلية العربية.

إن التعامل المهني والإصرار السياسي في معالجة قضية الهبات، والعمل في الجانب القضائي مع متابعة وملاحقة الوزارات، والنتائج المحسوسة التي تم التوصل إليها، أنقذت عشرات السلطات المحلية العربية من أزمة، ربما كانت ستؤدي الى انهيارات، وبدون أي جهد خاص من هذه السلطات المحلية نفسها.

ميزانية العامين 2009 و2010: تدار حالياً 14 سلطة محلية عربية (من أصل 64) بواسطة لجان معينة، بعدما تفاقمت الأوضاع في هذه السلطات رغم التحسن العام في الهبات كما أسلفنا.

ولكن يوجد تغيير في الوضع الاقتصادي العام والمناخ السياسي بعد انتخاب حكومة نتنياهو. فعندما خفضت وزارة المالية بشكل حاد الهبات في عامي 2003 و2004 دخلت كافة المجالس المحلية، وخاصة الضعيفة ومنها العربية، في أزمة ووضعتها على شفا الانهيار.

حكومة نتنياهو الحالية قرّرت أثناء بحثها ميزانية الدولة لعامي 2009 و2010 تخفيض الهبات عام 2009 الى 1992 مليون شاقل (مقابل 2635 مليوناً عام 2008) وتخفيض إضافي عام 2010، بحيث يصل مجموع الهبات الى 1800 مليون شاقل.

ان مجموع الهبات المحسوبة للسلطات المحلية، وحسب المقاييس الموضوعية من وزارة الداخلية، هو 3200 مليون شاقل تقريباً. وهذه الهبات تلزم السلطات المحلية فعلاً لتستطيع تقديم الحد الأدنى من الخدمات المحلية، وكل تخفيض في هذا المبلغ معناه تقليص خدمات. أما التخفيض المقترح لعام 2010 وهو بنسبة حوالي 44% من الهبة المحسوبة، فمعناه أزمة خانقة وشديدة في غالبية السلطات المحلية في البلاد وفي كل السلطات المحلية العربية.

وصلت المساهمة السنوية للسلطات المحلية في الخدمات الاجتماعية وحدها عام 2008 إلى 1500 مليون شاقل (مقابل 3600 مليون من وزارة الخدمات الاجتماعية) والمساهمة في التربية والتعليم أكثر من ذلك بكثير ناهيك عن المصروفات على



الخدمات البلدية. وهذا يوضح الفرق الشاسع بين الميزانية المقترحة والاحتياجات، وقد أثبتت التجربة أن هذه التخفيضات في الهبات لا يمكن تنفيذها فعلاً باختصار خدمات وإنما تُترجم عادةً إلى عجز وقروض وأزمة مالية والجدول التالي يبيّن هذا الأمر:

السنة	2003	2004	2005	2006	2007
تخفيض الهبات بملايين الشواقل مقارنة مع عام 2000	876	1116	813	921	1065
قروض وهبات لسدّ عجز	533	710	1222	1098	936

(المصدر: وزارة الداخلية، جمع وترتيب الكاتب)

يبيّن الجدول أعلاه أن ما وفرته الحكومة على مدار سنوات بتخفيض الهبات اضطرت إلى إعادته لاحقاً كقروض وهبات لسدّ العجز، أي أن التقليل يُترجم فوراً إلى عجز في ميزانيات السلطات المحلية.

إن إقرار ميزانية الدولة المقترحة لعامي 2009 و2010 في موضوع الهبات معناه عودة فورية إلى الأزمة المالية الخانقة في السلطات المحلية وخاصة في السلطات المحلية العربية. ولذا على هذه السلطات العمل منذ الآن متعاونة لمنع هذا التخفيض الكارثي وقبل فوات الأوان.

### الحلقة الأفقر والأضعف

لا شك في أن السلطات المحلية العربية، كغيرها من الهيئات والمؤسسات، تتفاوت من حيث القدرات الادارية والتنظيمية. ولا شك في أن سوء الإدارة المحلي في هذا المكان أو ذاك يزيد من تعقيد الأمور ويسهل الدخول في الأزمة، ويصعب امكانية استمرار تقديم الخدمات الأساسية عند استمرار الأزمة. ولن تتمكن في هذه المعالجة القصيرة الدخول في ميّزات أو تعقيدات محلية لهذه السلطة أو تلك، ولا نستطيع إلا استعراض الأمور الأساسية المميزة لمجالسنا العربية ككل، وأهمها ما يلي:

- يتم تصنيف البلديات في الدولة ضمن عشرة عناقيد اجتماعية-اقتصادية حسب مستواها الاجتماعي والاقتصادي. ويتضح من هذا التصنيف أن كل البلديات العربية موجودة في العناقيد الخمسة الفقيرة وتشكل حوالي 90% من العنقود الأول (الأفقر) الذي يعاني من مستويات عالية من البطالة والمشاكل الاجتماعية ومعدّل دخل متدن للفرد وانخفاض في عدد المعيلين في كل عائلة وانخفاض في المستوى التعليمي.
- وينعكس هذا على السلطات المحلية في اتجاهين: تدني مستوى الدخل الذاتي للسلطة المحلية جزاءً جباية رسوم منخفضة على ضريبة السكن، ومساهمة

أقل من أهالي في تمويل الخدمات المحلية؛ وكذلك على مستوى الصرف المطلوب لمواجهة المشاكل المعقدة والذي لا تتوفر له مصادر تمويلية.

■ الجزء الأساسي من دخل السلطات المحلية العربية من الضريبة العامة (الأرنونا) يعتمد على المباني السكنية، وذلك نتيجة نقص المناطق الصناعية والمرافق التجارية والاقتصادية وانعدام المرافق الحكومية تقريباً. ولفهم هذا الموضوع نأخذ مثلاً مدينة غنية مثل هرتسليا، حيث عدد سكانها أكثر بقليل من سكان مدينة الناصرة (90 ألف نسمة). وهي تحوّل سنوياً 130 مليون شاقل مما تجبّه من ضرائب على الصناعة (وهو تقريباً ضعف كل ما تجبّه بلدية الناصرة من ضرائب) لتمويل الخدمات للسكان من تعليم ونظافة وخدمات اجتماعية، وهذا رغم أن الضريبة على المساكن في هرتسليا أكثر من ضعف المعدل في البلدات العربية. وهرتسليا ليست نموذجاً وحيداً وإنما هي تقريبا الحالة السائدة بين السلطات المحلية اليهودية، والتي تتم فيها جباية أكثر من 50% من الضريبة العامة من المرافق الاقتصادية وليس المباني السكنية.

■ نتيجة الفقر الاقتصادي للقرى والمدن العربية فإن نسبة الهبات الحكومية من الميزانية مرتفعة، وبالتالي يمس التخفيض الكبير في هذه الهبات يمس بالقدرة المالية لهذه السلطات على نحو كبير. هذا ناهيك عن أن السلطات المحلية الفقيرة تقدّم أصلاً خدمات الحد الأدنى وكل تقليص يصعب استيعابه وترجمته على أرض الواقع لانه سيُعتبر مساً خطيراً في الخدمات الأساسية.

■ الهبات الحكومية للبلديات العربية هي أصلاً أقل من الهبات الحكومية لبلديات يهودية في نفس الظروف تماماً، وهذا رغم كل التحسّن الذي تحدثنا عنه. فالهبة لبلدية مثل بلدية أم الفحم، عدد سكانها 45000 نسمة، تقل عن الهبة المخصّصة لمعلوت التي عدد سكانها 23000 نسمة، وهي أفضل حسب المقياس الاجتماعي الاقتصادي من أم الفحم، (في عام 2008 بلغت هبة أم الفحم 24,4 مليون شاقل أما معلوت فحصلت على 29,7 مليون).

■ البلديات العربية عامة تفتقر إلى الأرض والتخطيط مما يحرمها امكانية المنافسة مع جاراتها اليهوديات. فمثلاً مساحة الناصرة 14,200 دونم بينما مساحة نتسيرت عيليت 42,000 دونم. لكن السلطة لم تجد حرجاً في

ولكنه سيكون هناك إذا لم يبرمج منذ البداية أن يكون في مكان آخر.

وفي هذا الإطار يجب الإصرار منذ البداية، ورغم الأزمة المالية، على التعامل مع ثلاثة أمور مركزية:

- التعامل مع الأزمة المالية ومشتقاتها ووضع برنامج لتخفيف وطأتها على السلطة المحلية؛
- تقوية أخلاقيات العمل البلدي والإصرار على إشراك الجمهور؛
- المساهمة في صنع المستقبل عن طريق تبني برنامج عمل لتنفيذ قضايا محدّدة وأساسية يرى فيها رئيس السلطة المحلية محكاً لوجوده في السلطة المحلية.

ليس مطلوباً من رئيس السلطة المحلية أن يقسم وقته بالتساوي بين البنود الثلاثة السابقة، فمن الواضح أن الأزمة المالية ستأخذ الكثير من الوقت والجهد. ولكن على رئيس السلطة المحلية أن يصرّ على عدم الغرق في الأزمة وأن يبرمج وقته ويوزع جهده بحيث يستطيع أيضاً التقدّم في البندين الآخرين. وهذا ممكن خاصة إذا استطاع توزيع المسؤوليات وإعطاء الصلاحيات لمنتخبين وعاملين ووجد الطرق لمتابعة الأمور اليومية، قدر الإمكان، من خلالهم ودون الغرق في تفاصيل العمل اليومي.

### مواجهة الأزمة المالية

على كل من يريد أن يكون في موقع اتخاذ القرار في السلطات المحلية العربية، أن يتعامل مع الأزمة المالية كمعطى أساسي لا يمكن تجاهله أو الالتفاف عليه. إذ من الممكن أن تقرّر صرف أموال لا تملكها ولكن هذا الأمر لا بد أن يتوقف بعد فترة قليلة بضغط الواقع والبنوك والمقاولين والمزوّدين والموظفين الذي يريد كل منهم حقه، وهذا الضغط يؤدي قسراً إلى لجم الصرف وملاءمته للإمكانيات المتوفرة.

فالإمكانيات، وفي حالتنا الدخل من المصادر المختلفة، هي حدود التجاوب مع الاحتياجات. وفي هذا الإطار علينا التأكيد أن الإمكانيات ليست معطى خارجياً فقط يفرض على السلطة المحلية وإنما هي أيضاً موضوع متحرّك يتوقف على ما تتخذه السلطة المحلية والسكان من إجراءات لزيادة الامكانيات وبالتالي، ومع تحقق ذلك، زيادة الاحتياجات التي يتم تلبيتها للسكان.

### وسائل أساسية لا بد منها لزيادة هذه الامكانيات:

1. فحص الدخل الحكومي: فحص دقيق للدخل من الوزارات المختلفة والمطالبة بكل شاقل يمكن توفيره لإعطاء الخدمات المختلفة للجمهور والعمل مع السلطات المحلية الأخرى والأطر التمثيلية على زيادة الميزانيات.

إعطائها منطقة صناعية غير ملاصقة لها بجانب المشهد وكفر كنا بمساحة آلاف الدونمات، الأمر الذي لا يمكن في ظل السياسات القائمة أن يحدث مع الناصرة مثلاً.

- مساهمة السكان العرب في الخدمات البلدية (غير ضريبة الأرنونا) منخفضة بشكل عام، ففي الكثير من البلدات اليهودية حتى الفقيرة اقتصادياً توجد مساهمة من الأهالي في مشاريع مثل تطوير حوسبة المدارس أو تمويل الخدمات الاجتماعية بنسبة معينة حسب القانون، أو مساهمة أكبر بكثير في تمويل النشاطات اللامنهجية للطلاب والشباب وما شابه.
- نسبة الجباية في غالبية البلدات العربية منخفضة وكثيراً ما يحصل مواطنون على تخفيضات ليست من حقهم حسب القانون وكل هذا يزيد الوضع تدهوراً.

### هل نغرق في إخماد الحرائق؟

في خضم الأزمة المالية، تغرق العديد من السلطات المحلية حتى أخمص أذنيها ولا تستطيع التعامل مع أمور أخرى ليست أقل أهمية من الازمة المالية نفسها.

ومع أن غالبية رؤساء سلطاتنا المحلية لم يعرضوا على الجمهور، قبيل انتخابهم، برنامجاً يتعهدون بتنفيذه في حال وصولهم إلى رئاسة السلطة المحلية، فمن المفروض والمطلوب من الرئيس أن يكون له حلمه ورؤيته للأمور الأساسية التي يريد إنجازها أثناء توليه رئاسة السلطة المحلية. وطبعاً يقوم الرئيس بمناقشة هذه الأهداف وبلورتها وفحص قابلية تنفيذها بالتعاون مع مندوبي الجمهور (ومنهم مجلس السلطة المحلية المنتخب) والعاملين في السلطة المحلية والوصول إلى برنامج عمل محدد لتحقيق هذه الأهداف.

من الواضح أن التعامل مع الأزمة المالية ومع مشتقاتها هو جزء أساسي من عمل السلطة المحلية. وهنا أيضاً يجب وضع برنامج عمل. فالأزمة المالية تولد حساسيات وصراعات إضافية مع عاملين لا يتلقون مستحقاتهم وجمهور لا يحصل على طلباته ومقاولين ومزوّدين تتأخر دفعاتهم، وهكذا تبدأ الكثير من إدارات السلطة المحلية بالتقوقع والابتعاد عن الجمهور والعاملين وإهمال تفعيل هيئات السلطة المحلية واختصار الطرق بالتنازل عن مبادئ الإدارة السليمة وأحياناً حتى عن القوانين.

في هذه الأجواء يصبح جُلّ عمل السلطة المحلية متمحوراً في «إخماد الحرائق» وليس عملاً مبرمجاً. ولا أظن أن أي رئيس أو مسؤول يرضى لنفسه أن يبقى في هذه الحالة فقط لا غير،

2. **زيادة الدخل الذاتي للسلطة المحلية:** يتكوّن الدخل الذاتي بالأساس من ضريبة الأرنونا ورسوم البناء وضريبة التحسين والمساهمات والدفعات حسب القوانين المساعدة (مثل: رسوم اللافقات، رسوم الشهادات وما شابه) ورسوم اشتراك في نشاطات توفرها السلطة المحلية مثل دورات ونشاطات ثقافية وتعليمية لا منهجية، أو اشتراكات لسن التعليم قبل الإلزامي. والمساهمة في الخدمات الاجتماعية حسب القانون، وحيث لم تقم بعد جمعية للمياه والمجاري تعتبر أثمان المياه ورسوم المجاري دخلاً أساسياً للسلطة المحلية.

لا تستطيع أية سلطة محلية ان تنجح بحمل العبء لإذا قامت نسبة قليلة فقط من السكان بواجبها تجاه السلطة المحلية. ومع إعطاء كل التسهيلات والتخفيضات للمحتاجين والمتاحة حسب القانون، يجب الإصرار على أن يقوم المواطنون بواجبهم تجاه بلدهم وسلطتهم المحلية وإيجاد الآلية الإدارية والتنظيمية والقانونية لتحقيق ذلك.

في هذا الإطار تفرض سلطاتنا المحلية بغالبيتها الساحقة سعر الحد الأدنى الممكن للضريبة على المساكن على المتر المربع. وكما أسلفنا مساهمة السكان في الأمور الاخرى (مثل شراء حاسوب للمدارس حيث يساهم الأهالي في المدارس اليهودية عادة بنسبة 25%-50% من ثمن المشروع او النشاطات غير المنهجية والنوادي التي تشكل مساهمة السلطة المحلية في المعدل 40% فقط من تمويلها). وحتى تتمكن السلطة المحلية من مواصلة تقديم مثل هذه الخدمات عليها فحص امكانية وضع تسعيرة حقيقية على كل نوع منها، أو زيادة سعر الضريبة العامة بشاقلين على المتر المربع مثلاً، وحيث أن ذوي الدخل المحدود يحصلون على التخفيض القانوني من هذه الضريبة فهم عملياً معفيون من غالبية الزيادة.

في هذا الاطار يجب فحص الرسوم ومقارنتها مع الآخرين ومع الكلفة الحقيقية للخدمة وكذلك فحص سعر الضريبة العامة ورفع نسب الجباية لكل منها.

3. **المبادرة إلى مشاريع عامة وتشجيع مشاريع خاصة لزيادة الدخل:** كل مشروع إسكاني جديد أو تجاري أو منطقة صناعية أو مكتب حكومي أو بنك هو مكان لفرص عمل جديدة تتوفر للسكان وهو أيضاً فرصة لزيادة الدخل الذاتي للسلطة المحلية.

4. **تبني المشاريع البلدية المغلقة مالياً:** فرضت وزارتا المالية والداخلية على السلطات المحلية تبني إدارة اقتصاد مياه ومجاري مغلق. والمقصود بهذا هو إدارة مالية مستقلة مع حساب بنكي مستقل لكل الدخل والصرف على أمور المياه والمجاري، بحيث لا تستعمل السلطة المحلية أي دخل من هذا الباب لغرض آخر. وفي هذا الإطار ألزم القانون السلطات المحلية بإقامة شركة اقتصادية لإدارة اقتصاد المياه والمجاري وتستطيع هذه الشركة، بعد أخذ المصادقات اللازمة، إدخال شركات خاصة لإدارة مواضيع المياه والمجاري وتصريف مياه المطر أو عمل شركات معها أو بيعها حق استعمال لهذا المشروع لمدة طويلة. وفعلًا قامت هذه الشركات في الكثير من السلطات المحلية.

وقد أقامت بعض السلطات المحلية اقتصاديات مغلقة تطويعاً لأمر أخرى. فمثلاً بلدية ريشون لتسيون تدير كل موضوع الثقافة من خلال شركة اقتصادية تدار بشكل مستقل بإشراف البلدية، وتعمل كل ما يلزم لتمويل نشاطاتها بما في ذلك الحصة المحددة سلفاً للسلطة المحلية.

المبدأ الأساسي الذي يقف وراء الاقتصاديات المغلقة هو وضع جسم مسؤول عن الدخل والصرف على جانب معين من العمل البلدي التقليدي بحيث يعمل على أساس خطة عمل واضحة متعدّدة السنوات، يهتم فيها بتوفير وجباية الدخل اللازم لعمله والصرف فقط بموجب هذا الدخل.

وفي ظل الوضع المالي للسلطات المحلية العربية ونسبة الجباية غير الكافية لأثمان المياه، فلا شك في قدرة الاقتصاد المغلق لإدارة مرفقي المياه والمجاري على التوفير وتشكيل فرصة لتطوير هذه الخدمة وزيادة الدخل منها وزيادة الدخل المستقبلي للسلطة المحلية.

5. **فحص إمكانية خصخصة بعض الخدمات:** المبدأ الأساسي الذي يقف وراء الفكرة هو انه من واجب السلطة المحلية «توفير الخدمة للجمهور» وليس بالضرورة «إنتاج الخدمة». صحيح أن السلطات المحلية في الوسط العربي هي مشغل رئيسي في ظل انعدام المرافق الاقتصادية الكبيرة وشح التشغيل الحكومي. ومع هذا فمن واجب السلطة المحلية أن تفحص إمكانية تقديم الخدمة بأقل ما يمكن من تكلفة وفحص البدائل، بما في ذلك إعطاء الخدمة عن طريق مقاولين أو جمعيات (مثلاً

أولويات عام وواضح للعاملين وللجمهور وليس حسب مزاج خاص. وإعطاء المثال الشخصي في المحافظة على الأموال العامة والتفاني في الخدمة بدون توقع منافع شخصية أو عائلية أو حزبية.

7. **تقليص الخدمات:** عندما يكون البديل هو شلّ الخدمات المحلية لا بد من اختيار تقليص الخدمات المحلية لتتلاءم مع الإمكانيات القائمة والعمل على تطوير الإمكانيات وبالتالي تطوير وتوسيع الخدمات من جديد.

### ج - أخلاقيات العمل البلدي وضرورة إشراك السكان والمعارضة

إن الأزمة المتجددة اليوم في السلطات المحلية، وتخلي الحكومة الحالية وعدد من سابقاتها عن التزام الدولة بتقديم الخدمات للجمهور، يجعل العمل البلدي أكثر تعقيداً وصعوبة. وفي ظل هذه الأزمة لا يمكن أن يُدار العمل المحلي من قبل هواة لا يضعون كل فكرهم ووقتهم وجهدهم بعمق وإخلاص لقيادة السلطة المحلية. وفي نفس الوقت فإن إدارة العمل المحلي هي مسؤولية وهم وليست ترفاً. وعلى كل شخص مسؤول أن يعمل كل جهد ليحشد كل طاقة وكل فكر وكل قوة شعبية للمساعدة في حمل هذا الهم، والمساهمة في وضع سلم الأولويات وتجنييد السكان للالتفاف حوله.

من هنا تزداد في الوقت الحاضر الحاجة إلى تبني سياسات ومقاييس مهنية وأخلاقية تستطیع تجنيد أوسع فئات الجمهور مع الحكم المحلي وبناء شراكة تتفهم فيها الناس قرارته بعد أن تساهم قدر الإمكان في بلورتها وصياغتها.

### وأهم هذه المقاييس في المرحلة المقبلة ما يلي:

1. **إشراك جميع الحلقات:** يتوجب على إدارة السلطة المحلية إشراك أوسع ما يمكن من المنتخبين والموظفين في مجلس السلطة المحلية في بلورة القرارات واتخاذها. فالديمقراطية في هذه الحالة هي حاجة، والقرارات بغالبيتها هي قرارات صعبة يجب فهم الوضع عند اتخاذها والبدائل المتوافرة للحل واختيار البديل الأقل ضرراً، وتجنييد وإعلام الجمهور الواسع بالاعتبارات وراء هذا الاختيار. وعلى هذه المشاركة أن تكون بتوسيع الائتلافات من ناحية، وإشراك المعارضة في اتخاذ القرار من ناحية ثانية.

الخدمات المقدّمة للمسنين).

ومما يدفع في هذا الاتجاه أمران أساسيان: أولاً، ضرورة الاستثمار المالي في الآليات (مثل النظافة أو الصيانة) وتجديد هذا الاستثمار كل عدة سنوات وعدم توفر الإمكانيات المالية لذلك؛ وثانياً، في ظل الوضع المالي القائم والأزمة، تتكرّر الإضرابات التباطؤية أو تضطر السلطة المحلية إلى تخفيض فعاليتها نتيجة الوضع المالي مع عدم وجود مرونة لملاءمة الطاقم وتقليصه للمهام الآتية العملية (وليست النظرية) التي يمكن أن تنفذها السلطة المحلية وبالتالي تشجيع أخلاقيات عمل تضحي فيها البطالة المقنعة جزءاً من الحياة اليومية، مما يقلل حوافز النشاط الخلاق والمثابرة والابتكار.

وفي جميع الحالات فيفترض بالسلطات المحلية الحفاظ على تشغيل الحد الأدنى اللازم من القوى العاملة لتوفير الخدمات التي حدّتها، وبالمستوى الذي حدّته. وكذلك أن تختار قوى مهنية قادرة على إدارة الخدمات البلدية والعمل على تطوير قدراتها المهنية والإدارية.

6. **التوفير وعدم التبذير والخرق المالي:** التوفير في عمل السلطة المحلية ممكن إذا توافرت النية أولاً. وهو ممكن في الأمور اليومية من أثمان الورق والمكالمات الهاتفية والكهرباء وكل بند وبند في عمل السلطة المحلية، ووضع موضوع التوفير كهدف هام عند اتخاذ كل قرار، والتأكد من ضرورة الصرف أصلاً، ومبلغ الصرف، وإمكانية وجود مزود أرخص للبضاعة المطلوبة. ومن ناحية أخرى فإن الصرف بمبالغ كبيرة مثل مشاريع عمرانية يلزم بوجهة أكثر حذراً فيها التزام تام بالقانون من جهة، وعمل كل ما يلزم لعدم خرق الميزانية واستغلال الميزانية المتوفرة بأحسن ما يمكن، من جهة أخرى.

إن الأزمة المالية الواقعة تعمق وتنتج نفسها بنفسها. فوجود أزمة مالية يقلل عدد المزوّدين والمقاولين المستعدين للعمل مع السلطة المحلية، وبالتالي يقلل إمكانيات الحصول على أسعار أرخص، كما يعرض السلطة المحلية أحياناً لدفع فوائد وغرامات ومصاريف نتيجة تأخرها في الدفع وفوائد بنكية وكل هذا يزيد من تعميق الأزمة.

ولكن وحتى في ظل وجود أزمة مالية يجب الحفاظ على قوانين التعاقد ومبدأ الحصول على أحسن خدمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة، وعدم الصرف على أمور ليست ضرورية والتقنين عند الحاجة وحسب سلم



2. **مقاييس تعامل واضحة ومتساوية:** لا يمكن أن يكسب متخذو القرارات الجمهور وثقته بدون خلق أجواء الثقة، بأن ما يُقال يُنفَّذ، وأن القرارات المتخذة تسري على الجميع دون تمييز، وحتى الحالات الاستثنائية عليها أن تكون واضحة سلفاً والالتزام بشفافية القرار. لا يمكن كسب ثقة الجمهور دون أن يكون المنتخبون مثلاً في الحرص على الأموال والمصلحة العامة، وتنفيذ كل قرار يتخذونه على أنفسهم ومن حولهم مع تنفيذه على الآخرين. بالإضافة إلى ذلك تضع السلطات المحلية المتطوّرة في البلاد والخارج ميثاق ثقة مع المواطن، تحدّد فيه خدماتها وكيف تلتزم بتقديمها وفي غضون أي وقت، وكيف تفحص ذلك، وكيف تعالج التجاوزات، وعلينا ان نسعى إلى ذلك في سلطاتنا المحلية.

3. **إحترام المواطن واحترام القانون:** هدف السلطة المحلية في المحصلة هو خدمة الجمهور. وعلى كل سلطة محلية أن تعمل على مساعدة الجمهور كمجموع أو كأفراد إلى أقصى حد ممكن، ولكن بدون تجاوز القانون. فالقانون جاء ليحمي مصلحة المجموع. وتجاوز القانون معناه تفضيل مصلحة فرد، وبغض النظر عن الأسباب، على مصلحة المجموع. وتساعد المقاييس الواضحة التي تحدثنا عنها في بناء جو الثقة مع المواطن، وتضع إطاراً لتوقعاته من السلطة المحلية. ولكن حتى لو بالغ المواطن في طلباته وإلحاحه يجب التعامل معه حسب المقاييس وبإبداء الرغبة في المساعدة مع إعطائه كل الاحترام حتى لو كانت الأجوبة سلبية، وإعطائه الشرح المبرر للقرارات وكيف يمكنه الاعتراض عليها وإن كانت فرصة حقيقية لذلك.

لقد ساهم بعض المسؤولين وبعض وسائل الإعلام في تصوير بعض التجاوزات القانونية وكأنها عمل بطولي ووطنى. فمع فهمنا للقمع السلطوي للقرى غير المعترف بها ورغبتهم في تهجير سكانها عن أراضيهم بحجة البناء غير المرخص، فلا يمكن أن نتعامل مع كل مواطن في بلد فيه تنظيم وبناء ويخالف القانون ويعتدي على المصلحة العامة وكأنه بطل قومي، ليس كل بيت غير مرخص يمكن الدفاع عنه.

لقد أصبح احترام القانون في نظر البعض «تصهيئياً» وكأن خصوصيتنا تكمن في مدى عدم احترامنا للقوانين التي جاءت بمعظمها لتنظيم حياتنا مثل قوانين السير وقوانين الجباية وقوانين التنظيم والبناء (مع فهم

الحالات التي يستغل بها من قبل السلطة المركزية ضد أبناء شعبنا وعدم تعميم هذا النهج على كل البناء غير المرخص) وقوانين الحفاظ على الأملاك العامة وأملاك الآخرين وما إلى ذلك.

ان احترام القانون هو احترام للمواطن العادي الذي يقوم بواجباته ويراعي الآخرين. وحتى لو تضرّر بعض المخالفين نتيجة تنفيذ القانون فلا سبيل إلى تجنب ذلك، ونهج احترام القانون كفيل مع الوقت بتخفيض عدد المخالفين.

#### 4. **وضع أنظمة عمل واضحة في الأمور الأساسية وتفعيل**

**اللجان والهيئات:** الهدف من ذلك هو تقليل القرارات الارتجالية والانتقائية وليس تعقيد العمل مع المواطنين. يجب أن يكون واضحاً كيف يتم طرح طلب أو مشكلة من داخل السلطة المحلية أو خارجها، من هو المسؤول المخوّل أو الهيئة المخوّلة بالبحث وما هي حدود إمكانياتهم، من يحضر البحث في الموضوع وخلال أية فترة يتم البحث وتقديم إجابة لمقدم الطلب، ما هي إمكانيات الاعتراض على القرار، ومن هي الهيئة الأعلى التي تبت في ذلك.

أنظمة العمل ضرورية أيضاً في حالات وجود أكثر من عنوان لنفس الموضوع، أو ضرورة التنسيق بين أكثر من قسم أو شخص لحل الإشكال، أو ضرورة التعامل مع جسم خارج السلطة المحلية. أنظمة العمل يجب أن تكون بسيطة حتى الحد الأقصى مع ضمان أسس التعامل المتساوي والقانوني والحفاظ على أموال السلطة المحلية ومصلحة الجمهور وعدم خلق سوابق تضرّ بالعمل المحلي مستقبلاً.

أحد أهداف أنظمة العمل هو منع وجود قرارات فردية في أمور أساسية وتوحيد قرار السلطة المحلية وتجنيد الكوادر العاملة (والمنتخبة في حالات اللجان) وراء القرار ومنع وضع يكون فيه تنافس فردي أو حزبي في إعطاء أجوبة مختلفة من عناوين مختلفة وبالتالي زعزعة المقاييس وخلق بذور الفوضى أو الهروب من اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى أنظمة العمل يجب المحافظة على جو يسمح بالمبادرة وفحص الأنظمة وتغييرها إذا لم تخدم هدفها، وفحص كل إمكانية لتسهيل المعاملات وتقديم أحسن ما يمكن من خدمة للجمهور، وإشراك العاملين والمواطنين في تحديد المشاكل وطرح وسائل ممكنة لمعالجتها.

7. العلاقة مع المؤسسات الحكومية: السلطة المحلية هي بشكل أو بآخر حلقة وصل بين الجمهور والسلطة المركزية. فالسلطة المحلية مسؤولة عن تنفيذ «خدمات حكومية» مثل التعليم والخدمات الاجتماعية من جهة، ومسؤولة مباشرة عن خدمات محلية تمول جزئياً من الدولة.

فالسلطة المحلية هي مندوبة جمهور بلدها أمام السلطة المركزية وعليها أن تعمل وتطالب بتحسين الخدمات الحكومية في بلدها من ناحية، ومن ناحية أخرى هي المسؤولة عن هذه الخدمات، شأنها شأن الخدمات المحلية (كالنظافة والصيانة) أمام جمهورها. وتكمن المشكلة في أن السلطة المركزية لا تستشير الحكم المحلي عند اتخاذ قراراتها بالتقليصات الحادة أو وضع سلم الأولويات، ولا تعطيهما الفرصة للتأثير أو حتى لتنظيم نفسه أمام الضربات التي تقع.

فمثلاً في عملية اقرار ميزانية الدولة لعام 2009 سيجد الحكم المحلي نفسه أمام تقليصات في عشرات البنود وتراجعاً منذ بداية السنة، أي بعد ان صرف الحكم المحلي فعلياً مئات ملايين الشواقل على هذه الخدمات وسيستمر في الصرف عليها مستقبلاً حتى يستطيع أن يجد مصدرًا لتمويلها أو يقلصها. مما سيدخل السلطات المحلية في عجز ضخم يطيح بتوازنها.

الجانب التمويلي هو جانب هام في علاقة السلطة المحلية بالحكم المركزي ولكنه ليس الجانب الوحيد. ورغم معرفتنا جميعاً بطبيعة الحكومة الحالية وغالبية وزرائها، فلا مفر أمام الحكم المحلي في كل بلد وبلد من العمل من جانبه على إقامة علاقات عمل سليمة مع الوزارات المختلفة ومندوبيها في اللواء، علاقات احترام تحاول فيها السلطة المحلية الاستفادة من الحكم المركزي حتى الحد الأقصى الممكن. فالتجربة تؤكد أنه على الرغم من كل شيء يمكن تحقيق إنجازات والوصول إلى تعاون في أمور عديدة مع مندوبي الحكم المركزي.

علاقة الاحترام لا تعني الإحناء امام الحكم المركزي، وإنما إيجاد الطرق للتعامل معه سواء أكان هذا بشكل جماعي، من خلال اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية، أو بشكل منفرد. وقد يصل هذا التعامل أحياناً إلى المحاكم أو المظاهرات أو غيرها من طرق الضغط إذا لم تُجدِ المطالبات والاجتماعات نفعاً وتجنيد قوى أخرى مثل مركز السلطات المحلية واعضاء كنيست وكل صاحب تأثير.

5. الكادر البلدي: الكادر البلدي هو عنصر أساسي في العمل البلدي وهو الواجهة أمام الجمهور. إختيار كادر ذي قدرات وحسب مقاييس موضوعية وقانونية هو عنصر أساسي لنجاح العمل البلدي. ومن المفروض الاهتمام المستمر برفع مستوى الكادر بحيث يكون قادراً على القيام بالمهام الملقاة عليه.

التعامل مع الكادر البلدي، وفيما بينه، باحترام وتعاون وصراحة ومساءلة، يستلزم وضع وتوزيع عمل واضح ومعقول وتحديد المسؤوليات. كما أن الالتزام بالقواعد والأخلاقيات السابقة أيضاً داخل إدارة السلطة المحلية وكادرها هو أساس تجنيد الكادر وتطبيقه للبرامج والأخلاقيات المطلوبة منه.

6. التخطيط العلمي: لا يمكن التعامل بجدية مع العمل المحلي مع النزوع الى الارتجالية. فالعمل البلدي هو ليس فقط تسيير الأمور اليومية وإنما أيضاً رؤية مستقبل البلد. وهذه الرؤية لا يمكن تحويلها الى واقع إلا على أساس مبدأ التخطيط العلمي والذي هو صحيح أيضاً حتى للخدمات اليومية.

فمن المفروض مثلاً وضع خطط علمية للمواصلات والسير والتعليم والاقتصاد والإسكان والنظافة وما شابه، توجه السلطة المحلية عند بحث أي موضوع وتجعل لقراراته نتيجة تراكمية تسيير باتجاه معين مرغوب فيه لتطوير البلد وشتى نواحي الحياة فيه.

لوضع هذه التوجهات العلمية يمكن الاكتفاء أحياناً بذوي الخبرة من أهل البلد، وإقامة لجان توجيه من السكان والمهنيين تفحص الأهداف وتضع الخطط لتنفيذها. وأحياناً تحتاج السلطة المحلية الى خبراء خارجيين يعملون مع ذوي المعرفة أو المصلحة في المجال المعني من أهل البلد للوصول إلى الأهداف والخطط التفصيلية. ولكن الخبير الخارجي وحده لا يستطيع أن يفهم تركيبة وظروف بلد معين وأولويات سكانه بدون أن يشارك هؤلاء في عملية التخطيط.

من الواضح أن السلطة المحلية تواجه عشرات القضايا الأساسية ومن غير المطلوب منها أن تجد بنفسها وبشكل مستقل حلاً لكل أمر تواجهه. فكل واحدة من هذه القضايا، عادةً، تكون قد واجهتها عشرات السلطات المحلية الأخرى ونجح البعض في إيجاد صيغ موفقة لحلها.



## 8. إشراك السكان: إن إشراك السكان في اتخاذ القرارات

من النواحي المختلفة هو مبدأ صحيح دائماً، وتوجد نماذج وآليات مختلفة في الدول المتطورة لإشراك السكان في اتخاذ القرارات. فقرارات السلطة المحلية تمس الحياة الناس اليومية ومستوى الخدمات ومستوى الضرائب التي يستطيعون تحملها. ومن الطبيعي أن يشارك أوسع ما يمكن من السكان في اتخاذ القرارات. هذه المشاركة، الصحيحة دائماً، تصبح ضرورة ملحة في الأوضاع الصعبة مثل الأوضاع التي تواجهها السلطات المحلية اليوم. فعندما تتوفر «بحبوحة» مالية تستطيع السلطة المحلية التجاوب بشكل عام مع طلبات الناس. ولكن عندما تكون الصورة العامة هي تقليصات وبعدها تقليصات أشد، تضطر السلطة المحلية إلى تقليص الخدمات. والسؤال أي خدمات تقلص أكثر من غيرها؟ النظافة، أم التعليم؟ الصيانة، أم الرفاه الاجتماعي؟ وفي أي خدمات ممكن الوصول إلى اتفاق بين السلطة المحلية والجمهور على تقاسم المسؤولية بشكل أو بآخر؟ ممكن مثلاً إذا كان الجمهور واعياً للوضع أن يتصرف بشكل يوفّر كثيراً في مصاريف النظافة ويحافظ أكثر على الأموال والأماكن العامة وبالتالي يوفر في الصيانة (مدارس، شوارع، إنارة حدائق وغيرها). وطبعاً يمكن أن يساعد مثل هذا التوفير على تقليص أقل من المطلوب في التعليم مثلاً.

يبدأ إشراك السكان من إشراك أعضاء المجلس البلدي وأعضاء اللجان البلدية حسب تخصصاتهم، والعاملين في البلدية، في إطار اجتماعات دورية لمناقشة عملهم وإشراكهم في اللجان العامة مع الخبراء والجمهور. وعلى السلطة المحلية أن تعطي المعلومات كلها للجمهور، الإيجابية والسلبية، ليتمكن من تكوين رأي وموقف على أساس معطيات واقعية، ويشرك مندوبه في لجان توجيه مختلفة (مثل إشراك لجان الأهالي والطلاب والمعلمين والمدراء في لجان توجيه لوضع خطة هيكلية للتعليم، أو لجنة توجيه للخدمات للأسر ذات المعيل الوحيد وهكذا دواليك).

ثمة عدة وسائل لإشراك السكان. فمن الممكن أن تعقد السلطة المحلية اجتماعات مفتوحة لسماع الجمهور في قضية عينية أو أن تقيم أياماً دراسية أو استطلاعات للرأي، وما إلى ذلك من الوسائل التي تعطي الجمهور عامّة (أو جمهوراً معيناً يهتم بخدمة معينة) فرصة إبداء رأيه. وطبعاً على السلطة المحلية أن تكون جاهزة لسماع الآراء المختلفة والتعامل معها بجديّة والاستفادة

منها فعلياً عند اتخاذ القرارات.

لقد طوّر عدد من السلطات المحلية موضوع إشراك الجمهور وأقام له آليات ثابتة تلخص في الأساس في ما يسمى «إدارات الأحياء». فقد أقام عدد من السلطات المحلية إلى جانب كل مركز جماهيري لجنة إدارية (-7) 5 مراكز في مدينة بحجم الناصرة مثلاً) تتكوّن مناصفةً من منتخبين من الحي ومسؤولي البلدية (بالأساس موظفون مسؤولون عن نواحي الخدمات المختلفة، أو من المنتخبين) وتقوم هذه اللجان الإدارية بمرافقة المراكز الجماهيرية في عملها ووضع برامج للنشاط مع الشباب والنساء والمسنين والجمهور بشكل عام، وإيجاد دعم من الحي ومن مصالح اقتصادية لمثل هذه النشاطات. كما تقوم هذه اللجان وبشكل دوري (كل ثلاث أشهر مثلاً) بتخصيص أبحاثها لأوضاع الحي واحتياجاته وماهية سلم الأولويات في ضوء الميزانيات التي توفرها السلطة المحلية. كذلك تقوم لجان فرعية من هذه الإدارة بمعالجة مشاكل يومية مع السكان ومع السلطة المحلية مثل النظافة أو أية قضية أخرى ترى أن تتدخل فيها. ويتعهد رئيس البلدية أن يشارك مرة واحدة في السنة على الأقل في اجتماع إدارة الحي لسماع مندوبيه وإسماعهم ما عنده.

لقد عملت مدينة الناصرة لسنوات في الماضي حسب نموذج آخر، مع لجان أحياء منتخبة. وقد توقفت هذه اللجان عن العمل منذ عدة سنوات. ويبدو أن الفطرة، أو ربما القناعة السياسية، ليست بالضرورة منافية للعلم، وأن ما قام في الماضي، مع تعديلات ضرورية، قد يلائم الحاضر أيضاً.

إن نموذج إدارات الأحياء القائم في القدس أو اللد أو غيرها من المدن قد يلائم سلطانتنا المحلية ويساعدنا أكثر على تعلّم ممارسة الديمقراطية والبحث الموضوعي وينمي قيادات محلية. وفي أسوأ الحالات، وإذا لم يكن لدى المسؤولين أو الجمهور النفس الطويل اللازم، وتحوّلت إدارات الأحياء إلى بؤر صراع مؤذيه بدل أن تكون مراكز تجميع طاقات للخدمة، عندها يتم البحث عن نماذج أخرى أكثر تواضعاً. إن إشراك الجمهور ضرورة ملحة، ولكن الأقوياء فقط من القياديين يملكون ثقة كافية بالنفس لخوض هذه التجربة بمثابة ولا يخشون تجريب كل نموذج مقنع للمشاركة. ومع هذا تستطيع كل سلطة محلية إيجاد نماذج مشاركة ملائمة لها لا تشعر معها بتهديد سلطتها، أو تختار الوقت الملائم بحسب ظروفها لكل نموذج

والمثقفون والهيئات التمثيلية العربية - ثم نتجد لإنجازه ونضع الخطط التفصيلية لذلك، أولاً على النطاق العام لكافة المجتمع العربي ثم على النطاق المحلي.

المشروع الثقافي يلزمنا بتجديد كل الطاقات وكل الإمكانيات، فمثلما تتعهد السلطة المحلية بإعطاء الثقافة والتعليم أولوية، تتعهد العائلة أيضاً والاهالي اعطاء الثقافة والتعليم أولوية من الناحية المالية والمعنوية، وتخصيص الوقت الكافي لهما.

كما يلزمنا المشروع الثقافي بفحص أنفسنا سنوياً، وبالتقييم والتقويم والتخطيط، وبوضع سلم أولويات حتى مع الحكم المركزي. فعندما يتحدثون مثلاً عن خطة لأربع سنوات علينا أن نطلب تجديد الغالبية العظمى من الميزات لما نراه أولوية.

المشروع الثقافي يلزم مثقفينا وجامعيينا وطلابنا ووسائل إعلامنا بعمل كل ما في مقدورهم كمهنيين وكأبناء لهذا المجتمع لدفع المشروع وتجديد الرأي العام والمجتمع ككل حوله. المشروع الثقافي يلزمنا بوضع جسور بيننا وبين الصناعات المتقدمة، وبالععمل على تطوير التعليم العالي والتعليم التكنولوجي المتقدم وفتح مسارات تعليمية جديدة في مدارسنا.

المشروع الثقافي يلزمنا بأن نكون أكثر انفتاحاً على العلم والثقافة والإبداع الثقافي والفني والعلمي، ويلزمنا باحترام الاختيارات التعبيرية للأفراد والجماعات والتعامل معها بتسامح وصبر حتى لو كانت بعيدة عن قناعاتنا الشخصية. المشروع الثقافي يلزمنا بتشجيع تصنيع المجتمع العربي وتشجيع عمل ابنائه في الصناعة حتى في أماكن خارجية، وخاصة في الصناعات المتطورة. المشروع الثقافي هو مشروع للارتقاء بمستوى معيشتنا، وهو ليس مشروعاً للمدى القصير وإنما يحتاج الى صبر ومثابرة ووحدة، وإذا تجدد المجتمع بغالبته لتحقيقه يبقى المشروع ويستمر حتى لو تبدلت القيادة في السلطة المحلية. لنستطيع اتخاذ القرار بأولوية المشروع الثقافي علينا أن نعي أهميته على مستقبل أبنائنا وبلدنا وشعبنا من جهة، وعلينا أن نتحمل تبعه مثل هذا القرار على النواحي الأخرى في عمل السلطة المحلية التي لن تتوافر ميزانيات كافية لمعالجتها كما يجب، وستبقى خلال المدة التي نقررها كمجموع في مستوى حد أدنى يُتفق عليه.

حتى نستطيع الانتقال إلى مثل هذه المرحلة علينا أولاً أن نقتنع بمسؤوليتنا عن مستقبلنا ونبدأ بحاسبة أنفسنا. ماذا يجري في مدارسنا؟ ما هي نسب النجاح؟ كيف تتعامل السلطة المحلية مع التعليم؟ كيف ينتخب مواطنون رئيساً ثلاث مرات متتالية رغم أن نسبة النجاح في البجروت مثلاً في المدارس التي تحت مسؤوليته أقل من 20%؟

وفي اطار هذه المحاسبة، على قياداتنا السياسية والثقافية والإعلامية أن تجعل مثل هذه الأسئلة عادية ومشروعة. مثلاً، ما

مشاركة مع الالتزام بحد معقول من المشاركة في كل الحالات.

### ح - المشاركة في المسؤولية عن المستقبل

السلطة المحلية في أيامنا هي عنوان الجمهور المحلي في مواضيع واسعة تتعدى كثيراً لائحة المواضيع التي حددها القانون كواجبات للسلطة المحلية. فالسلطة المحلية تجد نفسها تتعامل بحكم الضرورة مع مواضيع مثل البطالة والاقتصاد ومكافحة الجريمة والإسكان والثقافة والرياضة ومستوى التعليم، وكل ناحية تقريباً من جوانب الحياة اليومية والعامة.

وفي أوضاعنا حيث تهمل السلطة المركزية (في أحسن الحالات) وضع المخططات لتحسين حياتنا ورفع المستوى الاجتماعي الاقتصادي لجماهيرنا، لا يوجد عنوان لهذه الأمور سوى السلطات المحلية أو الأطر الجماعية الممثلة لها. وعلى هذه الأطر مع القيادات السياسية والحزبية والإعلامية والثقافية والاقتصادية أن تبدأ بمعالجة موضوع مستوى معيشة الجماهير العربية.

التعليم والتصنيع المفتاحان لرفع مستوى الحياة: البلدات العربية هي الأفقر في البلاد والأكثر بطالة والأقل تعلمًا، والأقل حظاً من ناحية فرص العمل. والسؤال هو إذا كان هناك ما نستطيع فعله لتغيير هذا الواقع؟ والجواب وجدته الأقليات بتجربتها في الكثير من بلاد العالم، وهو أن التعليم هو المفتاح الأساسي للتغيير.

نحن أبناء للشعب العربي الفلسطيني والأمة العربية، ونحن كشعب جزء من العالم الثالث، العالم الفقير. ففي دول الشرق الأوسط معدل دخل الفرد يتراوح من 200 إلى 500 دولار سنوياً، أما معدل دخل الفرد في الدول المتطورة (وفي إسرائيل) حتى السنوات الأخيرة فهو حوالي 16,000 دولار سنوياً أي عشرات الأضعاف الدخل في العالم الثالث، وفي الدول المجاورة.

نحن مواطنون في هذه الدولة، وفي هذه الدولة صناعات متطورة، رواتب وأرباح من يعملون فيها تبلغ أضعاف أضعاف رواتب المهن العادية. وبحكم كوننا مواطنين علينا أن نسعى للانخراط في المهن والمواضيع الأكثر دخلاً، وبحكم أن الشركات هي بغالبيتها شركات اقتصادية هدفها الأساسي هو الربح، فقد تتوافر للمتفوقين من شباننا فرص للعمل في مثل هذه الشركات. وحتى لو كانت صعوبات حاليًا نتيجة الأوضاع الاقتصادية والسياسية القائمة، علينا أن نعد أنفسنا لأوضاع أفضل في البلاد والمنطقة ونتحين الفرصة لتحسين وضعنا.

إن المشروع الثقافي لشعبنا في البلاد هو ضرورة حياتية ومستقبلية. ولنستطيع إنجازه علينا أولاً أن نقتنع به بغالبيتنا الساحقة - المسؤولون والشباب والمعلمون والإعلاميون



الجمهور وإعطائه كل المعلومات والبدايل وسماع رأيه وبالتالي التجاوب مع رغباته.

الجمهور ليس مجموعاً فقط، وإنما أفراد أو مجموعات لها قناعاتها. ويمكن ان تختار مجموعات مختلفة أولويات مختلفة، وهذا أيضاً مشروع، وعلى السلطة المحلية أن تحاول التجاوب قدر الإمكان والإمكانيات مع الاختلافات في اختيار الأولويات. والجمهور والقيادات يتعلمون في النتيجة من التجربة والممارسة، والحياة لن تتوقف كل خمس سنوات مع الانتخابات وإنما ستستمر. واستمرار التجربة واستمرار المشاركة والمساهمة كفيل للمدى البعيد بتصحيح سلم الأولويات وخلق جو من النقاش المسؤول بين المتنافسين والأحزاب مع التزام الجميع، باحترام رأي الآخرين وإشراكهم في اتخاذ القرار وخلق أوسع أطر المشاركة في كل موضوع وموضوع.

### خاتمة

أدت خصوصية وضعنا في الدولة إلى تحمّل السلطات المحلية أدوار ومهام كبيرة، تتعدّى صلاحياتها التقليدية، حتى باتت تلعب دوراً أساسياً في الحياة السياسية والاقتصادية والتربوية والثقافية لمجتمعنا العربي.

إن السلطات المحلية العربية، بقدر ما قد تعكس أوضاع الجماهير العربية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تعكس أيضاً مدى قدرتها على التحدي ومراكمته الإنجازات والتخطيط الاستراتيجي.

إن المعركة التي تخوضها السلطات المحلية الفقيرة عموماً والعربية خصوصاً في هذه المرحلة، هي معركة مصيرية بكل ما للكلمة من معنى. وهي معركة تتطلب الإرادة والمهنية والمثابرة من جانب رؤساء هذه السلطات وكوادرها المهنية وهيئاتها التمثيلية، ولكنها قد تكون معركة خاسرة مسبقاً إذا لم يشعر الناس، أهلنا، أنها معركتهم أولاً وأخيراً، وإذا لم يتجددوا للدفاع عما تبقى من موارد وميزانيات، وعن الحقوق والخدمات اليومية والحياتية التي تقدّمها وتيسرها السلطة المحلية.

ومع أن وجهة هذه الحكومة لا تبشر إلا بالأسوأ، فإننا على ثقة من أن الخيار الأساسي سيبقى النضال المثابر والشجاع والمسؤول، المسلح بالخبرات والطاقات المهنية، من أجل تحصيل حقوقنا ووضون إنجازتنا، ومن أجل مستقبل أفضل لبناتنا وأبنائنا.

هو دور لجان أولياء الامور؟ بأي جدية يتم استكمال المعلمين؟ هل يسعى المدراء والمفتشون بجدية إلى وضع برامج لتحسين الوضع؟ كيف نقيس التحسّن في مدارسنا؟ ما مدى استعداد الأهالي للمساهمة بشتى الطرق في تحسين البيئة التربوية والتعليمية في مدارس ابنائهم؟ كيف نتعامل مع الثقافة؟ مع الكتاب والمسرح والرسم والموسيقى والإبداع الفني والعلمي بشتى أشكاله؟ وكيف يتعامل إعلامنا ومنتخبونا مع فكرة مسؤوليتنا عن المستقبل وضرورة أخذ أمورنا بأيدينا؟

إن المشروع الثقافي يلزم كل منا بأن يعمل بقناعة ورغبة، وألا يبخل بالوقت والفكر والجهد وفي هذا تغيير كبير للوضع القائم. وكى نكون صريحين فإن الكثيرين في الوضع الحالي يدعون بأنهم محبطون من الوضع في مدارسنا ولكنهم أنفسهم جزء من المشكلة، ومن المريح لهم أن يبقى الوضع بدون حسيب أو رقيب، فقولنا إنه توجد «سياسة تجهيل» لا يعفينا من مواجهة هذه السياسة كشعب وكأفراد كل في موقعه.

المشروع الثقافي هو مشروع كبير للمجتمع كله وهو مفتاح تغيير بؤس هذا المجتمع. ولكي لا نضيع في انتظار الفرج، علينا أن نبادر كل في موقعه لتعبئة الرأي العام وتجنيد القوى لوضع برنامج للمشروع الثقافي وتحويله إلى خطة عمل. علينا أن نتقدم في المشروع بقدر تقدّم الفئات لدى الجمهور ونلائم خططنا للواقع ولقدرة الناس على المساهمة والتحمل في كل مرحلة ومرحلة وفي كل مكان ومكان. فلأسف لا يملك أي منا وصفة سحرية، ولا نستطيع قلب الواقع «بحرق شعرة العملاق». ولكن هذا هو العمل الحقيقي في النهاية، العمل طويل الأمد. واضح الأهداف وأهمها تغيير واقع الحياة الى الأفضل. تستطيع السلطة المحلية أن تتجاهل هذا البند إذا تجاهله الناس. ولكن الجمهور ووسائل الإعلام يستطيعون أحياناً فرض رغبة الناس على متخذي القرارات، أو انتخاب متخذي قرارات على وعي برغبات الناس ومستعدون للتعامل الجدي معها. المشروع الثقافي هو مشروع وطني من الدرجة الأولى يتجاوز المطلوب رسمياً من السلطة المحلية. ولكن لا يوجد عنوان آخر غيرها لتبنيه ولقيادته والعمل لتحقيقه بأوسع مشاركة وأوسع تجنيد للجمهور والرأي العام والهيئات والمؤسسات. فإذا لم يكن المشروع الثقافي مشروع الناس لا يبقى مشروعاً أصلاً، وتستمر الحياة كما هي ينعم بها من تروق له وتدفع الأجيال القادمة الثمن، خاصة من الطبقات الضعيفة منها.

لقد حاولت في هذه المبحث القول إن العلم والثقافة هما المفتاح للتغيير وللدخول الى الصناعات المتطورة، وبالتالي، رفع مستوى الحياة في بلداتنا. وقد يرى آخرون في موضوع آخر «مربطاً للفرس» وهذا مشروع طبعاً، والحكم في النتيجة هو للجمهور صاحب المصلحة الرئيسي. وهنا نرى أهمية مشاركة