

أزمة الحكم المحلي العربي في إسرائيل:

## توصيات للخروج من الأزمة

د. أحمد مطلق حجازي

باحث متخصص في شؤون الحكم المحلي العربي

### مدخل

يمر الحكم المحلي العربي في إسرائيل في السنوات الأخيرة بتغيرات ذات أبعاد كبيرة في كافة الاتجاهات. إذ يعاني من أزمة تعتبر الأصعب منذ قيام الدولة. فقد كان الحكم المحلي العربي في إسرائيل يتمتع بقوة سياسية وجماهيرية مع تأثير كبير على النظم الحياتية على الصعيد المحلي والقطري حيث جاءت هذه الأهمية بعد أن أصبح انتخاب رئيس السلطة المحلية يتم بطريقة مباشرة من قبل المواطنين ومُنح رئيس السلطة المحلية صلاحيات واسعة وسيطرة سياسية وجماهيرية بصفته الذراع التنفيذية للحكم المركزي على الصعيد المحلي.

يمكن القول إن الحكم المحلي العربي عانى لسنوات طويلة من سياسة الإجحاف والتمييز المنتهجة من قبل الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة، وما زالت هذه السياسة قائمة حتى يوم هذا وفي جميع المجالات مثل تخصيص الميزانيات ووضع خطط تطويرية ملائمة للمجتمع العربي وتوفير احتياجات ومتطلبات السلطة المحلية ورفع المكانة الاقتصادية. أضف إلى ذلك التوجّه نحو السلطات المحلية العربية على أنها ضعيفة ويصعب الاعتماد عليها بهدف تطوير البنى التحتية الملائمة للمجتمع المحلي.

سياسة الإجحاف والتمييز كانت واضحة وظاهرة للعيان على مدار عشرات السنين، حيث وُضعت سياسة مبرمجة تهدف إلى تقليص الميزانيات المخصصة لهذه السلطات، من جهة، وإلى إعادة الحكم المحلي العربي إلى أيام الحكم العسكري وما رافق هذا الحكم من تبعية مطلقه لمؤسسات الدولة وتدخّل مباشر

ودائم من قبل الحكم المركزي في كل ما يتعلق بإدارة الحكم المحلي العربي، من جهة أخرى. هذه السياسة تمثلت بوسيلتين اعتمدتهما السلطة من أجل تحقيق هذا الهدف: الأولى بتعيين وصي أو محاسب مراقب (مفوض إمضاء ثالث)، يتمتع بصلاحيات واسعة لمراقبه وتوجيهه وحتى وضع السياسات المالية للسلطة المحلية، وهي وسيلة ظهرت بشكل جلي منذ العام 2003 وحتى يومنا هذا. أما الوسيلة الثانية فهي حل السلطات المحلية العربية وتعيين لجان معيّنة وظيفتها إدارة السلطات المحلية، حيث يصل عدد اللجان المعيّنة اليوم في القرى والمدن العربية إلى 14 لجنة تتمتع بسيطرة مطلقة على إدارة السلطة المحلية العربية والحفاظ على توازن في الميزانيات.

هذا الواقع الذي وصل إليه الحكم المحلي العربي والذي سيكون له تأثيرات مستقبلية على واقع المجتمع العربي في السنوات القادمة يحتم علينا إعادة النظر في كل ما يتعلق بهذا الحكم والعمل على إعداد مخططات للتعامل مع واقع الحكم المحلي المتأزم، وإلى إعادة مصادر القوة والنفوذ لهذا الحكم ليصبح قادراً على تفعيل قضايا المجتمع والوصول إلى مستوى خدمات مع جودة عالية.

يعتمد التحليل في هذا البحث على أربعة مستويات رئيسية، تشكّل باعتقادي حجر الأساس في تغيير وتحسين واقع السلطات المحلية العربية وبالتالي الخروج من المأزق الصعب الذي يعانيه الحكم المحلي العربي: (1) المستوى الإداري- التنظيمي،



(2) المستوى الاقتصادي أي التطوير الاقتصادي ورفع مكانة البلديات العربية، (3) مستوى السلطة المركزية ونظرتها إلى الحكم المحلي العربي من خلال توفير الميزانيات وغيرها، (4) مستوى الإطار المحلي- الديمقراطي.

إن فهم هذه المستويات وتطويرها من خلال حلول مرتبط في عدة مواضيع تهم المجتمع المحلي، مشاكل، احتياجات، قدرات، قيادات ومدى الإصرار السياسي لإحداث هذه التحولات. المقصود هنا هو وضع خطط إصلاحية أو المبادرة لإصلاحات مقابل تغييرات تتفاعل مع الاحتياجات. بدل المبادرة مع تخطيط ملائم وصحيح والذي يعتمد أساساً على الاحتياجات وعلى القدرة على رفع وتحسين شامل داخل الحكم المحلي العربي، ووضع مخططات ملائمة وصحيحة تعتمد على متطلبات وتحولات قادرة على خلق واقع جديد وشامل في إطار الحكم المحلي العربي.

### إمكانيات وتصورات لحلول ممكنة

من خلال هذا البحث سأقوم بتحليل العوامل بالاعتماد على أطر ممكنة تشكل باعتقادي لب المشكلة، وكذلك إعطاء اقتراحات عملية للحل، لعوامل داخلية وخارجية. فيما يتعلق بالعوامل الداخلية هناك إطاران مهمان.

الأول - عوامل داخل السلطة: عوامل تابعة من السلطة المحلية نفسها، إحدى المشاكل المركزية التي تعاني منها السلطات المحلية العربية في البلاد هي ظاهرة الفشل الإداري التابع من إدارة غير سليمة للسلطة المحلية. حسب بن إيليا (1997)، فإن النظام المتبع اليوم فيما يتعلق بالحكم في إسرائيل لا يمكن اعتباره الحل الإداري الأمثل. إذا نظرنا إلى واقع السلطات المحلية في البلاد لوجدنا أن الكثير من رؤساء السلطات المحلية القائمين على إدارة السلطة لا يملكون التأهيل المهني اللازم أو التجربة المهنية الكاملة لإدارة هذه السلطات، كذلك فإن معظم المديرين ومنتخبي الجمهور في هذه السلطات لا يملكون التأهيل المهني اللازم للوظائف أو المناصب التي يشغلونها.

وبالتالي تُدار السلطات المحلية بلا مراقبة وبدون التشديد على النجاعة في العمل داخل هذه السلطات، الأمر الذي يجلب معه تذبذب موارد اقتصادية وتراكم في العجز المادي. خصوصاً وأن معظم القائمين على هذه السلطات لا يملكون المبادرة لتحسين الواقع السيء الذي تعانیه السلطات المحلية. وتسهم هذه الأمور في تفاقم الأوضاع نحو الأسوء في ظل غياب خطط لتحديث العمل الإداري والمهني في هذه السلطات.

### تأهيل كوادر قيادية قادرة على التجديد

إن الواقع السيء للسلطات المحلية العربية في البلاد يحتم

حضور طواقم قيادية تحديثة تملك القدرة على تحديد استراتيجيات وخطط مستقبلية تلائم الواقع وعلى التعامل مع الأزمات الحاصلة في الوقت الحاضر، ومن المهام الملقة على عاتق هذه القيادات تقدير وفهم معمق للواقع الذي يعيشه الحكم المحلي العربي ومحاولة طرح حلول مناسبة لحل الأزمة بمختلف جوانبها، وبالتالي إعطاء حلول لتحسين هذا الواقع المتأزم وكذلك الوقوف عن كئيب على كل ما يحدث داخل التنظيم وفهم العلاقة المتبادلة بين السلطة المحلية والبيئة المحيطة، وبالتالي زيادة انجازات السلطة المحلية وتمكينها من تلبية احتياجات المواطنين في نطاق هذه السلطة.

وبناء على ما ذكر أنفا فيما يتعلق بالأزمة الحادة التي يعانيها الحكم المحلي العربي في إسرائيل، وعلى ضوء المعطيات المؤلمة والصعبة للسلطات المحلية العربية وحجم التحديات الملقة على عاتق هذه السلطات، فإن ذلك يتطلب وجود ما يسمى «قيادة فاعلة» ذات طابع تجديدي لها فكر ورؤية لتغيير الواقع، كما سماها الباحث (دور 2005)، من خلال مقالته بعنوان «القيادة الفاعلة الناشطة في إسرائيل» ويقصد بهذا بمصطلح قيادة، القدرة على وضع قواعد وأسس جديدة تخص مستقبل الحكم المحلي العربي، أي الانتقال من واقع إطفاء حرائق إلى وضع خطط مدروسة بشكل جيد يعتمد عليها وبرامج لها أبعاد واستراتيجية تلائم الانتقال من الحاضر للمستقبل ووتتيح للحكم المحلي العربي تحقيق الرؤية المستقبلية التي وضعها وملاءمة نفسه للواقع الحقيقي الذي يعمل فيه.

### تصور لمفهوم القائد المنتخب - رئيس السلطة المحلية

عندما نتحدث عن صفات ومميزات رئيس السلطة المحلية، نتحدث عن الرجل الأول والقائد المحلي والشعبي لأهل بلده ويجب ان يكون المثل الأعلى لجيل المستقبل. لذا سأطرح بعض التصورات المنشودة لرئيس السلطة المحلية العربية:

- قدرت إبداعية وذهنية، فهم عميق لكيفية سير الأمور على الصعيد المحلي والقطري، ونظرة شمولية إلى الأمور التي لا يمكن معرفتها أو توقعها مستقبلاً.
- القدرة على التمييز بين ما هو ظاهر للعيان وبذل جهود ترتكز على تلك المواضيع التي من شأنها بلورة المستقبل على الرغم من وجود ضغوطات آنية.
- القوة في التعامل ومواجهة الأمور في محيط غير واضح، ودمج رؤية مبسطة من حيث التنفيذ والانفتاح لأفكار خلاقة وقدرة عالية على إدارة الأزمات الحرجة.
- القدرة على كسب قوة جماهيرية من خلال التوجه للجمهور مباشرة ومخاطبته.

المهام وتطوير الخطط منخفضة جداً.

### توصيات لتحسين العمل الإداري للسلطة المحلية العربية

يبدأ مفهوم التحول والتغيير في العمل الإداري التنظيمي من خلال فحص الحاجيات الملحة للتنظيم لكي يتعامل مع المتغيرات وتنجيع العمل لرفع جودة الخدمات للسلطة المحلية من خلال طرح وتنفيذ حلول عملية، وعلى سبيل المثال:

- تقوية مفهوم العمل المشترك ودعم مكانة المدير العام وتطوير طواقم مهنية مشتركة من قبل المدير العام.
  - تأسيس أذرع تنفيذية كجمعيات وغيرها من خلال تقوية وتعزيز مفهوم الإدارة الذاتية داخل السلطة ورفع مكانة المديرين وإعطائهم صلاحيات وجعلهم محط المسؤولية.
  - تبنى مفاهيم مدروسة بواسطة خطط عمل وشرح مفصل حول الوظائف داخل السلطة وبناء نظام مدروس لإدارة ميزانية السلطة عن طريق خطة عمل تعتمد على مبدأ الموازنة في الميزانية، والحفاظ عليها. وكذلك توفير احتياجات السكان اعتماداً على سلم الأولويات كما حدّد من قبل السلطة.
  - فصل العلاقة بين المسؤولية عن إعطاء الخدمة وبين المسؤولية التنفيذية المباشرة المعتمدة على أجهزة خارجية، رغم الصعوبة في هذا المجال فالاعتماد على جهات خارجية أفضل بكثير وذلك لوجود منافسه قوية مما يؤدي إلى خلق جودة عالية، ولكن يحتاج هذه الأمر إلى دراسة معمقة ومتأنية لسنا هنا بصدد تطوير وسائل وطرق إدارية أكثر نجاحاً، ووضع مقاييس للتنفيذ وللتقييم من خلال خطة عمل مراقبة ووضع ميزانيات.
  - تبنى مفاهيم جديدة من حيث جودة الخدمات.
  - انفتاح لمواقف وتوقعات المواطن، فيما يتعلق بجودة الخدمات التي تقدم من قبل السلطة.
  - تطوير نظم مراقبة تعتمد على مقاييس التنفيذ.
- إن انكشاف السلطات المحلية العربية للطرق والوسائل التي ذكرت أنفاً من شأنها أن تسهم في تطوير هذه السلطات وبالتالي دعم هذه السلطات ومساعدتها على الخروج من الأزمة الخانقة التي تعاني منها اليوم.

### تنظيم عملية توفير الخدمات

يلاحظ في السنوات الأخيرة أن السلطات المحلية العربية التي

- استخلاص النتائج وقبول الانتقادات البناءة لكي يتم التغيير المرجو.
  - إعادة هيكلة النظم الإدارية للسلطة المحلية لكي يتم تنجيع العمل الإداري والخدمات.
  - عدم الانجرار وراء وسائل الإعلام أو الآراء المتعلقة بالجمهور، وفي نفس الوقت الاستماع إلى الانتقادات اللاذعة بهدف استخلاص العبر.
  - الاستعداد لاتخاذ قرارات حازمة تصبّ في مصلحة السلطة المحلية وكذلك الإصرار على تنفيذ هذه القرارات فيما بعد على الرغم من الصورة الضبابية.
  - القدرة على العمل في مجموعات والتعاون الحقيقي مع مساعدي رئيس السلطة والاستماع إلى آراء مختلفة.
  - إستعداد وقدرة كبيران ل/ على التعلم، استعداد فكري وحسّي لتغيير أفكار معينة من ضمنها أفكار مسبقة عندما يتطلب الأمر ذلك.
  - خلق توازن بين القدرة على صنع المستحيل والاعتراف في الواقع الذي يمكن أن يؤدي إلى خطورة زائدة.
  - المصداقية الشخصية والابتعاد عن صفات العظمة والتكبر.
  - رأس مدبر يملك قدرة على التخطيط الاستراتيجي والقدرة على إدارة الأزمات.
  - بما أن رئيس السلطة هو إنسان من لحم ودم، يتوجب عليه الالتفات إلى وضعه وأيضاً الاعتماد على أشخاص يتمتعون بمعرفه والقدرة على التفكير.
- لهذه الأمور عظمى في صقل شخص رئيس السلطة المحلية وبالتالي قدرة هذا الرئيس على وضع خطط أشفاء لسلطته وبالتالي إلى خلق تغيير في الواقع وتخطي الأزمات التي يعاني منها الحكم المحلي العربي في إسرائيل.

### الإطار الإداري التنظيمي

يعتبر هذا الإطار من أهم الأطر التي تحدد شكل الحكم المحلي عامة والحكم المحلي العربي في إسرائيل على وجه الخصوص، وذلك نظراً لإسهام هذا الإطار في إحداث تحولات واضحة جداً بالمقارنة مع التحولات والتغييرات الدولية.

يشكّل تفعيل الكوادر البشرية داخل السلطة المحلية العربية مشكلة جدية جداً من حيث كيفية عمل هذه السلطة على اعتبار أن تفعيل هذه الكوادر لا يحظى بالأفضلية اللازمة لمقارنه بقضايا ومواضيع أخرى. من هنا فإن التعامل مع الكوادر البشرية العاملة في السلطة المحلية العربية يعتبر منخفضاً جداً وغير مهني، ونتيجة لذلك فإن قدرة العامل داخل السلطة على تنفيذ



العربي بنتائج التحولات في اقتصاد القطاع العام. إن القدرة المستقبلية للحكم المحلي العربي بأن يتطور على أساس مالي قوي يعتبر شرطاً أساسياً لثبات هذا الحكم من الناحية الشعبية ومدى قدرته على القيام بالمهام الملقاة على عاتقه. هذه المشكلة حتى الآن لم تحل حيث يتميز الحكم المحلي العربي بالتأرجح والتدهور الدائم. يحمل هذا التوجه إشكاليات عديدة منها إعفاء الدولة/ الحكومة من مسؤوليتها التاريخية والتراكمية، ولو وفق مبدأ «تكافؤ الفرص» ضمن النظام الرأسمالي.

## إقتراحات عملية لتطوير الاقتصاد في البلدات العربية

نستنتج مما ذكر أعلاه أن التطوير الاقتصادي يجب أن يأخذ بالحسبان عدة مركبات، كونه يعالج في الوقت ذاته شريحة واسعة من العوامل المؤثرة على جودة الحياة. لذا يجب أن تعتمد إحدى المراحل الأولية في التطوير الاقتصادي على وضع سلم أولويات:

- تحديد المجالات الأكثر أهمية ومن ثم البحث عن الطريقة التي يمكن من خلالها تحسين هذه المجالات مع التشديد على إلحاق اقل ضرر ممكن بمجالات أخرى.
- زيادة مدخولات السلطة المحلية العربية من خلال البحث عن طرق تركز على زيادة دخل السلطات من الأرنونا والضرائب الأخرى.
- زيادة الكم في عملية الإنتاج بمعنى جذب مبادرين واستثمارات في مصانع جديدة أو توسيع المصانع القائمة على أمل أن يساهم ذلك في زيادة دخل المواطنين، الأمر الذي يمكن من زيادة دخل العائلة وخلق أماكن عمل جديدة ويقلل من عدد العاطلين عن العمل وبالتالي فإن كل ذلك يساهم في زيادة مدخولات السلطة من خلال ضريبة الأرنونا.
- بناء نظام إداري يساهم في عملية دفع عجلة التطوير الاقتصادي، وملاءمة أنظمة لتخطيط الإدارة والقانون بحيث تضمن إقامة نشاط جديد أو توسيع النشاط الاقتصادي القائم بسهولة أكبر. وبناء نظم إدارية من شأنها أن تساعد المستثمرين في الحصول على التصاريح اللازم بشكل أسرع وأسهل وبأقل تكلفة ممكنة.
- تأسيس هيئات إدارية تعمل على مساعدة المبادرين الصغار في مجالات الاستشارة، تطوير روابط اقتصادية والحصول على دعم مالي.
- تجنيد أموال من جهات خارجية على رأسها الحكومة،

تعاني من مأزق باستعمال أموال بهدف الحفاظ على بقاء النظام القائم (السلطة) وذلك على حساب عدم توفير الخدمات مثل دفع الرواتب، دفع مستحقات شركة «مكوروت» للمياه. وبسبب مركزية خدمة الجمهور يتوقع مستقبلاً أن يتأرجح الوضع باتجاهين، الأول استمرار السلطة المحلية كجسم أساسي يقدم الخدمات إما مباشرة أو بشكل غير مباشر عن طريق أذرع تنفيذية من قبل هذه السلطة، أو وضع آخر يكون فيه الحكم المحلي منظماً في كل ما يتعلق بخدمات الجمهور دون التدخل في توفير الخدمات. وتنعكس التحولات في مجال المياه والصرف الصحي هذا المفهوم أي إعطاء صلاحيات لاتحادات المياه والصرف الصحي.

وسيسهم فصل الحكم المحلي من تبعيته المطلقة للسلطة المركزية في توفير إمكانيات جديدة والتزام حقيقي للمجتمع المحلي. عامل آخر سيساهم في تحسين واقع المجتمع العربي يعتمد على تطوير حكم محلي من خلال وضع شبكات منطقية يمكنها توفير الخدمات للمواطنين. بكلمات أخرى بناء أنظمة تمكن من إعطاء خدمات لعدة سلطات محلية معاً. مثال على ذلك، إستاد كرة قدم واحد بدل أن يكون في نطاق كل سلطة إستاد كرة قدم خاص لهذه السلطة، كذلك بناء مناطق صناعية مشتركة لها القدرة على إعطاء حلول مناسبة للمجتمع المحلي في كل بلدة.

## التطوير الاقتصادي

المبادرات الاقتصادية داخل البلدات العربية تعتبر محدودة جداً، والأراضي المخصصة للنشاطات الاقتصادية داخل البلدات العربية محدودة أيضاً. لهذه القضية انعكاسات على عمل السلطة المحلية، وعلى جودة حياة مواطني السلطة المحلية، وعلى علاقة السلطة المحلية مع مؤسسات الدولة. تعتبر السلطة المحلية العربية مشغلاً أساسياً داخل البلدات العربية، أضف إلى ذلك أن مستوى الحياة والوضع الاقتصادي الاجتماعي للمواطنين العرب منخفض، حيث ينعدم تطوير قوة عمل محلية ونسائية، وبالمقابل هناك تبعية وارتباط كبيران بالمؤسسات الحكومية المختلفة.

كما أن التخطيط الاقتصادي لهذه البلدات والمساحة المخصصة للتطوير الاقتصادي محدودة. هنالك نقص في المبادرات المحلية في معظم الفروع الاقتصادية وكذلك نقص في المعرفة وعجز السلطة المحلية عن إقامة وصيانة مناطق صناعية وتجارية. وعليه فإن للحقول الاقتصادية المختلفة في البلاد تأثير كبير على السلطة المحلية العربية ومن المتوقع أن يستمر هذا التأثير مستقبلاً. ذلك أن التطور الاقتصادي العالمي والمحلي يقلص مساحة المناورة الحكومية من نواح كثيرة، لذا يرتبط مستقبل الحكم المحلي

وعملياً وذلك أن الكثير من السلطات المحلية العربية ليست على دراية كافية لإمكانيات وبرامج الدعم الحكومي، لذا لا تتمكن هذه السلطات من تجنيد موارد اقتصادية من الحكم المركزي أو من خلال الجهود الذاتية التي تمكن من إعطاء مستوى خدمات جيد للمواطنين، على الرغم من هذه الصورة الصعبة، تقوم الحكومة سنوياً بتقليص الميزانيات المخصصة للسلطات العربية بما لا يتلاءم مع الزيادة السكانية والمتطلبات والتوقعات. وما نلاحظه في السنوات الأخيرة هو انخفاض هذا الدعم بشكل كبير مما أثر سلباً على مستوى الخدمات التي تقدمها السلطة المحلية العربية.

إن التقليصات المتتالية التي تقوم بها السلطة المركزية تؤثر سلباً على قدرة السلطات المحلية على التطور وبدل أن تقوم الدولة بتعزيز مكانة هذه السلطات من خلال إعطاء الدعم اللازم من الأموال والموارد نلاحظ أن هذه السلطة تصب اهتمامها على تقليص حجم الموارد التي تعطي للسلطات المحلية العربية وفوق كل ذلك تقوم بإدارة السلطة المحلية من خلال خلق واقع تكون به السلطة المحلية العربية في وضعه تبعية مطلقة للحكم المركزي.

### اقتراحات عملية لتغيير الوضع الراهن

من أجل تحسين الواقع الحكم المحلي العربي يجب إزالة صورته المشوشة وغير الواضحة فيما يتعلق بنوعية العلاقة بين السلطة المحلية العربية من جهة ومؤسسات الحكومة والجهات الخارجية من جهة أخرى. وكذلك يتحتم على السلطة المحلية العربية بذل جهود مضاعفة بهدف تجنيد الموارد الاقتصادية وزيادة الوعي والاطلاع على مشاريع الدعم الحكومية. كما يتوجب العمل على تعزيز مكانة رئيس السلطة المحلية وشرعيه الموظفين الكبار داخل السلطة وأصحاب القرار وواضعي سياسة السلطة، أضف إلى ذلك بحث ووضع تخطيط مدني متطور يتلاءم مع احتياجات المواطنين. على السلطة المحلية العربية أن تكون مدركة تماماً لعملها، وحقوقها وواجباتها وعلاقتها مع الحكم المركزي وعوامل خارجية.

- على أصحاب القرار في السلطة المحلية العربية أخذ طابع المهنية في نظر الحكم المركزي ومؤسساته.
- إيصال السلطة المحلية إلى مرحلة النضوج بحيث تأخذ زمام المسؤولية بما يحدث داخل البلدة وتقليل اعتمادها وتبعيتها لمؤسسات الدولة.
- على السلطة المحلية العربية أن تكون على دراية تامة بالمصادر التي يمكن من خلالها تجنيد الموارد المالية بما يتلاءم مع احتياجات هذه السلطة.
- السعي إلى التنوع في مصادر التمويل للسلطة.

متبرعين أو مستثمرين من خارج السلطة. إن احد أهم العوامل الرئيسية من اجل الوصول إلى عمل مشترك مع هذه الجهات هو إظهار الجدية في العمل وقدرة عالية جداً على الإدارة وذلك بواسطة طرح خطط عمل واضحة الأهداف تجعل تلك الجهات الخارجية تنظر بجدية لطلبات السلطة المحلية وبالتالي تقديم المساعدة والعون اللازم لهذه السلطات.

- وضع مخطط هيكلية جديد يعتمد على تطوير مناطق جديدة للاستثمارات المختلفة مثل تخصيص أراض للمناطق السكنية وأراض للمناطق الصناعية أو مناطق عامة للجمهور الواسع.
- تطوير مستوى الخدمات الإدارية، الثقافية وكذلك التعليمية التي يحصل عليها المواطن من السلطة، وهو ما زيادة مصادر داخل السلطة عن طريق زيادة ضريبة الأرنونا كإحدى الطرق.
- المبادرة المباشرة لنشاطات اقتصادية في مجال الصناعة والزراعة والسياحة وما إلى ذلك، هذا النشاط يُنصح أن تقوم به السلطة فقط في الحالات التي يقوم بها المستثمرون بالاستفادة من القدرات الاقتصادية التابعة للسلطة إما بسبب قلة المعرفة أو بسبب أفكار مسبقة، هذه الحالة تتطلب تدخل السلطة في المراحل الأولى لعملية التطوير الاقتصادي.
- تطوير مصالح صغيرة تساهم في توفير بعض أماكن العمل وزيادة الدخل الاقتصادي لبعض العائلات.
- تطوير اقتصادي منطقي عن طريق إقامة مشاريع سياحية مشتركة تمكن من جذب السياح إلى هذه المنطقة.
- إقامة شركات محلية مدنية تكون بمثابة أذرع تنفيذية في تقديم الخدمات داخل نطاق عمل ونفوذ السلطة المحلية العربية، من خلال هذه الشركات يتم زيادة الدخل وبالتالي توسيع نطاق العمل الخدماتي داخل السلطة.

### علاقة الحكم المركزي مع الحكم المحلي العربي

يعتمد الحكم المحلي في البلاد في عمله على تجنيد موارد من جهات داخلية وخارجية وتحديداً من الحكم المركزي، خصوصاً تلك السلطات المحلية الصغيرة والضعيفة، وبما أن السلطات المحلية العربية بغالبيتها الساحقة عبارة عن سلطات محلية صغيرة أو متوسطة فإنها تعتمد بشكل أساسي على تجنيد أموال وموارد من قبل الحكم المركزي، لكن هذا الاتجاه ليس فعالاً



- أنها تشكل حجر الأساس في عمل المؤسسات العامة.
- إحدى الوسائل الهامة التي ساهمت في السنوات الأخيرة في تطوير قضية الشفافية داخل السلطات المحلية مرتبط بتطور شبكة المعلوماتية والتي حولت الحكم المحلي إلى حكم يتميز بشفافية أكبر ويسهل الوصول إليه. ولكن السؤال الذي يطرح هنا هو كم عدد السلطات المحلية العربية التي تملك موقعًا إلكترونيًا فعالاً؟
- إن واقع المجتمع العربي كمجتمع ديمقراطي يحتم عليه مواجهة العديد من القضايا المعقدة الشائكة والمصيرية، وعلى المجتمع تشجيع إجراء فحص مسبق للقضايا المختلفة قبل اتخاذ القرارات بخصوص هذه القضايا وتشجيع المواطنين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الانتقال إلى مرحلة الشراكة الكاملة بين السلطة والمواطن بكل ما يتعلق باتخاذ القرارات أو مرافقة ومراقبة النشاطات والمشاريع التي تبادر لها السلطة المحلية باعتبار المواطن شريكاً شرعياً.
- زيادة الوعي الجماهيري حول قضية تفضيل الصالح العام على الصالح الخاص. في حال عملت السلطة المحلية العربية على خدمة جميع مواطنيها وليس فقط إعطاء الخدمة لمجموعات تعتبر مقربة لرئيس السلطة أو لأصحاب القرار داخل هذه السلطة. ومن شأن هذا أن يرفع درجة مصداقية السلطة المحلية وما تقوم به من أعمال في نظر مواطنيها.
- المشاركة الفعالة من قبل جيل الشباب في العمل البلدي. هذا الاستثمار في جيل الشباب والذي يعتبر اليوم هامشياً جداً من شأنه إبراز قيادات مستقبلية مسئولة وتتمتع بدرجة من الكفاءة لإدارة وتنظيم الأمور والقضايا المستقبلية. بواسطة هؤلاء الشباب يمكن دعم وتعزيز الديمقراطية المحلية.
- المشاركة الفعالة من قبل جمهور النساء يعتبر مفتاح تطور هاماً وقاعدة أساسية في كل ما يتعلق بالنمو الاجتماعي، الاقتصادي والسياسي. يجب التطلع إلى المرأة كشخصية مبدعة لها القدرة على العطاء ودعم مسيرة التطور المدني. والتمثيل النسائي داخل المجالس البلدية اليوم شبه معدوم.
- يجب العمل على إقامة لجان أحياء في المجالات المختلفة داخل السلطة المحلية وكذلك مجموعة عمل تهتم بالتخطيط والتطوير المدني والتي تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات داخل البلدة.
- صرف واستغلال الميزانيات بحيث أن يكون بصورة ناجحة وفعالة.
- زيادة اهتمام السلطة المحلية بما يحدث داخل مؤسسات الحكومة على الصعيد اللوائي (الإقليمي) والقطري.
- تعزيز مكانة السلطة بحيث تستطيع أن تؤثر على أصحاب القرار داخل المكاتب الحكومية بما يتلاءم مع متطلباتها ومصالحها وطابعها.
- زيادة قنوات الاتصال مع الحكومة.
- رفع مستوى خدمات وتطوير مرتفع داخل السلطة.
- تأهيل السلطة فيما يتعلق بوضع الخطط وتوفير الخدمات بما يتلاءم مع احتياجات التطوير لهذه السلطة.
- جعل السلطة عنصراً مشاركاً وفعالاً فيما يتعلق بوضع مخططات التطوير وخصوصاً على الصعيد اللوائي والقطري.

### الإطار الجماهيري (الديمقراطي)

إحدى طرق المشاركة التي تشكلت في السنوات الأخيرة هي مشاركة الجمهور في عملية اتخاذ القرارات ووضع السياسات خاصة على الصعيد المحلي، بكلمات أخرى مشاركة جماهيرية بهدف التأثير على مؤسسات الحكم وتطوير آفاق التواصل مع متخذي القرار، مع إعطاء إمكانية النقاش العلني بهدف عرض وجهات النظر والمصالح وكذلك المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. إن إحدى المشاكل الرئيسية التي يعاني منها الحكم المحلي العربي اليوم نابعة من أن رؤساء السلطات المحلية العربية يجدون أنفسهم ممثلين لتطلعات فئة معينة من المواطنين والتي هي في الأساس من مقربي رئيس السلطة وفي معظم السلطات المحلية العربية لا يوجد نظام يمكن من خلاله فحص تطلعات واحتياجات المواطنين أو طرح رؤية مستقبلية مشتركة للسلطة وللمواطنين.

### مسارات لتقوية العمل الجماهيري داخل السلطة المحلية

من أجل الوصول إلى تقوية التعاون بين المواطنين والسلطة المحلية بكل ما يتعلق بالعمل البلدي فإننا نقترح عدة طرق قابلة للتنفيذ:

- الشفافية، وتطوير المسؤولية الجماهيرية، وخلق مواطنة واعية تكفل للمواطن حقاً أساسياً في الحصول على معلومات تتعلق بعمل المؤسسات العامة. هذا الحق ينطبق أيضاً على السلطات المحلية، هذه الميزة تعتبر ضعيفة جداً داخل الحكم المحلي العربي على الرغم من

## تلخيص

بحسب المعطيات التي تم عرضها واعتماداً على معرفتي القوية والمعقدة لواقع هذه السلطات، من خلال الأبحاث التي قمت بها في الماضي وبسبب كوني عملت وما زلت أعمل في الحكم المحلي العربي؛ يمكنني القول إن الأوضاع لا تبشر خيراً. إن الأوضاع الصعبة التي يعاني منها الحكم المحلي العربي تتطلب منا جميعاً، قيادات محلية، ومؤسسات الحكم المختلفة التكاتف بهدف إنقاذ الحكم المحلي العربي في أسرع وقت ممكن وعدم السماح بالانهيار التام لهذا الحكم. فبدل أن يكون مصدر راحة للمواطنين أصبح عبئاً على المجتمع على عكس ما يتوقع منه.

إن الوسائل التي عرضتها للخروج بالحكم المحلي العربي من مأزقه تعتبر حلاً معقولة يمكن إن تحقق مستقبلاً وهذا الأمر مرتبط بمدى قدرة كل سلطة وسلطة على المبادرة للخروج من مأزقها.

وبما أن قسماً رئيسياً من مسار التغيير يعتبر تحولاً من دافع الرغبة في التغيير، فأعتقد أن المناخ الاجتماعي في المجتمع العربي يلعب دوراً رئيسياً في انتظار التغيير والتجدد على الرغم من المشاكل المعقدة التي يعاني منها المجتمع العربي. من هنا يجب تشجيع الأفكار الجديدة والبناءة لتطوير برنامج شامل للمجتمع العربي من خلال الوصول أولاً لجودة حياة أفضل، رفاهية، تعليم، جوده بيئة لذلك فإن تدهور الحكم المحلي

العربي لا بد أن يجلب معه تدهوراً في كل الجوانب، هذا الوضع يتطلب بذل طاقات واستثمار من قبل القيادة المحلية والتي يجب أن تأخذ على عاتقها المسؤولية في إحداث التغيير المطلوب عن طريق اتباع أساليب إدارية أكثر نجاعة وفاعلية داخل الحكم المحلي وأيضاً العمل على إحداث تحولات في مسارات العمل، كذلك فإن التزام الجمهور نحو السلطة قد يشجع على حصول تغيير في قدرة السلطات المحلية على تحسين واقعها وشفاء هذه السلطات من الناحية الإدارية والاقتصادية. على ضوء واقع الحكم المحلي العربي اليوم يجب بلورة خطة عمل تعتمد على الأطر الأربعة سالفة الذكر.

إن القدرة على استقرار وبقاء الحكم المحلي العربي تتم من خلال بلورة إطار الحكم المحلي بصورة تعتمد على التغيير الإصلاحي للأطر التالية: الإطار الإداري التنظيمي، الإطار الاقتصادي، إطار الحكم المركزي وكذلك المجتمع المدني. هذه الأطر معاً مع كل الاقتراحات والحلول التي أفرحتها يمكن أن تشكل خطة إصلاح شاملة للحكم المحلي العربي وجعل هذا الحكم أكثر صلاحية وذا طاقات وقدرات عالية تمكنه من التعامل ومواجهة صعوبات وتحديات القرن الحادي والعشرين. هذا التحول يجب أن يتم بصورة إيجابية مع وجود نظام عمل مواطني جديد وهكذا يمكننا أن نصل إلى نموذج حكم محلي عربي ناجح بما يتلاءم مع تطوراتنا نحو هذا الحكم.