الحكامة- الحكم الصالح- الطريق إلى التنمية الإدارية للجماعات المحلية

أ. خلوف عقيلة
جامعة الجزائر

أ. خلوف الزهرة
جامعة خميس مليانة

الملخص:

إن حتمية تطوير الإدارة المحلية أصبح حتمية أولى على جدول أولويات المجتمع الإنمائية، فالتطوير الإداري هو الذي يستهدف أولا خلق إدارة إنمائية قادرة. وإذا تابعنا الحديث عن إدارة التنمية فإننا سنجد أن في خلق الإدارة المحلية المؤهلة خطوة أساسية على هذا الطريق. وبالطبع فإن بناء نظام متطور للإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك. وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور.

Abstract:

The necessity of developing the local administration become a primarily requirement of a well developed society. I fact, the sine- qua – non condition beyond a strong administration is a well established administrative principles. To speak about some perspectives of improvement as far as administration is concerned, one may assume that the making of a qualified and organized administration is a step further in a long scale of development. Thus, the establishment of an appropriate local administration did not come at random, it needs not only the existence of a list of laws but it requires also a more powerful collaboration of efforts and cohesion between what laws offers and the real circumstances that necessite a development.

المنارة للاستشارات

توطئـة :

تعتبر الحكامة الجيدة للجماعات المحلية ، أحد المحاور ذات الأولوية في تدبير الشأن المحلي، خاصة في ظل ما تتضمنه من تدبير سليم للمالية المحلية وتثمين بالغ للموارد البشرية للجماعات.

قد جاء في أحد الأقوال المأثورة للإمام ابن تيمية: "يقيم الله الدولة العادلة وان كانت كافرة، ولا يقيم الدولة الظالمة وإن كانت مسلمة" ، وقد وضع ديننا أسس الحكم الرشيد فساوى بين الناس ودعا للعف عن الأموال العامة وأسس للتعاقد الاجتماعي بين الحاكم والمحكومين وطبق الشورى وأشرك العامة في أمر السلطة، وقد استرشد الغرب في نهوضه بتلك المفاهيم في الحكم الرشيد حتى بدا أقرب للرشد من عالمنا العربي والإسلامي، وتبقى نهضتنا بطيئة طالما قيم النزاهة معطلة والطاقات مهدرة وتصرف في غير نصابها ومآلها.

أصبحت مسألة الحكامة في قلب مشروع العصرنة و المرتبطة بالاساس بالاقتصاد والمجتمع. هذه الديناميكية تسترعي قسطا هاما من الاهتمام والنقاش بين أوساط الرأي العام وذلك لتسريع وتيرة التغيير من أجل الحفاظ على مجتمع قوي و موحد و من أجل تكريس ثقافة المشاركة و التشارك.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تنبع أهميتها من الناحية العلمية في إلقاء الضوء على بعض المفاهيم والأفكار التي تكاد تختلط ببعضها على نحو يصعب معه تميزها. أما من الناحية العملية فأهمية هذه الدراسة تنصب مباشرة على الوسائل الكفيلة لترشيد وتفعيل الإدارة المحلية .والبحث عن الآليات الكفيلة لحشد جهود المجتمع المحلية لرفع مستوى أداء وقدرات الإدارة المحلية.

مدخل مفاهيمي :

إذا كان مفهوم الحكم (Governance) مفهوما محايدا، و قديم قدم ظاهرة الحكم في التاريخ البشري، إذ يعبّر عن ممارسة السلطة السياسية و إدارتها لشؤون المجتمع، و موارده، وتطوره الاقتصادي و الاجتماعي .و مشاركة آليات و

المنارة للاستشارات

مؤسسات رسمية و غير رسمية في صنع القرارات أو في التأثير فيها .فإن مفهوم الحكم الصالح أو الجيد أو الرشيد (Good Governance)– **حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** - قيمة تضبط ممارسة السلطة السياسية باتجاه تنموي يلتزم بتطوير موارد الدولة ونموها، طويلة الأمد على أجيال متعددة ، وهو الحكم الذي يوفر النزاهة والمسائلة، بواسطة الناس، ويضمن احترام المصلحة العامة، ويستهدف في النهاية تحقيق مصلحة عموم المجتمع.

تطور مفهوم الحكامة :

لعل البنك الدولي هو أول من إستخدم هذا المصطلح عام 1989 في تقرير له حول أساليب الحكم و الإدارة في إفريقيا جنوب الصحراء. ومنذ ذلك الحين شاع إستخدامه في الدوائر الأكاديمية الغربية والعالمية. من هذا يظهر أن هذا المصطلح قد تم تصنيعه خصيصا للبلدان المستضعفة، ليكون مقياسا لديه في منح القروض والهبات، على أن تبقى تلك الأجهزة صاحبة الحكم في تقويم من هو صالح ومن هو غير صالِح، بما ينسجم مع مصالحها ومصالح الدول المهيمنة عليها. وبالتالي ليس هذا المصطلح محايدا ويكفي الشك به بالنظر إلى طريقة صناعته ووظيفته، بينما يمثل تعبيرا مبهما لقضية واضحة هي قضية التنمية السياسية والديمقراطية . كما تجدر الإشارة أن هذا المصطلح الذي تلقفه الباحثون العرب قد إختلفوا بشأنه كمفهوم، كما إختلفوا على تعريبه، بحيث ترجم إلى اللغة العربية إلى العديد من الكلمات مثل "إدارة الحكم"، "الإدارة المجتمعية "، والمحكومية"، و"الحاكمية"، و"الحوكمة"، و"الحِكمانِية"، ويستخدم البعض الآخر مصطلح "إدارة شئون الحكم"، ويجتهد نفر ثالث من الباحثين فيعبر عن المفهوم بمصطلح "الحكم الموسع"، أو بـ "إدارة الحكم".

و يعرفه **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** بأنه "نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتمفصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات، وتفك الخلافات والنزاعات، يقوم على تذويب التراتبية وتشجيع التشارك

المنارة للاستشارات

بين المسيرين والمساهمين وحسن التنظيم وتوزيع المسؤوليات وصقل القدرات ودعم التواصل داخليا وخارجيا.

مفهوم الحكم الراشد للإدارة المحلية:

ظهر مفهوم الحكم الراشد ، في كتابات البنك الدولي في إطار التغيير الذي حدث في طبيعة دور الحكومة من جانب، وتطور علم الإدارة من جانب آخر .فعلى المستوى العملي، لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة ، بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل المنظمات، المؤسسات الدولية، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني . وعليه، فإن على الجانب الأكاديمي ظهرت محاولات الإستفادة من أساليب إدارة الأعمال والإدارة العامة. كما حلت مجموعة من القيم الجديدة(التمكين، والتركيز على النتائج) محل مجموعة من القيم القديمة (الأقدمية، والتدرج الوظيفي).

ونتيجة ما سبق، حدث الانتقال من نظام محلي تسيطر فيه المجالس المحلية المنتخبة (Local Government) إلى نظام محلي يشارك فيه القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.(Local Governance) والحوكمة المحلية الرشيدة Good Local Governanceهي: استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التنمية الإدارية و الاقتصادية والاجتماعية.

ويوضح الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الإتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا في ديسمبر 1996 عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة Good Local Governanceعلى النحو التالي:

- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.
- لامركزية مالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.
- مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.
- تهيئة الظروف الذي من شأنها خصخصة الإقتصاد المحلي.

المنارة للاستشارات

الشركاء الجدد للحكامة المحلية في تدبير الشأن المحلي:

بعد تغير وظائف الدول، أصبحت هذه الأخيرة مجرد فاعل في صنع القرار إلى جانب شركاء جدد في تدبير الشؤون المحلية، يكتسبون بدورهم أهمية بالغة - خاصة المجتمع المدني والقطاع الخاص - نتيجة الصعوبات التي يعرفها المجال التنموي المحلي،

- **المجتمع المدني:** أصبح المجتمع المدني فاعلا أساسيا في النهوض بالأعمال الاجتماعية المحلية، خاصة بعد فشل المبادرات الفوقية والقطاعية من طرف الدولة، إذ تصاغ المخططات و البرامج في المركز و تطبق على المستوى المحلي دون معرفة مسبقة بحاجيات و متطلبات الساكنة المحلية. أيضا هناك عامل أساسي، كرس بدوره أهمية المجتمع المدني في التنمية المحلية، وهو دور المنظمات الدولية التي بدأت تضع الثقة أكثر في الجمعيات لتصريف المساعدات الاجتماعية. أضف إلى ذلك احتكاك المجتمع المدني بالواقع الأمر الذي يؤهله أكثر للقيام بأدوار تنموية تتلاءم و حاجيات الساكنة المحلية.

وتتحقق المشاركة الحقيقية للمجتمع المدني من خلال فعالية المبادرات التنموية التي يطرحها واعتماد ممارسة واقعية لصياغة وتنفيذ ومتابعة المشاريع التنموية.

كما ان مشاركة المواطن في تحقيق التنمية المحلية، والتي تنبني على وعيه بحقوقه وواجباته وما يجري حوله من أحداث ووقائع، وقدرته على فهم مشكلات المجتمع. وهذا يفترض بعض المتطلبات كالتعليم والخبرة والوعي وحقه في الحصول على المعلومات من مختلف المصادر. وتتحقق مشاركة الفرد في عملية التنمية من خلال حقه في اختيار ممثليه ومساهمته الفعلية في تدبير الشأن العام المحلي. و مدى كون القرارات المتخذة ناتجة عن متطلبات وحاجيات الساكنة المحلية.

وتوفر الديمقراطية نهج حكم جيد قائم على المشاركة السياسية الواسعة للأفراد، وبالتالي ان عزوف الأفراد عن المشاركة في العمليات الانتخابية التشريعية او الجماعية يطرح مشكل مدى مشروعية المنتخبين والقرارات التي يتخذونها،

المنارة للاستشارات

فالمواطن هو أساس التنمية. كذلك تتيح الديمقراطية تدبير عقلاني للإدارة وتفادي كل أشكال الطرق غير الشرعية في إدارة الشؤون المحلية.

- **القطاع الخاص:** تتمثل أهمية الحكامة في هذا المجال في طرح وسائل وطرق جيدة للتدبير من طرف القطاع الخاص، خاصة بعد فشل بعض المنظمات العمومية في تدبير المرافق المحلية باعتمادها توجهات غير صائبة في التسيير. وبالتالي تمنح آليات الشراكة مع القطاع الخاص إمكانيات وفرص حقيقية من أجل تدبير المرافق العامة المحلية، وذلك عن طريق عقد اتفاقيات التعاون والشراكة أو شركات الاقتصاد المختلط أو التدبير المفوض أو عقود الامتياز... وهذا بدوره يتيح آليات جديدة للتدبير وتجاوز الطرق التقليدية في تدبير المرافق العامة المحلية. إضافة إلى أن تنفيذ السياسات التنموية المحلية من طرف القطاع الخاص يعتبر أكثر فعالية من الناحية الاقتصادية. مما يدعو إلى البحث المستمر عن ملائمة وفعالية السياسات التنموية المحلية وضرورة توضيح التزامات الفاعلين وعقلنة التدبير.
- **مرتكزات الحكامة المحلية الرشيدة:** حتى نتعرف على أي حكم في أي دولة هل هو صالح أم لا.. فلابد أن نلاحظ وجود الأمور التالية:

- **المشاركة :Participation** بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات. وفي إطار التنافس على الوظائف العامة، يتمكن المواطنون من المشاركة في الإنتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم. ويمكن أن تعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية .

المنارة للاستشارات

وتتطلب توفر القوانين الضامنة لحرية تشكيل الجمعيات والأحزاب وحرية التعبير والحريات العامة وترسيخ الشرعية.

- **المساءلة Accountability:** يكون متخذو القرارات في الأجهزة المحلية مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة،وكذلك أمام من يهمهم المر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.
- **الشرعية :Legitimacy** قبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يحوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونها في إطار قواعد وعمليات واجراءات مقبولة وأن تستند إلى حكم القانون والعدالة، وذلك بتوفير فرص متساوية للجميع
- **الكفاءة والفعالية :Efficiency & Effectiveness** ويعبر ذلك عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الإستفادة من الموارد المتاحة .
- **الشفافية :**Transparency إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في وقتها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي. ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية. وكذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة. كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والاجراءات ونتائج الأعمال.
- **الإستجابة :Responsiveness** أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية، والاستجابة لمطالبها، خاصة الفقراء والمهمشين، وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي .

ضرورة الحكامة المحلية:

الحكم الصالح هو عنصر قوة للدولة إذا ما تزامن مع الشفافية والمسائلة، فهو يوفر بيئة من المميزات الحسنة ترتقي بالمجتمع وتحقق الشرعية وتوفر الحرية

المنارة للاستشارات

لإنشاء منظمات المجتمع المدني، وتفعل المشاركة الايجابية في الحياة العامة، وتدعم حرية التعبير، وتضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، وتعتمد المحاسبة والشفافية في عمل كل الإدارات، وتحقق التعاون المثمر بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني.

إن الشفافية والمساءلة مقوم أساس من مقومات الحكم الصالح الذي يشكل شرطا مسبقا من شروط تحقيق التنمية، فهما مفهومان متصلان يضمن كل منهما الآخر، فلا شفافية بدون مسائلة ولا يمكن أن تتحقق المسائلة دون توفر الشفافية، التي تعني أن كل من له مصلحة مشروعة في الاطلاع على المعلومات والكشف عن السلبيات والمساوئ في النظم والإدارة - حماية لمصالحه – فله الحق بذلك ، وتعتمد الشفافية على التدفق الحر للمعلومات وفق المبادئ القانونية.

كما أن الشفافية تقي إلى حد كبير من الأخطاء في العمل الحكومي ومن سوء تقدير الموارد، وتساعد الإدارات الحكومية على ضبط موازناتها بما يحقق استثمار أفضل للمال العام، أما المساءلة فتعرف على أنها الطلب من المسئولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات وتلبية المطالبات وتحمل بعض أو كل المسئولية عن عدم الكفاءة أو المس بالأمانة والنزاهة.

فالحكامة إذن هي دعوة صريحة إلى تجاوز حالة اللاتوازن الناتج عن أحادية صنع القرار دون مراعاة المنطق العلمي المؤسس على عناصر المشاركة في مختلف مراحل إعداد المشروع من التشخيص إلى البرمجة والتنفيذ ثم التقييم والمحاسبة في إطار سيرورة تمتاز بالشفافية والعقلانية.

عوائق تطبيق الحكامة الجيدة و"الرشيدة" :

هناك مجموعة من العوائق لابد من العمل على تجاوزها إذا أرادنا تحسين مستواها عالميا في محاربة الفساد وتعزيز الشفافية وتثبيت أركان الحكم الصالح، وهذه المعوقات:

المنارة للاستشارات

- غموض العلاقة بين المؤسسات الوطنية و الجهوية والمحلية خاصة وبين المؤسسات المدنية والمجتمعات المحلية.
- عدم التكافؤ وضعف فعاليات العلاقات بين إدارات الدولة والجماعات المحلية، والتي لازالت تتصف بأشكال الوصاية والمراقبة من طرف الفاعلين في مراقبة التراب الوطني و ضبط المجتمع المدني باستمرار ومحاولة الهيمنة عليه والتدخل بشئونه.
- طريقة اختيار الموظفين السياسيين للجماعات المحلية والتي تعتبر الأحزاب السياسية المسئول الأول عنها والتي تغض الطرف عن كثير من أشكال الفساد.
- ضعف المؤسسات السياسية حيث تتعدد المرات التي لا يكمل فيها مجلس الأمة مدته الدستورية، وضعف المؤسسات الخدمية حيث أن الخدمة متواضعة في أكثر من قطاع بسبب انتشار الفساد الإداري والرشوة بشكل كبير، وغياب المحاسبة وضعف الرقابة.
- تداخل المصالح الخاصة مع المصلحة العامة وتغلغل أصحاب النفوذ في توجيه الموارد العامة واستغلالها لمصالح خاصة.
- نقص التشريعات والقوانين (تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، قانون الكشف عن الذمة المالية، إنشاء هيئة لمكافحة الفساد). ضعف القوانين ونظم القضاء والخدمات المتعلقة به من ردع الفساد وأسبابه وأشخاصه.
- الجمع بين الوظيفة العامة والعمل التجاري (مسئولون بالدولة يمارسون التجارة بأنفسهم أو من خلال أقربائهم).
- غياب المعايير في اختيار القيادات الإدارية وضعف التدريب الإداري و عدم إنتظامه.
- انتشار ثقافة الفساد وآلياته، والقيم التي تتسامح مع الفساد، وغياب أي دور لوزارتي التربية والإعلام و غياب المؤسسات الرقابية مثل "هيئة مكافحة الفساد" و "هيئة الرقابة الإدارية".

المنارة للاستشارات

- نقص شفافية المعلومات وعمليات صنع القرار، ولا وجود لقانون ينظم ويؤكد حرية المعلومات.
- الإهدار في المال العام وضعف في تحصيل موارد الدولة، استغلال القطاع الخاص لثغرات قانون أملاك الدولة والأنظمة المتعلقة بالمناقصات والمزايدات العامة.
- ضعف مفهوم المواطنة وقيام الدولة على كسب العصبيات والولاءات الطائفية والقبلية حتى صارت الانتماءات إلى الأسرة والقبيلة والطائفة مقدمة على الوطن .
- تضخم حجم العمالة في الوحدات المحلية وانخفاض مستوى أدائها، ومن شأن هذا أن يعقد الإجراءات الإدارية، و يضعف التواصل مع المواطنين، بالإضافة إلى كونه يعد هدرا لموارد الدولة .
- عدم المساواة و تكافؤ الفرص الناتج عن المحسوبية و الوساطة، و عدم وضع المواطن في صلب إهتمام الإدارة .
- تجاهل دور المجالس الشعبية المحلية في حل قضايا أساسية مثل البطالة، وتنظيم الأسرة، ومحو الأمية، وحماية البيئة.

إستراتيجية بناء قدرات الإدارة المحلية و تقليص الفساد :

وحتى يتم التصدي لهذه المشكلات لا بدّ من إستراتيجية بديلة لإصلاح الإدارة المحلية لدعم التنمية و تقليص مظاهر الفساد. هذه الإستراتيجية التي ينبغي أن لا تتعاطى مع موضوع فساد الأجهزة الإدارية بصورة ردة فعل(Reactive) ، وبالتالي كأمر يجب محاربته و معاقبة المفسدين (Corrective Approach) ، وإنما أن تتعاطى مع الموضوع بصورة إستباقية (Proactive عبر معالجة أسباب، و عوامل تأخير، وتعطيل، وفساد أجهزة الإدارة (Preventive Approach)و ذلك من أجل الوصول إلى ترشيد سلوك قيادتها ،وبناء عامل ثقة المواطنين فيها.هذه الإستراتيجية المستهدفة للوصول لدعم التنمية ومحاربة الفساد الإداري تقوم على أساس توفر قيادات إدارية محلية كفؤة تتناسب و الوظائف القيادية العليا ، و التي تتميز بالخصائص التالية :

المنارة للاستشارات

- القدرة على إستيعاب التنمية وتحدياتها، وحل التناقضات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة خلال عملية التغيير لبعض الأطراف، وفك التحالفات المقاومة للإصلاح، و كسر حدة المقاومة من قبل العناصر التي تبدي مقاومة للتغيير أو إستمالة هذه العناصر. فهذه مهام تعتبر القيادة مؤهلة للقيام بها مما لا يتاح لغيرها من الأطراف.
- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل و المقارنة، حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق دون أن يترتب عليها إستنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة .فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانيات المتوفرة .
- القدرة على الحركة و المبادأة و الإبتكار ومواجهة المواقف والتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية، و كذلك القدرة على مواجهة الأزمات.
- القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية، و ذلك من خلال إنتهاج المعرفة العلمية في إتخاذ القرارات، و الإبتعاد عن العشوائية، و العمل على حدود قدرات التنظيم البشرية و التنظيمية و المادية.
- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية، والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، والقدرة على ترجمة السياسات إلى الواقع العملي، والقدرة على حشد الطاقات للوصول إلى الأهداف المنشودة .
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية الإدارية والنصوص القانونية و التنظيمية التي تضبط هياكل الإدارة المحلية وتحدد أساليب العمل فيها، والإهتمام بالعنصر الإنساني بإعتباره العنصر الأساسي في التنمية الشاملة، و ذلك عن طريق تشجيع الأسلوب الشوري والديمقراطي في الأجهزة الإدارية المحلية.

المنارة للاستشارات

- بناء قدرات الإدارة المحلية وتطوير النظام الوظيفي و إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة في إدارة شؤون الإدارة المحلية، وتقديم مقترحاتهم بكل حرية وجرأة مما يشجع على تحسين أساليب العمل الإداري.
- ضرورة العمل على تغيير الحالة الذهنية للموظفين الذين يتصفون باللامبالاة والعزوف والحياد السلبي، وذلك بتوسيع مشاركتهم في إتخاذ القرارات، وإطلاعهم على كل ما يجري من تعديلات وتغييرات تنظيمية، مما يسمح أن تكون لهم الفاعلية في المشاركة في عملية التنمية المحلية. والتحكم في عملية قنوات الإتصال بين القيادة والقاعدة من أجل خلق الثقة والتعاون المتبادل بينهما.
- تحسين وتطوير برامج التدريب، ووضع قواعد عملية وثابتة لنقل الموظفين، وتطوير سياسة الترقية وإجراءاتها، كما يجب حماية الموظف من بعض الممارسات التي قد يتعرض لها، كالضغوط السياسية من قبل رجال السياسة، أو كبار موظفي الدولة، مما يسبب في ظاهرة إنتهاك الأخلاق الوظيفية.

ومن أجل تيسير الطريق إلى بناء جماعة الغد يجب العمل على ما يلي :

تسريع مسلسل اللامركزية واللاتمركز في أفق الانتقال إلى نظام الجهوية الموسعة، وذلك من خلال:

- مراجعة التقسيم الإداري والجهوي على أسس موضوعية تراعي الخصوصيات الطبيعية والسوسيو اقتصادية المحلية، وتحقق التوازن المطلوب بين موارد الجماعة وحاجيات التنمية المحلية، وتمكن من التنافس المجالي البناء؛
- إسناد أدوار استراتيجية جديدة للجماعات المحلية في التخطيط والبرمجة والتنفيذ؛
- العمل داخل الجماعة وفق مخطط استراتيجي مدقق من حيث التدابير العملية، والنتائج المرجوة، وآجال الإنجاز؛ مع ضرورة الانخراط في المخططات القطاعية الجهوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

المنارة للاستشارات

- توضيح وتدقيق الصلاحيات المخولة للمجالس المنتخبة (المجلس الجماعي/ المجلس الإقليمي/ مجلس الجهة/ مجلس المقاطعة) من أجل الحد من تكرار وتداخل الاختصاصات، وترشيد النفقات، وتنسيق التدخلات في إطار من التكامل العضوي والوظيفي؛
- الارتقاء بالعلاقة بين الدولة والجماعة المحلية من مستوى الوصاية إلى الأسلوب التعاقدي والتشاركي لتنفيذ الاستراتيجيات والمخططات التنموية المحلية، وذلك في أفق توسيع الصلاحيات المخولة للمجالس المنتخبة
- تقوية الشراكة بين الجماعة ومجموعة الجماعات والفاعلين العموميين والخواص ومنظمات المجتمع المدني؛
- الانخراط في التوجه نحو جمع المصالح الإدارية اللاممركزة في أقطاب للمسؤوليات تعزيزا للالتقائية والتنسيق الأفقي؛
- وضع نظام معلوماتي محلي وجهوي، بالاعتماد على التكنولوجيات الجديدة في الإعلام والإدارة الإلكترونية، من أجل تحديث التدبير الجماعي وتحسين نجاعة وشفافية التدخلات والخدمات؛
- تأهيل الوظيفة المحلية، وإدماجها في الإصلاح المرتقب للنظام الأساسي للوظيفة العمومية ومنظومة الأجور، وذلك بما يضمن لموظفي الجماعات المحلية الاستفادة من التكوين المستمر، وتحسين شروط الترقية وتسريع وتيرتها، وتيسير الحركية، أفقيا وعموديا، داخل المصالح الإدارية المحلية
- -تزويد الجماعات المحلية بالموارد البشرية الكفأة والمؤهلة التي ستمكنها من الاضطلاع بأدوارها في مجالات خدمات القرب والتنمية الشاملة، وسد النقص الحاصل خاصة على مستوى التأطير الإداري والمالي والتقني للجماعات القروية؛
- الإسراع بتفعيل آليات إعادة انتشار وتحفيز الوسائل البشرية للدولة نحو المصالح الخارجية والترابية، وذلك في إطار مخطط اللاتمركز الإداري .

المنارة للاستشارات

عقلنة التدبير المالي والجبائي للجماعات المحلية من خلال:

- تسريع التوجه نحو جهوية الميزانية العامة للدولة من حيث الإعداد وتحديد ورصد النفقات؛
- إعطاء الجماعات المحلية الإمكانيات المالية الكفيلة بتمكينها من الاضطلاع باختصاصات جديدة في تشييد المدارس والمستوصفات ودور الشباب، والمنشآت الثقافية والرياضية والاجتماعية، وكذا تحسين قدرات صيانة المرافق والتجهيزات العمومية المحلية، وذلك عن طريق: الرفع من نسبة الضريبة على القيمة المضافة الموجهة إلى الجماعات المحلية إلى53 ٪عوض 30 ٪ المعتمدة حاليا، وتحويل بعض أنواع الجبايات من الميزانية العامة للدولة إلى ميزانية الجماعات والجهات .
- تدعيم الاستقلال المالي للجماعات المحلية بتنويع مصادر التمويل، وتعبئة جميع الإمكانيات المتاحة في السوق المالية عن طريق الجبايات والشراكة والقروض والمساعدات...؛
- تحسين إعداد الميزانية لملاءمتها مع حاجيات الساكنة المحلية من التجهيزات الأساسية والخدمات الاجتماعية
- الرفع من حجم ميزانية الاستثمار في ميزانيات الجماعات المحلية إلى حدود 25 ٪ حيث لا تتعدى حاليا نسبة 12 ٪
- ترشيد نفقات التسيير، خاصة فيما يتعلق باستعمال الوقود والهاتف والماء والكهرباء؛
- تعزيز الوسائل القانونية لتكريس مواصفات الشفافية في تعامل الإدارة الجبائية المحلية مع الملزمين، وتمكينها من وسائل العمل الكفيلة بتحصيل الموارد المستحقة لصالح الجماعة؛
- مواصلة تبسيط المساطر والتقليص من عدد الرسوم بهدف الرفع من مردودية الجبايات المحلية وتوسيع الوعاء الضريبي المحلي؛

المنارة للاستشارات

- اعتماد المراقبة المالية البعدية وتقييم البرامج وفق آليات التدبير المرتكز على النتائج .

تقوية آليات التضامن بين الجماعات وتقليص التفاوت المجالي:

- تطوير التمويل التضامني لصندوق التجهيز الجماعي، وإعطاء هذه المؤسسة أدواراً جديدة في التنمية لمواكبة الجماعات في إنجاز مشاريعها؛
- تفعيل صندوق التضامن الجماعي بهدف تقليص التفاوت بين الجماعات الغنية والفقيرة، والحد من الفوارق بين المدن والعالم القروي؛
- تعزيز أدوار صناديق التنمية (صندوق التنمية القروية/ صندوق الحد من الكوارث الطبيعية/ صندوق التجهيز الجماعي...) من أجل تمكين المناطق المهمشة من الاستفادة من الاستثمارات العمومية، والانخراط في مسلسل التنمية؛
- توزيع اعتمادات الضريبة على القيمة المضافة وفق معايير موضوعية تراعي الخصاص الذي تعاني منه الجماعات الفقيرة والمناطق النائية في تمويل حاجياتها من البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية والخدمات العمومية المحلية.

وفي الأخير لإحداث تنمية إدارية محلية تتجاوب مع أهداف التنمية الشاملة والمستدامة، ضرورة إيجاد هيئة عليا للإصلاح الإداري، تقوم برسم وتنفيذ إستراتيجيات الإصلاح الإداري، وتمتلك القدرة اللازمة من أجل إتخاذ القرار الملائم لتحقيق الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية للإصلاح. كما يجب أن تتمتع هذه الهيئة بالتمثيل الكافي والمعبر عن مشاركة جميع قطاعات الإدارة والإطارات العلمية والوطنية، وتتطلب هذه الهيئة تنمية قدراتها الفنية وتوفير الوسائل الضرورية لجمع وتحليل المعلومات لإتخاذ سياسات الإصلاح الإداري وتنفيذها. ولهذا تعتبر عملية إنشاء هيئة عليا للإصلاح الإداري ضرورة ملحة، نظرا للأمراض المكتبية والمشكلات الإدارية التي تتخبط فيها إدارتنا، إذ تعمل هذه الهيئة على التخفيف من حدتها، وتوفير الظروف الملائمة والوسائل الضرورية لبناء إدارة فعالة وقادرة على تحقيق أهداف وطموحات الدولة والمجتمع .

المنارة للاستشارات

المراجع :

1. أحمد محمد قاسمي، التنظيم الجهوي كأداة للتنمية، 2001.
2. زهير عبد الكريم الكايد، الحِكْمانِية قضايا وتطبيقات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
3. سلوى شعراوي جمعة وآخرون، إدرة شؤون الدولة والمجتمع، جامعة القاهرة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية: مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، 2001، ص 10
4. سوزان أكرمان، ت. فؤاد سروجي ، الفساد والحكم، ط 1، الأهلية للنشر، الأردن.
5. الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بحوث الندوة الفكرية: مركز دراسات الوحدة العربية، بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية، ط 1، بيروت، 2004م
6. جيريمي بوب ، مواجهة الفساد – عناصر بناء نظام النزاهة الوطني، تأليف– جنوب أفريقيا 2000، كتاب المرجعية – منظمة الشفافية العالمية، ترجم إلى 20 لغة، النسخة العربية: مؤسسة الأرشيف العربي، الأردن.
7. زهير لخيار، "المجتمع المدني والحكامة: نحو تقوية القدرة التفاوضية للعمل الجمعوي"، ضمن مجلة مسالك، العدد 08، مطبعة النجاح الجديدة، الدارالبضاء، 2008.
8. عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود، الفساد والإصلاح ، منشورات اتحاد الكتاب العربي، دمشق، 2003.
9. المؤتمر العربي الثالث حول الإدارة المحلية، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
10. محمد حركات ،إصلاح الموازنة والحكامة المالية في المغرب العربي تأليف جماعي/ الناشر: المركز الدولي للدراسات الإستراتيجية- الرباط 2008.
11. محمد زين الدين، "الحكامة: مقاربة إبستمولوجية في المفهوم والسياق"، ضمن مجلة مسالك، العدد 08، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 2008 .
12. Pierre TEISSERENC, **les politiques de développement local**, collection collectivités territoriales, ECONOMICA, édition, 2002.
13. Riadh ZGHAL, " Du gouvernement à la gouvernance, revue marocaine d'audit et de développement, n° 19, décembre 2004
14. Abdelkader DJEFLAT, "**gouvernance et coopération décentralisée**", in revue marocaine d'audit et de développement, n° 19, décembre 2004.
15. Mohamed ECHKOUNDI, "De la gouvernance à la gouvernance, in revue marocaine d'audit et de développement, n° 19, décembre 2004.

المنارة للاستشارات