

تستعرض هذه الوثيقة سيرورات
وأدوات لتحسين وتنجيع مفاهيم
وطُرق الإدارة المالية في السلطة المحلية
العربية

مقترح لمسار مفصّل لتنجيع
وتحسين الإدارة المالية في
السلطات المحلية العربية

وثيقة لتطوير السلطات المحلية العربية

نايف ابو شرقية

مقترح لمسار مفصل لتنجيع وتحسين الإدارة المالية في السلطات المحلية العربية

يتمحور هذا الجزء في الوظيفة الأساسية للسلطة المحلية في قيادة سيرورات تحسين وتنجيع طرق الإدارة المالية في السلطة المحلية العربية. لا يقع ضمن أهداف هذا القسم البحث في وظيفة الحكم المركزي والجمهور في تغيير الوضع المالي في السلطات المحلية العربية. هذا، علماً بأنهما يلعبان دوراً هاماً في تطوير وتحسين أداء ومكانة السلطة المحلية العربية.

تستند هذه الخطة في جزء منها على برنامج تجريبي تم تنفيذه في مجلس كفر قرع المحلي في العامين 2012-2013 بأيدي مركز إنجاز وبالتعاون مع السلطة المحلية و-"مفعام" في الجليل ولواء حيفا في وزارة الداخلية. تم في إطار هذه الخطة إجراء تجربة أولية لاعتماد خطة منهجية لتحسين وتنجيع الإدارة المالية تقوم على أساس مبادرة محلية بمشاركة ذوي علاقة بالأمر ممن يستطيعون الدعم وإتاحة اعتماد سيرورات تغيير وتحسين في سلطة كفر قرع المحلية. تم في إطار الخطة بلورة توجه عام للتدخل لغرض تحسين الأداء المالي الاقتصادي للسلطة المحلية. ويقوم هذا التوجه على تغيير وتطوير مجالين في السلطة المحلية يتم تطويرهما بالتوازي:

1. يتمحور المجال الأول في تحسين توجهات وطرق الإدارة المالية في السلطة المحلية. نستعرض التعامل مع هذا المجال في مكان لاحق.
2. يتمحور المجال الثاني في التطوير الاقتصادي للبلدة كمجال أساسي لضمان زيادة الدخل الذاتي وخلق أماكن عمل ولإسهام في رفع المكانة الاجتماعية الاقتصادية للبلدة. مواجهة هذا الموضوع لا تزال في أوجها وهناك برنامج لتوثيق وتحليل التجربة المتراكمة من اعتماد هذا البرنامج التجريبي.

الوضع الأمثل المنشود في الإدارة المالية الناجعة والفعّالة:

وجود مفاهيم إدارة مالية ناجعة وفعّالة ومتقدمة في السلطات المحلية العربية تتناسب مع التغييرات والتحويلات التي تطرأ على علاقات الحكم المركزي بالحكم المحلي العربي وعلى المجتمع العربي عامة خاصة فيما يتعلق باتجاهات التعامل مع مشاكل الإدارة المالية في سلطات محلية عربية تعاني من النقص في الموارد ومصادر التمويل.

نتائج منشودة للإدارة المالية الناجعة في السلطة المحلية:

النتائج الأساسية المنشودة لسيرورات التدخّل وتغيير المفاهيم وطرق الإدارة المالية في السلطة المحلية هي:

1. تطوير مفاهيم وطرق إدارة مالية ناجعة تساعد وتتيح للسلطة المحلية الخروج من الأزمة المالية والحدّ من تدخّل وزارة الداخلية في شؤون السلطة المحلية خاصة تعيين محاسب مرافق وحلّ الهيئة المنتخبة وتعيين لجنة مُنتدبة بدلها.
2. مفاهيم وطرق إدارة مالية فعّالة تمت ملاءمتها للاحتياجات ولخصوصيات السلطة المحلية والسكان.
3. زيادة وتنويع مصادر التمويل في السلطات المحلية العربية.

ما هو المرجوّ (النتائج المنشودة) من إطلاق سيرورات تغيير وتحسين الإدارة المالية للسلطة المحلية؟

النتائج الأساسية المطلوبة من إطلاق سيرورات التغيير والتحسين والأداء المالي للسلطات المحلية هي تحسين الخدمات للمواطنين وتطوير جودة الحياة لسكان السلطة المحلية. إدارة ميزانية متوازنة ناجعة وسوية تشكل الشرط الأساس - لضمان أداء أمثل للسلطة المحلية.

النتائج بالنسبة للسكان:

لا تنحصر أهداف هذه الوثيقة فقط في تطوير الإدارة المالية التقنية في السلطة المحلية بل من أهدافها الأساسية:

1. تحقيق إدارة مالية مثلى في السلطة المحلية تخلق فرصة التحسين وتوسيع وتنويع الخدمات المقدّمة للمواطنين.
2. تحسين الخدمات للمواطنين وتطوير المجتمع المحلي.

كيف نبدأ سيرورة التغيير والتحسين؟

يجنّد رئيس السلطة المحلية ويشكل ويقود ائتلافا وشراكة واسعة - تتألف من ذوي العلاقة الذين يؤثرون على أداء وسير الأمور في السلطة المحلية (أعضاء السلطة، مديرون، موظفون مندوبون عن وزارة المالية ومؤسسات تستطيع المساعدة وتقديم المشورة والإرشاد ومراقبة سيرورات التغيير والتحسين)

عن المبادرين والشركاء في السيورة:

مركز إنجاز: بادر مركز إنجاز إلى هذا البرنامج من منطلق الفهم الشامل للمركز الذي يفترض أن التغيير الملموس في إدارة السلطات المحلية العربية وتحسين أدائها سيتم تحقيقه من خلال اعتماد وتذويت طرق وسيرورات إدارة مالية مهنية تمت ملاءمتها وتسهيل مناليتها للسلطات المحلية العربية. ينبغي أن تُبنى هذه الطرق والسيرورات بما يتناسب مع مفاهيم واحتياجات وخصائص السلطات المحلية العربية ومن خلال إشراكها وتطوير ثقافة تنظيمية تتيح ذلك (أنظر الرسم التوضيحي 1 لاحقاً). يسعى المركز إلى تطوير مفاهيم تقضي بوجود حكم محلي عربي نوعي ومتقدم لخدمة المواطنين ورفاهيتهم. يقدم المركز، أيضاً، خدمات استشارة ودعم وإرشاد وأبحاث وتطوير وتقييم في المجال البلدي في السلطات المحلية العربية.

لواء حيفا في وزارة الداخلية: لواء حيفا في وزارة الداخلية هو الجهة المنقذة التي تدخل التوصية بالتصديق المالي للسلطات المحلية في مجال صلاحياتها. يعرف اللواء عن كثب السلطة المحلية - خصائصها والمشاكل الخاصة في كل سلطة، يراقب ويتابع تصريف الأمور في كل سلطة محلية وله صلاحية التدخل لضمان إدارة سوية للسلطة المحلية.

"مفعام" الجليل الغربي: مجال عمل "مفعام" هو تحسين أداء السلطات المحلية وموظفيها بواسطة التطوير التنظيمي والإرشاد وإدارة الشراكات وإدارة المعلومات. يشكل "مفعام" شراكة بين وزارة الداخلية وبين السلطات المحلية ويعمل كذراع تنفيذية لوزارة الداخلية لتطبيق وتذويت السياسات في السلطات المحلية.

ما هي السيورة الهامة التي ينبغي أن تُنفذ لتحسين وتجميع الإدارة المالية؟

إدارة سيرورات التغيير في مفاهيم وطرق الإدارة المالية - تغيير الثقافة الإدارية - للسلطة المحلية، تغيير في فرضيات العمل الأساسية والقيم والأنماط والإجراءات.

خصائص مفاهيم وطرق الإدارة المالية في السلطات المحلية العربية:

مفاهيم وطرق الإدارة في معظم السلطات المحلية العربية تقليدية ومركزية متأثرة من اعتبارات ومصالح ضيقة لمجموعات سياسية وحمولتية. المفهوم الأساسي الشائع في الثقافة التنظيمية لمعظم السلطات المحلية هي أن ميزانية وموارد السلطة المحلية محدودة ومخصصة لتحقيق مصالح ضيقة لمجموعات من السكان - على

الغالب حمانل. يُفصي هذا المفهوم إلى غياب الثقة والتوترات والصراعات والريبة وغياب التعاون بين ذوي الشأن المؤثرين على أداء السلطة المحلية: بين مجموعات من السكان، بين المنتخبين وموظفي السلطات المحلية، بين السلطة المحلية والمجتمع وبين السلطة المحلية والمؤسسات الحكومية.

مفاهيم أخرى تؤثر على أداء السلطات المحلية ومتجذرة في الثقافة التنظيمية لمعظم السلطات المحلية هي:

1. ممثلو الجمهور وموظفو السلطة المحلية ينبغي أن يحققوا مصالح الذين انتخبوهم أو/و عينوهم وإلا دفعوا الثمن الباهظ وفقدوا التأييد والتأثير والقوة.

2. المجموعات المحلية فعّالة جدا ومؤثرة على السلطات المحلية. كل محاولة للتعامل مع ديون السكان المستحقة للسلطة المحلية ستفضي إلى دفع "ثمن" جماهيري باهظ وفقدان التأييد الشعبي لمن يجرؤ على طلب إلزام السكان بتسديد ديونهم.

3. المجتمع المحلي مُستضعف وفقير ولا يستطيع الوفاء بواجباته تجاه السلطة المحلية ومن هنا واجب الإحسان إليه ومساعدته.

4. ميزانيات وموارد السلطة المحلية شحيحة جدا وعليه، ينبغي استثمارها وتوزيعها لتحقيق مصالح ضيقة وفورية لمجموعات سياسية وحمولتية.

5. من الصعب مواجهة التعقيد والصعوبات في إدارة السلطة المحلية العربية، وعليه من السهل الاشتغال بالقضايا العاجلة "السهلة" والفورية - إطفاء حرائق - لأنه قد لا يكون بمقدور السلطة العمل في المجالات الهامة والبعيدة المدى التي تشكل تحديا حقيقيا للسلطة المحلية والبلدة.

6. إدارة الميزانيات والموارد في السلطة المحلي يُكسب الفاعل القوة والقدرة على التأثير داخل السلطة المحلية وفي المجتمع، ومن هنا التمسك بالحفاظ على "القوة والقدرة" وعلى "الميزانيات والموارد" في أيدي "المقربين" الذين توكل إليهم إدارة شؤون السلطة المحلية دون تقاسم هذا النفوذ مع أولئك الذين لم يساندوا ولم يدعموا. لا يتم إشراك هؤلاء في شيء ولا يتم إطلاعهم على المعلومات ولا يتم تقاسم الموارد والميزانيات معهم. تُحدث هذه السيورة انعدام ثقة وتوترات وصراعات كثيرة داخل السلطة المحلية والمجتمع.

7. لا تمول المؤسسات الحكومية ولا تخصص موارد للسلطات المحلية العربية بصورة متساوية وعادلة، وعليه سيكون على السلطة المحلية أن تفعل "كل شيء" - وإن لم تستوفِ قواعد الإدارة السوية أو تعليمات الوزارات - لخدمة السكان وتحقيق توقعاتهم، علما بأن الميزانيات قليلة ومحدودة. يخلق هذا الوضع غياب ثقة وريبة وغياب التعاون بين السلطة المحلية وبين المؤسسات الحكومية.

سمات الإدارة المالية في السلطات المحلية العربية:

حسب المفاهيم التي أوردناها آنفا فإن طرق الإدارة المالية في معظم السلطات المحلية تتسم بما يلي (للتوسع أنظر لاحقا تحليل الإدارة المالية للسلطة المحلية):

1. المركزية والتحكم بأيدي رئيس السلطة المحلية ومجموعة محدودة جدا من مُنتخبي الجمهور والمديرين. معظم المُنتخبين والمديرين والموظفين غير شركاء في الإدارة المالية لميزانيات وموارد السلطة المحلية.
2. نجاعة منخفضة: عجز كبير وديون كبيرة للمزودين كثير من القروض - عبء كبير من القروض - إسهامات محدودة للوزارات وخروقات كثيرة في المصروفات وفي الأجور، خروقات في إشغال المناصب، مصروفات متدنية نسبيا في غالبية مجالات النشاط للسلطات المحلية.
3. إدارة غير سوية للمناقصات والتجهيزات وأملاك السلطة المحلية الأمر الذي يؤدي إلى الإهدار والمصروف الزائد على الصيانة والتصليلات.
4. نسبة منخفضة للجباية من الأرنونا والرسوم.
5. نقص في القوانين المساعدة في النُظم والتوجيهات لإدارة الميزانيات والموارد.
6. غياب التخطيط المالي الذي يتناسب مع احتياجات السكان ومصالح الجمهور الواسعة. تُبنى الميزانية عادةً بالاستناد إلى ما تم في السنوات السابقة من خلال إدخال تعديلات بسيطة لصالح مجموعات مصالح و/أو تنفيذ تعليمات إلزامية من وزارة الداخلية.
7. النقص في سيرورات وطرق مراقبة ومتابعة تنفيذ الميزانية. تتم هذه السيرورات على الغالب بأيدي المحاسب ورئيس السلطة المحلية وبشكل متساهل وغير منهجي. لا يقوم مديرو الأقسام والعمال بسيرورات مراقبة ومتابعة تنفيذ الميزانيات. في قسم من السلطات المحلية لا يعرف مديرو الأقسام ما هي الميزانيات والموارد تحت تصرفهم ولا يديرون بأنفسهم ميزانيات أقسامهم.
8. غياب الشفافية في سيرورة اتخاذ القرارات بشأن توزيع الموارد والميزانيات.

كيف يُمكن قيادة التغيير في مفهوم وطرق الإدارة؟

المطلوب قيادة قوية وشجاعة تستطيع مواجهة التحديات وتنفيذ التغيير الجذري في المركبات الخمسة المؤثرة على الإدارة المالية في السلطة المحلية.

مسار التغيير المُقترح يتألف من خمسة مجالات أساسية:

في ضوء السمات والمبنى المركب للإدارة المالية في السلطات المحلية العربية تم بلورة مسار لتحسين وتنجيع الإدارة المالية القائمة على:

أ. تحسين قدرات القيادة على والمستوى الإداري في السلطة المحلية مركبات أساسية وهامة لتحسين وتنجيع الإدارة المالية في السلطة المحلية. تحسين قدرات وكفاءات المورد البشري خاصة تأهيله وتطويره كجهة رائدة ومسؤولة تقود سيرورات التغيير والتطوير في السلطة المحلية. وهذا توجه مختلف عن الذي تعتمده وزارة الداخلية التي تميل في العادة إلى تعيين لجان و/أو حلّ السلطة المحلية وتعيين محاسب مراقب. نحن على اعتقاد بأنه بإمكان الجهات المحلية والداخلية مواجهة الأزمة المالية بشكل ناجع وفعال بشرط وجود بيئة داعمة ومريحة.

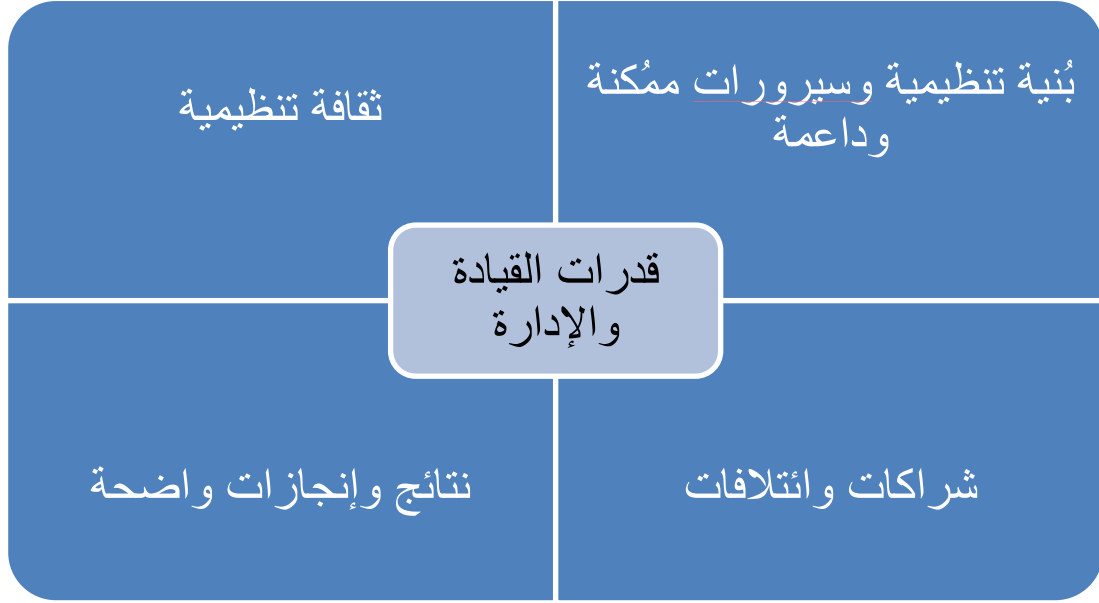
ب. ثقافة سياسية ممكنة: هناك ضرورة بتغيير داخلي وعميق في الثقافة التنظيمية في السلطة المحلية لضمان الاستدامة في سيرورات التغيير ولضمان التنجيع والتطوير والتجديد. ينبغي أن تشمل سيرورات التغيير هذه بلورة مبادئ أساسية ونظم وأنماط سلوك تدعم وتتيح التغييرات والتحسينات والتجديدات. يتمحور توجه وزارة الداخلية عادة في الإشفاء المالي للسلطة المحلية من خلال تقليص العجز وزيادة المدخولات الذاتية. صحيح أن هذه المركبات هامة في عملية الإشفاء المالي للسلطة المحلية إلا أنها لا تكفي لضمان استدامة الإنجازات في المجال المالي وتطوير السلطة المحلية. إن بلورة وتدوين مفاهيم إدارية متقدمة وناجعة ممكنة وداعمة هي مركبات ضرورية لضمان استدامة التغييرات والتحسينات في المجال المالي وهي التي ستضمن تطوير أداء السلطات المحلية للأمد البعيد.

ج. بني تنظيمية وسيرورات ممكنة وداعمة: إيجاد وتحسين وتطوير بُنى تنظيمية وسيرورات تمكن من تنفيذ التغيير والخطط والمشاريع.

د. خلق شراكات وإنتلافات: الصعوبات، والتعقيد والتحديات الماثلة أمام السلطة المحلية تستدعي إقامة إنتلافات وشراكات لمواجهة أفضل مع المصاعب والتحديات. من المهم إقامة شراكات داخلية (داخل السلطة المحلية ومع المجتمع) وإقليمية (مع بلدات الجوار) ومع الوزارات الحكومية ومؤسسات فُطرية.

هـ. نتائج وإنجازات واضحة: تحديد النتائج والإنجازات الواضحة خطوة هامة لتحقيق أهداف وغايات السلطة المحلية. كذلك فإن مثل هذا الجهد يساعد في تجميع الموارد والجهود لتحقيق نتائج مرجوة ومقبولة على إدارة وقيادة السلطة المحلية.

رسم 1:: مجالات التغيير والتطوير الأساسية



مسار التدخّل الأساسي يفترض أن التغيير الأهم والأعمق في توجهات وطرق الإدارة المالية في السلطة المحلية سيحدث مع تحسّن قدرات القيادة والإدارة لدى المستوى المنتخب والمهني في السلطة المحلية من خلال تحمّل المسؤولية والالتزام والمبادرة إلى تغيير وضع تصريف الأمور وإدارتها في السلطة المحلية. على قيادة وإدارة السلطة المحلية أن تبلور رؤية وأن تحدّد وتبلور قيما وفرضيات أساس ونظم وأن تحدّد استراتيجيات وسياسات عامة لإدارة السلطة المحلية. على الإدارة أن تبلور الأمور وتذوّت ثقافة تنظيمية - بمشاركة الموظفين - ممكنة وتشجع تطوير وتطبيق برامج وسيرورات بواسطة إيجاد وتطوير بنية تنظيمية وسيرورات تدعم وتنتج إحداث التغيير من خلال إقامة وتطوير شراكات وائتلافات لتجميع وتخصيص الموارد لتحقيق نتائج واضحة مناسبة لعموم ذوي الشأن.

مبادئ أساسية في اعتماد البرنامج:

إن تحسين الإدارة المالية في السلطات المحلية العربية يستدعي اعتماد مبادئ أساسية توجّه سيرورات التغيير والتطبيق والتذويت. أما هذه المبادئ فهي:

1. إدارة مالية ناجعة وفعّالة هي شرط ضروري لوجود إدارة سوية وتحسين الخدمات للسكان. ينقل هذا المبدأ مسؤولية الإدارة المالية للسلطة المحلية إلى قوى وكفاءات داخل السلطة المحلية. بموجب هذا المبدأ يكون محور التأثير والقوة داخليا وتتحمّم في معظمه السلطة المحلية التي من المفروض أن تنفّذ التغييرات والخطط

لسنا غافلين هنا عن تأثير الحكم المركزي والمجتمع نفسه على الوضع المالي للسلطات المحلية، لكن وحسب هذا التوجّه، يتطلع المستوى السياسي والمهني في السلطة إلى زيادة حيز تأثيره على الإدارة المالية للسلطة المحلية من خلال تحمّل المسؤولية والرغبة في استثمار ناجع للموارد والميزانيات المُتاحة ولرفاهية السكان).

2. سلطة محلية رائدة ومسؤولة عن تخطيط وتخصيص الميزانيات وإدارة مواردها وميزانياتها وذلك في ضوء وجود سيرورو توزيع صلاحيات الحكم المركزي لتسوية طرق تمويل الحكم المحلي. كذلك فإن وجود علاقات متوترة بين السلطات المحلية العربية وبين الحكم المركزي يزيد من الحاجة إلى تحمّل السلطة المحلية للمسؤولية عن سيروورات التحسين والتنجيع كجزء من سيروورة بناء الثقة والتقليل من التوتر مع الحكم المركزي.

3. المبادرة: وجود مبادرات - بناءة - من قيادة السلطة المحلية لتغيير التوجّهات وطرق الإدارة في السلطة المحلية وبناء ميزانية تتناسب مع احتياجات السكان. لقيادة السلطة المحلية - خاصة رئيسها - الدور الأهم في تحديد وتغيير أنماط وطرق الإدارة في السلطة المحلية. في ضوء هذا فإن المبادرة إلى تغيير الوضع وبلورة توجهات جديدة للإدارة المالية تقع ضمن مسؤولية قيادة السلطة المحلية والمستويات العليا فيها. وهم المسؤولون أيضاً عن تحديد وتغيير الثقافة التنظيمية في السلطة المحلية.

4. وجود شراكة واتلاف بين المستوى المُنتخب والمستوى المهني لبلورة توجه وطرق إدارة في السلطة المحلية - من خلال التقليل من التوترات والصراعات - في مرحلة الاستعدادات والتخطيط أو في مرحلة تحديد الميزانية والتنفيذ والتطبيق والمتابعة والمراقبة.

5. بساطة دون تسطيح: في ضوء التعقيد في إدارة سلطة محلية عربية وفي ضوء سمات أساسية للسلطة المحلية (للتوسع أنظر أبو شرقية 2008 وأبو جابر 2011) من الأفضل تبني إجراءات وبرامج ميسرة - تكون وفق قدرات السلطة المحلية مُتاحة لذوي الوظائف المختلفة وغير معقدة - تستجيب لاحتياجات السلطة المحلية من خلال مواجهة التعقيد والمصاعب التي تواجهها.

6. الشفافية في الإدارة المالية في السلطة المحلية خاصة في طريقة تحديد الميزانيات وتنفيذها واستثمار الموارد. ينبغي أن تتناسب سيروورات الشفافية مع سمات السلطة المحلية والسكان.

7. المتابعة والمراقبة: وجود سيروورات متابعة ومراقبة لتخصيص الميزانيات والموارد واستثمارها. الإدارة المالية الناجعة والسوية تقوم على أساس بلورة طرق وسيروورات متابعة ومراقبة سهلة ومُتاحة.

كيف يُمكن بلورة هذه المبادئ وتذويتها؟

تنظم قيادة السلطة المحلية وتقود لقاءات وورشات مع مديري وموظفي السلطة المحلية لاستيضاح وتحديد المبادئ الأساسية وسُبل تذويتها. وعليها أن تحدد الأعراف وقواعد السلوك والعمل. يُمكن الاستعانة بمهنيين ومستشارين.

سيرورة العمل:

يتمحور أساس سيرورة العمل على:

❖ مراحل التحضيرات والاستعدادات:

1. الحصول على تأييد ودعم رئيس السلطة المحلية لتنفيذ البرامج والسيورات: تأييد ومشاركة رئيس السلطة المحلية عامل مصيري لتنفيذ وتطبيق برامج تغيير وتحسين في السلطة المحلية. في هذه المرحلة تُعقد لقاءات عمل مع رئيس السلطة المحلية للوقوف عن كثب عند سلم أولوياته وما الذي يشغله؟ إلى أين يريد أن يقود السلطة المحلية والبلدة؟ ما هي المشاكل الأساسية التي يواجهها؟ ماذا يحصل في السلطة المحلية لمواجهة التحديات؟ ما هي طبيعة العلاقات داخل هيئة السلطة المحلية وما هي طبيعة العلاقات بين معارضة وانتلاف؟ ما هي السمات الأساسية للإدارة المالية للسلطة المحلية (وجود عجز مالي متراكم، نسبة الجباية، عبء القروض، السيولة النقدية، دفع الرواتب ومستحقات المزدوّين، دعاوي قضائية، وضع الميزانيات غير العادية) ما هو مدى الاهتمام والجاهزية التي يُبديها رئيس السلطة لتحسين الإدارة المالية؟ مَنْ هم المهنيون الذين يساعدهم والذين يعتمد عليهم؟ بعد الحصول على صورة أولية عن الوضع في السلطة المحلية، ينبغي إجراء تقييم لمدى اهتمام رئيس السلطة في دخول سيرورة التحسين والتنجيع. في هذه المرحلة يتم استيضاح مدى استعداده لاستثمار الوقت والموارد. وكيف يتصور هو عملية تحسين وتنجيع الأداء المالي للسلطة المحلية؟

2. إقامة انتلاف وشراكة داعمة وممكنة: هدف إقامة الشراكة والانتلاف هو توسيع دوائر الشركاء المعنيين والمؤيدين لتحسين الإدارة المالية في السلطة المحلية. هذا، خلافا للإجراءات التي اعتمدت سابقا والتي شملت على الغالب مشاركة محدودة لأصحاب المناصب في السلطة المحلية - على الغالب رئيس السلطة فقط ومحاسبها - يُمكن إقامة انتلافيين أساسيين وهامين من خلال التنسيق الكامل وقيادة رئيس السلطة المحلية:

أ. **ائتلافات وشراكات مع جهات خارجية:** هدف الائتلاف هو تجنيد موارد ومؤيدين وذوي علاقة من الجهات الخارجية للسلطة المحلية وأهمها: وزارة الداخلية، قائمقام اللواء، ممثل مراكز التطوير "مفاعيم"، منظمات المجتمع المدني "جمعيات"، ممثلو الوزارات ذات العلاقة بمفهوم رئيس السلطة المحلية لعملية التحسين. وظيفة الائتلاف هي متابعة شؤون السلطة المحلية مقابل الوزارات والمسؤولين في المستوى اللوائي والقطري والتغلب على المعوقات التي تعترض تدبير شؤون السلطة المحلية.

ب. **ائتلافات وشراكات مع جهات داخلية:** بالأساس محاسب السلطة المحلية السكرتير/المدير العام، المحاسب المرافق - إذا وُجد - ميدرو الأقسام في السلطة المحلية خاصة التعليم والرفاه والهندسة والصحة العامة - وممثلو أعضاء السلطة المحلية. وظيفة هذه الشراكة هي تطوير مفاهيم وطرق الإدارة المالية الجديدة داخل السلطة المحلية من خلال إكساب مبادئ وقرضيات أساس للإدارة المالية الناجعة، تحديد السياسة، استراتيجيات وخطط عمل وتخصيص الميزانيات اللازمة للتنفيذ والتدويت.

3. **تشخيص وتوصيف الإدارة المالية للسلطة المحلية:** هدف تحديد السمات والتشخيص هو الوقوف على المعوقات التي تؤخر وتمنع التغيير في مفاهيم وطرق الإدارة المالية في السلطة المحلية وتحديد المجالات والسيرورات والسمات التي تتيح التغيير وبلورة مفاهيم وطرق إدارة مالية جديدة في سلطة محلية حديثة. في ضوء التعقيد والمصاعب التي تواجه الإدارة المالية (التحضيرات، التخطيط، تخصيص ميزانيات، إدارة ومراقبة الميزانيات وموارد السلطة) للسلطات المحلية العربية، هناك ضرورة لعملية تشخيص للمركبات والعوامل التي تؤثر على سيرورات الإدارة المالية والتعرف على العوامل والمركبات التي يمكن أن تسمح بانطلاقه وتغيير توجهات وطرق الإدارة المالية في السلطات المحلية.

ما الذي ينبغي أن نحدده ونشخصه قبل البدء بالعمل؟

ينبغي أن نحدد ونشخص الوضع المالي للسلطة المحلية كان ذلك في المستوى الكمي أو النوعي - مفاهيم وطرق الإدارة - لنعرف أين تقف السلطة المحلية وما هي المعوقات والإمكانات المتوقعة لاعتماد سيرورات التغيير.

ينبغي ألا نغرى فنتخذ إجراءات متسرعة وغير متزنة قبل أن نشخص الوضع المالي. لأن لكل قرار في الشأن المالي أبعاده على الأداء وعلى تطوير السلطة المحلية.

تتألف عملية تحديد وتشخيص الإدارة المالية من سيرورات وطرق نوعية وكمية.

❖ **السيرورات النوعية** مخصصة بالأساس للوقوف عند مفاهيم وطرق الإدارة المالية في السلطة المحلية في أربع مجالات أساسية، القيادة والإدارة، بنية تنظيمية وسيرورات، ثقافة تنظيمية، نتائج وإنجازات مالية (أنظر الرسم). تُعطي طريقة التشخيص أهمية كبيرة لمواجهة القيادة والمديرين والثقافة التنظيمية التي غالباً ما لا تحظى بالأهمية في طريقة التدخل المالية في السلطات المحلية عادة. التحدي الأساسي هو القدرة على تشخيص مفاهيم وسلوكيات تُعيق وجود إدارة مالية ناجعة وفعّالة من جهة، وتشخيص مفاهيم وسلوكيات تسمح بوجود وتطوير طرق إدارة مالية ناجعة وفعّالة.

الاختبارات والفحوصات التي ينبغي إجراؤها تشمل أيضاً فحص وتحليل: مدى وجود أنماط تعاون في السلطة المحلية، تشخيص القوى السياسية الحمولتية المؤثرة على أداء السلطة، تشخيص عمليات التحضير، التصديق، تنفيذ ميزانية السلطة المحلية ومراقبتها. فحص وجود أهداف واستراتيجيات عامة للإدارة المالية في السلطة، مجال الصلاحيات والمسؤوليات لكل صاحب منصب، وجود نُظم وتوجيهات، وجود عمل طاقم قيادي ومجموعات عمل، علاقات القوة بين الائتلاف والمعارضة، تقييم جاهزية المديرين والموظفين، الوقوف عند سمات الثقافة التنظيمية (مبادئ، قيم، أنماط، سلوكيات وما إلى ذلك)، استيضاح النتائج والإنجازات الأساسية في السلطة المحلية وغيرها. عمليات التحديد والتشخيص للمجالات المذكورة آنفاً تتم بواسطة:

أ. مقابلات مفصّلة مع: رئيس السلطة المحلية، محاسب السلطة، سكرتير/مدير عام، محاسب مرافق، مدير أقسام المعارف والهندسة والرفاه وغيرها.

ب. مجموعات بُورية تتألف من: رئيس السلطة، المحاسب، المحاسب المرافق، المهندس، سكرتي/مدير عام، مديري الأقسام في السلطة المحلية. يبحث اللقاء في: فرضيات الأساس، مبادئ ومفاهيم الإدارة في السلطة، يتمّ تشخيص العوامل التي تعيق وجود إدارة سوية وفعّالة والعوامل التي تسمح بوجود طرق ناجعة وفعّالة.

ج. مقابلات ولقاءات مع ممثلي وزارة الداخلية في مستوى القيادة واللواء. بهدف استيضاح منظومة العلاقات والإدارة المالية للسلطة المحلية وإمكانيات تغيير الإدارة المالية.

تحديد وتشخيص نوعي أولي

القيادة والإدارة

- وجود وتذويت رؤى واضحة
- وجود وتذويت سياسات واستراتيجيات
- مدى المسؤولية والجاهزية لدى القيادة
- قدرات ومؤهلات قيادية وإدارية
- مفهوم مكانة القيادة والإدارة عند العمال: السلوكيات والقوة

بُنية تنظيمية وسيرورات

- وجود وتطبيق مبنى تنظيمي واضح، تحديد الوظائف والنظم
- وجود وتطبيق خطط ومشاريع
- وجود وتطبيق سيرورات وطرق أساسية - نظم، قوانين مساعدة، توجيهات وما إلى ذلك
- نظام التقارير
- لجان/شراكات/طواقم
- منظومات محوسبة
- طرق الرقابة والمتابعة

ثقافة تنظيمية

- قيم اساسية موجهة
- مبادئ أساسية
- الجاهزية
- الجزاء والتقدير
- أنماط وطقوس

النتائج والإنجازات الأساسية

- ما الذي يُعتبر إنجازاً ونتيجة هامة في المجال؟
- مَنْ الذي يحدد أهمية الإنجاز والنتيجة؟
- ما هي الأفعال الأساسية التي تتم لتحقيق النتائج المرجوة؟
- هل تشمل النتائج جميع المجالات والجهات والزبائن
- كيف نعرف أنه تم تحقيق النتائج المرجوة
- مدى الرضا العام في المجال المحدد ومن أداء المهنيين ذوي العلاقة

❖ **التحليل الكمي للخصائص والتطبيقات المالية للسلطة المحلية:** تحليل تنفيذ العمليات المالية للسلطة المحلية من خلال مقارنتها مع المعدل العام للسلطات المحلية ومع سلطات محلية عربية بالحجم نفسه ووضع اجتماعي - اقتصادي مماثل. هدف التحليل هو تكوين صورة أولية عن خصائص ونتائج الإدارة المالية للسلطة المحلية في شقّ المدخولات وشقّ المصروفات (للتوسّع في هذا الموضوع اقرأ تُورجمان 2007).

مَن يستطيع مساعدة الرئيس والسلطة في تطوير وتحسين الإدارة المالية؟

محاسب السلطة المحلية هو الشخص الذي يستطيع تحسين وتنجيع الإدارة المالية. اكتسب محاسب السلطة مع قسم المحاسبة على الغالب تجربة غنية في المجال ولم يُسمح لهما دائما ترجمة قدراتهما ومؤهلاتهما لتطوير الإدارة المالية. كذلك، يُمكن الاستعانة بالمحاسب المرافق وفاحصي خُطط الإشفاء في السلطة المحلية و/أو مستشار مالي خارجي.

تشخيص وتحليل مدخولات السلطة المحلية:

توصيات للتغيير	أسباب الفجوة	متوسط السلطات المحلية العربية مع وضع اقتصادي - اجتماعي مماثل (للفرد). نوصي أيضا بالمقارنة مع المعدلات في سلطات محلية يهودية مماثلة (من حيث عدد السكان والوضع الاجتماعي - الاقتصادي)	متوسط السلطة المحلية للفرد	السلطة المحلية
				إسهام وزارة الرفاه:
				إسهام وزارة المعارف
				إسهام وزارات أخرى
				هيئة الموازنة
				هيئة مشروطة
				جباية الأرنونا من المساكن

				جباية الأرنونا من المصالح التجارية
				مدخولات من قانون مساعد، رسوم وضرائب مختلفة
				مجمل الديون
				% عبئ القروض من مجمل الميزانية
				% العجز المتراكم من مجمل المدخولات
				% مدخولات ذاتية من مجمل المدخولات

تُعي المجالات التي تشهد خروقات نوصي بعرض رسم بياني يصف الصرف في السلطة المحلية في السنوات الخمس الأخيرة.

تشخيص وتحليل مصروفات السلطة المحلية:

توصيات للتغيير	اسباب الفجوة	متوسط السلطات المحلية العربية مع وضع اقتصادي - اجتماعي مماثل (للفرد). نوصي أيضا بالمقارنة مع المعدلات في سلطات محلية يهودية مماثلة (من حيث عدد السكان والوضع الاجتماعي - الاقتصادي)	متوسط السلطة المحلية للفرد	السلطة المحلية
				المصروفات صافية

				مصروفات الأجور على مستوى البلدة
				المصروفات على نشاطات التعليم
				المصروفات على الرفاه
				المصروفات على الثقافة والرياضة وما إلى ذلك
				المصروفات على الصحة
				مصروفات على الأماك العامة
				مصروفات التنظيم والبناء
				تسديد ديون
				أموال مخصصة لاحتياجات التطوير وصناديق الضمان

****في المجالات التي تشهد خروقات نوصي بعرض رسم بياني يصف الصرف في السلطة المحلية في السنوات الخمس الأخيرة.**

بعد إجراء المسح والتحليل للوضع المالي، ينبغي تحديد المجالات التي تعتقد السلطة المحلية أن بمقدورها أن تحسنها وتتجّعها. على العموم من المفضل تبسيط سيرورات التحليل وعرض المعطيات وعدم تعقيدها. كلما كانت المعطيات سهلة ومفهومة للسلطة المحلية كلما كان تعاونها والتزامها بتغيير الوضع أكبر. مهمٌ جداً عرض

المعطيات أمام رئيس السلطة والمحاسب قبل البحث الموسع مع موظفي السلطة أو الجهات الخارجية. الأفضل أن يشعر الرئيس والمحاسب أنهما شريكان ويقودان سيرورة العمل.

تحليل الميزانيات غير العادية: يتضمن هذا التحليل عادة تحليلًا مقارنة مع سلطات محلية مماثلة وسلطات محلية مستقرة في ضوعها المالي. يكون التركيز بالأساس على الفجوات في استثمار مصادر التمويل غير العادية من الوزارات المختلفة. يتم أيضًا تحليل العجز في الميزانيات العادية وأسباب حصولها وطرق سدّ العجز (للتوسع أنظر تورجمان 2007). لدى تحضير وإدارة الميزانية غير العادية من المهم فحص دور المهندس والسكرتير/المدير العام وتشخيص طرق العمل ومدى التعاون بين مديري الأقسام وبين المحاسب ورئيس السلطة المحلية.

يُتيح تحليل الميزانيات غير العادية - ميزانية التطوير - لإدارة السلطة فحص الخطط والمشاريع المقررة والمنفذة في السلطة المحلية لصالح السكان وبما يتفق مع خطط طويلة الأمد. من المهم جدًا إنجاز التحضيرات والتصديق والمراقبة والمتابعة على الميزانيات غير العادية في السلطة المحلية. دور المحاسب والمهندس ومديري الأقسام خاصة المعارف والرفاه والثقافة هام في تنفيذ الميزانيات غير العادية.

في هذه المرحلة هناك أهمية في تحليل أسباب الفجوات. ينبغي تشخيص المجالات التي يتسم فيها أداء السلطة المحلية بالقوة وتلك التي يتسم فيها أداء السلطة المحلية بالضعف (أنظر الجدول أدناه). هناك ميل للاشتغال في المجالات التي يتسم فيها الأداء بالضعف، لكن هناك أهمية كبيرة في تحليل أسباب المجالات حيث الأداء قوي - إنجازات وأداء السلطة المحلية فيها أفضل من سلطات محلية أخرى - مثل هذا التحليل يُمكن أن يكشف تجارب ناجحة تُمكن من تحليل أسباب القوة والنجاح وتجنيب القوى التي صنعت النجاح لمواجهة المجالات حيث السلطة المحلية ضعيفة. يُمكننا مثلًا أن نشخص أداءً جيدًا لقسم ما في مجال الإدارة المالية وعندها تحليل العوامل والقدرات التي أتاحت للقسم أن يؤدي بصورة أفضل.

من المهم أن تتم هذه السيرورة بمرافقة شخص من الطاقم أو مستشار مجرب في إدارة نقاشات لأنه من المهم جدًا إدارة نقاش مفتوح وحقيقي من خلال الخوض في الحالات "غير المستحبة" التي يُمكن أن تنشأ بحضور مديري أقسام أو عمال أدوهم المالي ضعيف نسبيًا.

مسح وتشخيص المجالات التي تتسم بأداء قوى للسلطة المحلية:

المجال	تشخيص المجال	عوامل النجاح والإنجازات الطيبة	المجالات التي يُمكن تطويرها وتحسينها عند باقي الأقسام وأصحاب المناصب
مشاركة عالية لوزارة الرفاه في ميزانيات السلطة المحلية	نسبة عالية نسبيا من ميزانية وزارة الرفاه من ميزانية السلطة المحلية	مهنية مدبري وعمال القسم. متابعة دعوات لمشاريع بدعم وزارة الرفاه. قاعدة معطيات محتلنة عن سكان السلطة المحلية. مبادرات عمال القسم وإعداد مسبق للخطط والمشاريع. القدرة على خلق شراكات مع وزارة الرفاه ومنظمات أخرى مثل مؤسسة التامين الوطني والجمعيات وغيرها. وجود تعاون بين عمال القسم. استثمار ناجح للميزانيات بما في ذلك المراقبة الجارية للميزانيات والموارد. متابعة الميزانيات والفائض غير المُستغل في نهاية السنة المالية في مستوى اللواء والوزارة.	متابعة دعوات لمشاريع وميزانيات الوزارات والمؤسسات الأخرى. إعداد قاعدة معطيات محتلنة عن جمهور هدف القسم. المبادرة إلى إعداد خطط ومشاريع خاصة تستطيع إثارة اهتمام صانعي القرار في المستوى اللوائي والقطري. متابعة استعمال ميزانيات القسم.

أسباب وجود فجوة في الإدارة المالية للسلطة المحلية يُمكن أن تكون عديدة أهمها:

تحليل إدارة الميزانية في السلطة المحلية:

المجالات التي تشهد على الغالب خروقات وقصورات في ميزانية السلطات المحلية وينبغي التركيز عليها لدى التحليل والتشخيص هي (للتوسع أنظر تورجمان 2007):

1. جباية الأرنونا - قد تكون نسبة الجباية قليلة بسبب أداء ضعيف وغير سويّ لقسم الجباية، غياب خطة لتحسين الجباية، الخوف من إجراءات غير عادية لتحسين الجباية (حجوزات على الحسابات البنكية أو السيارات وما إلى ذلك، حجوزات على أملاك)، غياب متابعة منهجية وراء عمل قسم الجباية، غياب التعاون بين أقسام في المجلس المحلي لا سيما المحاسبة والجباية والهندسة.

أ. انقاص في تحديث استطلاع العقارات لدى السلطة المحلية - يخشى رؤساء سلطات محلية على الغالب تحديث استطلاع العقارات في السلطة المحلية خشية زيادة مساحة العقارات التي سيجبونها منها ضريبة أرنونا فيزيدون من الأعباء على السكان وأصحاب المحلات التجارية. نوصي بإجراء استطلاع عقارات بشكل تدريجي كأن يبدأ في منطقة معينة. و/أو قياس مساحات الأماكن التجارية ومن ثم الأبنية السكنية وهكذا.

ب. إقرار أسعار حدّ أدنى في مجال السكن والمحلات التجارية.

ج. منح إعفاءات وليس حسب التعليمات وأحكام القانون.

د. محو ديون وليس بموجب القانون أو التعليمات وما إلى ذلك.

هـ. خرق ميزانية المصروفات دون وجود مراقبة ومتابعة على تنفيذ الميزانية.

و. تعاقدات بمبالغ زائدة ودون إجراء مناقصات.

ز. غياب الشفافية في إدارة ميزانيات السلطة المحلية.

ح. قصورات في معالجة ديون السلطة المحلية: البنوك، المزودون، مؤسسات الأجور، صناديق التطوير، شركة مكوروت وغيرها.

2. مردود محدود من القوانين المساعدة، رسوم وضرائب: أسباب المردود القليل مردّه على الغالب غياب قوانين مساعدة مصدّق عليها في السلطة المحلية أو أن الرسوم في القوانين المساعدة منخفضة جدا. كذلك، فإن سلطات محلية لا يوجد فيها لجان تنظيم وبناء تعاني على الغالب من جباية محدودة للرسوم والضرائب.

3. إسهامات منخفضة للوزارات: بوجود إسهامات محدودة من الوزارات ينبغي أن نفحص إذا ما كانت السلطة المحلية تحصل على الميزانيات التي تستحقها خاصة من وزارتي المعارف والرفاه. الحصول على تحويلات مالية أحيانا مشروط بتحديث المعطيات العينية أو بإرسال مستندات وتقديم طلبات الدعم والتمويل. من المهم جدا إشراك مديري الأقسام في فحص التحويلات المختلفة من الوزارات كما يُمكنكم الاستعانة بخبراء ومستشارين يُمكنهم أن يفحصوا بدقة إسهامات وزارتي المعارف والرفاه.

النتائج الخطيرة للإدارة المالية الخاطئة وغير الناجعة للسلطة المحلية تتجسد في:

- ❖ المسّ الخاطر في توفير خدمات أساسية للسكان وفي أداء السلطة المحلية مقابل السكان
- ❖ عدم القدرة على دفع أجور العمال
- ❖ أعمال حجوزات ضد السلطة المحلية
- ❖ كثرة الدعاوي القضائية ضد السلطة المحلية
- ❖ أزمة ثقة حادة مقابل وزارة الداخلية وغياب التصديق على خط الاعتماد
- ❖ أزمة ثقة مع البنوك وعدم التصديق على قروض واعتمادات
- ❖ شلل تام للسلطة المحلية ومؤسساتها بما في ذلك إعلان إضرابات أو تدني قابلية العمال على أداء مهماتهم
- ❖ أزمة ثقة مع المزودين
- ❖ تكاليف باهظة وكثيرة كنتيجة من معالجة الدعاوي القضائية والحجوزات والمستشارين ودفع الفوائد وما إلى ذلك.
- ❖ علاقات متوتّرة وأزمة ثقة مع السكان في ضوء هبوط مستوى الخدمات وحصول إضرابات في السلطة المحلية، اتخاذ إجراءات حادة لجباية الديون من السكان وأزمة ثقة حادة بين السكان دافعي الأرنونا ومسددي ديونهم للسلطة المحلية (لا يحصلون على الخدمات مقابل دفع مستحقاتهم)

في جزء من السلطات المحلية خاصة في تلك ذات السمات الاجتماعية - الاقتصادية المتوسطة والبعيدة بشكل كبير عن المركز، تكون الإسهامات المالية للوزارات متدنية لأن السلطة المحلية لا تستوفي شروط طلب ميزانيات وموارد تستحقها سلطات محلية مع سمات اجتماعية اقتصادية متدنية.

ينبغي أن نُشير إلى أنه في هذه المرحلة سنكشف عن معلومات متنوعة و"حساسة" أمام أصحاب المناصب الذين لم يكونوا مطلعين عليها من قبل. من المهم أن نشرح لهم هذه المعلومات ودلالاتها. ينبغي كذلك ملاءمة التوقعات بين أصحاب المناصب ومديري الأقسام قبل عرض المعلومات أمام الجهات المختلفة مثل عمال وأعضاء السلطة المحلية. الهدف هو إطلاع المعنيين على المعلومات للحد من المعارضات والتقليل من التخوفات. يكون ذلك مبنيًا على بناء الثقة بين المستشارين/الخبراء وبين أصحاب المناصب المختلفة خاصة رئيس السلطة المحلية والمحاسب ومديرو الأقسام.

ما العمل حيال أصحاب مناصب يعارضون السيرورة ويرفضون التعاون؟

سيرورة التدخّل والتغيير عادة ما تُثير المعارضة والتخوفات لدى أصحاب المناصب. من المفضّل إشراكهم في بداية كل سيرورة لاستيضاح التخوفات و"القلق". ينبغي شرح هدف السيرورة وتوضيح حقيقة الحاجة إلى تعاون كل أصحاب المناصب لتحقيق النجاح.

النتائج: دراسة وتحليل مفاهيم وطرق الإدارة المالية في السلطة المحلية وخلق استعداد مناسب لإطلاق سيرورة تغيير وتدخل في طرق الإدارة المالية.

1. كتابة مستند يتمحور في تحليل مفاهيم وطرق الإدارة المالية والمُعيقات والدروس والإمكانيات والتوصيات لإحداث تغيير في الإدارة المالية. في هذه المرحلة يُكتب تقرير شامل وموجز يقوم على أساس تشخيص سيرورات الإدارة والأداء الماليين للسلطة المحلية بحيث يشمل ما يلي:

أ. السمات العامة للسلطة المحلية: عدد السكان، الوضع الاجتماعي - الاقتصادي للسلطة المحلية، استعمالات أساسية للأرض، خرائط هيكلية ومفصلة، سمات التشغيل وخصائص الثقافة والتعليم. تُعرض كل المعطيات عرضًا مقارنًا مع المعدل القطري والمعدل في السلطات المحلية العربية.

ب. تشخيص قيادة ومديري السلطة المحلية: التزامهم بالسيرورة، قابليتهم، التعاون بينهم، وجود رؤى واستراتيجية، خطط عامة لإدارة السلطة المحلية.

ج. تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية: عرض ومناقشة المفاهيم وفرضيات أساس وقيم وأنماط وسلوكيات وما إلى ذلك. كلها مؤثرة على إدارة وأداء السلطة المحلية.

د. تشخيص وتحليل بُنى الإدارة المالية، تحضير، تصديق، تنفيذ، نظام التقارير والمراقبة المالية في السلطة المحلية بما فيها الميزانيات غير العادية وميزانيات التطوير - وصف وتحليل: مَنْ الذي يقود ويحضر؟ مَنْ يُشارك؟ مَنْ يؤثر على إعداد وتنفيذ الميزانية؟ ما هي الأهداف والمصالح ذات الأولوية في الميزانية؟ ما مدى تأثير مديري الأقسام مقابل المستوى السياسي؟ ما هي الأهداف الأساسية للإدارة المالية؟ هل الأهداف متصلة بالأهداف العامة للسلطة المحلية؟ ما هي التغييرات الأساسية في الميزانيات من سنة لأخرى؟ هل هناك مجالات/مواضيع جديدة أو تُبنى الميزانية على أساس السنة التي سبقت وتعليمات وزارة الداخلية والوزارات الأخرى؟

إن توقيت إعداد وإقرار ميزانيات السلطات المحلية يُمكن أن يؤثر تأثيراً حاسماً على إدارة السلطة المحلية. بناءً عليه من المهم استيضاح متى تبدأ الاستعدادات لتحضير الميزانية. السلطة المحلية التي لا تستطيع إقرار الميزانية في المهلة المتاحة تعرّض نفسها لإمكانية اتخاذ إجراءات أو إلى تدخل من وزارة الداخلية تصل حدّ حلّ السلطة المحلية وتعيين لجنة لإدارتها.

هـ.. تحليل الأداء في الشأن المالي والميزانيات في السلطة المحلية في جانب المدخولات وفي جانب المصروفات أيضاً.

و. بلورة توصيات وتحديد مجالات واتجاهات للتحسين والتنجيع - يتم ذلك بقيادة رئيس السلطة المحلية والمحاسب وبمشاركة مديري الأقسام وذوي الشأن الذين يستطيعون مساعدة رئيس السلطة. نوصي ببلورة توصيات محددة ومتلائمة مع القدرات وهامش الإمكانات المتاحة أمام السلطة المحلية.

2. إقامة طاقم عمل لبناء وتنفيذ خطة التحسين والتنجيع: تشمل هذه المرحلة إقامة طاقم مقلص بقيادة رئيس السلطة المحلية لغرض بلورة خطة العمل لتحسين وتنجيع الإدارة المالية في السلطة المحلية ومنع التدهور المالي للسلطة المحلية. يتألف طاقم العمل من: المحاسب، المحاسب المرافق، السكرتير/المدير العام، مدير قسم المعارف، المهندس، مدير قسم الرفاه، مدير الجباية ومديرو أقسام يستطيعون المساعدة في إعداد الخطة وتنفيذها. هناك أهمية كبيرة لوظيفة محاسب المجلس في تركيز الطاقم وتفعيله. على المحاسب مسؤولية وأديه الصلاحية المهنية للإدارة المالية للسلطة المحلية ومن هنا فإن تأهيله في مجال إدارة ودفع سيرورة التغيير تُنتج عمل طاقم أمثل لتنجيع وتحسين الإدارة المالية.

لماذا نقيم طاقم عمل؟

تراكم لدى مديري وموظفي السلطة المحلية خبرة ومؤهلات وتجارب كثيرة ومن هنا فإن تقاسم هذه الخبرة والمعرفة والتجارب بواسطة عمل ضمن طاقم يساعد في تدويت مفاهيم وطرق إدارة جديدة. كلما اتسم عمل الطاقم بوجود الثقة والانفتاح كلما كبرت احتمالات النجاح.

بناء طواقم وتجنيدنا لسيرورة العمل خطوة هامة لضمان النجاح. يُمكن الاستعانة بورشات بناء طواقم والثقة بين أصحاب المناصب.

يقوم التوجّه الأساس لإدارة سيرورات التحسين والتنجيع في السلطة المحلية على ما يلي:

أ. تحديد نتائج مرجوة واضحة: تحدّد إدارة السلطة المحلية بشكل واضح نتائج والإنجازات الأساسية التي يُراد تحقيقها في سيرورات التنجيع والتحسين المالي.

ب. الاستعداد وإقامة شراكات: في هذه المرحلة يتم تحديد سيرورات التحضيرات، الاستعدادات والشراكات التي ينبغي القيام بها لتحقيق نتائج. هناك حاجة بوجه خاص لمشاركة ذوي العلاقة وموظفين وفحص القدرات والمؤهلات المطلوبة لغرض تحقيق نتائج مرجوة.

ج. بلورة السيرورات والطرق: بلورة وتخطيط الطرق والسيرورات التي ينبغي اتخاذها لتحقيق النتائج. يتمحور العمل في الأساس في بناء وتخطيط بنية تحتية تنظيمية وإدارية لتحقيق النتائج المرجوة. في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف والغايات والسيرورات والنشاطات ومجالات الصلاحيات وطرق المراقبة والقياس.

د. التنفيذ والتدويت: تنفيذ وتدويت السيرورات والنشاطات والطرق بما يتفق مع جدول زمني تم تحديده ومن خلال ضمان تخصيص موارد لازمة ومشاركة ذوي العلاقة. مشاركة رئيس السلطة ومديري الأقسام مركّب هام ومصيري لضمان تنفيذ وتدويت السيرورات والطرق. إضافة إلى ذلك، سيرورات التغيير العميقة في المفاهيم والثقافة التنظيمية تستدعي توظيف جهود جبارة وتوفير الدعم ومرافقة السيرورة بأيدي إدارة السلطة المحلية ومديري الأقسام.

تطبيق وتدويت سيرورات التغيير في أداء السلطة المحلية الذي يتسم بالتعقيد وبتدخل الكثير من أصحاب المناصب والمصالح يستدعي جهودا وموارد كثيرة ولمدة طويلة من خلال أعمال سيرورات مراقبة ومتابعة.

هـ. **القياس والمتابعة والمراقبة:** تستصعب السلطات المحلية التعامل مع سيرورات القياس والمراقبة لوجود شعور بـ"عدم الراحة" والانكشاف والمعارضات التي يُمكن أن تبرز في أعقاب أعمال سيرورات متابعة ومراقبة. في ضوء هذا من المهم تنسيق أمر سيرورات المتابعة والمراقبة مع قيادة السلطة المحلية والموظفين ذوي العلاقة بالأمر. ينبغي إذن بناء السيرورة من خلال إشراك الموظفين وأصحاب المناصب المشاركين. نوصي أن توضحوا للمشاركين بأن سيرورات القياس والمتابعة والمراقبة هدفها مساعدتهم على اختبار التقدم نحو الغايات التي حُدِّت وأنهم يستطيعون استعمال طرق القياس والمتابعة والمراقبة وفق احتياجاتهم. ونشير بشكل خاص إلى استعمال التقارير المالية الشهرية والربع سنوية التي يُعدّها على الغالب قسم المحاسبة والوزارات الداعمة أو تأتي من الميزانيات المحددة سلفاً (التعليم، الرفاه، الرياضة، جودة البيئة وما إلى ذلك).

مفهوم أولي لإدارة التغيير



ضمن سيرورة التحسين والتنجيع المالي في السلطة المحلية يُمكن اعتماد ثلاث استراتيجيات أساسية تقوم على فرضيات أساس والقيَم والقواعد التي يتم بلورتها في السلطة المحلية (أنظر الرسم):

أ. **استراتيجية منع التدهور في الوضع المالي:** معالجة فورية للمجالات التي يُمكن أن تعمق حالة التدهور المالي مثل: المعالجة الخاطئة للدعاوي القضائية ضد السلطة المحلية، الهبوط الحاد في نسبة الجباية، القابلية المتدنية لعمال قسم الجباية، غياب الثقة بين السلطة المحلية ووزارة الداخلية، التوترات

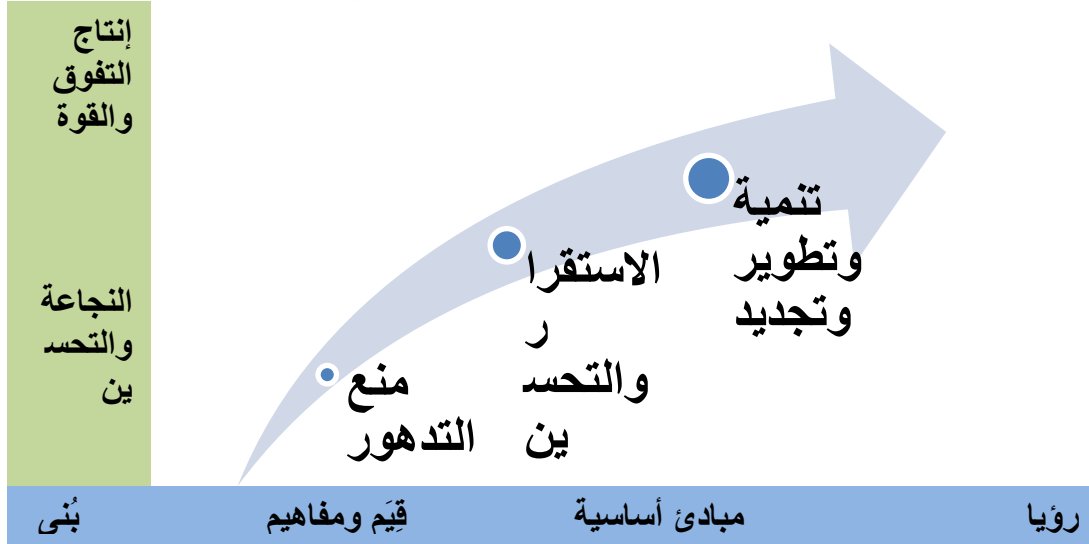
والصراعات الخطيرة بين مديري الأقسام وبين المستوى السياسي، عدم الوفاء بتسديد القروض، صعوبات في دفع الأجور وتشغيل غير منضبط للعمال، اقتناء غير ناجع للتجهيزات والخدمات، إعلان إضرابات في جزء منها "إيطالية" (تباطؤ مقصود في أداء المهمات)، غياب التعاون بين مديري الأقسام وأصحاب الوظائف المهمة، وقف الصرف الزائد في مجال محدد وغيرها.

لماذا اعتماد استراتيجية التقليل في ضوء الوضع الصعب جدا للسلطة المحلية - الفقر - والنقص في الخدمات والبنى التحتية؟ قد يؤدي الأمر إلى معارضاة وتوترات داخل السلطة المحلية وفي المجتمع.
 استمرار الوضع القائم وعدم اتخاذ إجراءات سيؤدي فقط إلى تدهور الوضع المالي والأدائي للسلطة المحلية ويمس بشكل كبير في أدائها (عدم دفع أجور، دعاوي قضائية، حجوزات، تعطيل الخدمات للسكان، قابلية متدنية لدى العمال وغيرها) وقد يؤدي إلى حل السلطة المحلية وتنحية رئيسها.

ب. استراتيجية الاستقرار والتحسين: بناء خطة عمل لتحسين وتنجيع الإدارة المالية للسلطة المحلية - في مدى سنة إلى سنتين - تشمل بلورة خطة واستراتيجيات لتحسين وتنجيع الإدارة المالية. يتم ذلك في إطار عملية منظمة ومنهجية تستند في معظمها على تحليل الإدارة المالية خاصة ما يتصل بالسيرورات والطرق وسمات المورد البشري المسؤول عن الإدارة المالية للسلطة المحلية وسمات الثقافة التنظيمية.

ج. استراتيجية التنمية والتطوير والتجديد: علاج طويل المدى لأكثر من سنتين في مجالات وعوامل يمكن أن تشكل محركات مُحدثة للتنمية والتطوير والتجديد مثل: خطط استراتيجية، التطوير الاقتصادي، تطوير الخدمات، تحسين البنى التحتية والمواصلات والمالية، خلق أماكن وفرص تشغيل وتمكين مجتمعي وما إلى ذلك.

استراتيجيات أساسية للتعامل مع تحديات الإدارة المالية في السلطات المحلية



القرار بشأن اعتماد استراتيجية محددة مرتبط بسمات الأزمة في السلطة المحلية وبمدى حدتها وقدرتها السلطة المحلية على اعتماد الاستراتيجيات المختلفة مجتمعة. نوصي السلطات الموجودة في أزمة حادة أن يعتمدوا الاستراتيجيتين الأولى والثانية. السلطات الموجودة في وضع أزمة متوسطة الحدة يُمكن أن تعتمد الاستراتيجية الثانية والثالثة، والسلطات الموجودة في أزمة خفيفة يُمكنها أن تعتمد الاستراتيجية الثالثة.

من المهم جدا بلورة الخطة من خلال إشراك الانتلافات الداخلية والخارجية التي تم بناؤها للدعم والمساندة ومرافقة السيرورة. إضافة إلى ذلك، نجد لدى أعضاء الانتلافات: خبرة كبيرة، تخصص ومهنية، موارد ومالية لمتخذي القرارات وذوى علاقة يُتيحون تطبيق الخطة وتذويتها.

ثُعنى الخطة بأربعة مجالات أساسية:

1. بلورة مبادئ، قيَم وفرضيات أساس لوجود وتطوير وإدارة مالية ناجعة: في هذه المرحلة تبلور قيادة السلطة المحلية (رئيسها، أعضاؤها ومديرو الأقسام) المفهوم الأساسي لوجود وتطوير الإدارة المالية الناجعة والسوية في السلطة المحلية وذلك في ضوء نتائج التشخيص والرؤى العامة للسلطة. في هذه المرحلة تُفتح الإمكانيات أمام قيادة السلطة المحلية للنظر إلى أمام انطلاقاً من منظومة المبادئ والفرضيات الأساسية التي من المفروض أنها قادت أو تقود إلى تحقيق الرؤى. يكون التمركز هنا في الداخل ويُعنى بالمفاهيم والسلوكيات لدى قيادة السلطة المحلية. هنا، يُطلب من قيادة السلطة المحلية أن تصوغ كتابة محاور السيناريو الأمثل لتحقيق إدارة مالية ناجعة وسوية من خلال التمركز بالقيَم والفرضيات والمبادئ الأساسية.

أما المبادئ الأساسية التي يُمكن أن تبرز فهي:

أ. المسؤولية والالتزام: كل مُنتخب من الجمهور وكل مدير وعامل يكون مسؤولاً وملتزماً لتطوير وتحسين الإدارة المالية للسلطة المحلية.

ب. الشراكة في الإدارة المالية: مديرو الأقسام وأعضاء السلطة المحلية والعمال هم الشركاء في تحسين الإدارة المالية.

ج. إشفاقية: على عمليات تحضير الميزانية والتصديق عليها وتنفيذها أن تكون شفافة بالنسبة لمديري وعمال السلطة المحلية.

د. دفع مصالح عامة واسعة: على إدارة السلطات أن تعمل من أجل دفع مصالح عامة واسعة لصالح عامة المواطنين من خلال الاستغلال الناجع والأمثل للميزانيات.

كيف ندوّت القِيم في الثقافة التنظيمية للسلطة المحلية؟

يتم اختبار القِيم بمدى تطبيقها وتذويتها لدى إدارة وعمال السلطة المحلية. من هنا أهمية الانتباه للقوة الشخصية وتعبيراتها التي تدعم تطبيق كل قيمة من القِيم. لقاءات وورشات للمديرين والعمال وإجراء نقاشات لتذويت القِيم تساعد في التذويت وتحقيق التغيير في السلوك. ينبغي أن نحدد بوضوح التغيير السلوكي والأدائي المرجوّ وكيف نعرّفه؟ في هذا الموضوع يتمّ الخروج إلى المجتمع وشرح أهمية التغييرات المُعتمدة في السلطة المحلية والفوز بدعمه وتأييده.

2. زيادة مدخولات السلطة المحلية خاصة زيادة إسهامات الوزارات والمدخولات الذاتية: من أرنونا السكن/
 أرنونا المصالح التجارية، رسوم وضرائب وتطوير عقارات مدرّة للدخل. أنظر أمثلة على ذلك في الجدول
 المرفق أدناه:

المجال	الهدف	الإجراء/الطريقة	الموارد والشراكات المطلوبة	المسؤولية	جدول زمني
زيادة إسهام وزارة المعارف	زيادة نسبة إسهام وزارة المعارف في ميزانية السلطة المحلية	فحص إسهام وزارة المعارف وتمويل خدمات التعليم في السلطة. فحص مدى حداثة المعطيات المتصلة بالسلطة المحلية لدى وزارة المعارف، خصائص جمهور الطلاب ومعطيات أخرى. متابعة دعوات لمشاريع تصدر عن وزارة المعارف.	مدير قسم المعارف والمحاسب يُمكن الاستعانة بمستشار في هذا المجال	مدير قسم المعارف	ثلاثة أشهر
زيادة المدخول الذاتي	إجراء مسح عقارات لكل المصالح التجارية في البلدة	تخصيص ميزانيات لتنفيذ المسح. اعتماد مناقصة اختيار الفائز التوقيع على عقد عمل. تحديث مسح العقارات لدى السلطة المحلية تكليف جديد بالأرنونا للعقارات التي تم قياسها. تنفيذ الجباية	التعاون بين قسم الهندسة والجباية والمحاسبة والأملاك. ميزانية لتنفيذ المسح	مدير الجباية	حوالي ثلاثة أشهر
	تشريع قوانين مساعدة لتحسين الجباية من الرسوم والضرائب	إعداد القانون المساعد بأيدي المستشار القضائي. إجراء نقاش في الهيئة العامة للسلطة تمهيدا	التعاون بين المستشار القضائي والمحاسبة والهندسة	المستشار القضائي والمحاسب	حوالي الشهر

			<p>لإقرار القانون المساعد.</p> <p>إقرار القانون المساعد في السلطة المحلية</p> <p>إقرار القانون المساعد في وزارة الداخلية</p> <p>تكليف الأملاك بالرسوم والضرائب</p> <p>جباية الرسوم والضرائب</p>		
ثلاثة حوالي أشهر	رئيس السلطة ومدير الجباية	التعاون بين رئيس السلطة والمحاسب ومدير الجباية والمستشار القضائي	<p>إقامة طاقم لتعميق الجباية في السلطة المحلية</p> <p>إعادة تنظيم قسم الجباية وزيادة القابلية لدى موظفي القسم</p> <p>تحديد سلم أولويات</p> <p>إعمال إجراءات لتنفيذ التكاليفات خاصة الحجز على أملاك ومرتبات المدينين</p> <p>متابعة تنفيذ الحجز</p>	رفع جباية الأرنونا من 60% إلى 80%	
سنة حوالي ونصف السنة	رئيس السلطة والمهندس	شراكة بين رئيس السلطة والمهندس والمحاسب	<p>تحديد موقع مناسب</p> <p>اعتماد مناقصة لاختيار المخطط</p> <p>اختيار مخطط ومروج للخطة</p> <p>إعداد خطة لتغيير الغرض من العقار</p> <p>دفع الخطة في هيئات التخطيط ومقابل أصحاب المصالح</p>	إقامة منطقة صناعية وتجارية في البلدة	تطوير أملاك مدرّة للمدخل

لماذا نعمّق الجباية إذا كان السكان فقراء وغداً ما كان في ذلك ما يمسّ احتمالات حصول الإدارة على الدعم الشعبي؟

الأرنونا مصدر هام وأساسي للمدخل الذاتي. المسّ بمصدر دخل هام ينعكس مباشرة على أداء السلطة وإدارتها مالياً. هذا فيما السكان الفقراء يحصلون في العادة على تسهيلات وتخفيضات في الأرنونا. إدارة مهنية وشفافة لسيرورة الجباية من الأرنونا يُمكن أن توثق العلاقات بين السلطة والسكان.

1. تقليل وتنجيم المصروفات: خاصة في المصروفات على الأجور وعلى القروض والكهرباء والتصالات والتجهيزات والخدمات. مثال على إجراءات في مجال تقليل المصروفات:

المجال	الهدف	الإجراء/الطريقة	الموارد والشراكات المطلوبة	المسؤولية	الجدول الزمني
تقليل المصروفات على أجور العمل	تقليل بنسبة 5% في الأجور	التنسيق مع لجنة العمال وإشراكها في الإجراءات. فحص الإسقاطات على ذوي الأجر المتدني إشراك كل العمال وشرح الإجراءات.	إشراك تام للعمال ولجنة العمال. السكرتير والمحاسب ومدير القوى البشرية	رئيس السلطة	شهر
تقليل المصروفات على اقتناء خدمات	تقليل 5% في المصروفات على مناقصات إخلاء النفايات ونفايات الحدائق	فحص موعد انتهاء المناقصة إعداد مناقصة جديدة نشر المناقصة بين متقدمين عديدين اختيار المقاول الفائز مفاوضة المقاول الفائز	تعاون بين رئيس السلطة والمحاسب والمستشار القضائي ومدير الصحة العامة	مدير الصحة	حوالي شهرين
ميزانية محددة سلفاً لمصروفات الكهرباء لكل مؤسسات السلطة المحلية	تقليل بنسبة 10% في مصروفات الكهرباء في السلطة المحلية	جمع كل مديري المؤسسات وشرح العملية. بناء ميزانية لمصروفات الكهرباء لكل مؤسسة. اتخاذ إجراءات تنجيم في استهلاك الكهرباء متابعة نصف شهرية لمصروفات الكهرباء	رئيس السلطة، محاسب، مدير قسم المعارف، مدير قسم الرفاه، مدير قسم الثقافة والرياضة	محاسب السلطة المحلية	نحو سنة

3. تحضير وتخطيط بُنى تنظيمية لتحسين وتنجيع الإدارة المالية: البنى التنظيمية الأساسية المطلوبة لتغيير الإدارة المالية للسلطة المحلية:

أ. إشراك مديري الأقسام في سيرورات التحضير والتصديق والنفذ ومتابعة تنفيذ الميزانية. ينبغي أن يكون مديرو الأقسام شركاء في تحضير وإقرار الميزانية حتى تكون مسؤوليتهم لدى التنفيذ عالية جدا. إن عزل مديري الأقسام عن تحضير الميزانية وإقرارها يؤدي على الغالب إلى إقصائهم عن الإدارة المالية للسلطة الأمر الذي يجعل من مسؤوليتهم عن التنفيذ متدنية جدا.

ب. إعداد خطط عمل لكل قسم مرتبط بميزانية السلطة ومواردها. يكون مدير القسم مسؤولا عن إعداد خطط العمل السنوية في القسم الذي يقف على رأسه. تتطرق خطة العمل إلى السمات والاحتياجات الخاصة للقسم وتندرج ضمن ميزانية السلطة المحلية. من المهم بناء قدرات ومؤهلات مديري الأقسام في تحضير وتنفيذ خطط عمل. وتقوم كل الخُط على تحديد أهداف ومعايير ونتائج واضحة.

ج. تخطيط وتحديد لقاءات ونقاشات حول الميزانية بالتعاون مع مديري الأقسام وعمال السلطة المحلية. بمبادرة رئيس السلطة المحلية والمحاسب تُنظم لقاءات وجلسات - دورية ومنهجية - مع مديري الأقسام والعمال لغرض إعداد ميزانية السلطة وتنفيذها. يُمكن عقد لقاءات عمل كهذه بالأساس قبل الثلث الثالث لنهاية السنة عندما تكون هيئة السلطة المحلية مشغولة بمناقشة الميزانية. نوصي كذلك بعقد لقاء كهذا عشية الإعلان عن كل تقرير مالي رُبع سنوي.

د. إعداد قوانين مساعدة تسمح بتنفيذ الخُط وتقديم الخدمات وجباية الرسوم والضرائب.

هـ. إعداد نُظم في مجال المناقصات والمشتريات. يتسبب موضوع المناقصات والمشتريات في مصروفات كثيرة في السلطة المحلية ولا يُمكن دائما متابعة المعاملات المتصلة بالمشتريات والمناقصات في السلطة المحلية. في ضوء هذا نوصي بتدوين كراسة نُظم المشتريات والمناقصات الذي من شأنه تنظيم الأمر والتسهيل على متابعة الصرف.

و. إعداد برنامج لتأهيل مديري الأقسام في موضوع الإدارة المالية والموارد: مُعظم مديري الأقسام لم يتلقوا تدريبا وتأهيلا في ادارة الميزانيات والموارد. من المهم جدا تأهيلهم في هذا الموضوع.

ز. تعيين صاحب منصب كمسؤول عن التنمية الاقتصادية للبلدة. يكون الشخص المعين مسؤولا أمام رئيس السلطة المحلية ويعمل معه كجسم مهني يضع خطط تنمية ومشاريع. عليه أن يعمل أفقيا وعموديا بالدمج بين كل الأقسام وأصحاب المناصب بغية دفع الخطط والمشاريع التنموية. الإعلان عن وظيفة جديدة في سلطة محلية موجودة ضمن خطة إشفاء يستدعي تصديقا من وزارة الداخلية لكن بالإمكان إيجاد الكثير من أصحاب المناصب في هذا المجال. في قسم الهندسة أو المعارف أو الرفاه سنجد أناسا معينين في إشغال هذا المنصب. في هذه الحالة على الشخص الذي تم اختياره أن يتلقى تأهيلا وتدريبيا مناسباً في مجال إدارة مشاريع وبرامج هدفها التنمية.

سيرورة تنفيذ الخطة:

مُعظم المراحل الواردة أعلاه تحظى بدعم وموافقة إدارة السلطة المحلية - رئيس السلطة والمحاسب ومديرو الأقسام - لأنها في معظمها لا تستدعي استثمار موارد أو وقت أو جهود. مراحل التطبيق والمتابعة والمراقبة هي المراحل الهامة والأكثر مصيرية لتحقيق التحسين والتغيير الملموس في الأداء المالي للسلطة المحلية. لهذا هناك حاجة لنشاط يشمل:

1. عقد لقاءات لبلورة وتطوير قيادة رائدة والتزام بتطبيق خطة تحسين وتنجيع طرق الإدارة المالية في

السلطة المحلية: يشمل عقد لقاءات وورشات تمكين وتحسين قدرات قيادة السلطة المحلية - الرئيس والأعضاء ومديرو الأقسام - لتحسين الاتصالات والتعاون بينهم كونهم يمثلون المستوى السياسي والمهني الذي من المفروض أن يرسم مسار عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن إحداث التغيير. تشمل العملية عقد لقاءات شخصية مع أصحاب المناصب لغرض دعم وتحسين وتطوير قدراتهم.

كيف يُمكن تطبيق الحلول والبرامج لتحسين الإدارة المالية في ضوء الجهود الكبيرة التي ينبغي بذلها من خلال التعاطي مع مديرين وعمال ووزارات ومزودين والسكان؟ قد يخلق الأمر توترات وصراعات وقد يمسّ في التأييد الشعبي لقيادة السلطة المحلية. كلما كانت سيرورات المشاركة والإعلام وبناء الثقة مع كل أصحاب الشأن مهنية ومُنصفة وشفافة كلما اتسع تأييد التدابير. ويكون أصحاب الشأن على وعي بالحاجة إلى اتخاذ تدابير "قاسية" بهدف تحسين أداء السلطة وضمان التزويد المنتظم للخدمات وتنفيذ برامج ومشاريع.

2. تنويع مفاهيم وطرق الإدارة الناجعة والمتقدمة لدى مديري الأقسام والعمال الذين يساعدون في تطبيق

الاستراتيجية التي تقرر لتحسين وتنجيع الإدارة المالية. تشمل هذه السيرورة التالي:

- ❖ اتخاذ تدابير وإجراءات لمنع التدهور في الأزمة المالية.
- ❖ استشارة وإرشاد في تطبيق البرامج المفصلة لتحسين طرق الإدارة المالية في السلطة المحلية. بما في ذلك: سيرورات العمل، تنويع النظم، تنفيذ مشاريع، تخصيص وتنفيذ الميزانيات وتطبيق طرق المراقبة والمتابعة.
- ❖ إرشاد لبناء ميزانية مشاريع وبرامج: تشمل إرشادا واستشارة في بلورة الميزانية بما يتفق مع القسم والسكان.
- ❖ استشارة وإرشاد لإدارة السلطة ومديري الأقسام في تنفيذ خطط العمل الممولة ضمن الميزانية.

- ❖ تنظيم المشتريات وإعداد مناقصات وتشريع قوانين مساعدة وتحديث مسح الأملاك، تسوية الدعاوي القضائية، إعداد البرامج والمشاريع لزيادة إسهام الوزارات خاصة وزارتا المعارف والصحة وما إلى ذلك.
- ❖ دراسة حالة نجاح في الإدارة المالية من سلطات محلية ناجحة.
- ❖ تحضير مُشارك وشفاف لميزانية السلطة: إشراك هيئة السلطة ومديري الأقسام والعمال.
- ❖ وضع خطط استراتيجية للتطوير الاقتصادي
- ❖ تنفيذ برامج لتحسين الخدمات وتنفيذ مشاريع وخطط لرفاهية السكان.
- ❖ نشر ميزانية السلطة والتقارير الربع سنوية والمناقصات في موقع السلطة وفي الإعلام المحلي.
- ❖ تطبيق طُرُق ونُظُم لتجنيد وتطوير الموارد لدى قيادة السلطة المحلية والمستوى المهني. تشجيع المبادرات للبحث عن مصادر تمويل وتطوير بدائل لبرامج ومشاريع وتقديم طلبات لمشاريع تعلنها الوزارات.
- ❖ تطوير طُرُق وسيرورات الشفافية في الإدارة المالية: يتم ملاءمة سيرورات وطُرُق الإدارة المالية لخصائص السلطة المحلية والسكان المحليين. مثل النشر في موقع السلطة وتوزيع نشرات إعلامية.

النتائج:

1. تطبيق وتدويت مفاهيم وطُرُق الإدارة الناجعة.
2. وجود مُنتخب مهني ومؤهل وملتزم بالتغيير وبتطبيق طُرُق الإدارة المالية الناجعة والمتقدمة.
3. المتابعة والمراقبة: سيرورات المتابعة والمراقبة مخصصة لضمان تطبيق وتدويت مفهوم وطُرُق الإدارة المالية. يتم في إطار الخطة بلورة سيرورات متابعة ومراقبة مناسبة خاصة السلطة المحلية. إن قدرة السلطة المحلية على إعمال سيرورات كهذه ضعيفة ومحدودة، كما أن السلطة المحلية لا تهتم دائما بالثقافة والإقليم التنظيمي اللذين لا يسمحا وجود سيرورات متابعة ومراقبة. في ضوء هذا نوصي ببلورة سيرورات كهذه مقبولة على كل أصحاب الشأن - خاصة المديرون والعمال - من خلال توضيح مجالات الصلاحيات والمسؤوليات لكل صاحب منصب. نوصي أيضا بإعداد تقارير مراقبة وعقد لقاءات منتظمة ومنهجية لمتابعة ومراقبة التنفيذ. يدير اللقاءات في بداية السيرورة رئيس السلطة والمحاسب على أن يتم توسيع دائرة المراقبة والمتابعة لتشمل آخرين. نوصي بعقد لقاءات عمل دورية ومنهجية لمتابعة ومراقبة تنفيذ الميزانية في مواعيد قريبة من نشر التقارير الربع سنوية.

لماذا سيرورات المتابعة والمراقبة المنهجية في مجال الإدارة المالية للمُنْتخِبِينَ والمديرين والعمال؟

سيرورات المتابعة والمراقبة مخصصة لضمان تحقيق نتائج مرجوة تطور السلطة المحلية والسكان. كل مؤسسة عامة معنية بالفوز بدعم وتأييد السكان عليها أن تعتمد وسائل المتابعة والمراقبة فيما يتصل بالميزانيات والموارد كجزء من سيرورات الشفافية وتحقيق مصالح عامة وبناء الثقة مع الجمهور.

المُخرجات المطلوبة:

ضمان تطبيق وتذويت مفاهيم وطرق إدارة ناجعة ومتقدمة مرفقة بسيرورات متابعة ومراقبة منهجية ومنتظمة.

3. مراحل المؤسسة والاستدامة

في ضوء التعقيد والصعوبات في تطبيق مفاهيم وطرق الإدارة المالية الناجعة والفعالة المستدامة في السلطة المحلية، المطلوب سيرورة تذويت ومأسسة لسيرورات التدخّل والتغيير في السلطة المحلية.

تشمل سيرورات المؤسسة ما يلي:

أ. استشارة وإرشاد لمأسسة واستدامة مفاهيم وطرق الإدارة المالية الناجعة والفعالة في السلطة المحلية. من المهم جدا أن يتم فحص مدى حصول تغيير في السلوكيات وعادات إدارة السلطة المحلية وعمّالها خاصة حصول تغيير في الثقافة التنظيمية.

ب. وجود سيرورات استخلاص العبر وبلورة توصيات وتنفيذها بشكل منهجي. تتطلب هذه السيرورة وجود ثقافة تنظيمية منفتحة تتيح الشراكات. عليه، من المهم بناء سيرورات خلق وبناء الثقة بين مديري الأقسام والعمال في السلطة المحلية.

تحقيق التغيير في المفاهيم والسلوك ضمن الثقافة التنظيمية والانتقال من "حالة الراحة" لدى الأفراد والجماعات ينطوي على مدى كبير من التخوفات والشكوك والغموض. ومن هنا فالسيرورة تستدعي مشاركة المديرين والعمال والقيام بعملية تعلّم واستخلاص الدروس في جوّ منفتح وإيجابي وداعم. لا يُقصد بهذه السيرورة "البحث عن متهمين" بل لتطوير قدرة السلطة المحلية على تحسين أدائها وتوفير أفضل الخدمات لكل سكانها.

المُخرجات المرجوة:

مأسسة واستدامة مفاهيم وطرق الإدارة المالية الناجعة والحديثة من خلال تغيير السلوكيات والثقافة التنظيمية للسلطة المحلية.

التلخيص:

استعرضت هذه الوثيقة سيرورات وأدوات لتحسين وتنجيع مفاهيم وطرق الإدارة المالية في السلطة المحلية العربية تقوم على أساس برنامج تجريبي في مجلس كفر قرع المحلي. وقفنا في القسم الأول بإيجاز عند أهمية تدخل الحكومة والسلطات المحلية والمجتمع في مواجهة الأزمة المالية في السلطات المحلية العربية. وبحثنا في القسم الثاني وظيفة السلطة المحلية في مواجهة الأزمة المالية الاقتصادي في السلطات المحلية العربية على أساس تحسين قدرات السلطة المحلية في تحمل المسؤولية وأخذ زمام المبادرة لبلورة وتنفيذ برامج لتغيير وتحسين مفاهيم وطرق الإدارة المالية. وقد طورنا في إطار البرنامج خمسة مركبات هامة لتغيير طرق الإدارة المالية في السلطة المحلية. تناول المركب الأول تحسين قدرة قيادة وإدارة السلطة المحلية على قيادة سيرورات تحسين وتنجيع في السلطة المحلية. وتناول المركب الثاني أهمية تغيير الثقافة التنظيمية في السلطة المحلية لضمان تطبيق وتدويت واستدامة البرامج والخطط. وتمحور المركب الثالث في تحسين وتطوير بُنى تنظيمية تتيح تطبيق وتدويت البرامج والخطط. أما المركب الرابع فقد تناول إقامة شراكات وائتلافات لدفع قضايا السلطة المحلية وتجميع الموارد والداعمين. وتناول المركب الخامس تحديد نتائج وإنجازات واضحة ومتفق عليها بين قيادة وإدارة السلطة المحلية. كما تمّ بلورة مبادئ أساسية وأساس قيمي واستراتيجيات أساسية لمواجهة الأزمات المالية.

في إطار عملنا مع السلطة المحلية بلورنا وطورنا خطة عمل ومناهج وأدوات مناسبة لإجراءات التدخل في السلطة المحلية. طورنا مبادئ أساسية وقيم موجّهة للسيرورة وبلورنا توجهها أساسيا لإدارة ودفع سيرورات التغيير والنتجيج. كما تم بلورة سيرورات تشخيص وتحديد مناسبة لسمات السلطة المحلية وخصوصياتها وإدارتها المالية. تم بناء ورسم سيرورات وتطوير أدوات تنفيذ وتدويت البرنامج ووقفنا عند أهمية تدابير المتابعة والمراقبة في الإدارة المالية.