



# الوحدة التدريبية الثالثة

## استراتيجيات بناء القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية

## مكونات الوحدة التدريبية الثالثة

- متابعة النقاش حول أهمية الإصلاح المؤسسي كمدخل لبناء القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية.
- اللامركزية كمدخل لبناء القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية.

## المكون الأول

### متابعة النقاش حول أهمية الإصلاح المؤسسي كمدخل لبناء القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية.

مجموعة من المحاور المرتبطة بالمجالات الخمسة لإصلاح الإدارة  
الحكومية ... السياسات والبدائل:

■ تصبو الرؤية المستقبلية المرجو تبنيها إلى إصلاح نظم الإدارة الحكومية وترتيباتها المؤسسة بالبلدان العربية - بدرجات متباينة- باعتبارها أداة لتحقيق مزيد من التنمية المستدامة والمتوازنة، يواكبها عدالة اجتماعية ومساواة وأداء وإنجاز أفضل. يسعى العرض التالي إلى طرح مجموعة من بدائل السياسات المرتبطة بالمجالات الخمسة لإصلاح الإدارة الحكومية، والتي تضم كل من "صنع السياسة العامة؛ والإدارة المالية؛ وإدارة الخدمة المدنية؛ وإدارة كبار القيادات التنفيذية، وتقديم الخدمة. بيد أنه تبدو أهمية الإشارة إلى أن تلك الأطروحات تمثل توجهات عامة، تعتمد إمكانية تبنيها من عدمه في كل دولة على حال النظم القائمة بها، والتي قد يحتاج

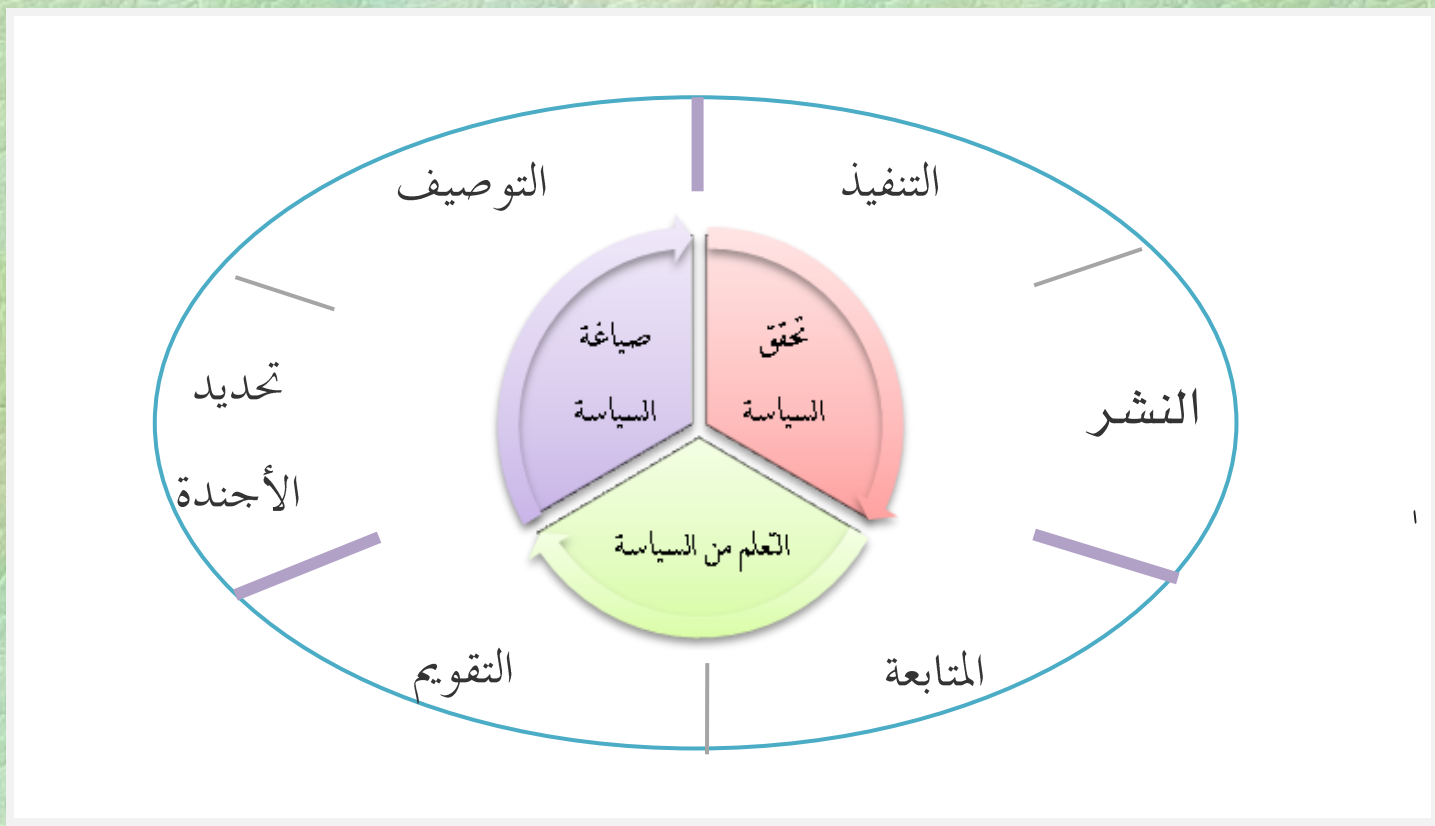
## المحور الأول: والمرتبط بـ "صنع السياسة العامة":

والذي يعكس أدوات الدولة في بلوغ أهدافها، وبذلك تبدو أهمية الأخذ بعين الاعتبار التوجهات التالية:

✓ تبني سياسات عامة تتسم بالاحترافية: كان فريق صنع السياسة الإستراتيجية بمجلس الوزراء البريطاني قد أصدر دراسة بعنوان "صنع السياسة الاحترافية للقرن الواحد والعشرين"، أوضحت أن خصائص تلك السياسات تشمل: النظرة الأمامية؛ والنظرة الخارجية؛ والابتكار والإبداع؛ واستخدام الأدلة؛ والشمولية؛ والتحالف؛ والتقييم؛ والمراجعة؛ وتعلم الدروس.

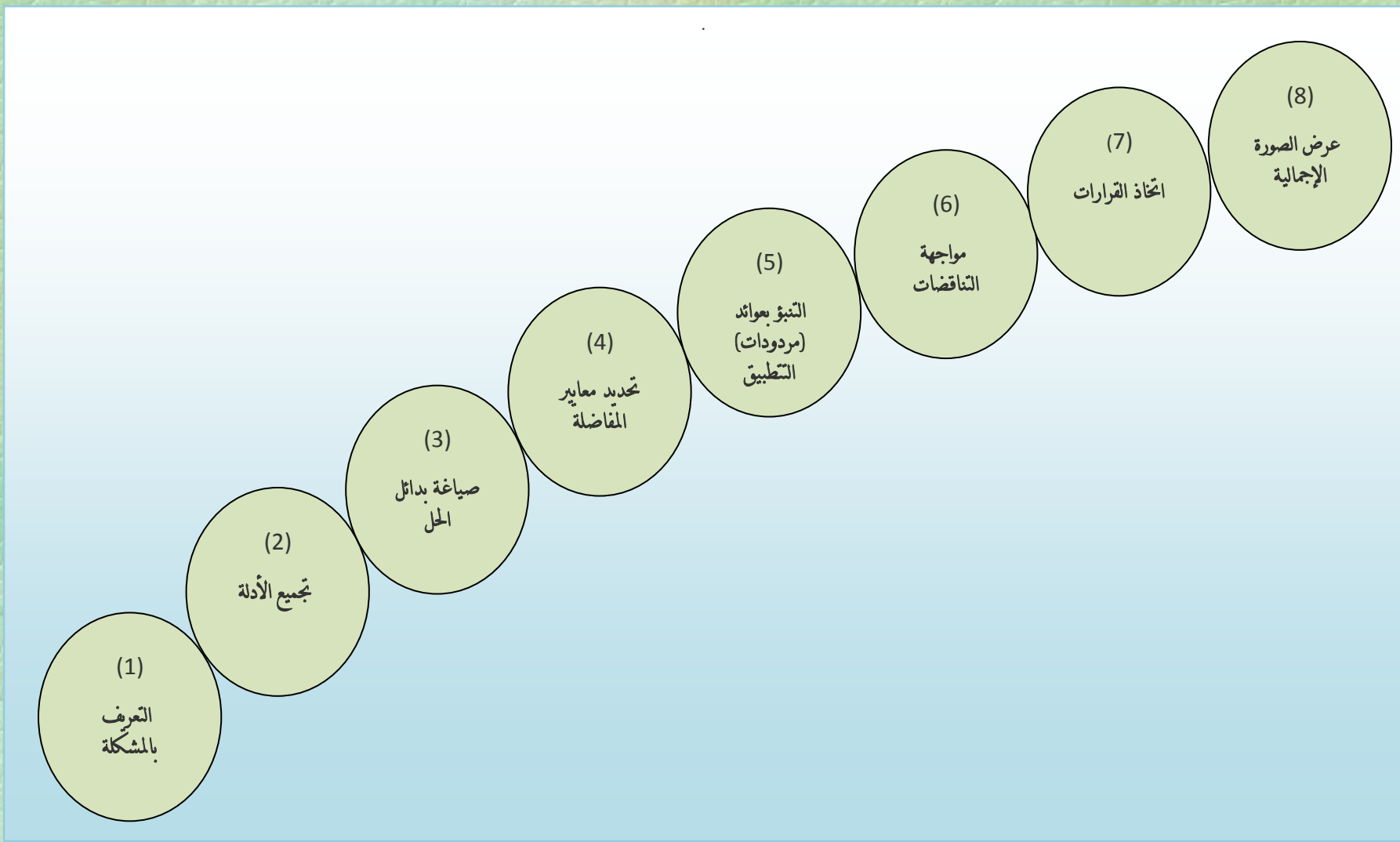
✓ إتباع دورة منهجية لصنع السياسة العامة، والمقترح أن تكون ثلاثية المراحل كما يوضح الشكل التالي. وتتمثل تلك المراحل في: صياغة السياسة؛ وتحقيق السياسة؛ والتعلم من السياسة.

## شكل : مقترح دورة السياسة العامة



✓ تعد مرحلة صياغة السياسة العامة قاعدة الارتكاز الرئيسة لكافة الخطوات والإجراءات التالية لها، ومن المقترح تنفيذها وفقاً لمنهجية "مسار الخطوات الثماني" لتحديد أجندة السياسات المرجو تبنيها كما يوضح الشكل التالي. تتمثل تلك الخطوات في: تعريف المشكلة؛ وتجميع الأدلة؛ وصياغة بدائل الحل؛ واختيار معايير المفاضلة؛ والتنبؤ بعوائد (مردودات) التطبيق؛ ومواجهة التناقضات؛ واتخاذ القرار؛ وأخيراً عرض الصورة الإجمالية. وفي هذا الشأن يمكن الاستعانة بكثير من الأدوات الإدارية لإنجاز كل خطوة من تلك الخطوات، والتي تضم فيما بينها مصفوفة صنع القرار.

## شكل: مسار الخطوات الثماني ... منهجية صياغة أجندة السياسة العامة

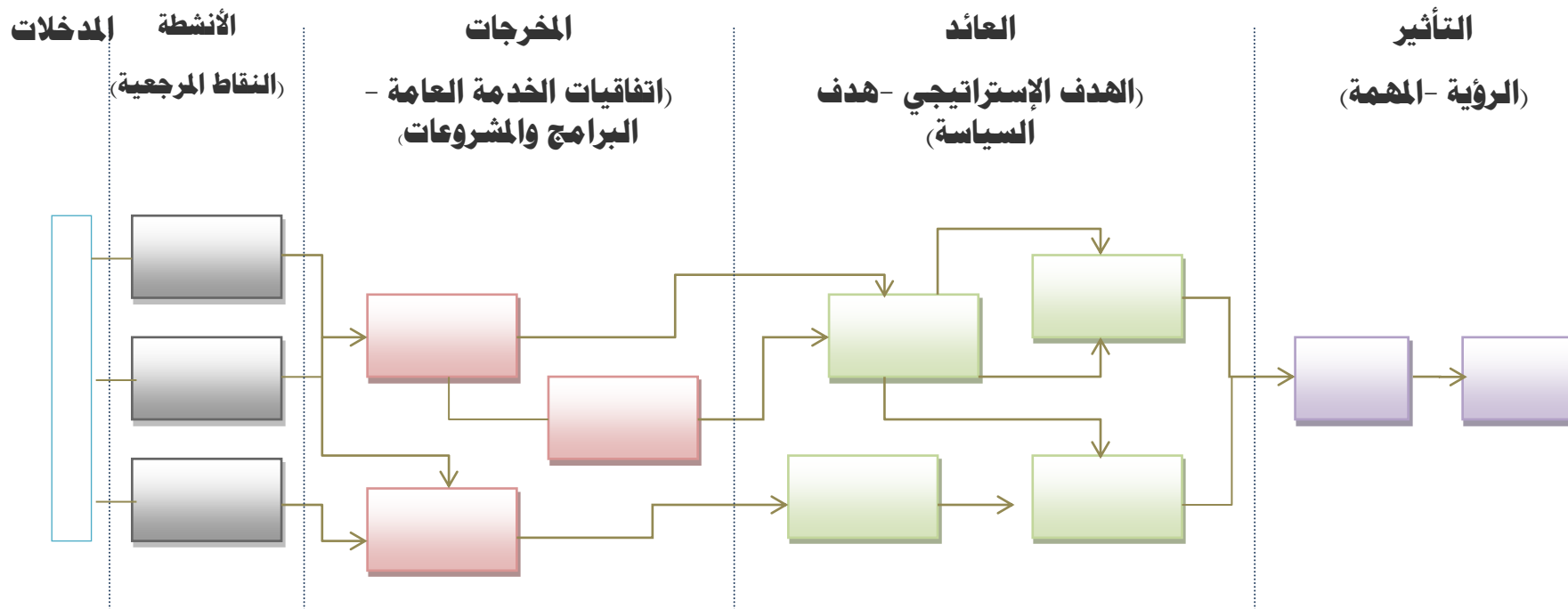


✓ صياغة وثيقة معيارية لكل سياسة من حزمة السياسات العامة التي تم اختيارها- وفقاً للمنهج الكندي - بحيث تضم محتوياتها الأساسية: تاريخ النفاذ؛ ومجال التطبيق؛ والنسق؛ والتعاريف المستخدمة؛ وبيان السياسة وأهدافها؛ واحتياجات التطبيق؛ وأية بيانات أخرى.

✓ رسم "نموذج منطق السياسة العامة" (Logic Model) والذي يعرض الشكل التالي رسماً تخطيطياً له وفقاً لمنهجية البنك الدولي، لتوضيح علاقات الترابط بين السياسات، والعوائد والتأثيرات المرجوة، وأنشطة ومدخلات التنفيذ.



# شكل: منهجية البنك الدولي: نموذج منطق السياسة العامة



✓ تصميم مصفوفة مؤشرات متابعة أداء السياسة العامة ووفقا لمنهجية البنك الدولي. وتعتبر مؤشرات الأداء عن مقاييس مدخلات وإجراءات ونتائج السياسة العامة، حيث تُمكن المعنيين من تتبع مدى التقدم المحرز وبيان النتائج المتحققة والإجراءات التصحيحية المطلوبة. وتضم المصفوفة كما يوضحها الشكل التالي معلومات عن مؤشر الأداء ووحدة قياسه؛ وما إذا كان يرتبط بالتأثير/ العائد/ المخرج/ النشاط؛ ومنهجية جمع البيانات وجهة الاختصاص الأصيلة، والافتراضات والتحديات المرتبطة به.

# شكل: منهجية البنك الدولي: مصفوفة مؤشرات متابعة السياسة العامة

ملاحظات	الفروض والمخاطر	جمع البيانات (المنهجية والمصدر-الجهة المختصة)	ارتباطه بالتأثير/ العائد/ المخرج/ النشاط أو المدخلات	المؤشر ووحدة قياسه
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/>

✓ تطوير خطة تقويم نتائج تنفيذ السياسة، وفقاً لمنهجية البنك الدولي، والتي تسعى إلى قياس كافة تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة في الواقع الراهن، والتغيرات المجتمعية التي تسببت في إحداثها في المدى القصير والمتوسط. كما يوضحها الشكل التالي، حيث تضم خطة التقويم أسئلة عامة يرتبط كل منها بمجموعة من الأسئلة الفرعية، وطبيعة السؤال (وصفي؛ معياري، العائد/ التأثير أو السبب والتأثير)، وطبيعة التصميم (تجريبي؛ وشبه تجريبي؛ وغير تجريبي)، والمؤشرات والمقاييس ومصدرها.

## شكل: منهجية البنك الدولي: نموذج خطة تقويم السياسة العامة

مصدر البيانات	المؤشرات والمقاييس	طبيعة التصميم	طبيعة السؤال	أسئلة محددة (فرعية)	الأسئلة العامة
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

✓ يأتي التعلم من السياسة كمرحلة ثالثة وأخيرة ضمن دورة السياسة العامة المقترحة. ولإنجاح تلك المرحلة أصبح تطوير نظم متابعة وتقييم مجمل الأداء الحكومي أحد التوجهات الدولية الرئيسة. ذلك أن تبني تلك النظم يسهم في تحسين مستوى الأداء الحكومي، ودرجة كفاءة وفعالية جهود بناء وتنمية القدرات سواء على المستوى المركزي أو المحلي، ورغم تعدد نماذج تطوير نظم المتابعة والتقييم، فمن المقترح تبني خطوات أساسية لتطويره تتمثل في: تقييم درجة الاستعداد؛ والتوافق حول التأثير والعائد المرجو متابعته وتقييمه؛ واختيار المؤشرات الرئيسة لعمليات المتابعة والتقييم؛ وجمع قيم المؤشرات في سنة الأساس لتعكس الوضع الراهن؛ والتخطيط لجهود التطوير المرجوة واختيار النتائج والمستهدفات؛ ومتابعتها؛ وتنفيذ عمليات التقييم؛ وإصدار النتائج في تقارير؛ واستخدامها لإحداث مزيد من

## المحور الثاني: إصلاح "الإدارة المالية":

✓ يعكس السعي نحو تبني موازنة عامة كفاء وفعالة تستند إلى معلومات الأداء وتستجيب للنوع الاجتماعي، بما يضمن ترشيد إدارة المالية العامة ويدعم جهود التنمية المستدامة والمتوازنة، وبناء وتنمية قدرات المؤسسات والمجتمع. وتبدو أهمية العمل على تبني موازنات عامة تتسم بكونها فعالة تستجيب لخطط واستراتيجيات التنمية طويلة المدى، لتلبية احتياجات المجتمع والفئات المستفيدة. ويمكن الاسترشاد بخصائص الموازنة الفعالة والتي حددها "روى مايرز- أستاذ المالية العامة المعروف" وتضم:

✓ الاستجابة لأولويات الحكومة؛ والمنظور الزمني؛ والشمولية؛  
والإحكام؛ وعنصر الزمن؛ والنزاهة والحكمة؛ والشرعية؛  
والمساءلة؛ والشفافية.

✓ كفاء؛ تتسم بسلامة أداء عملياتها وصولاً إلى النتائج المرجوة،  
ويتضمن ذلك تحسين كفاءة البيئة التشريعية والتنظيمية  
والإدارية المحيطة بها.



✓ مُستدامة، تقابل أهداف الإدارة الحكومية دون إغفال حق الأجيال القادمة. ذلك أنه مع تبني الرؤى طويلة الأجل، اتجهت حكومات الدول والمنظمات الدولية إلى توسيع مفهوم "الاستدامة"، فبدلاً من كونه يُشير فقط إلى عنصر الملاءة المالية، أصبح يعكس أيضاً مفاهيم النمو؛ والاستقرار؛ والعدالة. (تشير الملاءة المالية (Solvency) إلى قدرة الحكومة على مواجهة ودفع التزاماتها المالية، والنمو (Growth) إلى السياسة المالية التي تسهم في استدامة النمو الاقتصادي، والاستقرار (Stability) إلى مقدرة الحكومة على مواجهة الالتزامات المستقبلية في ظل الأعباء الضريبية القائمة، والعدالة (Fairness) إلى مقدرة الحكومة على الوفاء بالتزاماتها الحالية دون نقل التكلفة للأجيال المستقبلية).

✓ شفافة؛ تهتدى بمبادئ شفافية عمليات المالية العامة والممارسات النموذجية ذات الصلة، وتتيح المعلومات الإجمالية والتفصيلية مجتمعياً في مختلف مراحلها بموجب القانون، وفقاً للمعايير الدولية. الأمر الذي يعزز من درجة المساءلة المالية، ويحد من الفساد الإداري، ويزيد من درجة الثقة في الإدارة الحكومية.

✓ مستجيبة للنوع الاجتماعي والفئات الأولى بالرعاية؛ تنفيذاً لتوجهات السياسات الحكومية والالتزامات والتعهدات الدولية ذات الصلة.

✓ تشاركية؛ تكفل لكافة المواطنين حق المشاركة، بما يعزز المناخ الديمقراطي والمشاركة المجتمعية. ذلك أن بناء شراكة فعّالة بين الإدارة الحكومية وكل من المواطن والمجتمع المدني والقطاع الخاص هو أمر ضروري لإنجاز التنمية المستدامة، والنهوض بالقدرات المؤسسية، باعتبارهم شركاء في صنع القرار وتطبيق السياسات العامة.

■ وتحقيقاً لذلك يمكن الوقوف على أربعة غايات أساسية لإصلاح الموازنة العامة في البلدان العربية يرتبط بكل منها مجموعة من الأهداف الإستراتيجية - كما يطرحها الجدول التالي- وتتمثل تلك الغايات في الارتقاء بفعالية القرار السياسي فيما يخص عمليات الموازنة؛ وإدارة مالية رشيدة للموارد العامة مع تنمية مصادرها المستقرة؛ واستدامة تنافسية الجهات القائمة على عمليات الموازنة لتواكب متطلبات التحديث؛ وأخيراً تطوير صورة ذهنية رائدة لإدارة عمليات الموازنة العامة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

# جدول: إصلاح المالية العامة بالبلدان العربية في اتجاه تحقيق العدالة الاجتماعية: الغايات والأهداف الإستراتيجية

الغاية	الأهداف الإستراتيجية
الارتقاء بفعالية القرار السياسي فيما يخص عمليات الموازنة	دمج معلومات الأداء في عمليات الموازنة
	الاستجابة للنوع الاجتماعي والفئات ذات الأولوية
	الارتقاء بدرجة فعالية قرارات الإنفاق بما يدعم أولويات التنمية
	تعزيز دور الرقابة والمساءلة المالية
صورة ذهنية رائدة لإدارة عمليات الموازنة العامة على كل من المستويات المحلية والإقليمية والدولية	تأصيل المشاركة المجتمعية الفعالة في عمليات الموازنة العامة
	تعزيز شفافية عمليات الموازنة العامة
	تعميق قنوات التعاون الإقليمي والدولي في مجال إدارة المالية العامة
إدارة مالية رشيدة للموارد العامة مع تنمية مصادرها المستقرة	التسويق المجتمعي الفعال لجهود إصلاح عمليات الموازنة العامة
	تعزيز مصادر الإيرادات المالية المستقرة غير النفطية
	إدارة مالية عامة أكثر كفاءة للصناعات الاستخراجية القائمة
	ضبط الدين العام والسيطرة عليه في الحدود الآمنة والمقبولة
استدامة الثروات المتحققة من الموارد غير المتجددة المملوكة للدولة	إدارة رشيدة لأصول قطاع الأعمال العام المملوكة للدولة
	استدامة الثروات المتحققة من الموارد غير المتجددة المملوكة للدولة
	بنية تكنولوجية قائمة لإدارة عمليات الموازنة العامة
استدامة تنافسية الجهات القائمة على عمليات الموازنة لتواكب متطلبات التحديث	بيئة عمل موازية بالجهات الحكومية وحافزة لمتطلبات إصلاح الموازنة العامة
	تعزيز أنشطة البحوث والتطوير في مجالات تطوير عمليات الموازنة العامة

## المحور الثالث: إصلاح الإدارة العامة إلى الارتقاء بـ "نظم الخدمة المدنية"

✓ وذلك سعياً نحو تأسيس خدمة مدنية احترافية وابتكارية، مستعدة وقادرة على إدارة التغيير، بما يضمن تقديم خدمة عامة تنافسية على المستوى الدولي. الأمر الذي يرتبط بإعمال مبدأ الجدارة في التعيين والترقي، ورغم صعوبة تحديد تعريف موحد لذلك المبدأ، إلا أنه يمكن الإشارة إليه ليعكس تعيين أفضل شخص في وظيفة ما، وفقاً "للموهبة، والقدرة" التي يمتلكها بحيث يمكن القول بأن المجتمع يُكافئ هؤلاء الموهوبين (تختلف النظم المستندة إلى مبدأ الجدارة مع عديد من نظم التعيين الأخرى التي تُعلى قيماً مختلفة، والتي من بينها: النظم المستندة إلى معيار امتلاك الثروة والتي يطلق عليها "النظم البلوتوقراطية" (Plutocracy)؛ أو الأصول العائلية وهو ما يطلق عليه النظم "الأرستقراطية" (Aristocracy)؛ والروابط العائلية أو الصداقة من خلال سيادة "المحسوبية" (Nepotism)؛ أو الأقدمية (Seniority)، أو الوضع الاجتماعي والنفوذ السياسي). ويعكس نظام التعيين المستند إلى مبدأ الجدارة أربعة

- تطبيق مبدأ الجدارة: في حال التعيين في الوظائف في كافة المستويات الإدارية، بداية من التعيين لأول مرة.
- اختيار أفضل الأشخاص المتقدمين: لكونه الأكثر قدرة وموهبة بين الأعداد المتقدمة للوظيفة.
- إتاحة الفرصة للجميع: فلا يقتصر الترشح للوظيفة على المعينين داخلياً، أو على قائمة مختارة منهم.
- إجراء عملية التعيين بطريقة منتظمة: تتسم بالشفافية، وتتحدى قدرات المتقدمين من خلال مجموعة من الاختبارات والمقابلات التنافسية، مع أهمية التعرف على آراء المتقدمين للوظيفة لبحث مواطن التطوير المستقبلي.

➤ ويرتبط بذلك أيضاً تبني نظم عمل مرنة، وخفض مستوى الحماية والامتيازات المقدمة لموظفي الخدمة المدنية. كان "التوظيف الدائم" يعد بمثابة الوضع المعتاد في الإدارة الحكومية، والذي يمنح أعلى درجات الأمان الوظيفي مقارنة بالقطاع الخاص، بيد أن هذا الوضع قد بدأ يتغير بدرجة كبيرة منذ نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، مع تبني النظم المطبقة في القطاع الخاص أو ما يعرف بالإدارة العامة الجديدة (N.P.M). وفي هذا السياق يمكن الوقوف على أربعة اتجاهات رئيسية، هي:

➤ التخلص تدريجياً من القواعد الخاصة بالتوظيف مدى الحياة في الحكومة، حيث أصبح موظفو الخدمة المدنية يخضعون لقوانين

➤ الإبقاء على التوظيف مدى الحياة في الحكومة، مع استخدام عقود طويلة الأجل لوظائف الخدمة المدنية لزيادة مسؤولية الفرد عن الأداء المتحقق. وهكذا، بينما يظل موظف الخدمة المدنية محتفظاً بتعيينه الحكومي، إلا أن استمراره في الوظيفة الذي يشغلها يكون رهناً لمستوى أداءه.

➤ استبدال التعيين مدى الحياة لموظفي الخدمة المدنية إلى عقود قصيرة الأجل، يتم تجديدها وفقاً لمستويات الأداء المتحققة، وخاصة في حال الوظائف القيادية.

➤ زيادة استخدام اتفاقات تعاقدية مختلفة للموظفين من خارج الخدمة المدنية في مناصب بعينها.



✓ وفي سياق متصل تبدو أهمية إعلاء مفهوم الأداء الفردي، في ظل التحديات التي تواجهها حكومات الدول وحاجتها إلى تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية. وتأسيساً على ذلك اتجهت كثير منها إلى تبني إستراتيجيات للعمل مُوجهة بالنتائج، وهو ما يربط بين أهداف الدولة وأداء مؤسساتها والأفراد القائمين عليها. وقد أشارت دراسة قامت بها "كيتيلار وآخرون" إلى تنامي الاتجاه نحو تبني نظم إدارة أداء موظفي الخدمة المدنية، وبخاصة الوظائف القيادية، وتنوعت مقاييس الأداء التي يتم الاعتماد عليها. ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

➤ تغير التوقعات بشأن الخدمة العامة: حيث شهدت توقعات العامة والسياسيين بشأن نمط وأسلوب أداء موظفي الخدمة المدنية لواجباتهم ومهامهم تغيراً عبر الزمن. الأمر الذي دفع الإدارة الحكومية للبحث عن آليات جديدة لتحقيق مستويات أكثر كفاءة وفعالية، مما يتطلب مستويات أداء مرتفعة بين موظفي الخدمة المدنية لاكتساب مزيد من الثقة بين المواطنين في الإدارة الحكومية.

➤ دور نظم إدارة الأداء لتحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية: حيث تركز الإدارة الحكومية بدرجة أكبر على نتائج الأعمال، والوفاء بمستهدفات الأداء. فضلاً عن أن تلك النظم توفر معلومات أكثر تفصيلاً ودقة عن أهداف وأولويات الإدارات الحكومية، ومساهمة مختلف الإدارات والأفراد العاملين في تحقيق تلك الأهداف، بما يُعزز مستوى الشفافية والمساءلة.

## نتيجة مهمة:

يمكن التمييز بين ثلاثة مفاهيم، هي:

✓ الأداء (Performance): ويشير إلى أي نتائج متمثلة في مخرجات من سلع وخدمات، وعوائد، وتأثيرات، تنتج عن أنشطة القطاع العام وقابلة للقياس، بما ينعكس - في الحالات المثلى - على الحوافز والمزايا الممنوحة على مستوى كل من المؤسسة والأفراد.

✓ مقاييس الأداء (Performance Measures): مقياس يستخدم لتعقب العمليات (Business Process)؛ النتائج (مثل استخدام المدخلات، والمخرجات المنتجة وتحقيق أهداف السياسات)؛ أو المعدلات الأكثر تعقيداً (مثل الكفاءة، الإنتاجية، الفعالية، والتكلفة). وفي هذا السياق يمكن الوقوف على أنواع مختلفة من مقاييس الأداء تتراوح بين البساطة والتعقيد.

✓ إدارة الأداء (Performance Management): وتشير إلى مجموعة الترتيبات والإجراءات التي يتم تبنيها للتعرف على مفهوم الأداء وقياساته، ومتابعة وتقييم الأداء، وما يعقب ذلك من إجراءات مرتبطة بنتائج التقييم ومنها الحوافز أو العقوبات المطبقة من قبل الجهة الإدارية أو الشخص التي يديره، وتجديد العقود والترقي، وغيرها.

## المحور الرابع: "الارتقاء بمنظومة إدارة كبار الموظفين التنفيذيين":

- يأتي هذا المحور تماشياً مع اهتمام كثير من الدول بتلك المجموعة لكونها أحد المؤثرات الرئيسة في أداء الإدارة الحكومية. وينطوي ذلك على اتجاهات عدة من بينها:

✓ التعريف بالمؤهلات القيادية الرئيسة: في سبيل تعزيز المؤهلات القيادية لكبار موظفي الخدمة المدنية الحاليين وانتقاء العناصر المؤهلة لقيادة الخدمة المدنية في المستقبل، وتبدو الحاجة ملحة إلى تطوير مقاييس وسمات معيارية يمكن الاقتداء بها. ومن ثم تُعدُّ تلك السمات الشخصية حجر الزاوية لاختيار المرشحين للانضمام إلى بوتقة المواهب. بيد أن الأمر يتطلب تبني إطار واضح للمؤهلات التي يتعين توافرها في مختلف المستويات الوظيفية القيادية. واستجابة لذلك، فمن المقترح إصدار دليل "المؤهلات القيادية الرئيسة". وفي هذا السياق، يمكن اقتراح خمسة مؤهلات أساسية مستوحاة من التجربة الأمريكية لكل منها مؤهلاتها الفرعية المقترحة. ويقترح أن يشتمل الدليل على

- التعريف بالأهداف الرئيسة واستخدامات المؤهلات القيادية الرئيسة في سياق منظومة الخدمة المدنية.
- التعاريف المستخدمة الخاصة بكل من المؤهلات الرئيسة والمؤهلات الفرعية، حتى يمكن إحداث توافق عليها بين مختلف الموظفين بالخدمة المدنية، والمرشحين للانضمام إليها .
- مصفوفة لكل مستوى وظيفي ضمن مجموعة كبار المديرين التنفيذيين، توضح المستويات المعيارية لكل مؤهل رئيسي وفرعي، وفقا لمستويات الأداء .

✓ تبنى آليات من شأنها التعرف المبكر على المواهب القيادية المرشحة لتقلد مناصب كبار الموظفين التنفيذيين لتنميتهم، جنبا إلى جنب مع تطوير المؤهلات القيادية لموظفي الخدمة المدنية الحاليين. وفي هذا السياق، بدأت بعض الدول في تبني مفهوم "بوتقة المواهب"، حيث تقوم الجهة المسؤولة عن التوظيف بالجهات الحكومية بتطوير نظام إلكتروني كبوتقة للمواهب، يضم كافة القياديين الرسميين وغير الرسميين من الخدمة المدنية، الحاليين والمرشحين للقيادة في المستقبل من خارجها، مع التنسيق مع الجهات التي تنتمي إلى البنية التدريبية للعمل على بناء وتطوير المؤهلات والمهارات المطلوب توافرها للتأهل لتقلد المناصب القيادية. وتتمثل القنوات الرئيسة التي تغذى بوتقة المواهب في "الخريجون المتميزون من الجامعات القائمة؛ والمستفيدون من برامج الإبتعاث الخارجي؛ والكفاءات المتميزة في القطاع الخاص؛ والمواهب العاملة في الجهات الحكومية".

■ تبني سياسة لإدارة كبار موظفي الخدمة المدنية، سعياً نحو جذب والاحتفاظ بالعناصر الاحترافية والمؤهلة ضمن مجموعة كبار الموظفين التنفيذيين؛ وتقدير ورفع قيمة مساهمات التنفيذيين، بما يعزز من روحهم المعنوية وإمكاناتهم؛ وتسهيل عمليات النقل لتلك المجموعة بما يضمن التوظيف الأمثل لقدراتهم وتطوير خبراتهم. وفي هذا السياق تبدو أهمية تبني مجموعة من السياسات الحافزة على الاحتفاظ بتلك المواهب القيادية، والتي تتصل بكل من التعويضات والمزايا الممنوحة؛ والتعلم والتطوير وبناء القدرات؛ والتوازن بين العمل والحياة والمرتبط بخلق بيئة العمل المرنة المبدعة، هذا إلى جانب إدارة أداء تلك المجموعة، وإصدار ميثاق قواعد وأخلاقيات العمل اتفاقاً مع الممارسات الدولية النموذجية.



## المحور الخامس: تقديم الخدمة:

وفي هذا السياق يمكن الاسترشاد بالتجربة الاستراتيجية في صياغتها لرؤية وخارطة طريق لتطوير منظومة تقديم الخدمة. لقد جاءت "إستراتيجية النفاذ والتوزيع" لتعرض رؤية تقديم الخدمة على مستوى الحكومة ككل، ومصادر العرض والأدوات التي تمكن الجهات الحكومية التي تعمل بشكل متكامل لتبني قنوات خدمة متعددة. هذا ويشتمل الإطار العام على التالي:

✓ مبادئ تقديم الخدمة الحكومية: والتي تمثل مجموعة من المعايير الخاصة بتصميم؛ وتطوير؛ ونشر؛ وتقييم عملية تقديم الخدمة الحكومية التي تتأسس على المساواة؛ والإدماج؛ والتكامل؛ والتعاون والشراكة؛ وخلق القيمة المضافة؛ والقدرة على التكيف مع احتياجات العميل والتغيرات المتلاحقة.

✓ نماذج التوزيع والإتاحة: لتعكس الإطار المفاهيمي لنماذج تخطيط وتقديم الخدمات الحكومية باستخدام آليات تقديم الخدمة الملائمة للمواطنين ومجتمع الأعمال.

✓ نموذج القدرة على تقديم الخدمة: والذي يمثل دليلاً لتحديد قدرة المؤسسات الحكومية على تقديم الخدمات متعددة القنوات والتي تركز على العميل.

✓ إطار العمل الحكومي المشترك: ويتكون من العمليات المرجوة؛ والترتيبات الداخلية المعلوماتية والفنية؛ والمعايير والبروتوكولات التي من شأنها زيادة درجة الترابط بين مختلف المجالات الخاصة بتقديم الخدمة.

✓ إدارة القنوات المتعددة لتقديم الخدمة: لتمثل دليلاً ارشادياً للتقييم الإستراتيجي وتطوير قنوات تقييم الخدمة (شبكة الإنترنت الدولية، الهاتف، مكاتب تقديم الخدمة، وغيرها).

## نتيجة ختامية متعلقة بمحاور الإصلاح المؤسسي:

وهكذا؛ طرح العرض السابق مجموعة من توجهات السياسات التي يمكن من خلالها تطوير الترتيبات المؤسسية والإدارية الحكومية في البلدان العربية. بيد أن كل من تلك التوجهات ينطوي على عناصر نجاح واعتبارات رئيسية يتعين مراعاتها، وفقاً لطبيعة كل دولة. ومن بين الاعتبارات الرئيسية في هذا الصدد تبدو أهمية الوقوف على ضرورة إدماج أصحاب المصلحة وصياغة أدوارهم الرئيسية في كل مجال عمل، وضرورة فهم نسق التغيير المبتغى.

ففي بعض الأحيان يؤدي عدم فهم النظام إلى خلق بيئة غير مؤيدة له، ينتج عنها قصور رؤية الإدارة والعاملين لعملية الإصلاح على أنها "تطبيق نظري" فقط. كذلك تأتي أهمية الالتزام السياسي ورعاية القيادة السياسية لكافة جهود الإصلاح كقاعدة انطلاق رئيسية. هذا فضلاً عن بناء وتعزيز قدرات العاملين بالإدارات الحكومية، وتغيير ثقافة الأجهزة الحكومية -وبخاصة القائمين عليها - للتركيز على تحقيق النتائج، الأمر الذي يحتاج بذل كثير من الجهود ويتطلب وقتاً أيضاً.

## نشاط تدريبي رقم (4)



**إستنجد معي !!!**

**ما هي أهم العقبات التي تواجه مختلف البلدان العربية في مجال الإصلاح المؤسسي؟**

## نشاط تدريبي رقم (5)

**صمم برنامج لرفع وبناء القدرات المؤسسية في مواجهة أحد القضايا التالية:-**

- **مواجهة تفشي ظاهرة الفقر على المستوى المحلي.**
- **مواجهة مشكلة البطالة على المستوى المحلي.**
- **معالجة تراجع أو ضعف مستوى الخدمات العامة في المحليات.**
- **تفعيل الدور التنموي للإرادة المحلية.**

# المكون الثاني: اللامركزية كمدخل لبناء وتنمية القدرات المؤسسية في المجتمعات المحلية

## مقدمة وخلفية:

- باتت الدول تدرك أكثر فأكثر أن التنمية المحلية مرتبط ارتباط وثيق بالحكم الصالح الذي يمثل إطاراً للتمكين لتحقيق الأهداف التنموية على مستوى اولكن الدول لمجتمعات المحلية.
- العربية تواجه مجموعة من التحديات والتي تحتاج إلى توحيد الرؤى لمواجهتها بوسائل حديثة نابعة من أعرافه وتقاليد.
- لهذا، نلاحظ، أن برامج الإصلاحات المؤسسية على كل المستويات التنظيمية والهيكلية لم تتحقق بعد بشكل كامل في الدول العربية؛ فمع أن اللامركزية التزامٌ قديمٌ بالنسبة إلى معظم الدول العربية، إلا أنه التزامٌ لم يجر تطبيقه بشكل مرضٍ. ومازالت معظم الدول العربية تقوم على الحكم المركزي فيما يتعلق بالموارد واتخاذ القرار، وحيث تطبق اللامركزية، فإن ذلك يكون أكثر من خلال تفويض الخدمات الإدارية.

■ ومن هنا، فإن التنمية المحلية في الدول العربية على الرغم من أهميتها الحيوية لازالت تطبيقاتها في مراحلها الأولى ولم تحقق بعد النجاحات المطلوبة إذا ما استثنينا بعض التجارب الناجحة التي استطاعت أن تحقق جزءاً كبيراً من الأهداف التنموية الثمانية للألفية (2000. 2015).

■ وللعلم، أن مسألة التنمية المحلية تقع من بين ثلاثة قضايا رئيسية تواجه الدول العربية في الوقت الراهن، وتعد أحد أهم أسباب عدم الاستقرار في المنطقة. وهذه القضايا الثلاث تتمثل في: تخفيض الفقر، والحكم المحلي، وتعزيز القدرات.



- تلك القضايا بحاجة إلى جهود استثنائية لمواجهةها حتى تضي عملية التنمية قدماً نحو تحقيق أهدافها .
- لهذا، فإن التنمية المحلية في معظم الدول العربية بحاجة إلى حزمة إصلاحات في مجال الحكم المحلي تتضمن مأسسة السلطات المحلية وإصلاح الأطر القانونية.
- وهنا، نستعرض بعض الحالات الدراسية لبعض الدول للتعرف على مواطن القوة والضعف في تجربتها التنموية على المستوى المجتمعات المحلية بهدف الاستفادة منها عند وضع الخطط الاستراتيجية للتنمية المحلية .

■ عندئذ، نحاول في هذا البرنامج أن نجيب على مجموعة من الاستفسارات المطروحة على الساحة العربية فيما يخص:

1. هل هناك تنمية محلية أو تجارب تهتم بالتنمية المحلية في الدول العربية؟.

2. ما هو دور المجتمعات المحلية في تحقيق التنمية، وما هي الامكانيات والصلاحيات المتاحة للمنظمات الشعبية ومنظمات المجتمع المدني في خلق شراكات وبناء قدرات وخلق بيئة صالحة للتنمية؟؟

3. إلى أي مدى لعب الحكم المحلي دوراً مهماً في بناء الشراكات وخلق جو ديمقراطي. ومن ثم بيئة تنموية على نطاق المستويات المحلية في الدول العربية؟.

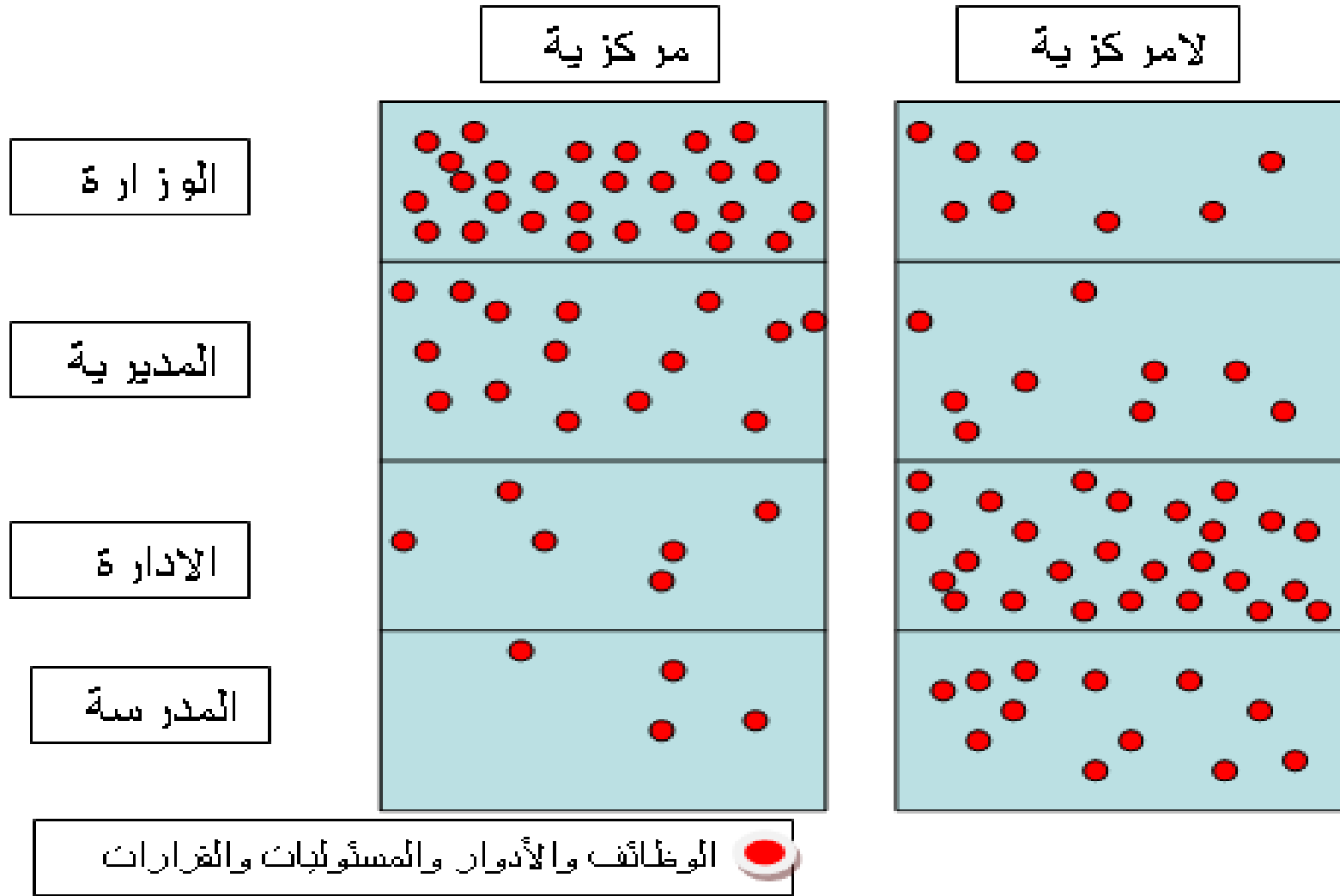
## مقدمة وخلفية

4. ما هي أهم الاستراتيجيات التي تساعد في نهضة وبناء تنمية مستدامة على المستوى المحلي، مبدئية على أسس علمية حقيقية لا تقبل الفشل؟.

5. ما هي الأولويات التي تستند عليها استراتيجيات تنمية المجتمعات المحلية من خلال الشراكة؟.

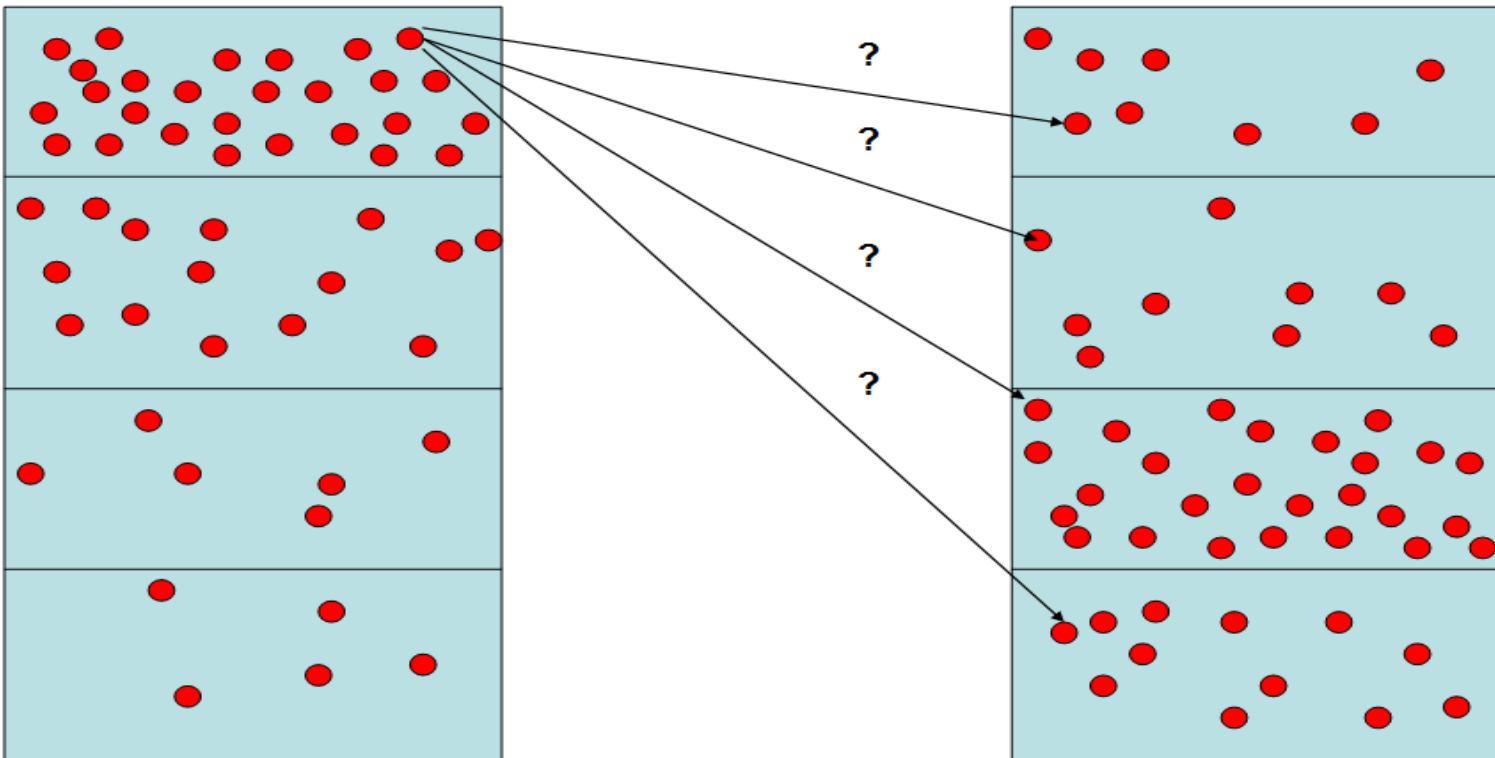
6. هل يمكن وضع استراتيجية تحدد مسار الشراكة المحلية نحو بناء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع؟.

# الفرق بين المركزية واللامركزية



# كيف نطبق اللامركزية؟

اللامركزية



أي الوظائف يمكن نقلها للمستويات المختلفة؟ ولماذا؟

## ما هية اللامركزية

- من المتفق عليه أن اللامركزية تعد أحد أهم النظم التي يمكن من خلالها تمكين المواطنين في المجتمع المحلي من المشاركة الفعالة والحقيقية في إدارة الشؤون العامة المحلية للمجتمعات التي يعيشون بها.
- كما أنه بدون تطبيق سليم للامركزية لا يمكن القول بإمكانية تحقيق التنمية المحلية المستدامة، ولا سيما في ظل عجز الحكومة المركزية عن الوفاء بكافة احتياجات المجتمع، وخاصة مع تنامي عدد السكان من ناحية، وندرة أو سوء استغلال الموارد الطبيعية والبشرية من ناحية أخرى.
- وبدون تلك اللامركزية لا يمكن أيضاً الحديث عن الديمقراطية بأشكالها المختلفة، وخاصة السياسية والإدارية.

## ماهية اللامركزية

- غير أنه لابد من التفرقة بين شكلين أساسيين لمفهوم اللامركزية: اللامركزية البيروقراطية (البيروقراطية فردية سلطوية، واللامركزية المؤسسية)، واللامركزية المجتمعية.

### اللامركزية البيروقراطية فردية سلطوية:

ويقصد بها نقل السلطة من الحكومة المركزية (الوزارة) إلى السلطة المحلية (المحافظ) (أو حتى إدارة التنفيذية الخدمية المباشرة (مثلاً، مدير المدرسة، مدير المستشفى...)). وتظل اللامركزية في هذا الوضع تأخذ الشكل البيروقراطي الوظيفي الحكومي الفردي، السلطوي؛ فاللامركزية لا تعني أكثر من نقل السلطة إلى شخص. من ذلك أن قانون الإدارة المحلية يحدد طريقة اختيار كلا من المحافظ ورئيس المدينة ورئيس الحي عن: طريق التعيين من السلطة المركزية كما أن عملية الاختيار لا تتم عن طريق مسابقات عامة تنافسية محلية.

## ما هيية اللامركزية

- وإنما هي بمحض السلطة التقديرية للحكومة المركزية دون اشتراط معايير موضوعية محددة وواضحة، وأن التجديد لاختيار الرؤساء التنفيذيين عن طريق التعيين لا يرتبط بفترة زمنية محددة بخمس سنوات لتنفيذ خطة استراتيجية. كما لم يشترط التأهيل المسبق بدورات تأهيلية بحيث أنه في بعض الحالات قد يكون المرشح ليس له سابق عمل أو خبرة في المجتمع المحلي.



## ماهية اللامركزية

### • لامركزية بيروقراطية مؤسسية:

وتعني نقل السلطة من الوزير أو مجلس على المستوى المركزي (مثل المجلس الأعلى للتعليم) إلى مجلس على مستوى الحكومة المحلية (مثل المجلس التنفيذي للمحافظة أو لجنة مجلس استشاري للتعليم، وغيرها) وتظل الخاصية المميزة لهذه المجالس أو اللجان أن تشكيلها يتم بالتعيين وقد يستند هذا التعيين إلى معايير موضوعية محددة سلفاً أو يترك لسلطة تقديرية بلا ضوابط للسلطة المختصة على المستوى المركزي أو المحلي.

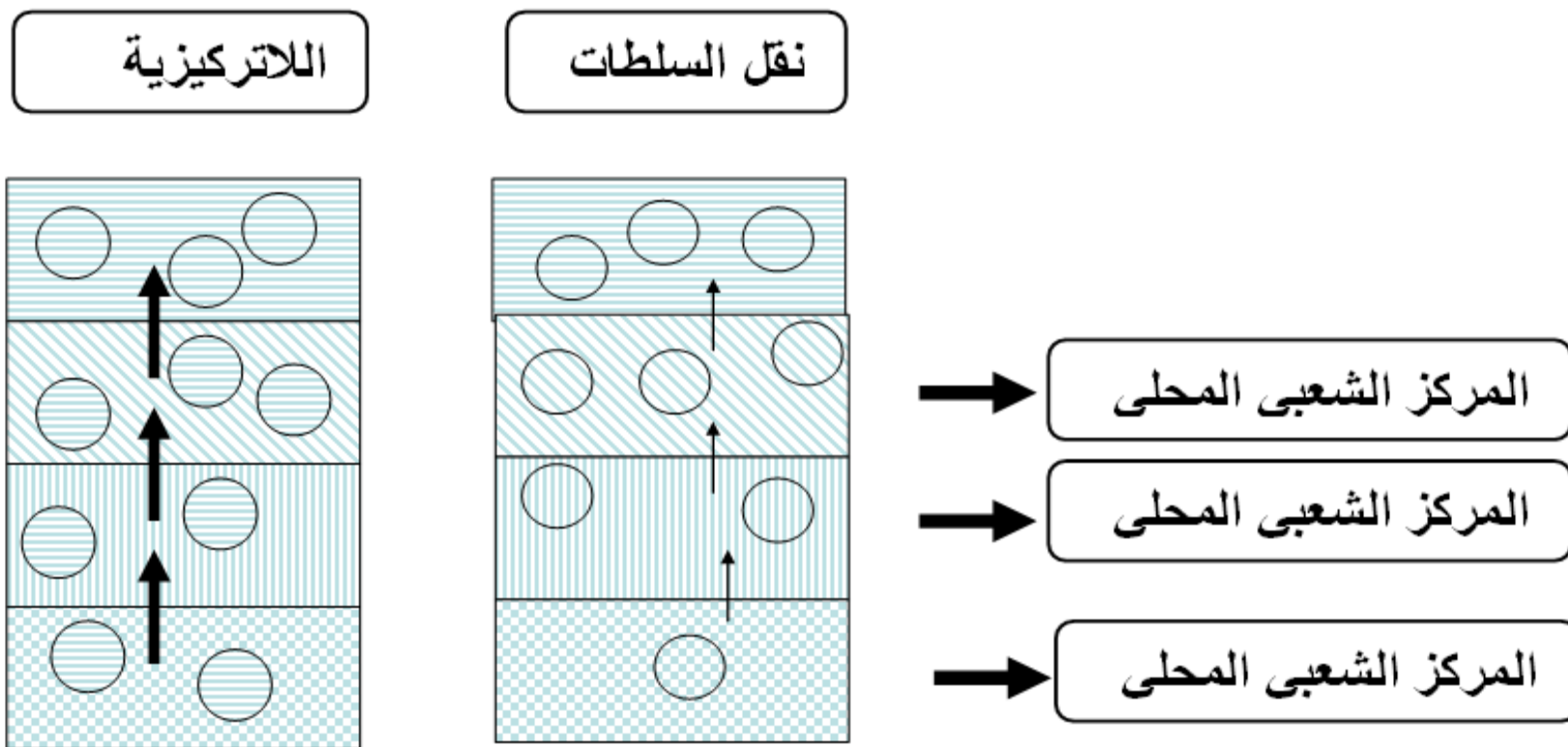
## • اللامركزية المجتمعية

ويقصد بها نقل السلطة فيما يتعلق بصناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالشئون العامة المحلية من الحكومة المركزية (الوزارة) إلى مجالس محلية مجتمعية يمثل فيها كافة الأطراف المعنية بالشأن العام المحلي، ويتم تشكيل غالبية أعضاء المجلس عن طريق الانتخاب وسواء كانت تلك المؤسسة المجتمعية تأخذ مسمى مجلس أو لجنة.

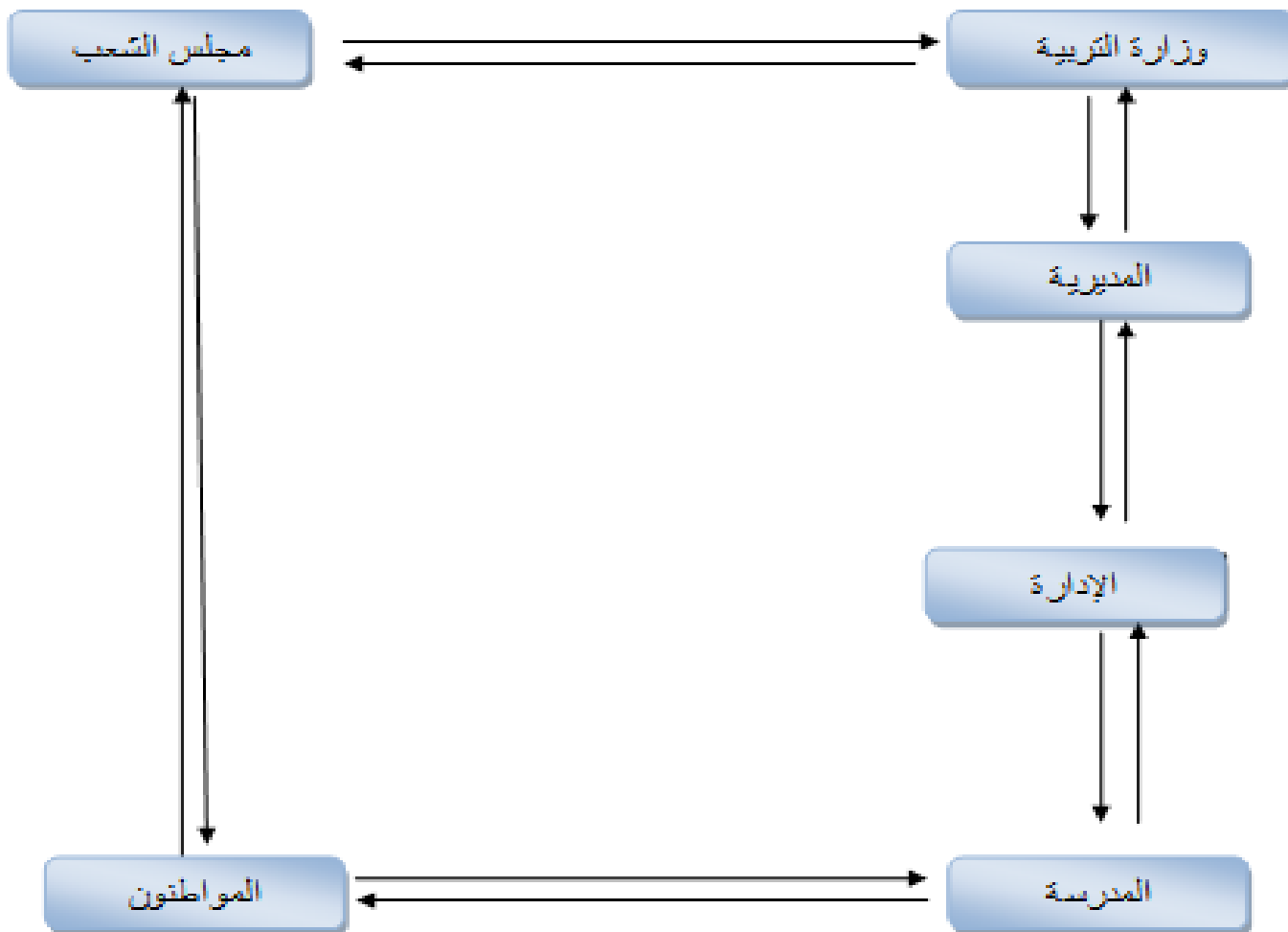
ومفهوم اللامركزية المجتمعية في تقديرنا هو الذي يتماشى مع مفاهيم ومتطلبات الحكم الجيد والحوكمة لأنها سوف تتطلب: نقل للسلطة وفق حدود مثلى يحقق التوازن بين المركزية واللامركزية، وأن يكون نقل السلطة لمجالس مؤسسية وليس إلى موظف معين من قبل الحكومة المركزية أو

# الفرق بين إعادة التوزيع ونقل السلطات

الشكل رقم 3

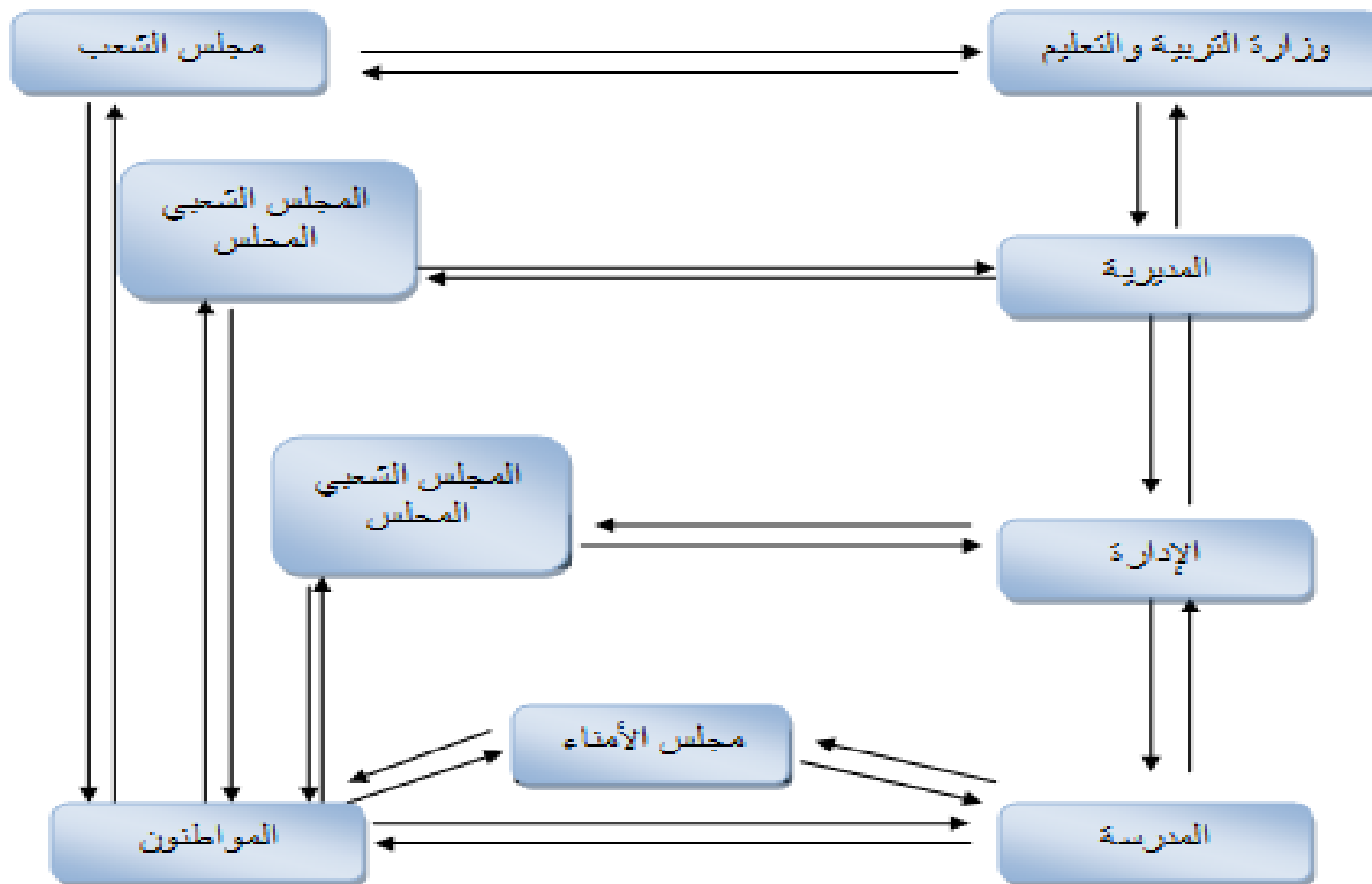


## الموقف في ظل المركزية



# الموقف في ظل اللامركزية

الشكل رقم 5



## لماذا اللامركزية المجتمعية ؟ أهميتها

- اللامركزية المجتمعية أساس الحكم الصالح (الحوكمة) وتمكين الناس الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الانسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع تهميشاً وفقراً.

- ويمكن النظر إلى الحكم الصالح من منظور اللامركزية المجتمعية على أنه تمكين لأفراد المجتمع المحلي من ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والادارية والمالية لإدارة شئون الوحدة المحلية للمجتمع المحلي على جميع المستويات.

# فوائد اللامركزية

وللامركزية ثلاث فوائد أساسية:

**الفائدة الأولى:** إن الإداريين المحليين يوفرون مجالاً أفضل وأكثر أريحية ويضعون المؤسسات الحكومية مباشرة في متناول السكان الذين تخدمهم.

**الفائدة الثانية:** إن إدارة الحكم اللامركزية تخلق فرص أكثر لمشاركة الجمهور واسهامه.

**الفائدة الثالثة:** في استطاعة الحكومات المحلية أن تكون أكثر تجاوباً وتكيفاً مع الأوضاع المحلية الأمر الذي إلى فاعلية أكبر.

## الحدود المثلى للامركزية المجتمعية

• ونعني بذلك إعادة توزيع السلطة في مجال صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون العامة المحلية بشكل يحقق التوازن الدقيق بين السلطات المركزية واللامركزية في المجالات التالية:

- حدود جغرافية.
- حدود سياسية.
- حدود تنظيمية وإدارية.
- حدود فنية.
- حدود مالية.
- حدود قانونية.



## نظرة عامة: اللامركزية والحكم المحلي في العالم العربي

+ بالرغم من الوعود يتسم النشاط الإداري في معظم الدول بمركزية القرار والسلطة والموارد ومحدودية القرار على المستوى المحلي.

+ بعض الدول العربية تركّز على اللاحصرية لبعض الخدمات الإدارية

+ حتى تلك البلدان التي تعتمد بعض اللامركزية، يصطدم تنفيذ هذه

البرامج بعوائق عديدة منها مركزية البرامج (top-down)، وتحكم السلطة بالقرار من خلال مساءلة الحكم المحلي ومركزية الموارد.

+ في ظل عدم توفر اطار عام للامركزية، قامت غالبية الدول العربية

بنقل تنفيذ وملاحقة الخدمات الأساسية إلى الادارة المحلية.

+ غير أن :

## نظرة عامة: اللامركزية والحكم المحلي في العالم العربي

- ✓ عائدات الخدمات ما زالت تتركز في بعض المناطق والفئات الاجتماعية دون غيرها.
- ✓ ما زالت الخدمات تعاني الكثير من العوائق منها: القصور في التغطية والتنوع.
- ✓ وعدم توفر الموارد اللازمة مما يؤثر على نسب حصول الفقراء على الخدمات.
- ✓ يعاني توفير الخدمات من النسب المرتفعة للزيادة السكانية وزيادة المدن.

## نظرة عامة: اللامركزية والحكم المحلي في العالم العربي

قامت العديد من الدول العربية بتنفيذ برامج للتنمية المحلية غير أنها  
ما زالت:

✓ تشهد عدم توازن بين الدول وفي داخلها، خاصة في نسبة  
الحصول على البنى التحتية والخدمات الاجتماعية وشبكات  
الأمان.

✓ لم تكن توضع بطريقة تشاركية ولم تأخذ بعين الاعتبار  
الأولويات المحلية.

✓ لم تستفد من الشراكات على المستويات المختلفة.

## الفرص المتاحة في الحكم المحلي للمساعدة على تأصيل الأهداف

بدأت بعض الحكومات العربية بخطوات إصلاحية في الحكم المحلي  
مثل:

- ✓ الانتخابات المحلية (مثلا السعودية، الكويت، اليمن).
- ✓ تعديل الاطار القانوني (مثلا سوريا ولبنان واليمن).
- ✓ تعديل القوانين المتعلقة بالبلديات (مثلا سوريا والجزائر والكويت).
- ✓ تنفيذ مشاريع للتنمية المحلية.
- ✓ الاهتمام المتزايد بالمشاريع المتعلقة بتأصيل الأهداف.
- ✓ الاهتمام بالفروقات المناطقية داخل الدول والعمل على

## تحديات الحكم المحلي التي تعيق عملية تأصيل الأهداف

عدم توفر الالتزام السياسي لتفعيل اللامركزية والحكم المحلي  
الصالح في العديد من الدول .

ضعف البيئة القانونية المساعدة على تفعيل اللامركزية والحكم  
المحلي الصالح.

حصر اللامركزية بالاحصائية في الامور الادارية والتقنية فقط.

ضعف قدرات الادارات المحلية.

ضعف المساءلة تجاه الادارات المحلية وعدم تمثيلها.

ضعف اللامركزية المالية وعدم توفر الموارد اللازمة.

# تحديات الحكم المحلي التي تعيق عملية تأصيل الأهداف

ضعف الثقافة التشاركية وعدم توفر ثقافة الديمقراطية على المستوى المحلي.

ضعف الترابط العمودي بين السلطات المركزية والمحلية والأفقي مع الشركاء المحليين.

ضعف تمثيل النساء ومحدودية مشاركتهن على المستوى المحلي.

ضعف مؤسسات المجتمع المدني ومحدودية نشاطهم.

ضعف مؤسسات القطاع الخاص ومحدودية الشراكات بين القطاعين العام والخاص.

## واقع اللامركزية في الدول العربية

✓ فإذا ما اسقطنا التحديات المشار إليها سابقاً نلاحظ أن التجربة المصرية والتونسية والجزائرية والمغربية واليمنية ودول عربية أخرى تعاني من ذات التحديات؛ فهذه الدول محافظة منذ عقود على نظام لامركزي شكلي أمام تحديات المساس بالوحدة الإدارية والسياسية للدولة.

✓ ولهذا، نجد أن هذه الدول تتبع نظام مركزي حرصاً منها على تخصيص مواردها المحدودة وتوزيعها بصورة عادلة على الأقاليم ومحاولة تحقيق تنمية اقتصادية سريعة لتقليص الفجوة التي تفصلها عن الدول المتقدمة.

## واقع اللامركزية في الدول العربية

✓ على الرغم أن هناك محاولة لتجسيد مفهوم اللامركزية الإدارية في نصوص قانون الإدارة المحلية في الدول المغاربية (الجزائر، تونس والمغرب) إلا أنها جاءت محدودة من خلال حصرها في العناصر المكونة لها (لم يكن هناك إفصاح واضح ودقيق لمفهوم اللامركزية).

✓ وهذا الأمر ينبثق كذلك على اللامركزية المالية، حيث تتشابه تلك الدول في:



## واقع اللامركزية في الدول العربية

- ضعف نسب الموارد المالية المتاحة للجماعات المحلية.
- الاعتماد على الاعانات وامدادات الحكومة المركزية كمصدر أساسي لمواردها المالية.
- اعداد الميزانية والمصادقة عليها من قبل الحكومة المركزية.
- وجود رقابة إدارية ومالية واسعة من قبل الحكومة المركزية على أنشطة الجماعات المحلية.

## الإطار العام لتقييم الحوكمة المحلية في مصر

- آمال عريضة في مصر ما بعد الثورة للحكم الديمقراطي والحكم الجيد.
- الحاجة لفهم الموقف الحالي للحوكمة قبل تصميم الإصلاحات المطلوبة التشريعية والمؤسسية والوظيفية.
- حيث أن نظام الحكم المحلي هو دعامة أساسية في إستقرار أي نظام سياسي، فإن تحسين أداء الإدارة المحلية يمكنه أن يسهم في التغيير الإيجابي لصورة الحكومة بشكل عام.

## الإطار العام لتقييم الحوكمة المحلية في مصر

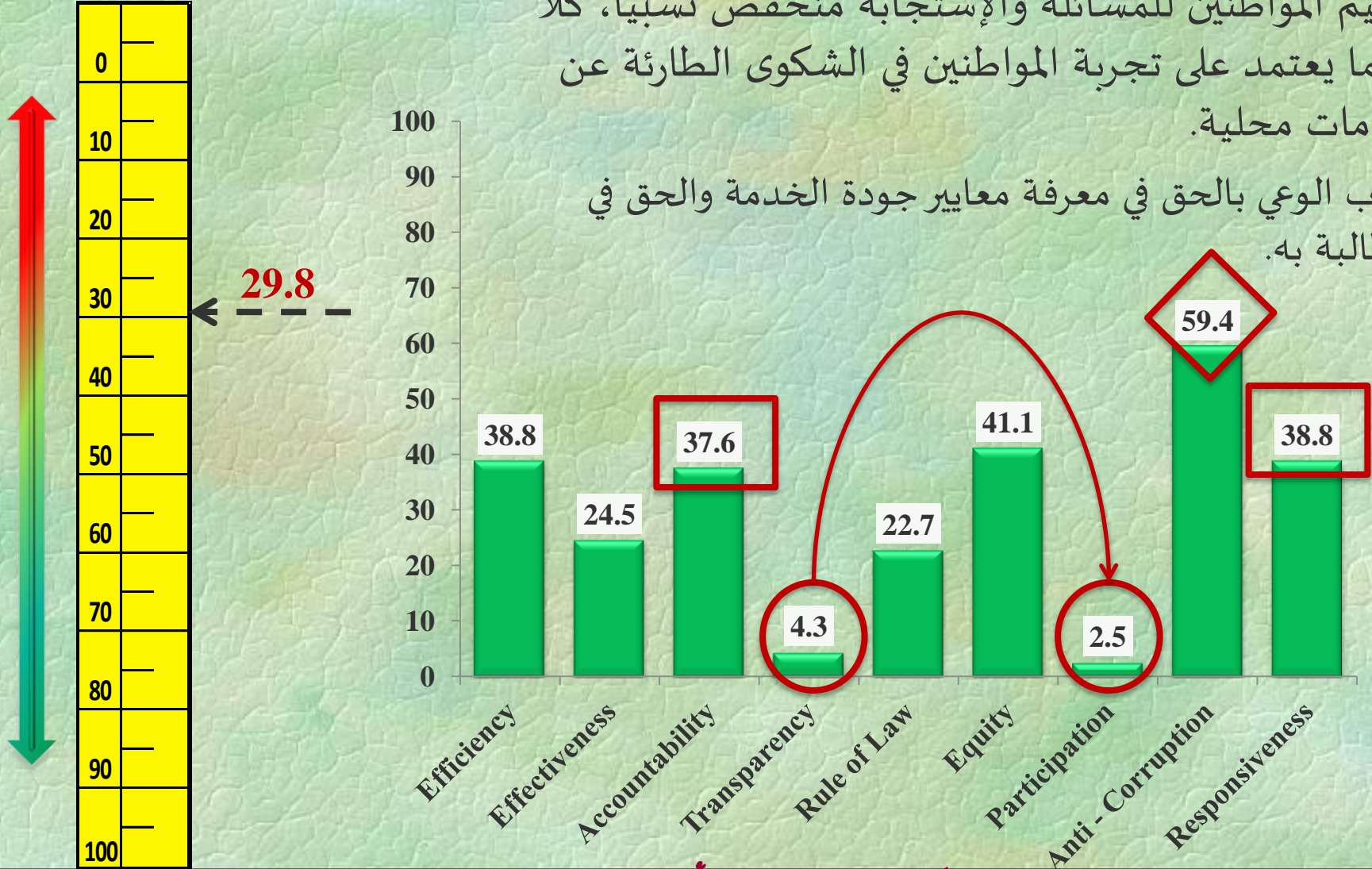
- ومن ثم، فإنه من المنطقي تولد طلب على تقييمات الحوكمة المحلية لتوفير تقييم وضع الأساس وعلامة قياس للتقدم في تطبيق الحكم الجيد والتنمية المحلية.
- يقوم مرصد التنمية المحلية التابع لوزارة التنمية المحلية بتقييم إرشادي للحوكمة المحلية بمحافظة الفيوم بهدف إستخدامات النتائج في تطوير وتقوية الإدارة المحلية، ومن ثم التقدم نحو علاقات جديدة بين مستويات الحكومة وتطبيق مبادئ الحوكمة على المستوى المحلي.

## بعض نتائج التجربة الإرشادية لتقييم الحوكمة المحلية

➤ أعطى المواطنون قيم لا تذكر للشفافية والمشاركة.

➤ تقييم المواطنين للمسائلة والإستجابة منخفض نسبياً، كلاً منهما يعتمد على تجربة المواطنين في الشكوى الطارئة عن خدمات محلية.

➤ غياب الوعي بالحق في معرفة معايير جودة الخدمة والحق في المطالبة به.



مؤشر الحوكمة المحلية وفق رأي المواطنين

## بعض نتائج التجربة الإرشادية لتقييم الحوكمة المحلية

### أبعاد المسائلة من وجهة نظر المواطنين وأطراف الإدارة المحلية

المواطنون		الموظفون المحليون		المجالس التنفيذية		المجالس الشعبية المنتخبة	
نظرة المواطنين لحقهم في مسائلة الأطراف الفاعلة الأخرى	15	المسائلة الداخلية/ الإدارية	15	المجالس التنفيذية من الأطراف الأخرى للخضوع للمسائلة من الأطراف الأخرى	83	المسائلة الداخلية بالمجالس	45
وجود آليات للمسائلة	64	مسائلة المستويات الأعلى للأدنى	75			مسائلة المجالس على المستوي الأدنى للأعلى	41
إستخدام آليات وقنوات المسائلة/الشكوى	6	مسائلة متبادلة بين الأطراف المختلفة	100			الخضوع للمسائلة من الإطراف الأخرى	20

## بعض نتائج التجربة الإرشادية لتقييم الحوكمة المحلية

➤ يدرك 64% من المواطنين وجود آليات وقنوات للمسائلة، بينما قام 6% فقط بإستخدامها فعلياً – مما يعكس الحاجة لنشر ثقافة الحق في المسائلة.

➤ لا يرى 80% من أعضاء المجالس المنتخبة إخضاعهم للمسائلة من الأطراف الأخرى بما فهم المواطنين – يجب تغيير هذا الفهم والوضع، خاصة في إطار التوجه لإعطاء هذه المجالس اليد العليا.

## بعض نتائج التجربة الإرشادية لتقييم الحوكمة المحلية

- فقر البيانات عن الحوكمة وعن جودة الخدمات على المستوى المحلي.
- تقييمات الحوكمة المحلية تحتاج للإعتماد على نظم فعالة للمعلومات والمتابعة والتقييم.
- يفتقد كل من المواطنين وأطراف الإدارة المحلية فهم أبعاد الحوكمة وعلاقتها المتبادلة وتأثيرها على أداء الأجهزة المحلية وجودة الخدمات المحلية. لذا، فهناك إحتياج لرفع الوعي على نطاق واسع على المدخل الحقوقي في التنمية ومبادئ الحكم الجيد.
- هناك تركيز مبالغ فيه من الإعلام والرأي العام حول إنتشار الفساد على المستوى المحلي وتعميم على كل القطاعات (36% فقط في قطاعات الطرق وإنارة الشوارع وتحسين البيئة)، مما يبسط بشكل مخل العوامل المؤدية إلى الفساد: ضعف التشريعات وإنخفاض الحوافز للعاملين وغيرها.

## بعض نتائج التجربة الإرشادية لتقييم الحوكمة المحلية

- لا يوجد "حكم محلي" في مصر، فقط إدارة محلية. فالمركزية المفرطة لإتخاذ القرار وإدارة الموارد تقوض أهلية وقدرة الأجهزة المحلية لخدمة المواطنين (إتهامهم بالأداء السئ والفساد، في حين أنهم يفتقدون للصلاحيات المقترنة بتوفر التمويل).
- دور المجتمع المدني في تقديم الخدمات المحلية وفي المسائلة ضعيف، ودور المجالس المنتخبة شكلي، والقوانين والسياسات القومية الممكنة لهذين الطرفين غير مفعلة على المستوى المحلي.



## إمكانيات إستخدام نتائج تقييم الحوكمة المحلية

- يمكن إستخدام نتائج تقييم الحوكمة المحلية لفتح حوار مجتمعي حول الحوكمة، وهي فرصة لإتاحة المعلومات وممارسة الشفافية حول الأداء الحوكمي ولتشجيع مشاركة المواطنين.
- يمكن إستخدامها لتوفير أدلة تثبت العلاقة بين جودة الحوكمة المحلية وجودة الخدمات المحلية.
- يمكن إستخدامها لربط المشكلات وجوانب القصور في الحوكمة وتقديم الخدمات بالعوامل والأطراف والمستويات المسؤولة عنها (سواء مركزياً أو محلياً)، ومن ثم إستخدام ذلك التحليل في تحديد أولويات الإصلاح لنظام الإدارة المحلية.

## إمكانيات إستخدام نتائج تقييم الحوكمة المحلية

- يمكن إستخدامها كذلك للدعوة وكسب التأييد للإصلاحات المطلوبة في التشريعات والسياسات والهيكل المؤسسية على المستوى المحلي، وبخاصة ما يتعلق منها باللامركزية.
- فمثلاً، يمكن لنتائج تقييم الحوكمة المحلية أن تكون نقطة البداية لتحديد معايير الخدمات المحلية ومعايير طرق تقديمها وتعريف كل من الموظفين المحليين والمواطنين بها - حجر الأساس لممارسة المسائلة.

# تبعات وأثار إستخدام نتائج تقييم الحوكمة المحلية

- تأسيس نظام للمساءلة الرأسية القائمة على الأدلة – من وزارة التنمية المحلية للإدارات المحلية.
- توفير الأساس لممارسة المسائلة الأفقية بين الأطراف المحلية المختلفة.
- تطبيق وزارة التنمية المحلية من خلال المرصد لتقييم الحوكمة المحلية هو آلية من آليات المسائلة على جانب العرض، ورغم أن هذا التقييم لا يعد مسائلة إجتماعية، إلا أنه يعطي المواطنين صوتاً، يمكن إستخدامه كدليل لإصلاح السياسات



## تبعات وآثار إستخدام نتائج تقييم الحوكمة المحلية

- فهو يسهم بذلك في إعادة صياغة العلاقة بين المواطنين والحكومة على المستوى المحلي كعلاقة تخضع للمسائلة الإجتماعية.
- تقوية وحدات الإدارة المحلية، ليس فقط من خلال التركيز عليها والإهتمام بها مركزياً ومحلياً، ولكن أيضاً من خلال إستهدافها بجهود تطوير أنظمة تقديم الخدمات المحلية.

**تطبيقات عملية لتنفيذ مدخل اللامركزية  
لبناء وتنمية القدرات المحلية**

# نموذج عملي لإعداد المصفوفة المتعلق ببناء وتنمية القدرات المؤسسية - اللامركزية

المشروعات	البرامج	الأهداف الفرعية	الأهداف الاستراتيجية	الرؤية الاستراتيجية

# تطبيق ( ١ )

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
خلال ثلاث سنوات من إقرار المبرنامج	<ul style="list-style-type: none"> <li>المحافظات</li> <li>جهة علمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل آليات المشاركة.</li> <li>نسبة الحضور</li> <li>نسبة الاجتياز</li> <li>قيام الجمعيات و مزاولتها لأنشطتها الفعالة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إسهامات أكبر في موارد الخطة</li> <li>رفع كفاءة الخطط</li> <li>توسيع قاعدة المشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل آليات المشاركة الشعبية المحلية.</li> <li>تدريب العاملين في مجال تنفيذ الآليات المشاركة</li> <li>استحداث جمعيات تنمية وتعاونيات وجمعيات شباب وجمعيات نسائية.</li> </ul>	المشاركة الشعبية

## تطبيق ( ٢ )

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
خلال أربع سنوات من إقرار البرنامج	وزارة الإدارة المحلية هيئة تخطيط الدولة -	<ul style="list-style-type: none"> <li>صدور القانون</li> <li>إتمام نقل الاعتمادات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحرير حركة التنمية بالمحافظات</li> <li>انطلاق التنمية المحلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صدور قانون جديد للإدارة المحلية</li> <li>نقل اعتمادات المركزيات للمحليات</li> </ul>	اللامركزية



## تطبيق ( ٣ )

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
خلال أربع سنوات من إقرار المشروع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة المالية</li> <li>- وزارة الإدارة المحلية</li> <li>- وزارة الإدارة المحلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قيام الصناديق - نقل الاعتمادات إليها - عدد المتدربين - نسبتهم إلى المجموع</li> <li>- إتمام إصدار الأدلة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة كفاءة التنفيذ</li> <li>- تحسين كفاءة المواصفات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استحداث صندوق التنمية المحلية</li> <li>- بناء قدرات الأجهزة التنفيذية</li> <li>- وضع معايير موحدة للإنشاءات والصيانة</li> </ul>	اللامركزية

## تطبيق ( ٤ )

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
خلال خمس سنوات من إقرار البرنامج	وزارة الإدارة المحلية المحافظات المحافظات المحافظات	- قيام الجهاز على المستويين الوطني وكل محافظة - نسب تنفيذ المشروعات	- تأمين سلامة التخطيط والمتابعة - تحسين مستوى خدمات المواطنين	- استحداث جهاز وطني ومحلي للتنمية المحلية - تنفيذ مشروعات الخطط المحلية	<b>التكاملية</b>

## تطبيق ( ٥ )

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
خلال أربع سنوات من إقرار البرنامج	وزارة الإدارة المحلية	مؤشرات التنمية البشرية	- تحسين جودة حياة المواطنين والفئات المستهدفة	- تنفيذ المشروعات القطاعية والفئوية (القرية المنتجة) - تطوير التقنيات - التسويق - الصحة - التعليم - الشباب - المرأة	التكاملية

# نموذج عملي لإعداد المصفوفة التنفيذية

الإطار الزمني للتنفيذ	جهة التنفيذ	المؤشرات	العوائد المتوقعة	البرامج والمشروعات والأنشطة	الاستراتيجيات
خلال ثلاثة سنوات من إقرار البرنامج	- المحافظات - المرصد الوطني - المحافظات	- وضع الخطط المحلية - إصدار التقارير	- معرفة الموارد ونجاح استخدامها - الكشف عن الفجوات وعلاجها	- وضع الخطط التكاملية المحلية الموحدة - إصدار تقارير التنمية البشرية للمحافظات	<b>المنهجية العلمية</b>

# نشاط تدريبي (6)

إعداد مصفوفة تنفيذ مدخل اللامركزية

( ٥١ دقيقة لكل مجموعة )

