



ليبون يعيدون بناء ليبيا
أفضل الممارسات في الحكم المحلي

ليببيون يعيدون بناء ليبيا أفضل الممارسات في الحكم المحلي

صدر في سبتمبر 2021

هذا الإصدار

يسعى منتدى الخبرات الليبية للسلام والتنمية عبر كتيب «ليببيون يعيدون بناء ليبيا: أفضل الممارسات في الحكم المحلي» إلى تسليط الضوء على التقدم الذي أحرزته السلطات المحلية في ليبيا في تحسين الحكم في محيطها ضمن سياق مواجهة العديد من الصعوبات. ومن خلال ذلك، فإنه يسلط الضوء أيضا على أهمية اعتماد نهج إداري وحوكمي أكثر تصاعدية.

نبذة عن منتدى الخبرات الليبية للسلام والتنمية

شُكل منتدى الخبرات الليبية للسلام والتنمية لضمان أن يكون لليبيين صوت قوي في تحديد مستقبلهم. يضم المنتدى خبرات من مختلف المجالات ومن مختلف المناطق الليبية. تهدف المجموعة إلى المساهمة في إعادة بناء الدولة الليبية من خلال مقارنة قاعدية تؤكد على اللامركزية والحكم المحلي بالإضافة إلى المواطنة وحقوق الإنسان. وتهدف المجموعة إلى تحقيق أهدافها من خلال مقارنة تفاعلية قاعدية ومعرفية، تراعي الحوار الديمقراطي والمشاركة الواسعة والتواصل الإيجابي.

لدى المجموعة رؤية لليبيا جديدة مسالمة مبنية على أساس المواطنة المتساوية والشمولية والمشاركة الواسعة والمؤسسات الفعالة. وهذا يتطلب تعزيز المصالحة الوطنية ودعم السلم الاجتماعي، ودعم اللامركزية وتقوية أجهزة الحكم المحلي. بالإضافة إلى ذلك، تسعى المجموعة إلى تعزيز قيم المواطنة والتعايش والتسامح واحترام التنوع والتعدد ونبذ الإقصاء والكراهية والتطرف والعنف، وتعزيز قيم الحكم والشفافية والمساءلة.

صورة الغلاف: أعمال نظافة وتحسين الشوارع في طرابلس (الصورة: شركات الخدمات العامة طرابلس)

تصميم وتنفيذ: عمر الحداد

الرقم الدولي: ISBN 978-9959-1-2516-3

الوكالة الليبية للترقيم الدولي الموحد للكتاب، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا

منتدى الخبرات الليبية للسلام والتنمية

Libyan Expertise Forum for Peace and Development (LEFPD)

بريد إلكتروني: info@libyan-efpd.org

موقع: ar.libyan-efpd.org

المحتويات

الحروف الاختصارية	03
توطئة	04
مقدمة	06
السلطات المحلية في ليبيا	08
معوقات تمكين وتعزيز الحكم المحلي	11
أفضل الممارسات في الحكم المحلي	15
فيما يتعلق بالمضي قدمًا	36
ملاحق	41

الحروف الاختصارية

CRA	Civil Registry Authority	مصلحة الأحوال المدنية
GCC	General Cleaning Company	شركة خدمات النظافة العامة
GCWS	General Company for Water and Sewage	الشركة العامة للمياه والصرف الصحي
GNA	Government of National Accord	حكومة الوفاق الوطني
GSC	General Services Company	شركة الخدمات العامة
HCTC	High Committee for the Transfer of Competences	اللجنة العليا لنقل الاختصاص
LCISO	Local Civil Society Organizations	منظمات المجتمع المدني المحلية
MC	Municipal council	المجلس البلدي
MG	Municipal Guards	الحرس البلدي
MoEIn	Ministry of Economy and Industry	وزارة الاقتصاد والصناعة
MoF	Ministry of Finance	وزارة المالية
MoLG	Ministry of Local Government	وزارة الحكم المحلي
MRS	Municipal Revenue System	نظام الإيرادات البلدية
PPA	Public Property Authority	مصلحة أملاك الدولة
UPA	Urban Planning Authority	مصلحة التخطيط العمراني

توطئة

صياغة سياسات وبناء رؤية ليبيا الجديدة تكرس التحرك من القاعدة إلى القمة

حتى يومنا هذا، لم تنجح محاولات إنهاء الصراع في ليبيا (2011-2021) لأنها لا تعالج الأسباب الجذرية. وعلى وجه الخصوص، لا توجد خطة مدروسة جيداً لإعادة هيكلة المؤسسات العامة، ونقل المزيد من الصلاحيات إلى السلطات المحلية لإنهاء المركزية المفرطة وتداعياتها السلبية.

هندسة دستورية تضمن استعادة نظام يتسم باللامركزية في غالبه. كما برزت مطالبات بأنه على المفاوضات السياسية أن تركز على كيفية إعادة صياغة الدولة بحيث يصب عملها في صالح الليبيين وبصورة فعالة.

هذا، وتشير عمليات تبني اللامركزية بحكم الواقع والتي تحركها جهات فاعلة محلية وتزيد يوماً بعد يوم، إلى أن إجراء عملية إعادة هيكلة توسع نطاق صلاحيات السلطات المحلية ضرورة للسلام والتنمية. فإدراكاً لاحتياجات مجتمعاتها، أخذت السلطات المحلية تطلق مبادرات طموحة ومبتكرة بصورة متزايدة لتوسيع نطاق أنشطتها. وضمن هذا السياق، فإن السلطات المحلية تعمل بموجب صلاحيات أكبر بكثير من الصلاحيات التي كانت تعمل بموجبها قبل عام 2011. كما أخذت السلطات المحلية تسد الثغرات الناتجة عن عدم قدرة السلطات المركزية على الوفاء بالتزاماتها. وكما يوضح تقريرنا، فإن هذا الجهد يركز على تسخير تقنية المعلومات والاتصالات في إعداد قواعد بيانات معلوماتية متطورة لتحسين

وفي حين أن هناك حاجة لإيجاد حل سياسي، فمن غير المرجح أن تؤدي المفاوضات إلى حلول مستدامة إذا ظلت الأسباب الجذرية للصراع دون معالجة. وعلى الرغم من التدخل الخارجي، لا يزال الصراع الليبي مدفوعاً إلى حد كبير بالنزاعات القائمة بين المجتمعات المحلية وبين المجموعات المختلفة حول إدارة الموارد وتوزيع الإيرادات والصلاحيات. والمؤسسات الوطنية لم تتمكن من إدارة هذه الخلافات. في المقابل، كان الليبيون في الغالب قادرين على إدارة النزاعات داخل مجموعاتهم الاجتماعية إدارة جيدة نسبياً.

في هذا الصدد، من الملائم أن نتذكر أن تأسيس الدولة الليبية المعاصرة عام 1951 استند على نظام هجين من اللامركزية والمركزية. ومع ذلك، فبين عامي 1969 و 2011، جرى فرض نظام مركزي غير متناسب في سياق إحكام القبضة على المجتمع، وعليه فقد جرى تقليص صلاحيات السلطات المحلية. لذلك، فإنه اعتباراً من عام 2011، برزت مطالبات بإجراء إصلاح هيكلي وإجراء إعادة

كما يشير هذا التقرير، فإنه من الضروري اتخاذ مجموعة من الخطوات التكميلية من أجل البناء على المبادرات الواعدة التي أطلقتها السلطات المحلية من أجل تعزيز اللامركزية وإعادة هيكلة الدولة جذرياً.



فرق العمل التطوعي
من بلديتي سرت والجفرة
تقوم بترميم الطريق
الرابط بين سرت وودان
(الصورة: بلدية سرت)

مقاربات تدرك خصوصية السياق المحلي. ففي بيئة تتميز بحساسية ثقافية عالية، يُعد الانتباه إلى السياق في تقييم الاحتياجات أمرًا ضروريًا لضمان تلبية المشاريع الجديدة للاحتياجات الأساسية ودعمها اجتماعيًا وثقافيًا. وهذا يعني في كثير من الأحيان تسخير الشراكات مع القطاع الخاص المحلي والخبرة الفنية المحلية المتاحة.

رابعًا، يجب على السلطات المحلية أن تدمج ما ورد أعلاه بنهج يربط بين المحليات وينتج عنه قوة دفع على مستوى التنمية المحلية. إن بناء علاقات تعاون وشراكات نشطة بين المجتمعات المحلية سيسهم في تحسين الإدارة والمعرفة الفنية والمساهمة في إعادة بناء الدولة والملكية الوطنية. ولعل مشاطرة الدروس المستفادة هو الخطوة الأولى في التعاون بين السلطات المحلية.

في جميع النقاط المذكورة أعلاه، هناك ثغرات. ومن بين أمور أخرى، فهي ناتجة عن الانقسام السياسي، وتدهور الأمن، وضعف التواصل بين المجتمعات المحلية.

إننا نأمل أن يكون هذا التقرير خطوة جادة على طريق إعداد حلول جادة تثمر صياغة سياسات حصيفة لتعزيز الحكم المحلي وبناء رؤية متطورة لليبيا الجديدة تركز التحرك من القاعدة إلى القمة ويمكن من خلالها المضي قُدُمًا.

الزهراء لنقي

عملية صنع القرار على المستوى المحلي، واعتماد لوائح جديدة لتوسيع التجارة والسياحة المحلية، وزيادة الإيرادات حتى تتمكن السلطات المحلية من توسيع نطاق تقديم الخدمات للمجتمعات المحلية. إن هذه المبادرات تعمل على زيادة الاستقرار والازدهار المحلي وتخفيف الضغط السلبي الناتج عن الصراع.

وكما يشير هذا التقرير، فإنه من الضروري اتخاذ مجموعة من الخطوات التكميلية من أجل البناء على المبادرات الواعدة التي أطلقتها السلطات المحلية من أجل تعزيز اللامركزية وإعادة هيكلة الدولة جذريًا.

أولاً، هناك حاجة إلى نهج أوسع يعتمد المقاربة القاعدية التي تضمن التحرك من أسفل إلى أعلى. فعند التحرك نحو هيكل حوكمة مختلط، من الأهمية بمكان ضمان تدفق المزيد من السلطة والمساءلة من القاعدة إلى أعلى بدلاً من تحركها من أعلى إلى القاعدة. وسيؤدي هذا إلى تقليل الصراعات الصفرية على التحكم المركزي.

ثانيًا، هناك حاجة لإعادة بناء المؤسسات انطلاقًا من الاعتبارات والدوافع المحلية. يجب أن تركز المؤسسات المحلية على القوى الاجتماعية المحلية والقيادة بحيث تجدد نفسها. هذا أمر بالغ الأهمية لضمان استمرار الإدارة المحلية المختصة.

ثالثًا، عند النهوض بالمشاريع التي تلي الاحتياجات المجتمعات المحلية، ينبغي للسلطات المحلية أن تتبنى

مقدمة

إنشاء أطر التعاون المحلي بين الليبيين .. أقصر الطرق لتحسين الحكم

على الرغم من الاعتراف الواسع بأن السلطات المحلية ينبغي أن تلعب دوراً رئيسياً في حكم ليبيا وإدارتها، فإنه طيلة المرحلة الانتقالية التي امتدت لما يجاوز عشر سنوات لم تُطرح رؤية شاملة لكيفية تطبيق ذلك. فضلاً عن ذلك، فإنه لم تُقدّم خارطة طريق للكيفية التي يمكن من خلالها لهذه السلطات المحلية أن تعزز قدراتها الإدارية المختلفة حتى يتسنى لها الاضطلاع بدور قيادي.



رئيس المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني، فائز السراج، يجتمع بعمداء البلديات في إطار لقاءات التشاور الوطني، 6 سبتمبر 2019 (الصورة: حكومة الوفاق الوطني)

إحصائية مصغرة تعتمد نظام المعلومات الجغرافي لجمع البيانات عن السكان والمدارس والشركات ومناطق التسوق من أجل تحسين الظروف المحلية. هذا في حين أن جهات أخرى قد سعت إلى التعاون تعاوناً خلافاً مع الشركات المملوكة للدولة لتحسين تقديم الخدمات المحلية. أما في مدينة البيضاء، فقد أنجزت السلطات المحلية ترتيباً مؤقتاً مع شركة المياه الوطنية أتاح الاستثمار في سلسلة من المشاريع الصغيرة. أما في مدينة بنغازي، جرى توظيف شركات خاصة لتعزيز التخلص من النفايات الصلبة. أما في مدينة سبها، فقد سعت السلطات المحلية إلى الحصول على دعم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتوفير الألواح الشمسية لتلبية الاحتياجات الكهربائية العاجلة للمشافي.

كل هذه الإنجازات تمثل ممارساتٍ فضلى ومُثلى يمكن الاستفادة منها بيد أنه نادراً ما يجري مشاطرة الدروس المتمخضة عنها بين السلطات المحلية. في الواقع، إن المناطق التي شهدت تحقيق إنجازات نوعية هي معزولة عن بعضها البعض. فهي تفتقر إلى طريقة للتعلم من الممارسات المثلى والمبادرات التي تحدث في مناطق أخرى من البلاد. ومع أن الجهود الدولية لتوفير المساعدات كثيرة، فهي تركز على التعلم من تجارب الخارج، وهو ما يتضمن التقليل من قيمة ما يمكن أن يتعلمه الليبيون من بعضهم البعض. وقد يمكن القول إن تعلم الليبيين من بعضهم هو أفضل طريقة لتحسين الحكم بسرعة. فلا شك أن السكان المحليين لديهم معرفة محددة بما هو الأفضل بالنسبة لهم، وهم على دراية بكيفية مواءمة المعرفة الخارجية على نحو أفضل مع الاحتياجات المحلية. في ضوء ما سبق، يأتي الكتيب المائل الذي يتوخى تشجيع عملية المشاطرة هذه لإنشاء إطار لليبيين للتعلم من بعضهم البعض وذلك ارتكازاً على الفكرة التي مفادها أن هذا التعاون المحلي هو مجرد بداية. ■

في هذا الصدد نجد أن كلاً من حكومة الوفاق الوطني وبعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا قد سعى إلى تعزيز اللامركزية وتوظيفها كوسيلة لإنهاء الصراع في البلاد، لكن تحركهما في هذا الاتجاه كان غير متسق في أحسن الأحوال. فقد أدخلت حكومة الوفاق الوطني بعض الإصلاحات، لكنها كانت دون المستوى. نتيجة لذلك، لا تزال السلطات المحلية مقيدة تقييداً كبيراً بالنسبة لما يمكنها فعلاً عمله لتحسين الأوضاع في مناطقها. هنا، لنا أن نلاحظ أن القانون 2012/59، الذي أنشأ نظام الإدارة المحلية الليبي، لا يمثل نموذجاً مناسباً، وهو يحد من نطاق ما يمكن عمله محلياً. على سبيل المثال، نجد أن عائدات البتروكيماويات لا يعاد توزيعها على نحو كاف. كما إن سيطرة الدولة على العديد من مشروعات ومؤسسات الخدمة العامة تقيد إمكانية حل المشكلات على المستوى المحلي. إن تركيز المعرفة الإدارية والخبرة الفنية في إقليم طرابلس يحرم الإقليميين الآخرين، أي برقة وفزان، من الكفاءات التي تشتد الحاجة إليها.

قد يجادل البعض بأن ليبيا بحاجة إلى تجاوز اللامركزية واعتماد هيكل يركز على مقاربة قاعدية (من أسفل إلى أعلى). ولعل المنطق في ذلك واضح، وهو أن العديد من المناطق تتسم بالاستقرار وحالة من السلم مع أن البلد ككل في حالة حرب. إن الإنجازات التي تحققت بواسطة آليات الوساطة وإدارة النزاع المحلية أكثر من الإنجازات التي تحققت بواسطة آليات الوساطة الوطنية. في الغالب الأعم، كان أداء وحدات الحكم المحلية الفردية أفضل من أداء الحكومة الوطنية في الاستجابة لاحتياجات المواطنين.

بالإضافة إلى ذلك، شهدت المرحلة إطلاق مبادرات إبداعية كبيرة على المستوى المحلي للتغلب على صعوبات الحكم خلال الأزمة الحالية. على سبيل المثال، أقدمت عدة بلديات - بما في ذلك بلدية سوق الجمعة - على تأسيس مكاتب

إن ليبيا بحاجة إلى تجاوز اللامركزية واعتماد هيكل يركز على مقاربة قاعدية (من أسفل إلى أعلى). ففي الغالب الأعم، كان أداء وحدات الحكم المحلية الفردية أفضل من أداء الحكومة الوطنية في الاستجابة لاحتياجات المواطنين.

السلطات المحلية في ليبيا

على الرغم من وجود كيانات حكم محلية في ليبيا منذ أن نظمتها حركة التشريع لأول مرة بموجب القانون 1956/14 بعد سنوات قليلة من الاستقلال، إلا أن نطاق سلطتها ظل محدودًا للغاية. وقد أدى ذلك إلى أن يشهد المستوى المحلي ظهور أجسام إدارية ضعيفة تفتقر إلى الخبرة. كما أدى إلى أن يشهد المستوى الوطني توجهات سياسية تناوئ اللامركزية وتناوئ تمكين الهيئات المحلية على المستوى الوطني. وبينما اتخذت السلطات المحلية أشكالًا متنوعة على مر السنين ومرت بالعديد من التغيرات، فقد ظلت هذه الديناميكيات التي ذكرناها حاضرةً على الدوام.

جامع درغوت باشا
في المدينة
القديمة بطرابلس
ستيغان كرسوسكي
(CC BY 2.0)

بعد ثورة فبراير 2011 ودخول ليبيا في مرحلة انتقالية، أصدر المجلس الوطني الانتقالي القانون 2012/59 المسمى «قانون الإدارة المحلية» بهدف إنشاء نظام حكم محلي جديد لخدمة احتياجات السكان المحليين على نحو أفضل. لقد استحدث هذا القانون نظامًا ذا مستويين للبلديات والمحافظات. على أنه قد ثبت أن هذا النظام غير كافٍ. زد على ذلك أنه كان هناك نقص في تشريعات المتابعة على الرغم من الحاجة الماسة لها على المستوى المحلي.

الهيكل البلدي الحالي وصلاحياته

إن القانون رقم 2012/59 هو القانون الذي ينظم حاليًا هيكل المجالس البلدية وصلاحياتها ووظائفها. وهو ينص على أن المجالس البلدية يجب أن تُنتخب من قبل دوائرها الانتخابية، مع اختيار رؤساء البلديات من قبل المجلس البلدي. ويتكون كل مجلس من ثلاث فئات من الممثلين يتناسب عددهم مع عدد الكتلة السكانية (سبعة مقاعد للبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 250000 شخص، وخمسة مقاعد للبلديات التي يقل عدد سكانها عن ذلك، وفئة المقاتلين المصابين (مقعد واحد)، والنساء (مقعد واحد) - سبعة أو تسعة أعضاء في المجمل.

ووفقًا لقانون 2012/59، فإن مدة ولاية أعضاء المجالس البلدية أربع سنوات. ومع ذلك، فقد مددت الحكومة الوطنية فترة الولاية بسبب البيئة السياسية المضطربة والظروف الأمنية السيئة في جميع أنحاء البلاد. وقد توقفت الجولة الثانية من الانتخابات البلدية لعام 2019 عندما اندلع النزاع المسلح حول طرابلس. في بعض البلديات، أنجزت الانتخابات في العام 2020 وفقًا للجدول الزمني المنقح للجنة المركزية لانتخابات المجالس البلدية، وهو ما أسفر عن انتخاب مجالس بلدية جديدة في هذه العملية، ولكن في كثير من البلديات الأخرى لم تُعقد الانتخابات بعد. وقد انخفضت مشاركة الناخبين، مما قد يعكس عدم الرضا على نطاق واسع عن أداء الحكومة.

إن الهيكل الإداري التي يرأسه رؤساء البلديات وأعضاء المجالس يتضمن هيئات حكومية بلدية تضم موظفين يديرونها (هذا مع ملاحظة محدودة مهارات الموظفين ودرايتهم الإدارية في بعض الأحيان، ووجود اهتمام من الحكومة الوطنية بنقل المزيد من الكفاءات إلى تلك الأجسام. إن القانون 2012/59 يقتصر على تنظيم عمليات جمع القمامة، وتنظيف الشوارع، وإدارة الحدائق والمتنزهات، وتنظيم الأسواق والأماكن المفتوحة، وصيانة الشوارع والطرق باعتبار ذلك كله جزءًا من المسؤوليات المحلية. جدير بالملاحظة أنه كان



ضمن سياق متصل، أصدرت وزارة الحكم المحلي في حكومة الوفاق الوطني عددًا من اللوائح والتحديثات التنظيمية في 2018-2019 بهدف تعزيز الإدارة على مستوى المحليات. وقد لوحظ أن هذه اللوائح والتحديثات تتعلق بالهيكل التنظيمي وإصلاحات الشوارع والطرق وإدارة الحقائق والأماكن المفتوحة وإشارات الطرق والإعلانات والنظافة والصحة العامة. على أن العديد من البلديات لم تعط الأولوية لتنفيذ هذه الأعمال.

الشؤون المالية للمحليات

إن لدى السلطات المحلية مصدرين رئيسيين للتمويل. أما المصدر الأول فهو الموازنة الوطنية. ويتخذ هذا التمويل أساسًا صيغة مخصصات تشغيلية ومرتببات. وأما المصدر الآخر فهو الإيرادات المحلية الناتجة أساسًا عن رسوم الخدمات المقدمة. على أن القيود المفروضة على مصدري التمويل أعاقَت الجهود المبذولة لتحسين الحكم وتوسيع الخدمات محليًا إعاقَةً شديدة. ويلاحظ أن نظام الإيرادات البلدية الذي أصدرته حكومة الوفاق الوطني خلال الآونة الأخيرة قد يغير هذه الديناميكية تغييرًا جذريًا إذا اغتنمت المجالس البلدية الفرصة وعززت إيراداتها وقدراتها وخدماتها استجابة للتفويض الموسع.

ربما تكون أكبر فرصة فورية للسلطات المحلية لزيادة الإيرادات هي أملاك الدولة داخل حدود كل بلدية. فحتى كتابة هذه السطور، لا تزال مصلحة أملاك الدولة مسؤولة عن إدارة جميع المباني والأراضي العامة، وتباشر تحصيل الإيجارات و/أو أشكال أخرى من الإيرادات المتولدة نيابة عن الدولة. وينص القانون 2012/59 على أن جميع الإيرادات المتأتية من أملاك الدولة داخل البلدية يجب أن توجه إلى المجلس البلدي المعني، لكن هذا لم يتحقق. وعليه، فيجب على نظام الإيرادات البلدية إصلاح هذا الأمر. كما إن القانون المذكور يمكّن المجالس البلدية من توسيع نطاق تحصيل الرسوم من الخدمات المقدمة، والتي ينبغي أن تصبح مصدرًا رئيسيًا للدخل في السنوات القادمة. ■

هناك الكثير من النقاش منذ ذلك الحين حول نقل المزيد من الصلاحيات إلى السلطات المحلية على أن التقدم المحرز في هذا الصدد محدود. إن صدور الموافقة خلال الآونة الأخيرة على نظام الإيرادات البلدية الجديد (MRS) يتيح لأول مرة-تحصيل إيرادات محلية، ومن شأن ذلك أن يساعد المجالس البلدية على تحسين الخدمات المحلية والاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات دوائرها الانتخابية. ولكن من الضروري إجراء المزيد من التغييرات القانونية (الإدارية).

لقد حدد القانون 2012/59 أيضًا المستوى الثاني للحكم المحلي - أي المحافظات التي تضم مجموعة من البلديات. فهي مسؤولة عن تمثيل أصوات البلديات والتعبير عنها على المستوى الوطني (على سبيل المثال، ضمن سياق المفاوضات مع الحكومة الوطنية) وكذلك تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين البلديات، وذلك لضمان أن تتمتع بقدرة جيدة بما يكفي لتلبية الاحتياجات المحلية وتقديم الخدمات العامة اللازمة. هذا، ومن المفترض أن يدير كل محافظة مجلس محافظة منتخب، لكن حتى اليوم لم ينتخب أي مجلس على الإطلاق لأن المحافظات لم تتأسس رسميًا حتى كتابة هذه السطور. ومن المفترض أن يقر مجلس النواب قانونًا خاصًا يسمى «قانون المحافظات» لتوضيح الهيكل والمسؤوليات بمزيد من التفصيل، لكنه أخفق في أداء ذلك.

العلاقات مع الحكومة الوطنية

منذ سنّ القانون 2012/59، أخذت الوزارات التنفيذية (المالية والتخطيط والبنية التحتية، وما إلى ذلك) والهيئات الوطنية الأخرى مثل مصلحة أملاك الدولة وشركة خدمات النظافة العامة تناوئ نقل الصلاحيات والكفاءات والموارد للهيئات البلدية. من جانبها، أقدمت حكومة الوفاق الوطني على تأسيس اللجنة العليا لنقل الاختصاص لتسهيل نقل السلطات المحددة على الأقل بموجب القانون 2012/59. وقد أحرزت اللجنة بعض التقدم، خاصة في المجالات المتعلقة بالتخطيط والنقل. ومع ذلك، فإن العديد من الصلاحيات المهمة ظلت في أيدي الهيئات الوطنية.



رئيس حكومة الوحدة الوطنية، عبد الحميد الدبيبة
(يمين)، ونائبه ووزير الحكم المحلي في الاجتماع
الأول للمجلس الأعلى للإدارة المحلية بمشاركة
الأمثلة: الصورة: المركز الإعلامي لحكومة الوحدة الوطنية

مجلس الأعلى للإدارة المحلية

اجتماع الدورة الأولى لسنة 2021

فخامة

معوقات تمكين وتعزيز الحكم المحلي في ليبيا

على أن جميع البلديات لها نفس الهيكل التنظيمي وإطار العمل بغض النظر عن عدد السكان والحجم الجغرافي. وهذا يعني أن عملية نقل موظفي الدولة ستكون غير عادلة بالضرورة وعلى نحو حاد حيث تستقبل بعض البلديات الصغيرة عددًا من الموظفين أكبر مما تحتاج إليه بينما تستقبل بلديات أخرى عددًا أقل بكثير من اللازم، وتعاني نقصًا حادًا. ومع منح السلطات المحلية المزيد من السلطة والمسؤوليات، فإن هناك ضرورة لتوزيع أكثر ملاءمة للموظفين.

على المستوى القانوني

إن هناك عقبات أخرى قانونية أو متأصلة في طبيعة الكيفية التي جرى وفقًا لها تنظيم الدولة تاريخيًا. فعلى الرغم من إصدار القانون رقم 59 في العام 2012 من أجل تمكين السلطات المحلية على أساس أنها ستكون مجهزة تجهيزًا أفضل للاستجابة للاحتياجات المحلية،

هناك العديد من العقبات التي يجب على السلطات المحلية التغلب عليها لتحسين إدارتها.

على المستوى الهيكلي

قد تدعم السلطات الوطنية فكرة اللامركزية دعمًا خطابيًا، لكنها ظلت مترددة للغاية في نقل الاختصاصات اللازمة لتحقيق اللامركزية. وعلى الرغم من المحاولات العديدة للمضي قدمًا في الإصلاح، فإن الإطار القانوني الذي حكم ليبيا على مدى نصف القرن الماضي والذي يتسم بمركزية مفرطة لا يزال ساريًا. وهذا يعني أن القوانين واللوائح التي تمنح الحكومة الوطنية جميع السلطات التنفيذية لا تزال سارية، مما يعيق قدرة السلطات المحلية على تحسين الحكم في مناطقها. جدير بالذكر في هذا الشأن أن القانون 2012/59 ينص

إلا أن القانون أخفق في توضيح أدوار السلطات المحلية وحقوقها وواجباتها والسلطات. كما أخفق في تحديد الصلاحيات التي تحتفظ بها الحكومة الوطنية. فلا تزال معظم الخدمات الأساسية تخضع لسيطرة أجهزة الدولة والشركات العامة بما في ذلك التعليم والتمويل والإسكان والمياه والصرف الصحي والكهرباء.

ولنلاحظ أيضًا أنه لم يُصرح للسلطات المحلية بتحصيل الرسوم إلا خلال الآونة الأخيرة (وهي لا تزال غير قادرة على تحصيل الضرائب)، مما يجعلها تعتمد في الغالب على تحويلات الإيرادات من الحكومة الوطنية - وهي الممارسة المعتادة في ليبيا لفترة طويلة. وتقتصر غاية هذه الممارسة على تغطية تكاليف التشغيل - وهو ما يؤدي إلى عدم تبقي أموال للاستثمار أو حتى لصيانة الأصول العامة القائمة. وبالتالي، فإن هذا يفرض قيودًا على قدرة السلطات المحلية على تحسين الخدمات العامة في كثير من الحالات. وحتى كتابة هذه السطور، يمكن للبلديات تحصيل رسوم على الخدمات المحلية مثل جمع النفايات الصلبة، والنقل، ومواقف السيارات. وتقوم مصلحة الضرائب بتحصيل ضرائب الدخل على الشركات والأفراد والجمارك المتولدة محليًا، ولكن يمكن تحويلها إلى البلدية لتحسين الخدمات العامة. ومع ذلك، فإن عددًا قليلًا جدًا فقط من البلديات ورؤساء البلديات يضغطون على وزارة المالية والسلطات الوطنية الأخرى للحصول على هذه الأموال (المصنفة حسب الموقع الجغرافي في جداول البيانات الوطنية) على الرغم من حقيقة أن القانون 59 يسمح بالحصول عليها.

وهكذا، فقد أدى القانون 59 إلى تعقيد عملية توطيد اللامركزية بدلًا من تطويرها، بل إنه أصبح يرمز إلى إخفاقها إلى حد ما. وفي الواقع، زادت الانقسامات السياسية في البلاد الأمر سوءًا - إذ إن العديد من أحكام اللامركزية لم توضع موضع التنفيذ، وتوقفت فرص توسيع نطاق التشريع مرارًا وتكرارًا.

على المستوى المالي

هناك موارد مالية محدودة متاحة تحت تصرف السلطات المحلية. وقد ظلت المخصصات التي تقررها الحكومة

الوطنية - التي تمثل حتى الآن المصدر الرئيسي للإيرادات - محدودة الحجم وغير منتظمة في التوزيع. فهي أقل بكثير مما يكفي لتغطية الاحتياجات الأساسية. فضلًا عن ذلك، فقد واجهت السلطات البلدية حالات طوارئ وأزمات متكررة حتى المبالغ المحدودة التي كانت هناك حاجة ملحة لها خلال حالات الطوارئ تلك - إذ لا توجد أموال طوارئ متاحة إتاحة فورية. وهذا يعني في كثير من الأحيان سحب الأموال من الخدمات العادية التي تعاني بالفعل نقصًا تمويليًا، مما يؤدي إلى مزيد من التدهور.

على المستوى الفني

اعتمد نظام القذا في اعتمادًا كبيرًا على الخبراء الأجانب لإدارة الوظائف المهنية، متجاهلاً الاستثمار في تطوير المعرفة التقنية المحلية. هذا الأمر ترك البلد يعاني نقصًا كبيرًا في المهارات في العديد من القطاعات - خاصة بعد مغادرة العديد من الخبراء الأجانب بمجرد اندلاع العنف في العام 2014. ويلاحظ أن هذا النقص يتسم بالحدة على نحو خاص خارج المدن الرئيسية على المستوى المحلي في معظم أنحاء البلاد.

على مستوى الخدمات الصحية

إن قطاع الرعاية الصحية، على سبيل المثال، تعثره حالة من الفوضى. لقد ظل هذا القطاع دائمًا ضعيفًا خارج المدن الرئيسية، مع توجيه جزء كبير من التمويل نحو إرسال الليبيين إلى الخارج للعلاج أو نحو استيراد عاملين في مجال الرعاية الصحية من خارج البلاد. وقد جرى استثمار القليل في تدريب السكان المحليين وتمكينهم من التعامل مع احتياجات الرعاية الصحية في البلاد بأنفسهم. منذ عام 2014، أصبح كل شيء أسوأ بكثير. فالمشافي والعيادات - خاصة خارج طرابلس - مكتظة نتيجة ضخامة احتياجات السكان. إن عدم القدرة على السفر إلى المدن الرئيسية يعني أن العديد من المواطنين محرومون من الخدمات الرئيسية. هذا مع ملاحظة أن جودة الطرق في ليبيا رديئة بعد عقد بلا أي استثمار أو إعادة تأهيل، مما يجعل السفر وحتى النقل بسيارة الإسعاف غير آمن

وهكذا، فقد أدى القانون 59 إلى تعقيد عملية توطيد اللامركزية بدلاً من تطويرها، بل إنه أصبح يرمز إلى إخفاقها إلى حد ما. وفي الواقع، زادت الانقسامات السياسية الأمر سوءاً - إذ إن العديد من أحكام اللامركزية لم توضع موضع التنفيذ، وتوقفت فرص توسيع نطاق التشريع مراراً وتكراراً.

المسلح يتجدد بين الآونة والأخرى ملقياً بأعباء هائلة على المناطق المتضررة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ويجب على البلديات توجيه الطاقة والموارد القيمة للتعامل مع العواقب المباشرة للنزاع بالإضافة إلى الحاجة إلى مساعدة النازحين وتقديم المساعدات الطارئة لمن هم في حاجة ماسة لها.

على مستوى الخيال الإبداعي الابتكاري

أخيراً، فإن السلطات المحلية مقيدة نتيجة نقص الخبرة وضآلة الإبداع. ولم تبذل العديد من المحليات سوى القليل من الجهد لتجاوز المجالات القليلة التي تحققت فيها اللامركزية بالفعل - بما في ذلك خدمات النظافة، والتنمية المحلية، والتسجيل المدني، وترخيص البناء. ويبدو أن القائمين على السلطات المحلية في تلك المناطق قد استخلصوا من فرض هذه القيود الكثيرة أنه لن يكون بمستطاعهم تحسين تلبية الاحتياجات المحلية الحرجة من خلال تحسين الخدمات العامة مثل المياه والكهرباء والتعليم والصرف الصحي.

وهم يعتقدون أنه بما أن السلطات المحلية لم تأخذ زمام المبادرة في الماضي، فلا داعي لأخذ زمام المبادرة الآن. ولكن بعد سنوات عديدة من التحول المتعثر، وعدم تلبية التوقعات، ربما حان الوقت الآن لإعادة النظر. إن لدى الليبيين احتياجات كبيرة بصورة يومية تقريباً تحتاج إلى معالجة - وإن السلطات المحلية في وضع فريد يتيح لها أن تكون في موقع قيادة الجهود المبذولة لتحقيق ذلك. ■

لمعظم المرضى. كما تعاني القطاعات الأخرى من نقص المهارات - بما في ذلك قطاع المياه وتقنية المعلومات والتعليم والخدمات والبناء.

على المستوى الإداري

بعد سنوات من الإهمال من قبل نظام القذافي، تعاني السلطات المحلية أيضاً من نقص في مديري القطاع العام ذوي الخبرة. وهناك قدرة محدودة في العديد من الأماكن على تطوير الخطط، وتخصيص الموازنات على نحو فعال، وإدارة عمليات صنع القرار الشاملة. وغالباً ما يُترجم هذا إلى قرارات إدارية غير فعالة أو غير حاسمة. لقد تسنى للعاملين في المحليات التي اتسمت بأداء أفضل تعلم الكثير على عجل في السنوات الأخيرة بدافع الضرورة، ولكن قلة من العاملين فيها هم مدربون تدريباً مهنياً أو لديهم أي خبرة في الأنظمة البيروقراطية المتقدمة. وقد أدى الأداء الضعيف في تقديم الخدمات التي نقلت بالفعل في بعض الأماكن إلى تشكيك الكثيرين في قدرة السلطات المحلية على التعامل مع مهام أكثر تعقيداً.

على مستوى الجماعات المسلحة

لقد أدى وجود الجماعات المسلحة داخل البلديات إلى إعاقة قدرة البلديات على العمل بفعالية في العديد من المناطق. فغالباً ما تتدخل هذه المجموعات في الإدارة اليومية لمعالجة شواغلها الخاصة، مما يعيق صنع القرار وتخصيص الأموال بشأن القضايا التي تهم المجموعات. بالإضافة إلى ذلك، فإن النزاع



■ من الواضح أن المواطنين في جميع أنحاء ليبيا يطالبون بتحسين إدارة البلديات الخاصة بهم وذلك ضمن سياق التعبير عن إحباطهم المتزايد من رداءة نوعية الخدمات المقدمة. على أن الأمر الذي تنبغي ملاحظته هو اختلاف الوضع من منطقة لأخرى. ففي بعض المناطق، لوحظ أن السلطات البلدية قد توقفت عن انتظار التغيير وأخذت المبادرة بنفسها. لقد ابتكرت هذه السلطات البلدية حلولاً إبداعية لتلبية احتياجات سكانها. وقد مكنت هذه الابتكارات المحلية بعض

مجمع ذات العماد
في مدينة طرابلس
طارق سيالة،
(CC BY 2.0)

أفضل الممارسات في الحكم المحلي

ما الذي
يمكن
للهيئات
المحلية
تعلمه من
أقرانها
الأكثر نجاحًا
على امتداد
البلاد؟

1. تعزيز الحصول على البيانات وتحليلها 16
2. تحسين التخطيط 18
3. زيادة الإيرادات المحلية 20
4. تعزيز بناء المؤسسات والحوكمة 22
5. تعزيز تنمية الأعمال التجارية المحلية 24
6. تعزيز التعليم 26
7. تحسين التخلص من النفايات الصلبة
(بالتعاون مع مقدم الخدمة الوطني) 28
8. تحسين توفير المياه ومعالجة مياه
الصرف الصحي 30
9. تمكين المرأة 32
10. تحسين مشاركة المجتمع 34

البلديات من تلبية الاحتياجات الملحة وحل مجموعة متنوعة من المشكلات وزيادة التزامها بتحسين الخدمات.

في هذا السياق، يتناول هذا الكتيب عددًا من الابتكارات في عشرة مجالات لمعرفة ما الذي نجح على أرض الواقع وما الذي يمكن للبلديات الأخرى تعلمه من أقرانها على امتداد الوطن. فكلما زادت قدرة السلطات المحلية على التعلم من بعضها وتضافرت الجهود للتقدم معًا زادت سرعة استعادة ليبيا قوتها.



أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

01

تعزيز الحصول على البيانات وتحليلها

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- تعزيز قدرة السلطات المحلية على تحديد ومعالجة احتياجات المواطنين وتطلعاتهم من خلال تحسين عملية صنع القرار الصادر من الهيئة المحلية.
- تحسين الكفاءة الإدارية والفنية من خلال ضمان الوصول إلى بيانات عالية الجودة، وتحليل الأوضاع المحيطة تحليلًا سديدًا، وتيسير إعداد تقارير موجزة دقيقة عن التحديات التي تواجهها الهيئات المحلية.

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- عدم الإلمام بأهمية جمع البيانات وتحليلها.
- الافتقار إلى القدرة والبنية التحتية لجمع البيانات وتحليلها وإدارتها بسبب محدودية الموارد المالية والتقنية.
- تجزئة الهياكل الحكومية.
- نقص الموارد المالية.

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

- تمكنت كل من بلدية سوق الجمعة وبلدية طرابلس المركز وبلدية جنزور من بناء نظام معلومات جغرافية GIS بدعم من جهة مانحة دولية. وقد أقدمت قاعدة بيانات نظم المعلومات الجغرافية على تزويد هذه البلديات بأداة لرسم خرائط المؤسسات الاقتصادية المختلفة والمؤسسات العامة والمرافق الصحية والخصائص البيئية والجغرافية. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك البلديات الآن الأدوات اللازمة لتحديد خصائص المناطق المختلفة داخل بلدياتها وتحديد مواقع المؤسسات العامة المختلفة.

التنفسى المنبعثة. وقد أُجري المسح بالتعاون مع شركة دولية، ونقلت النتيجة لاحقاً إلى المركز الوطني للمواصفات والمعايير القياسية وإلى الهيئة العامة للبيئة.

■ طورت بلدية زليتن قاعدة بيانات للتخطيط الحضري، بمساعدة شركة DAI العالمية، لتصنيف الأحياء وفقاً لخصائصها الوظيفية. كما أقدمت على بناء قاعدة بيانات للعمال الأجانب من أجل المصادقة على القوى العاملة الأجنبية داخل حدودها؛ وجرى توفير بطاقات الهوية نتيجة لذلك.

ما هي الدروس التي يمكن أن تتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

يعد النقص الحالي في البيانات الموثوقة المتعلقة بالسكان والأسر والصحة والتعليم والأنشطة الاقتصادية والبنية التحتية العامة قضية ملحة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. إن البيانات الكافية والموثوقة ضرورية لتحسين التخطيط والتنبؤ باحتياجات المجتمع المحلي. ومن أجل تطوير قاعدة بيانات بلدية مفيدة، يجب على موظفي السلطة المحلية السعي لرفع المهارات (على سبيل المثال، من خلال الدورات التدريبية) من أجل اكتساب المعرفة اللازمة لبناء قاعدة البيانات وإدارتها، وتحليل المعلومات، وكتابة التقارير لقادة البلديات لاتخاذ قرارات تعتمد على البيانات.

1) هناك حاجة لرفع مستوى الوعي بأهمية اتخاذ القرار المبني على البيانات بين مسؤولي البلدية وموظفيها.

2) تحتاج البلديات إلى استثمار المزيد من الوقت والموارد في تحسين البنية التحتية وآليات جمع البيانات وكذلك قدرة القوى العاملة.

3) تحتاج المجالس البلدية إلى إعطاء الأولوية لإنتاج تقارير موثوقة حول الخدمات المحلية وظروف البنية التحتية ومشاطرة السكان والسلطات الوطنية هذه التقارير. ■

أصبحت بلدية جنزور رائدة في جمع البيانات لأنها أطلقت العديد من المبادرات لجمع البيانات واستخدامها لتعزيز عملية صنع القرار. وقد فتحت السلطة المحلية مكتباً لتحليل سوق العمل والتوصية بكيفية تحسينه.

■ قدمت الجهة المانحة الدولية (وهي المعهد الجمهوري الدولي) تدريباً للموظفين بالإضافة إلى التمويل اللازم والبرمجيات والأجهزة. وقد تمكنت البلديات من الحصول على الخرائط الرسمية من هيئة التخطيط العمراني، وتنظيم التدريب في المرافق التابعة لها، وتقديم الدعم اللوجستي اللازم للنهوض بالمشروع. وبمجرد تشغيل البرنامج، يمكن للموظفين إدخال البيانات اللازمة في النظام وتحليلها مكانياً ومشاركة النتائج بصرياً مع المسؤولين من خلال تقديمها كخرائط.

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

■ أصبحت بلدية جنزور من البلديات الرائدة في جمع البيانات لأنها أطلقت العديد من المبادرات لجمع البيانات واستخدامها لتعزيز عملية صنع القرار. وقد فتحت السلطة المحلية مكتباً لتحليل سوق العمل والتوصية بكيفية تحسينه. وقد درست تلوث مياه البحر، وقدمت توصيات حول كيفية معالجة المشكلة قبل أن تخرج عن نطاق السيطرة. وافتتحت مكتباً لتقديم بطاقات الممارسة المهنية والتحقق من الحالة الصحية لجميع الوافدين.

■ قدمت بلدية طرابلس المركز على تنفيذ عدد من المسوحات البيئية لرصد مستوى التلوث في المدينة. وقد أجرت فحوصاً للضوضاء والاهتزازات وتلوث الهواء بهدف مساعدة المخططين الحضريين على تتبع حركة المرور وتوجيهها توجيهاً أفضل، وتقليل الأضرار التي تلحق بالمباني (خاصة في المدينة القديمة) والصحة والتي تسببها جزيئات الجهاز

أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

02

تحسين التخطيط

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- مساعدة المجالس البلدية على التفكير على المدى الطويل، واستخدام الموارد استخدامًا أكثر كفاءة، وتضمين الملاحظات الواردة من السكان والمجتمع المدني والشركات ومجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة.
- تحسين الحوكمة ومن ثمَّ العمل على تحسين نوعية الحياة، وتعزيز الرخاء الاقتصادي، وتعزيز الاستدامة البيئية، وتحسين الرفاهية العامة للمجتمع.
- تعزيز التعاون بين البلدية والسكان والمجتمع المدني والشركات المحلية - وذلك من خلال بناء شعور أكبر بالمجتمع وتعزيز الشرعية في هذه العملية.

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- عدم كفاية جمع البيانات.
- عدم الالتزام وعدم الرغبة في إنشاء معايير للحكم عليها.
- المقاومة الاجتماعية للتخطيط والتغيير بشكل عام.
- عدم تعاون السلطات الوطنية ومقدمي الخدمات الوطنيين.

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

في زليتن، سعى المجلس البلدي مع رؤساء مستشفى زليتن المركزي والمستشفيات الواقعة في الريف وهيئة السلامة الوطنية والأمن الوطني وخدمات الإسعاف والطوارئ وخدمات الصحة البلدية لوضع خطة لمعالجة العدد المتزايد لحالات الإصابة بفيروس كوفيد-19 في البلدية. وقد جرى

المصلحة بشكل كبير ووسعتها، مما زاد من جودة الإجراءات الحكومية وشرعيتها في العملية. وفي ذلك حددت الخطة الاستراتيجية للتنمية المحلية المشاكل الرئيسية، وتقييم جودة الخدمات، وتحليل احتياجات التنمية، ووضع خطط العمل. لقد أظهر القائمون على السلطات المحلية كيف يمكن ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى أفعال ودعمها بخطط مالية مفصلة.

ما هي الدروس التي يمكن أن تتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

تحتاج المجالس البلدية إلى تصور أوضح لأدوارها وكيف يمكنها قيادة الجهود المحلية إلى الأمام. إن عليها أن تؤلف لجان تخطيط، وأن تحدد أولويات تطوير خطة متماسكة وواقعية لمناطقها، وأن تسعى لتوقع التحديات التي ستواجهها. ويجب أن تكون لجان التخطيط مسؤولة عن وضع مبادئ توجيهية واسعة للإدارة البلدية، بما في ذلك التعاون بين البلديات، والتنسيق مع السلطات الوطنية، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، والاستثمار، والتغيير الهيكلي، وإعادة تطوير أراضي المنطقة، وغيرها من المجالات حسب الضرورة.

(1) تعزيز التخطيط السليم، إذ إنه سيوفر للمجالس البلدية إحساسًا بالتوجيه، ويؤسس أساسًا للعمل الجماعي، ويساعد في توقع المشكلات، ويقدم إرشادات لاتخاذ القرار.

(2) التعاون مع البلديات المجاورة من أجل معالجة المشاكل والأهداف المشتركة. سيساعد هذا التعاون في تطوير النطاق اللازم ليكون فعالاً لأن تضاف الجهود (الذي يمكن أن يعززه التخطيط المشترك) سيتمكن من الجمع بين الموارد المالية والقدرات التقنية والمعرفة الإدارية والوصول اللوجستي والقوى العاملة لتنفيذ المشاريع المستهدفة. ■

تحتاج المجالس البلدية إلى تصور أوضح لأدوارها وكيف يمكنها قيادة الجهود المحلية إلى الأمام. إن عليها أن تؤلف لجان تخطيط، وأن تحدد أولويات تطوير خطة متماسكة وواقعية لمناطقها، وأن تسعى لتوقع التحديات التي ستواجهها.

تجميع فريق استجابة. وقد أعدت خطة طوارئ بناءً على تقييم (أجري وفقاً لجدول زمني صارم) لاستعداد وقدرات مقدمي الخدمات مثل القطاع الصحي، ومديرية الأمن الوطني، وهيئة السلامة الوطنية، وأصحاب المصلحة المعنيين للتعامل مع أي حالة طوارئ ذات نطاق واسع.

حددت خطة الاستجابة الأولويات ووضعت آلية لتحديد أي طارئ قد يحدث والاستعداد له، وتحديد الموارد والقوى العاملة اللازمة. عمل مستشفى زليتن المركزي تحت إشراف البلدية إذ أنشأ لجنة طوارئ داخل المستشفى لتسهيل الاستجابة لها وقد قدمت المؤسسات الوطنية الدعم.

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

أقدمت كل من بلدية الزاوية وبلدية طرابلس المركز وسوق الجمعة وسبها وبنغازي بوضع خطة استراتيجية للتنمية المحلية بعد التشاور مع المجتمعات المحلية والخبراء والناشطين ومنظمات المجتمع المدني بالإضافة إلى ممثلين عن الحكومة الوطنية في سلسلة من الاجتماعات. وقد عززت المبادرات المشاركة مع المجتمع المحلي وأصحاب

أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

03

زيادة الإيرادات المحلية

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- تعزيز القدرة على تقديم الخدمات.
- مساعدة على زيادة الاكتفاء الذاتي.
- مساعدة البلديات على إيجاد حلول عملية للعديد من المشاكل الناجمة عن القيود المالية.
- تشجيع شركات القطاع الخاص لتحسين الخدمات.

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- الحواجز القانونية.
- القدرة التنظيمية على تحديد مصادر الإيرادات المحلية المحتملة وتحسين آليات تحصيل الإيرادات.
- الخيال أو الرغبة في تحدي طرق العمل الحالية.

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

فرضت بلدية زيتن ضريبة محلية على عمليات التسليم من مصنع للأسمت (أكبر مورد محلي في البلاد)، مما مكنها من زيادة الإيرادات والسيولة النقدية زيادة كبيرة. ومع أن قانونية هذا التدبير موضع شك، فقد فرضت ضرائب على الشاحنات (لسهولة تتبعها) التي تغادر المدينة بأحمال من المصنع. وقد منح ذلك البلدية أموالاً يمكن إيداعها في البنوك المحلية، مما وفر لها سيولة كبيرة خلال أزمة السيولة الوطنية. وقد استخدمت الأموال في وقت لاحق لتمويل عمليات البلدية.

لإحجام السلطات الوطنية عن تحويل المزيد من الأموال للسلطات المحلية، فإن المزيد من الإبداع ضروري على المستوى المحلي. في هذا الشأن يلاحظ أنه ضمن سياق مواجهة ضغوط كبيرة من المجالس البلدية والمجتمع المدني، أصدرت السلطات الوطنية مرسومًا جديدًا لنظام الإيرادات البلدية، مما يوفر مجالًا أكبر للعمل على المستوى المحلي. ولا يزال من الضروري ممارسة المزيد من الضغط على السلطات الوطنية لضمان تحويل المزيد من الإيرادات وتوفير مساحة أكبر للعمل المحلي.

حتى مع القواعد الجديدة، قد يؤدي الفعل والمبادرة على المستوى المحلي لزيادة الإيرادات أحيانًا إلى تجاوز القيود القانونية والإدارية. وتشمل الخيارات المختلفة فرض رسوم لبعض الخدمات، وغرامات على الانتهاكات، وفرض الرسوم أو الضرائب، أو تسهيل الأصول. وقد يكون قطاع العقارات من القطاعات التي تستحق الاستكشاف أيضًا.

ينبغي للسلطات البلدية زيادة إيراداتها من الموارد الموجودة واستحداث موارد جديدة من أجل تلبية التوقعات الشعبية المتزايدة بشكل أفضل لتقديم الخدمات.

(1) ينبغي للمجالس البلدية أن تواجه القيود القانونية والإدارية مواجهة إبداعية لإيجاد حلول عملية لمشكلة نقص التمويل.

(2) تختلف أفضل موارد الدخل من مكان إلى آخر.

(3) يمكن للبلديات أن تبدأ بمصادر الإيرادات الأساسية مثل رسوم الخدمات المختلفة ومواقف السيارات العامة على أن تباشر بعد ذلك تطوير أدوات أكثر تعقيدًا لتتولى مصادر أكثر تعقيدًا مثل تلك التي تنطوي على شراكات طويلة الأجل مع القطاع الخاص.

(4) يجب ألا تنتظر البلديات حدوث التغيير، بل يجب أن تضطلع بدور ريادي. إن بناء قدرات الموظفين، وتطوير الأدوات التقنية، وجمع البيانات، وبناء الشراكات، والتعاون مع (أو الضغط على) السلطات الوطنية، كلها أمور ضرورية. ■

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

■ أعادت بلدية زوارة تأهيل واجهتها البحرية ثم جنت إيرادات منها من خلال تأجير مساحات شاطئية للسياح. تشتهر البلدية بشواطئها الجميلة، وقد جذبت منذ فترة طويلة العديد من الأفراد من غرب ليبيا لقضاء عطلاتهم الصيفية على شواطئها. وقد استفادت من ذلك من خلال استثمار مرافق ترفيهية ورياضية جديدة، وبناء مواقف سيارات جديدة، ووضع كراسي لمرتادي الشاطئ، وتنظيف الشاطئ. وكانت النتيجة نجاحًا كبيرًا في الأنشطة الاقتصادية المتعلقة بالشواطئ خلال موسم الصيف، مما أدى إلى توليد العديد من الوظائف الجديدة بالإضافة إلى زيادة إيرادات البلدية.

■ حققت بلدية طرابلس المركز إيرادات جديدة من خلال السيطرة على الدخل الناتج عن مواقف السيارات الرئيسية في المدينة من الحكومة الوطنية. هذا الأمر يتطلب حلًا بديلًا لضمان تدفق الأموال مباشرة إلى الحسابات المصرفية للبلدية. ومع أن السلطات الوطنية قد ناوأ ذلك مناوأة شديدة، فقد تمكنت السلطة المحلية من فرض كلمتها من خلال الاستمرار في جهودها ثم من خلال استخدام المرسوم الصادر عن الحكومة الوطنية والذي يسمح للبلديات بتحصيل إيراداتها من خلال الخدمات البلدية.

■ قامت بلدية ترهونة بتطوير منطقة الشرشارة السياحية من خلال تطوير منتزه الشرشارة السياحي، حيث شيد فندق سياحي، وملعب كرة قدم، ومنتزه ترفيهي متكامل، وشاليهات، وزراعة أكثر من عشرة آلاف شجرة. وقد وفر لها ذلك إيرادات جديدة.

ما هي الدروس التي يمكن أن نتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

تواجه السلطات المحلية ضغوطًا متزايدة من سكانها لتحسين أداء الهيئات المنتخبة ونوعية الخدمات العامة. وهذا يتطلب المزيد من الإيرادات، ونظرًا

أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

04 تعزيز بناء المؤسسات والحوكمة

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- تقوية تقديم الخدمات، والشرعية، وإشراك المواطنين، وبناء السلام.
- تزويد البلديات بالمهارات، والمعرفة، والدراية الإدارية، والأدوات، والمعدات واللوائح للاضطلاع بوظائفها على نحو أكثر فعالية وشمولية واستدامة.
- تعزيز المساءلة عن طريق تحسين المراقبة التصاعدية والهابطة وتقييم الأداء.

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- نقص القدرات والمعرفة.
- نقص المراجعة الواجبة النافية للجهالة في تخطيط المشروع.
- الإدارة المالية غير السليمة.
- ضعف التماسك الاجتماعي، مع تصاعد الاحتجاجات الشعبية نتيجة تراجع الثقة في الحكومة.
- ضعف السياسات والإجراءات وإدارة الموارد والتنظيم والاتصال.

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

لقد تسنى لـ **بلدية طرابلس المركز** أن تعزز أداء وفعالية الإدارات المختلفة من خلال التدريب، والتواصل، والمساعدة الفنية، والتوجيه، ونقل المعرفة لتعزيز قدرات الموظفين، بما في ذلك في مجالات مثل الاتصال والعمل الجماعي وحل المشكلات الإبداعي. وقد مكنها ذلك، من بين أمور أخرى، من تقييم وتحديد الاحتياجات الناشئة للسكان المحليين، ومن ثم تنفيذ مشاريع هادفة وصغيرة

ما هي الدروس التي يمكن أن تتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

لفترة طويلة، كانت البلديات تنتظر الحكومة الوطنية لتوجيهها حول كيفية هيكلة مؤسساتها وتحسينها. ولطالما وعدت وزارة الحكم المحلي بأطر عمل وتوصيات جديدة. وقد تضمن ذلك مثلاً كيفية إدارة المجالس على نحو أفضل. لكنها لم تكن مقدمة بما يكفي. ويجب ألا ينتظر القادة المحليون الحلول التي تفرض من أعلى إلى أسفل، وأن يدركوا أن لديهم القدرة على الرفع من مستوى السلطة المحلية بأنفسهم.

(1) يجب أن تتبنى البلديات نهجاً قائماً على الطلب لتقديم الخدمات. ويتطلب هذا مهارات وقدرات تنظيمية مختلفة تماماً عما هو معهود في الماضي.

(2) ينبغي للسلطات المحلية أن تشارك البلديات المجاورة وكذلك السلطات والشركات الوطنية لمعالجة مشاكلها؛ ويعد الجمع بين العديد من السلطات المحلية والجهات الفاعلة مثل مصلحة أملاك الدولة والشركة العامة للكهرباء ومصلحة التخطيط العمراني وشركة خدمات النظافة العامة وغيرها أمراً ضرورياً لنقل الكفاءات إلى حيث تشتد الحاجة إليها واكتساب النطاق اللازم لتلبية متطلبات المواطنين.

(3) ينبغي أن تجتمع المجالس البلدية التي أثبتت كفاءة إدارية أعلى لكي تتبادل أفضل الممارسات، وتتعلم كيفية المراهنة على تحسين المؤسسات، وتطوير أطر عمل مشتركة للإدارة في ضوء تجاربها الخاصة.

(4) ينبغي إعطاء الأولوية لبناء المؤسسات والمنظمات من قبل المجالس في موازنتها وطلبات التمويل.

(5) على البلديات نشر موازنتها واستخدام النشر لتوعية السكان بوضعها المالي، وإعلام السكان بمختلف مصادر الإيرادات وطبيعة النفقات في القطاعات المختلفة. ■

الحجم تهدف إلى زيادة جودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي. كما نفذت سلسلة من مشاريع إعادة الإعمار الصغيرة لتحسين المنطقة.

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

■ عمل المجلس البلدي لـ **بلدية أبو سليم** بتماسك واسع وإحساس بالمسؤولية، مما أكسبه سمعة باعتباره أحد أكثر المجالس نجاحاً في ليبيا. لقد تواصلت البلدية تواصلًا فعالاً مع السكان، وأسندت المهام إلى الأشخاص المناسبين، وعالجت المشاكل بكفاءة عند حدوثها. لقد تسنى لرئيس البلدية المستشارين بما يتسم به مهارات قيادية أن ينسق جهود أعضاء المجلس وأن يضمن وفاءهم بوعودهم للمجتمع. وتتمتع البلدية بسجل حافل في عدد المشاريع المنجزة في البنية التحتية والتعليم والصحة المستحقة. وقد ساعد التعاون الوثيق مع السلطات الوطنية ووكالات التنمية الدولية والمنظمات غير الحكومية الدولية والسفارات الأجنبية. ومكنت الإدارة المختصة للموارد المالية البلدية من تعزيز الخدمات مثل إمدادات المياه والتخلص من النفايات الصلبة وتعبيد الطرق للجمهور.

■ استخدمت كل من **بلدية سبها** و**بلدية تراغن** برامج بناء القدرات لرفع جودة العمل الإداري.

أقدمت **بلدية حي الأندلس** و**بلدية الخمس** وعدد قليل من البلديات الأخرى بنشر معلومات عن الميزانية من أجل الحد من الفساد وتشجيع مشاركة المجتمع تشجيعاً أكبر في صنع القرار. وقد رحب السكان بنشر الموازنات وهو الأمر الذي ولد الكثير من النقاش على وسائل التواصل الاجتماعي.

■ لقد ساهم «دليل الإدارة الرشيدة في الحكم المحلي»، الصادر عن **جمعية الشفافية الليبية** في تعزيز العديد من المناطق من خلال تعزيز أهمية النزاهة والشفافية، والتخطيط، والإدارة، والمساءلة الإدارية والمالية.

أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

05

تعزيز تنمية الأعمال التجارية المحلية

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- تحسين فرص العمل وسبل العيش ونوعية الحياة.
- تحسين أداء السلطة المعنية (الاستجابة لاحتياجات العمل تزيد من الفعالية).
- زيادة الإيرادات الضريبية والاعتماد على الذات.
- تعزيز الخدمات العامة (من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص).

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- القطاع الخاص ليس على نفس المستوى من النضج في جميع البلديات، وفي بعض الحالات لوحظ أنه يفتقر إلى القدرات والموارد الكافية للمنافسة أو حتى لتنفيذ العديد من الأنشطة والمشاريع.
- الشراكة بين المجالس البلدية والقطاع الخاص محدودة في الوقت الحالي من حيث الحجم والنطاق الاستراتيجي. فالموازنة الحكومية وأساليب التشغيل تجعل من الصعب تنفيذ أي شراكات تزيد مدتها عن عام واحد.*
- الأطر القانونية تحد من القطاع الخاص في نواح كثيرة.
- ضعف الحكومة والفساد.
- عدم الاستقرار السياسي.

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

أنشأت كل من بلدية جنزور وبلدية سواني بن آدم سوقًا جماعيًا للخضار والفواكه من خلال تخصيص قطع من الأراضي، وبناء البنية التحتية، والتنسيق مع الحرس البلدي. وقد تضمنت البنية التحتية توفير المياه، وبناء مواقف السيارات لضمان

هناك سوى شراكات محدودة بين السلطات البلدية والقطاع الخاص. وعليه، فإن هناك حاجة للمزيد من الإبداع. وبناء على أن الموارد المحدودة وقدرة التخطيط الاستراتيجي من المحتمل أن تقيد المجالس البلدية في المستقبل المنظور، فقد تكون هذه هي الطريقة الوحيدة لتوسيع نطاق بعض الخدمات. وقد أظهرت المشاريع البسيطة النجاح في مجالات متعددة. وهناك حاجة الآن إلى مزيد من الطموح لاستهداف تحقيق نجاحات أكبر.

(1) ينبغي للسلطات المحلية التأكد من العقبات التي تقف في طريق الاستثمار الخاص وتطوير الأعمال داخل حدودها والسعي لإزالتها؛ وقد يشمل ذلك تبسيط أو تعزيز اللوائح، أو بناء البنية التحتية، أو تعزيز توفير رأس المال المالي.

(2) يعد دعم تطوير الأعمال من خلال التدريب، والمساحات المكتبية، ودعم التسويق، وقواعد بيانات المعلومات، وما إلى ذلك أمرًا ضروريًا في بعض الأماكن.

(3) على السلطات البلدية التحقيق في قدرة القطاع الخاص المحلي والمجاور على تنفيذ المشاريع المختلفة. ويعد تجميع قاعدة بيانات لكيانات الأعمال العاملة حاليًا وإجراء تقدير دقيق لمواردها وقدراتها الخطوة الأولى للعمل بشكل وثيق معها.

(4) على المجلس البلدي البحث عن فرص للعمل مع القطاع الخاص لتعزيز الخدمات العامة، واستكمال المشاريع العامة، وزيادة الإيرادات.

(5) يجب على كل بلدية تطوير استراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية؛ اعتمادًا على حجم المنطقة، ويمكن أن يشمل ذلك إصلاح النظام البيئي للأعمال، وتطوير سلسلة القيمة، وتطوير البنية التحتية، وسياسة الابتكار والتقنيات، والتخطيط و/أو تنمية المهارات. ■

* من المفترض أن تنقل المشاريع طويلة المدى إلى السلطات المركزية المعنية (مثل وزارة التخطيط) وأن يجري تخصيصها بموجب الباب الثالث من الموازنة العامة «مخصصات التنمية».

سهولة الوصول، والأهم من ذلك، الجمع المنتظم للمخلفات التجارية ومراقبة حركة المرور. وقد ساعدت أسواق البيع بالجملة والأسبوعية هذه مجتمع الأعمال المحلي على تقديم خدمات أفضل. كما أتاحت المزيد من فرص العمل للسكان، وإيرادات أكبر للمزارعين والتجار المقيمين بالجوار. هذا، وتضم منطقة السوق عددًا كبيرًا من الأماكن للتجار من القطاعات الأخرى.

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

■ وضعت **بلدية بنغازي** وبلدية مصراتة وبلدية طرابلس المركز مجموعة من لوائح وسجلات الأعمال المحلية بهدف تحسين الخدمات العامة لقطاعات محددة. تهدف هذه الخدمات إلى تعزيز نمو الأعمال والإنتاجية. وقد أقدمت هذه البلديات على تصنيف أنشطة الشركة وتقييم حالتها، ثم باشرت بناء مناطق خاصة للصناعات مثل الأعمال المعدنية والخدمات الميكانيكية.

■ استفادت **بلدية الخمس وبلدية مصراتة وبلدية الزاوية** من مواقعها - بالقرب من الموانئ البحرية - لتشجيع تطوير أسواق السيارات المستعملة.

■ استخدم **عدد من البلديات** عقود الشراء الخاصة بهم لتطوير الشركات المحلية في مجالات مثل تنظيف المكاتب، والتموين، وتزويد المكاتب ومنتجات مستهلكي تقنية المعلومات، وإعادة تأهيل المباني وصيانتها.

ما هي الدروس التي يمكن أن نتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

يمكن للقطاع الخاص أن يفعل أكثر من ذلك بكثير ليكون بمثابة محرك للنمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وبناء شبكات التجارة، وتوفير السلع والخدمات في هذه العملية. ومع توفر الإطار التنظيمي الصحيح، يمكن للشركات توفير تعليم ورعاية صحية أفضل من الحكومة وتنفيذ مشاريع البنية التحتية بشكل أسرع مما تستطيع السلطات البلدية بمفردها. وعلى الرغم من الفرص التي لا تعد ولا تحصى، لم تكن

أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

06

تعزيز التعليم

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- تعزيز فرص العمل والآفاق المتاحة للشباب.
- زيادة جاذبية المنطقة للمستثمرين.
- المساعدة على تلبية المطالب الرئيسية للأسر والشباب.
- جذب الطلاب من أجزاء أخرى من ليبيا (بالنسبة للتعليم العالي).

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- محدودية الموارد المالية.
- محدودية القدرات الإدارية في التدريس والإدارة المدرسية.
- المباني والمعدات التي غالبًا ما تحتاج إلى إعادة تأهيل ورفع كفاءتها.

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

أنشأت **بلدية جنزور** أكاديمية البرمجة الرقمية لتعزيز المهارات وفرص العمل للشباب والشابات. وهي تباشر تدريب الطلاب على البرمجة الرقمية والتقنية الحديثة وتستهدف مجموعة واسعة من الناس. وقد وجد الخريجون بالفعل عملًا في الحكومة والقطاع الخاص. وتفرض بعض الفصول الدراسية على الطلاب العمل مع الشركات لتطوير البرامج التي يمكن أن تساعدكم على أن تكونوا أكثر فاعلية في تلبية احتياجات السوق - مما يعود بالفائدة على الطلاب والشركات المحلية في نفس الوقت. كما طورت الأكاديمية أيضًا عددًا من الدورات التدريبية لتدريب المدربين من أجل زيادة قدرة الأشخاص في المدينة على تطوير مهاراتهم وحلولهم في مجال تقنية المعلومات.

ما هي الدروس التي يمكن أن تتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

من الواضح أن قطاع التعليم لا يلبي مطالب المواطنين اليوم - الجودة منخفضة باستمرار. وعليه، فهناك طلب كبير على البلديات لبذل المزيد من أجل تحسين المدارس. وتدرك السلطات البلدية أن التعليم الأفضل أمر حاسم لمستقبلها، لكن الاستثمار المطلوب لتعزيز البنية التحتية والمباني وجودة التدريس وإدارة المدارس غالبًا ما يبدو أكبر بكثير مما يمكن أن تديره مواردها المالية الشحيحة بالفعل. بالإضافة إلى ذلك، تحتفظ الحكومة الوطنية بقبضة كبيرة للغاية على المدارس، مما يقلل من نطاق ما يمكن أن تفعله السلطات المحلية. وعليه، فهناك حاجة إلى الكثير من الإبداع في هذا الصدد.

(1) تتحمل السلطات المحلية مسؤولية توفير بيئة تعليمية مناسبة لجميع الطلاب، وعليه فينبغي تخصيص الموارد المالية التي يمكنهم تحملها لهذا الغرض. وإذا كانت موازنات السلطات المحلية لا تسمح بذلك، فيجب على المجلس المحلي البحث عن مصادر بديلة للمال لضمان قدرتها على تلبية احتياجات مدارسها.

(2) ينبغي على السلطات المحلية تطوير أنشطة تعليمية وأنشطة رياضية غير منهجية حتى يتمكن الطلاب من تعزيز تطورهم الشخصي وفرص العمل؛ ويمكن أن تعطي هذه الأنشطة أيضًا ميزة تنافسية للبلدية.

(3) على المجالس البلدية التأكد من أن مرافق التعليم تلبي المعايير اللازمة. الكثير من هذه المرافق تعاني أضرارًا حاليًا. وإن الاستثمار في تحسين تجربة الطلاب والمرافق المتاحة للمعلمين في المدارس سوف يترجم إلى نتائج تعليمية أفضل. وهذا يتطلب أن تقوم البلديات باستمرار بتوجيه بعض مواردها المتاحة لهذا الغرض.

(4) الاستثمار على نحو خلاق في رفع مستوى جودة المعلمين من خلال الدورات التدريبية والتوظيف الاستراتيجي وتقديم الحوافز لتحسين الأداء. ويبدو أن التحسينات في مهارات تقنية المعلومات على وجه الخصوص مطلوبة بشدة. ■

من الواضح أن قطاع التعليم لا يلبي مطالب المواطنين اليوم، فالجودة منخفضة باستمرار. وعليه، فهناك طلب كبير على البلديات لبذل المزيد والإبداع في هذا الصدد.

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

■ أقدمت بلدية ترهونة على تأهيل مرافق العديد من الكليات والمباني الإدارية بجامعة الزيتونة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم. وقد تضررت هذه المرافق أثناء النزاع، وتتسم بنيتها التحتية بأنها قديمة في الغالب الأعم. كما أنجزت البلدية عددًا من المشاريع الأخرى التي تتوخى زيادة الجودة والقدرة على تلبية احتياجات الطلاب في المدارس في منطقتها.

■ جعلت بلدية زوارة اللغة الأمازيغية إلزامية في المدارس داخل البلدية من أجل زيادة قدرتها على تلبية المطالب الشعبية. بالإضافة إلى ذلك، أنشأت البلدية موقعًا على شبكة الإنترنت باللغة المحلية وأصدرت مرسومًا بأن تكتب جميع لافتات الطرق واللوحات الإعلانية بالأمازيغية. وقد نصت على استخدام التقويم الأمازيغي في جميع المراسلات الرسمية. أخيرًا، خصص المجلس البلدي أرضًا لتأسيس مركز للأبحاث لدراسة اللغة داخل زوارة.

■ سعى عدد من البلديات أيضًا إلى رفع مستوى جودة معلميها؛ فقد نظمت بلدية تاجوراء عددًا من الدورات التدريبية الفنية للمعلمين لرفع مستوى مهاراتهم في تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى القدرة على تقديم الإسعافات الأولية أثناء حالات الطوارئ داخل المدارس. وقد نظمت بلدية الجفرة دورات تدريبية لمعلمي المدارس الابتدائية والثانوية في المواد التقنية والعلمية من أجل تحديث معارفهم وتحسين مهاراتهم التدريسية واستخدام الوسائل التعليمية؛ وقد تعاقدت بلدية زليتن مع معلمين مؤقتين لتعويض النقص في المعلمين المؤهلين في عدد من التخصصات.

أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

تحسين التخلص من النفايات الصلبة

(بالتعاون مع مقدم
الخدمة الوطني)

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- تقديم خدمة مهمة للمجتمع المحلي.
- تحسين الصحة والبيئة.
- يوفر فرصة لتشجيع الشركات على دخول قطاع إعادة التدوير من خلال تقديم الحوافز والعقود والتمويل.

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- شركة خدمات النظافة العامة تسيطر على القطاع وأي تغييرات لابد أن تحصل بالتعاون مع فروعها.
- هناك موازنة محلية محدودة لهذا القطاع حيث إن كامل التمويلية يذهب مباشرة إلى مزود الخدمة الوطنية أي شركة خدمات النظافة العامة.
- تفتقر شركة خدمات النظافة العامة إلى المعدات والآلات وقطع الغيار الكافية لمعالجة المشاكل، ونقص التمويل للاستثمار في هذه الأشياء.

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

لقد طورت بلدية زليتن علاقة عمل مع شركة خدمات النظافة العامة بالتعاون لزيادة جودة الخدمات. وقدمت البلدية الأموال للاستثمار في المعدات وعملت على تذليل العقبات التي كانت تواجه الشركة في عملياتها مقابل تحسن ملحوظ في جودة الخدمات. وقد تسنى لهذا التعاون أن يصمد، من خلال الاتصالات المستمرة والاجتماعات لمعالجة المشاكل عند ظهورها.

لذلك، فإن أفضل طريقة للسلطات البلدية لتحسين الخدمات هي إيجاد طرق للتعاون من أجل المنفعة المتبادلة. ويعد تحديد العقبات التي تحول دون تقديم خدمة أفضل من خلال الحوار طريقة جيدة لبدء التواصل.

هناك بالتأكيد حاجة إلى إدارة أفضل لأنشطة الجمع والنقل في التخلص من النفايات الصلبة. ومن الضروري الحد من الحاجة إلى بناء أي مطامر جديدة أو مؤقتة أو محطات نقل - خاصة في الأحياء المكتظة بالسكان.

(1) هناك حاجة كبيرة لتعاون أفضل مع مقدمي الخدمات الوطنية مثل شركة خدمات النظافة العامة من أجل تحسين جودة الخدمات المحلية وإزالة المعوقات التي تحول دون تحسين العمليات.

(2) تحسين المالية البلدية من خلال زيادة الإيرادات يمكن أن يُمكن السلطات المحلية من لعب دور أكبر في هذا القطاع ومعالجة القضايا في نهاية المطاف على نحو مستقل عن السلطات الوطنية.

(3) يجب على البلديات الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لتثقيف الجمهور حول كيفية إدارة التخلص من النفايات الصلبة بشكل أفضل.

(4) تشجيع إصلاح شركات الخدمة الوطنية بحيث تمولها البلديات وتحاسبها. ■

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

■ قدمت بلدية أبو سليم وبلدية سرت وبلدية سبها وبلدية زليتن وبلدية سوق الجمعة شاحنات وحاويات لجمع القمامة (تم الحصول عليها بمساعدة وكالات التنمية الدولية) لفروع شركة خدمات النظافة العامة في مناطقها مقابل خدمات ذات جودة أفضل.

■ نشط عدد من منظمات المجتمع المدني المحلية في بلدية طرابلس المركز وبلدية سوق الجمعة وبلدية حي الأندلس في زيادة الوعي بأهمية إعادة التدوير وعواقب الاستخدام المفرط للبلاستيك على بيئتها وجمع البلاستيك من أجل تنظيف الحدائق العامة والشوارع. وقد تمكنت منظمات المجتمع المدني من جمع البلاستيك مباشرة من المستهلكين والشوارع من خلال عدد من نقاط التجميع الموجودة في مواقع رئيسية مثل مفترقات الطرق المزدهمة.

■ أقدمت بلدية زوارة على بناء محرقة للنفايات الطبية. وهي تباشر حرق النفايات البشرية الصادرة عن المستشفيات العامة والخاصة.

ما هي الدروس التي يمكن أن نتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

في الوقت الحالي، تدير شركة خدمات النظافة العامة خدمة التخلص من النفايات الصلبة على المستوى الوطني، ولا تزال الرقابة منوطة بوزارة الحكم المحلي.

إن أفضل طريقة للسلطات البلدية لتحسين الخدمات هي إيجاد طرق للتعاون

من أجل المنفعة المتبادلة. ويعد تحديد العقبات التي تحول

دون تقديم خدمة أفضل من خلال الحوار طريقة جيدة لبدء التواصل.

أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

08 تحسين توفير المياه ومعالجة مياه الصرف الصحي

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- تقديم خدمة مهمة للمجتمع المحلي.
- المحافظة على صحة السكان والبيئة.
- توفير فرصة لإعادة استخدام المياه للتطبيقات الصناعية.

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- البنية التحتية القديمة لإمدادات المياه ونظام الصرف الصحي - إذ يلاحظ أن البنية التحتية الخاصة ببعض البلديات قد بنيت في الستينيات ولم تخضع للتحديث.
- البنية التحتية غير كافية لإمداد المياه والتخلص منها بأمان في بعض الأماكن.
- تحتكر الشركة العامة للمياه والصرف الصحي هذا القطاع.
- الموارد المالية المحدودة إلى جانب التكلفة العالية للبنية التحتية تجعل التحسينات والإدارة المحلية صعبة.

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

تناولت **بلدية غات** مشكلة الفيضانات في مياه الصرف الصحي (الناجمة عن البنية التحتية المتهدمة) من خلال الشراكات مع الشركة العامة للمياه والصرف الصحي والعديد من وكالات التنمية الدولية. وقد أقدمت المدينة على تطوير خطة عملية من خلال العمل مع الفرع المحلي للشركة العامة للمياه والصرف الصحي لتحديد مصدر المشكلة ثم طلبت المساعدة من الوكالات؛ وقد أقدمت على توفير مضخات وشاحنات نقل مياه الصرف الصحي دعمًا للخطة. وقد قدمت الحكومة المحلية بعد ذلك التمويل إلى الشركة العامة للمياه والصرف الصحي وسعت معها لمعالجة

■ أنشأت بلدية طرابلس المركز مكتباً لفحص جودة المياه واستخدمته لفحص المياه بانتظام ونشر النتائج الرسمية علناً، مما عزز الثقة في إمدادات المياه والحكومة المحلية. وقد كان التعاون القوي بين المجلس البلدي والشركة العامة للمياه والصرف الصحي ووزارة الصحة ضرورياً. وقد كان الطلب على الخدمة المقدمة مرتفعاً من قبل الجمهور بسبب المخاوف المستمرة بشأن جودة المياه في المدينة.

ما هي الدروس التي يمكن أن نتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

إن الشراكات والتمويل الإبداعي أمران حاسمان لإجراء تحسينات في قطاعي المياه والصرف الصحي. ويبدو أن المانحين الدوليين مستعدون لمساعدة السلطات المحلية إذا كان بإمكانها وضع الخطة الصحيحة.

(1) إن هناك حاجة لتوثيق التعاون بين السلطات المحلية والشركة العامة للمياه والصرف الصحي لتحسين توفير المياه ومعالجتها لجميع السكان.

(2) إن تقديم الحوافز للقطاع الخاص يمكن أن يشجعه على لعب دور أكثر إيجابية. على سبيل المثال، يمكن عرض الأرض كحافز للاستثمار في محطات معالجة المياه.

(3) إن تأسيس الشراكات مع منظمات المجتمع المدني يمكن أن يشجع على استخدام أكثر كفاءة لاستهلاك المياه. ذلك أن الاستهلاك اليومي للأفراد مرتفع ارتفاعاً كبيراً في ليبيا.

(4) ينبغي إجراء مسح احتياجات البلدية من المياه من قبل موظفي الحكومة المحلية أو منظمات المجتمع المدني. وقد يتطلب هذا التدريب في المناطق التي لا توجد فيها مثل هذه الخبرة. ■

أقدمت بلدية غات على تطوير خطة عملية من خلال العمل مع الفرع المحلي للشركة العامة للمياه والصرف الصحي لتحديد مصدر المشكلة ثم طلبت المساعدة من الوكالات.

المشكلة معالجة مشتركة. وقد ثبت أن شاحنات الصهاريج ومضخات الصرف الصحي كانت مفيدة فائدة كبيرة خلال فصل الشتاء عندما أدى تدفق مياه الصرف الصحي إلى تعطيل الحياة اليومية للسكان.

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

■ عملت بلدية سبها مع الشركة العامة للمياه والصرف الصحي، وقد حصلت على مساعدة فنية من السلطات الوطنية، واشترت مضخات من مانحين دوليين لإنهاء فائض مياه الصرف الصحي في عدد من الأحياء. وقد ساعدت الشركة العامة للمياه والصرف الصحي في تركيب المعدات، مما أدى إلى خفض التكلفة خفضاً كبيراً (يلاحظ أن أي بديل كان سيؤدي إلى رفع الكلفة بدرجة عالية).

■ أقدمت بلدية عين زارة بحفر آبار في مناطق متعددة لتوفير إمدادات المياه لسكانها. لقد أسهمت المشاركة المجتمعية - التي تمثلت في الاجتماعات المنتظمة بين المجالس البلدية والسكان - في إثارة القضية وهو ما أدى إلى جمع التبرعات اللازمة لمعالجتها. وقد شعر السكان بالإحباط بسبب رداءة نوعية الخدمات التي تقدمها السلطات المحلية، لكن المشاركة أوضحت لهم أن أحد الأسباب الرئيسية هو نقص التمويل. وعليه، فقد لجأوا بعد ذلك إلى جمع التبرعات والعمل مع المجلس البلدي لتلبية احتياجاتهم الملحة. وقد استفاد عدد كبير من السكان من الآبار الجديدة.

أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

09

تمكين المرأة

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- تعزيز قدرة المرأة على المساهمة في الاقتصاد المحلي، ومنظمات المجتمع المدني، والحوكمة البلدية.
- تعزيز رفاهية الأسرة من خلال تمكين المرأة من المشاركة على قدم المساواة في سوق العمل وكسب دخل يتجاوز المهن التقليدية.
- تشجيع المرأة على المساهمة في تحسين التعليم والرعاية الصحية وتطوير الأعمال.
- تقوية قدرة المرأة على تنمية الجيل القادم.

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- تعيق الأعراف التقليدية المتعلقة بالنوع الاجتماعي قدرة المرأة على الحصول على حقوقها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- غالبًا ما يعيق قادة البلديات النساء عن المشاركة الكاملة في الشؤون البلدية وانتخابها كمستشارات في المجالس المحلية.
- يقف المسؤولون الحكوميون أيضًا في طريق حصول المرأة على حقوقها الأساسية إذ يظل تمثيل المرأة في الوظائف العامة منقوصًا.

من قبل النساء، وتستهدف المستضعفين والفقراء والمهاجرين. ويشمل التدريب على المهارات برامج حول توليد الدخل والتي يمكن أن تسهم في التخفيف من فجوة عدم المساواة بين الجنسين. ويتضمن ذلك مثلًا برامج التدريب على إنتاج المنسوجات والأزياء وبرامج التدريب على المهارات الشخصية. وجدير بالذكر أن المنظمة الألمانية GIZ قد مولت المبادرة.

ما هي الدروس التي يمكن أن نتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

إن الدور المحدود للمرأة في الشؤون البلدية يعني أن عضوات المجالس قد قصرن أنشطتهن عمومًا على برامج التعليم والرعاية الاجتماعية. ومع أن مساهمة المرأة في هذه المجالات قد أسفرت عن نتائج قوية، فإن هناك حاجة لمزيد من الاهتمام بدور المرأة على مستوى المجالس البلدية وكذلك في المجتمع عمومًا. ويجب على المجالس البلدية أن تطلق المزيد من المبادرات لتمكين المرأة في كل مجال من مجالات الحياة المدنية. ويمكن لبرامج التدريب وبناء القدرات أن تطلق العنان لمساهمة المرأة في التنمية.

(1) ينبغي للسلطات المحلية تعزيز قدرة المرأة على المساهمة من خلال التعليم وتنمية المهارات والتوظيف.

(2) تحتاج برامج تمكين المرأة إلى البحث عن نساء من خلفيات متنوعة واستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب من أجل تعظيم إمكانات المرأة. ■

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

نظمت بلدية طرابلس المركز «معرض المبدعات» الأول لتعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة. ولقد أتاح المعرض للشركات المملوكة للنساء فرصة لعرض منتجاتها وخدماتها للجمهور وكذلك للشركات الأخرى. وقد ساعد ذلك في تمكين صاحبات الأعمال، وتشجيع الفتيات على رفع مستوى تطلعاتهن، وتطبيق دور المرأة في القطاع الخاص. كما شجع المعرض الشركات الناشئة الجديدة إذ أتاح منصة للعديد من الشركات التي تعمل عادة في اقتصاد الظل. وقد قدمت البلدية جوائز نقدية لأفضل العارضين.

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

■ أنشأت 17 بلدية من جميع أنحاء ليبيا مراكز تنمية المرأة وتدريبها من أجل بناء القدرات وتمكين المرأة اقتصاديًا واجتماعيًا وسياسيًا. وتدار هذه المراكز بالكامل

مع أن مساهمة المرأة في مجالات برامج التعليم والرعاية الاجتماعية قد أسفرت عن نتائج قوية، فإن هناك حاجة لمزيد من الاهتمام بدور المرأة على مستوى المجالس البلدية وكذلك في المجتمع عمومًا.

أفضل الممارسات
في الحكم المحلي

10
تحسين

مشاركة المجتمع

لماذا يعد هذا الأمر مهمًا؟

- بناء الثقة والشرعية بين المجتمع المحلي.
- تحسين جودة اتخاذ القرار.
- تعزيز المساءلة والأداء الإداري والحوكمة.
- يعطي المجتمع الفرصة لتحديد الأولويات والخدمات المقدمة.

ما هي معوقات تحسين الأداء؟

- العديد من المجالس المحلية لم تحدد أولوياتها أو تطبق ممارسات معيارية (على الرغم من إدراجها في القانون 2012/59).
- قلة الخبرة فيما يتعلق بكيفية إشراك عامة السكان.
- لا توجد طريقة ثابتة للاتصال بين المجتمعات المحلية والمجالس البلدية.

ما هو الابتكار الناجح لمواجهة هذا التحدي وكيف جرى تنفيذه؟

- أقدم رئيس بلدية تاجوراء بشكل استباقي على التواصل مع المجتمع المحلي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، ووضع آلية مستمرة ومثمرة للمناقشة والتغذية الراجعة. فهو يلتمس مدخلات من الناخبين في القرارات التي يتعين اتخاذها، حتى أنه يمنح المجتمع المحلي الفرصة لتقرير المشاريع التي يجري ترتيبها حسب الأولوية في عدة مناسبات. بالإضافة إلى ذلك، ينظم المجلس البلدي برنامجًا أسبوعيًا على محطة الإذاعة المحلية حيث يجيب مباشرة عن أسئلة المجتمع المحلي. كل هذه الخطوات مكنت الجمهور من التعبير عن آرائهم واهتماماتهم وتطلعاتهم

منحت بلدية تاجوراء، في عدة مناسبات، المجتمع المحلي الفرصة لتقرير أولوية المشاريع التي يجري الإعداد لها، وينظم المجلس برنامجاً أسبوعياً عبر محطة الإذاعة المحلية حيث يجب مباشرة عن أسئلة المجتمع المحلي.

البلدية. إن توسيع نطاق العمل يجلب المعرفة حول كيفية عمل البلديات على نحو أفضل والاستفادة منها لضمان الاستماع إلى ملاحظات السكان.

(3) سيكون لمنظمات المجتمع المدني تأثير أكبر إذا كان بإمكانها تطوير مقترحات مفصلة وعملية وتقديمها إلى المسؤولين لتحسين الخدمات البلدية. وكلما زادت قدرتها على تقديم معلومات مفيدة وأظهرت أن هذه المعلومات يمكن أن تنتج أداءً أفضل أو خدمات عامة زادت قيمة مدخلاتها. إن العمل مع المسؤولين المناسبين للحصول على المدخلات اللازمة لتطوير هذه المقترحات أمر ضروري.

(4) يجب أن تشارك منظمات المجتمع المدني مشاركة نشطة ومنتظمة في اجتماعات المجلس البلدي للتأكد من أنها معروفة جيداً لديه وأنها على دراية بالأمور التي يعطيها المسؤولون أولوية. ويجب على منظمات المجتمع المدني استخدام هذه المشاركة للضغط من أجل مزيد من الشفافية وتحسين الحوكمة بطريقة تصاعدية بدلاً من مجرد الضغط من أجل إجراء تغييرات على اللوائح على المستوى الوطني.

(5) يجب على منظمات المجتمع المدني زيادة مراقبتها لأداء البلديات واستخدام المعرفة المكتسبة للضغط ضغطاً متدرجاً على المجالس لتعزيز الأداء من خلال تبني آلية المشاركة الفعالة هذه. ■

للمسؤولين بطريقة غير شائعة في أي مكان آخر. لقد أتاحت للسكان الفرصة حتى لاقتراح الحلول الممكنة على المسؤولين لينظروا فيها.

هل هناك أمثلة أخرى يمكننا التعلم منها؟

■ دخلت بلدية جنزور في شراكة مع القطاع الخاص لبناء منصة على الإنترنت لتلقي الأسئلة والشكاوى والأفكار من المجتمع المحلي. يحتوي الموقع على معلومات عن البلدية، مع قسم لمشاركة المواطنين وردود الفعل. وهناك قسم جديد (سيكون متاحاً قريباً) يختص برصد مستوى الخدمات العامة عبر المواقع المختلفة.

■ طورت بلدية سبها منصة على الإنترنت ومنصة متنقلة لتزويد المستخدمين بأدوات للتواصل مع حكومة البلدية. وتسمح التطبيقات بالإبلاغ عن أي مشاكل داخل البلدية وتقديم اقتراحات حول كيفية تحسين جودة الخدمات.

■ عقدت كل من بلدية سبها وبلدية بنغازي وبلدية طرابلس المركز وبلدية سوق الجمعة عدة اجتماعات مع المجتمع المحلي من أجل زيادة مشاركة المجتمع والسعي إلى مشاركة أوسع في التخطيط واتخاذ القرار.

ما هي الدروس التي يمكن أن نتعلمها السلطات المحلية الأخرى من هذه النجاحات؟

تعد المشاركة المجتمعية عنصراً مهماً في الحكم المحلي - فهي غاية في حد ذاتها، وفي نفس الوقت هي وسيلة لتحقيق غاية. ومع ذلك، فقد سعى عدد قليل من المجالس البلدية سعياً نشطاً إلى الوصول إلى مجتمعاتها المحلية؛ على أن هناك مجالاً كبيراً للتحسين.

(1) تواجه المجالس البلدية في المدن الكبرى والبلديات الصغيرة والريفية تحديات مختلفة، وعليه فهي ستحتاج إلى استراتيجيات وأساليب مختلفة لتعزيز مستويات المشاركة.

(2) يمكن لمنظمات المجتمع المدني من البلديات المجاورة التعاون لتعزيز قدرتها على المشاركة والعمل مع المجالس

فيما يتعلق بالمضي قدماً

يسلط هذا الكتيب الضوء على التقدم الذي أحرزته السلطات المحلية في تحسين الحكم في محيطها ضمن سياق مواجهة العديد من الصعوبات. ومن خلال ذلك، فإنه يسلط الضوء أيضاً على أهمية اعتماد نهج إداري وحوكومي أكثر تصاعدياً. لكن هذا يتوقف على تحقيق المزيد من الإبداع والتعاون الأفقي. إن هناك حاجة كبيرة للتعلم من جميع الابتكارات المحلية التي جرى فحصها بحيث يمكن للبلديات في جميع أنحاء البلاد اعتماد هذه الممارسات ودمج الدروس المستفادة.

ميدان الجزائر
وسط مدينة طرابلس

الصورة: زياد فحيمة

CC BY 2.0

أخرى مهمة وهي تتضمن قضايا قانونية ومتعلقة بالنزاع. لكن كما يوضح هذا الكتيب، يمكن التغلب عليها تغلبًا إبداعيًا في كثير من الأحيان من خلال القيادة الرشيدة والخيال الخصب.

إن عامة السكان يرون أن السلطات البلدية مسؤولة عن تقديم الخدمات، ويتوقعون أداءً أفضل. وإن هناك مجالًا واسعًا للسلطات البلدية أن تتعلم من بعضها وأن تطلق مبادرات تنشد تحسين تقديم الخدمات والتنمية الاقتصادية، ورفع مستوى إشراك المواطنين ومستوى ثقتهم بالسلطات المحلية. وكلما كانت السلطات المحلية أكثر فاعلية، وشمولية، وخاضعة للمساءلة، ومقاومة للفساد، زاد احتمال قدرتها على تغيير ليبيا تغييرًا قاعديًا (أي من الأسفل إلى الأعلى).

هذا، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، هناك حاجة ماسة للبلديات لرفع قدراتها. وهذا يعني زيادة الاستثمار زيادة كبيرة في الإدارة وتدريب الموظفين؛ كما يعني تغيير خطط التوظيف والترقية والتحفيز؛ وتغيير الثقافات التنظيمية بحيث تتمتع السلطات المحلية بمستويات أعلى بكثير من القدرة على التنفيذ. إن عددًا من الأمثلة المدرجة في هذا الكتيب يتطرق إلى استراتيجيات مفيدة. فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يؤدي تحسين العمل الجماعي، وزيادة التماسك، وتنمية الشعور بالمسؤولية العامة، إلى زيادة الفعالية الشاملة وشمولية السلطات العامة. ويعتبر النهج القائم على الطلب في تقديم الخدمات العامة أمرًا ضروريًا، ولكنه يتطلب مهارات وقدرات تنظيمية مختلفة جدًا عما هو مستهدف حاليًا.

يعد تطوير إطار عمل استراتيجي لبناء القدرات البلدية وتخصيص موازنة لوحدة إصلاح مستقلة لتنفيذ الإطار أمرًا ضروريًا. وفي ظل القيادة الصحيحة، يمكن أن يؤدي هذا إلى تمكين البلديات من تحقيق مكاسب سريعة بما في ذلك البلديات كبيرة الحجم والبلديات صغيرة الحجم. على أن كل منطقة تختلف من حيث الحجم والسعة الموجودة والنواقص والاحتياجات.

ينبغي على القادة والمسؤولين المحليين - الاجتماعيين والسياسيين والاقتصاديين - أن يدركوا أن مصير مناطقهم المحلية بأيديهم وأنهم يستطيعون العمل الآن لتحسين الأمور. في الواقع، ليست هناك حاجة لانتظار تحسن الوضع في البلاد. على العكس من ذلك، فالراجح أن الوضع لن يتحسن إلا إذا عمل القادة والمسؤولون المحليون معًا لتحقيق ذلك. ويتحقق ذلك من خلال مشاركة المعرفة، وتأسيس صيغ للتعاون، وإيصال صوتهم للإعلام بشكل مشترك للضغط من أجل التغيير على المستوى الوطني، والإمسك بزمام الأمور في المزيد من المجالات. هذا، وليكن واضحًا أنه لن يتسنى للسلطات الوطنية (والمجتمع الدولي) حل مشكلات ليبيا التي لا تعد ولا تحصى - خاصة على المستوى المحلي. فالقادة والمسؤولون المحليون هم وحدهم القادرون على تقديم حلول دائمة للمشاكل التي تواجه البلديات.

هناك أربع خطوات واسعة يمكن لكل سلطة محلية اتخاذها لبدء إطلاق العنان لإمكاناتها الكاملة:

- (1) تعزيز قدرة البلديات**
- (2) التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات للمستقبل**
- (3) التعاون أفقيًا مع السلطات المحلية الأخرى وعموديًا مع أصحاب المصلحة المحليين والوطنيين**
- (4) زيادة الإيرادات من خلال تحديد المصادر المحتملة والتعامل مع القيود القانونية تعاملًا خلاقًا**

نتناول في الفقرات الواردة أدناه كلاً من هذه النقاط.

تعزيز القدرات البلدية

إن الانتقال من نظام حكم يعتمد المقاربة الفوقية (من أعلى إلى أسفل) تهيمن فيه الحكومة الوطنية إلى نموذج أكثر محلية يتسم باللامركزية يتطلب التغلب على عدد من القيود. وإن أبرز هذه القيود هي القدرات المؤسسية والإدارية والفنية. إن هناك قضايا

ويمكن فقط للتقييم المحلي الشامل والخطة ضمان التحسينات المستمرة للمضي قدماً.

إن زيادة الشفافية والمساءلة ستساعد في هذه الجهود. وإن أثر هذه الأمور لا يقتصر على تحقيق غاية بناء الثقة - وهي غاية مهمة في ضوء الاحتجاج الشعبي المتزايد على الأداء الضعيف في السنوات الأخيرة - ولكنه يمكن أيضاً من تحسين المراقبة والتقييم والتكيف الاستراتيجي مع الظروف المتغيرة والدروس المستفادة. وكجزء من هذا الجهد، يجب على قادة البلديات العمل بجدية أكبر لإطلاع الجمهور على أنشطتهم المالية والتشغيلية. وإن تدفق المعلومات الأكثر دقة وانتظاماً سيساعد في توضيح أهداف السياسة المالية وسيساعد على تعزيز تحليل السياسات والمساءلة تعزيزاً أفضل.

التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات للمستقبل

في الوقت الحالي، تتمثل إحدى أصعب المهام التي تواجه السلطات المحلية في تحديد أولوية المشاريع التي تتطلب تخصيصاً قصير الأجل أو طويل الأجل للموارد المالية والقوى العاملة. وتختلف هذه الأولويات اختلافاً كبيراً من بلدية إلى أخرى. ومع ذلك، فإن هناك عدداً قليلاً من البلديات يضمن جمع بيانات كافية ودقيقة. وهناك عدد أقل من ذلك من السلطات المحلية تعتمد قراراتها على التحليل المناسب للمعلومات.

يُعد تحقيق مستوى أفضل من التخطيط الاستراتيجي المحلي أمراً ضرورياً، لكن هذا الأمر أعاقه الافتقار إلى القدرات وكذلك الافتقار إلى الالتزام الكافي من

القيادة. وفي كثير من الحالات، أدى عدم القدرة على تنفيذ الخطط السابقة أيضاً إلى ردع السلطات المحلية عن التخطيط للمستقبل. ولا شك أن فهمًا أعمق لدور المجالس البلدية وسلطات التخطيط المختلفة سيساهم في تحقيق المراد. إن على المجالس البلدية إنشاء لجان التخطيط الخاصة بها والتعاون مع السلطات العامة الأخرى - الوطنية والمحلية - للتفكير والعمل على نحو استراتيجي. وسيساعد ذلك على توقع العديد من التحديات والتغلب عليها لتحسين إدارة البلديات.

إن زيادة إشراك المجتمع المحلي في عملية تحديد الأولويات ستضمن للقادة والمسؤولين الفهم الصحيح للمشاكل المتنوعة التي يواجهها المواطنون. كما ستؤدي إلى تحسين مشاركة المجتمع - وهي أمر ضروري لتحقيق العديد من الأهداف التي وضعتها السلطات المحلية، كما إنها تمثل طريقة لتعزيز التماسك والتمكين ضمن السكان أنفسهم. إن العديد من الابتكارات التي ناقشها هذا الكتيب هي نتاج لمشاركة السكان المحليين وكذلك المجتمع المدني والشركات. أي إن أفضل الخطط الاستراتيجية، مثل خطط استراتيجية التنمية المحلية (انظر القسم السابق)، لم توضع ارتكازاً على مقارنة فوقية (أي من أعلى إلى أسفل)، بل من خلال المشاركة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين والتي تتوخى تلبية احتياجات المجتمع ومخاوفه وتطلعاته. هذا، ويعد التعاون الأقوى مع البلديات المجاورة والقريبة في تطوير خطط محلية مشتركة أو على الأقل تكميلية أمراً ضرورياً لتحقيق العديد من الأهداف (انظر أدناه).

إن عددا من الأمثلة المدرجة في هذا الكتيب يتطرق إلى استراتيجيات مفيدة. فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يؤدي تحسين العمل الجماعي، وزيادة التماسك، وتنمية الشعور بالمسؤولية العامة، إلى زيادة الفعالية الشاملة.



بلدية بنغازي تجتمع بعدد من رؤساء
المجالس المحلية لبحث المشاريع الجاري
تنفيذها في مجالات الخدمات الأساسية
(الصورة: بلدية بنغازي)

وهذا يعتمد على فتح قنوات الاتصال وتبادل الزيارات وتبادل البيانات ومساعدة بعضنا البعض في حالات الطوارئ والأزمات.

ويمكن أن يؤدي إنشاء منصات للسلطات المحلية لتطوير تعاون وثيق إلى تعزيز قدراتها، وإسماع أصواتها ونفوذها (لا سيما تجاه السلطات الوطنية ومقدمي الخدمات)، واستحداث فرص للتخطيط المشترك وجمع الأموال الدولية. ويمكن للجمعيات القائمة أن تساعد في تحقيق ذلك، ولكن بالنظر إلى الوضع في ليبيا اليوم، قد يتطلب الأمر قدرًا أكبر من الطموح. فكلما زادت قدرة السلطات المحلية الأكثر أهمية في ليبيا على التضافر ارتكازًا على رؤية مشتركة زاد احتمال قدرتها على إعادة صياغة الديناميكيات السياسية في البلاد بما يعزز إمكانية تنفيذ رؤيتها.

تحتاج السلطات المحلية أيضًا إلى بناء علاقات عمل فعالة مع وزارة الحكم المحلي، والوزارات الأخرى، وشركات تقديم الخدمات الوطنية، والشركات الوطنية الأخرى، والشركات الخاصة المحلية. وكما يوضح هذا الكتيب، أقدمت عدة بلديات على زيادة

التعاون أفقيًا مع السلطات المحلية الأخرى وعموديًا مع أصحاب المصلحة على المستوى المحلي والوطني

سيكون أداء السلطات المحلية أفضل بكثير إذا طورت شراكات وعقدت تحالفات مع بعضها البعض للتصدي الجماعي للتحديات العديدة التي تواجهها. ففي نهاية المطاف، إن حجم العديد من السلطات المحلية ليس كبيرًا بما يكفي لكي توفر كل منها النطاق اللازم لتحقيق خدمات عالية الجودة في العديد من المجالات (مثل الرعاية الصحية). فقط التخصص التكميلي بين مجموعة من السلطات المحلية يمكن أن يسمح بذلك.

إن التعاون الوثيق بين البلديات المجاورة والقريبة أمر ذو أهمية خاصة. إن الجمع بين القدرات والمهارات والمعرفة والموارد المتاحة للعديد من المواقع يتيح لها التغلب على العديد من الاختناقات التي تواجهها. إنه يعزز نفوذها في أي مفاوضات مع السلطات الوطنية ومقدمي الخدمات الوطنيين والجهات المانحة الدولية، ويوفر الوقت والموارد للمساعي الأخرى. بالطبع، إن تطوير الثقة أمر ضروري.

جودة الخدمات العامة التي تقدمها من خلال الحصول على الدعم الفني من خلال التعاون مع الشركات المزودة للخدمات الوطنية. وفي السنوات الأخيرة، تمكنت عدة بلديات من الحصول على دعم مالي من شركات مثل المؤسسة الوطنية للنفط وشركات النفط العالمية وشركات الاتصالات مثل المدار وليبيانا. وعليه فينبغي للبلديات أن تستثمر المزيد من الوقت والجهد في تكوين شراكات عمل مع هذه المنظمات، لأنها مورد أساسي للتمويل والدعم الفني الذي تشتد الحاجة إليه. كما يمكن أن تساعد الشراكات والتعاون مع المانحين الدوليين ووكالات التنمية الدولية في هذه المجالات.

زيادة الإيرادات من خلال تحديد المصادر المحتملة والتعامل مع القيود القانونية تعاملًا خلافاً

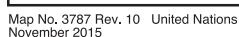
هناك حاجة إلى مزيد من الإيرادات البلدية من أجل تعزيز الخدمات العامة وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية. وهذا يتطلب إبداعاً أكثر بكثير مما كان عليه في الماضي - في تحديد الموارد المحتملة، وإنشاء آليات جمع فعالة، وتصفح أي قيود قانونية قد تكون موجودة. وكبداية، ستحتاج السلطات المحلية إلى قدرة أكبر وأنواع جديدة من التدريب وبيانات أفضل وعلاقات أقوى مع الشركات المحلية. ويمكن أن يساعد العمل مع المؤسسة الوطنية المعنية في الحصول على ملكية الأصول المتعلقة بهيئة أملاك الدولة، وهيئة الضرائب، والشركة الوطنية للنظافة العامة، وما إلى ذلك.

بينما اتخذت الحكومة الوطنية خطوات مشجعة نحو تمكين السلطات المحلية من تحصيل الإيرادات المحلية خلال الآونة الأخيرة، لا يزال هناك العديد من القيود القانونية. يتطلب التغلب على هذه الإجراءات حلولاً عملية تشمل جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين في البلدية. إن الإقدام أفضل من انتظار التغيير. ويتزايد الاستياء العام والسلطات المحلية لا تريد أن تكون تحت رحمة السلطات الوطنية التي تتسم حركتها بالبطء.

في الوقت الحالي، تميل البلديات إلى الحد من تعاونها مع القطاع الخاص المحلي. هذه فرصة ضائعة - إذ تتطلب الشركات إدارة وحوكمة أفضل للاستثمار والنمو وغالباً ما تكون على استعداد للعمل مع الحكومة إذا تمكنت من تحقيق هذه الأهداف. ويوفر تأسيس شراكات بين القطاعين العام والخاص سبيلاً واعداً للمتابعة. ويمكن للسلطات المحلية، على سبيل المثال، تسليم خدمة بلدية إلى شركة خاصة والسماح لها بالعمل تحت إشراف السلطة المحلية مقابل تعزيز جودة الخدمة. ويمكن للشراكة طويلة الأمد أن تضمن زيادات كبيرة في الخدمات العامة واستكمال المشاريع العامة الرئيسية.

وهذا يتطلب وضع استراتيجية تنمية اقتصادية محلية بالشراكة مع الشركات الخاصة المحلية. ويجب أن تتضمن الاستراتيجية إصلاح بيئة الأعمال، وتطوير سلاسل القيمة، وتحسين البنية التحتية، وتقوية الأعمال التجارية المحلية، وتعزيز ريادة الأعمال، وتأسيس شراكات بين القطاعين العام والخاص. ولا شك أن الحوار المستمر أمر بالغ الأهمية. ■

هناك حاجة إلى مزيد من الإيرادات البلدية لتعزيز الخدمات العامة والتنمية الاقتصادية المحلية. وهذا يتطلب إبداعاً أكثر مما كان عليه في الماضي — في تحديد الموارد المحتملة، وإنشاء آليات جمع فعالة، وتصفح أي قيود قانونية قد تكون موجودة.



الملحق الثاني:

مناطق ليبيا والتعداد السكاني

رقم	المنطقة	تعداد السكان	%
1	طرابلس	1,293,016	18.66
2	بنغازي	807,255	11.65
3	مصراة	663,853	9.58
4	الجفارة	548,855	7.92
5	المرقب	532,227	7.68
6	الجبل الغربي	374,911	5.41
7	الزاوية	351,306	5.07
8	المرج	349,755	5.05
9	المنطقة الغربية	286,045	4.13
10	الجبل الأخضر	250,020	3.61
11	اجدابيا	213,728	3.08
12	درنة	201,639	2.91
13	طبرق	195,088	2.81
14	سرت	170,869	2.47
15	سبها	153,454	2.21
16	نالوت	113,886	1.64
17	وادي الشاطئ	95,294	1.37
18	مرزق	94,088	1.36
19	وادي الحياة	91,749	1.32
20	الجفرة	60,853	0.88
21	الكفرة	55,495	0.80
22	غات	27,675	0.40
المجموع		6,931,061	100%

الملحق الثالث:

أهم هيئات القطاع العام في ليبيا

القطاع	الهيئة
المياه والصرف الصحي	- الهيئة العامة للمياه
الإسكان	- وزارة الإسكان والتعمير - وزارة الإسكان والمرافق - مصلحة التخطيط المدني
الصحة	- وزارة الصحة
التعليم	- وزارة التعليم - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
العمل	- وزارة العمل والتأهيل
الضمان الاجتماعي	- صندوق الضمان الاجتماعي

الملحق الرابع: بلديات ليبيا

ر.م.	البلدية - المجلس المحلي - اللجنة التسييرية - المنطقة الإدارية	ر.م.	البلدية - المجلس المحلي - اللجنة التسييرية - المنطقة الإدارية	ر.م.	البلدية - المجلس المحلي - اللجنة التسييرية - المنطقة الإدارية	ر.م.	البلدية - المجلس المحلي - اللجنة التسييرية - المنطقة الإدارية
1	أمساعد	31	البريقة	61	طرابلس المركز	91	الزنتان
2	بئر الأشهب	32	خليج السدرة	62	قصر بن غشير	92	الشقيقة
3	طبرق	33	هراوة	63	سواني بن آدم	93	نسمة
4	المجلس المحلي درنة	34	سرت	64	جنزور	94	الشويرف
5	أم الرزم	35	الجفرة	65	اللجنة التسييرية العزيزية	95	الرجبان
6	القية	36	براك الشاطيء	66	اللجنة التسييرية العامرية	96	ظاهر الجبل
7	الأبرق	37	القرضة الشاطيء	67	الزهراء	97	الحراة
8	القيقب	38	أدري الشاطيء	68	اللجنة التسييرية الناصرية	98	كاباو
9	وردامة	39	سبها	69	الماية	99	نالوت
10	شحات	40	وادي البوانيس	70	المعمورة	100	وازن
11	البيضاء	41	بنت بية	71	صرمان	101	الحوامد
12	ساحل الجبل	42	الغريفة	72	صبراتة	102	باطن الجبل
13	المرج	43	أوباري	73	المجلس المحلي العجيلات	103	غدامس
14	جردرس العبيد	44	غات	74	اللجنة التسييرية الجديدة	104	حي الأندلس
15	توكرة	45	مرزق	75	اللجنة التسييرية الجميل	105	أبوسليم
16	الأبيار	46	القطرون	76	اللجنة التسييرية الجميل المنشية	106	سوق الجمعة
17	المليطانية	47	تراغن	77	زواره	107	عين زارة
18	بنغازي	48	وادي عتبة	78	زلطن	108	السائح
19	بنينة	49	الشرقية	79	رقداين	109	اسبعة
20	سلوق	50	مصراتة	80	غريان	110	سوق الخميس
21	قمينس	51	المجلس المحلي تاورغاء	81	اللجنة التسييرية العربان	111	الزاوية الغرب
22	إجدابيا	52	اللجنة التسييرية أبونجيم	82	الأصابعة	112	الزاوية الجنوب
23	اللجنة التسييرية الزويتينة سلطان	53	زليتن	83	ككلة	113	الزاوية
24	الكفرة	54	الخمس	84	المجلس المحلي القواليش	114	درج
25	ربيانة	55	مسلاته	85	القلعة	115	اللجنة التسييرية مزدة
26	تازربو	56	ترهونة	86	المجلس المحلي المشاشية	116	اللجنة التسييرية البردي
27	جالو	57	بني وليد	87	يفرن	117	عين الغزالة
28	أوجلة	58	قصر خيار	88	جادو	118	اللجنة التسييرية انتلات
29	إجخرة	59	القره بوللي	89	الرحيبات	119	اللجنة التسييرية الوفاق
30	مرادة	60	تاجوراء	90	الريانة	120	اللجنة التسييرية العواتة

يسعى منتدى الخبراء الليبية للسلام والتنمية عبر هذا الكتيب إلى تسليط الضوء على التقدم الذي أحرزته السلطات المحلية في ليبيا في تحسين الحكم في محيطها ضمن سياق مواجهة العديد من الصعوبات. ومن خلال ذلك، فإنه يسلط الضوء أيضًا على أهمية اعتماد نهج إداري وحوكومي أكثر تصاعدية. لكن هذا يتوقف على تحقيق المزيد من الإبداع والتعاون الأفقي. ويتناول الكتيب عددًا من الابتكارات المحلية في عشرة مجالات لمعرفة ما الذي نجح على أرض الواقع وما الذي يمكن للبلديات الأخرى تعلمه من أقرانها على امتداد الوطن. إن هناك حاجة كبيرة للتعلم من جميع الابتكارات التي جرى فحصها بحيث يمكن للبلديات في جميع أنحاء البلاد اعتماد هذه الممارسات ودمج الدروس المستفادة.