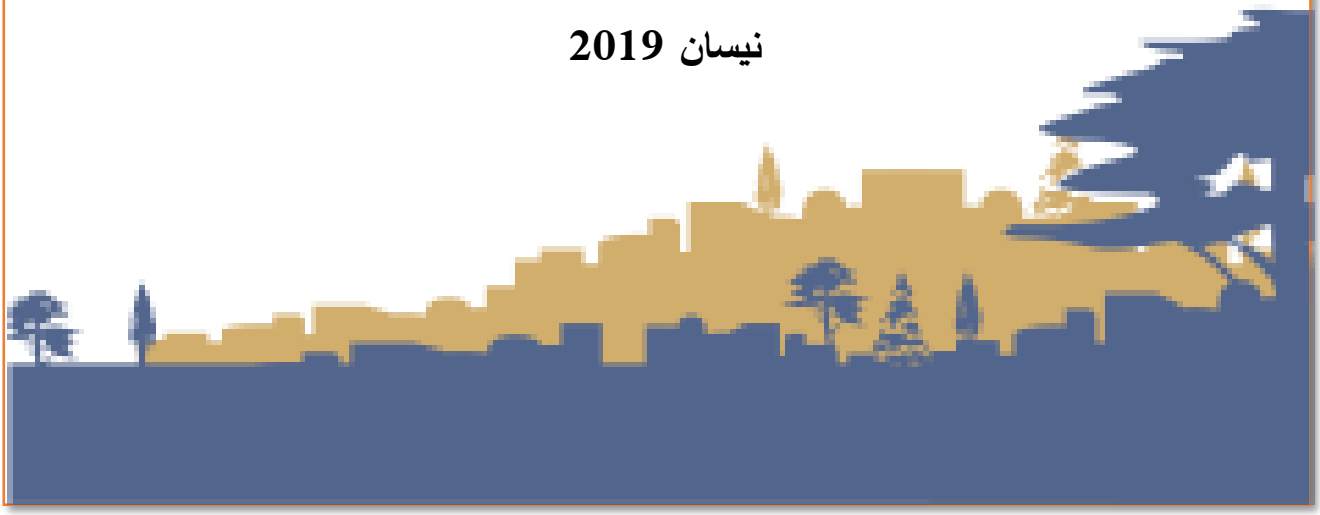
دولة فلسطين

وزارة الحكم المحلي

الحكم المحلي
حاضر .. ومستقبل

د. حسين الأعرج

نيسان 2019



دولة فلسطين

وزارة الحكم المحلي

الحكم المحلي

حاضر .. ومستقبل

د. حسين الأعرج

نيسان 2019

تقديـــم:

من منطلق المسؤولية الوطنية والأمانة المهنية، ومن واجبي نحو شعبي وقيادتي التي أتاحت لي فرصة الشرف بتكليفي بوزارة الحكم المحلي خلال السنوات الأربع الماضية، وانطلاقا أيضاً من شرف المهنة (مهنة رجل الدولة والمؤسسات) أن أضع هذا الملخص الأولي لحصيلة عملي وخبرتي في هذه الوزارة في تصرف طاقم الوزارة وقيادتها، قاصداً استمرار البناء والعطاء، وتيسيراً للمهمة، واختصاراً للوقت، فخبرتي ورؤيتي وما أنجز منها ليست ملكاً لي بل للجميع ولهم الحق كله بالتصرف بها سواءً بالاستئناس أو بالإهمال أو البناء عليها بالإضافة الى أمور أخرى كثيره بدأناها ولم تنجز بعد.

عندما نتحدث عن قطاع الحكم المحلي، فإننا نتحدث عن المجتمع بكل أطيافه، نتحدث عن الوجود المادي للشعب على أرضه، نتحدث عن الذاكرة التاريخية والموروث التاريخي والثقافي، نتحدث عن مكانة الهيئة المحلية في ذهنية المواطن الفلسطيني وارتباطها بالحفاظ على وحدتها بغض النظر عن السلطة الحاكمة، ونتحدث عن مراحل تطور الحضارة والخدمات، نتحدث عن تاريخ العائلات والتاريخ الاجتماعي والاقتصادي للتجمعات السكانية، نتحدث عن تطور السلطة المحلية وعن النفوذ الاجتماعي والثروة وتأثيرها، نتحدث عن ملكية الأراضي والتطور العمراني والتعليمي، نتحدث عن تطور وسائل المواصلات والاتصالات، باختصار نتحدث عن دولة.

بناءً على ما سبق، لن يكون هذا التقرير تقليدياً يسرد الإنجازات والنشاطات فهذا أمر روتيني لا يفي بالغرض، فوزارة الحكم المحلي لها طبيعة عمل خاصة بحكم تماسها اليومي مع المجتمع وأطيافه المختلفة، وعلاقتها اليومية مع القادة المحليين المسؤولين عن تقديم الخدمة لتجمعاتهم، وأيضاً تمثيل مناطقهم، وفي الوقت نفسه لها تعامل وتقاطع يومي مع مختلف الوزارات، وبالتالي فإن ما تحتاجه الوزارة دائماً هو استراتيجيات العمل والتنفيذ والمبنية على رؤيا واضحة تعتمد على ديناميكية القطاع وفهم حساسيته وواقعه المتغير وتحديات هذا الواقع وطرق التعامل معه.

إنني في هذا التقرير سأحاول أن أضع قدر الإمكان الرؤية التي نعمل على أساسها في الوزارة، وكذلك الملفات والقضايا الأساسية التي عملنا عليها بناءً على هذه الرؤية، محاولاً أن أضع أين وصلنا في كل قضية وملف، واضعاً التوصيات الخاصة التي بحاجة الى استكمال، ومتوخياً دائماً استخدام مصطلح توصية لتكون بعيدة عن لغة الإملاء لا سمح الله.

أولاً: الرؤيا ومحدداتها لقطاع الحكم المحلي:

من السهل أن يكون لديكَ رؤيا وحلم في حكم محلي ديمقراطي، ولكن من الصعب تحقيق هذه الرؤيا ضمن ظروف غاية في التعقيد وخاصة في فلسطين، وما زالت الطريق لتحقيق الرؤيا صعبة وبحاجة الى مسؤولية وحكمة، خاصة أن الحكم المحلي يمثل نسيج المجتمع وتركيبته الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي لا يمكن المجازفة والعبث والتسرع في وضع أي خطوة دون معرفة تأثيرها على النسيج الاجتماعي المحلي والوطني. من هذا المنطلق فإن رؤيتنا كانت ثابتة وبالوقت نفسه كانت آلياتها مرنه وديناميكية وحذره ويتم تقييمها حسب الظروف والواقع السياسي في البلاد.

إن هناك حقائق لا يمكن تجاهلها ويجب فهمها بشكل عميق لبلورة رؤية قابلة للتحقيق في قطاع الحكم المحلي، وفهم هذه الحقائق شَكَلَ مدخلاً لنا لبلورة الرؤية وأهمهـــا:

1. أننا في إطار دولة تحت التكوين، ولدينا سيادة منقوصة على الأرض والموارد وتواجهنا تعقيدات وتحديات كبيرة في طريق بناء دولة ذات سيادة كاملة، وهناك مخاطر حقيقية في إمكانية بناء هذه الدولة حسب المعطيات الدولية والإقليمية، فنحن من جانب ما زلنا تحت الاحتلال ونمر في مرحلة التحرر الوطني الكامل، ومن جانب آخر نبني مقومات هذه الدولة على الأرض وبسيادة منقوصة تكبلها قيود الاحتلال وإجراءاته.

2. لدينا مسؤولية كاملة عن تقديم الخدمات لمواطنينا، ولكن ضمن إمكانيات وصلاحيات محدودة، ولا مفر من الاستمرار في تحمل هذه الأعباء لتثبيت الوطن والمواطن وكجزء من الصراع من أجل مستقبل أفضل.

3. أمام هذا التشويه الحاصل والذي لا مثيل له في العالم ما بين الدولة والثورة، ومن تبعاته عدم القدرة الموضوعية على بناء نظام سياسي وإداري متكامل بحكم عدم السيادة الكاملة على الأرض والموارد، وأمام مخاطر كبيرة تحدق في الهوية الوطنية الجامعة، فإن رؤية الحكم المحلي بوصفه تعبيراً عن الهوية المحلية يجب أن تكون **رؤية دقيقة وحساسة ومبدعة وخارجة عن الروتين والأنماط الأكاديمية** المتبعة في النظم المحلية المختلفة في العالم، فمن ناحية نريد تعزيز الهوية المحلية والمتمثلة بالهيئات المحلية وضمان تمثيلها للسكان أمام محاولة طمسها من التوسع الاستيطاني

والذي يهدف الى تغيير ملامح هذه الهوية وتاريخها ووجودها، وفي الوقت نفسه تعزيز تكاملها مع الهوية الوطنية العامة للشعب الفلسطيني المتمثلة بمؤسسات السلطة الوطنية نواة الدولة العتيدة.

4. ضيق الحيزَ الجغرافي الذي تمارس عليه كل من الهيئات المحلية ومؤسسات الحكومة الفلسطينية لصلاحياتها وبناء وجودها المادي (حيث أن المساحة المتبقية من الأراضي الفلسطينية مناطق أ،ب لا يتعدى 35% من مساحة المناطق المحتلة)، وأنه فقط هذه المساحة المشمولة ضمن النطاق الجغرافي للهيئات المحلية، هذا الواقع خلق نوعاً من ازدواجية الصلاحيات ونوعاً من التحديات الفريدة، فمن ناحية تسعى الدولة المركزية لبناء وجودها المادي، وفي الوقت نفسه تسعى الهيئات المحلية لتقوية وجودها المادي ضمن نفس النطاق الجغرافي وضمن نفس الموارد المتاحة.

5. ضعف الموارد المادية المتاحة لكل من الحكومة المركزية وكذلك لهيئات الحكم المحلي، فأي زيادة لموارد الأولى يكون على حساب الأخرى وبالعكس، وهذا يتطلب رؤيا مبدعة وأيضا غير نمطية في خلق التوازن وهذا له انعكاساته على رؤيتنا الى المدى الذي يجب السير به في اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، أي أن المسألة لا تتحدد بالرغبة أو بالحلم أو ما نريد! بقدر ما يجب أن يكون ضمن هذه المعطيات.

6. يجب أن تأخذ الرؤيا متطلبات النضال ضد الاحتلال والتوسع الاستيطاني، وكذلك تعمل على تفويت الفرصة أمام الاحتلال في تحويل الصراع من قضية استقلال ودولة وأرض إلى تفاوض على الخدمات الأساسية يتم زج الهيئات المحلية بها بهدف تقويض مستقبل الدولة الفلسطينية.

آخذاً بعين الاعتبار المنطلقات السابقة، فقد تحتم علينا أن نفكر خارج الإطار التقليدي وخارج الصندوق، **وعليه فإن خلاصة رؤيتي التي عملت عليها كرجل دولة وسياسة وكوزير للحكم المحلي هي التالي:**

أ. أن يكون الحكم الاداري في فلسطين من 3 مستويات: (مستوى محلي البلديات، ومستوى إقليمي يشمل المحافظات، والمستوى الحكومي الوطني)، وأن يكون هناك توزيع للصلاحيات بطريقة متوازنة وقابلة للتوسع أو للتضييق في كل مستوى حسب الاعتبارات الوطنية العامة، وحسب التقدم في تحقيق الأهداف العامة وحسب الأولويات الوطنية في كل ظرف، وأن تكون هذه المستويات منتخبة من المواطنين تعزيزاً للديمقراطية المحلية والوطنية.

ب. تكون مسؤولية المستوى الأول (هي الخدمات الأساسية على المستوى المحلي والتمثيل المجتمعي المحلي)، وتكون مسئولية المستوى الثاني هو التنمية الاقتصادية على مستوى الإقليم والتركيز على المشاريع الإقليمية الكبرى الأكبر من المستوى المحلي ضمن خطط إقليمية يشارك بها المستوى الأول بينما تكون مسئولية المستوى الثالث الحكومي هو المشاريع الوطنية الكبرى والسياسات الهادفة لتعزيز الأداء، وكذلك تخصيص الموازنات، وتقرير توزيع الضرائب والرسوم وتحديد مسئوليات جبايتها، ويحدد الدستور طبعاً حدود التكامل بين الصلاحيات والأدوار المختلفة لكل مستوى في إطار التوازن والتكامل، وأن تكون الصلاحيات لكل طرف تخدم عملية التكامل والانصهار بين الهوية المحلية والوطنية.

ت. إن هذه الرؤيا تتطلب أن يكون المستوى الأول عبارة عن بلديات مشتركة أو بلديات كبرى تكون قادرة على التفاعل الوطني وقادرة على تنفيذ مسئولياتها ضمن البرامج الوطنية العامة ودون الانغماس كثيرا في الهوية المحلية، وطبعاً يمكننا المحافظة على الهيئات المحلية الصغيرة كممثلة للهوية والمجتمع المحلي ولكن بتنظيم علاقاتها مع البلدية المشتركة بتوزيع متوازن للصلاحيات المحلية وللموارد، وقد أدخلنا تعديلا على قانون الهيئات المحلية يتيح لنا السير في هذا الطريق.

ث. إن الرؤية تعتمد على أن التنمية تبدأ من الأسفل وأن الهيئات ذات الالتصاق مع المواطنين هي الأقدر على تلبية الحاجة، من هنا فإن الرؤية تتحدد في أن نوسع صلاحيات البلديات أي المستوى الأول في المسؤولية الكاملة عن خدمات المواطنين وإعطائها صلاحيات أكثر في التنمية الاقتصادية المحلية ضمن نطاق الخطط التنموية الوطنية الشاملة.

ثانياً: الطريق نحو تحقيق الرؤيا، ماذا حققنا؟ وما هو المطلوب؟

وبالتأكيد أن هذه الرؤيا لها متطلباتها المختلفة للوصول إليها، والتي يجب أن تكون متدرجة وعلى مراحل تأخذ بالحسبان مراحل تطور المجتمع الفلسطيني والمؤسسات الفلسطينية، وأهم هذه المتطلبات والتي بدأناها بحذر وبناء على ما تحقق هي:

1. تنظيم الوطن على أساس أقاليم تنموية: بدأت فكرة تطوير التقسيم الإداري لفلسطين في عام 2006 وبتوجيه من سيادة الرئيس في حينه، حيث كان لي شرف البدء بدراسة هذا الموضوع بشكل أولي وبالتعاون مع مكتب شؤون المحافظات الفلسطينية، وتهدف الفكرة إلى إعادة تقسيم البلاد على أساس خمسة أو ستة أقاليم بدلاً من (16) محافظة، وقد تم بلورة دراسة متكاملة عن ذلك، إلا ان التطورات

التي سادت البلاد ووقف العلمية التفاوضية، والانقسام الذي حصل في الوطن، قد جعل من وضع هذه الدراسة الى حيز التطبيق صعباً، وفي عام (2016) وبطلب من سيادة الرئيس والحكومة في حينه طلب مني بصفتي وزيراً للحكم المحلي أن أعود بدراسة الفكرة وتطويرها، حيث اتخذ مجلس الوزراء قراراً بتشكيل لجنة وزارية برئاستي من أجل تقديم مقترحاً متكاملاً عن الموضوع، وقد تم عقد مشاورات واسعة مع العديد من الخبراء والسياسيين، وكذلك عقد ورش عمل في الموضوع، حيث خلصنا الى ضرورة أن نبدأ بمفهوم الأقاليم التنموية على طريق تطوير التقسيم الإداري وإعادة هيكلة قطاع الحكم المحلي، وذلك استجابة الى أجندة السياسات الوطنية (2022–2017)، وقد قمنا بالتعاقد مع مؤسسة "ماس" من أجل تطوير الدراسات اللازمة وبتوجيه مباشر من قبلنا، وكان توجهنا أن يكون الخبراء من مختلف التخصصات ومن الكفاءات الفلسطينية، وقد تم تطوير الدراسة الأولى الأساسية وتم تبنيها من مجلس الوزراء وهناك قرار بتطوير الدراسات المكملة .

التوصية:

الاستمرار في تطوير هذه الدراسات والتي تشمل دراسة الموارد المتاحة في كل إقليم على أساس الدراسة الأولى وتحديد المشاريع الاقتصادية والاستراتيجية لكل إقليم على أساس الميزَة النسبية لكل إقليم وضمن مفهوم التكامل والدولة الواحدة، وكذلك وضع خارطة تنفيذية لذلك، إنني أرى أن إنجاز هذه الدراسات هو من الأهمية بمكان بحيث تشكل وثائق حكومية وخطط اقتصادية وإدارية تتيح أمام متخذي القرار والقيادة السياسية العديد من الخيارات التنموية والإدارية في الطريق نحو بناء دولة فلسطينية حديثة ومتطورة على أراضينا المحتلة، وأيضاً يتيح هذا المفهوم إمكانية إعادة هيكلة قطاع الحكم المحلي ضمن بلديات كبيرة وقادرة على تقديم الخدمات بصورة لا مركزية وقابلة للاستمرار.

2. بناء وتطوير منظومة قانونية موحدة توحد شطري الوطن وتحتوي على أنظمة متكاملة تكون هي المرجع الأساس لقطاع الحكم المحلي وهيئاته، وتكون هذه المنظومة هي الحكم بين الهيئات المحلية والمواطنين ضمن أفق مستقبلياً لا حاجة فيه لوزارة حكم محلي، أو أن تقتصر مسؤولياتها هي الرقابة والإشراف على تطبيق القانون أو تنظيم الإجراءات الإدارية.

ماذا تحقق؟

لا شك أن حالة الانقسام التي عاشها الوطن وما زال أعاقت الى حد كبير السير بعيداً في هذا الهدف، وشهدت الفترة ما بين (2007) وحتى (2015) شبه جمود في تطوير أنظمة وقوانين الحكم المحلي، مع

بعض الاستثناءات، إلا أن تطور القطاع وتطور المجتمع فرض علينا أن نستجيب لهذا التطور خاصةً أن العديد من القضايا التي تواجه الهيئات المحلية أصبحت بحاجة ماسة الى إطار قانوني يتيح لنا التعامل معها ومعالجتها، وعليه وبدعم من سيادة الرئيس ومجلس الوزراء بدأنا في ورشة مراجعة كاملة للمنظومة القانونية والأنظمة والإجراءات، وقد وضعنا أولويات لذلك آخذين بعين الاعتبار الإطار القانوني الذي يساهم بتحقيق الرؤية والأهداف التي وضعناها، وبالفعل فقد تم المصادقة خلال السنتين الماضيتين على أكثر من (32) تشريعاً تشمل قوانين جديدة، وتعديلات على القانون الحالي، وأنظمة للوزارة وللبلديات، وهنا أريد أن أُركز أننا لم نعدل أو نطور أي شيء عبثاً، ولكن ضمن رؤيا ومفهوم استراتيجي كالتالي:

- **تعديل قانون الهيئات المحلية (قانون رقم 1 لعام 1997):** لقد كان هدف التعديل هو إضافة مفهوم جديد لأنواع الهيئات المحلية وهو "البلدية المشتركة" وكان الهدف من ذلك هو وضع الخطوة الأولى لهيكلة قطاع الحكم المحلي على أساس الرؤية **(وهي بناء هيئات محلية قادرة على تقديم الخدمة لمواطنيها ضمن إطار التعاون بين الهيئات المحلية المتجاورة ومستفيدة من النطاق الجغرافي)**، وأيضاً ليشكل خطوة أكثر قانونية وسياستيه من سياسة الدمج التي وجهت بممانعة اجتماعية واسعة، وكانت سابقة لأوانها بحكم عدم تقبل التجمعات لهذه السياسة لأسباب مختلفة أهمها تهديد الهوية التمثيلية المحلية للتجمع السكاني، خاصة أن قانون الانتخابات المحلية لم يعطي إجابة لهذا التخوف، ما يعنيني في هذا الإطار هو أن سياستي كانت ولا زالت هي توسيع أشكال التعاون بين الهيئات المحلية، وتشجيع هذه الهيئات على التعاون فيما بينها، ونحن نقوم بتنظيم أشكال هذا التعاون، فالآن لدينا البلدية المشتركة، ولدينا المجالس المشتركة للتطوير ولدينا مصالح الخدمات، وكذلك اتفاقيات التعاون المشترك بين البلديات الكبيرة والمتجاورة وأستطيع القول هنا أن هناك حساسية لدي المواطنين تجاه هويتهم المحلية والتي تمثلها الهيئة المحلية وبالتالي ضرورة النظر اليها من قبل خبراء الإدارة المحلية، وهذا يؤكد رؤيتي أن الحكم المحلي ليس قوانين وإجراءات بل هو نسيج اجتماعي وتمثيلي خاصة في فلسطين وأن القانون والسياسات يجب أن تأخذ ذلك بالاعتبار وبالذات البعد الاجتماعي ونسيجه والثقافي والتاريخي للتجمع وعلاقته مع الهيئة المحلية.

التوصية:

أن يكون دور الوزارة تشجيع أشكال التعاون بين الهيئات المحلية المتجاورة، وأن تسهل أشكال هذا التعاون وتأمين البيئة الصحيحة لهذه الأشكال والنماذج من أجل أن تنمو وتتطور والابتعاد عن فال الفوقية أو القرارات السريعة لما في ذلك من تأثير سلبي على الاداء، وكذلك تعزيز المداخل الجديدة التي عملنا على

تطويرها كالخطط التنموية الإقليمية والدمج التنموي المناطقي، والعمل على أساس المناطق التنموية والوظيفية، والتركيز بشكل أفضل على مجالس الخدمات المشتركة وتطوير دورها في التنمية الاقتصادية وبخصوص البلدية المشتركة، فإنني أوصي بضرورة متابعة هذه التجربة ودراسة متطلبات تطويرها بصورة أكثر تفصيلاً ووضع الأنظمة والإجراءات اللازمة لها بناءً على المتابعة والدراسات، وأن لا يتم تعميمها بطريقة سطحية، فقد تنجح في مناطق وتفشل في أخرى بناءً على معايير واضحة، ولكن يجب ابقائها خياراً قانونياً لأشكال التعاون بين الهيئات المحلية المتقاربة وضرورة توسيع صلاحياتها بالتشاور والمشاركة مع الفئات المجتمعية المعنية، لا بد من الإشارة هنا أن الإشكالية في إعادة هيكلة قطاع الحكم المحلي هي إشكالية عالمية وهناك الكثير من الدول المتقدمة فشلت في الهيكلة وهذا يعود إلى طبيعة الحكم المحلي والذي يعكس صفات المجتمع المحلي بكل جوانبه.

- **تعديل قانون ضريبة الأملاك:** أتاح هذا التعديل إمكانية تفويض البلديات بتنسيب من وزير الحكم المحلي وبالتنسيق مع وزير المالية بتحصيل ضريبة الأملاك بدلاً من وزارة المالية، ويُعتبر هذا التعديل من الخطوات الرئيسية الأساسية باتجاه تحقيق رؤيتنا نحو اللامركزية المالية، ويعتبر تطوراً هاماً بهذا الاتجاه، وكان هذا الهدف من أهداف الإصلاح الرئيسية لقطاع الحكم المحلي منذ عام (2004)، وبناءً على هذا التعديل باشرنا بوضع معايير محددة لإختيار البلديات التي سيتم تفويضها بهذه الصلاحية على أن نبدأ بعام (2020) بالتطبيق الفعلي، ونحن نعتقد أن هذه الخطوة تمثل منعطفاً حقيقياً وعملياً نحو تطبيق توجهاتنا بتدعيم اللامركزية في قطاع الحكم المحلي، وكذلك توفير ايرادات مالية للبلديات.

التوصية:

متابعة تطبيق هذا التعديل والسير بالبرامج الموضوعة لما في ذلك من أهمية على طريق بناء الهيئات المحلية وتطوير دورها وتعزيز ايراداتها لتكون قادره على تقديم خدماتها الى مواطنيها بطريقة فعالَة، وكذلك وضع برامج مشتركة مع سلطة الأراضي وضريبة الأملاك من أجل استكمال عملية تسوية الأراضي وتخمينها في حدود الهيئات المحلية لما في ذلك من نتائج هامة في تطوير القطاع، ونحن خلال هذه الفترة حققنا نقلة نوعية كبيره في هذا الاتجاه عندما أدخلنا البلديات كشريك أساسي مع هيئة تسوية الأراضي في عملية التسجيل والتسوية للأراضي بحيث تسارعت هذه العملية بطريقة قياسية، بحيث أن مساحة الأراضي التي تم استهدافها بالتسوية وتم تسجيلها تعادل أكثر من (250) ألف دونم إلى الآن وهي أضعاف ما تم إنجازه منذ عام (1994).

- **قانون محاكم البلديات:** إن هذا الإنجاز يُعتبر أيضاً من المحطات الأساس والتي ستساهم بتسريع عملية التقاضي في كل ما يخص البلديات، وتعزز من قدرتها في حل القضايا العالقة مع المواطنين على أساس القانون وتساهم في تقوية التزام المواطنين بالقوانين والإجراءات والالتزام بالجباية، وأيضاً تُعزز مبادئ الشفافية والمساءلة الاجتماعية، وأيضاً تعزز مفهوم المواطنة المبني على أساس احترام القانون والواجبات والحقوق.

التوصية:

الاستمرار بمتابعة تنفيذ هذا القانون بالتعاون مع القضاء الفلسطيني، ووضع برامج التوعية للجمهور والهيئات المحلية في ضرورة حل الخلافات على أساس التقاضي الحر.

وأخيراً، يجب القول أن التطوير القانوني لقطاع الحكم المحلي ليس له حدود، وأنني على قناعة كاملة بضرورة تغيير كامل قانون الهيئات المحلية رقم 1 لعام 1997، ولدينا كافة المبررات والأفكار اللازمة لتطوير قانون جديد يستجيب لرؤيتنا في هذا القطاع، إلا أن غياب المجلس التشريعي ووجود الانقسام بين شطري الوطن يُشكل عائقاً لطرح قانون جديد خاصة أن إمكانية تطبيق أحكامه على قطاع غزه تكون محدودة بما يزيد من الفجوة القانونية بين المنطقتين.

3. تقوية **الهيئات المحلية إدارياً وفنياً ومالياً وتطوير إيراداتها** وتنظيم تحويلات المخصصات من الحكومة لهذه الهيئات، والزيادة التدريجية في ذلك حسب تفويض الصلاحيات المتدرج، لقد حظي هذا الهدف بجل اهتمامنا لما له من أهمية في تحقيق رؤيتنا وبالذات فيما يتعلق بالمركز المالي للهيئات المحلية، وقد كانت تدخلاتنا ذات بعد استراتيجي، اعتمدت على تشخيص الواقع بصورة علمية وطرح حلول للأسس وابتعدنا عن ردود الفعل بالتنفيذ، وقد قمنا بتحديد الملفات التي يجب العمل عليها فيما يتعلق بالعجز المالي للهيئات المحلية والتي كادت أن تسبب انهياراً للكثير من البلديات، خاصة فيما يتعلق بالديون المتراكمة في المياه والكهرباء والديون على القطاع الخاص والموظفين وصناديق التقاعد الخاصة بهم، ويمكن القول أنه في عام (2015) وعندما تسلمت المسئولية كان حجم الديون هائلاً ومتراكماً، وكان هناك العديد من القرارات الحكومية غير المنفذة وخاصة بالديون وتنظيم الخدمات، وضمن رؤيا استراتيجية تم تحقيق التالي:

- **ملف ديون الكهرباء:** بلغت حجم ديون الكهرباء على الهيئات المحلية في عام (2015) أكثر من مليار وسبعمائة مليون شيكل، وكانت أيضاً بتزايد مستمر بسبب عدم الالتزام بدفع الفاتورة الشهرية، وهذه الديون مترتبة لصالح الحكومة حيث كانت شركة الكهرباء القطرية تخصم قيمة الاستهلاك من فاتورة المقاصة، وبالتعاون مع مجلس الوزراء وبشكل يومي تقريباً، فقد اتخذنا الخطوات التالية:

- انشاء قاعدة بيانات مالية من خلال التنسيق بين الهيئة المحلية والوزارة وسلطة الطاقة ووزارة المالية، بهدف حصر الديون لكل هيئة محلية.
- الطلب من كل هيئة محلية فتح حساب منفصل للكهرباء وبإشراف الوزارة.
- وضع معايير واضحة لجدولة الديون وإجراءات محددة تستهدف وقف التراكم والالتزام بالفاتورة الجديدة.
- ربط مستحقات الهيئة المحلية من الحكومة المركزية بالديون وعمل مقاصة عادلة مع حزمة من الحوافز التشجيعية.
- وضع حوافز ومشاريع للهيئات التي تتجه الى عملية الدفع المسبق في العدادات بهدف ضبط الاستهلاك الشهري وزيادة الجباية.
- وضع معيار الالتزام بتقليل الدين والجدولة بتصنيف الهيئة المحلية لدى صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية وبالتالي تحديد مستحقاتها.
- تشجيع الهيئات المحلية بنقل صلاحية تزويد خدمة الكهرباء الى شركات الكهرباء العامة ولكن بطريقة تشجيعية وتعتمد على الحوافز.
- فتح حوار دائم مع وزارة المالية بهدف انتظام التحويلات المالية وبالذات مستحقات الأملاك والنقل على الطرق ضمن مواعيد محددة تساعد الهيئات المحلية على التخطيط المالي بطريقة ناجحة وتحافظ على إمكانياتها بتقديم الخدمة وتغطية التكاليف التشغيلية.
- تفعيل نظام المتابعة اليومية من الوزارة لهذا الملف من خلال تكليف واضح لعدد من الموظفين بهذه المهمة مع تقديم تقارير يومية.

يُمكن القول إنه وللمرة الأولى منذ أكثر من (15) عاماً تم العمل بطريقة منهجية وعلمية وضمن رؤيا استراتيجية لهذا الملف الهام والذي شكل هاجساً كبيراً لدى الحكومة، وكان مهدداً للمركز المالي للهيئات المحلية، وقد تم تحقيق تقدم كبير في تسديد ديون الكهرباء وتعزيز ثقافة الدفع لدى المواطنين، وحتى نهاية العام (2018) انخفض حجم الدين إلى أقل من (400) مليون شيكل، وقد تم جدولة أكثر من 90% من الديون المستحقة وأن نسبة الالتزام بدفع الفاتورة الشهرية ارتفعت الى أكثر من 90%.

التوصية:

الاستمرار في هذا المنهج ومأسسته ليكون عملاً يومياً ودائماً، لأن التراخي في هذا الموضوع يؤدي الى العودة الى الوضع السابق، وأود الإشارة الى ضرورة العمل المستمر مع وزارة المالية لضمان التزامها بتحويل المستحقات الى الهيئات المحلية بانتظام، لأن أحد الأسباب التي تتذرع بها الكثير من الهيئات المحلية باستخدام عوائد خدمة الكهرباء في أعمالها هو عدم التزام وزارة المالية بالتحويل، وبالتالي يؤدي الى تراكم المشكلة والديون والعودة الى الوضع السابق، فهذا الملف عبارة عن سلسلة مترابطة من الالتزامات المتبادلة وعدم التزام طرف باي من التزاماته يؤدي الى إنهيار السلسلة بشكل كامل، وهنا فإنني أوصي أن الأزمة المالية الحالية للحكومة يجب معالجتها بطريقة متوازنة، وأن لا تُحَلْ مؤقتاً على حساب مستحقات الهيئات المحلية، لأن ذلك يُهدد مجمل الجهود التي بُذلت من أجل ضبط ملف ديون الكهرباء.

- **ملف ديون المياه:** وأيضاً هذا الملف لا يقل أهمية عن ملف الكهرباء حيث أن حجم الديون على الهيئات المحلية وشركات المياه تجاوزت المليار والنصف مليار شيكل، وإن كانت مسئولية المتابعة لهذا الملف من اختصاص سلطة المياه إلا أن الوزارة باشرت بالتعاون مع الجهات المختصة، وضمن قرارات مجلس الوزراء بمقاربة هذا الملف على غرار ملف الكهرباء، مع مراعاة خصوصية وضع المياه من حيث شحها وقلة الكميات المزودة للكثير من التجمعات السكانية بسبب الإجراءات الإسرائيلية أولاً وبسبب ارتفاع نسبة الفاقد نتيجة اهتلاك شبكات المياه وقدمها، وعلى الرغم من ذلك فقد بدأنا في نهاية عام (2017) بوضع خطة لذلك تشمل فتح حسابات خاصة للمياه ، وتشجيع تركيب العدادات مسبقة الدفع ، وتطوير حزمة من الحوافز للهيئات المحلية ومقدمي الخدمات، وإعطاء اولوية لمشاريع تأهيل شبكات المياه لتقليل الفاقد وتحسين الخدمة ، وكذلك تشجيع نقل الخدمة من الهيئات المحلية الى المجالس المشتركة او مصالح المياه الاقليمية من أجل تحسين إدارة خدمة المياه ، ويمكن القول أن النتائج كانت جيدة حيث زاد الالتزام بدفع الفاتورة الشهرية نسبة تزيد عن 70% ، وتم جدولة الديون بنسبة أيضا لا تقل عن 80%.

التوصية:

ضرورة العمل على اصلاح هذا القطاع بالتعاون مع سلطة المياه على اساس إنشاء مصالح المياه الإقليمية والتي تكون مسؤولة بشكل كبير عن إدارة الخدمة وإدارة موارد المياه ، وأن يكون هناك دور للهيئات المحلية في هذه المصالح ضمن التمثيل وحفظ حقوقها، إن الاستراتيجية الأساس في هذا الموضوع هو أن تدرك

الهيئات المحلية أن خدمات المياه والكهرباء ليست لجلب ايرادات للهيئات المحلية وهذا ما يجب أن يتحقق في ثقافة عمل هذه الهيئات، وللوصول إلى ذلك يجب أن يكون تدريجيا من خلال زيادة ايرادات الهيئات المحلية ضمن القوانين المرعية وضمن توسيع صلاحياتها في مجالات التنمية الاقتصادية المحلية وتطوير ثقافة العمل المحلي الحديثة. إن تغيير نمط العمل التقليدي للهيئات المحلية هو اساس رؤيتنا ويجب البناء على ذلك.

- **ملف تحويل مستحقات الهيئات المحلية من وزارة المالية:** لا يمكن تحقيق رؤية بناء وتطوير قطاع الحكم المحلي بدون تعزيز إيرادات الهيئات المحلية وتعزيز مراكزها المالية، وفي هذا الإطار وضمن الظروف المتاحة تم تحقيق التالي:

- **تنظيم حوار دائم مع وزير المالية** وبقرارات مدعمة من مجلس الوزراء بهدف التوصل الى اتفاق لتحويلات مالية منتظمة للهيئات المحلية فيما يتعلق بمستحقاتها من ضريبة الأملاك ورسوم النقل على الطرق، وفي عام (2015) عندما تسلمت المسؤولية كانت المتأخرات تتجاوز أكثر من أربع الى خمس سنوات، واستطعنا من خلال المتابعة والحوار من تقليص هذه الفترة الى سنتين، وحصلنا على التزام من وزير المالية بأن تكون أقل وأن تُدفع على أربع دفعات سنوية وبانتظام، وعلى الرغم من الالتزام الجزئي لوزارة المالية إلا أن تقدماً ملموساً تحقق بهذا الاتجاه، وكذلك بدأنا العمل بتحديد حجم هذه المستحقات ووضع آليات شفافة لذلك وبدأنا بالمطالبة ببعض الرسوم المستحقة أيضاً والتي كانت مهمله، وبالذات مستحقات الهيئات المحلية من مخالفات الطرق والغرامات والتي ينص عليها القانون، والأمر نفسه فيما يتعلق بضريبة الأملاك والتي استطعنا إصدار تعديل قانوني يتيح للبلديات أن تحصل هذه الضريبة مباشرة ضمن شروط معينة.
- تقديم دراسة الى مجلس الوزراء خلاصتها تحديد نسبة مئوية من الموازنة العامة تخصص للهيئات المحلية إضافة الى مستحقاتها وذلك أسوةً بالكثير من الدول التي تعتمد على الهيئات المحلية في تطوير وتقديم الخدمات بالنيابة عن الحكومة المركزية، وعلى الرغم من عدم تحقيق ذلك الى الآن إلا أن الاستمرار بالعمل في هذا الاتجاه يجب أن يستمر.

التوصية:

ضرورة العمل بطريقة منتظمة لتعزيز إيرادات الهيئات المحلية، خاصة أنها المسئولة عن تقديم الخدمات اليومية للمواطنين، وتشكل خط التماس الأساس مع الجمهور، ويعتبر تعزيز المركز المالي للهيئات المحلية أحد الشروط الأساس للسير نحو اللامركزية في قطاع الحكم المحلي وشرطاً ضرورياً لبناء قطاع متطور، وهنا نوصي بالاستمرار في التوجهات التي تم التأسيس لها مع وزارة المالية والحكومة واستمرار المبادرة بهذا الاتجاه.

- **المشاريع التطويرية:** كجزء من خطة تعزيز المركز المالي للهيئات المحلية، فقد دأبت الوزارة ومنذ تشكيلها على تخصيص جزء أساسي من موازنتها لتنفيذ مشاريع تطويرية لصالح الهيئات المحلية، وضمن رؤيتنا في التطوير والتنمية والاستدامة، وكذلك الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، فقد وضعنا معايير واضحة لذلك تعتمد على الحوافز والحاجة والتوزيع الجغرافي والبعد السياسي، ولم تعد المشاريع عشوائية أو انتقائية بقدر ما أصبحت أداه لتحقيق الرؤيا والأهداف التنموية الموضوعة، وكذلك تم تطوير أداء دائرة المشاريع لتكون قادره على تنفيذ المشاريع حسب إجراءات وزارة المالية بكفاءة عالية والاستفادة القصوى من المخصصات، حيث استطعنا تحقيق هدف تنفيذ مشاريع بقيمة سنوية منذ (2016) إلى الآن بمعدل (40) مليون شيكل، مع التركيز على المناطق المهمشة ومناطق القدس، وبخصوص المشاريع فقد عملنا أيضاً مع الشركاء الدوليين على تطوير برنامجين استراتيجيين لتخصيص مستحقات منتظمة إلى البلديات والمجالس القروية للمشاريع التطويرية، ويعتبر هذا من الإنجازات الأساس والتي تشكل نظاماً يعتمد على المعايير والتخطيط المسبق وهذا البرنامجان، هما :

  - **برنامج تطوير البلديات من خلال صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية / بقيمة تتجاوز 100 مليون يورو.**
  - **برنامج تحسين خدمات الحكم المحلي من خلال الوزارة والمخصص للمجالس القروية ومجالس الخدمات المشتركة.**

- **إقراض البلديات:** كجزء من خطتنا ورؤيتنا في تعزيز المصادر المالية المتاحة للبلديات والهيئات المحلية، فقد وضعنا على أجندة العمل أيجاد آلية منتظمة تتيح للبلديات الاقتراض من أجل تمكينها بإقامة المشاريع المدرة للدخل ومشاريع التنمية الاقتصادية المحلية، وقد تم إعداد دراسة شاملة لذلك

ووضع خارطة طريق من خلال خبراء من البنك الدولي، ويكمن التوجه في تفعيل صلاحيات صندوق وتطوير واقراض الهيئات المحلية في هذا المجال حسب ما ينص القانون.

التوصية:

متابعة هذا الموضوع وإخراجه الى حيز التنفيذ خاصة أننا قطعنا اشواطا مع الصندوق في هذا الاتجاه.

4. توسيع صلاحيات الهيئات المحلية فيما يتعلق بالثقافة والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة والشئون الاجتماعية وتسجيل الأراضي والترخيص والتخطيط بصورة متوازية مع تحسين الإيرادات المالية والمخصصات الحكومية ونحن بدأنا بالتحاور مع وزارة التربية والتعليم لنبدأ بالتعليم قبل المدرسي، وهذه عملية نأمل أن تتطور للوصول الى صلاحيات أكبر.

5. **ضرورة قوننة اتحاد البلديات والهيئات المحلية** كأحد أعمدة قطاع الحكم المحلي وزيادة صلاحياته بالعمل على تطوير على عمل هيئات الحكم المحلي، ونحن كما ذكرت بدأنا ضمن رؤية بعيدة أن يكون لهذا الاتحاد وظائف أساسية من وظائف الوزارة على المدى البعيد.

ماذا تحقق:

إن أحد أركان رؤيتنا لقطاع الحكم المحلي من التأسيس هو تشكيل اتحاد بلديات فاعل وقوي ويكون أساساً نحو اللامركزية، وقد تم تأسيسه بقرار من الرئيس الشهيد "ياسر عرفات" رحمه الله في العام 1999، إلا أن ظروفاً موضوعية وذاتية حالت دون تطوره ليأخذ دوره المطلوب، وحينما تسلمت المسئولية في عام (2015) وضعت هدفاً لتفعيل هذا الاتحاد، ويمكن القول إننا استطعنا أن نعيد تكوينه على أُسس سليمة وبدأنا بإشراكه كشريك أساسي في سياسات الوزارة وطرح قضايا الهيئات المحلية.

التوصية:

قوننة الاتحاد بقانون متكامل لضمان الاستمرارية وتحديد الأدوار ودعم الاستراتيجية التي وضعها الاتحاد في الآونة الاخيرة.

6. قوننة صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية وتطوير صلاحياته ليكون رافداً مالياً للهيئات المحلية وبالذات في مجال التمويل والإقراض بحيث يُعزز الاستقلالية المالية للبلديات ويمكنها من تطوير استثماراتها وخدماتها.

ماذا تحقق:

تم تحقيق هذا الهدف وإصدار قانون خاص بصندوق البلديات في عام (2016)، ويُعتبر ذلك إنجازاً أساسياً.

7. توسيع صلاحيات الهيئات المحلية (المستوى الأول) في مجال الاستثمار والتنمية الاقتصادية وكذلك الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.

ماذا تحقق:

لقد قطعنا شوطاً لا بأس به منذ إطلاقنا مفهوم اللامركزية الاقتصادية في قطاع الحكم المحلي وتطوير استراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية، حيث تم بلورة وتبني هذا المفهوم ضمن ورقة سياسات رسمية وعقد مؤتمراً مميزاً تبنت الحكومة قراراته، وكذلك تشكل فريق وطني بقرار من مجلس الوزراء من كافة الأطراف الفاعلة، وأيضاً برنامج وطني للتنمية الاقتصادية المحلية وبدأت الكثير من الهيئات المحلية بمأسسة وحداتها المتخصصة وتم تطوير الخطط الاستراتيجية لتشمل خطة التنمية الاقتصادية المحلية، وهناك العديد من الهيئات المحلية أطلقت العديد من المبادرات مع القطاع الخاص للشراكة في مشاريع مختلفة، ويُمكننا القول أن هذا المفهوم أصبح استراتيجية عمل للهيئات المحلية، ومن أجل رفد هذا المفهوم بآليات تمويلية أنجزنا بالشراكة مع البنك الدولي دراسة وخارطة طريق لإدخال الإقراض ضمن مهام صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية لتوفير الموارد المالية للهيئات المحلية لتنفيذ خططها بالتنمية الاقتصادية المحلية، ونأمل بنهاية العام وبعد النقاش مع كافة الأطراف أن نتوصل إلى الآلية المناسبة لتنفيذ عملية الإقراض وبعد ذلك سنعمل مع الحكومة ومع الشركاء الدوليين لتأمين الموارد المالية لهذه الآلية، وكان قرارنا أن نخصص اليوم الوطني للتنمية الاقتصادية هذا العام والذي كان مقرراً يوم 18 أذار وتم تأجيله بسبب التغيير الحكومي، وكذلك ولأول مرة خصصنا مبلغ (مليون دولار) لتمويل مشاريع تعزز الشراكة بين القطاع الخاص والهيئات المحلية، وعملنا بطريقة مبتكرة بحيث أتحنا التنافس على هذا التمويل، وقد استقبلنا أكثر من (69) مقترحاً لمشاريع من الهيئات المحلية، وتم مراجعتها حسب المعايير ومن قبل خبراء مختصين لتحديد المشاريع الفائزة. وقد فازت ثلاث هيئات محلية وهي بلدية قلقيلية وبلدية بيت فجار ومجلس قروي فرخة.

التوصية:

مأسسة هذا المفهوم سواءً في الوزارة أو الهيئات المحلية، فهو الرافعة الأساس لتغيير مفهوم عمل الهيئة المحلية من دور تقليدي بتقديم الخدمات الى دور قائد قي التنمية المستدامة في مناطقها الجغرافية.

ثالثا: استراتيجيات العمل لتحقيق الرؤية والأهداف:

لقد تم وضع عدد من استراتيجيات العمل وآلياته لتحقيق هذه الرؤية، والتي تشكل أساساً للنجاح وأهم هذه الاستراتيجية:

تأمين بيئة وطنية داعمة للتطوير والإصلاح:

لقد كان من أهم الدروس المستفادة من عملية المراجعة الشاملة التي تم استخلاصها لجهود التطوير والإصلاح خلال الفترة (2006) وحتى (2014) هو ضعف الدعم الحكومي لسياسات الحكم المحلي، وعدم ربط هذه السياسات بالسياسات الوطنية، فقطاع الحكم المحلي وتداخلاته الكثيرة مع كافة القطاعات لا يمكنه التطور دون تبني سياساته وطنياً، ودون الدعم الحكومي لهذه السياسات، هذا أولاً، وثانياً تراجع دور الأذرع المحلية الأخرى للقطاع وبالذات اتحاد البلديات وصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية فيما يتعلق بتطوير السياسات وتنفيذها، فبدون قادة محليين منتخبين ومؤطرين لا يمكن السير بعيداً في جهود التطوير والإصلاح.

وغنيَ عن القول، أن عملي مع مجلس الوزراء في هذه الفترة استطعت أن أضع قطاع الحكم المحلي في أعلى سُلم أولويات الحكومة وحصلت على دعم كبير من المستوى السياسي لتنفيذ سياساتها، ولعل أبرز المؤشرات لذلك هو أن أجندة السياسات الوطنية احتوت على كافة سياسات الحكم المحلي واعتبرتها سياسات وطنية ذات أولوية كبرى، وكذلك حظيَ القطاع بدعم كامل من الحكومة ومن رئيسها بالتحديد، فخلال الفترة الماضية أي بعهد هذه الحكومة السابعة عشر تم اتخاذ أكثر من (283) قراراً يَخُص قطاع الحكم المحلي في مختلف المجالات، وتمثلت الوزارة سواء قيادة أو عضوية في أكثر من (20) لجنة وزارية، وبذلك يُمكننا القول أننا حققنا بيئة وطنية داعمة مكنتنا من اتخاذ الكثير من القرارات والإصلاحات.

وفي الجانب الثاني من الدروس المستفادة، أننا وضعنا منذ البداية ضرورة إقرار قانون صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية لتثبيت موقعه وتعزيز دوره وحققنا ذلك، وكان أيضاً هناك محطة هامة وهي وجود

قادة محليين منتخبين من مناطقهم وقادرين على التغيير والتطوير، ونجحنا بإجراء الانتخابات رغم ما شاب هذه العملية من تعقيدات وصعوبات وممانعات وغير ذلك، ولقد كان من أهم النتائج بالنسبة لنا هو إعادة تفعيل اتحاد البلديات ليكون شريكاً قادراً على التطوير معنا.

التوصية:

الاستمرار بالعمل على ضمان دعم مجلس الوزراء لسياسات الحكم المحلي، سواءً بالقرارات أو الأنظمة أو القوانين، وضمان التنسيق مع الوزارات المختلفة والعمل المشترك معها لما في ذلك تعزيزاً لدور الحكم المحلي وتطويراً لدوره وضماناً لتحقيق سياساته.

الانتخابات:

تعتبر الانتخابات من الأدوات الرئيسية لتعزيز الديمقراطية المحلية، وكذلك لعملية بناء حكم محلي قوي يعتمد على المسائلة المجتمعية، وكذلك فإن الانتخابات هي القادرة على فرز قاده محليين يتمتعون بالرؤيا وقادرون على تولي مهامهم بمسئولية عالية، ومن هذا المنطلق فقد كان القرار الأول منذ توليت المسئولية في عام (2015) هو إجراء الانتخابات المحلية، وعلى الرغم من التجاذب السياسي في حينه إلا أنه بدعم من سيادة الرئيس والحكومة اتخذنا القرارات اللازمة لإجراء العملية الانتخابية، وكذلك قمنا بعملية انتخابية تكميلية.

التوصية:

ضرورة الحفاظ على دورية الانتخابات المحلية، مهما كانت الظروف السياسية، فهذا ليس ترفاً بقدر ما هو متطلب أساس للاستمرار في بناء قطاع حكم محلي مسئول وقادر، وأثبتت التجربة أن المجالس المعينة مهما كانت كفؤه غير قادره على خلق ديناميكيات تنموية في مناطقها وتبقى عاجزة عن التطوير واتخاذ القرارات الصائبة.

وفي هذا الإطار فقد عملنا على دراسة قانون الانتخابات والنظام الانتخابي بناء على كل التجارب للوصول إلى ما هو الأفضل في القانون الانتخابي، وتوصلنا الى نموذج، وتم نقاشه مع مختلف الأطراف السياسية

والاجتماعية والأكاديمية إلا أن ضيق الوقت المتاح لم يساعد في تبينه خاصة أمام الظروف التي أجريت بها الانتخابات، إلا أننا هنا نوصي بضرورة اعتماد نظام انتخابي مختلط لا يعتمد على النسبية الكاملة، وهناك قراراً من مجلس الوزراء للوزارة بالعمل على اقتراح تعديل لنظام الانتخابات ونوصي بإيلاء ذلك الأولوية اللازمة.

نظام المعلومات المكاني (الجيومولج):

بدأ بإمكانات متواضعة، وبكفاءات محلية من كادر الوزارة بهدف بناء منظومة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بهدف تقديم معلومات مكانية وجغرافية عن التجمعات السكانية وكذلك استخدامات الأراضي والمخططات الهيكلية، ولقد كان لرعايتنا لهذه المبادرات والخطط أن أصبحت فلسطين من أوائل الدول النامية سواءَ في الإقليم أو بالعالم التي تمتلك هذه الأدوات، وقد حاز هذا على أكثر من جائزة دولية وعالمية وأصبحت هذه التجربة من التجارب الريادية العالمية وبشهادة كافة المنظمات الدولية المختصة، وأيضا تم دعم هذه الوحدة من أجل تطوير خدماتها على أساس وطني وأصبحت تقدم الخدمات للأراضي والأجهزة الأمنية ووزارة الاتصالات والاقتصاد وكافة المحافظات، وتم تعميم الاستفادة من هذه الخدمات إلى كافة الجهات ذات العلاقة، ومن أجل وضع إطار فاعل لذلك، اتخذنا قراراً من مجلس الوزراء بتشكيل لجنة وطنية لهذه الوحدة على طريق إنشاء مركز وطني مستقل وبقيادة الحكم المحلي لهذه المنظومة.

التوصية:

العمل على دعم هذه الوحدة سواءً بالكادر البشري أو المعدات أو الخرائط الجوية، وأيضاً العمل على أن يكون ذلك ضمن مركز وطني تابع لمجلس الوزراء ولكن بقيادة الحكم المحلي لما في ذلك من أهمية للمحافظة على خدمات هذا المركز وتطوير كوادره والحفاظ على إنجازاتهم.

مجلس التنظيم الاعلى:

يُعتبر هذا المجلس هو المسئول عن تنظيم المنظومة العمرانية الوطنية، وهو المسئول عن تنفيذ القوانين العمرانية المحلية والإقليمية بهذا الخصوص، إلا أن عمله اقتصر سابقاً على العمل الإداري والمصادقات

المختلفة على المخططات الهيكلية، ولم يأخذ دوره الوطني الأوسع، فإسرائيل تستخدم التخطيط العمراني ولجان التنظيم اللوائية كأدوات لفرض رؤيتها السياسية ولتوسيع رقعة الاستيطان ومصادرة الأراضي، وتعمل جاهدة على سيادة المشهد العمراني الاستيطاني على المشهد العام في الضفة الغربية، بما يشمل منظومة الطرق، وهذا ما جعلنا أن نعمل على توسيع دور هذا المجلس ليكون أداة نضال ومقاومة وبناء في هذا الصراع العمراني، وعليه قمنا بتعديل القانون الخاص لهذا المجلس بهدف تقوية دوره، وأكدنا بهذا التعديل الذي أصدره سيادة الرئيس بقرار بقانون رقم 21 لعام 2017 على أن العضوية يجب أن تكون على مستوى وكلاء الوزارات من أجل إعطاء الأهمية لهذا المجلس وقراراته، وشددنا على انتظام جلساته وزيادتها، وكذلك بدأنا بالعمل على اتخاذ قرارات وإجراءات أهمها التوسع بالمخططات الهيكلية وشمل مناطق (ج) في هذه المخططات، وتوجيه الهيئات المحلية بالتخطيط بما يشكل الاستفادة من مواردها، وعدم التخطيط بالأماكن المتاحة فقط، وكذلك لدينا رؤيا للتعامل مع المناطق المسماة (ج) ، حيث أننا سنصادق على المخططات في هذه المناطق بمعزل عن موافقة الاحتلال، والمهم أننا بدأنا بالتأسيس لكل ذلك وندرك أن الطريق طويل.

التوصية:

العمل في هذا المجلس على أساس أنه أداة من أدوات النضال لتثبيت المواطنين على أرضهم، وأن يتم الابتعاد عن الفهم التقليدي لدور هذا المجلس، وأن يعطي مساحة لدوره الوطني العام في بناء المنظومة العمرانية الفلسطينية على هذه الأرض، وأن تكون نقيضة للمنظومة العمرانية الاستيطانية والتي يحاول فرضها الاحتلال علينا.

لجنة تخصيص الاراضي:

لقد كان عملنا في هذه اللجنة وبوصف وزير الحكم المحلي رئيساً لها، هو ربط قراراتها بالخطة الاستراتيجية للحكومة وكذلك للقطاعات المختلفة، ولعل أهم توجه لنا هو تخصيص الأراضي الحكومية لأغراض التنمية المستدامة والتنمية الاقتصادية وتقديم الخدمات، ولعل أهم تحدي لنا في هذه اللجنة هو وضع معايير للتخصيص تأخذ بالاعتبار مستقبل الاجيال القادمة.

التوصية:

بدأنا بخطوات متواضعة، ولكن ما نوصي به أن يتم العمل على تطوير قاعدة بيانات بالأراضي الحكومية وربطها بعدد السكان وعمل دراسات خاصة بمعايير التنمية المستدامة وحاجة النمو المستقبلي، لأن هذا

موضوع أصبح ملحاً مع تناقص هذه المساحات العامة والحكومية، وكذلك وضع سياسات لوقف التعديات على هذه الأراضي.

العمل مع الشركاء الدوليين:

يُحظى قطاع الحكم المحلي باهتمام كبير من قبل الشركاء الدوليين، وهناك أكثر من (22) جهةً مانحةً لها علاقة بطريقة أو بأخرى مع قطاع الحكم المحلي، وهذا من جانب له بعد إيجابي ومن جانب آخر هو تحدي بحيث يتطلب جهوداً استثنائية لتوجيه هذا الدعم نحو أهداف وأولويات الوزارة، ومنذ الاجتماع الأول لمجموعة العمل القطاعية والتي عقدت بأيلول عام (2015)، كان طرحنا واضحاً في ترتيب العلاقة، حيث أبلغنا الشركاء أننا بالوزارة من نقود العمل، ونحن من نحدد الأولويات، وأوجه الدعم وضمن خطة استراتيجية نطورها بالشراكة مع الجميع.

ولقد حدث تطور نوعي بحيث أصبح للوزارة الكلمة النهائية في طبيعة أي مشروع مقدم، وأن كوادر الوزارة هم الذين يعملون مع المستشارين في تطوير البرامج والتدخلات التي تعتمد أساساً على كوادر الوزارة في التنفيذ والتخطيط، ولقد كان لهذه السياسة تأثيرها النوعي الجيد، فعلى الرغم من انخفاض التمويل العام عن الحكومة لأسباب سياسية، إلا أننا في قطاع الحكم المحلي حافظنا على جوهر الدعم الأساس، وما تم تجاوزه هو بعض المشاريع التي لم يكن لها أثر يذكر، فالآن لدينا أكثر من (16) شريك دولي في برنامج تطوير البلديات المرحلة الثالثة، وبقيمة إجمالية تتخطى (100) مليون يورو، وكذلك لدينا (6) شركاء دوليين في برنامج تحسين خدمات الحكم المحلي بقيمة إجمالية (19) مليون يورو، ونعمل على مرحلة أخرى بتمويل أكبر، أي أننا استطعنا توجيه الموارد بطريقة فعالة ولتخدم الأولويات الحقيقية.

التوصية:

ضرورة الاستمرار في هذا النهج ونمط العمل، خاصة أن أي إغفال لذلك سيؤدي الى توجيه الموارد الى البرامج ذات الأثر القليل والذي لا يلبي الاحتياجات الحقيقية.

النفايات:

تقود الوزارة من خلال الفريق الوطني للنفايات والمشكل بموجب قرار صادر عن مجلس الوزراء هذا الملف، وتقوم دائرة المجالس الخدمات المشتركة بالتنفيذ اليومي لاستراتيجية النفايات الصلبة في فلسطين، ما نود الإشارة إليه في هذا المجال، أن هذا الملف أصبح تحدياً وطنياً عاماً، وأيضاً بدء يأخذ اتجاهاً سياسياً واضحاً بحكم استخدامه من قبل إسرائيل من أجل التطبيع مع المستوطنات، وأن أي ترخيص لتوسعة او إنشاء أي مكب في مناطق (ج) يقابله شروط سياسية بأن يخدم المستوطنين، هذا جانب وجانب آخر يتم إغلاق المكبات في مناطق (ج) للأسباب نفسها، لقد تعاملنا بهذا الملف ضمن توجهين أساسيين: (التوجه الأول رفض ربط إنشاء المكبات بخدمة المستوطنات، فهذا قرار سياسي وسيادي لا يمكن التراجع عنه، ومن جانب آخر أيجاد الحلول المؤقتة والاستراتيجية، وأهمها العمل على الاستفادة من النفايات والاستثمار بها من خلال القطاع الخاص، وبالتالي تقليل كمية النفايات التي بحاجة الى معاملة خاصة بالدفن أو بالحرق، وكذلك توسعة المكبات الحالية من أجل زيادة قدرتها على الاستيعاب، ومن جانب آخر الاستمرار بالعمل على تحصيل حقوقنا بإستخدام بعض مناطق (ج) لأغراض التخلص من النفايات ومعالجتها بطريقة علمية صحيحة، ويجب التأكيد هنا أنه لا يوجد إمكانية لإنشاء مكبات في مناطق (أ) و (ب) لمحدودية المساحة، وعليه فإن هذا الملف هو تحدي من الدرجة الأولى، وأيضاً ملفاً اشتباكي مع الاحتلال وإجراءاته.

التوصية:

إن قدرة الوزارة على حل هذا الموضوع هي محدودة في عدد من التدخلات، والمطلوب دائماً إشراك المستوى السياسي في اتخاذ القرارات لما في ذلك من أهمية وحساسية، ويجب العمل دائماً مع الهيئات المحلية على التوعية السياسية بهذا الخصوص، وأن لا يكونوا ضحية ضغط الحاجة من أجل تثبيت أمر واقع مرفوض سياسياً.

التطوير الإداري في الوزارة والهيكلية:

منذ عام (2005) والوزارة تعمل على أساس نفس الهيكلية، وبسبب تعاقب عدد من الزملاء الوزراء والذين كان لديهم توجهات مختلفة بخصوص الهيكلية لم يتم التوافق على هيكلية جديده وعصرية وتعكس مهام ورؤية وزارة الحكم المحلي، وقد تسبب ذلك بوجود عدد كبير من إشكالية التسكين للموظفين، فقد تم في وقت سابق عمل ترقيات وتعيينات على أساس هيكلية جديده غير مقره، وما نود تأكيده أننا طورنا الهيكلية

الجديدة وتم إرسالها الى مجلس الوزراء للإقرار، وكذلك ديوان الموظفين، ونوصي بحالة إقرارها العمل على التسكين بطريقة علمية ومهنية.

وفي جانب التطوير الداخلي، فيمكن القول أننا طورنا البنية التكنولوجية للوزارة بطريقة نوعيه والوزارة قادره الآن على تطوير الاستفادة من هذه البنية لإدخال العمل الإلكتروني الشامل على عملها سواء بالمراسلات الداخلية أو الخارجية أو على صعيد العمل بالمعاملات الإلكترونية، وهذا بحاجة الى متابعة دائمة، وأيضاً تم إنجاز موضوع الحركة والسيارات، حيث استطعنا حل هذه الإشكالية بدرجة تصل الى 70% على الرغم من التقشف وامتناع المانحين عن دعم هذا المكون، وكذلك العمل على بناء قدرات الإدارة المتوسطة.

الخلاصة:

في النهاية لا يسعني القول سوى أن الكثير من الإنجازات لم يكن لها أن تتم لولا وجود كادر مهني ومجرب في الوزارة سواءً على مستوى المدراء العامين أو الإدارة المتوسطة أو دوائر الدعم الفني والاداري، والى كل هؤلاء أوجه الشكر للذين عملوا بكل جهد وإخلاص لتحقيق رسالتنا، وأيضاً أود التأكيد بأنه لولا دعم مجلس الوزراء، وبالذات دولة رئيس الوزراء للوزارة وبتوجيهات من سيادة الرئيس لما استطعنا أن نقود هذا المركب في وسط من الأمواج العالية والمتلاطمة.