

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية من منظور الحوكمة

- مدخل مفاهيمي -

Building and strengthening the capacities of local administration from a
governance perspective
-Conceptual introduction-

حسيني ليلي^{1*} ، بالحسن حسان²

¹ جامعة أبو بكر بلقايد، (تلمسان)، hacinilila66@gmail.com

² جامعة الجزائر3، (الجزائر)، hbelahcene84@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/05/01

تاريخ ارسال المقال: 2023/03/24

* المؤلف المرسل

الملخص:

في إطار الإهتمام بالإدارة المحلية كمحور جوهري في إحداث التنمية الشاملة، ركزت الدراسات الإدارية الأكاديمية على التحول نحو المحليات كاتجاه جديد في أدبيات التنمية المستدامة، من منطلق اعتبار أن الإدارة المحلية أقرب لإدارة للمواطن وقاعدة بناء الدولة وأساس تنفيذ السياسات العامة للدولة على المستوى المحلي. ومن هنا فقد أكدت الإتجاهات التنموية على ضرورة بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية من خلال ترسيخ آليات الحوكمة: كالشفافية المساءلة الكفاءة والفعالية، والمشاركة مع منظمات المجتمع المدني في صنع القرار وإدارة الشؤون المحلية من أجل ترشيد الأداء المحلي.

الكلمات المفتاحية: بناء القدرات؛ الإدارة المحلية؛ الحوكمة .

Abstract :

in the framework of the interest in local administration as an essential axis in bringing about comprehensive development, academic administrative studies focused on the shift towards localities as a new direction in the sustainable development literature, based on the consideration that local administration is the closest administration to the citizen and the basis for building the state and the basis for implementing the state's general policies at the local level. Hence, the development trends emphasized the need to build and strengthen the capabilities of local administration through the consolidation of governance mechanisms: such as transparency, accountability, efficiency and effectiveness, and participation with civil society organizations in decision-making and management of local affairs in order to rationalize local performance.

Key-words: capacity building ؛local administration ؛governance.

المقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة إهتماما كبيرا بموضوع الإدارة المحلية من طرف الدراسات الإدارية، من منطلق إعتبار أن الإدارة المحلية أساس تحقيق التنمية المحلية وتقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتنفيذ السياسات العامة للدولة على المستوى المحلي، إلى جانب أنها تمثل اساس ممارسة الديمقراطية التشاركية مع مؤسسات المجتمع المدني. فالإدارة المحلية اليوم اصبحت تضمن العديد من الفرص التنموية السياسية والإقتصادية والإجتماعية من جميع جوانبها من منظور مقارنة الحوكمة التي طرحت مؤخرا فكرة أن الإدارة المحلية تُعد محور جوهري في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

ومن هذا المنطلق، فإن عملية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية أصبحت ضرورة حتمية تفرضها مقتضيات التحول نحو تحقيق الحوكمة المحلية، وهذا المطلب لن يتحقق إلا من خلال التركيز على تفعيل مركبات الحوكمة في إدارة الشؤون المحلية، بالإضافة إلى وجود مجموعة من المداخل الأساسية التي من الواجب أن تعتمد عليها الإدارة المحلية في بناء وتعزيز قدراتها لتحقيق أهداف الحوكمة على المستوى المحلي فيما يتعلق بتحقيق التنمية المحلية المستدامة من جميع النواحي.

ومنه، سنحاول في هذه الورقة البحثية التركيز على كيفية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية من منظور الحوكمة من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية من منظور مقارنة الحوكمة ؟

- منهجة التحليل:

إن دراسة وتحليل أي موضوع يحتاج إلى إستخدام المناهج العلمية المؤدية إلى التنظيم الصحيح لمجموعة من الأفكار، مع تحقيق الضبط والتحكم في المتغيرات المستقلة والتابعة من أجل التمكن من الوصف والتفسير والتنبؤ، والخروج بعلاقات سببية وتعميمات صحيحة، ومن أجل تحقيق هذا المسعى فقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بغية دراسة مختلف الأطر النظرية والأكاديمية المبرزة لموضوع علاقة بناء قدرات الإدارة المحلية بالحوكمة من الناحية النظرية.

-فرضية الدراسة:

-ترتبط عملية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية بمدى تفعيل أليات الحوكمة .

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مايلي:

- دراسة مفهوم بناء القدرات في الفكر الإداري وكذلك التعرف على مصطلح بناء القدرات المحلية . إلى جانب دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين الحوكمة وبناء القدرات المحلية، ومحاولة إبراز الدور الذي يتلعبه الحوكمة في بناء قدرات الإدارة المحلية وترشيد الأداء المحلي من أجل تحقيق أهداف التنمية المحلية المستدامة.

ولتحليل إشكالية البحث وتحقيق أهداف الدراسة ، فقد تم تقسيم موضوع الدراسة إلى مبحثين، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم بناء القدرات في الفكر الإداري وأهم خصائص عملية بناء القدرات، أما المبحث الثاني فسيتم التركيز فيه على مفهوم الإدارة المحلية وعملية بناء القدرات المحلية، إلى جانب التطرق إلى اهم متطلبات الحوكمة في بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية.

المبحث الأول: مفهوم بناء القدرات في الفكر الإداري

لقي مصطلح بناء القدرات في الفكر الإداري إهتماماً كبيراً، وذلك من أجل بناء وتعزيز قدرات المنظمات الإدارية لتحقيق أهدافها، وهذا الاهتمام انعكس على تباين الأفكار والمداخل التي سعت إلى توضيح مفهوم هذا المصطلح، وعليه سنحاول التطرق إلى بعض الرؤى والمنظورات الفكرية المفسرة له.

المطلب الأول: تعريف بناء القدرات

من أجل إيضاح مفهوم بناء القدرات، لابد من ضبط المدلول اللغوي والإصطلاحى لمصطلح القدرة والذي يُعد متغير أساسي في هذه الدراسة، وحتى يتسنى لنا معرفة المعنى الدقيق الذي يشير إليه مصطلح بناء القدرات. فالقدرة لغة نجدتها مأخوذة من الفعل (قَدَرَ) والإسم (القُدْرَةُ) والفاعل (قَادِرٌ) والشئ مقدور عليه، وَقَدَرْتُ على الشئ أَقْدِرُ: أي قويت عليه وتمكنت منه، وأقْتَدَرَ على الشئِ: قَدَرَ عليه.¹ وبالتالي فالقدرة لغة تعني: "التمكن من الشئ أي الطاقة والقوة. والقُدْرَة هي الصفة التي يتمكن بها الإنسان من العمل أو تركه بالإرادة".² أي القوة على الفعل والتمكن منه بذاته: بمعنى الطاقة، الإستطاعة والإمكان.³ وإستناداً إلى هذا التفسير، فإن القدرة لغة تعني أن يكون الفرد قادراً (To be able) أو أن يمتلك الفرد المقدرة لعمل ما (To have the ability to do).

إن الانتقال من المفهوم اللغوي إلى دراسة المعنى الإصطلاحى للقدرة، يتطلب منا أولاً التفريق في اللغة الإنجليزية بين مفهومين متطابقين في اللفظ متباعين في المعنى، وهما (capability) و (Capacity) حيث يشير مفهوم القدرة (capability) إلى المهارات والمعرفة التي يكتسبها الأفراد والمنظمات للقيام بالوظائف المخولة لهم، وكذا قدرتهم على الإبداع وتحويل المدخلات إلى مخرجات لتقديم منتج أو خدمة ذات قيمة عالية لعملائهم. أما مفهوم القدرة (Capacity) فتتعدى المهارات والمعارف التي تكتسبها المنظمات والأفراد معاً، فالقدرة (Capacity) تتضمن في معناها الموارد المختلفة في جميع المجالات (البشرية، المادية العملياتية الإدارية، القيادات، الإستراتيجيات، إدارة البرامج والعمليات، تكنولوجيا المعلومات)، إلى جانب إشتغالها على النظم التي تعمل فيها المنظمة (البيئة السياسية والقانونية، الإدارية، الإقتصادية، الإجتماعية والثقافية). وبهذا المعنى فالقدرة (Capacity) تشير في مجملها إلى جميع الموارد الداخلية والخارجية التي تؤثر على إتجاه المنظمة، ولذا فإن للقدرة (Capacity) مفهوم واسع يحتوى على العديد من العناصر والخصائص داخل وخارج المنظمة الإدارية.⁴

وعليه، فإن الباحث بيتر مورغان (Peter Morgan) يرى أن القدرة إصطلاحاً تتمثل: "في القدرة التنظيمية والتقنية والعلاقات والمهارات والقيم، التي تمكن البلاد والمنظمات والمجموعات والأفراد في أي مستوى على أداء الوظائف، وتحقيق الأهداف الإنمائية مع مرور الوقت".⁵

ومن زاوية التفسير الإصطلاحى نجد الباحث ديورا لينيل (Deborah Linnell) الذي يشير إلى القدرة في الفكر الإداري بمعنى: "قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها على نحو فعال والحفاظ على نفسها على المدى

الطويل، فالقدرة تتعلق بكل جزء من العمل التنظيمي مثل: إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية الحوكمة، التدريب، القيادة، وضع البرامج وتنفيذها".⁶

وبالتالي، نجد من خلال تحليل هذه التعاريف أنها متقاربة فهي تشترك في معنى واحد، فالقدرة مجملها هي جزء من الكل الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوب فيها، وذلك من خلال إمتلاك المنظمة والأفراد والمجتمعات المكونات اللازمة للمعارف والموارد والبرامج التي تنتج ككل القدرات اللازمة، التي تؤهلها للقيام بالمهام الموكلة إليها بصورة مستدامة.

المطلب الثاني: الإجهادات الأكاديمية لمعنى بناء القدرات من منظور الفكر الإداري

حظي مصطلح بناء القدرات في الدراسات المعاصرة بمجموعة من الإجهادات الأكاديمية كمحاولة لإعطاء تفسيرات له من بعض الباحثين في مجال الدراسات الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم بناء القدرات

هناك مجموعة من الإجهادات الأكاديمية التي نظرت لمفهوم بناء القدرات، وعليه سنتطرق إلى أهم التعريفات التي تتماشى وأهداف الدراسة، كما يلي:

يرى الباحث **ديبورا لينيل (Deborah Linnell)** أن مفهوم بناء القدرات "يشتمل في مضمونه على الأنشطة التي تحسن من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، أو قدرة الشخص على تحديد وتحقيق أهدافه، والقيام بعمله على نحو فعال".⁷ وعليه، فإن الباحث لينيل يربط مفهوم بناء القدرات بمجموعة الأنشطة التي تدعم قدرات الأفراد والمنظمات، ولكنه لم يوضح في تعريفه طبيعة هذه الأنشطة التي تدعم قدرات الأفراد.

ووفقاً للباحث **فيلين (Ann Philbin)** فإن بناء القدرات: "هي عملية تطوير وتعزيز المهارات والمعارف والقدرات لدى الأفراد، والعمليات والموارد التي تحتاجها المنظمات والمجتمعات للبقاء والتكيف في عالم سريع التغيير".⁸ ومنه يربط فيلبن جوهر بناء القدرات بتطوير قدرات الأفراد من خلال إمتلاك المهارات والمعارف، وتوفير الموارد اللازمة التي تحتاجها المنظمات لتقوية قدراتهم من أجل تحقيق التكيف، وضمان الإستمرارية مع بيئة متغيرة.

ويعرف الباحث **ميريلي غريندل (Merilee Grindle)** بناء القدرات: "هي عملية تتضمن مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات، والتي لها علاقة بزيادة كفاءة وفعالية الأداء الحكومي، وهي ليست كياناً منفصلاً ولكنها في الحقيقة جزء لا يتجزأ من تنمية إدارة الموارد البشرية، وأيضاً استجابة لعملية التغيير المتعددة الأبعاد التنظيمية والمؤسسية للمنظمة".⁹

وبهذا المعنى، فإن بناء القدرات في معناها تتضمن مجموعة الإستراتيجيات، ومدى الإستجابة لعملية التغيير المتعددة الأبعاد (الفردية، التنظيمية، المؤسسية) التي تمكن المنظمة من أداء مهامها بكفاءة وفعالية، وبالتالي فإن غريندل ربط عملية بناء القدرات فقط بصياغة الإستراتيجيات وخلق الإستجابة، واهمل العناصر المهمة في بناء القدرات مثل المهارات والمعارف.

أما الباحث **لوبسر (Loubser)** يعرف بناء القدرات بأنها عملية تحتوي عناصر القدرات الأساسية المراد بنائها في أي منظمة إدارية سواء على المستوى المركزي أو المحلي، والمتمثلة في ما يلي¹⁰:

- 1- القدرة على تحديد الأهداف: بما في ذلك الرؤية والقيم، السياسات والاستراتيجيات والإهتمامات.
 - 2- القدرة على حشد الجهود: وتشتمل على توفر الإرادة، الدوافع، التركيز، الطاقة، أخلاقيات العمل.
 - 3- رصد القدرات: المتعلقة بالذكاء والمهارات والمعارف، إلى جانب القدرة على توفير الموارد بما في ذلك الموارد البشرية، المالية، التكنولوجية. إضافة إلى القدرة على تنظيم العمل المتعلقة بالتخطيط والتصميم والتنظيم.
- وبالتالي، فإن بناء القدرات حسب الباحث لوبسر هي عملية يقصد بها وضع السياسات والإستراتيجيات، والتصميم والتخطيط للقدرات المراد بنائها في أي منظمة، وحشد كامل القدرات البشرية والمادية والتكنولوجية لإنجاح عملية البناء. وبالتالي فإن الباحث لوبسر اهمل أهمية قدرات البيئة الخارجية في عملية بناء القدرات، وإهتم فقط بالبيئة الداخلية للمنظمة في عملية البناء.

وتأسيسا على ما سبق ومن خلال تعاريف الباحثين، يتبين أن مفهوم بناء القدرات هي عملية بناء قدرات جديدة أو تدعيم القدرات القائمة، أي تشير إلى إفتراض أنه يوجد قدرات حالية للبدء نحتاج إلى تطويرها، فبناء القدرات في مضمونه لا يتطلب تنمية القدرات فقط وبناء مؤسسات وإنما تقوية المؤسسات القائمة من خلال تحسين قدراتها، أو بناء قدرات جديدة تغطي قيم إضافية للمؤسسة .

وعليه، فإن بناء القدرات لا يعني مجرد القدرة على التأقلم أو البقاء والإستمرارية وإنما القدرة على إدارة التغييرات المطلوبة بكفاءة، كما أن عملية بناء القدرات لا تتطلب المزيد من التدريب على الأساليب الحديثة أو العمل على سيادة أسلوب معين في التنظيم الإداري، وإنما تتطلب تحديد متى يكون الأسلوب ملائما أو غير ملائم لحل المشكل المطروح، لأن بناء القدرات هي عملية تهدف إلى تشييد أو تدعيم القدرة لدى الفرد أو المؤسسة لزيادة قدراتهم على حل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم التنموية.¹¹

الفرع الثاني: خصائص بناء القدرات

وتأسيسا على ما سبق ذكره من التعارف المذكورة اعلاه، يمكن تحديد مجموعة من الخصائص ذات الصلة بعملية بناء القدرات الناجحة في أي منظمة إدارية ، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- بناء القدرات هي عملية مستمرة ومستدامة متعددة الأبعاد تحدث على مستويات مختلفة: (الفردية التنظيمية، المجتمعية). إنها عملية شاملة ومتكاملة النطاق تتطلب الإستثمار في المهارات، والمعارف والتدريب للأفراد والعلاقات التشاركية مع الفواعل غير الرسمية، إلى جانب التغيير في النظم والأطر القانونية للمنظمة وكذلك السياسات والإستراتيجيات في إطار تفاعلي تبادلي.¹²
- 2- بناء القدرات هي منهج للتنمية وليست منفصلة عنه، وهي استجابة لعمليات متعددة الأبعاد وليست محصورة في مجموعة من التدخلات التقنية.

3- إنها مفهوم مرتبط بالتوفيق بين الآراء المختلفة والمواقف المتنوعة بين الأفراد داخل المنظمة، أو مع المنظمات غير الحكومية من أجل بناء وتعزيز قدرات المنظمة، كما أن بناء القدرات هي عملية حركية متغيرة هادفة، فهي تتغير سواء للتكيف مع تغيرات البيئة الخارجية للمنظمة أو نتيجة التغيير الحاصل لتحسين الأداء الداخلي للأفراد والمنظمات، من أجل رفع قدراتهم وتحقيق الأهداف المسطرة.

4- بناء القدرات هي عملية ذات نتائج طويلة المدى تحتاج لوقت لكي تحقق أهدافها، لأنها تتطلب التغيير على جميع المستويات في السياسات والهياكل التنظيمية، السلوكيات وأداء الأفراد، والمزيد من المعارف والمهارات، والإحتكاك بالبيئة المحيطة.¹³

وفي ضوء هذه التعاريف والخصائص لمفهوم بناء القدرات، لا بد من تحديد تعريف إجرائي يتناسب مع أهداف وخصائص الدراسة، فبناء القدرات هي عملية منهجية شاملة تتم على نحو متكامل ومتناسق تتطلب تعزيز مهارات ومعارف الأفراد، مضاف إليها التحسين المستمر في المجال التنظيمي والموارد والإستراتيجيات والمناهج، وتهيئة أيضا السياق المجتمعي المناسب الذي يحسن من القدرات القائمة أو يثبده ويؤسس القدرات اللازمة للأفراد والمنظمات والمجتمعات المحلية، التي تمكنهم من زيادة قدراتهم على أداء وظائفهم الأساسية، وحل مشاكلهم وفهم إحتياجاتهم التنموية، والتكيف مع المتغيرات الحاصلة بشكل فعال ومستدام.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمفهوم بناء القدرات المحلية

شهدت السنوات الأخيرة إهتماما متزايدا بمدخل بناء القدرات على مستوى الإدارة المحلية، وقد جاء هذا الإهتمام في إطار تقليص دور الدولة في الإدارة المباشرة لمؤسساتها ومنح الإدارة المحلية دورا أكبر في عملية التنمية، بإعتبارها الجهة الفاعلة والرئيسية في تنفيذ خطط وبرامج التنمية الوطنية على المستوى المحلي، لذا أصبح تفعيل مدخل بناء قدرات الإدارة المحلية يمثل مطلبا أساسيا لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف التنموية.

وعليه، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة المحلية، وأيضا سنعرض أهم مفاهيم بناء القدرات المحلية، بإعتباره أهم مداخل تنمية الإدارة المحلية المطروحة حاليا من طرف الدراسات الأكاديمية من منظور الحوكمة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية أسلوبا تنظيميا من أساليب تقديم الخدمات المحلية التي وجدت منذ القدم، كما تعتبر الإدارة المحلية من أحد أهم فروع الإدارة العامة، ولقد تعددت التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح في الفكر الإداري، وذلك راجع إلى إختلاف الإتجاهات الفكرية والأنظمة السياسية والإجتماعية التي ينشأ في إطارها هذا المفهوم.

وعليه عرف الباحث البريطاني كرام مودي (Grame Modie) الإدارة المحلية: "هي مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية، حيث يكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام ناخبين سكان الوحدة المحلية، ويعتبر مكتملا لأجهزة الدولة". أما الباحث الفرنسي ولين (Waline) يعرفها: "بأنها نقل سلطة إصدار القرارات الإدارية إلى المجالس المحلية المنتخبة".¹⁴

وبالتالي، فإن الإدارة المحلية بهذا المعنى فهي هيئة محلية منتخبة قائمة على نقل السلطات، وحق إصدار القرارات من السلطة المركزية إلى الوحدات المحلية.

وفي إطار هذا الاتجاه، يعرف الدكتور **فؤاد العطار** الإدارة المحلية: "بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية، تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها.

أما الدكتور **عبد الرزاق إبراهيم الشبخلي** يعرف الإدارة المحلية: "بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع النشاطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتوفر الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، إضافة إلى إدارة المرافق في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة".¹⁵

ومن خلال هذه التعاريف المذكورة أعلاه، يمكن القول بأن الإدارة المحلية في مفهومها تنطوي على توزيع السلطات والمسؤوليات والوظائف الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات محلية منتخبة تمثل السكان المحليين، وتمارس صلاحياتها المحلية تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية، وتعمل على بناء وتقوية قدراتها المحلية من أجل تحقيق الأهداف التنموية.

المطلب الثاني: مفهوم بناء قدرات الإدارة المحلية

يعد مدخل بناء القدرات المحلية من أهم المداخل الحديثة في مجال التنمية المحلية، وذلك إنطلاقاً من النظرة الكلية الذي يعتمدها هذا المدخل في تنمية الإدارة المحلية من جميع جوانبها، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم بناء قدرات الإدارة المحلية في مستواها الكلي، كما يلي:

الفرع الأول: معنى بناء قدرات الإدارة المحلية

تعرف بناء قدرات الإدارة المحلية في مجملها بأنها: "مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تعمل على تعزيز معارف ومهارات الأفراد داخل الأجهزة المحلية، وكذلك تطوير هياكل وعمليات الإدارة المحلية لتكون قادرة على القيام بمهامها بكفاءة".¹⁶ أي أن عملية بناء القدرات المحلية تحتاج إلى مجموعة من المهارات والمعارف لتعزيز قدرات الأفراد، وأيضاً إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتطوير العمليات الإدارية من أجل تمكين وتعزيز قدرات الإدارة المحلية على التكيف مع بيئتها، بما يضمن إستجابتها لمتطلبات مجتمعها.

وفي إطار هذا السياق، فإن بناء القدرات المحلية هي عملية تهدف إلى تنمية قدرات الموارد البشرية من خلال تعزيز معرفة الفرد ومهاراته التي تمكنه من تحسين أدائه، إلى جانب التركيز على إعادة بناء القدرات التنظيمية والمؤسسية التي تمكن الإدارة المحلية من الإستجابة إلى التحديات التي تواجهها والمتمثلة في التكامل الداخلي والتكيف الخارجي مع البيئة المتغيرة باستمرار، كما يلي¹⁷:

1- يتضمن التكيف الخارجي: كيفية تعامل الإدارة المحلية مع البيئة الخارجية لضمان بقائها وإستمراريتها وهذا التكيف يتطلب بناء القدرة التنظيمية، وما تتضمنه من إعادة النظر في سياسات التوظيف للمورد البشري على المستوى المحلي، إضافة إلى تصميم هياكل مناسبة داخل الإدارة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية الداخلية،

والإجراءات التنظيمية، كما تتطلب القدرة التنظيمية بناء نظم الحوافز للموظفين وتفويض المسؤوليات، والاستعانة بخبراء لصياغة الإستراتيجيات والسياسات لتعزيز القدرات المحلية، إضافة إلى إيجاد معايير لتقييم أداء الأفراد ومعرفة أوجه القصور في القدرات الموجودة.

2- **التكامل الداخلي للإدارة المحلية:** ويتمثل في إقامة علاقات إتصال منسجمة وفعالة، أساسها المشاركة بين الموظفين في جميع مستويات الإدارة المحلية لتعزيز قدراتهم. إضافة إلى هذا، فإن بناء القدرات المحلية يتطلب أيضا في مضمونه تطوير الإطار المؤسسي والقانوني من أجل إجراء التغييرات القانونية والتنظيمية اللازمة، لتمكين الإدارة المحلية من تعزيز قدراتها وأداء وظائفها، وتحقيق أهدافها بدون حدود أو قيود تعرقل مهامها.

وبناء على ما تقدم وما يمكن إستنتاجه، إن بناء قدرات الإدارة المحلية في مفهومها ليس مجرد تأسيس قدرات للبقاء أو التأقلم مع البيئة المحيطة، وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة قائمة على إستخدام التعقيد في بناء وتعزيز قدراتها، لتأسيس إدارة محلية متكيفة قادرة على التخطيط والإستجابة لإحتياجات مواطنيها وتحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وإستمرارية، فلا يكفي القيام بتلقين الأفراد المزيد من المعارف والمهارات من خلال التدريب والتحفيز، أو بناء قدرات تنظيمية داخل الهيكل الإداري لضمان تكيف الإدارة المحلية مع البيئة الداخلية والخارجية، أو تعزيز القدرات المؤسسية، فمن الضروري لبناء وتعزيز القدرات المحلية إيجاد أيضا إستراتيجية شاملة متكاملة التغيير، محورها التركيز على المستويات التالية: **الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية** (يتعلق بتغيير الأبنية والعمليات، والإجراءات التنظيمية والموارد)، **الفرد أي** (تلقينه المزيد من المهارات والمعارف وتغيير السلوكيات) **الإطار المؤسسي** ويضم (إعادة النظر في القواعد القانونية والقيم والإتجاهات، والبيئة المجتمعية بجميع مؤسساتها لتأسيس بيئة ممكنة توفر القدرات اللازمة لبناء القدرات المحلية، وقائمة أيضا على إشراك أصحاب المقدرات والفواعل غير الرسمية في التخطيط الإستراتيجي لبناء وتنمية القدرات المحلية).

وعليه، فإن بناء قدرات الإدارة المحلية هي عملية تقتضى الإنسجام والتكامل بين القدرات التنظيمية والقدرة الفردية والقدرة المؤسسية في إطار ثلاثية التفاعل بين المدخلات والمخرجات والتغذية الإسترجاعية لبناء وتنمية قدراتها. ومنه، يتضح أن بناء القدرات الإدارية المحلية يتم في إطار تكاملي قائم على التفاعل المتبادل بين قدرات المدخلات، أي ما تقدمه البيئة المؤسسية والمجتمعية للإدارة المحلية من قدرات وموارد وإجراءات وقوانين لتعزيز قدراتها الداخلية، من خلال عملية التفاعل مع القدرات التنظيمية والقدرة الفردية من أجل تحسين قدرات المخرجات، المتمثلة في ترشيد أداء الإدارة المحلية ومدى إستجابتها لإحتياجات مواطنيها، وفي إطار عملية التغذية الإسترجاعية التي تتيح فرصة تقييم أداء الإدارة المحلية لتضمن إستمراريتها وتكيفها مع بيئتها.

إضافة إلى هذا، فإن بناء القدرات المحلية وتحقيق الأهداف التنموية يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات الرئيسية التي تمتلكها الإدارة المحلية لضمان إستمراريتها، فمن غير المتصور أن تقود الهيئات المحلية علمية بناء قدراتها وإنجاحها على كافة المستويات من دون وجود هيئات محلية شرعية وموارد بشرية ومادية، وأيضا قيادة محلية قائمة على التمكين والتدريب، إلى جانب وجود نوع من الديمقراطية التشاركية التي تتيح لجميع أفراد المجتمع المحلي والفواعل غير الرسمية

إدارة الشؤون المحلية. فبناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية ما هي في جوهرها، إلا عملية ترسيخ مرتكزات ومتطلبات الحوكمة التي تقتضي فلسفته التغيير على جميع مستويات الأجهزة الإدارية (الفردية، التنظيمية، المؤسسية)، وإشراك أيضا كل الفواعل الرسمية وغير الرسمية في إطار تفاعلي تبادلي في عملية البناء لإحداث الإستجابة والتكيف مع التطورات الحاصلة، وتحقيق الجودة والكفاءة في الأداء.

الفرع الثاني: متطلبات الحوكمة من أجل بناء تعزيز قدرات الإدارة المحلية

في ظل ظهور الحوكمة كمقاربة حديثة في إحداث التنمية، وأيضا التغيير الذي حدث على مستوى طبيعة دور الدولة في السنوات الأخيرة حيث لم تعد هذه الأخيرة الفاعل الرئيسي في عملية صنع وتنفيذ السياسات، وفي إطار هذا التحول أخذ موضوع التوجه نحو المحليات، والبحث عن كيفية بناء وتنمية قدرات الإدارة المحلية في إطار مؤشرات الحوكمة إهتماما كبيرا من طرف الدراسات الإدارية، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا الفرع. إن بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية مرهون بتفعيل متطلبات الحوكمة في إدارة الشؤون المحلية التي تعرف: "على أنه مجموعة من المؤسسات والأليات والعمليات التي تسمح للمواطنين بالتعبير عن إحتياجاتهم وإهتماماتهم، وبفض خلافاتهم وبممارسة حقوقهم وواجباتهم على المستوى المحلي".¹⁸ وعليه، فإن بناء قدرات الإدارة المحلية تكمن في حشد جميع الأليات والعمليات التي تتيح للمواطنين فرص التعبير عن إحتياجاتهم، كما أن بناء قدرات الإدارة المحلية على المستوى العملي يستوجب وجود إدارة محلية قوية قادرة على إرساء متطلبات الحوكمة على الصعيد المحلي لتعزيز قدراتها، وتحقيق أهداف التنمية المحلية، كما يلي:

- 1- **المشاركة (Participation)**: بمعنى تهيئة السبل والأليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في صناعة القرارات إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة التي تعبر عن مصالحهم، كما تعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين.
- 2- **المساءلة (Accountability)**: لا بد أن يخضع صانعي القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة. وهذا ما يتطلب من المواطن أن يكون على دراية أكبر بتصرفات الإدارة المحلية، الأمر الذي يتيح له إمكانية الرقابة عليها ومساءلتها.
- 3- **الشرعية (Legitimacy)**: قبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يتولونها ويمارسونها في إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة، تستند إلى حكم القانون والعدالة، وذلك بتوفير فرص متساوية للجميع.
- 4- **الكفاءة والفعالية (Efficiency . Effectiveness)**: وتعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلي إحتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتحقيق الإستفادة من الموارد المتاحة.
- 5- **الشفافية (Transparency)**: وتتمثل في إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع أطراف المجتمع المحلي، للحكم على مدى فاعلية الأجهزة المحلية.

6- الإستجابة (Responsiveness): بمعنى أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية والإستجابة لمطالبها، وترتبط الإستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية ومدى توفر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي.¹⁹

وتأسيسا على هذه المؤشرات، فإن بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية من منظور الحوكمة تتطلب وجود إدارة محلية شرعية لها القدرة على إشراك جميع الأطراف الفاعلة في عملية دعم وبناء قدراتها، وأيضا إدارة محلية شفافة ذات كفاءة وفعالية قادرة على الإستجابة، والتكيف كإستراتيجية تعتمد عليها في بناء وتنمية قدراتها. وفي هذا الإطار، وحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن الحكم الصالح المحلي الذي يسهم في بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية الرشيدة لابد أن يتصف بما يلي:

1- حكم القانون (Rule of Law): يتعين أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تطبق بدون تحيز.

2- الشفافية (Transparency): تتأسس الشفافية على حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمؤسسات والمعلومات يجب أن تكون متاحة بصورة مباشرة للمهتمين بها، ويجب توفير المعلومات الكافية لفهم تلك العمليات والمؤسسات.

3- الإستجابة (Responsiveness): يجب أن تسعى المؤسسات والعمليات المجتمعية لخدمة جميع أصحاب المصلحة.

4- بناء التوافق (Consensus orientation): يجب أن يتوسط الحكم الراشد المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع بشأن ما يتعلق بالسياسات والإجراءات المحلية.

5- الإنصاف (Equity): بمعنى إتاحة لجميع النساء والرجال الفرص بالتساوي.

6- الفعالية والكفاءة (Efficiency . Effectiveness): ينبغي أن تسفر المؤسسات والعمليات عن نتائج تلبى الإحتياجات مع تحقيق إستخدام أفضل للموارد.

7- المساءلة (Accountability): يتعين على متخذي القرارات في الإدارة المحلية، أن يكونوا خاضعين للمساءلة من قبل الجمهور وأصحاب المصلحة.

8- الرؤية الإستراتيجية: يجب أن يمتلك القادة والجمهور منظورا واسعا فيما يتعلق بالحكم الراشد والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك تفهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والإجتماعية للمجتمع المحلي.²⁰

ومن خلال دراسة هذه المؤشرات، يتبين أن عملية بناء قدرات الإدارة المحلية من منظور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تشتمل على تفعيل كافة متطلبات الحوكمة، المتمثلة في حكم القانون والمساواة الشفافية والمساءلة، إلى جانب تجسيد الكفاءة والفعالية في الأداء، وهذا من أجل ضمان إنجاز عملية بناء وتعزيز القدرات المحلية بعيدا عن هدر الموارد والإمكانات المتاحة.

وفي نفس السياق، فإن الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الإتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا سنة 1999، فقد حدد عناصر الإدارة المحلية الرشيدة (**good local governance**) من منظور الحوكمة التي تسهم في بناء وتعزيز قدراتها وتحقيق أهداف التنمية المحلية، كما يلي:

1- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.
2- لامركزية مالية، وموارد كافية للقيام بمختلف الأنشطة على المستوى المحلي، إلى جانب تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الإقتصاد المحلي.²¹

ومن دراسة وتحليل أهم متطلبات عملية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية من منظور مؤشرات الحوكمة، يتبين أن عملية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية لا يمكن تجسيدها إلا من خلال وجود إدارة محلية قائمة على التفعيل الحقيقي لمركزات الحوكمة، الذي يضمن وجود إدارة محلية قادرة على تنمية قدراتها أو بناء قدرات ذات قيم تنموية بما يمكنها من إدارة شؤونها بكفاءة وفعالية وإستدامة. ومن هنا يتضح وجود العلاقة التفاعلية التكاملية بين مؤشرات الحوكمة وبناء القدرات المحلية، فكلما تم تفعيل متطلبات الحوكمة في الإدارة المحلية، كلما زاد احتمال تنمية أو بناء قدرات محلية إضافية والعكس صحيح.

وفي سياق علاقة الحوكمة ببناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية، فقد أكدت المؤسسات الدولية في إطار مقارنة الحوكمة على أن عملية بناء قدرات الإدارة المحلية وتحقيق الحكم الصالح المحلي تركز في جوهرها بالإضافة إلى العناصر المذكورة أعلاه على مبدأ اللامركزية كمتغير رئيسي لتمكين الإدارة المحلية من زيادة قدراتها، وإستغلال مواردها في إدارة شؤونها المحلية على جميع المستويات لتحقيق التنمية المحلية المستدامة، لأن اللامركزية تعتبر محور أساسي يمكن من خلالها تمكين الإدارة المحلية من بناء وتعزيز قدراتها من خلال ما يلي:

1- اللامركزية تؤدي إلى بناء إدارة محلية ملتزمة، تسعى إلى البحث عن موارد جديدة لدعم قدراتها وترشيد استثماراتها للموارد المتاحة، وتوجيهها نحو المشروعات الضرورية. كما تُحقق اللامركزية إستجابة أسرع للإحتياجات المحلية، حيث تميل الإدارة المحلية إلى العمل أكثر لزيادة قدراتها .

2- توفر اللامركزية فرص المشاركة على المستوى المحلي لكافة الأطراف المعنية .وتعمل على الحد من البيروقراطية وسرعة إنجاز الأعمال، والإستجابة لمطالب المواطنين المحليين.

3- تدعم اللامركزية عملية بناء قدرات الإدارة المحلية، من خلال العمل على إستغلال مواردها المحلية مما يسهم في رفع قدرات الإدارة المحلية، وتطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة.

4- توفر اللامركزية تدفقات أفضل للمعلومات، مما يساعد على تيسير عملية المحاسبة والمساءلة للمسؤولين مع توفير المراقبة الدائمة لتطبيق البرامج من طرف السكان المحليين، والإحتجاج عندما يكون أداء الموظفين سيئا. تحقق اللامركزية المزيد من التنمية المستدامة.²²

ومنه، فإن اللامركزية كأحد أهم مؤشرات الحكم الصالح تعد المحور الرئيسي في عملية بناء القدرات المحلية، حيث من خلالها تصبح الإدارة المحلية أكثر محاسبة ومساءلة من طرف الفواعل غير الرسمية على المستوى المحلي،

وأكثر قدرة على إستغلال مواردها في بناء وتنمية القدرات التي تحتاجها من أجل إحداث إستجابة لمتطلبات مواطنيها، وعليه فإنه لا يمكن الحديث عن عملية بناء القدرات المحلية في ظل وجود مركزية في صنع القرارات المحلية، وإحتكار للموارد من طرف الإدارة المركزية التي تحتاجها الإدارة المحلية في عملية البناء والتنمية.

إلى جانب هذه المؤشرات التي يجب تفعيلها في بناء وتنمية قدرات الإدارة المحلية فإن عملية تعزيز القدرات تتطلب تنمية مهارات ومعارف قدرات المورد البشري المحلي ليتكيف مع المهام المخول له، وذلك من خلال تجسيد بعض المداخل الرئيسية مثل : مدخل التدريب والتمكين الإداري، كما يلي:

أ/- **مدخل التدريب الإداري:** يعتبر التدريب الإداري من أهم متطلبات بناء وتعزيز قدرات الموارد البشرية المحلية من منظور الحوكمة، حيث من خلاله يتم تغيير سلوك الأفراد وتنمية معارفهم ومهاراتهم وإتجاهاتهم للرفع من قدراتهم من أجل تحسين أدائهم الوظيفي، والقيام بالمهام الموكلة لهم بالشكل الذي يحقق الأهداف المسطرة، وبالتالي فإن التدريب الإداري يركز على تنمية معارف الأفراد، وتعليمهم كيفية إستخدام أساليب العمل، وتلقيهم المهارات الإدارية اللازمة لأداء الوظائف، إلى جانب القيام بتنمية قدراتهم على حل المشاكل وإتخاذ القرارات وتنظيم العمل.²³ وعليه، فإن نجاح عملية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية تتطلب تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال عملية التدريب الإداري المخطط لها، والمتضمنة الإبتعاد عن الأنماط التقليدية في تدريب الموظفين المحليين، لإستحداث موظفين محليين قادرين على صياغة وتنفيذ الخطط المحلية تماشياً مع التطورات الحاصلة. إلى جانب توافق عمليات تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للقيادة والموظفين في الأجهزة المحلية مع خطة وأهداف عملية بناء القدرات المحلية، وإحتياجات المجتمع المحلي، وفي آخر عملية التدريب لا بد من وجود التقييم المنتظم والمستمر لعمليات التدريب، وتحديث دوري لقدرة المدربين المحليين، وتبادل الخبرات بأسلوب أكبر مع خبراء التدريب، لإحداث التفاعل المنتظم مع التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة.²⁴

ومنه، فإن تنمية قدرات الموارد البشرية كقدرة أساسية في بناء وتعزيز القدرات المحلية لا يتأتى إلا من خلال تزويد الأفراد بالمهارات والأساليب المهنية، عن طريق عملية التدريب التي تمكنهم من أداء وظائفهم وتحديد الإحتياجات التنموية، وتصميم وتنفيذ السياسات في إطار الموارد المتاحة لتحقيق الأداء الفعال.

ب/- **مدخل التمكين:** يعتبر التمكين أحد المتطلبات المهمة في عملية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية، وذلك من منطلق أن التمكين يعني إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، وعليه فإن التمكين يقوم على فكرة إعطاء حرية وثقة أكبر، ومسؤوليات أوسع للموظفين وإشراكهم في إتخاذ القرارات في إطار الوظيفة المخولة لهم.²⁵ ومن هنا يتبين أن التمكين داخل الإدارة المحلية يؤدي إلى تعزيز اللامركزية، وممارسة الصلاحيات الممنوحة للموظفين المحليين من دون قيود. وعلاوة على هذا، فإن تفعيل التمكين داخل الإدارة المحلية هو بمثابة حافز ودافع لإستحداث قدرات إبداعية لدى الموظفين المحليين في المستويات الدنيا.²⁶ وتأسيساً عليه، فإن مدخل التمكين الإداري يهدف إلى تمكين المورد البشري من خلال توسيع نطاق تفويض المسؤوليات للموظفين المحليين، ومنحهم المزيد من الحرية بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من القيادة المحلية بالشكل الذي يساهم في رفع

مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق المرونة في العمل، وهذا ما يدعم اللامركزية ويعزز من تحسين الأداء، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على عملية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية .

ج/- المدخل التشاركي: تتطلب عملية بناء القدرات المحلية من منظور الحوكمة تعزيز المدخل التشاركي، من خلال إشراك جميع الفواعل الرسمية وغير الرسمية (منظمات المجتمع المدني) كعناصر أساسية في بناء قدرات الإدارة المحلية.²⁷ والشراكة المحلية لا بد أن تكون متعددة المستويات فهي تتطلب مشاركة جميع أصحاب المصلحة في تخطيط وتنفيذ ومراقبة السياسات العامة، والمشروعات التنموية المحلية.

وتفعيل النهج التشاركي على المستوى المحلي، لن يتحقق إلا من خلال حضور الفواعل غير الرسمية (منظمات المجتمع المدني) في الاجتماعات المتعلقة بكيفية بناء قدرات الإدارة المحلية، وفقا لإحتياجات وأولويات السكان المحليين، إلى جانب توفير آليات المشاركة المجتمعية للمواطنين المحليين من خلال فتح التواصل عن طريق وسائل الإعلام المحلية، وإستطلاع الرأي العام المحلي عبر الأنترنت والإستبيان، وكذلك معاملة الشركاء المحليين ليس كمفاوضين أو إستشاريين بل كمسؤولين على عملية بناء وتنمية القدرات.²⁸ وبالتالي، فإن المدخل التشاركي من منظور الحوكمة يعتبر المشاركة من طرف الشركاء المحليين الوسيلة الأكثر فعالية في تعزيز وبناء القدرات المحلية، وذلك من خلال إشراكهم في عملية صياغة وتنفيذ السياسات المتعلقة ببناء وتقوية القدرات المحلية، الأمر الذي من شأنه أن يعزز المساءلة من طرف الشركاء ويدعم التفاعل بين إمكانيات وموارد الفواعل غير الرسمية والإدارة المحلية، ما يضمن نتائج أفضل على مستوى الأداء المحلي.

وتأسيسا على المتطلبات التي سبق ذكرها لبناء قدرات الإدارة المحلية من منظور الحوكمة نستنتج أن عملية البناء في مجملها تتطلب من الإدارة المحلية أن تقوم بوظيفتين رئيسيتين: الأولى تتعلق بتوفير بيئة تمكينية ديمقراطية، ويتضمن هذا العنصر وجود سلطة محلية منتخبة وقدرات تنظيمية، إلى جانب تفعيل حكم القانون والشفافية والمساءلة عن الأداء لتحقيق الإستغلال العقلاني للموارد، فضلا عن وجود القدرات المادية الكافية لحصول الإدارة المحلية على الموارد اللازمة لتدعيم قدراتها، وتقديم الخدمات إضافة إلى إشراك جميع الأطراف الفاعلة، والمواطنين المحليين في عملية البناء والتنمية المحلية.

أما الوظيفة الثانية، فتتعلق بنوعية القادة والموظفين المحليين الذين لا بد من تنمية قدراتهم وتعزيز مهاراتهم من خلال التدريب والتمكين لضمان الأداء الفعال للمهام، وإستغلال الموارد وتحقيق أهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة بكفاءة وإستمرارية. كما أن الإدارة المحلية لها وظيفة صنع وتنفيذ برامج عملية بناء القدرات المحلية، ويكون من خلال قدرتها على إحداث التفاعل بين القدرات (المادية، البشرية التنظيمية، المؤسسية)، والقدرة أيضا على إشراك أصحاب المصلحة في عملية البناء.

الخاتمة :

وتأسيسا على ما سبق ذكره، نخلص إلى أن عملية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية من منظور الحوكمة هي ليست عملية أحادية، بل ينبغي النظر إليها كمنظومة شاملة متكاملة تقتضي وجود سلطة محلية شرعية منتخبة

مستقلة في قراراتها، قائمة على تفعيل متطلبات الحوكمة في عملية البناء كالمحاسبة والشفافية والديمقراطية التشاركية واللامركزية والتمكين، من أجل تأسيس إدارة محلية قادرة على إستغلال مواردها وتوظيف إمكانياتها في إدارة شؤونها، وعليه فإن تفعيل الحوكمة على المستوى المحلي تسعى إلى البحث عن كيفية بناء وتقوية القدرات المحلية وإستدامتها، من خلال وجود علاقة تفاعلية تبادلية بين عملية بناء وتعزيز القدرات المحلية وتفعيل مؤشرات الحوكمة في عملية البناء بما يضمن نجاحها وإستدامتها، ومنه فإن من أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية هي عملية تكاملية تفاعلية تستند في جوهرها على ترسيخ مرتكزات ومتطلبات الحوكمة التي تقتضي فلسفتها التغيير على جميع مستويات أجهزة الإدارة المحلية والبيئة المحيطة، وأيضاً إشراك كل الفواعل الرسمية وغير الرسمية في إطار تفاعلي تبادلي في عملية البناء لإحداث الاستجابة والتكيف مع التطورات الحاصلة وتحقيق الاستغلال العقلاني للقدرات المتاحة، وأيضاً الجودة والكفاءة في الأداء المحلي.

- الحوكمة تتضمن في جوهرها آليات تحقيق الرشادة في الأداء المحلي مثل: التوجه نحو اللامركزية في إدارة الشؤون المحلية، الشفافية والمساءلة على الأداء، حكم القانون، إحداث استجابة لطلبات المواطنين المحليين بما يضمن تحقيق تنمية محلية مستدامة.

- إن نجاح عملية بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية تتطلب تفعيل التدريب الإداري للمورد البشري المحلي لتعزيز مهاراته ومعارفه في تخصصه، وتجسيد الديمقراطية التشاركية مع الفواعل غير الرسمية في تسيير الشؤون المحلية.

- إقتراحات الدراسة: من خلال الدراسة والتحليل للموضوع فإنه من أهم الإقتراحات المتوصل لها ما يلي :

- لا بد من توفر عنصر الإرادة السياسية لدى القادة المحليين من أجل تطبيق الحوكمة بكل أبعادها على المستوى المحلي. مع ضرورة وجود مجلس محلي منتخب قائم على الشرعية وقابل للمساءلة والمحاسبة، ويعتمد على تفعيل آليات الحوكمة في التسيير وبناء وتنمية القدرات المحلية: أي وجود شفافية محلية مبنية على تدفق المعلومات تدفقاً حراً بما يضمن رقابة شعبية لأعمال المجالس المحلية، وإدارة مستجيبة لمتطلبات المواطنين المحليين قائمة على الكفاءة والفعالية في الأداء، ومبنية أيضاً على الرؤية التشاركية بين كافة الأطراف الفاعلة على المستوى المحلي (المواطن، منظمات المجتمع المدني، القطاع الخاص) في مجال إدارة الشؤون المحلية وعملية بناء القدرات وتنميتها.

- تكييف وتطوير المنظومة القانونية بما يتماشى مع التطور المحلي ومتطلبات الحوكمة والاهتمام بالعنصر البشري. من خلال إعداد برامج متكاملة للتكوين تستهدف تحسين خبرات ومهارات الموظف، وتطويرها بعد تلقيه المنصب بهدف رفع مستويات الأداء المحلي، وإعداد كوادر مؤهلة ذات قدرات تنموية قادرة على مواكبة التقدم التكنولوجي.

- إن تنمية وتعزيز قدرات الإدارة المحلية في أي دولة كانت بما يتماشى ومقتضيات التحول، يقتضي تطوير المنظومة القانونية بما يتماشى والتطورات الحاصلة على المستوى المحلي. إلى جانب هذا فإن تحقيق التنمية المحلية المستدامة مرهون بتطبيق إستراتيجية تكاملية تفاعلية تربط بين مدخل بناء وتعزيز قدرات الإدارة المحلية الذي يركز على إعادة النظر في تطوير قدرات الإدارة المحلية على مستوى الهيكل التنظيمي الموارد البشرية، البيئة المحيطة، إلى جانب ترسيخ مرتكزات الحكم الراشد في عملية البناء وتعزيز على المستوى المحلي.

الهوامش:

- 1 - (أحمد بن محمد بن علي المقرري الفيومي)، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، دار المعارف، القاهرة، د.س.ن.ص 492.
- 2 - (علي بن هادية)، (بلحسن البليش، وآخرون)، قاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 819.
- 3 - (صبيح حمودي)، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق للنشر، بيروت، 2001، ص 1130.
- 4 - (Hashem Salarzadeh Jenatabadi), "Impact of Economic Performance on Organizational Capacity and Capability: A Case Study in Airline Industry", **International Journal of Business and Management**, Vol.8, N^o.17, Published by Canadian Center of Science and Education, 10 August 2013, p-p112-113.
- 5 - (Monica Blagescu , John Young) , "Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and Approaches Among Agencies Supporting Civil Society Organizations", **Article**, Overseas Development Institute, Westminster Bridge Road, London, January 2006, p-p2-3
- 6 - (Susan Rosina Whittle, Anne Colgan, Mary Rafferty), Capacity Building What the literature tells us **Report**, Dublin: The Centre for Effective Services, 2011, p8.
- 7 - (Alex Ofori, Korantwi-Barimah Solomon), "Capacity Building: Implications for Sustainable Development In Ghanaian Polytechnics", **Article**, **International Journal Of Innovative Research- Development**, Vol.03, Issue03 , United States , March, 2014, p209 .
- 8 - **Ibid**, p209 .
- 9 - (Chakunda Vincent , Chakaipa Stephen), "Local Government Capacity Building and Development: Lessons Challenges and Opportunities", **journal Political Sciences And Public Affairs**, Vol.3 Issue 01, 2015, p1.
- 10 - (Abdul Haruna, Edino, Ojonimi Ferdinand), "Individual Versus Organizational Capacity Building " **International Journal of Capacity Building in Education and Management**, Research Center For Management and Social Studies, India, Vol.2, No2, 2014, p-p53-54.
- 11 - (عبد المطلب، غانم)، إدارة التنمية بين بناء المؤسسات أم بناء القدرات، ورقة مقدمة في الندوة العلمية حول: "التنمية الريفية وسيلة الحكومات لتحقيق التنمية الشاملة"، القاهرة، 2007، مصر.
- 12 - **African Capacity Report**, Capacity Imperatives for Regional Integration in Africa, 2014, p51.
- 13 - (Muhammad Azizuddin), Administrative Reform And Capacity Building: The Case Of Primary Education In Bangladesh, **Thesis** , University Of Tampere, Finland, 2014, p-p39-40.
- 14 - (فؤاد بن غضبان)، التنمية المحلية: ممارسة وفاعلون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 64.
- 15 - (محمد محمود الطعامة)، "نظم الإدارة المحلية: المفهوم والفلسفة والأهداف"، ورقة بحث مقدمة في الملتقى العربي حول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، عمان، 18-20 أوت 2003، الأردن.
- 16 - (فيصل المناور)، (منى العلبان)، فيصل المناور، منى العلبان، "بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية"، سلسلة دراسات تنموية، الكويت، العدد 57، مارس 2018، ص 27.
- 17 - Administrative Reforms Commission, Local Governance : An inspiring Journey Into the future **Report** , India, Octobre 2007, p-p68-70.
- 18 - المنظمة الدولية للتقرير عن الديمقراطية، تقرير الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي، برلين، 2011، ص 11.
- 19 - (سمير محمد عبد الوهاب)، التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات: خيارات وتوجهات، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: "التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات: خيارات وتوجهات"، إسطنبول، يونيو 2010، تركيا.
- 20 - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.
- 21 - (فاتق، مشعل العبيدي)، "صباح فيحان محمود، التوجهات التنموية ومتطلبات إصلاح وتطوير الإدارة المحلية (رؤية إستراتيجية)"، في سمير محمد عبد الوهاب، وآخرون، إدارة التغيير في الإدارات المحلية والبلديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص 237.
- 22 - تقرير التنمية البشرية، أهداف التنمية للألفية تعاهد بين الأمم لإنهاء الفاقة البشرية، نيويورك، 2003، ص 134-138.
- 23 - (Stephen ,Ocheni), (Moses, Atakpa), (Basil C.Nwankwo), "Analysis of Methods for Identification of Training Needs in the Nigerian Local Government System", **International Journal of Democratic and Development Studies**, Vol.2, No1, Research Center For Management and Social Studies, India , 2014, p-p52-54.

- ²⁴ - (N.Ramakantan)," Decentralization And Empowerment Of Local Government Associations In Kerala " **Commonwealth Journal of Local Governance**, Issue N02, January 2009, p-p131-132.
- ²⁵ - (سعد بن مرزوق العتيبي)، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر السنوي الخامس حول الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27- 29 نوفمبر 2004، مصر، ص 92.
- ²⁶ - (N.Ramakantan), **op-cit**, p-p130-131.
- ²⁷ - (Tchabagnan, Ayeva), Gouvernance locale et renforcement de capacités :Quelques pistes de réflexion pour un développement territorial durable des collectivités rurales, **Report**, Centre de recherche sur le développement territorial, Rimouski, Septembre 2003, p-p14-15.
- ²⁸ - (Gökçen ,Özdemi), Good Gouvernance In Sustainable Human Development A Subnational Case In Turkey **,Thesis for Doctora In Philisophy**, Department Of Sociology ,Turkey ,Septembre2013 ,p-p188-190.