



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

التخطيط التنمويّ الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية

في قرى غرب رام الله من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية

## **The Reality of the Strategic Development Planning and its Role in Meeting the Needs of Local Councils in Villages West of Ramallah**

إعداد الطالبة

سناء حسن أحمد جبر

إشراف الدكتور

د. رسلان محمد

فُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة

والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2022-2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ  
وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَبْصَارِ (190) الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ  
قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ  
السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ  
فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ (191). (آل عمران)

صدق الله العظيم

التخطيط التنمويّ الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية  
في قرى غرب رام الله من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية

## **The Reality of the Strategic Development Planning and its Role in Meeting the Needs of Local Councils in Villages West of Ramallah**

إعداد الطالبة

سناء حسن أحمد جبر

بإشراف

الدكتور رسلان أحمد محمد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في / / م

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة الدكتور رسلان محمد

2. ممتحنا داخليا الدكتور.....

3. ممتحنا خارجيا الدكتور.....

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب

اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا

برؤيتك

الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور

العالمين.. سيدنا محمد.

يا من أحمل اسمك بكل فخر.. يا من أفتقدك منذ الصغر.. يا من يرتعش

قلبي لذكرك.. يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي رحمك الله.

إلى من كانت أعلى من روعي.. إلى القلب الطاهر والكتف الثابت.. أمي

رحمك الله.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله.. إلى من وقف إلى جانبي وساندني  
وشجعني على إكمال مسيرتي التعليمية.. إلى من أثار حياتي زوجي الغالي  
و أب أجمل أطفال.. إليك كل الشكر والحب.

إلى من آثروني على أنفسهم.. إلى من علموني علم الحياة.. إلى من  
أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي.

## الشُّكر والتقدير

لا تسعفني الكلمات والعبارات كي أنظمها شكراً و عرفاناً، فأنت الشجرة  
الوارفة الظلال التي حملت أشهى الثمار لتعطينا إياها، وأنت المنارة  
التي تضيء عتمة العقول، فشكراً بحجم السماء لك مشرفي

الدكتور.....

"رسلان محمد"

أتقدم بالشُّكر والعرفان لمحكمي أدوات الدراسة والى لجنة التحكيم  
وجزاهم الله عني خير جزاء.

وأخيراً أقدم باقة شكرٍ وامتنانٍ لكل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة

الطالبة

سناء حسن جبر

## التفويض

أنا الموقعة أدناه سناء حسن أحمد جبر، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: سناء حسن أحمد جبر

الرقم الجامعي: .....

التوقيع: .....

التاريخ: .....

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	الإقرار
هـ	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول	
8	المقدمة
10	مشكلة الدراسة وأسئلتها
10	الفجوة العلمية
12	أهمية الدراسة
12	أهداف الدراسة
13	حدود الدراسة ومحدداتها
14	التعريفات الإجرائية للمصطلحات
15	متغيرات الدراسة
16	انموذج الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
19	مقدمة



20	تعريف التخطيط
21	أهمية التخطيط
22	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
24	خصائص التخطيط الاستراتيجي
27	مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي
29	أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي
30	خصائص التخطيط التنموي الاستراتيجي
31	أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي
32	أهداف التخطيط التنموي الاستراتيجي
33	معوقات التخطيط التنموي الاستراتيجي
33	مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي
36	خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات
36	التحديات والأولويات التي تواجه العمل التنموي الفلسطيني
39	الهيئات المحلية
40	الإدارة والحكم المحلي في فلسطين عبر التاريخ
42	الوضع الراهن للحكم المحلي في فلسطين
45	وظائف رئيسة للحكم المحلي
46	أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية
49	مستويات الهيئة المحلية
49	الحكومة المركزية البلدية
50	نظم الحكم المحلي
50	الحكم المحلي بين المركزية واللامركزية
51	المركزية في الحكم المحلي

51	اللامركزية في الحكم المحلي
52	مزايا اللامركزية في الحكم المحلي
52	مساوئ اللامركزية في الحكم المحلي
54	الهيئات المحلية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية
56	لمحة عن محافظة رام الله والبيرة
56	الرؤية التنموية لمحافظة رام الله والبيرة
57	لمحة عن قرى غرب رام الله
60	العلاقة بين متغيرات الدراسة" التخطيط الاستراتيجي واحتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله"
61	أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الهيئات المحلية
62	أهمية التخطيط الاستراتيجي في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله
62	التحديات التي تواجه قرى غرب رام الله في الهيئات المحلية
64	الدراسات السابقة وتشمل:
64	أولاً: الدراسات العربية
73	ثانياً: الدراسات الأجنبية
75	أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
76	التعليق على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
79	منهج الدراسة
79	مجتمع الدراسة
80	عينة الدراسة
82	أداة الدراسة
83	صدق الأداة
87	ثبات الأداة

88	إجراءات الدراسة
89	متغيرات الدراسة
90	المعالجات الإحصائية
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
92	المقدمة
94	الإجابة على السؤال الأول
95	الإجابة على السؤال الثاني
99	الإجابة على السؤال الثالث
100	الإجابة على السؤال الرابع
102	الإجابة على السؤال الخامس
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
107	مناقشة السؤال الأول
108	مناقشة السؤال الثاني
110	مناقشة السؤال الثالث
111	مناقشة السؤال الرابع
112	مناقشة السؤال الخامس
113	التوصيات
114	قائمة المصادر والمراجع
123	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
.1	نموذج الدراسة	16
.2	خصائص العينة الديموغرافية	81
.3	الصدق الداخلي لفقرات الأداة	84
.4	معاملات الثبات للمجالات	87
.5	سلم الإجابات	92
.6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات ما واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله	94
.7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في الاحتياجات في مجال التعليم والصحة	95
.8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية	96
.9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة	97
.10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات التحديات و المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله	99
.11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية العلاقة بين التخطيط التنموي الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله	100
.12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية العلاقة بين التخطيط التنموي الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنموية لدى	102

	الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله	
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله	.13

### فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
124	قائمة المحكمين	1
125	الاستمارة	2

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة وفهمها ما بين التخطيط التنموي الاستراتيجي وتلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وجمع البيانات حولها، تمّ تصميم استبانة وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، والبالغ عددهم (400)، وذلك حسب إحصائيات وزارة الحكم المحلي للعام 2020. واختارت الطالبة عينة متيسرة ممثلة لعدد من أعضاء المجالس المحلية في قرى غرب رام الله، فقد تكوّنت عينة الدراسة من (250) عضو إنثاءً وذكوراً، ورّعت على جميع أفراد عينة الدراسة، وبعد جمع البيانات وتحليلها تم التّوصّل إلى النتائج التالية: إن واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله كان مرتفعاً، كما أن الهيئات المحلية تسعى لتوفير الاحتياجات في مجال التعليم والصحة بشكل دائم.

### وبناءً عليه وضعت الطالبة التوصيات التالية:

1. العمل على فتح قنوات اتصال مباشرةً مع جهات مانحة، للحصول على مشاريع تنموية، في مجالات البنية التحتية والبنية البشرية أيضاً، تصب في مصلحة المنطقة ومواطنيها، وذلك تحقيقاً لمبدأ الاعتمادية، مع العلم بضرورة إعلام المستوى المركزي بما يجري.
2. العمل من قبل الهيئات المحلية على تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية وفق الميزانية المقررة لها.
3. ضرورة الاستعانة من قبل الهيئات المحلية بذوي الاختصاص لإعداد وتحليل خطط تنموية استراتيجية.

## **Abstract:**

This study aimed at diagnosing and understanding the relationship between strategic development planning and meeting the needs of local authorities in the villages west of Ramallah from the point of view of members of local councils. The local bodies in the villages of west Ramallah, which numbered (400), according to the statistics of the Ministry of Local Government for the year 2020. The student chose an accessible sample representing a number of members of local councils in the villages of west of Ramallah, where the study sample consisted of (250) female and male members. It was distributed to all members of the study sample, and after collecting and analyzing data, the following results were reached: The reality of strategic development planning in local authorities in the area of villages west of Ramallah was high. Also, the local authorities seek to provide the needs in the field of education and health on a permanent basis.

### **Accordingly, the student made the following recommendations:**

1. Working to open direct channels of communication with donors, to obtain development projects, in the areas of infrastructure and human infrastructure as well, in the interest of the region and its citizens, in order to achieve the principle of reliability, with the knowledge of the necessity of informing the central level of what is going on.
2. Work by local authorities to implement strategic development plans in accordance with the approved budget.
3. The need for the assistance of local authorities with specialists to prepare and analyze strategic development plans.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلاتها

✓ المقدمة

✓ مشكلة الدراسة وأسئلتها

✓ أهداف الدراسة

✓ أهمية الدراسة

✓ حدود الدراسة ومحدداتها

✓ التعريفات الإجرائية للمصطلحات

✓ متغيرات الدراسة

✓ أنموذج الدراسة

✓ منهجية الدراسة

✓ مصادر جمع البيانات



## المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية، ومع تطور الحياة البشرية أصبح التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً بالغ الأهمية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، إلى أن أصبح مطلباً ليس فقط للمؤسسات والهيئات الحكومية ومؤسسات القطاع العام، بل أضحى أحد ركائز عمل مؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات شبه الحكومية والأهلية، إذ من شأن التخطيط الاستراتيجي توضيح الرؤى والأهداف المستقبلية لأية مؤسسة، ويات أحد أهم عناصر معايير الجودة الشاملة، التي يتم الحكم من خلالها على مدى نجاح هذه المؤسسة أو تلك. والتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية، وهو الأسلوب الذي تختاره المؤسسة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج. (السلمي، 2015)

وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

وتؤكد الشواهد الواقعية للعديد من المنظمات أن الأمر لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل والمبادأة لإحداثها، أو تغيير خصائصها، أو تأثيرها من

جانِب، وأن يتوفر أيضا لدى المنظمة القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر. (المركسي، وأبو بكر وجبة، 2002)

واجهت تجربة التخطيط الاستراتيجي في الأراضي الفلسطينية تحديات جمة، تمثل أبرزها في سياسات الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التي هدف من خلالها إلى تعميق تبعية المجتمع الفلسطيني بكافة مكوناته لدولة الاحتلال، وذلك بهدف تدمير كافة مقومات قيام الدولة الفلسطينية المستقلة القابلة للحياة.

إلا أنه وبعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1995، شرعت الهيئات والمؤسسات الفلسطينية على مختلف أشكالها، كما أسلفنا، بالتركيز على التخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد أهم الأركان الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، وتكاد لا توجد مؤسسة فلسطينية واحدة تخلو من وجود خطة إستراتيجية توضح مسار وأهداف المؤسسة، ولا سيما في ظل وجود كثير من العوائق التي ما زالت تعترض مسار التنمية الشاملة في الأراضي الفلسطينية، كسيطرة الاحتلال على الجزء الأكبر من مقدرات المجتمع الفلسطيني، وشح الموارد المالية اللازمة لتمويل برامج التنمية وغيرها. (وزارة الحكم المحلي، 2016)

وفي هذا الإطار عمدت وزارة الحكم المحلي إلى تبني التخطيط التنموي الاستراتيجي كمنهجية لعمل الوزارة، وتعميم ذلك على الهيئات المحلية التابعة لها، وفي ضوء ذلك بادرت الوزارة وبالشراكة مع مؤسسات دولية ومحلية وبدعم من صندوق تطوير وإقراض البلديات بإعداد خطط تنموية إستراتيجية للهيئات المحلية، وسعت إلى تطبيق هذه الخطط من قبل المؤسسات المحلية، حيث يتم إعداد هذه الخطط التنموية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، بالإضافة إلى تدريب كوادر محلية قادرة على متابعة تنفيذها والعمل على تطويرها؛ لضمان كفاءتها وملاءمتها وفعاليتها حتى يتم تطبيقها على أرض الواقع بالشكل المطلوب.

وتعد هيئات الحكم المحلي في فلسطين أولى المؤسسات التي تتخذ من التخطيط الاستراتيجي مدخلا رئيسا لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، وتعد المجالس المحلية والبلدية في قرى غرب محافظة رام الله إحدى هذه الهيئات التي تحاول من خلال التخطيط الاستراتيجي تحديد وتلبية احتياجاتها

التموية؛ لتحسين الوضع المعيشي لسكان تلك القرى، ولاسيما أن غالبية هذه القرى تقع على مقربة من مستوطنات دولة الاحتلال الأمر الذي قد يمثل عائقاً كبيراً أمام تحقيق التنمية المجتمعية في تلك المنطقة والتي سنتحدث عنها بشيء من التفصيل في الأجزاء التالية لدراستنا هذه. (وزارة الحكم المحلي، 2016)

ورغم أن العديد من الهيئات المحلية الفلسطينية تبنت إعداد الخطط التتموية لها إلا أنها ما زالت تواجه العديد من الصعوبات في ربط المشاريع التتموية بإطار زمني محدد، بالإضافة إلى تحقيق شراكة متوازنة بين كل من المؤسسات الخاصة والعامة من جهة، والهيئات المحلية من جهة أخرى.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يتسم العصر الحديث بكثرة تعقيداته، وكثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة في مختلف مناحي الحياة، مما يستوجب على أصحاب القرار إمعان النظر في اتخاذ القرار المناسب لتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن تلك التعقيدات. فالتفكير والتخطيط المسبق وفق الإمكانيات المتاحة في ظل ما نعيشه اليوم من تزامم الأزمات المتنوعة الطبيعية والتي من صنع الإنسان، بات أمراً ضرورياً لتفادي تلك الأزمات، أو على الأقل تخفيف الأضرار الناجمة عنها إلى حدودها الدنيا، وبالتالي فلم يعد بمقدور المؤسسات في البيئة المعاصرة اتخاذ قراراتها بالاعتماد على سياسات تقليدية لم تُعد قادرة على مواكبة مستجدات العصر ومتطلباته المتداخلة والمتشابكة، الأمر الذي أفضى إلى اتّباع كافة المؤسسات في المجتمع إلى اتّباع منهج التفكير والتخطيط التتموي الاستراتيجي لتلبية احتياجاتها الملحة وتحقيق أهدافها بعيدة المدى، وتعد الهيئات المحلية من أبرز هذه المؤسسات التي تتبع هذا المنهج التتموي. هذا ويمكننا القول، أن الهيئات والمجالس البلدية والمحلية الفلسطينية في كافة الأراضي الفلسطينية قد تكون الرائدة التي تتخذ من التخطيط التتموي الاستراتيجي مدخلاً أساسياً لمواجهة التحديات الماثلة أمامها، والتي إن جاز لنا التعبير قد تتسم بطابع خاص نظراً للحالة الفلسطينية المعقدة بسبب الظروف البيئية المحيطة بها.

## الفجوة العلمية:

كان هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالية، وبعد اطلع الطالبة على هذه الدراسات فقد استنتجت أنها اختلفت مع الدراسة الحالية في نتائجها بعدم وجود دور للتخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية من حيث:

● أغلب الدراسات ركزت على المنهج الوصفي التحليلي فيما أضافت بعض الدراسات منهج آخر بالإضافة للوصفي التحليلي.

● استخدمت دراسة الصالح المنهج الوصفي والقياسي.

● استخدمت دراسة الحامد المنهج المسحي والتحليلي.

● في حين تميزت دراسة الطيب باستخدام منهج التثليل والمنهج الوصفي والتاريخي.

في ضوء ما ورد بأعلاه، فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل الرئيس الآتي:

**ما دور التخطيط التنموي الاستراتيجي في تلبية احتياجات المجالس المحلية في قرى غرب محافظة رام الله والبيرة؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

✓ السؤال الأول: ما واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله؟

✓ السؤال الثاني: ما احتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله والتي تسعى لتوفيرها من خلال التخطيط التنموي الاستراتيجي؟

✓ السؤال الثالث: ما المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله؟

✓ السؤال الرابع: ما دور التخطيط التنموي الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله؟

✓ السؤال الخامس: ما دور التخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية والاجتماعية والاقتصادية ، لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله؟

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية

تكمن أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القليلة النادرة وربما الأولى التي تحاول تشخيص الوضع القائم الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي، والذي يمكن وصفه بالوضع الصعب في إحدى أهم مناطق محافظة رام الله والبيرة، والذي ربما تعود بعض أسبابه إلى انعدام الرؤيا المستقبلية لدى الجهات المختصة في تلك المنطقة، المتمثلة في الهيئات البلدية والمحلية، وافتقار هذه الهيئات للأهداف الواضحة للتنمية المجتمعية؛ وذلك بسبب غياب التخطيط التنموي الاستراتيجي الذي قد يكون المدخل الأبرز من وجهة نظر دراستنا هذه، لتلبية الاحتياجات التنموية لهذه المنطقة الحيوية.

#### الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في محاولتها اقتراح السبل والحلول الكفيلة بمعالجة المشاكل والتحديات التنموية لهذه المنطقة السكانية والجغرافية الحيوية، حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في بلورة الرؤيا والأهداف المستقبلية لدى الهيئات البلدية والمحلية في قرى غرب محافظة رام الله والبيرة من خلال تعزيز الاعتماد المستمر في التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى تلك المجالس لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة لهذه المنطقة، المتمثل في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين في المنطقة، وإنشاء العديد من المؤسسات الاجتماعية والتعليمية وتطوير القائم منها، وكذلك تطوير البنية التحتية المتأكلة.

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التَّعْرُفُ إلى واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله.
2. التَّعْرُفُ إلى احتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله والتي تسعى لتوفيرها من خلال التخطيط التنموي الاستراتيجي.
3. التَّعْرُفُ إلى المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله.
4. التَّعْرُفُ إلى دور التخطيط التنموي الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله.
5. التَّعْرُفُ إلى دور التخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية والاجتماعية والاقتصادية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله.

## 6. حدود الدراسة ومحدداتها:

- تتحدد نتائج الدراسة وتعميماتها بالعوامل الآتية، حيث ستجرى هذه الدراسة في إطار الحدود الآتية:
- الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على كافة أعضاء المجالس المحلية والبلدية في محافظة رام الله والبيرة (قرى غرب رام الله).
- الحد المكاني: تطبق الدراسة في محافظة رام الله والبيرة (قرى غرب رام الله).
- الحد الزمني: يتمثل في الفترة الزمنية الممتدة من 2021 - 2022، وهي الفترة الزمنية للخطة الاستراتيجية المتوقع تنفيذها في منطقة قرى غرب رام الله.

الحد الموضوعي: اقتصر على المفاهيم، والمصطلحات الواردة في الدراسة.

### محددات الدراسة:

- 1- ومن أبرز التحديات والصعوبات التي واجهتني في عملية توزيع الاستبيان وجمع البيانات على الهيئات المحلية أنها كانت فترة التحضير لانتخابات الهيئات المحلية والقروية "المرحلة الأولى" في المناطق المسماة والمصنفة "ج" حيث إن كثير من المجالس المحلية قد حُلَّت.
- 2- تذر عدد من المجالس المحلية بحجة أنهم مشغولون ولا يوجد لديهم الوقت الكافي للتعاون والإجابة عن الاستبانة.
- 3- رفض عدد من أعضاء المجالس المحلية الإجابة عن الاستبانة بحجة أنهم لا يعلمون شيء عن التخطيط.
- 4- غياب كثير من الأعضاء عن الاجتماعات التي تعقدها المجالس المحلية.
- 5- البعد الجغرافي لبعض المجالس المحلية. وتأخر عملية استرداد الاستبانات في بعض المجالس المحلية.

### المصطلحات الإجرائية:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

**التخطيط (planning)** ويُعرّف التخطيط "إنه مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية؛ لاستشراف المستقبل وتحقيق أهداف من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية؛ لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود". (عدوان، 2014).

## التعريف الإجرائي:

تعرف الطالبة التخطيط على أنه وضع مخطط لتحقيق هدف معين من خلال تحديد الموارد والمهام والإجراءات والجدول الضرورية لتحقيقه.

**التخطيط التنموي الاستراتيجي (Strategic Developmental Planning)**، ويُعرّف بأنه منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية للتجمعات السكانية، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات السكان آخذاً بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة". (دليل التخطيط التنموي، 2011).

## التعريف الإجرائي:

هو رؤية واضحة لما ينطوي عليه المستقبل بنظرة ثاقبة تنتج من خلالها الرؤية الرشيدة للقادة الإدارية الرائدة للبقاء والاستمرار.

**الهيئة المحلية (Local bodies)** ويُعرّف "إنها وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين، وتعتبر الهيئة المحلية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تُحدّد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون، ويتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يُحدّد عدد أعضائه وفقاً لنظام يُصدّر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخبه رئيسه وأعضائه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات (المادة 3) من قانون الهيئات المحلية". ( قانون الهيئات المحلية المادة (1)

## متغيرات الدراسة:

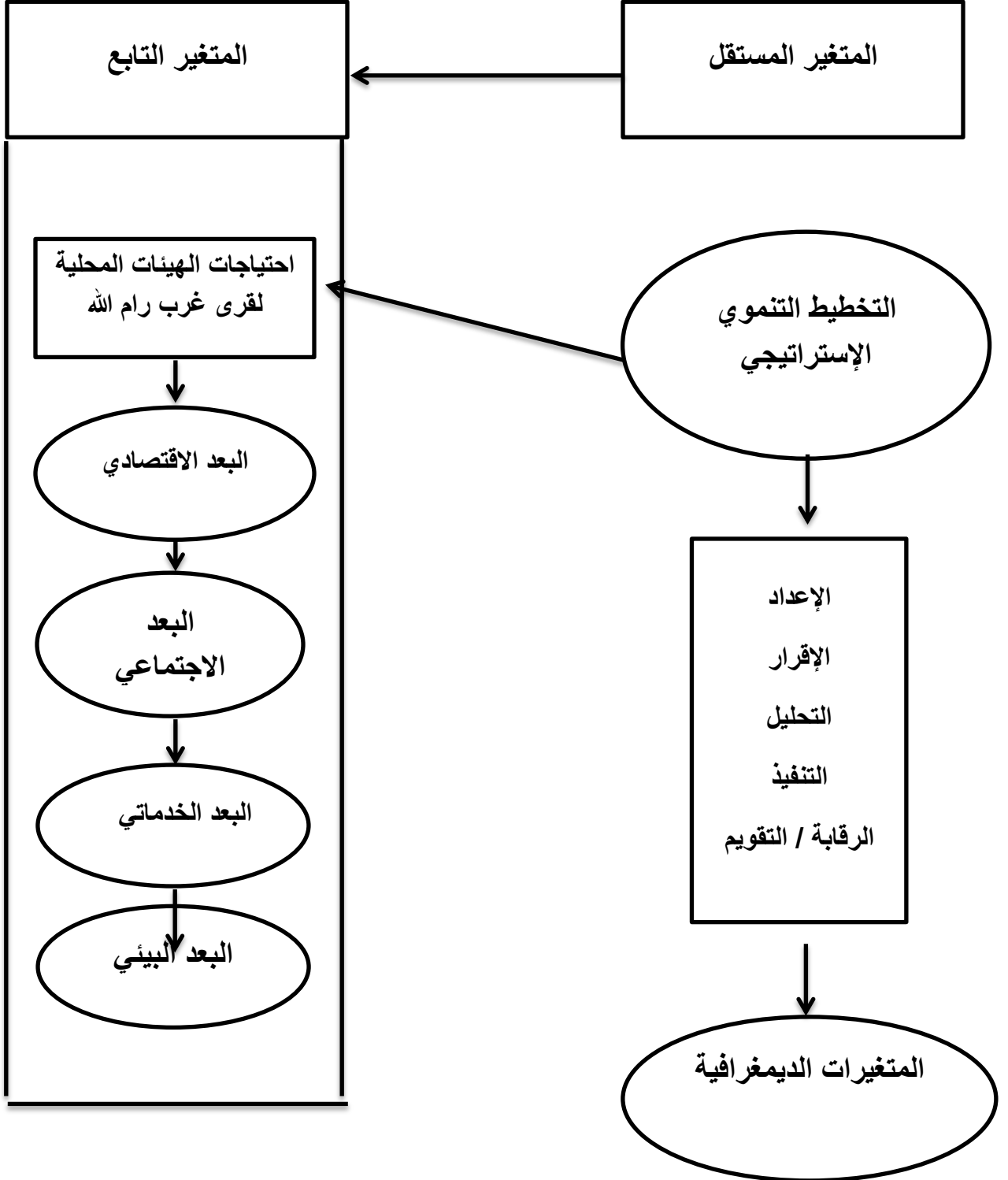
✓ المتغير المستقل: التخطيط التنموي الاستراتيجي.

✓ المتغير التابع: احتياجات المجالس المحلية والبلدية في قرى غرب محافظة رام الله والبيرة.



✓ المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

### أنموذج الدرّاسة جدول رقم (1)



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

2.2 المبحث الثاني: الهيئات المحلية

2.3 المبحث الثالث: قرى غرب رام الله

2.4 المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي

واحتياجات الهيئات المحلية وقرى غرب رام الله)

2.5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

- ✓ مقدمة
- ✓ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- ✓ عناصر التخطيط الاستراتيجي
- ✓ مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي
- ✓ مبادئ التخطيط التنموي الاستراتيجي
- ✓ أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي
- ✓ خصائص التخطيط التنموي الاستراتيجي
- ✓ أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي
- ✓ مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي
- ✓ معوقات التخطيط التنموي الاستراتيجي
- ✓ خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات

## مقدمة:

إن عملية التخطيط تعتبر حجر الأساس الذي يساعد في مواجهة المستقبل المجهول، ويجب أن يكون هناك تفكير بشكل عميق ومسبق لمواجهة المستقبل؛ لذلك يعتبر التخطيط الخطوة الأولى والأساسية التي تقوم عليها والتي تسبق عملية التنظيم حيث تحدد الإدارة المهام التي تريد القيام بها أين؟ ومتى؟ وأين؟ وما المواد اللازمة لإنجاز العمل؟ ويعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصوّر مؤسسة ما تمارس نشاطاتها دون ممارسة عملية التخطيط خاصة في الوقت الحالي، حيث إن التخطيط يبعد العمل المؤسسي عن التخبط والعشوائية والارتجال، ويبعده عن مواقف سيئة ليست واردة بالحسبان؛ لذلك من المهم جداً اتباع عملية التخطيط لأن التخطيط يعتبر عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها وتحديد مراحلها وأولوياتها. إن عملية التخطيط الجيد هي عنصر أساسي وأداة حيوية لنجاح أي مشروع وبقائه واستمراره، وهي أساس للسعي قدماً نحو أهدافها المنشودة، فالتخطيط العملية الإدارية التي تركز عليها المنظمة وتساعد في المضي هو بداية الطريق نحو الهدف المحدد، فهو كنشاط ذهني مستمر، يسبق الأنشطة الإدارية كافة وعليه تتوقف كل النشاطات الأخرى في المنظمة، كما أنه يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والدراسات وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد المدير في تحديد ما يجب عمله، وتوقيت البدء فيه والأشخاص الذين يقومون به وذلك في ضوء ظروف وأحداث مستقبلية يتوقع حدوثها.

ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي بقيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي (سكارنه، 2012)

وبناءً على ما سبق فإن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مهمة وحيوية لاستمرار عمل المنظمات الحكومية وغير الحكومية في تحقيق رسالتها و أهدافها، وعليه فإن المنظمات الحكومية

في دولة فلسطين يجب عليها أن تقوم بتحسين خدماتها وتقديمها للجمهور على أحسن وجهٍ وأكمله، ويتم من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها أحد العوامل الداخلية التي تساعد على بقاء هذه المنظمة ونجاحها واستمرارها.

والتخطيط لغةً يعني: عدُّ كلمة التخطيط مصدرًا للفعل (خَطَّ)، يُقال: خَطَّ، يُخَطُّ، تخطيطاً، فهو مُخَطَّط، واسم المفعول منه مُخَطَّط؛ إذ يُقال: يُخَطَّطُ مشروعاً خاصاً به؛ أي يُهيئُهُ ، وَيَضَعُ لَهُ خُطَّةً، كما يُقال: خَطَّطَ طريقاً؛ أي وَضَعَ لَهَا خُطُوطاً، وَحُدُوداً، والتخطيط لغةً يعني: وَضَعَ خُطَّةً مدروسة للنواحي الاقتصادية، والتعليمية، والإنتاجية، وغيرها، تُنفَّذ في أجلٍ محدودٍ (قاموس المعجم الوسيط )

وكما ورد تعريف التخطيط في قاموس (أكسفورد) على أنه: عملية وَضَعَ الخُطَّط التي تتعلَّق بأمر ما (Planning", en.oxforddictionaries.com)

أما التخطيط اصطلاحاً، فقد وردت فيه عدة تعريفات، من أبرزها ما يأتي:  
التخطيط: مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية لاستشراف المستقبل وتحقيق أهداف من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية؛ لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود. (البطحة، 2017).  
ويعرفه جورج (Gorge) بأنه "عملية الوظيفة التي يقرر فيها المدراء ماذا ينجزون من الوظائف الإدارية القيادية المهمة في الإدارة العامة؟ التي يقر على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا". (خطاب، 2010)

يعرف التخطيط بأنه: الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوُّر وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة. (سكارنة، 2012)  
عرفه ميشال جريفى Michel Gervais "بأنه عملية منهجية ومستمرة تحتوي على تحديد الغايات والأهداف وتحديد الأعمال والأنشطة والوسائل والأساليب، وكذلك تحديد الموارد والإمكانات المطلوبة

وتحديد السياسات والخطط والبرامج ووضع أسس لقياس كفاءة الأداء بما يحقق الأهداف". (خليل، 2016).

ومن خلال ما سبق، توصلت الطالبة إلى أنّ التخطيط هو عملية منهجية تتمّ ضمن إطار استراتيجي، وبشكل منهجيّ يهدف إلى تحديد المبادئ، والأهداف، والأولويات، وبما يضمن التفكير في ما سيكون مُستقبلاً، وإنّ التخطيط شيء أساسي من أساسيات الحياة، حيث لا يمكن لأيّ أمة أو فرد من الأفراد أو مؤسسة أن تقوم بأعمالها إلا من خلال عملية التخطيط، حيث تقوم على تحديد الأهداف، والتنبؤ بالمستقبل والعمل على اتخاذ القرارات الرشيدة. إن عملية التخطيط عملية مهمة، خاصةً في الوقت الحالي الذي يشهد متغيرات متسارعة غير مسبوقه وتطورات متلاحقة لم تشهدها البشرية.

### أهمية التخطيط:

يساعد التخطيط أصحاب القرار في المنشأة في اتخاذ القرارات ووضع أولويات للأهداف المراد إنجازها والعمل على تنمية التواصل بين إدارات وأقسام المؤسسة، وجعلها سلاسل مترابطة تسهم في تحقيق الأهداف، ويقوم التخطيط على استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بأنسب الطرق في تحقيق الأهداف والمساهمة في تقليل معدل المخاطرة من خلال التنبؤ بالمستقبل. كذلك يعمل التخطيط على توفير الرضا في بيئة العمل؛ بسبب معرفة الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة ومستقبلها، والعمل على تخفيض النفقات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتسهيل عملية الرقابة الداخلية والخارجية، واستخدام البرامج المنظمة والبعد عن العشوائية في العمل، إضافةً إلى تنمية المهارات لدى المدراء من خلال وضعهم للبرامج والخطط والمساعدة في الوصول إلى الأهداف.

<http://www.5towna.com>

قد تواجه عملية التخطيط بعض المعوقات والتحديات التي تعرقل نجاحها، ومن بينها ما يأتي: (خليل، 2016).

- عدم تمتع الخطط بالمرونة.

- عدم الالتزام الكافي بعملية التخطيط.
  - صعوبة الوصول إلى التنبؤات الدقيقة التي تتعلق بالمتغيرات البيئية في النشاط الخاص بالمنظمة.
  - ازدياد تكاليف عملية التخطيط.
  - صعوبة الحصول على ما تحتاجه عملية التخطيط من معلومات موثوقة، وبشكل كافي.
  - مقاومة بعض الأفراد، والقيادات الإدارية في المنظمة لعملية التخطيط.
- وترى الطالبة بأن أهمية التخطيط تعمل على متابعة مسار العمل وتحديد الأمور التي تحتاج إلى تعديل وتحسين مستقبلاً، ويشمل التخطيط على وضع توقعات مستقبلية وتصورات للنتائج التي ترغب الشركة في تحقيقها، بالإضافة لتحديد الخطوات اللازمة للوصول للأهداف والنجاح في العمل.

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من العملية الإدارية لتنمية الهيئات المحلية والتخطيط هو أول خطوة من خطوات العملية الإدارية ويعني ضمناً إدخال تحسين مبتكر، والتخطيط في الهيئات المحلية هو أداة تستهدف فعالية البرامج والخدمات المقدمة في الهيئات المحلية المقدمة من الحكم المحلي لتوفير خدماتها بأعلى جودة وكفاءة. (الدليمي، وحسين، 2019)

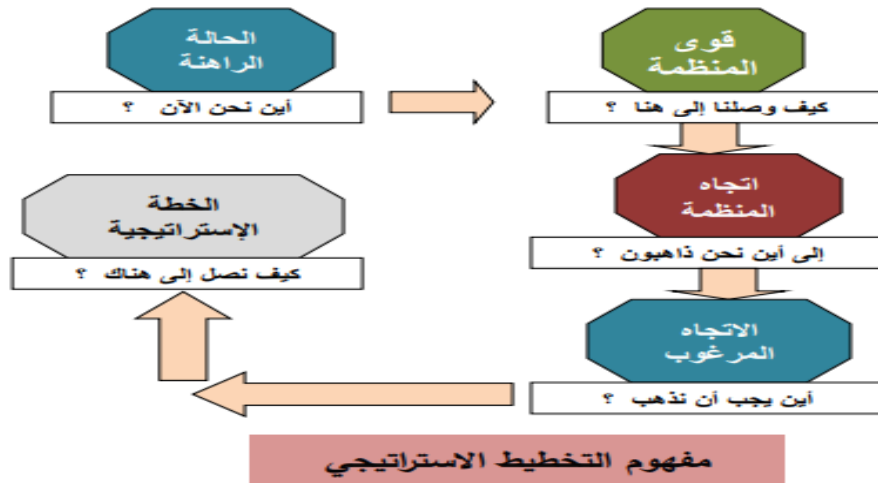
يعتبر التخطيط الاستراتيجي نوعاً من أنواع التخطيط الذي يستند إلى مفهوم حقيقي؛ لما يحدث ببيئة المنظمة الداخلية ومحاولة معرفة كل من نقاط القوة والضعف فيها، لإظهار نقاط القوة ومحاولة معالجة نقاط الضعف وتحويلها لنقاط قوة، وفي بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر قدر الإمكان. (الديراوي، 2020).

فالتخطيط الاستراتيجي "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وتحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات وتستخدم الموارد لتحقيق تلك الأهداف.

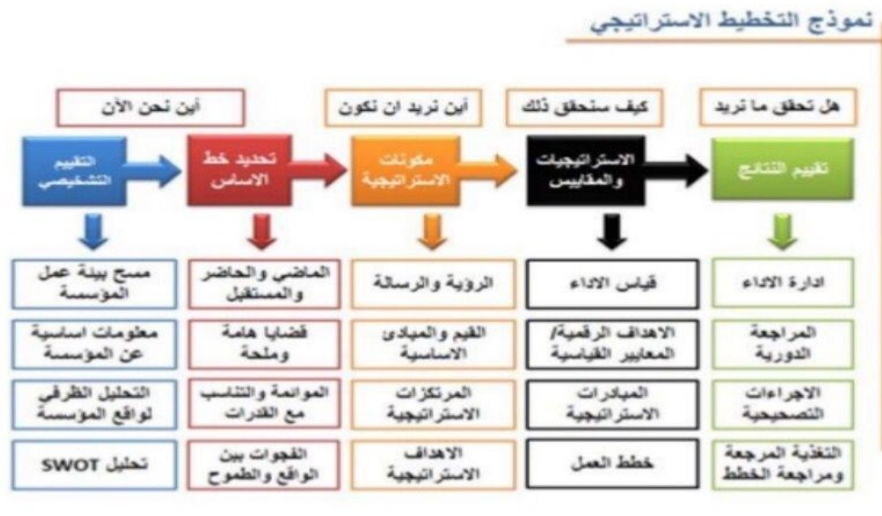
( heelen&hunger ,2012)

فالتخطيط الاستراتيجي: هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فهو عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي:

- أين نحن الآن? where are we now
- أين نرغب أن نكون? where we want to be
- كيف سنصل إلى هناك? how do we get there



## عملية التخطيط الاستراتيجي



(دليل التخطيط الاستراتيجي، 2016)



عرف محمد خالد بنى حمدان التخطيط الاستراتيجي "بأنه عبارة عن الصياغات بعيدة المدى والخطط الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص وتوجهات المنظمة، فهي تشمل قرارات تتنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب واستخدام هذه الموارد". (خليل، 2016)

وينظر للتخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من خطط استراتيجية وتوجهات على أنه الأداة الجوهرية المستخدمة للتعرف على طريق المنظمة وتحديدها، وعليه يعتبر التخطيط الاستراتيجي ضرورة مهمة كأسلوب تفكير، ومنهج عمل كاستجابة للمؤثرات والضغوط الكبيرة من البيئة التي أصبحت تواجهها منظمات الأعمال. (عبد العزيز، والزغبى، 2021)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "العملية المستخدمة في توجيه أعضاء المؤسسة نحو تصور مستقبلها وتكوين الإجراءات الضرورية والعمليات من أجل تحقيق مستقبل أفضل" سالم، 2021". وهو عملية متكاملة للتعرف على ما في أفكار أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها، فهي عملية اتخاذ قرارات مستمرة بنا على معلومات متوفرة عن مستقبل هذه القرارات. (الدليمي، 2019)

ترى الطالبة أن التخطيط الاستراتيجي محاولة للبحث عن التصورات المستقبلية والتخطيط بناء على الأهداف العامة للهيئة، بما يساعد الهيئات على اتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق أهدافها على النحو الأفضل، وذلك على الرغم من الظروف والمتغيرات المتعددة التي تتواجد في بيئة العمل وتؤثر على نشاط الهيئات المحلية.

### **خصائص التخطيط الاستراتيجي:**

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عديدة من أهمها: (الكرخي، 2009)

1. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

2. المشاركة الواسعة: حيث يجب مشاركة الجميع ابتداء من الإدارة العليا نزولاً إلى العاملين والمستفيدين وغيرهم.
3. المستقبلية: يتطلع التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي، بالرغم أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر إلا أنه ينطلق ليرسم أهداف المستقبل.
4. حشد الطاقات الكامنة والموارد: يعمل التخطيط الاستراتيجي على حشد جميع طاقات المنظمة ومواردها المتاحة سواء كانت الموارد الذاتية أو الموارد التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة والعمل على توجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة.
5. ترتيب الخيارات والأولويات: وضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في الخطة التنفيذية من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي ويقوم كذلك على ترتيب البرامج التنفيذية حسب أهميتها وأولوياتها.
6. الآثار طويلة الأجل: حيث أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على تغيرات جوهرية ومهمة في المنظمة وهذا يحتاج وقت طويل الأمد وتكاليف كثيرة وجهود مهمة. وترى الطالبة بأن خصائص التخطيط الاستراتيجي ما هي إلا عملية شاملة تهتمّ بالمستقبل، وتدرك المتغيرات التي ترتبط بالبيئتين: الخارجية، والداخلية للمنظمة؛ بهدف تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب، بما يضمن تحديد أهداف المؤسسة، ورؤيتها، والانتقال بها من وضعها الآتي، إلى الوضع الذي تأمل في الوصول إليه بما يُحقّق متطلبات الجودة الشاملة.

### مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي:

تعريف التخطيط التنموي في الهيئات المحلية يعد التخطيط وظيفة ملازمة للإدارة مهما اختلف شكلها ومستواها، وتزداد أهمية التخطيط عندما يستهدف تحسين الظروف العامة التي يعيش بها المواطنون أو تعمل بها المنظمات الأخرى، وهذا التخطيط يدخل ضمن السعي لخلق التنمية في المجتمع؛ ولذلك فإن التخطيط التنموي يبقى شكلاً فريداً من أشكال التخطيط ليس فقط من حيث آلية عمل هذه الخطط، بل من حيث المشاركون في هذا التخطيط، إذ إن توسيع دائرة المشاركين في التخطيط قد يفرض تحديات كثيرة على عملية التخطيط، وقد ظهر التخطيط التنموي لأول مرة في قانون تخطيط

المدن في بريطانيا عام 1947، والذي ينص على ضرورة التشاور والتحاور مع سائر الأطراف ذات العلاقة بالعملية التخطيطية لأي مشروع، وهو ما دفع بالهيئات التخطيطية في العديد من الدول إلى تخصيص جزء من ميزانية المخططات لتفعيل برامج المشاركة المجتمعية في التخطيط، وقد تناولت العديد من الأدبيات التخطيط التنموي في الهيئات المحلية، إذ تناولت العديد من الدراسات مفهوم التخطيط، ومن ثم مفهوم التنمية من أجل إيصال فكرة التخطيط التنموي، ولكن قد يعد التخطيط التنموي مصطلحا ذا دلالة بذاته، فقد أورد دليل التخطيط التنموي المحلي للمدن والبلدات الفلسطينية 2017 تعريفاً للتخطيط التنموي ينص على أن التخطيط التنموي هو أحد أنواع التخطيط المحلي الذي يعمل على تحقيق التنمية في المنطقة المستهدفة "إقليم، محافظة، مدينة، قرية" من خلال خطة تسعى إلى تحقيق أهداف تنموية في المجتمع على شكل برامج ومشاريع تنموية، وضمن برنامج تنفيذي مرتبط بموازنة مالية وإطار زمني محدد، ويسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزا على التفكير الإيجابي فيما يرغب بالوصول إليه. ومن أجل تحقيق هذه التنمية على مستوى البلديات، لا بد من وجود إجراءات وقوانين تمنح للبلديات، وتوضع تحت تصرفها، لتمكينها من القيام بدورها التنموي بأكمله، ويعمل على تنظيم علاقتها مع الهيئات المحلية الأخرى ووزارة الحكم المحلي. (صبري وعبيد، ومصالح، 2019)

لا يوجد مفهوم ثابت ومحدد للتخطيط التنموي الاستراتيجي، ولكن من خلال التعريفات المختلفة لخبراء التنمية والتخطيط هو منهج علمي يقوم على دراسة الأوضاع الحالية والموارد والإمكانيات المتاحة للمجتمع المحلي، بأسلوب المشاركة المجتمعية وذلك للعمل على تحديد الأهداف التنموية، ومن ثم تحديد المشاريع والبرامج التي لها القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية خلال فترة زمنية معينة، تتماشى مع تطلعات السكان مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة والمعوقات. (وزارة الحكم المحلي، 2011)

والتخطيط كمفهوم تنموي عرفه "جونز ميردال" على أنه برنامج يظهر إستراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وتوضيح إجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق، من أجل دفع وتطوير النظام الاجتماعي. وعرف "واترسون" التخطيط التنموي وهو التعريف الأكثر شمولاً عبارة عن مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاجتماعي والاقتصادي، والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه تحقيق الهدف. (عدوان، 2014).

فالتخطيط التنموي الاستراتيجي هو مجموعة من الإجراءات المرحلية المقصودة والمنظمة والمشروعة، التي تنفذ خلال فترة زمنية وعلى مستوى واحد أو عدة مستويات مكانية، وبجهود جماعي تعاوني تستخدم فيه أدوات وسائل تحقق استغلال أمثل للموارد الطبيعية والبشرية والمتاحة، وبشكل يعمل على إحداث التغيير المطلوب والمرغوب بالمجتمع، مع العمل على توجيهه وضبطه ومتابعة لإحداث هذا التغيير المطلوب لمنع حدوث أي آثار سلبية ناتجة عنه وإبقائه ضمن الدائرة المرغوبة والمنشودة. (الهموز، 2008).

وترى الطالبة بأن مبادئ التخطيط التنموي بُنيت بمجملها على أساس المبدأ القائل بأن عمليات التخطيط القائمة على المشاركة المجتمعية تؤدي إلى قرارات أكثر فعالية وكفاءة، وعلى هذا النحو، يشمل هذا الدليل آليات مشاركة الأطراف ذات العلاقة على نطاق واسع في التخطيط التنموي، كما أن المنهجية التي يحددها تسعى لتشمل جميع قطاعات المجتمع، بما في ذلك النساء والشباب وكبار السن والفقراء، وكل هؤلاء يعرض وجهات نظر فريدة وقيمة للاحتياجات والقيم والأولويات التنموية في المجتمعات.

### **أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي:**

تتبع أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي من الحاجة إلى تشخيص الوضع القائم لموارد المجتمع ومدى الترابط والتناسق بينهما، وهذا يؤدي إلى تسهيل عملية رسم السياسات الاستراتيجية من أجل الاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة والمستدامة، والتخطيط التنموي الاستراتيجي يمكن البلديات من معرفة الأهداف الرئيسية التي تعمل من أجل تحقيقها ومعرفة المعايير المناسبة لاتخاذ القرارات والتعامل معها، كذلك يساعد التخطيط التنموي الاستراتيجي المجالس البلدية في التركيز على

التحديات الهامة التي تواجه المجتمع وتمكنهم من توسيع دائرة الاهتمام بالمشاريع التنموية الداخلية والخارجية، وهذا يؤدي لزيادة الشعور بالأمان بالنسبة للسكان وكسب ثقة الجهات المانحة. وللتخطيط أهمية في زيادة الوعي لدى الأفراد، والتوعية والإصلاح والعمل على تقليل الهدر في المواد البشرية والطبيعية؛ وذلك من خلال تحقيق التكامل بين الجهود المبذولة في المؤسسات المجتمعية المختلفة لتحقيق التنمية. التخطيط التنموي الاستراتيجي له دور في رسم ملامح المستقبل ورصد إمكانيات الإخفاق أو النجاح على المدى البعيد لضمان مستقبلنا ومستقبل الأجيال القادمة، وذلك من خلال الاستفادة من دور الخبراء والنخبة المجتمعية. (القيق، 2014).

**ويمكن تلخيص أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي بالنقاط الآتية:**

1. الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والتوظيف السليم للموارد البشرية.
2. تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق توزيع وإعادة توزيع الدخل بين السكان والأقاليم بشكل مقبول.
3. تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالي وتحسين مستوى معيشة ونوعية حياة السكان.
4. التوزيع العادل لعائدات النمو الاقتصادي ومكاسب التنمية طبقيًا وإقليميًا.
5. المساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمستنفذين الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والديمغرافية.

وترى الطالبة بأن التخطيط التنموي الاستراتيجي أداة قوية عملية يمكنها أن تساعدنا كثيراً في التصدي للقضايا المحلية، ومن ثم فإن الانشغال بالتخطيط الاستراتيجي في أدنى مستوياته يمكن أن يقدم مسلكاً لتحسين التفاعل الضروري بين رجال الأعمال والحكومة والعمال والفقراء، وإذا كان هذا التخطيط جيداً فإنه بلا شك سيوفر الوسيلة لتوضيح المزايا التنافسية والتعرف على الفرص التعاونية، كما سيجد الخيارات الابتكارية ويولد استراتيجيات تهدف إلى تحقيق أولويات محلية و ذلك بأفضل الأساليب المتاحة.

## خصائص التخطيط التنموي الاستراتيجي:

هناك كثير من الخصائص التي يجب توافرها لإنجاح عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي من أهمها: (القيق، 2014).

✓ الأولوية: وذلك من خلال إعطاء التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى من النظام الإداري للمنظمة، إلا أنه يحدد رسالة المنظمة وأهدافها ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، وتنظيم العلاقات والعمل على توجيه النظام الإداري والرقابي.

✓ الشمولية والتكامل: وذلك أن يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم بها ليتعرف على المتغيرات البيئية كالاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وذلك من أجل الأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

✓ التفاعل بين مستويات التخطيط من خلال تقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين جميع المعنيين سواء مخططين أو مقومين أو منفذين، وكذلك التفاعل بين التخطيط والتنفيذ لأن التخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ.

✓ الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن يكون هناك نظرة شاملة لواقع المنظمة من خلال الدراسة العلمية الدقيقة، وذلك من أجل التعرف على الموارد المالية والإمكانيات البشرية، وهذا يضمن تحقيق غاية الخطة التنموية ضمن الإمكانيات.

✓ المرونة والقدرة على التكيف: والمرونة هي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية، وذلك لوجود تطورات تقنية وعلمية وصناعية والتكنولوجية والاتصالية المتسارعة.

✓ التنسيق: وتتم عملية التنسيق من خلال جميع الأطراف المسؤولة عن إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.

✓ التفكير الاستراتيجي: يعد التفكير الاستراتيجي ذات أهمية بالغة من أجل تحقيق النجاح والتميز، وتعد القدرة على التمييز بين التفكير على المدى القصير والمدى البعيد والعمل على تحقيق التوازن بينهما يعتبر مكون أساسي من مكونات الاستراتيجية، وبعد ذلك ندرك أهمية كل منهما في تحقيق النتائج المرجوة للتخطيط التنموي الاستراتيجي.

✓ المتابعة والرقابة: تعتبر عملية المتابعة والمراقبة الوجه المكمل لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، ومن خلال المتابعة والمراقبة تنتقل المنظمة من الموقف الحالي إلى الوضع المستهدف للمنظمة، ويتضح ذلك من خلال الربط بين التخطيط من ناحية والنتائج النهائية من ناحية أخرى وهذا الذي يحقق من خلال عملية المتابعة والرقابة لنتائج أي خطة استراتيجية.

وترى الطالبة بأن خصائص التخطيط التنموي الاستراتيجي توفر المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاءم مع التغيرات المصاحبة والناجمة عن القرارات الاستراتيجية.

### أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي:

إن تقدم المؤسسة وتحسن أدائها يعتمد على مدى فعالية التخطيط، والذي يعتمد في نجاحه على مراعاته لمجموعة من الأسس والمبادئ المعروفة عند الأخصائيين والخبراء مثل تحديد الاتجاه، أي تحديد الوضع الراهن للمؤسسة والوضع المراد الانتقال إليه والعمل على تحديد الآليات والاحتياجات اللازمة لتحقيق ذلك ضمن الإمكانيات المتاحة، وتركيز الجهود والموارد يجب على المخططين بعد تحديد الرسالة التوجه إلى تجميع الطاقات وتركيزها في استغلال الموارد والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة؛ تجنباً لتشتت الطاقات، ومن أسس التخطيط كذلك الثبات والمرونة أي الثبات في الاتجاه والتركيز للطاقات كافة أثناء عملية التخطيط، وكذلك المرونة في التعامل مع المتغيرات الخارجية عن الإرادة والسيطرة سواء كان في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويجب التعامل معها بمرونة من خلال دراسة التغيرات والتحديات المستجدة والعمل على تطوير الخطة، والتوافق والتوازن بين الماضي والحاضر والمستقبل حيث إن مسار الفرد أو المؤسسة له ماضٍ وحاضر ومستقبل منشود، لذلك لا بد من الترابط بينها وذلك من خلال النظر إلى الماضي لتقييمه والتركيز على الاستخدام الأفضل لإمكانات الحاضر، وتسخيرها لتحقيق أهداف المستقبل (ناصر، 2013).

## أهداف التخطيط التنموي الاستراتيجي:

يهدف التخطيط التنموي الاستراتيجي للمساهمة في تحقيق تنمية متكاملة، حيث أنه يعمل على تغطية كافة المحاور التنموية في المدن من تخطيط وتنظيم ، وتنمية اجتماعية واقتصادية وبيئية وأمن، وهذا كله يؤدي إلى تلبية احتياجات المدينة الحالية والمستقبلية ضمن رؤية تنموية شاملة، ومن أهداف التخطيط التنموي الاستراتيجي العمل على تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد، من خلال المشاركة المجتمعية من أجل تحقيق قيم النزاهة والشفافية والمساءلة، ومن ضمن أهداف الخطة تحقيق العدالة الاجتماعية لكافة شرائح السكان والفئات العمرية، والعمل على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد والإمكانيات والفرص المتاحة، كذلك العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرئيسية في كل محور من المحاور التنموية، وعند القيام بتنفيذ هذه المحاور والمبادرات التنموية يتم ترجمتها إلى مجموعة من المشاريع التي تقوم مؤسسات المجتمع على تبنيها من خلال خطط استثمارية تتراوح مدتها من سنة إلى سنتين، وتتولى هذه المؤسسات مسؤولية تنفيذها ومتابعتها وتقييمها بالتعاون مع الهيئات المحلية، والهدف العام في التخطيط التنموي الاستراتيجي هو تحليل الوضع الراهن بطريقة علمية ذات إجراءات واضحة، ومن ثم العمل على تحديد الإمكانيات المتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وهذا يتطلب تحقيق العديد من الأهداف الفرعية، ومن أهمها تشخيص الوضع الراهن وتحديد أولويات العملية التنموية وفرصها ومعيقاتها، وتحديد الإمكانيات المتاحة واستغلالها بالشكل الأمثل، والعمل على وضع رؤية تنموية متكاملة ورسم الاستراتيجيات المناسبة وتحقيقها، ومن ضمن الأهداف الفرعية تحديد المشروعات والبرامج التنموية الهامة، كذلك وضع خطة تنفيذية متكاملة ضمن إطار زمني معقول، وتقديرات مالية واقعية، ووضع منهجية واضحة لمتابعة الأداء ومراقبته لتنفيذ الخطة، وكذلك وضع مؤشرات قياس ومعايير النجاح خلال فترة زمنية متوقعة.(القيق، 2014).



## معوقات التخطيط التنموي الاستراتيجي:

يمكن إبراز معوقات التخطيط التنموي الاستراتيجي فيما يلي: ضعف الموارد المتاحة وقلتها وصعوبة الوصول إليها، كذلك صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة؛ لذلك يحتاج التخطيط إلى وقت وتكلفة كبيرة للعمل على جمع المعلومات غير الملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة، اضطراب البيئة الخارجية؛ مما قد يجعل التخطيط متقدما قبل أن يبدأ التغير السريع في عناصر البيئة المختلفة سواء كانت قانونية أو سياسية أو اقتصادية، ومن ضمن المعوقات عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية. (صبيح، 2011).

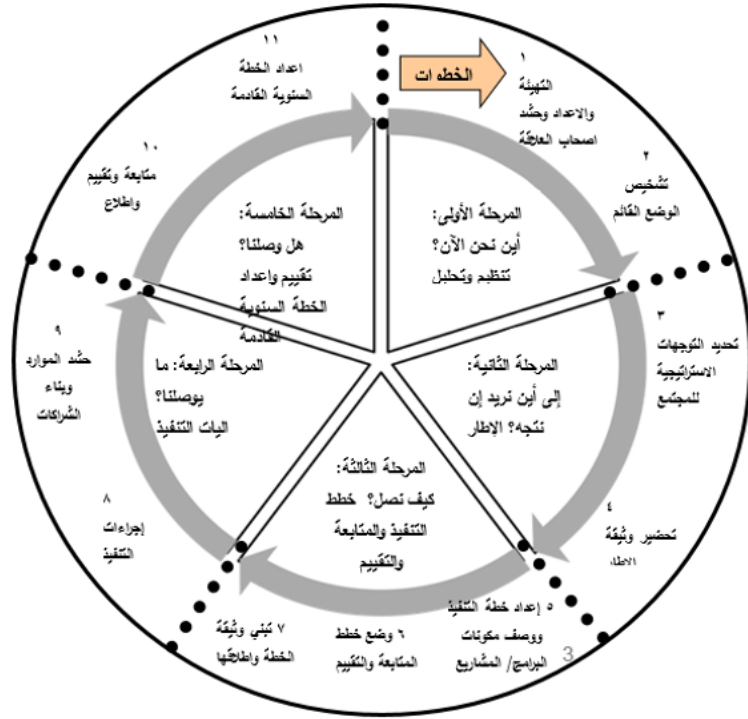
## مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي:

يمر التخطيط بعدة مراحل وفي كل مرحلة من المراحل تظهر أدوار مختلفة للمشاركين في التخطيط وخاصة المجتمع المدني، إذ إن فهم المشاركين لمنهجية التخطيط ومعرفة طبيعة الدور الذي يقع على عاتقهم في كل مرحلة يؤدي إلى تحسين مستوى جودة التخطيط التنموي الاستراتيجي، وعدم إدراك هذه المنهجية يؤدي إلى حدوث صعوبات لدى المشاركين في إعداد الخطط التنموية التي تعكس احتياجات المجتمع المحلي. (صبري وآخرون، 2019).

وتمَّ إعداد هذه الخطة التنموية الاستراتيجية بإشراف مباشر من قبل وزارة الحكم المحلي، واستند إعداد هذه الخطة على دليل إجراءات إعداد الخطة السنوية للمجالس القروية لإعداد خطة الاستثمار الرأسمالي السنوي (ACIP) ضمن برنامج تحسين الحكم المحلي والخدمات المحليّة لعام 2017.

حيث تمَّ إعداد هذه الخطة بمشاركة فاعلة من مختلف فئات المجتمع، حيث ارتكزت منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية على مجموعة من المراحل والأنشطة بالاستناد إلى الدليل المذكور، وقد شمل الدليل خمسة مراحل أساسية، تمَّ تطبيق المراحل الثلاثة الأولى منها وتحتوي كل واحدة منها على عدة خطوات وتحتوي كل خطوة على أنشطة مختلفة كما هو مبين في الشكل رقم (1)

- **مرحلة ١: ٣ أسابيع**  
خطوة ١: التهيئة والاعداد وحشد أصحاب العلاقة  
خطوة ٢: تشخيص الوضع القائم (٢)
- **مرحلة ٢: ٢ اسبوعان**  
خطوة ٣: تحديد التوجهات الاستراتيجية للمجتمع  
خطوة ٤: تحضير وثيقة الإطار التنموي
- **مرحلة ٣: ٣ أسابيع**  
خطوة ٥: اعداد خطة التنفيذ ووصف مكوناتها  
خطوة ٦: وضع خطة المتابعة والتقييم  
خطوة ٧: تبني وثيقة الخطة واطلاقها
- **مرحلة ٤: سنوية**  
خطوة ٨: إجراءات التنفيذ  
خطوة ٩: حشد الموارد وبناء الشراكات
- **مرحلة ٥: مرة كل ست شهور**  
خطوة ١٠: متابعة وتقييم واطلاع  
خطوة ١١: اعداد الخطة السنوية القادمة



الشكل 1. مراحل وخطوات إعداد الخطة التنموية

المصدر: وزارة الحكم المحلي، (2017)، دليل التخطيط التنموي، رام الله - فلسطين.

وقد اعتمدت الخطة على منهجية المشاركة مع ذوي العلاقة، حيث قام فريق التخطيط الأساسي المكون من ممثلين عن المجلس بإعداد الخطة بالتعاون والاشتراك مع أبناء القرية من ذوي الخبرات والمؤهلات الذين شاركوا في اللجان المختلفة، وبدعم فني من الاستشاري خلال كل مراحل تطوير الخطة انتهاءً بتطوير توصيف المشروع ومصفوفة الرقابة والمتابعة.

يحتوي التخطيط التنموي الاستراتيجي المعد من قبل وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير إقراض البلديات عام 2009 وتعديلاته 2011 على خمسة مراحل أساسية، وكل مرحلة تحتوي إما على خطوة أو عدة خطوات كما يظهر ذلك في الدليل، حيث يبين كيفية تنفيذ كل نشاط من خلال توفير الأدوات الخاصة بذلك، وتكون هذه المراحل علي النحو الآتي:

**المرحلة الأولى: أين نحن؟ تنظيم وتحليل:**

● وتحتوي الثانية: خطوات أساسيات:

✓ الخطوة الأولى التهيئة والإعداد، ويتم فيها إجراء الترتيبات المؤسسية الضرورية \_ وضع هيكلية لإدارة عملية التخطيط\_ لتحضير خطة كاملة للتنفيذ.

✓ الخطوة الثانية: تحليل أصحاب العلاقة \_ تشكيل لجان ممثلي أصحاب العلاقة وتسمية لجان العمل \_ لعرض خطة التنفيذ وفتح باب عضوية اللجان.

✓ الخطوة الثالثة: تشخيص المجالات التنموية، وتحضير التقارير الشخصية.

**المرحلة الثانية: أين نريد أن نتجه؟ الإطار التنموي الاستراتيجي:**

وتحتوي على خطوتين أساسيتين:

✓ الخطوة الرابعة: تحديد القضايا التنموية ذات الأولوية

✓ الخطوة الخامسة: تحديد الرؤية التنموية \_ تحديد الأهداف التنموية \_ ووضع مؤشرات لقياس ومدى تحقيق هذه الأهداف.

**المرحلة الثالثة: كيف نصل؟ الخطة الاستراتيجية:**

الخطوة السادسة: اقتراح المشاريع التنموية وتوصيفها، ومراجعة المشاريع المقترحة وتحديد شكل نهائي.

الخطوة السابعة: العمل على وضع خطط التنفيذ والمتابعة، وتحتوي على تحضير مصفوفة خطة التنفيذ \_ التوصيف المكاني لخطة التنفيذ \_ وتحضير خطة للمتابعة والتقييم.

الخطوة الثامنة: العمل على تحضير مسودة للخطة \_ تبني الخطة من قبل المجلس \_ والعمل على مراجعة الخطة من قبل المجلس \_ توقيع العقد المجتمعي \_ والعمل على تسليم الخطة للوزارة.

**المرحلة الرابعة: ما يوصلنا؟ آليات التنفيذ:**

✓ الخطوة التاسعة: تعتمد على تحضيرات التنفيذ، وتحتوي على العمل على تحضير خطط تنفيذية سنوية \_ تحضير خطط سنوية للأقسام \_ وتحضير دراسات الجدوى ومقترحات المشروع.

✓ الخطوة العاشرة: العمل على بناء شركات وحشد موارد، وتحتوي هذه على تحضير دراسات الجدوى والمقترحات \_ التقديم للجهات المانحة للحصول على تمويل وترويج المشاريع لدى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني \_ والعمل على تحضير صياغة عقود /اتفاقيات/مذكرات / إبرام عقود مع القطاع الخاص /جمع تبرعات لبعض المشاريع.

## المرحلة الخامسة: هل وصلنا؟ عملية التقييم والتحديث:

- ✓ الخطوة الحادية عشر: العمل على المتابعة والتقييم والاطلاع \_ وتحتوي على المتابعة والتقييم السنوي للخطة \_ واطلاع المجتمع المحلي على مدى تحقيق الخطة.
- ✓ الخطوة الثانية عشر: العمل على التحديث \_ تحديث خطط التنفيذ السنوية للأقسام \_ تحديث خطط التنفيذ المحدثة.

يتم تطبيق الثلاثة مراحل الاولى بمشاركة مجتمعية واسعة، وذلك من خلال عقد العديد من الاجتماعات وورش العمل التي تعتمد على قائمة المشاركة من خلال مراحل المشروع المختلفة، وذلك بهدف اطلاع ممثلي المجتمع المحلي والقطاع الخاص على دورهم في عمليات رسم السياسات التنموية والعمل على اتخاذ القرارات؛ مما يؤدي إلى تقوية علاقة الشراكة بينهم وبين المجالس البلدية لتحقيق المصالح العامة (القيق، 2014).

## خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات:

أشار ( الدليمي، وحسين، 2019) بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مجموعة من الإجراءات:

1. صياغة الرسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية.
2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجية المناسبة.
3. التنفيذ والتطبيق للاستراتيجية الموضوعة.
4. الرقابة والتقييم الاستراتيجي.

وترى الطالبة بأن من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي هو تحديد رؤية استراتيجية واضحة ومميزة، بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

## التحديات والأولويات التي تواجه العمل التنموي الفلسطيني:

قامت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ نشأتها عام 1994 بوضع العديد من الخطط والبرامج التنموية والاجتماعية والاقتصادية في الأراضي الفلسطينية؛ لمواجهة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي كانت تتركز على الخطط بالاعتماد على الذات على التخلص من التبعية الاقتصادية للاقتصاد الإسرائيلي والعمل على توفير بنية تحتية ملائمة لعملية البنية التحتية الاقتصادية، والتخلص من التشوهات الهيكلية الموجودة في البنية الاقتصادية الفلسطينية، ومعالجة مشاكل الفقر والبطالة، والعمل على توفير الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم والإسكان.

يواجه العمل التنموي الفلسطيني كثير من التحديات الداخلية والخارجية المتداخلة، والتي ينبغي

التعامل معها في المراحل القادمة ومن أهم هذه التحديات: (مؤتمر ماس الاقتصادي، 2016)

1. **الاحتلال الإسرائيلي:** يعتبر الاحتلال الإسرائيلي من أولى التحديات التي تواجه العمل الفلسطيني، إذ تستمر إسرائيل سيطرتها على أجزاء كبيرة من الأراضي الفلسطينية، وفرض حصارها على قطاع غزة، وبناء جدار الضم والتوسع الاستيطاني وبناء المستعمرات، ومصادرة الأراضي ومحاولات عزل وتهويد مدينة القدس والعمل على تهجير سكانها، وما زال الاحتلال يتحكم بقدرات الشعب الفلسطيني من حدود وأراضي زراعية وموارد طبيعية، وتقييد تجارته، وكذلك تعمل قوات الاحتلال والمستوطنون على انتهاك حقوق المواطنين بالعزل والقتل والتشريد والتهويد وتدمير الممتلكات، والعمل على أضعاف البنية التحتية وهيكلية الاقتصاد الفلسطيني وربطة بالاقتصاد الإسرائيلي وتهديد منجزاته، والعمل على تقويض دور مؤسسات دولته ومكانتها كوسيلة لفرض حل سياسي مجحف عليه.

2. **الانقسام السياسي والإداري الداخلي:** على الرغم من توقيع المصالحة وتشكيل حكومة التوافق الوطني في الربع الثاني من عام 2014 إلا أن الانقسام كان له تأثير واضح على الاقتصاد الفلسطيني، وعدم حصول الدولة على استقلالها، وجعل التعامل مع المشاكل والأزمات المترابطة على مستوى تحقيق التنمية ومحاربة الفقر في غاية الصعوبة.

3. **تراجع الوضع الاقتصادي:** حيث أن الوضع الاقتصادي شهد تراجع واضح في الأوضاع السياسية السائدة وزيادة معدلات البطالة والفقر، وتراجع حجم الاستثمار وعجز الميزان التجاري، والتراجع

الاقتصادي أدى إلى تفاقم الأزمة المالية وعدم قدرتها على الإيفاء بجميع التزاماتها وتراكم المتأخرات المستحقة، وكل ذلك نتيجة للسياسات والممارسات الإسرائيلية.

وترى الطالبة بأن هذه التحديات كبيرة وتحتاج إلى تبني خطة تنموية شاملة ومتكاملة، والهدف منها التخلص من الاحتلال وإنهاء الانقسام وإيجاد حلول مثالية لكافة المشاكل والأزمات التي يعاني منها الشعب الفلسطيني من خلال تضافر جهود جميع أطراف التنمية في فلسطين \_الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني\_ وتوجيهها نحو هدف واحد، وهو الوصول إلى معدلات نمو مرتفعة وتحقيق تنمية مستدامة تنهض بالاقتصاد الفلسطيني إلى الأمام.

## المبحث الثاني

### الهيئات المحلية

- ✓ الإدارة والحكم المحلي في فلسطين عبر التاريخ
- ✓ الوضع الراهن للحكم المحلي في فلسطين
- ✓ وظائف رئيسة للحكم المحلي
- ✓ أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية
- ✓ مستويات الهيئة المحلية
- ✓ الحكومة المركزية البلدية
- ✓ نظم الحكم المحلي
- ✓ الحكم المحلي بين المركزية واللامركزية
- ✓ المركزية في الحكم المحلي
- ✓ اللامركزية في الحكم المحلي
- ✓ مزايا اللامركزية في الحكم المحلي
- ✓ مساوئ اللامركزية في الحكم المحلي
- ✓ العلاقة بين الهيئات المحلية والتخطيط التنموي

## مقدمة

يشير مفهوم "الهيئات المحلية" في هذه الدراسة إلى البلديات والمجالس القروية الموجودة في المناطق الفلسطينية المحتلة عام 1967، في الضفة الغربية وقطاع غزة التي يبلغ عددها قرابة 417 مجلس قروي وبلدية، وتعتمد الدراسة للبحث عن طبيعة التبعية الاقتصادية على سياق محدد تمت معاينته من خلال تحليل ودراسة الأدبيات التي ناقشت دور ومكانة الهيئات المحلية الفلسطينية، فضلاً عن تحليل المشاريع التي نفذتها هذه الهيئات من خلال صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية.

لا يختلف السياق الفلسطيني عما ورد في الأدبيات النظرية السابقة حول مفهوم الحكم المحلي والإدارة المحلية، وإن كانت السلطة الفلسطينية اختارت دمج النموذجين بعضهما ببعض؛ إذ حددت السلطة الفلسطينية وفقاً للقانون الأساسي المعدل عام 2005 في المادة 85، طبيعة وصورة الإدارة المحلية للهيئات المحلية الفلسطينية من خلال النص التالي: تنظم البلاد بقانون في وحدات إدارة محلية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ويكون لكل وحدة منها مجلس منتخب انتخاباً مباشراً على الوجه المبين في القانون، ويحدد القانون اختصاصات وحدات الإدارة المحلية ومواردها المالية وعلاقتها بالسلطة المركزية ودورها في إعداد خطط التنمية وتنفيذها، كما يحدد القانون أوجه الرقابة على تلك الوحدات ونشاطاتها المختلفة، لكن في المقابل نجد أن قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لم ينسجم مع القانون الأساسي الفلسطيني كون هذه الهيئات تعمل وفق قانون الهيئات المحلية الفلسطينية الوزارة على أنها تعمل وفق نموذج «الإدارة المحلية»، إذ عرف "وزارة الحكم المحلي" والوزير على أنه «وزير الحكم المحلي» وهذا بدوره أبصر على أن قطاع المحليات يواجه مشكلة عميقة منذ التأسيس على صعد شتى، هيكلية، وتنظيمية، ووظائفية وأدائية. (القانون الأساسي المعدل، 2005)

إذا كان للبشرية تراثٌ مشتركٌ من الخبرة الإدارية، فإن لكل دولة تتجه إلى أن يكون لها نظامها الإداري الخاص بها، ويرجع هذا إلى التفاوت في الأوضاع المختلفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية الخاصة بكل دولة والتي تكون في مجموعها بيئة الإدارة\_الإدارة المحلية وإدارة المقاطعات أو الولايات و الإمارات\_ لمدن الكبيرة... الخ، وتؤثر إلى حد بعيد في أساليب التطبيق الإداري والإدارة المحلية في كل دولة (النعيم، 2006).



تعتبر الإدارة المحلية أسلوباً من اللامركزية الإدارية تقوم بموجبه الحكومة المركزية بتفويض جزء من صلاحياتها الإدارية إلى السلطات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة في الدول، وتعتبر الإدارة المحلية تبعاً لذلك تنظيماً إدارياً يخضع للتوجيهات والتعليمات الصادرة من مؤسسات الحكومة المركزية وهي بالتالي جزء من التنظيم الإداري العام للدولة.

الإدارة المحلية بهذا المعنى تختلف عن فروع الوزارات المركزية الموجودة في مناطق الدولة والتي تبقى امتداداً لهذه الوزارات ولا تتمتع باستقلال تنظيمي أو إداري أو مالي، إنما تعتبر نوعاً من عدم التركيز الإداري، أما الإدارة المحلية فتتمثل أجهزة تنظيمية وإدارية ومالية لها مدى من الاستقلال تحدده الحكومة المركزية، ولها شخصية معنوية مستقلة وصلاحيات تتبع من ذاتها ويتم تفويضها إليها من قبل الحكومة المركزية، حيث تتمتع بسلطات إدارية في منطقتها فقط، بينما تحتفظ الحكومة المركزية بحق تقرير الأمور في المنطقة المحلية لاسيما في اتخاذ القرارات الرئيسية ورسم السياسة العامة فيهم (العكش، وراضي، 2020).

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات، منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، ومن أهم متغيرات البيئة الداخلية الأفراد العاملين بمختلف مواقعهم الوظيفية الذين يشكلوا العمود الفقري لثقافة المنظمة واتجاهاتها التطويرية، وكذلك متغيرات البيئة الخارجية المتمثلة بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية لها تأثيراتها المتباينة على المؤسسات (زبدة، 2014).

## الإدارة والحكم المحلي في فلسطين عبر التاريخ:

### الإدارة والحكم المحلي في العهد العثماني :

بقيت فلسطين في العهد العثماني ضمن التقسيمات الإدارية لبلاد الشام استمرراً لما هو معروف في العهد المملوكي قبل عام 1516م، والتي كان يطلق عليها آنذاك مصطلح "نبايات" ثم إيلات وصولاً إلى ولايات، وكانت التقسيمات الإدارية في فلسطين ضمن ثلاثة ألوية وهي "لواء القدس الشريف، ولواء نابلس، ولواء عكا" وثلاثة عشر قضاء و 28 ناحية و 667 قرية، ويعتبر المنشور السلطاني "خط هايمون" الصادر عام 1856م، إشارة البدء لإنشاء مجالس بلدية الذي فتح المجال لتشكيل المجالس البلدية ومنها بلدية نابلس التي تأسست في عام 1868م، حيث ترك العثمانيون فلسطين بعد الحرب العالمية الأولى وبها 22 مجلساً بلدياً (وزارة الحكم المحلي، 2007).

### الإدارة والحكم المحلي في عهد الانتداب البريطاني(1917-1948):

بعد الحرب العالمية الأولى تمّ الاستيلاء على البلاد العربية من قبل الحلفاء وتقسيمها وفقاً لاتفاقية سايكس بيكو 1916م ووعد بلفور 1917م، وهكذا دخلت فلسطين عهداً جديداً من المعاناة وسميت بمرحلة الإدارة العسكرية البريطانية والتي قسّم الجنرال اللنبي فلسطين إلى 13 منطقة. وعلى إثر اتفاقية "سان ريمونيان 1920" تغيرت الإدارة العسكرية إلى إدارة مدنية وعين السير "هربرت صموئيل" كمندوب سام على فلسطين، وفي عام 1921م استحدث نظام الهيئات المحلية، حيث تمثل كل هيئة مجموعة من القرى أو المستعمرات وتعيين المخاتير في القرى من قبل الإدارة العسكرية، وفي عام 1934م وضع قانون جديد للبلديات على يتصف بالمركزية الشديدة وسلطة مطلقة للمندوب في تقرير أمور البلديات. (وزارة الحكم المحلي، 2007)

الإدارة والحكم المحلي في العهد العربي: في آذار 1949م تم إيجاد إدارة مدنية أردنية وتعيين حاكم إداري للضفة الغربية، وفي عام 1964م صدر نظام تقسيمات إدارية جديد، وبموجبه أصبحت التقسيمات الإدارية للضفة الغربية تتألف من "محافظة القدس ولواء الخليل ولواء نابلس ولواء جنين" وعلى ضوء ذلك تم استحداث وزارة الشؤون البلدية والقروية عام 1965م، أما في قطاع غزة فقد كان

تحت السيطرة المصرية ولم يكن هناك سوى بلديتين وهما "غزة وخان يونس" حيث تميزت هذه الحقبة بالصبغة السياسية على حساب الأنشطة الخدمائية بحثا عن الوطن والهوية بجانب البحث عن لقمة العيش. (وزارة الحكم المحلي، 2007)

### **الإدارة والحكم المحلي في عهد الاحتلال الإسرائيلي (1967-1994)**

اعتبرت سلطات الاحتلال المناطق المحتلة مناطق مدارة وذلك للتهرب من خيار ضم الأراضي المحتلة؛ لأن ذلك سيؤدي إلى اختلال في الميزان الديموغرافي لكيان الاحتلال، وتحت هذا الغطاء سنت القوانين، حيث أصدرت ما مجموعه 2100 أمرا عسكريا لغاية عام 1987م. وفي عام 1981م قامت إسرائيل بمحاولة فرض الإدارة المدنية فحلت معظم المجالس البلدية، وابتداءً من عام 1982م أصبحت بعض البلديات التي تم حلها وعزل رؤسائها برئاسة ضباط إسرائيليين وتبنت إسرائيل روابط القرى بدل المجالس القروية؛ لأنها رفضت التعايش مع الاحتلال. (وزارة الحكم المحلي، 2009).

### **الإدارة والحكم المحلي في عهد السلطة الفلسطينية (1994):**

منذ أن قدمت السلطة الفلسطينية عام 1994م وجدت نفسها أمام تركه ثقيلة من الأنظمة والقوانين والأوامر العسكرية، وذلك يفسر قرار المرحوم الراحل ياسر عرفات عندما أصدر القرار رقم "1 لسنة 1994" والذي ينص على استمرار العمل بالقوانين التي كانت سارية قبل 5/6/1967م حتى يتم توحيدها، وتبع ذلك الكثير من القوانين والتي تم بموجبها استحداث الكثير من الهيئات المحلية حيث بلغ عدد البلديات المستحدثة 78 بلدية جديدة، وقد شهد قطاع الحكم المحلي توسعا كميا كبيرا حيث تضاعفت عدد البلديات 4 مرات ليصبح عددها اليوم 108 بلدية و 334 مجلس قروي، ويعتبر هذا القطاع أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي حيث يعمل فيه حوالي 6400 موظف، منهم 2260 في قطاع غزة، وكما تطور إيراد قطاع الحكم المحلي من 5 مليون دولار عام 1968م، و 84 مليون دولار عام 1990م، إلى أن وصل 188 مليون دولار عام 1998م (شتية، 2004).

## الوضع الراهن للحكم المحلي في فلسطين

أولاً: الوضع الإداري: عملت وزارات الحكم المحلي المتعاقبة على زيادة عدد البلديات والمجالس القروية، وقامت بدمج عدد من التجمعات الصغيرة ببعضها، بحيث تم دمج تجمعات صغيرة قريبة من تجمع كبير، ومن ناحية أخرى قامت هذه الوزارات بتشكيل مجالس الخدمات والتخطيط الإقليمي المشتركة بحيث تضم هذه المجالس عدد من الهيئات المحلية القريبة جغرافياً من بعضها البعض، وكذلك شكّلت مجالس الخدمات المشتركة في المناطق الريفية، إلا أن هذا التطور الكمي لم يواكبه تطوير نوعي في نمط الإدارة، وحجم الموازنات المخصصة، وديمقراطية إدارة قطاع الحكم المحلي من حيث توسيع الصلاحيات وتنويع التمثيل السياسي والاجتماعي في هيئاته، بحيث بقيت الصلاحيات التي تتمتع بها الهيئات المحلية هي صلاحيات محدودة جداً بموجب القانون، مثل تنظيم البناء والأسواق العامة. إلخ، ولا تتمتع هذه الهيئات بأي صلاحيات فعلية في مجال التعليم والشؤون الاجتماعية أو الخدمات الصحية، مع أن معظم بلدان أوروبا يتم إعطاء الهيئات المحلية هامش كبير من الاستقلال الإداري والمالي، وصلاحيات في التعليم والصحة وإنشاء مساح وأندية ومرافق إنتاجية وصناعية وزراعية تساهم في محاربة الفقر والبطالة كما هو الحال في معظم دول العالم المتقدم. ولا شك أن عمل معظم الهيئات المحلية اقتصر على تقديم الخدمات ومشاريع البنية التحتية، وقد قامت عدد من البلديات بتنفيذ بعض المشاريع الثقافية والاجتماعية ولكن بشكل محدود، وكما سعت بعض البلديات بالتعاون مع وزارات الحكم المحلي إلى "توأمة" بلديات فلسطينية مع بلديات غربية ولكن للأسف لم يتم الاستفادة ولم تتحقق الأهداف المرجوة من عمليات التوأمة التي تمت. وكذلك أدى الفهم الخاطئ لبعض المواطنين لدور الهيئات المحلية والنظر إليها كهيئات سلطوية عليها أن تقدم الخدمات مرغمة دون دفع أي مقابل لهذه الخدمات خلافاً لما هو معمول به في معظم أنحاء العالم، حيث يقوم المواطنين بالمساهمة الفاعلة في نفقات الأنشطة والخدمات التي تقدمها لهم البلديات من خلال الضرائب المفروضة عليهم أو من خلال التسديد المباشر للبلديات لقاء الخدمات المقدمة لهم (شتية، 2004).

كما لوحظ أيضا عدم التزام بعض الهيئات المحلية بتطبيق نظام موظفي الهيئات المحلية المعمول به، وكذلك عدم مراعاة الأصول العلمية والإجراءات القانونية في بعض عمليات التوظيف في العديد من الهيئات المحلية. (وزارة المالية الفلسطينية، 2011)

ويلاحظ أيضا أن معظم إن لم يكن جميع أعضاء هذه الهيئات قد تم تعيينهم من قبل وزارة الحكم المحلي إما بسبب انتهاء المدة القانونية للأعضاء السابقين وذلك بسبب عدم إجراء انتخابات محلية منذ عام (2005) في فلسطين ومنذ 1976 في محافظة طولكرم، أو بسبب بعض التجاوزات الإدارية والمالية التي تسبب بها بعض الأعضاء السابقين، أو بسبب عدم رضاهم عن سير العمل في الهيئات المحلية التي ينتمون إليها والذي أدى إلى تقديم استقالاتهم لوزارة الحكم المحلي قبل انتهاء المدة القانونية لهم.

أن الشكل التقليدي لمشاركة القطاع الخاص موجود أيضا في كافة الهيئات المحلية الفلسطينية، بما في ذلك إنشاء المباني التجارية والعادية وتأجيرها للمواطنين على أساس شهري مثل المحلات والمتاجر والمكاتب التجارية والشقق السكنية.

أخيراً، لا يوجد حتى الآن أي ارتباط بين ما يعرف بالمنظمات غير الحكومية والهيئات المحلية الفلسطينية على أساس الشراكة الكاملة، حيث كانت الشراكة فقط في قطاع خدمات الكهرباء والمسالك وأسواق الخضار ولبعض الهيئات المحلية، وكذلك في الكراجات وتأجير المباني ومحطات السيارات والباصات بشكل كامل (صبري، 2019).

## ثانياً: الوضع المالي:

توصل التقرير التشخيصي الذي قام بإعداده برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام (2004) إلى نتيجة مفادها أن الإدارة المالية لدى الهيئات المحلية تشكل المسألة التي تتطلب اهتماماً فورياً من الجهات المعنية بالرغم من عدم توفر الحوافز لتحسين الإدارة المالية، أما خطة العمل الناتجة عن الدراسة التشخيصية ذاتها فتشمل مختلف القضايا التي ينبغي معالجتها والتي تشمل: تعزيز القدرات المالية والتنظيمية والإدارية وتعزيز الشفافية لدى الهيئات المحلية الفلسطينية، كذلك توجد قضايا رئيسة أخرى يجب معالجتها على الفور وتشمل: الضرائب، وبرمجيات النظام المالي المحوسبة، والتدقيق

الخارجي للحسابات، والعلاقة بين الهيئات المحلية والسلطة المركزية، وتراكم الديون المستحقة على المواطنين، وتبني معايير المحاسبة المعتمدة عالمياً، والاستدامة المالية للهيئات المحلية. (صبري وآخرون، 2019)

ومن واقع تقارير الرقابة والتدقيق الصادرة عن ديوان الرقابة الفلسطينية لعام 2011 تبين أن بعض الهيئات المحلية تفتقر إلى استخدام دورة مستندة محكمة لإثبات العمليات المالية، ومن معاناة بعض الهيئات المحلية من تراكم الديون المستحقة عليها لشركة الكهرباء القطرية مما دفع بالأخيرة لفرض غرامات كبيرة عليها تجاوزت المليون دولار، حيث وصل الأثر المالي المباشر لهذا التقرير نتيجة عدم التزام بعض الهيئات المحلية بالقوانين والتعليمات؛ مما حال دون تأدية أعمالها بكل كفاءة وفعالية الأمر الذي أدى إلى انخفاض إيرادات السلطة الفلسطينية بما يعادل 12,378,789 دولار. (وزارة المالية الفلسطينية، 2011)

وكنتيجة للدمار الذي خلفته قوات الاحتلال أثناء فترة الانتفاضة من هدم للمباني واحتلال للمدارس وتدمير الشوارع والبنية التحتية؛ مما أدى إلى إضعاف موارد الهيئات المحلية نتيجة الأعباء الكبيرة في محاولة إصلاح ما تمّ ويتم تدميره يومياً، هذا بالإضافة إلى انحصار الموارد من الدول المانحة؛ مما أدى إلى عجز بعض البلديات عن دفع رواتب موظفيها نتيجة الصعوبات المالية والإدارية التي تواجهها هذه البلديات. (شتية، 2004)

وأخيراً لوحظ أيضاً تدني حصة الهيئة المحلية في الموازنة الحكومية قياساً بالقطاعات الأخرى والمؤسسات والوزارات على نحو غير متوازن مع دور هذه الهيئات ومهامها والواجبات المنوطة بها. (القاروط، 2005).

والحكم المحلي يمثل اللامركزية الإقليمية، وهو كيفية توزيع وتقاسم السلطات والمسؤوليات بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة، على أن تتوفر في كل منها مجموعة من العناصر والمقومات أهمها: الاعتراف بشخصيتها القانونية، ولديها المقدرة على تكوين موارد مالية خاصة بها وحشدها، في إطار من الرقابة تمارس الحكم المحلي، على أعمال المجالس المحلية لتحقيق المصلحة العامة. (العصار، 2015).

ويرى آخرون أن الحكم المحلي هو نظام الحكم الذي يتم بموجبه ممارسة الحكم الذاتي في منطقة جغرافية محصورة ضمن الدولة بواسطة مشاركة سكان المنطقة في إدارة شؤونهم، ضمن استقلالية يضمنها دستور وقوانين الدولة الأساسية. (العكش، وآخرون، 1998).

وفي دراسة أعدتها وزارة الحكم المحلي في فلسطين، عرفت الحكم المحلي بأنه: صياغة عمل جماعي وتنفيذه على المستوى المحلي، وفي ذلك الفهم إشارة للأدوار المباشرة وغير المباشرة للمؤسسات الرسمية للحكومة المحلية، كذلك لدور كل من القواعد غير الرسمية والمنظمات الأهلية والمشاركة الشعبية في الصياغة والتنفيذ ومتابعة العمل الجماعي وهنا نلاحظ أن الدراسات والأبحاث.

### تكاد تجمع على أربع وظائف رئيسة للحكم المحلي:

**الوظيفة الأولى:** وظيفة سياسية وتشمل التمثيل الديمقراطي والمشاركة الشعبية في العملية الانتخابية المحلية، وهي أساس التنمية السياسية للمجتمع، وغيابها يعتبر أهم مشاكل الحكم المحلي.

**الوظيفة الثانية:** وظيفة خدماتية وتشمل تأمين وتقديم وتوفير الخدمات والبرامج البلدية لعموم المواطنين في مناطق سكناهم، ومشاركتهم في توزيع السلطة ما بينهم وبين الحكومة.

**الوظيفة الثالثة:** وظيفة تنموية وتشمل الدور التنموي المحلي في إطار الرؤية التنموية والعامّة على الصعيد المحلي والإقليمي والوطني.

**الوظيفة الرابعة:** وظيفة تشريعية من خلال تطوير قدرات محلية، ليصبح الحكم المحلي قادراً على صياغة التشريعات اللازمة بما يحقق ديمقراطية حقيقية، ويكون القرار نابعاً من المواطن نفسه؛ لأن الهيئات المحلية هي الأقدر على ترجمة رغبات المواطنين.

وعليه يمكن تبني التعريف التالي للحكم المحلي على أنه إعداد رؤية مشتركة على المستوى الوطني، يتم تنفيذها محلياً باستراتيجيات مختلفة، بواسطة الهيئات المحلية والبلدية. (وزارة الحكم المحلي، 2017).

## أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية

تتلخص أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية بما يلي:(دليل التخطيط التنموي، 2017)

1. يمثل مرجعية لتحديد الأولويات والمشروعات التنموية للتجمع السكاني.
2. يمثل مرجعية لتحضير الموازنات السنوية، وكذلك لتجنيد الأموال من المانحين.
3. وسيلة لتنسيق عمل دوائر الهيئة المحلية المختلفة وقياس مستوى أدائها.
4. أداة لتنسيق التواصل مع القطاع الخاص و مؤسسات المجتمع المحلي.
5. وسيلة لتعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في هيئات الحكم المحلي الفلسطينية الإدارة المحلية البلديات.

تعتبر الإدارة المحلية أسلوب في اللامركزية الإدارية تقوم بموجبه الحكومة المركزية بتفويض جزء من صلاحياتها إلى السلطات المحلية في المناطق والأقاليم المختلفة أما (موسوعة الحكم المحلي) فتعتبرها أسلوب إداري ؛ بمقتضاه يُقسَّم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثيلية، على أن تستقل هذه الإدارات بمراد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون.(العكش، وآخرون، 1998).

كما عرفها ( القانون الفلسطيني ) بأنها: وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين. في حين أن هناك من يعتبر أن الإدارة المحلية هي أسلوب من أساليب التنظيم الإداري، يراد به توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية في الدولة وبين الهيئات الإدارية المختصة، على أساس إقليمي لقياس ما يعهد به إليها تحت رقابة السلطة.(قانون رقم 1 لسنة 1997، المادة 1، الملحق رقم 1) وفي سياق التعريف سابق الذكر الإدارة المحلية فقد تمّ التعرض الى مفهوم اللامركزية والتي تعني في إطار الحديث عن كلاهما تفويض للبلديات من السلطة المركزية، ومن هنا يجب النظر الى طبيعة تلك العلاقة القائمة بينهما على أنها علاقة تكاملية في إطار تحديد الصلاحيات والمهام والمسؤوليات لكل منها، وفي ضوء ذلك كله فقد أجمعت الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للسلطات المحلية على اعتبار أن الأداة المحلية هي:



1. تقسيم جغرافي (مناطق) بمظلة سياسية لدولة موحدة بسيطة.
2. وجود هيئات منتخبة من أهل الهيئة المحلية (شنتية، 2004).

وفي سياق التمييز بين المفهومين سوف نفرق بين ثلاث اتجاهات نظرية نستعرضها كما يلي:

1. **الاتجاه الأول:** يعتبر بأنها لامركزية إدارية لتوزيع الوظائف الإدارية ما بين الحكومة المركزية والهيئة المحلية في حين أن الحكم المحلي هو لامركزية سياسية لتوزيع الوظائف السياسية بينهما، فضلاً عن حصر الإدارة المحلية بالجوانب التنفيذية فقط واتساع نطاق الحكم المحلي ليشمل صلاحيات سياسية وتوجيهية.
2. **أما الاتجاه الثاني:** فيعتبر أن الإدارة المحلية ما هي إلا خطوة باتجاه الحكم المحلي، بدءاً من تفويض الصلاحيات الإدارية للمستوى المحلي وصولاً للاستقلالية التامة.
3. **في حين أن الاتجاه الثالث يرى:** أنه لا يوجد فرق بين كلا المصطلحين، وإن كلاً منها يعبر عن نفس المفهوم: من خلال الممارسة الفعلية رغم الاختلاف الظاهري بينهما.

ويرغم اختلاف وجهات النظر الواردة في الاتجاهات الثلاثة سبابة الذكر، فإن تلك الاتجاهات وإن اختلفت فإنها تنطلق من رؤية ثلاثية الأبعاد لعناصر الهيئات المحلية والتي تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية وهي الاستقلالية والتمثيلية والتميزية. (عبد الوهاب، 2010).

**فمن ناحية الاستقلالية فهي تعني:** تمتع الوحدة المحلية / الهيئات المحلية بقدر من الاستقلالية ضمن حدود إقليمية معترف بها، ولها شخصيتها الاعتبارية وتحدد علاقتها بالسلطة المركزية عبر نظام لامركزية يشمل النواحي الإدارية والمالية ضمن ضوابط قانونية ورقابية معينة.

**أما فيما يخص التمثيلية فهي تعني:** إن مجالس تلك الوحدات والهيئات المحلية إنما تأتي عبر صناديق الانتخابات من خلال الاختيار الحر للمواطنين لممثليهم تعبيراً عن مصالحهم وخياراتهم.

**أما فيما يخص تميزية فهي تعني:** هذه الوحدات تنطلق من كلا المبدئين السابقين كحصيله مكملة لاستقلالها وتمثيلها وتقوم على أساس الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن غيرها من المجتمعات وإجمالاً لكل ما قيل بالفروق المتعلقة بين الإدارة المحلية والحكم المحلي نجد أن الإدارة

المحلية هي الاصطلاح العلمي والعملية والأكثر تعبيراً عن أسلوب الإدارة المحلية، وهنا لا بدّ من الإشارة بأن قانون الهيئات المحلية الفلسطيني لعام 1997 قد سمّي الوزارة التي تتبع لها الهيئات المحلية الفلسطينية بتسمية وزارة الحكم المحلي ووزيرها وزير الحكم المحلي.

إن تنمية وتطوير البلديات وهيئات الحكم المحلي الفلسطينية واجهت معوقات عديدة في فترات الاحتلال والسلطات المركزية المتعاقبة في حكم فلسطين، بدءاً بالعهد العثماني وانتهاءً بالاحتلال العسكري الإسرائيلي حيث عملت هذه السلطات جاهدة للحيلولة دون تنمية وتطوير البلديات والهيئات المحلية الفلسطينية، فأصدرت القوانين ووضعت اللوائح والإجراءات التي تخدم أهدافها، ويمكن إجمال هذه المعوقات بالآتي:

1. **معوقات اقتصادية:** تعتبر الأشد والأكثر تأثيراً على تنمية وتطوير البلديات وهيئات الحكم المحلي، وقد دأبت السلطات المركزية التي تعاقبت على حكم فلسطين على إحكام قبضتها على الشؤون المالية للبلديات تحت حصار مستمر ودائم حرصاً على ضمان الولاء والتبعية للسلطة المركزية، وأعاقت تحويل التبرعات والمساعدات من الدول العربية.
2. **معوقات إدارية:** لا تقل المعوقات والعراقيل الإدارية عن المعوقات الاقتصادية فيما تسببه من معاناة ومضايقات تحول دون تنمية وتطوير البلديات والهيئات المحلية في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وتتمثل في عدم تفويض السلطات والمركزية الشديدة، والترهل الإداري وتعقيد الإجراءات، ومشاكل القيادات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالتعيين والاختيار.
3. **معوقات سياسية وجغرافية:** ساهمت كثيراً في إعاقة تنمية البلديات والهيئات المحلية الفلسطينية وتطويرها، حيث تشابهت قوانين السلطات المتعاقبة على حكم فلسطين من حيث مركزية القرار سواء الإداري أو المالي، وما قامت به سلطات الاحتلال الإسرائيلي من التدمير الوحشي للبنية التحتية الفلسطينية ومن إعاقة محاولات البناء والتضييق عليهم ومنعهم من التمدد الحقيقي خارج حدود القرية أو المدينة، (شتيه وحباس، 2004).

وترى الطالبة بأن من أهم معوقات التطوير في البلديات والهيئات المحلية الفلسطينية هي عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطيء بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية

الإدارة العليا فقط. وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها بالأعمال الروتينية والإجرائية.

### مستويات الهيئة المحلية

تتباين أنظمة الحكم المحلي من دولة لدولة، وقد تتباين داخل الدولة الواحدة من مرحلة زمنية إلى مرحلة أخرى، ويعود ذلك لتأثر الحكم المحلي بالبيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. فضلاً عن الحقبة التاريخية التي يوجد فيها.

ويراعى في عملية تقسيم المستويات ضرورةً توفّر مجموعةٍ من الاعتبارات والمعايير داخل كل وحدة إدارية محلية وتلك الاعتبارات هي:

1. تجانس المجتمع المحلي من الناحية الاجتماعية والثقافية.
2. الشخصية المعنوية والمستقلة ضمن حدود الإقليم الإدارية.
3. توافر الموارد والإمكانات المالية والمادية والبشرية والكفاءة الإدارية.

وكذلك تتباين الدول في المستويات الإدارية التي تأخذ بها بحسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، فتجد دول لا يوجد بها سوى مستوى محلي واحد يلي الحكومة المركزية كما في الدول البسيطة، أو حكومة الولاية كما في الدول المركبة ونستعرض فيما يلي أنواع المستويات المحلية (عبد الوهاب، 2010).

### نظام المستوى الواحد " البلديات "

وتأخذ بهذا النظام بعض الدول العربية مثل: الإمارات العربية المتحدة، لبنان، قطر، الأردن، وفلسطين.

وذلك من خلال نظام المستوى الواحد "البلديات".

### الحكومة المركزية البلدية

في فلسطين يكون لكل محافظة محافظ، وهو ممثل رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية ورئيس الإدارة العامة وأعلى سلطة في محافظته، ويشرف على تنفيذ السياسة العامة للسلطة وبحسب المادة رقم (8) من المرسوم الرئاسي رقم (22) لعام 2003 فالمحافظ يرأس المجلس التنفيذي في المحافظة والذي يتكون من: مديري الدوائر الحكومية في المحافظة عدا المحاكم والنيابة العامة، وعدد من رؤساء

البلديات، كما يرأس لجنة التنظيم والتخطيط في نطاق محافظته نظامُ المستويين المحليين، وتأخذ به الكثيرُ من دولة العالم مثل إنجلترا الولايات المتحدة الأمريكية واليابان المملكة العربية السعودية وتونس، حيث توجد هناك المقاطعات والتي تُقسَم بدورها لبلدية الحكومة المركزية والمقاطعة البلدية نظام الثلاث مستويات المحلية وهناك من الدول من تقسم أقاليمها لثلاث مستويات محلية: مثل فرنسا والهند والمغرب، حيث تقسم الأقاليم لمحافظة والتي بدورها تقسم لبلديات الحكومة المركزية الإقليم الحافظة البلدية، ومن العرض السابق يتبين لنا أن عدد المستويات المحلية يتباين من دولة لأخرى حسب الظروف، وقد تلجأ بعض الدول الى عملية دمج البلديات للتغلب على بعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها البلديات الصغيرة بهدف رفع كفاءتها وفعاليتها والمالية.

(<https://www.aljazeera.net/news/arabic>، القانون الأساسي الفلسطيني)

## نظم الحكم المحلي

منذ القرن العشرين وهناك اهتمام متزايد بمفهوم اللامركزية من جانب المستويات السياسية والأكاديمية والفكرية؛ وذلك بسبب زيادة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية التي شهدتها العالم، كما وأن ذلك الاهتمام باللامركزية ليس على اعتبارها هدف نسعى لتحقيقه؛ بل كونها فلسفة وفكر إداري وأداة تمكن المواطنين وأصحاب الشأن من المشاركة في صياغة خططهم وصنع القرارات المتعلقة بتنمية مجتمعاتهم المحلية؛ بما يعود بالفائدة على الأجيال الحاضرة واللاحقة.

## الحكم المحلي بين المركزية واللامركزية:

إنه من المفيد التمييز بداية بين ثلاثة أنماط واعتماد المناسب بناءً على الحكم الموجود وظروفه بغرض تحقيق الحكم الذاتي ودعم صنع القرار على المستوى المحلي

1. **النمط الأول:** نقل القرار الإداري لمكتب وطواقم الحكم الإداري على المستوى المحلي في المحافظات، بحيث تُعطى سلطة أوسع لاتخاذ القرارات المستقلة، وفي هذا النمط من الحكم المحلي اللامركزي يتوجه الطاقم نحو المركزية لكسب الشرعية بدل التوجه للمجتمع المحلي.
2. **النمط الثاني:** تفويض السلطة في مجال الخدمات والمتعلقة بتوفير خدمات ووظائف محددة للسلطة المحلية، وتلك السلطة التمثيلية تكون تحت إشراف الحكم المركزي.

3. **النمط الثالث:** انتقال السلطة السياسية حيث يتم نقل السلطة الحقيقية لكيانات وطنية فرعية لديها القدرة والصلاحيات لصنع القرار المحلي حول الخدمات دون الرجوع للسلطة المركزية. أن تلك الأنماط الثلاثة من البرنامج تشكل توجه نحو تأكيد متزايد حول المشاركة للمجتمع المحلي في صنع القرار المحلي، وعند الأخذ بأحد تلك الأنماط يجب أخذها متكاملًا مع تحديد العلاقة بين الهيئات والمحلية والسلطة المركزية (الزعبي، 1993).

### **المركزية في الحكم المحلي:**

تقوم المركزية (centralization) على تجميع السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة في جميع أنحاء الدولة بواسطة سلطة واحدة، تتولى الوظائف بنفسها أو بواسطة موظفين لا تكون لهم ذاتية؛ وإنما يستمدون سلطتهم في العمل من السلطة الرئيسية في المركز، كما عرفت أنها تركيز ممارسة مظاهر السلطة وتجميعها في يد الحكومة المركزية في العاصمة وممثليها في الإقليم دون مشاركة هيئات شعبية منتخبة، وقد عرفت بأنها أسلوب إداري يمثل الحكومة المركزية "حكام وزراء مدراء" في الأقاليم صلاحيات غير واسعة، ويمنحون بدورهم ممثليهم في المدن والقرى صلاحيات محدودة جدا ويحتكرون بدرجة عالية صلاحية اتخاذ القرارات (الزهيان، 1999).

يتضح لنا من التعريفات السابقة، إن المركزية إنما تهدف إلى توحيد وتركيز عملية صنع القرار والبعد عن التجزئة وكافة الأنشطة المتعلقة بالدولة من قبل سلطة واحدة أو من خلال موظفين آخرين يستمدون صلاحياتهم من تلك السلطة المركزية.

وعليه سنتبنى التعريف التالي للمركزية في الحكم المحلي: بأنها تركز سلطات الحكم المحلي في يد السلطة المركزية ووزارة الحكم المحلي أو جهة الاختصاص في وزارة الداخلية وتقليص لصلاحيات السلطة / الهيئة المحلية البلديات في القرارات المحلية (الزعبي، 1993).

### **اللامركزية في الحكم المحلي:**

في إطار الاهتمام المتزايد باللامركزية "de-centralization" تعددت الآراء والتعريفات خاصة في ضوء التباين الفكري والباحثين والمهتمين في دور الدولة والوحدات المحلية على طريق تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية المحلية والمستدامة.

ويقول "Rani D. Myllen" أن اللامركزية هي تمكين المجتمعات المحلية من صنع قراراتها الخاصة بالاتفاق في ظل محددات خاصة فيما يتعلق بالخدمات العامة الأساسية ذات البعد المحلي، حيث تعتبر اللامركزية "نها: درجة عدم تركيز السلطة أي تفتيتها وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنطقة أو على مستوى الدولة" (العكر، 2005).

إن اللامركزية تنطوي على توزيع السلطات والمسئولية بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنطقة بين الحكومة المركزية وغيرها من الوحدات المحلية والإدارية والرعية والهيئات الإقليمية والمحلية، سواء من خلال التفويض أو النقل ، وإنها أسلوب لتوزيع السلطة بين الحكومة المركزية وهيئات مستقلة بشكل قانوني، كما وتعتبر شكلا من أشكال التنظيم الإداري.(الزهيان، 1999).

وبناءً على ما سبق، فإن اللامركزية في الحكم المحلي هي: نقل وتوزيع سلطة الحكم المحلي الإدارية والمالية والفنية والتنظيمية بين وزارة الحكم المحلي أو الوزارة المختصة و البلديات، وهذا يشمل تفويض لبعض السلطات وتوزيع للصلاحيات بالأدوار والوظائف والمهام المناطة بالهيئات المحلية.

### مزايا اللامركزية في الحكم المحلي:

توجد مزايا ومحاسن عديدة للامركزية يمكن حصرها وتحديدها على النحو التالي: (لموسخ، 2009)

- 1- تخفيف العبء عن المركز وتركيز اهتمامه في الأمور السيادية ذات النطاق العام.
- 2- تعزيز الديمقراطية والشراكة الحقيقية وتوسيع قاعدة اتخاذ القرار.
- 3- التحفيز وإيجاد حالة من التنافس الايجابي بين الهيئات المحلية في تقديم أفضل الخدمات.
- 4- السلطة المحلية هي الأكثر إحساساً وتلمساً وإدراكاً لحاجة السكان وأولوياتهم التنموية ومتطلباتهم وظروفهم؛ وبالتالي هي الأكثر حرصاً على تلبية تلك المتطلبات والحاجات.
- 5- إثارة حماس الجماهير وتحفيزها وزيادة روابط الانتماء داخل دوائهم ومجتمعاتهم المحلية.
- 6- القدرة على إنجاز المعاملات، وتحمل المسؤولية وسرعة اتخاذ القرارات واختصار الإجراءات.
- 7- تعطى الإدارة المحلية القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة والتكيف معها.
- 8- تزيد من قدرة الإدارات على مواجهة الأزمات والكوارث من خلال قدرتها على التنبؤ والفهم الشامل والإحاطة بمشاكل المناطق والتعامل معها.

9- تحقيق العدالة في التوزيع لأنها عادة ما تكون المراكز الأكثر نصيباً في برنامج التنمية.

### مساوئ اللامركزية في الحكم المحلي:

وبالرغم من المزايا العديدة هناك بعض المساوئ للامركزية يمكن حصر أهمها: (الزهيان، 1999).

- 1- إن الاستخدام المفرط للامركزية قد يمس بالوحدة الإدارية للدولة وتضعف هيبتها وصورتها.
- 2- عدم تجانس النظام الإداري لاحتتمال أن تنظم هيئة لا مركزية لبعض جوانبها الإدارية باللوائح الصادرة عنها والمختلفة عما قرره غيرها مما يسبب عدم وحدة لنظام الإدارية.
- 3- عدم وضوح القوانين للعلاقات النظامية ما بين المركز والهيئة المحلية.
- 4- تزيد اللامركزية من الفوارق الاجتماعية بين المناطق نتيجة لاختلاف الموارد المتاحة.
- 5- قد تتنافس الهيئات اللامركزية تنافساً ضاراً مما يؤدي إلى التأثير على المصالح العامة.
- 6- زيادة التكاليف التشغيلية وعدم قدرتها على توفير كفاءات كبيرة في بعض الهيئات المحلية.
- 7- التأثير السلبي للعادات والقبليّة على قرارات الهيئات المحلية.
- 8- كما وقد تسبب اللامركزية ازدواجية في بعض الخدمات في مناطق النفوذ المتداخلة.

وترى الطالبة بأن تطبيق اللامركزية يؤدي إلى نشوب التناحر والمنازعات وقد يترتب على نظام اللامركزية الإدارية، العمل على خلق التناحر والتناحر بين الهيئات اللامركزية و السلطات المركزية أو بين الهيئات اللامركزية ذاتها.

وبالرغم من جميع العيوب ونقاط الضعف سابقة الذكر؛ فإنه بالإمكان وضع حلول تساهم في وضع حدٍ لتلك العيوب والمساوئ، من خلال تطوير العلاقة والتنسيق المناسب بين الهيئات المحلية بعضها ببعض وبينها وبين وزارة الحكم المحلي، حيث اعتماد اللامركزية لا يعني انقطاع الصلة بينهما، بل استمرار التكامل وتحسين الخدمات، إن فكرة وجود وحدات محلية تقوم بإدارة شؤونها بنفسها من خلال هيئة حاكمة محلية تعود إلى عصور قديمة، مرتبطة بالتجمعات الإنسانية الأولى، ومع تطور المجتمع وازدياد عدد أفراد القبيلة، أصبح وجود شكل جديد ضرورةً ملحةً لتشكيل قيادة لها من خلال اجتماع عام لكل الأشخاص الذكور يتم بموجبه انتخاب رئيس ومجلس للقبيلة، وقد أطلق على هذا الاجتماع عند اليونانيين مجلس القبيلة، وقد مثل ذلك بدايات الديمقراطية في حين أن القبائل

الأوروبية أطلقت عليه القائمة على حكم الشعب، حيث كان مجلس القبيلة يجتمع للبحث في كل ما يهدد الجماعة من مخاطر أمنية كانت أو اقتصادية، وكانت قراراته تتخذ بشكل جماعي؛ كي تضمن وحدة القبيلة وانتظامها لتحقيق الأمن ومقومات الحياة لأفرادها، ومن الممكن اعتبار ذلك الأساس الأول لنشأة الحكومات المحلية، كما يعد مجلس القبيلة الصورة الأولى للوحدات المحلية، ويجمع الفقه الإداري في الدول الحديثة على أن نشوء الحكومات المحلية والهيئات فيها يتطلب توفر مجموعة من العناصر الرئيسية أهمها: (إسماعيل، 2005)

- أن توجد شؤون محلية عامة مرافق خدماتية.
- إن تتولى هذه الوحدات المحلية إدارة الشؤون المحلية بنفسها وأن يتم اختيار قيادتها من سكان الوحدة المحلية نفسها.
- توفر عنصر الرقابة على هذه الوحدات.

### **الهيئات المحلية بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية**

اتخذ تطوير قطاع هيئات الحكم المحلي في فلسطين جلَّ اهتمام وأولوية كلاً من وزارة الحكم المحلي والمؤسسات ذات العلاقة؛ وذلك للدور الحيوي والمهم الذي تقوم به هذه الهيئات في تطوير المجتمع الفلسطيني والعمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين وفي كافة المجالات والتي لا تقتصر فقط على خدمات الكهرباء والماء، بل وتشمل أيضاً خدمات التخطيط والتنظيم، والخدمات الاجتماعية، والاقتصاد المحلي، والصحة العامة والبيئة، والبنى التحتية، والأمن وإدارة الكوارث، والثقافة والرياضة، ولتنظيم عملية تقديم الخدمات للمواطنين والارتقاء بمستوى ونوعية الخدمات المقدمة من قبل الهيئات المحلية بشكل ممنهج ومنسجم مع احتياجات وأولويات المواطنين وفي كافة المجالات التي لها علاقة مباشرة بعمل الهيئات المحلية، وللبعد عن المزاجية والفردية. (وزارة الحكم المحلي، 2016)

ولكون الهيئات المحلية هي الأقرب والأقدر على تلمس ومعرفة احتياجات المواطنين، وبما أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم ركائز تحقيق التنمية الشمولية، فقد قامت وزارة الحكم المحلي بالعمل وبشكل تشاركي مع وزارة التخطيط وصندوق تطوير وإقراض البلديات والعديد من الهيئات والمؤسسات المحلية والدولية بوضع منهجية موحدة لتنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في



المدن والبلدات الفلسطينية، والتي تعتمد وفي المقام الأول على المشاركة المجتمعية الفاعلة وأيضاً على تطوير قدرات الهيئات المحلية والمجتمع المحلي للقيام بتنفيذ عملية التخطيط ضمن رؤية وأهداف استراتيجية واضحة تتسم بالواقعية، آخذةً بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في المجتمع المحلي. (وزارة الحكم المحلي، 2016)

فقد تزايد استخدام التخطيط التنموي الاستراتيجي في التنمية من قِبَل المجتمعات المحلية بدعائه الثلاثة، والممثلة بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتدعيم القدرات الاقتصادية المحلية للمجتمع الفلسطيني وتحسين مناخ الاستثمار، بالإضافة إلى خلق بيئة قادرة على توفير فرص العمل وزيادة الإنتاجية، وتهدف التنمية الاقتصادية المحلية في جوهرها إلى تحسين المستوى المعيشي لجميع أفراد المجتمع بدون استثناء وخاصة الفقراء والمهمشين منهم، بالإضافة إلى خلق اقتصاد مستدام طويل الأمد في المجتمع الفلسطيني، والبعد عن الاعتماد وبشكل كبير على المساعدات الخارجية والتبعية للاقتصاد الإسرائيلي، بالإضافة إلى الاستجابة إلى الزيادة المستمرة في تكلفة تقديم الخدمات وقلة المصادر المالية في الهيئات المحلية (وزارة الحكم المحلي، 2016).

### المبحث الثالث

#### قرى غرب رام الله

✓ لمحة عن محافظة رام الله والبيرة

✓ الرؤية التنموية لمحافظة رام الله والبيرة

✓ العلاقة بين متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي واحتياجات الهيئات المحلية

لقرى غرب رام الله)

## لمحة عن محافظة رام الله والبيرة

محافظة رام الله هي إحدى المحافظات الفلسطينية المهمة، والتي تحتل مركزاً سياسياً مهماً جعلها واحدة من أهم المناطق الفلسطينية، وتعدّ العاصمة الإدارية والاقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث يوجد فيها مبنى المجلس التشريعي الفلسطيني، والقصر الرئاسي المعروف باسم مقر المقاطعة، إضافةً للمقر العام الخاص بجهاز الأمن الفلسطيني، كما ويوجد فيها غالبية المكاتب والوزارات الخاصة بالسلطة، وتُصنّف كإحدى المدن الثقافية نظراً لوجود العديد من المراكز الثقافية النشطة فيها.

تتميز مدينة رام الله عن بقية المدن الفلسطينية بنشاطاتها الثقافية، ومهرجاناتها، ومؤتمراتها، ومعارضها العديدة، ويعود السبب في ذلك إلى وجود مقر وزارة الثقافة التابعة للسلطة الفلسطينية في المدينة، بالإضافة إلى تمركز الكثير من المؤسسات الوطنية والأجنبية فيها، كما ساعد تنوع النسيج الثقافي الاجتماعي، وزيادة فسحة الحرية الفردية في المدينة إلى جذب الكثير من الشخصيات الثقافية من مخرجين وكتاب وشعراء، ومن أشهر المؤسسات الثقافية الموجودة في رام الله مركز الفن الشعبي، ومؤسسة سرية رام الله الأولى، والقصر الثقافي، ومسرح عشتار، ومؤسسة الكمنجاتي، ومعهد إدوارد سعيد للموسيقى، ومسرح، وسينماتك القصبية، ومؤسسة تامر، والمركز الثقافي البريطاني، ومؤسسة عبد المحسن القطان.

## الرؤية التنموية لمحافظة رام الله والبيرة

الرؤية هي صورة للمستقبل ومجموعة من التصورات والتوجهات التي تطمح المحافظة في الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن، ويُعرّف عنها بعبارة نصية يشارك في صياغتها ويتفق عليها ممثلو المجتمع المحلي بكافة أطيافه في المحافظة، أما بالنسبة للرؤية التنموية المستقبلية التي تم التوافق عليها في محافظة رام الله والبيرة من قبل جميع الشركاء في المحافظة. (وزارة الحكم المحلي، 2017)

تواجه المدن والبلدات الفلسطينية العديد من التحديات والتي تُؤثّر سلباً على مختلف نواحي الحياة وأهمها الاقتصادية والاجتماعية، ولكون الهيئات المحلية الفلسطينية هي المؤسسات ذات الصلة المباشرة مع المواطنين فإنه يقع على عاتقها الحمل الأكبر في مواجهة التحديات وتوفير حياة أفضل للمواطنين من خلال السعي لتحقيق تنمية مستدامة وتوفير خدمات متميزة.

وفي ظل محدودية الموارد الذاتية وكبر حجم التحديات والاحتياجات، تصبح عملية التخطيط التنموي على المستوى المحلي احتياجاً ملحاً.

استندت بلدية البيرة في إعداد الخطة التنموية على دليل التخطيط التنموي المعد من قبل وزارة الحكم المحلي 2017، الذي ركز بشكل أساسي على المشاركة المجتمعية من خلال تشكيل اللجان التنموية المختلفة وهي: (وزارة الحكم المحلي، 2017)

- لجنة التخطيط التنموي.

- فريق التخطيط الأساسي.

- لجان المجالات التنموية.

إن أي مجتمع يسعى للتحرر والرفق والنهوض وذلك بالاعتماد على موارده ومقوماته الذاتية، وهو نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل، ويتضمن تحديد رسالتها وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة لتخصيص الموارد كما يتم من خلاله تحديد مجالات تميّز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطة المؤسسة مستقبلاً، كما أنه رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة، وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميّز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة مستقبلاً، والتخطيط التنموي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية، وتقوم عملية التخطيط التنموي على تحديد الرؤية والقضايا والأهداف المستقبلية، وتحديد كافة الأطراف المعنية، و تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدينة، وذلك بالاعتماد على موارده ومقوماته الذاتي.(وزارة الحكم المحلي، 2017)

### لمحة عن قرى غرب رام الله:

قام الاحتلال الإسرائيلي بعزل قرى غرب رام الله عن العالم الخارجي ليسهل سيطرته عليها من كافة الجوانب، وفي تقرير نشرته دائرة الإحصاء الفلسطيني ذكرت فيه أسماء القرى غرب رام الله وهي: قبياء، بدرس، نعلين، شقبا، المدية، شبتين، دير قديس، خربثا بني حار، اللبن الغربي، رنتيس، دير عمار، جماله، بيتلو ، رأس كركر، الجانية، عابود، دير أبو مشعل، بلعين، كفر نعمة، عين عريك.

وفي سبيل تعزيز الشريطين الاستيطانيين والوصول إلى مليون مستوطن في الضفة الغربية المحتلة، تأتي الخطة الاستيطانية الجديدة، من شأنها أن تنهب مساحات واسعة من الضفة الغربية؛ لإسكان 340 ألف مستوطن من خلال بناء 67 ألف وحدة استيطانية جديدة، الخطة التي أعدت من قبل مجلس مستوطنات الضفة بالتعاون مع وزير الإسكان. (وزارة الحكم لمحلي، الخطط التنموية لقرى غرب رام الله، 2018)

يواجه أهل هذه القرى العديد من المشاكل اليومية والحياتية التي تؤثر بشكل سلبي على كافة مناحي الحياة في القرى، نذكر منها أنه لا يوجد شبكة للصرف الصحي في هذه القرى، ويتم التخلص من المياه العادمة عن طريق الحفر الامتصاصية وأحيانا يتم سحبها بالصهاريج وطرحها في الأراضي الزراعية القريبة.

بالإضافة إلى عدم وجود مكب نفايات ذي مواصفات ومعايير الحفاظ على البيئة، وتراكم النفايات بالقرب من التجمعات ومناطق السكن، يزيد من انتشار الأوبئة وتسرب بعض المواد السامة إلى التربة ومن ثم إلى المياه الجوفية مما يسبب تلوثهما، كما أن حرق النفايات يؤدي إلى انتشار الغازات السامة وبالتالي تلوث الهواء مما يؤثر سلبا على صحة المواطنين خصوصا من هم بالقرب من هذه المكبات.

كما يواجه أهل هذه القرى مشكلة في الطرق، إذ يؤثر وضع الطرق على المواطنين حيث يعانون من الطرق المعبدة المتضررة: مثل طريق عين أيوب ويبلغ طولها 2.5 كم، بالإضافة إلى طرق الزراعية غير المعبدة والتي تبلغ مساحتها 12 كم وبحاجة إلى خط لكب النفايات، وتعتمد القرى في تنقلاتها مع القرى المجاورة على السيارات غير القانونية شأنها في ذلك شأن كافة القرى، مع ما تجره هذه الوسيلة من مخاطر، علما أن الغالبية العظمى من سائقي هذه السيارات هم من صغار السن أو دون السن القانوني المسموح به لقيادة المركبات، هذا وتبلغ تكلفة الوصول إلى رام الله 7 شيكل، وتستغرق من الوقت نصف ساعة، مع العلم أن سيارات النقل بين رام الله والقرية غير كافية وشحيحة. (وزارة الحكم لمحلي، الخطط التنموية لقرى غرب رام الله، 2018)

ولو عرجنا قليلاً على الوضع الاقتصادي لهذه القرى، نلاحظ أن هناك مشكلات حقيقية تواجه هذه القرى متمثلةً في التسبب الأخلاقي والأمني الناتج عن البطالة ووقت الفراغ، وعدم وجود مراكز تدريب مهني في المنطقة تستوعب قوى عاملة من حيث التأهيل والتدريب، وارتفاع نسبة البطالة. أما في مجال التنمية الاجتماعية" التعليم، الصحة، المرأة، الشباب"، فكانت المؤشرات كسابقاتها نقص حاد في كافة الخدمات لهذه القرى على سبيل الذكر لا الحصر، فإن الوحدات الصحية غير صالحة في مدارس الذكور والإناث، وعدم جاهزية الملاعب في المدارس، أضف إلى ذلك أنه يوجد نقص واضح في الغرف الصفية في المدارس، كما وتعد المشاركة السياسية للمرأة ضعيفة جداً باستثناء دورها في إلقاء صوتها في الانتخابات العامة، فنسبة التعليم لدى النساء: عالية جداً أي أكثر من 90 % يكملن التعليم المدرسي، وهناك العديد من الأنشطة والدورات التي تستهدف المرأة من خلال المؤسسات المحلية كالتثقيف الصحي، والتصنيع الغذائي، والتطريز، تربية النحل، وغيرها إلا أنها تدريبية دون أن تتوج بأي مشروع إنتاجي. (وزارة الحكم المحلي، الخطط التنموية لقرى غرب رام الله، 2018)

إن وجود جدار الفصل العنصري قد أثر بشكل كبير على تقسيم الأراضي والتخطيط في هذه القرى، حيث التهم جزءاً كبيراً من أراضي القرى، وعلى سبيل المثال أن مستوطنة بيت حورون قد التهمت جزءاً من أراضي قرية خريثا بني حارث.

كما وتعاني هذه القرى من عدم وجود نظام الـ GIS في الهيئات المحلية والذي يمكن أن يساعد في عملية التخطيط في أي من المجالات التنموية، ويتم الاعتماد على النشرات التي يصدرها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أو مديريات الوزارات.

وقد تعاضمت سياسات الاحتلال الإسرائيلي بعد توقيع اتفاقات أوسلو للاستيلاء على الأراضي الفلسطينية، وبخاصة بعد اندلاع انتفاضة الأقصى العام 2000، لا سيما المناطق المصنفة (C)، التي كان من المفترض أن تنتقل إلى السيطرة الفلسطينية الكاملة بعد مرور خمس سنوات (الفترة الانتقالية)، إذ توسعت منظومة السيطرة الاحتلالية على الأرض والسكان للاستيلاء على الأراضي المصنفة (C) كافة.

تخزن المناطق (C) الموارد الطبيعية كالمياه والطاقة والمعادن والمراعي، إذ تحتوي على 90% من الثروات الطبيعية في الضفة الغربية، وتعتبر الأخصب زراعياً، وهو ما عزز إجراءات وسياسات الاحتلال في تلك المناطق، وبسط نفوذها، ما أدى إلى إلحاق ضرر بالغ بها، وجعلها تعاني أوضاعاً اقتصادية هشة. وتترك القوى الرسمية والشعبية خطر الاستيطان في تلك المناطق، ومدى هيمنته على مواردها وإعدامه للفرص الاقتصادية. (وزارة الحكم لمطي، الخطط التنموية لقرى غرب رام الله، 2018)

**العلاقة بين متغيرات الدراسة" التخطيط الاستراتيجي واحتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله"**  
تعاني قرى غرب رام الله من تحديات بيئية ملحة مثل: ندرة المياه، وتدهور الأراضي، وانخفاض مساحات الأراضي الصالحة للزراعة؛ ما يؤثر سلباً على الوصول إلى الغذاء وخاصةً في المناطق الريفية والمهمشة، والبعد البيئي لخطة عام 2030 لا يخلو من التعقيد ويجب توحيد في الخطط والاستراتيجيات الوطنية والإقليمية، وبالإضافة إلى ذلك، فإن رصد البعد البيئي ومتابعته يتطلب جمع البيانات البيئية استناداً إلى مؤشرات محددة، وتواجه الأجهزة الإحصائية الوطنية في المنطقة تحديات كبيرة في جمع البيانات البيئية وتتطلب الدعم التقني وبناء القدرات لتحسين الأطر الإحصائية ومصادر البيانات والبنية الأساسية الحديثة، ومع تزايد المشاكل البيئية وتعقدتها ظهرت موجة التحذيرات حول التوازن الطبيعي الذي بدأ يظهر اختلاله للعيان، الأمر الذي أدى إلى ضرورة مواجهة هذه المشاكل، وبالتالي احتل موضوع البيئة الصدارة والأولوية في الاهتمامات سواء على الصعيد الدولي أو المحلي، حيث عقدت العديد من المؤتمرات والاتفاقيات الدولية من أجل ضمان حمايتها وتحقيق التوازن البيئي، واشتمل البعد البيئي إلى الحفاظ على جمال الطبيعة ونوعية المياه والهواء والتربة وتغير المناخ والتنوع البيولوجي، واشتمل البعد الاجتماعي على: البطالة والتنمية المحلية والإقليمية والرعاية الصحية والثروات والترابط الاجتماعي وتوزيع الخدمات والبعد الاقتصادي اشتمل على: التنمية الاقتصادية والتنافس والنمو الاقتصادي والإبداع والتنمية الصناعية، ويشمل البعد الخدماتي على ما يشهده الشارع الفلسطيني من حالة حراك وتفاعل لموضوع انتخابات البلديات والهيئات المحلية يعكس حاله من الخلاف والتناقض؛ بسبب عدم فهم الهدف الحقيقي من إجراء

الانتخابات وممارسة العملية الديمقراطية بمفهومها الحقيقي الذي يجسد قيمةً حضاريةً مهمةً ترفع منسوب تأثير الإدارة الجماهيرية ومشاركتها في اختيار صناع القرار القادرين على تطوير الأداء وتحقيق الإدارة الرشيدة لتلبية احتياجات ومتطلبات الحياة الكريمة للمواطنين، وتحسين معيشتهم اليومية كمتطلب هام وأساسي لتثبيت الوجود والصمود في الوطن.(ناصر، 2013)

وإن الاعتقاد الذي يحاول البعض من الشخصيات المجتمعية والاقتصادية الناشطة في حراك الانتخابات تسويقه بأن موضوع البلديات والمجالس المحلية يجب أن لا ينخرط أو يتلون باللون السياسي بمشاركة كفاءات سياسيه أو حزبية، هذا الاعتقاد ينتزع دور قيادة البلديات من سياقه الوطني والتنموي ويعفي البلديات والمجالس المحلية من شمولية مسؤولياتها الوطنية وتكامل دورها الوطني (السياسي والخدماتي) غير القابل للفصل والتجزئة، فكلٌ منهما يكمل الآخر ويعزز فرص النجاح وتكامل الأداء لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

#### أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الهيئات المحلية

تري الباحثة بأن التخطيط الاستراتيجي بالعملية التنموية دوراً مركزياً ومهم في تنمية الهيئات المحلية، فهو يعد بوصلة لتوجيه الأهداف وتحقيقها، ويتبين ذلك بصورة واضحة من خلال نهج التخطيط الاستراتيجي القائم على وضع الخطط المدروسة وتطبيقها ذاتلطابع مستقبليّ التصور مع الأخذ بعين الاعتبار واقعية وقابلية التطبيق من خلال استغلال الموارد وتركيز تفعيل العنصر البشري، وضرورة شمول باقي الموارد المتاحة؛ لتكون قادرةً على النهوض بالتنمية الاستراتيجية بصورة متناسبة لتحقيق الرؤى التي رسمت من قبل القياديين والمختصين بالفكر التنموي، وذلك بوضع خطط إستراتيجية تعمل على تحقيق التطلعات التنموية كما أن عملية التكامل الموجودة بالتخطيط الاستراتيجي السليم في الهيئات المحلية المبني على الخطط والعناصر والأهداف المستقبلية الهادفة، والتي تعتبر بمثابة نقاط تحرك مدروس لعامل التنمية، وظهر ذلك جلياً من خلال الخطط والموازنات المرصودة من قبل المختصين لدراسة التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية ورصد المؤشرات المليئة بالحاضر والوقائع المقلية، ينعكس بالإيجاب على الفكر التنموي بصورة مخطط لها تُظهر واقع العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية في الهيئات المحلية.(ناصر، 2013)



إنَّ وجودَ أنظمةٍ عملٍ واضحةٍ وموثقةٍ بإجراءات، يعتبرُ خطوةً مهمةً على طريق بناء الهيئة، وهو هدف من أهدافها، وينعكس ذلك على المجلس البلدي والموظفين على حد سواء، ومن خلاله يتضح موقع الموظف في الهيكل التنظيمي وكذلك دوره ووصفه الوظيفي، وسير العمل وتدفق الوثائق، فيسهل تحديد المسؤوليات، ويجنب تداخل الصلاحيات، ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، ورفع مستوى الخدمة التي تقدمها الهيئة المحلية للمواطن، ويتضح أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على موظفي الهيئة المحلية في مجالس قرى غرب الله من خلال ارتفاع حصيلتهم المعرفية بإجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي، واستيعابهم لنتائج عملية التخطيط وخاصة المتعلقة في مجال البناء المؤسسي، وهذا يندرج على موظفي الهيئات المحلية الأخرى التي شارك موظفوها في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية لقراهم. (ناصر، 2013)

إنَّ التأكيد على تبني التنمية المحلية كبعدٍ استراتيجي من قبل الهيئات المحلية، عقد شراكات فاعلة مع الجهات ذات العلاقة، واستمرار الدعم التطويري من قبل صندوق تطوير وإقراض البلديات، وتعتبر التنمية هي جزء من المقاومة وبإمكان فلسطين أن تقدم نموذجاً فريداً من نوعه في التنمية المستدامة ليس من باب التماشي مع الاحتلال وإنما من باب التصدي له.

### **أهمية التخطيط الاستراتيجي في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله**

إنَّ مشاريع المجالس في قرى غرب الله المستحدثة قد تركزت في مجالات تحسين التعليم، وخدمات الكهرباء والمياه والطرق، وتطوير الوضع الصحي، بمعنى أن سوء هذه الخدمات في فترة الاحتلال قد حال دون تطور هذه التجمعات السكانية، حيث إنَّ الخدمات لو توفرت في حينه لكان بالإمكان تطوير صناعات وورش لخدمة المواطنين، إنَّ كمية الكهرباء المسموح بالحصول عليها من الشركة القطرية الإسرائيلية كانت حائلاً دون تطوير بنية صناعية ويلاحظ أن كافة الاستثمارات تصب في اتجاه خلق حياة أفضل للمواطن من حيث توفير الخدمات الضرورية، وتحمل في ثناياها أبعاداً اقتصادية هامة، ليس فقط على مستوى خلق الأرضية المناسبة للعمل و إنشاء الورش، بل كذلك على مستوى تشغيل الأيدي العاملة حيث إنَّ المئات من العمال من أبناء هذه التجمعات قد تم استخدامهم خلال فترات العمل، ناهيك عن أن التوسع في عمل هذه البلديات قد افترض زيادة عدد الموظفين. (رحال، 2010)

## التحديات التي تواجه قرى غرب الله في الهيئات المحلية

بعد دراسة واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات المجالس المحلية، لخصت الطالبة بعض التحديات التي تواجه الهيئات المحلية في قرى غرب الله وهي كما يلي: (ناصر،

2013)

1. ضعف المشاركة داخل الأقسام في المجالس المحلية بالخطط التنموية، كذلك عدم وجود دعم كافي من الهيئات المحلية لعملية التخطيط التنموي.
2. لا يوجد تشارك داخل الأقسام بشكل فعلي وهذا يؤدي إلى فشل الخطة التنموية.
3. قلة الخبرة والوعي للأعضاء المشاركين في إدارة المجالس المحلية بطبيعة عمل الخطط التنموية وتطبيقها.
4. عدم الاستقرار السياسي كان من أكثر العوامل التي تحد من فاعلية المشاركة في الخطط التنموية.
5. عدم الالتزام بالقوانين الفلسطينية واللوائح الخاصة بالمجالس المحلية وتحديثها بما يتناسب مع احتياجات المواطنين وقراهم.
6. نقص الخدمات في البنى التحتية الأساسية للهيئات المحلية، يدفع المشارك في عملية التخطيط للتفكير في الاحتياجات الآنية ويقدمها على المتطلبات الاستراتيجية.
7. وجود الخلل في المشارك نفسه، لأنه ينظر للخطة على أنها ستقدم حلا سحريا لكل أزمة، وعلاجا لكل مشكلة، وهذا يعرض الخطة لزيادة ضغط هموم ومشاكل المشارك.
8. تدني مستوى ثقافة التخطيط في مجالس قرى غرب رام الله، وقلة خبرة الهيئة في هذا المجال، ورفض المجتمع لأي تدخل خارج الهيئة في عملية التخطيط، مما يعوق عملية التخطيط ويصعب تغيير الثقافات السادة.
9. الخلل في طريقة تشكيل الفرق ومجموعات التخطيط الاستراتيجي وسيطرة بعضها على الآخر والتفكير في الانتماءات الحزبية وسيطرة حزب أكثر من الآخر في القيادة كونه الحزب الأفضل، وهذا عكس على سوء الإدارة والأداء في المجالس المحلية في قرى غرب الله. تأثير الجانب السياسي على تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية.

10. عدم تفعيل دور لجنة التخطيط التنمويّ في المجالس المحلية، ولم تباشر دورها في متابعة مراحل التخطيط.
11. عدم تحقيق التكاملية مع الخطط الإقليمية والوطنية، فقرى غرب رام الله لم تكن مرتبطة بالتخطيط التنمويّ الاستراتيجي ولا مرتبطة بالتخطيط الوطني وهنا تقع المسؤولية على مؤسسات الدولة (وزارة الحكم المحلي).
12. اعتماد التمويل في الهيئات المحلية الفلسطينية على المساعدات الخارجية.
13. قلة المعرفة بالتخطيط التنمويّ الاستراتيجي من أعضاء المجالس المحلية.
14. التعليم لأعضاء المجالس المحلية: للتعليم دور كبير في نجاح عملية التخطيط التنمويّ الاستراتيجي، توصلت في دراستي بوجود عدد قليل من الأعضاء المتعلمين في تشكيل المجالس، هذا بدوره أدى إلى فشل التخطيط وعدم المعرفة بأصول الإدارة والتخطيط في المجالس في قرى غرب الله.

## المبحث الرابع

### الدراسات السابقة

اطلعت الطالبة على العديد من الدراسات السابقة التي في موضوع التخطيط التنمويّ الاستراتيجي، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين الدراسات العربية والأجنبية ومن الدراسات التي تناولت التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في المجالس المحلية والبلدية:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة عايش وقديح (2020)

دراسة بعنوان: " دور الموازنات في التخطيط بالبلديات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور الموازنات في التخطيط بالبلديات الفلسطينية مطبقة على البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة (بلدية غزة، بلدية رفح، بلدية خان يونس، بلدية دير البلح، بلدية جباليا)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (212) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (432) موظفاً وموظفة من شاغلي الوظائف الإشرافية في هذه البلديات، مستخدمة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن البلديات تقوم بتطبيق المبادئ المتعلقة بالموازنات والاهتمام بها، وأن لدى العاملين الوعي الكافي والقدرة على استخدام الموازنات، وأن البلديات لديها الاهتمام بمستوى التخطيط والعمل على تطبيقه، وأن لدى العاملين الوعي الكافي بأهمية التخطيط داخل البلديات، كما أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية المشروعات الاستثمارية، بالإضافة إلى مشاركة وتحفيز العاملين لديها والاستعانة بمتخصصين بمجال التخطيط عند صياغتها لرؤية الرسالة والأهداف الاستراتيجية، والعمل على وضع خطة إستراتيجية واضحة للأنشطة والبرامج التي تقدمها البلديات بحيث تتناسب مع احتياجات المستفيدين، ضمن قدراتها المالية والتمويلية.

- دراسة الإبروى (2020)

دراسة بعنوان: "تأثير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية، من خلال البحث عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية، وما شكل وطبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية، عبر دراسة استكشافية إذ يعتقد الباحث من خلال خبرته المتواضعة واحتكاكه المستمر مع هذه المجالس أنها بحاجة إلى رفع كفاءتها وفعاليتها وهذا يتحقق من خلال تبني نماذج التخطيط الاستراتيجي السليم، وتحاول الدراسة التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لكفاءة وفاعلية المجالس البلدية، بمعنى آخر رسم خارطة طريق لهذه المجالس.

ولغايات الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانة على ضوء مراجعة أدبيات الدراسة التي شملت الدراسات والتجارب السابقة والنظريات والنماذج والمفاهيم الأساسية في مجال الإدارة المحلية والمجالس المحلية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الملائمة للتحليل، وهي البرنامج الإحصائي (SPSS)، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a = 0.05$ ) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية، وهذا يتعارض مع فرضية الدراسة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدالة ( $a = 0.05$ ).

بناءً على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات، منها: ضرورة تحديث الأنظمة واللوائح والقوانين للمجالس البلدية والعمل على تطويرها وفقاً للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية، وتبني التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة وفاعلية المجالس البلدية وإعطاء المجالس البلدية الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة.

## - دراسة العكش ورياض (2020)

دراسة بعنوان: "دور استراتيجيات التخطيط التنموي في تطوير وتنمية قطاع النقل: دراسة ميدانية على وزارة النقل والمواصلات بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى معرفة دور استراتيجيات التخطيط التنموي في تطوير قطاع النقل وتنميته في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية بوزارة النقل بغزة، وعددهم (62) عاملاً، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد حلت البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وكان من أهم نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05\alpha \leq$ ) طردية قوية بين استراتيجيات التخطيط التنموي بأبعاده (السياسات التنموية، البرامج والمشاريع التنموية، المشاركة بالتخطيط، استراتيجية التنمية) وتطوير قطاع النقل في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعديل استراتيجيات التخطيط التنموي بتحسين السياسات الموجهة للتنمية واختيار المشاريع ذات الأولوية وزيادة مشاركة مؤسسات المجتمع بعملية لتخطيط آليات واستراتيجيات التنمية، والعمل على زيادة الاهتمام في جهودات تنمية قطاعي النقل والصيد البحري لدورهم الرئيس بدعم الاقتصاد المحلي ومشاريع التنمية.

## - دراسة خضور وأسد (2020)

دراسة بعنوان: "الإشكاليات القانونية والعملية لمنظومة التخطيط التنموي في الجمهورية العربية السورية: دراسة مقارنة بين هيئة التخطيط والتعاون الدولي وهيئة التخطيط الإقليمي" هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط التنموي ومستوياته ومناهج التخطيط التي يمكن للدول أن تتبنى أحد أشكالها، ومن ثم التعرف على واقع التخطيط التنموي في سوريا، ومعرفة الإشكاليات القانونية والعملية التي تعاني منها منظومة التخطيط التنموي على المستويين الوطني والإقليمي، من خلال إجراء دراسة مقارنة بين هيئة التخطيط والتعاون الدولي وهيئة التخطيط الإقليمي والقوانين التي تحكم عمل كل منهما من حيث الأهداف والمهام والممارسات العملية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تقاطع بالمهام الواردة ضمن القوانين التي تحكم عمل الهيئتين؛ مما أدى إلى التضارب والازدواجية في

الممارسات العملية لكل منهما، والذي سينعكس بدوره على عمل منظومة التخطيط بشكل سلبي، وأوصت الدراسة بضرورة إصدار قانون تخطيط تنمويّ موحد يحدد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لكل من الأجهزة المسؤولة عن التخطيط على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية؛ نظراً لأهمية هذا الموضوع في المرحلة المقبلة لإعادة إعمار سوريا.

#### - دراسة الكسر (2020)

دراسة بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة تادق" هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والسلوك التنظيمي داخل المنظمات وواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب التعليم بمحافظة تادق، شملت الدراسة جميع العاملين بمكتب تعليم تادق حيث تمّ توزيع الاستبانة عليهم وبلغت نسبة الإجابة عليها ما يقارب 66 % من عينة الدراسة، اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وللتحقق من معنوية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي جرى اختبار معامل ارتباط كندال بمقياس (T)، توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمكتب تعليم محافظة تادق كان بدرجة عالية وأنّ هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة السلوك التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: للوصول للتميز المؤسسي على المنظمة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأداة تساعد في إدارة السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

#### - دراسة الأعمى وعويدان (2019)

دراسة بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات ببلدية زليتن" هدف البحث إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات ببلدية زليتن، من خلال المتطلبات التالية: (التنظيمية، الإدارية، المالية، البشرية، التقنية)، ولتحقيق أهداف البحث، اتبع البحث أسلوب دراسة الحالة، فقد قام الباحثان بتطوير استبانة معتمدان على بعض الدراسات السابقة، حيث تمّ التأكد من مصداقيتها ومعاملات ثباتها، وقد تمثّل مجتمع البحث في القيادات الإدارية ببلدية زليتن،

والبالغ عددهم (48) عنصراً، كما اتبع البحث أسلوب الحصر الشامل، وبعد توزيع الاستبانة تمّ استرجاع (32) استمارةً صالحةً للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات البحث تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تمّ التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشف البحث أن هناك دوراً ضعيفاً للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات بلدية زليتن، كما بين البحث أن المشاركين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي بالبلدية، ولكنهم غير قادرين على الجزم بتوفر نظرة علمية استراتيجية لمواجهة الأزمات، حيث أنهم يرون قصوراً في الممارسة والتطبيق من جانب إدارة البلدية محل البحث، علاوةً على ذلك أظهر البحث أن كل متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات جاءت ضعيفة باستثناء المتطلبات البشرية، فقد جاءت بدرجة متوسطة، وأخيراً أوصى الباحث بضرورة امتلاك البلدية إحصائيات عن الأزمات ذات العلاقة، والتأكيد على أهمية إيجاد وحدة إدارية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات بلدية زليتن محل البحث

- دراسة عبد القادر (2019):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية ومعرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية، إلى جانب الكشف عن المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وتحد من تقديم الخدمات بجودة عالية في البلديات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الاستبانة، وتكون مجتمع العينة من جميع الإداريين في بلديات شرق القدس (أبو ديس، العيزرية، والسواحة الشرقية) البالغ عددهم (83) وخلصت الدراسة أن الإدارة تضع برامجاً لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبدرجة متوسطة من استجابة مجتمع الدراسة وأن البلديات تستعين بخبراء من الخارج في مجال التخطيط الاستراتيجي. وأنه يوجد في البلديات خطط استراتيجية تعمل من خلالها، وأن التخطيط يسهم في تحديد احتياجات البلدية بدقة متناهية، ومن المهم ضرورة ومتابعة وتقييم أداء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.



## - دراسة صبري وعبيد ومصلى (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية في بلديات محافظات شمال الضفة الغربية ومعرفة كيفية التغلب على المعوقات التي تحد من نجاح التخطيط التنموي لدى الهيئات المحلية في شمال الضفة الغربية، استخدم الباحثون المنهج الوصفي من خلال الاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (41) بلدية أي (90%) من مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية كانت بدرجة كبيرة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد العينة في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية تُعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية، ومتغير عدد السكان البلدة/المدينة ومتغير عدد العاملين في الهيئة المحلية، وفي نفس الوقت تبين عدم وجود فرق تُعزى لمتغير اسم الهيئة المحلية، كذلك تبين أن هناك وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين عمر الهيئة المحلية والصعوبات التي تواجهها، وأهم ما أوصت إليه الدراسة باختصار دليل التخطيط التنموي في البلديات وتبسيطه وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمشاركين من المجتمع المحلي في عمل الخطة التنموية والقطاع الأهلي والخاص.

## - دراسة آدم (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق منهج التخطيط التنموي التشاركي على المشروعات التنموية بولاية كسلا في الجزائر. تحاول الدراسة تسليط الضوء على التخطيط التنموي التشاركي وأثره على المجتمع المحلي بولاية كسلا، وتمثلت المشكلة في الإجابة على السؤال التالي: ما أثر تطبيق منهج التخطيط التنموي التشاركي على المشروعات التنموية بولاية كسلا؟ من خلال نقل تجارب المؤسسات التنموية الحكومية وغير الحكومية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة قيد الدراسة، ومنهج دراسة الحالة؛ لتحليل البيانات الأولية المتحصل عليها من العينة العشوائية باستخدام استبانة معدة لغرض الدراسة والاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، ويستعين الدارس بالمنهج الإحصائي الأولي في مجالات الرصد والتقييم والبحث لمعلومات وبيانات أولية وثانوية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: يجب أن تتوفر لدى المجتمع

المحلي المعرفة الكاملة بمنهج التنمية بالمشاركة وأن يكون لديه القدرة الكافية للمشاركة حتى يستطيع استغلال موارده المحلية في مشروعات تنموية تساهم في تحسين معاشهم، بناءً على هذه النتائج تقدم الباحث بعدد من التوصيات، منها: تحتاج تنمية المجتمعات المحلية إلى بناء تطوير وتدريب قيادات محلية واعية بمفاهيم منهج التنمية بالمشاركة واستغلال الموارد المتاحة بالصورة المطلوبة لتفوق عملية التغيير والتنمية، تطبيق شعار التنمية والتطوير من خلال المشاركة أو الدعم المباشر في جميع المجالات الخدمية، وتدريب المجتمعات والذي يسهم بدوره في رفع كفاءة وقدرات الاستيعاب التنمويّ لدي هذه المجتمعات، كما أوصت بنشر الوعي بضرورة التخطيط

#### - دراسة البطحة (2017)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تطبيق التخطيط التنمويّ الاستراتيجي لدى محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال المقابلة والاستبانة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم والبالغ عددها (11) مجلس بلدي والبالغ أعضائها (131) عضواً وبلغ حجم العينة (106)، وخلصت الدراسة أن تطبيق التخطيط التنمويّ الاستراتيجي لدى بلدية بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية كانت متوسطة، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط التنمويّ الاستراتيجي لدى بلديات بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تُعزى لمتغير الجنس أو المستوى التعليمي أو سنوات الخدمة، وأوصت الدراسة على ضرورة قيام فريق تخطيط البلدية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على المستقبل، وتوفير خطط تنموية واستراتيجية تتلاءم ومتطلبات المجتمع المختلفة والعمل على تنفيذ التخطيط التنمويّ الاستراتيجي كاملاً دون نقصان.

## - دراسة الطيب ومحمد (2016)

هدفت الدراسة للتعرف على الآثار التنموية الناتجة عن الخطط والسياسات الاستراتيجية المختلفة

للدولة ودورها في تحقيق السلام المستدام (2003 - 2014)، استخدم الباحث المنهج الوصفي

التحليلي من خلال استخدام الاستبانة، عينة البحث تمثلت في مواطني ولاية شمال دارفور بمختلف محلياتها، وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات وخطط التنمية المختلفة لم تُحدث تنمية متوازنة ومستدامة في الولاية؛ نتيجة لقلّة الميزانيات التنموية وسوء تشخيص المشكلة، ومن أهم التوصيات العمل على إيجاد منهج تنموي يقوم على تشخيص مشكلة التنمية في الولاية وتطوير القطاع الزراعي وتحسين البنى التحتية، والتركيز على جعل التنمية في الولاية محلية تعتمد على الديمقراطية والمشاركة الشعبية.

## - دراسة الطيب (2015)

دراسة بعنوان: " التخطيط التنموي ودوره في تحقيق السلام المستدام بالسودان دارفور نموذجاً"،

هدفت هذه الورقة إلى استقصاء أهمية التخطيط التنموي الشامل لتحقيق السلام المستدام بالسودان بالتركيز على إقليم دارفور، وعليه فقد ركزت أهداف الورقة على: - التعرف على الآثار التنموية الناتجة عن الخطط والسياسات الاستراتيجية المختلفة للدولة ودورها في تحقيق السلام، - دراسة تأثير الوضع التنموي الراهن على السلام الاجتماعي بالسودان، تم استخدام المنهج التثليثي الذي يعتمد على دراسة الحالة باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي والتاريخي لرصد الخطط التنموية ودورها في العملية السلمية، واعتمدت الدراسة على الافتراضات التالية: - توفير التنمية الشاملة عامل أساسي على استدامة السلام - غياب اللامركزية الإدارية الحقيقية والمشاركة الشعبية سبب أساسي في فشل الخطط التنموية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: - ضرورة إيجاد آلية مستقلة تقوم بالتوزيع العادل للموارد على الولايات بغرض تحقيق التوازن التنموي في السودان - إن تطبيق الفدرالية في الأقاليم لم يحقق التنمية المطلوبة.

## - دراسة عدوان (2014)

هدفت الدراسة للتعرف على التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، خلّصت الدراسة إلى أن درجة وضوح التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجالس المحلية والمجتمع المحلي كانت إيجابية وبشكل عالٍ نسبياً، وأن المشاركة المجتمعية والرسمية في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية كانت ضعيفة، وهناك ضعف في الاهتمام في تدريب كوادرها على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، كما أنها لا تلتزم في تحديث عملية الخطة التنموية الخاصة بها بشكل دوري ومنتظم، كما كشفت نتائج الدراسة أن أهم خمسة معوقاتٍ داخلية و خارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجالس المحلية كانت على النحو التالي من الأهم فالأقل أهمية: قلة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف، ضعف البنية التحتية المتوفرة، اعتماد المجلس المحلي على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية، ضعف قدرات المجلس المحلي عدم ملائمة المخطط الهيكلي الحالي للاحتياجات المستقبلية للمجتمع المحلي.

## - دراسة القيق (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تتبع المشاركة المجتمعية في التخطيط التنموي في المدن الفلسطينية، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور المشاركة المجتمعية في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية والتي تعتبر حسب دليل الإجراءات المتبع في إعداد هذه الخطط الركيزة الأساسية في رسم ملامح التطوير لهذه المدن، كذلك يتطرق البحث الى الدور الذي يمكن أن تلعبه المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المحلي في المدن الفلسطينية، وتلقي الدراسة الضوء على وسائل المشاركة المجتمعية التي تم إتباعها في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية لبلديات قطاع غزة من خلال لجنة ممثلي المجتمع المحلي والمشاركة الفاعلة للجان المتخصصة والفنية التي واكبت المراحل المختلفة لإعداد هذه الخطط، حيث يستعرض البحث جوانب المشاركة في هذه اللجان من حيث، تكوينها، دورها، أهميتها، المعوقات، والمشاكل المتعلقة بها، كما تهدف هذه الدراسة إلى تزويد المسؤولين والقائمين على برامج تنمية المجتمع المحلي بمؤشرات عن أهمية الدور الذي قامت به الفئات المشاركة من ذوي العاقلة في تحديد الأولويات المجتمعية وتعزيز التنمية المستدامة في البيئة

العمرائية لأحياء المدينة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث كلاً من المنهج الوصفي والتحليلي بالاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية من المعلومات، حيث قام الباحث بإجراء العديد من اللقاءات مع كافة الأطراف الفاعلة في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية والتي مكنته من رصد أهم الإشكالات التي واجهت مشاركة ممثلي المجتمع المحلي في إعداد الخطة وأتاحت له إجراء العديد من المقابلات مع أعضاء اللجان المشاركة وأصحاب العلاقة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود رغبة وتوجه إيجابي لدى الأفراد نحو المشاركة المجتمعية وإدراكهم لأهمية الدور الذي يقومون به في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع المحلي، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك ممثلي المجتمع المحلي في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاق العمل التطوعي لأفراد الحي.

- دراسة ناصر (2013)

هدفت الدراسة للتعرف على تجربة الهيئات المحلية الفلسطينية في التخطيط التنموي الاستراتيجي وتحديد المعوقات التي واجهت تحقيق أهداف هذه الخطط، وهدفت الدراسة للتعرف على سياسات وإجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط ومستوى تنفيذها في قبالن، استخدم الباحث المقابلة الشخصية لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى تدني نسبة تنفيذ التخطيط التنموي الاستراتيجي بسبب تأثرها بالانقسام السياسي وكذلك أظهرت قصور في التقسيم والتحديث الدوري للخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبالن.

- دراسة حامد (2009)

دراسة بعنوان: "استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار"، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار من خلال مراجعة مراحل تطور الهيئات المحلية في فلسطين في الفترات السابقة وتحليل وتقييم الواقع الحالي لهذه الهيئات، ولتحقيق هدف الدراسة تم الرجوع إلى المفاهيم والنماذج المتعلقة بالنظم الإدارية والإدارة المحلية، وكذلك الاطلاع على المراحل السابقة لتطور الإدارة المحلية في أريحا والأغوار، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وكذلك المنهج التحليلي لتقييم الواقع الفلسطيني بالاعتماد على المعلومات والبيانات المتوفرة من مصادر مختلفة، بالإضافة إلى نتائج دليل المقابلة الذي أجري مع كل الهيئات

المحلية في منطقة الدراسة والتي بلغ عددها 20 هيئة موزعة بين مجلس قروي ومجلس خدمات مشترك ودوائر وزارة في ثلاث محافظات تشكل منطقة الدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى: وجود مركزية في النظام الإداري للهيئات المحلية وتعدد المستويات الإدارية، ووجود عدد كبير للهيئات المحلية، وعجز الهيئات المحلية عن أداء دورها ومهامها وتلبية احتياجات المواطنين، وأظهرت الدراسة عدم ملائمة قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لعام 1997 للواقع الحالي في منطقة الدراسة، وعدم توفر المرونة اللازمة لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة، وقد خلّصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها: إعادة التقسيم الإداري والجغرافي لمنطقة الدراسة باعتبار المنطقة إقليمياً جغرافياً مستقلاً إدارياً ومالياً، وتشكيل مجلس إقليمي واحد للمنطقة يضم كافة الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، وتكون مهمته التخطيط والتنفيذ للسياسة العامة ومشاريع التطوير والتنمية في الإقليم، كذلك أوصت الدراسة بضرورة مراجعة القوانين الحالية وإمكانية صياغة قوانين ووضع لوائح تفسيرية جديدة وتشريعات وأنظمة تشرع التوصيات الآتية والمقترحات والنتائج التي تضمنتها الدراسة خاص فيما يتعلق بتشكيل مجلس.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة MONTEBELLO M and et. al, 2017

هدفت الدراسة إلى توصيف الوضع الحالي لممارسة نظام التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالظروف المستقبلية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة على الشركات الكبرى للأعمال في فرنسا، وبلغ حجم عينة الدراسة على 9 شركات، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات موضوع الدراسة تمارس التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، وأن الشركات الفرنسية تستعين بالمتخصصين في التنبؤات الاقتصادية طويلة الأجل، تبين كذلك أنه نادرٌ ما يتم الربط بين أنواع التنبؤات (الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية) طويل المدى من خلال التخطيط الاستراتيجي، وخلصت الدراسة إلى أن معظم الشركات الفرنسية تتجه إلى التركيز على ممارسة التخطيط التشغيلي قصير الأجل الذي يعتمد على أسلوب الموازنات السنوية، وفقاً لنظام التخطيط المركزي المعمول به

في نيجيريا، ويرى غالبية مديري الشركات ان هناك ضعف في ممارسة التخطيط الاستراتيجي نتيجة عدم التأكد الذي يشوب السياسات والأنظمة الحكومية.

- دراسة (2015) ، Barcson B. S

هدفت إلى تناول الإصلاحات الحكومية التي تتبناها بابوا غينيا على المستوى المحلي العام لعام 1995 كانت كبيرة، وذلك نتيجة القلق المتزايد من فشل الخدمة العامة في تحمل مسؤوليتها تجاه الشعب، والهدف من الدراسة هو معالجة مسألة ما إذا كانت المستويات الدنيا للحكومة قادرة على تنفيذ خطط التنمية في إطار الإصلاحات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الإصلاحات التي أُجريت في عام 1995 جعلت الحكومات على المستوى المحلي تعتمد على لجنة أولويات التخطيط والميزانية المشتركة التابعة لها وعلى إدارة المقاطعات، التي أصبحت العائق الرئيس أمام فعالية الحكومة المحلية، وهذا بدوره أعاق قدرة الحكومات على المستوى المحلي وتعزيز العلاقات غير المتكافئة، بدلاً من المساعدة في تقديم الخدمات في بابوا غينيا الجديدة، لذلك هناك حاجة ماسة إلى جعل الحكومات على المستوى المحلي أكثر فاعلية.

- دراسة، (2014) ، Greeley ، Rosenbloom J. ، G

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تطبيق الفكر الاستراتيجي بمتاجر التجزئة الأمريكية؛ نظراً لشدة المنافسة في هذا المجال وسرعة التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المتاجر، وزيادة التكاليف الخاصة به، استخدم المنهج التحليلي، بحيث تمّ توزيع استبيان على (105) من العاملين في متاجر التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية، وحُلّصت الدراسة الى أنّ معظم المتاجر قد دخلت في ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي، وأنّ ما يقارب من ثلث عدد المتاجر قد خصّص وحدات تنظيمية متخصصة في هذه الوظيفة، أما الباقي فقد استعان في إعداد عملية التخطيط بالخبرات الاستشارية من خارج المتجر، وأوصت الدراسة على مزيد من التكيف والمرونة في ظل المتغيرات العالمية السريعة عند قيام مزيد من متاجر التجزئة بممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي.

- دراسة French (2014)

هدفت الدراسة إلى قياس دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة وباستخدام عينة من منشآت الخدمات المهنية الصغيرة تم دراسة العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي، فقد تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة، ورسالة، وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية، وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي، وتخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط المتطور، ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقييم العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة، فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر السابقة إلا أنها توصلت إلى أن هناك علاقة هامة بين الربح والتخطيط الغير الرسمي ظهرت من خلال الدراسة.

- دراسة فوهمان (Hoffman،2007)

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط التنموي الاستراتيجي التنموي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة لها تأثير على عملية التخطيط التنموي، استخدام عينة من المؤسسات الدولية لتطبيق هذه الدراسة، ومن أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها أن التخطيط التنموي الاستراتيجي مناسب لكل الثقافات، وأنّ هناك علاقة بسيطة بين التخطيط والثقافة.

- دراسة ( Schraeder Mike 2007 )

بعنوان مدخل مبسط للتخطيط الاستراتيجي وقد خلّص الباحث إلي أن المنظمات الخدمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تتجز أعمالها بشكل أفضل من تلك التي لا تستخدمه، وأن هناك أهمية قصوى لحضور المديرين الرئيسيين في المنظمة لجلسات التخطيط الاستراتيجي، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك فوائد من إشراك استشاريين تنظييين خارجيين في هذه العملية.



## - دراسة (Hayley Careter, 2006)

وقد أشار الباحث في هذه الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي لم يكن موضع استحسان أو اهتمام المنظمات في العقد الأخير، إلا أن هناك اهتمام جديد أخذ بالظهور في هذه المفهوم على اعتبار أنه أداة لمراقبة التغيير المتسارع الذي يطراً على البيئة، وكأداة لاتخاذ قرارات بناءً على دراسة وفهم هذه التغييرات، وقد ركز الباحث على عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي كضرورة مشاركة أفراد من كافة المستويات الإدارية في المنظمة في عملية التخطيط up-bottom، وضرورة عقد اللقاءات المستمرة مع كل من الزبائن والموردين؛ نظراً لأهمية هذه اللقاءات في البناء عليها من أجل تحسين التخطيط والأنشطة، وإنّ التخطيط الاستراتيجي الناجح يعتمد على إقحام القوى البشرية في المنظمة، وإنّ الخطة الاستراتيجية ليس مجرد عمل يُنجز لمرة واحدة ثم يتمّ توثيقه ووضعه على الرف، بل إنّ التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة ودائمة، وتوثيقها بشكل جيد مهم من أجل التذكّر والرجوع لها عند الحاجة، ومن أجل إعلام المعنيين بالتنفيذ بها وليس الهدف التوثيق والحفظ للتاريخ.

### أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين أنها تتقاطع مع الدراسة الحالية التخطيط التنمويّ الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية التي تم تناولها في مجموع الدراسات:

#### 1. أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة :

1. ركزت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وبعض

منها في التخطيط التنمويّ الاستراتيجي بشكل خاص

2. ركزت كل من دراسة (آدم، 2018)، ودراسة (البطحة، 2017)، ودراسة (عدوان، 2019)،

ودراسة (القيق، 2019)، ودراسة (العكش و الخضور ، 2020)، ودراسة (الطيب، 2015،

(، ودراسة (فوهمان 2007) على موضوعي التخطيط الاستراتيجي التنمويّ.

3. ركزت كل من دراسة (عبد القادر، 2019)، ودراسة (صبري وآخرون، 2019)، ودراسة (الصالح وآخرون، 2017)، ودراسة (محمد، 2016)، ودراسة (الكسر، 2020)، ودراسة (الأعمى، 2019) التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل.

04 ركزت كل من دراسة (الشاعر، 2019)، ودراسة (حامد، 2019)، ودراسة (عايش، 2019)، ودراسة (ناصر، 2013)، ودراسة (الابروي، 2020) ودراسة (منصور، 2020) التي تناولت موضوع الهيئات المحلية كمتغير تابع

05 اتفقت كل من دراسة (ناصر، 2013)، ودراسة (عدوان، 2014)، ودراسة (البطحة، 2017)، ودراسة (صبري وآخرون، 2019) في موضوعي التخطيط التنموي الاستراتيجي والهيئات المحلية، واتفقت دراستي مع هذه الدراسات من حيث موضوع للدراسة ومن خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد في التخطيط التنموي الاستراتيجي.

## 2. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

1. اختلاف عدد الدراسات العربية مقارنة بعدد الدراسات المحلية والأجنبية حيث كانت الدراسات العربية بالمركز الأول مقارنة بالدراسات الأجنبية.
2. أجريت (7) دراسات على قطاع الهيئات المحلية، و(14) دراسة التخطيط الاستراتيجي التنموي و(4) دراسات دمجت التخطيط الاستراتيجي التنموي مع الهيئات المحلية

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

هدفت الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية التي قمنا باستعراضها في دراستنا هذه، إلى التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي ليس فقط للهيئات البلدية والمحلية والمعوقات التي تعترض تنفيذه، بل وللمؤسسات الأخرى العامة والخاصة، بمختلف طبيعة أنشطتها، سواءً أكانت مؤسسات إنتاجية أو تجارية أو خدماتية، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يُعد ركيزة أساسية في عمل الهيئة أو المؤسسة.

فقد ركزت بعض هذه الدراسات على واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات والصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط التنموي كدراسة عبد القادر، و دراسة صبري وآخرون. وبعض الدراسات سعت إلى معرفة التحديات الخاصة بالتخطيط التنموي من حيث المشاركة المجتمعية والتمويل والمتابعة والتقييم منها، دراسة ناصر، والقيق، وعدوان.

كما سعت كل من دراسة الشاعر، وآدم إلى معرفة أثر تخطيط السيناريوهات الاستراتيجية وأثر تطبيق منهج التخطيط التنموي على الأداء في القطاع الإنتاجي، بينما تناولت التحديات التنموية المتعلقة بظاهرة الفقر، واختلفت الدراسات التي اطلعنا عليها في منهجية البحث العلمي المستخدمة، فمنها من استخدم المنهج الوصفي، ومنها من استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وهناك من استخدم المنهج الوصفي القياسي، إلا أنها تشابهت في تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الأولية.

إن ما يميز الدراسة الحالية "واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات المجالس المحلية في قرى غرب رام الله"، أنها تُعد من الدراسات القلائل التي تحاول تسليط الضوء على هذه المنطقة الحيوية والهامة بالنسبة لمحافظة رام الله والبيرة، والتي يمكن القول أنها منطقة شبه مهمشة بفعل العديد من الأسباب الموضوعية والذاتية، وذلك من خلال تشخيص واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي والتحديات التي تعترض دوره في تلبية احتياجات المجالس المحلية في قرى غرب محافظة رام الله والبيرة.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- ✓ منهجية الدراسة
- ✓ مجتمع الدراسة
- ✓ عينة الدراسة
- ✓ أداة الدراسة (الاستبانة)
- ✓ صدق الاستبانة
- ✓ ثبات الاستبانة
- ✓ إجراءات الدراسة
- ✓ متغيرات الدراسة
- ✓ المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الطالبة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وخطوات التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، إضافةً إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### منهجية الدراسة

المنهج: هو الأسلوب المنظم الذي يتخذه الباحث لحل مشكلة بحثه، وتمّ في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف كما يتطلب دراسة الحالة والمسح الشامل أو مسح العينة. (أبو عمشة، 2015)، واستخدمت الطالبة المنهج الوصفي منهجاً للدراسة؛ وذلك لملاءمة طبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

هو مجموعة العناصر والأفراد الذين ينصبّ عليهم الاهتمام في دراسة معينة أو مجموعة المشاهدات التي يتم جمعها عن تلك العناصر، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، والبالغ عددهم (400)، وذلك حسب إحصائيات وزارة الحكم المحلي للعام 2020.

#### عينة الدراسة:

اختارت الطالبة عينةً متيسرةً ممثلةً لعدد من أعضاء المجالس المحلية في قرى غرب رام الله، حيث تكونت عينة الدراسة من (250) عضواً إناثاً وذكوراً، حسب معادلة تامبسون وهي كالآتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N - 1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث أن:

N حجم العينة

Z الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة (1.96) = (1.96)

D نسبة الخطأ وتساوي 05

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.5)

حيث تم توزيع الاستمارات عليهم، وبعد جمع الاستمارات تم استرداد نحو 230 استمارة، وتم استبعاد 10 استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي ، أي بما نسبته 85% من أعضاء المجالس المحلية والجدول رقم (2) يبين توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	150	68.2%
أنثى	70	31.8%
العمر		
أقل من 30 سنة	59	26.8%
30 - 40 سنة	136	61.8%
أكثر من 40 سنة	25	11.4%
المؤهل العلمي		
دبلوم	50	22.7%
بكالوريوس	137	62.3%

دراسات عليا	33	15.0%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	12	5.5%
5-10 سنوات	141	64.1%
أكثر من 10 سنوات	67	30.4%

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن ما نسبته 68.2% كانوا من الذكور، وما نسبته 31.8% كانوا من الإناث، كما تبين أيضا أن ما نسبته 26.8% كانت أعمارهم أقل من 30 سنة، وما نسبته 61.8% قد كانت أعمارهم تتراوح ما بين 30 - 40 سنة، في حين أن ما نسبته 11.4% قد كانت أعمارهم أكثر من 40 سنة.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فكما يتضح من الجدول نفسه، فإن ما نسبته 22.7% من أفراد العينة يحملون مؤهلاً علمياً هو الدبلوم، وما نسبته 62.3% يحملون مؤهل البكالوريوس، بينما المؤهل العلمي لما نسبته 15% منهم دراسات عليا. أما بالنسبة لسنوات الخبرة فكما يتضح من الجدول السابق، فإن ما نسبته 5.5% كانت سنوات الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 64.1% كانت سنوات الخبرة لديهم تتراوح من 5 - 10 سنوات، وما نسبته 30.4% كانت سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر.

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لقياس دور التخطيط التنموي الاستراتيجي في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، حيث تم تقسيم الاستبانة على النحو التالي:  
القسم الأول: يحتوى على عنوان الدراسة وفقرات إرشادية للمستجيبين.  
القسم الثاني: يحتوى على البيانات الشخصية للمستجيبين شملت عدد من المتغيرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

القسم الثالث: ويحتوي على مجالات الدراسة وقد كانت مقسمة على النحو التالي:

المجال الأول: واقع التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله، ويضم (10) فقرات

المجال الثاني: احتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله التي تسعى لتوفيرها من خلال التخطيط التنمويّ الاستراتيجي مقسم إلى ثلاث محاور على النحو التالي:

✓ **المحور الأول:** الاحتياجات في مجال التعليم والصحة ويضم (4) فقرات

✓ **المحور الثاني:** الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية ويضم (10) فقرات

✓ **المحور الثالث:** الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ويضم (12) فقرة

المجال الثالث: التحديات و المعوقات التي تعترض التخطيط التنمويّ الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، ويضم (12) فقرة

المجال الرابع: دور التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في نجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، ويضم (10) فقرات

المجال الخامس: دور التخطيط التنمويّ الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية، ويضم (12) فقرة

قامت الطالبة بتطوير استبانة من أجل التعرف على لقياس دور التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله ، وذلك تبعا للخطوات التالية:

1- الاطلاع على عدد من الاستبانات في هذا المجال مثل دراسة عبد القادر (2019)، ودراسة صبري(2019)، ودراسة الشاعر (2019).

2- استشارة أصحاب الخبرة و الاختصاص من المشرفين في مجال إعداد وتطوير الاستبانات كأداة بحثية.

### صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في المناهج وطرق التدريس ومختصين في كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وكليات أخرى، وبلغ عددهم (10) محكمين من جامعات مختلفة، وطلبَ منهم إبداءُ الرأي في فقرات أداة الدراسة بصورتها الأولية (ملحق 1) من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل



صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضٍ من الفقرات التي لا لزوم لها وتعديلها؛ لأنه بعض الفقرات وردت مضامينها في فقرات أخرى، وفصل بعض الفقرات إلى فقرتين، وإضافة مجالات جديدة مثل تقسيم مجال احتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله التي تسعى لتوفيرها من خلال التخطيط التنمويّ الاستراتيجي إلى ثلاث محاور، أيضاً تغيير أسلوب صياغة أسئلة الاستبانة ، ولقد تمّ الأخذ برأي الأغلبية في عملية التحكيم بنسبة (75%)، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت في صورتها النهائية (ملحق رقم 2)، كما تم حساب الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة كما يظهر في جدول (3)

### جدول (3): الصدق الداخلي لفقرات الأداة

الرقم	معامل الثبات	الدلالة الإحصائية
واقع التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله		
1	.635	0.000
2	.495	0.000
3	.449	0.000
4	.528	0.000
5	.739	0.000
6	.551	0.000
7	.479	0.000
8	.516	0.000
9	.319	0.000
10	.430	0.000
الاحتياجات في مجال التعليم والصحة		
1	.698	0.000
2	.705	0.000
3	.713	0.000

0.000	.757	4
الاحتياجات في مجال التعليم والصحة		
0.000	.538	1
0.000	.666	2
0.000	.649	3
0.000	.409	4
0.000	.538	5
0.000	.381	6
0.000	.633	7
0.000	.604	8
0.000	.624	9
0.000	.498	10
الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة		
0.000	.422	1
0.000	.239	2
0.000	.495	3
0.000	.472	4
0.000	.674	5
0.000	.603	6
0.000	.501	7
0.000	.509	8
0.000	220	9
0.000	.369	10
0.000	.499	11
0.000	.465	12
المعيقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى		

الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله		
0.000	.586	1
0.000	.484	2
0.000	.519	3
0.000	.547	4
0.000	.649	5
0.000	.556	6
0.000	.445	7
0.000	.654	8
0.000	.593	9
0.000	.354	10
0.000	220	11
0.000	.367	12
دور التخطيط التنموي الاستراتيجي في نجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله		
0.000	.644	1
0.000	.634	2
0.000	.471	3
0.000	.407	4
0.000	.704	5
0.000	.294	6
0.000	.528	7
0.000	.469	8
0.000	.596	9
0.000	.591	10
دور التخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية		

0.000	.393	1
0.000	.172	2
0.000	.521	3
0.000	.344	4
0.000	.496	5
0.000	.640	6
0.000	.576	7
0.000	.647	8
0.000	.441	9
0.000	.220	10
0.000	.592	11
0.000	.485	12

يوضح الجدول رقم (4) وجود ارتباط واتساق داخلي بين فقرات الاستبانة عن طريق الدراسة، الارتباط بيرسون وكان ذلك مؤشراً لوجود صدق اتساق داخلي بين فقرات مجالات الدراسة مع درجاتها الكلية، حيث إن جميع معاملات الارتباط عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

#### ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة، فقد وزعت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 30 عضو من أعضاء مجالس الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة. وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس فقد استخدم معامل (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل ثبات الاستبانة عليه (93.4) وهو معامل ثبات جيد جداً لإجراء هذه الدراسة واعتماد هذه الأداة كأداة مناسبة لهذه الدراسة، والجدول (4) يوضح معاملات الثبات لمجالات الدراسة.

#### جدول (4)

معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	أسماء المجالات
84.7	10	واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله
		احتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله التي تسعى لتحقيقها من خلال التخطيط التنموي الاستراتيجي:
81	4	• الاحتياجات في مجال التعليم والصحة
79.7	10	• الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية
75.8	12	• الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة
78.8	12	التحديات و المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله
77.3	10	دور التخطيط التنموي الاستراتيجي في نجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله
74.7	12	دور التخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية
93.4	70	الدرجة الكلية

#### إجراءات الدراسة:

1- تحديد مشكلة الدراسة وجمع المعلومات، وذلك يتم من خلال إحساس الطالبة بوجود خلل أو ضعف أو غموض في جانب معين؛ لذلك تقوم الطالبة بعمل دراسة استجلاء لأمره فتجمع المعلومات من خلال الأسئلة.

2- تحديد مجتمع الدراسة والعينة، وهنا تقوم الطالبة بتحديد مجتمع الدراسة بشكل واضح ودقيق وتحدد أيضاً سماته وخصائصه، ومن ثم تقوم الطالبة باختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة فتختارها وفق طرق وأدوات محددة يكون لها نفس خصائص مجتمع الدراسة لذلك تقدم عينة الدراسة معلومات دقيقة حول المجتمع وخصائصه.

3- إعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة، تعتبر الاستبانة من أهم أدوات الدراسة التي يستعملها الباحثون في كافة أنحاء العالم، فهنا قامت الطالبة بتصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة، يجيب عليها أفراد مجتمع البحث، لأنها تهتم الجانب الذي ترغب الطالبة في دراسته، فهي وسيلة مهمة للغاية في الحصول على بيانات البحث.

4- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واستلام الردود يدوياً.

5- تم فحص الاستبيانات وفرزها للتأكد من صحة عدد الاستبيانات؛ لأن هذا يساعد الطالبة على إدخال بيانات الاستبانة بسهولة وبشكل مرتب، ومن ثم توصيف الاستبانة العلمي بشكل جيد حتى تستطيع الطالبة حصر الإجابات التي نريدها من حيث صحتها أو عدم صحتها والوصول إلى نتائج دقيقة.

6- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حتى تصل الطالبة إلى نتائج دقيقة وجودتها عالية جداً.

#### متغيرات الدراسة:

لقد اشتملت الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات وهي:

أولاً: متغيرات مستقلة: التخطيط التنموي الاستراتيجي

ثانياً: المتغيرات التابعة: تشتمل الدراسة على متغير تابع يتمثل في التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية

\* الجنس وله مستويان (ذكر، أنثى)

\* العمر وله أربع مستويات (أقل من 30 سنة، 30 - 40 سنة، أكثر من 40 سنة)

\* **المؤهل** وله ثلاث مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)

\* **سنوات الخبرة** ولها أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)

**المعالجة الإحصائية:**

تم معالجة البيانات التي تم إدخالها إلى جهاز الحاسوب والتي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) وذلك باستخدام ما يلي:

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الاستبانة.

- استخراج معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach's alpha)

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

✓ النتائج الإحصائية المتعلقة بأسئلة الدراسة



## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### مقدمة:

هدفت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية ، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة ، وتم اعتماد التوزيع التالي في عملية تصحيح أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لمقياس ليكرث الخماسي للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة على نحو التالي:

#### الجدول رقم (5)

#### تقدير الإجابات وفق المعيار

الدرجة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	ضعيفة
المتوسط الحسابي	5.0 – 4.21	4.20–3.41	3.40–2.61	2.60–1.81	1.80–1

تدرجت الإجابة للفقرة الأولى من فقرات الأداة على سلم إجابات خماسي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ضعيفة) وذلك حسب انطباق محتوى الفقرة على المستجيب، ويمكن تحويل سلم الإجابات إلى درجات بحيث تأخذ الإجابة ضعيفة (درجة واحدة)، منخفضة (درجتان)، متوسطة (ثلاث درجات)، مرتفعة (أربع درجات)، مرتفعة جداً (خمس درجات)

## النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما دور التخطيط التنموي الاستراتيجي في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية؟ وللإجابة عن السؤال السابق فقد قامت الطالبة بتقسيم السؤال الرئيس إلى خمسة أسئلة فرعية تتضمن مجالات الدراسة وهي (واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله، احتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله التي تسعى لتوفيرها من خلال التخطيط التنموي الاستراتيجي، التحديات والمعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، العلاقة بين التخطيط التنموي الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، علاقة التخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدمائية الاجتماعية والاقتصادية)، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ولمجالها الكلي، وفيما يلي توضيحاً لهذه النتائج:

## السؤال الفرعي الأول:

ما واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله؟

يشير الجدول (6) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الأول:

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات ما واقع التخطيط التنموي

الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	الرقم
مرتفعة جداً	89%	.6333 1	4.4273	تطبق الهيئات المحلية الخطط التنموية الاستراتيجية وفق الميزانية المقررة لها	9	1.
مرتفعة جداً	87%	.7152	4.3500	تعد الهيئات المحلية خطط تنموية استراتيجية	1	2.

الدرجة	النسبة المنوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة	الترتيب
		9				
مرتفعة جداً	85%	.7755 1	4.2364	تنفذ الهيئات المحلية كافة بنود الخطط التنموية الاستراتيجية بشكل كامل	1 0	.3
مرتفعة	84%	.6730 3	4.2000	تعتمد الهيئات المحلية أنشطة معتمدة تهدف لتعزيز المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة وتفعيل دورها	4	.4
مرتفعة	83%	.7881 8	4.1500	تطبق الهيئات المحلية الخطط التنموية الاستراتيجية وفقاً لجدول زمني محدد	8	.5
مرتفعة	82%	.6880 8	4.1227	تستعين الهيئات المحلية بذوي الاختصاص لإعداد وتحليل خطط تنموية استراتيجية	5	.6
مرتفعة	82%	.8125 6	4.1045	تستعين الهيئات المحلية بخبراء للمساعدة في تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية	6	.7
مرتفعة	82%	.6974 4	4.0818	تشارك الهيئات المحلية في إعداد وتحليل وتنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية	7	.8
مرتفعة	81%	.5865 5	4.0545	تضع الهيئات المحلية مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تلبية احتياجات المواطنين	3	.9
مرتفعة	79%	.7696 0	3.9636	تلتزم الهيئات المحلية بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها وتحسينه بناءً على التغذية الراجعة	2	.10
مرتفعة	83%	.3685 7	4.1691	الدرجة الكلية: واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله؟		

يوضح الجدول السادس المتوسطات الحسابية لفقرات مجال واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى رام الله، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.16) ، وبدرجة استجابة غالباً، وهذا يعني أن هناك تخطيط تنموي استراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله.

السؤال الفرعي الثاني:

ما احتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله التي تسعى لتوفيرها من خلال التخطيط التنموي الاستراتيجي؟

أولاً: الاحتياجات في مجال التعليم والصحة

يشير الجدول (7) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثاني:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في الاحتياجات في مجال التعليم والصحة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ترتيب	رقم
مرتفعة جداً	89%	.6279 1	4.445 5	تسعى الهيئات المحلية لبناء مدارس جديدة أساسية وثانوية لكلا الجنسين.	1	.1
مرتفعة جداً	86%	.6639 0	4.281 8	تحرص الهيئات المحلية على تحسين البنية التحتية للمدارس القائمة (إضافة غرف صفية، أجهزة حاسوب، مرافق صحية، تدفئة، إضاءة، مقاعد دراسية وأثاث)	2	.2
مرتفعة جداً	84%	.7908 1	4.213 6	تخطط الهيئات المحلية لإنشاء مراكز للتعليم المهني (كهرياء، ميكانيكا سيارات، حدادة، نجارة، سباكة، تدفئة وتبريد...)	3	.3
مرتفعة	81%	.7788 2	4.072 7	تسعى الهيئات المحلية لإنشاء عيادات طبية حكومية تلبي احتياجات المواطنين للتخصصات المختلفة (أقسام طوارئ، عيادات طب عام، عيادات أطفال، عيون، نسائية، أسنان،... الخ)	4	.4
مرتفعة جداً	85%	.5148 9	4.253 4	الدرجة الكلية الاحتياجات في مجال التعليم والصحة		

يوضح الجدول السابع المتوسطات الحسابية لمحور الاحتياجات في مجال التعليم والصحة، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة قد بلغ (4.25)، وبدرجة استجابة مرتفعة جداً. مما يعني أن الهيئات المحلية تسعى لتوفير الاحتياجات في مجال التعليم والصحة بشكل مستمر.

ثانياً: الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	الرقم
مرتفعة جداً	89%	.7081 9	4.427 3	تعمل الهيئات المحلية على إنشاء محطة لتكرير مياه الصرف الصحي	5	1.
مرتفعة جداً	87%	.7805 6	4.340 9	تعمل الهيئات المحلية على بناء شبكة صرف صحي	4	2.
مرتفعة جداً	87%	.7835 0	4.327 3	تحرص الهيئات المحلية على تركيب إنارة للشوارع الرئيسية والفرعية	2	3.
مرتفعة جداً	85%	.8015 7	4.263 6	تحاول الهيئات المحلية إزالة المخالفات من على الطرق	1 0	4.
مرتفعة جداً	85%	.8365 2	4.250 0	تهدف الهيئات المحلية لإنشاء محطات للغاز المنزلي	7	5.
مرتفعة	84%	.8456 0	4.195 5	تعمل الهيئات المحلية على شق طرق زراعية وإعادة تأهيل الموجود منها	3	6.
مرتفعة	84%	.7486 0	4.181 8	تقوم الهيئات المحلية بصيانة شبكة المياه والكهرباء بالتنسيق مع الجهات المختصة	6	7.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	الرقم
مرتفعة	83%	.7228 7	4.127 3	تحرص الهيئات المحلية على شق وتعبيد شوارع جديدة	1	.8
مرتفعة	82%	.8422 6	4.086 4	تحرص الهيئات المحلية على توفير سيارات نقل النفايات، وسيارات تنظيف الشوارع	8	.9
مرتفعة	82%	.8043 4	4.077 3	تحرص الهيئات المحلية على توفير العدد الكافي من حاويات النفايات	9	.10
مرتفعة جداً	85%	.4384 5	4.227 7	الدرجة الكلية للاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية		

يوضح الجدول الثامن المتوسطات الحسابية لمحور الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة قد بلغ (4.22)، وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، مما يعني أن الهيئات المحلية تسعى لتوفير الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية بشكل مستمر ودائم.

ثالثاً: الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة

#### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	الرقم
مرتفعة جداً	88%	.7001 6	4.413 6	تسعى الهيئات المحلية إلى نقل مناشير الحجر إلى خارج الأماكن السكنية	5	.1
مرتفعة جداً	86%	.6654 6	4.309 1	تسعى الهيئات المحلية إلى فتح دور للمسنين والعجزة	1 2	.2

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الدرجة	الترتيب
مرتفعة جداً	85%	.7063 0	4.250 0	تهدف الهيئات المحلية لتخصيص أماكن مكبات للنفايات	4	.3
مرتفعة جداً	85%	.6915 8	4.245 5	تحتاج الهيئات المحلية لإنشاء مسلخ لذبح الحيوانات اللاحمة والدواجن	3	.4
مرتفعة جداً	85%	.6381 2	4.231 8	تحرص الهيئات المحلية على إنشاء نوادي رياضية	8	.5
مرتفعة جداً	85%	.6309 3	4.231 8	تهدف الهيئات المحلية لإنشاء مراكز وجمعيات لذوي الاحتياجات الخاصة	1 1	.6
مرتفعة جداً	84%	.7749 7	4.218 2	ترفض الهيئات المحلية دفن أو حرق المخلفات الطبية القادمة من دولة الاحتلال في أراضي قرى غرب رام الله للحفاظ على بيئة نظيفة	2	.7
مرتفعة	83%	.7196 9	4.159 1	تسعى الهيئات المحلية لإنشاء مكاتب عامة	9	.8
مرتفعة	83%	.7877 8	4.136 4	تسعى الهيئات المحلية لإنشاء مراكز وجمعيات لتعليم الأشغال والأعمال النسوية	1 0	.9
مرتفعة	82%	.8584 3	4.109 1	تسعى الهيئات المحلية إلى تشجير الأراضي المهتدة بالمصادرة	1	.10
متوسطة	81%	.6289 5	3.345 2	تسعى الهيئات المحلية لإقامة حدائق عامة و أماكن ألعاب للأطفال	7	.11
متوسطة	79%	.8017 6	3.336 4	تسعى الهيئات المحلية لإنهاء ظاهرة تجميع السيارات المشطوبة والمسروقة في تلك المنطقة	6	.12
مرتفعة	84%	.3537 9	4.192 8	الدرجة الكلية: الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة		

يوضح الجدول التاسع المتوسطات الحسابية لمحور الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة قد بلغ (4.19)، وبدرجة استجابة مرتفعة، مما يعني أن الهيئات المحلية تسعى لتوفير الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

### السؤال الفرعي الثالث:

ما المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله؟

يشير الجدول (10) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الثالث:

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	الرقم
مرتفعة جداً	89%	.6615 2	4.427 3	بعد الاحتلال الإسرائيلي المعيق والأكثر لعملية التنمية الشاملة في فلسطين.	1	.1
مرتفعة جداً	88%	.6746 8	4.422 7	ضعف الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التنموية	3	.2
مرتفعة جداً	88%	.7077 1	4.422 7	بيروقراطية المؤسسات الحكومية في تنفيذ مشاريع البنية التحتية	11	.3
مرتفعة جداً	88%	.7695 3	4.377 3	ضعف الدور المؤسسي الداعم للاحتياجات التنموية	8	.4
مرتفعة جداً	86%	.8157 3	4.318 2	غياب الدعم المالي من المؤسسات الأهلية المختلفة للهيئات المحلية	10	.5



الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ترتيب	رقم
مرتفعة جداً	86%	.6623 8	4.277 3	ارتفاع تكلفة تنفيذ الخطط التنموية	4	.6
مرتفعة جداً	84%	.8135 8	4.213 6	تعد التقسيمات الإدارية للأراضي الفلسطينية (أ. ب، ج ) إحدى المعوقات الأساسية للتنمية الشاملة في فلسطين	2	.7
مرتفعة جداً	84%	.7613 9	4.213 6	تدني مستوى الوعي بأهمية إحداث التنمية المجتمعية	5	.8
مرتفعة	84%	.8705 8	4.190 9	غياب المخصصات المالية من المؤسسات الحكومية ذات العلاقة	9	.9
مرتفعة	83%	.7739 4	4.131 8	التركيبية العشوائية لمجالس الهيئات المحلية، الأمر الذي ينتج عنه خلافات حادة بين الأعضاء على حساب المصلحة العامة	12	.10
مرتفعة	82%	.7180 9	4.118 2	ضعف التواصل بين الهيئات المحلية والهيئات (الوزارات) الحكومية ذات العلاقة	7	.11
مرتفعة	81%	.7524 0	4.068 2	غياب النزاهة والشفافية في عملية إحداث التنمية	6	.12
مرتفعة جداً	85%	.3877 2	4.265 2	الدرجة الكلية لمجال التحديات و المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله		

يوضح الجدول العاشر المتوسطات الحسابية لمجال المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.26)، وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، وهذا يعني أن هناك معوقات تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله كما أفاد أفراد العينة.

#### السؤال الفرعي الرابع:

ما دور التخطيط التنموي الاستراتيجي في نجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله؟

يشير الجدول (11) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الرابع:

### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية دور التخطيط التنموي الاستراتيجي

في نجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	الرقم
مرتفعة جداً	88%	.7194 6	4.413 6	يؤدي اعتماد الهيئات المحلية على التخطيط التنموي الاستراتيجي الى توفير وصف تفصيلي للأنشطة التنموية المختلفة المقررة	9	1.
مرتفعة جداً	88%	.6222 7	4.400 0	يسهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في تعزيز قدرة الهيئات المحلية على الاستفادة من الموارد المتاحة في عملية التنمية	6	2.
مرتفعة جداً	86%	.7168 1	4.281 8	يؤدي اعتماد الهيئات المحلية على التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى توفير خطط تنموية بعيدة المدى	8	3.
مرتفعة جداً	85%	.6898 9	4.259 1	يعزز التخطيط التنموي الاستراتيجي من قدرة الهيئات المحلية في على وضع خطط استراتيجية تتلاءم وحاجات الشباب	7	4.
مرتفعة جداً	85%	.7858 6	4.250 0	يؤدي التخطيط التنموي الاستراتيجي الهيئات المحلية إلى وضع خطط تتلاءم وشرائح المجتمع	5	5.
مرتفعة جداً	85%	.8002 0	4.240 9	يعد التخطيط التنموي الاستراتيجي أداة لتحديد مواطن القوة والموارد الذاتية التي تتمتع بها الهيئات المحلية لتلك المنطقة	1	6.
مرتفعة	82%	.8021 9	4.118 2	يسهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في زيادة فعالية الهيئات المحلية على وضع خطط واضحة ومعتمدة في تنفيذ الأعمال التنموية	2	7.
مرتفعة	82%	.8959 6	4.100 0	يسهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في تحديد الهيئات المحلية للموازنات التقديرية اللازمة لتحقيق أهدافها وأنشطتها	4	8.
مرتفعة	79%	.8481	3.954	يعزز التخطيط التنموي الاستراتيجي من قدرة الهيئات المحلية	3	9.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	المرتبة	الدرجة
		7	5	على تنفيذ الخطط التنموية خلال فترات زمنية محددة		
مرتفعة	79%	.7919 3	3.945 5	يؤدي اعتماد الهيئات المحلية على التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تنفيذ الخطط وفق مؤشرات قياس منشودة لكل سنة	10	.10
مرتفعة	84%	.4121 3	4.196 4	الدرجة الكلية لمجال العلاقة بين التخطيط التنموي الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله		

يوضح الجدول الحادي عشر: المتوسطات الحسابية لمجال العلاقة بين التخطيط التنموي الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.19)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهذا يعني أن هناك علاقة وثيقة بين التخطيط التنموي الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله.

#### السؤال الفرعي الخامس:

ما دور التخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية؟

يشير الجدول (12) إلى نتائج الإجابة على السؤال الفرعي الخامس:

#### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات دور التخطيط التنموي

الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	المرتبة	الدرجة
مرتفعة جداً	88%	.6470 4	4.422 7	يسهم التخطيط الاستراتيجي في حصول الهيئات المحلية على تمويل من البنوك العاملة في فلسطين	9	.1

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ترتيب	رقم
مرتفعة جداً	88%	.7054 8	4.404 5	يفضي التخطيط الاستراتيجي إلى فتح قنوات اتصال مع الصناديق المالية العربية	7	.2
مرتفعة جداً	86%	.7118 0	4.286 4	يفضي التخطيط التتمويّ الاستراتيجي إلى الاستفادة من خبرات البلديات في دول أوروبية وأخرى أجنبية في مجال تحقيق التنمية الاجتماعية	6	.3
مرتفعة جداً	85%	.6435 8	4.263 6	يساعد التخطيط الاستراتيجي على توطيد علاقات الهيئات المحلية بالمؤسسات الرسميّة كوزارة الحكم المحلي المقرر الأول والأخير لكافة مشاريع البنية التحتية	10	.4
مرتفعة جداً	85%	.6592 4	4.231 8	يفضي التخطيط التتمويّ الاستراتيجي إلى الحصول على مساعدات فنية من مؤسسات محلية في دول أوروبية وأخرى أجنبية	5	.5
مرتفعة	84%	.8175 6	4.209 1	يفضي التخطيط التتمويّ الاستراتيجي للاستفادة من البرامج التمويليّة التي يقدمها صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية	8	.6
مرتفعة	84%	.6310 1	4.200 0	يؤدي التخطيط التتمويّ الاستراتيجي إلى اندماج العديد من الهيئات المحلية في مجالس بلدية مما يعزز من قدراتها	2	.7
مرتفعة	84%	.7621 2	4.200 0	يساعد التخطيط الاستراتيجي على إقامة علاقات الشراكة بين الهيئات المحلية والجامعات الفلسطينية التي تعد شريكاً هاماً في تحقيق التنمية	11	.8
مرتفعة	83%	.7111 2	4.154 5	يفضي التخطيط التتمويّ الاستراتيجي إلى حالات التوأمة مع هيئات محلية أوروبية وأجنبية أخرى	3	.9
مرتفعة	82%	.7768 3	4.113 6	يفضي التخطيط التتمويّ الاستراتيجي إلى الحصول على تمويل من مؤسسات محلية في دول أوروبية وأخرى أجنبية	4	.10
مرتفعة	62%	.7589 9	3.123	يساعد التخطيط الاستراتيجي الهيئات المحلية على تشكيل جمعيات صداقة من شخصيات ومؤسسات مجتمعية فاعلة	12	.11

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم	ترتيب
			6	قادرة على دعم المشاريع التنموية لتلك الهيئات		
مرتفعة	62%	.6228 5	3.105 4	يقتضي التخطيط التنموي الاستراتيجي توسيع الهيكل التنظيمي لقرى غرب رام الله	1	12
مرتفعة	84%	.3409 6	4.153 5	الدرجة الكلية لمجال علاقة التخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية		

يوضح الجدول الثاني عشر: المتوسطات الحسابية لمجال علاقة التخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية، وقد تبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية قد بلغ (4.15)، وبدرجة استجابة مرتفعة، وهذا يعني أن هناك دور للتخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية بصورة واضحة كما أفاد أفراد العينة.

**الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله**

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم
مرتفعة	83%	.3685 7	4.1691	التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله	1
احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله والتي تسعى لتحقيقها من خلال التخطيط الاستراتيجي					
مرتفعة جداً	85%	.5148 9	4.2534	• الاحتياجات في مجال التعليم والصحة	
مرتفعة جداً	85%	.4384 5	4.2277	• الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية	

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الترتيب
مرتفعة	84%	.3537 9	4.1928	• الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة	
مرتفعة جداً	85%	.3877 2	4.2652	المعيقات التي تعترض التخطيط التنمويّ الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله	2.
مرتفعة	84%	.4121 3	4.1964	دور التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في نجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله	3.
مرتفعة	84%	.3409 6	4.1535	دور التخطيط التنمويّ الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية	4.
مرتفعة جداً	84%	.3187 0	4.2175	الدرجة الكلية للمجال الكلي	

يوضح الجدول الثالث عشر: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التخطيط التنمويّ الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، وقد كانت على النحو التالي:

1. بلغ المتوسط الحسابي لمجال التخطيط التنمويّ الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله (4.16) وبدرجة استجابة مرتفعة.
2. وبلغ المتوسط الحسابي لمحور الاحتياجات في مجال التعليم والصحة (4.25) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً.
3. ولمحور الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.22) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً.
4. وبلغ المتوسط الحسابي لمحور الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة (4.19) وبدرجة استجابة مرتفعة.

5. ولمجال التحديات والمعوقات التي تعترض التخطيط التنمويّ الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله (4.26) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً.
6. أما مجال دور التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في نجاح التوجهات التنمويّة لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.19) وبدرجة استجابة مرتفعة.
7. ولمجال علاقة التخطيط التنمويّ الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية (4.15) وبدرجة استجابة مرتفعة.
8. وللمجال الكلي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.21) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها

✓ مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

✓ التوصيات



## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها

تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط التنمويّ الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية، وتطرقت الطالبة في هذا الفصل لمناقشة النتائج التي تمّ التوصل إليها بعد إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة، وعرض أهم التوصيات التي خرجت بها.

مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله؟

يشير الجدول (السادس) إلى أن واقع التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله، قد أتى بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (0.36)، وهذا يدل على مستوى مرتفع في عملية التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله.

وتفسر الطالبة هذه النتائج المرتفعة بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مهمة وحيوية لاستمرار عمل الهيئات المحلية في تحقيق رسالتها وأهدافها، وعليه فإن الهيئات المحلية في دولة فلسطين يجب عليها أن تقوم بتحسين خدماتها وتقديمها للجمهور على أحسن وأكمل وجه، وهذا لا يتم إلا من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها أحد العوامل الداخلية التي تساعد على بقاء هذه الهيئات ونجاحها واستمرارها؛ وبالتالي يجب على هذه البلديات والمجالس المحلية تحديد المجالات التنموية والاحتياجات الأولية والبرامج والمشاريع لمجتمعها المحلي من خلال المشاركة المجتمعية الفاعلة، حيث انطلقت في العقدين الأخيرين خطط لعملية التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في شتى البلديات والمجالس المحلية الفلسطينية، وبدأت هذه البلديات والمجالس المحلية في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية والشروع بتنفيذها بناءً على معايير محددة من قبل وزارة الحكم المحلي، وجهات الاختصاص العاملة في هذا المجال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد القادر (2019)، والتي خلصت نتائجها إلى أن الإدارة تضع برامج تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبدرجة متوسطة من استجابة مجتمع الدراسة، كما اتفقت مع دراسة آدم (2018)، وخلصت الدراسة إلى أنه يجب أن تتوفر لدى المجتمع المحلي المعرفة الكاملة بمنهج التنمية بالمشاركة وأن تكون لديه القدرة الكافية للمشاركة باستغلال موارده المحلية في مشروعات تساهم في تحسين معيشتهم، واتفقت أيضاً مع دراسة بطحة (2017)، وخلصت الدراسة أن تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلدية بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية كانت متوسطة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة محمد (2016) حيث كان من أهم نتائجها بأن استراتيجيات وخطط التنمية المختلفة لم تحدث تنمية متوازنة ومستدامة في الولاية؛ نتيجة لقلّة الميزانيات التنموية وسوء تشخيص المشكلة، كما اختلفت مع دراسة عدوان (2014)، التي أوضحت أن هناك قصور في الخطط التنموية للمجالس المحلية، كما اختلفت مع دراسة ناصر (2013)، والتي كان من نتائجها تدني نسبة تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان.

#### مناقشة نتائج السؤال الثاني:

ما احتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله التي تسعى لتوفيرها من خلال التخطيط التنموي الاستراتيجي؟

#### أولاً: الاحتياجات في مجال التعليم والصحة

يشير الجدول (7) إلى أن الاحتياجات في مجال التعليم والصحة قد أتى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على أن الهيئات المحلية تسعى لتوفير الاحتياجات في مجال التعليم والصحة بشكل دائم.

وفسرت الطالبة هذه النتائج المرتفعة بأن الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله تحرص بشكل مستمر على توفير الاحتياجات اللازمة في مجالي التعليم والصحة في ضمن إطار برنامج الحماية والتنمية الاجتماعية، التي تقوم البلديات بتبنيها كما تقوم بإنشاء مساح وأندية ومكتبات، حيث أسهمت الهيئات المحلية في تطوير الخدمات الصحية والتعليمية بما يلبي احتياجات فئات ومكونات

المجتمع المختلفة، ومن هنا، كان أحد أهم أولويات وزارة الحكم المحلي - ومنذ تأسيسها - أن تقوم ببذل كل جهد مستطاع من أجل رفع مستوى الخدمات التعليمية والصحية لهذه التجمعات بعد الدمار الكبير الذي لحق بها طوال سنوات الاحتلال الإسرائيلي السابقة أو التي استمرت بشكل واقعي بعد عام 2002 م، وبما أن الإمكانيات المتاحة كخيار أمام وزارة الحكم المحلي \_ على الأقل في هذه المرحلة \_ كانت لا تكاد تذكر مقارنة بالحجم الهائل من الخدمات التي يجب أن تزود بها التجمعات الفلسطينية، بغض النظر عن موقعها وعدد سكانها، فقد ارتأت وزارة الحكم المحلي \_ ومنذ تأسيسها \_ أن تعمل على خلق دائرة في الوزارة تعنى بهذا الجانب المهم من حياة السكان في تلك الهيئات المحلية، وقد تطورت هذه الدائرة خلال الفترة الماضية بحيث أصبحت قادرة على القيام بجميع واجباتها تجاه الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل الإمكانيات المتاحة وخاصة خلال السنتين الماضيتين، حيث استطاعت هذه الدائرة - أو الإدارة العامة لاحقاً - وبتوجيهات من الإدارة العليا في الوزارة وبجهود جميع موظفيها أن تعطي لوزارة الحكم المحلي وجهاً مشرقاً تفاخرت به الوزارة. ولم تتفق هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

واختلفت الدراسة مع دراسة الصالح وآخرون (2017)، حيث خرجت النتائج بوجود قصور واضح في تقديم الخدمات التعليمية والصحية من قبل الهيئات المحلية

### ثانياً: الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية:

يشير الجدول (8) إلى أن الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية قد أتى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.43)، وهذا يدل على أن الهيئات المحلية تسعى لتوفير الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية بشكل دائم.

وفسرت الطالبة هذه النتائج المرتفعة بأن الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله تحرص بشكل مستمر على توفير الاحتياجات اللازمة في مجالي البنية التحتية والخدمات الاجتماعية؛ إذ عملت الهيئات المحلية على استمرار تحسين إمكانية الحصول على الخدمات الصحية وبجودة عالية كحق إنساني لكافة الفئات السكانية وبالأخص تلك المهمشة والفقيرة وفي جميع المناطق الجغرافية وكفالة

تحقيق مبدأ الصحة للجميع، مع العمل على تطوير البنية التحتية للمستشفيات والعيادات والمراكز الصحية وتحديثها وتوفير الكوادر المؤهلة والمصاريف الضرورية لهذه المراكز. ولم تتفق أو تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

**ثالثاً: الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة:**

يشير الجدول (9) إلى أن الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة قد أتى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.353)، وهذا يدل على أن الهيئات المحلية تسعى غالباً لتوفير الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

وفسرت الطالبة هذه النتائج المرتفعة بأن الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله تحرص غالباً على توفير الاحتياجات اللازمة في الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، كحرصها على شق وتعبيد الشوارع الجديدة وتركيب إنارة للشوارع الرئيسية والفرعية، كما عملت الهيئات المحلية على بناء شبكة الصرف الصحي وتوفير سيارات نقل النفايات وتنظيف الشوارع باستمرار. ولم تتفق أو تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث:**

**ما المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله؟**

يشير الجدول (10) إلى أن المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله؛ قد أتى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.38)، وهذا يدل على مستوى مرتفع في المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله.

وفسرت الطالبة هذه النتائج المرتفعة بأن هناك معوقات كبيرة ومتشعبة تواجه عملي التخطيط التنموي لدى الهيئات المحلية في قرب غرب رام الله؛ إذ يتبين بأن هناك ضعف مشاركة الأقسام المختلفة

في البلدية بالخطة التنمويّة، وقلة الدعم المقدم من البلدية لعملية التخطيط التنمويّ، وهذا قد يعود إلى أن التخطيط التنمويّ قد أصبح متطلبا من وزارة الحكم المحلي أكثر من كونه حاجة ملحة للبلديات، كما تتمثل المعوقات الأساسية بالاحتلال الإسرائيلي الذي يحاول بكافة الطرق عرقلة التنمية الشاملة في فلسطين واستخدام كافة الأساليب لإفشال أي عملية تطور في المجتمع الفلسطيني، أضف إلى ذلك صعوبة تحديد الأوليات التنمويّة نتيجة تعدد المشاركين في إعداد الخطّة التنمويّة وكذلك محاولة إدارة البلدية لفرض وجهة نظرها على المشاركين في التخطيط بما يتعلق بالأوليات التنمويّة نتيجة معرفتها بالصورة العامة لاحتياجات البلدية والمدينة أكثر من المشاركين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صبري وآخرون (2019)، حيث بينت نتيجة الدراسة إلى أن مستوى الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية كانت بدرجة كبيرة، كذلك تبين أن هناك علاقة عكسية دالة إحصائياً بين عمر الهيئة المحلية والصعوبات التي تواجهها.

#### مناقشة نتائج السؤال الرابع:

ما دور التخطيط التنمويّ الاستراتيجي في نجاح التوجهات التنمويّة لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله؟

يشير الجدول (11) إلى أن العلاقة بين التخطيط التنمويّ الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنمويّة لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله، قد أتى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.41)، وهذا يدل على مستوى مرتفع في العلاقة بين التخطيط التنمويّ الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنمويّة لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله.

وتفسر الطالبة هذه النتائج المرتبة نسبياً، أن العلاقة بين التخطيط التنمويّ الاستراتيجي ونجاح التوجهات التنمويّة لدى الهيئات المحلية قوية إلى الحد الذي لا يمكن الفصل بين الجانبين، حيث سعت العديد من الهيئات المحلية الفلسطينية جاهدة للاستجابة للتغيرات والتحديات الفلسطينية مثل الازدياد في المستوى العمراني، والارتفاع في مستويات البطالة والفقر، ومحدودية السيطرة على المصادر الطبيعية والأرض، والقيود المفروضة على حركة السكان والبضائع، وغيرها من التحديات

الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وبالأخص تلك الملموسة على المستوى المحلي، وذلك بإيجاد آليات مبتكرة مثل إدخال مفاهيم التخطيط التنمويّ في إدارة مدنها وبلداتها في محاولة لترتيب أولوياتها، والاستجابة لاحتياجات المواطن الفلسطيني المتزايدة في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة له، وبتزايد تجارب التخطيط في هذا المجال، وحيث أن وزارة الحكم المحلي هي الجهة المشرفة على عمل الهيئات المحلية المختلفة، فقد ارتأت الوزارة دراسة هذه التجارب المختلفة وتطوير مفهوم ومنهجية تخطيط تنمويّ محلي عملية، تتماشى مع الواقع الفلسطيني وقدرة وإمكانيات الهيئات المحلية، وقابلة للتطبيق في مدننا وبلداتنا الفلسطينية؛ لذلك باشرت الإدارة العامة للتنظيم والتخطيط العمرانيّ في وزارة الحكم المحلي، وصندوق تطوير وإقراض البلديات، وبالشراكة مع بعض الجهات الدولية الداعمة في الأراضي الفلسطينية في مجال التخطيط التنمويّ المحلي، بالعمل على تحديد أسس التخطيط التنمويّ للمستوى المحلي، والمشار إليه بـ "التخطيط التنمويّ الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية". واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عدوان (2014) حيث أوضحت الدراسة إلى أن درجة وضوح التخطيط التنمويّ الاستراتيجي وأهميته للمجالس المحلية والمجتمع المحلي كانت إيجابية وبشكل عالٍ نسبياً. ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

#### مناقشة نتائج السؤال الخامس:

ما دور التخطيط التنمويّ الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدمائية الاجتماعية والاقتصادية؟ يشير الجدول (12) إلى أن علاقة التخطيط التنمويّ الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدمائية الاجتماعية والاقتصادية، قد أتى بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.34)، وهذا يدل على مستوى مرتفع في علاقة التخطيط التنمويّ الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدمائية الاجتماعية والاقتصادية.

وتفسر الطالبة هذه النتائج المرتفعة كون التخطيط الاستراتيجي يسهم في حصول الهيئات المحلية على تمويل من البنوك العاملة في فلسطين، وفتح قنوات اتصال مع الصناديق المالية العربية، كما أن التخطيط التنمويّ الاستراتيجي يسهم بشكل كبير في الاستفادة من خبرات البلديات في دول

أوروبية وأخرى أجنبية في مجال تحقيق التنمية الاجتماعية ويساعد توطيد علاقات الهيئات المحلية بالمؤسسات الرسمية كوزارة الحكم المحلي المقرر الأول والأخير لكافة مشاريع البنية التحتية، كما ترى الطالبة بأن التخطيط التنموي الاستراتيجي يعتبر أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل والتعرف إلى الفرص الاستثمارية المتاحة والعمل على استثمارها، والتعرف أيضاً على التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها والتقليل من أثارها، والتعرف على مصادر القوة والضعف في قسم تجليلها، ووضع الإدارة في معرفة احتمال المستقبل مما يساعد على التكيف مع المتغيرات، وهذا بدوره يساهم في تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة عبد القادر (2019)، والتي خلصت إلى أن الإدارة تضع برامج لمراقبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبدرجة متوسطة من استجابة مجتمع الدراسة وأن البلديات تستعين بخبراء من الخارج في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأنه يوجد في البلديات خطط إستراتيجية تعمل من خلالها، وأن التخطيط يساهم في تحديد احتياجات البلدية بدقة متناهية، ومن المهم ضرورة ومتابعة وتقييم أداء تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

ولم تختلف هذه النتيجة مع أي من الدراسات السابقة.

## التوصيات:

بناءً على ما تقدم من مناقشة الأسئلة من قبل الطالبة فقد تم وضع التوصيات التالية للجهات المعنية وهي الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله على وجه التحديد، وقد كانت على النحو التالي:

1. العمل على فتح قنوات اتصال تفاعلي مع الدول المانحة، للحصول على مشاريع تنموية، في مجالات البنية التحتية والبنية البشرية أيضاً، تصب في مصلحة المنطقة ومواطنيها، وذلك تحقيقاً لمبدأ الاعتمادية، مع العلم بضرورة إعلام المستوى المركزي بما يجري.
2. العمل من قبل الهيئات المحلية على تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية وفق الميزانية المقررة لها.
3. ضرورة الاستعانة من قبل الهيئات المحلية بذوي الاختصاص لإعداد وتحليل خطط تنموية استراتيجية.
4. ضرورة قيام الهيئات المحلية بإنشاء عيادات طبية حكومية تلبي احتياجات المواطنين للتخصصات المختلفة.
5. تعميق التفاعل الثنائي بين المواطنين والهيئات المحلية، حيث أن تقديم أي خدمات متميزة، يتطلب وعياً بالحقوق والواجبات، من خلال تسديد مستحقات الهيئة المحلية، وتلبية الهيئات المحلية لحاجات المواطنين بنوعية عالية.
6. إنشاء صندوق مشترك للهيئات المحلية، بحيث أنها تكون قادرة على إنجاز أي مشروع في أي هيئة محلية، دون الاعتماد فقط على إيرادات الهيئة المحلية، والذي هو في معظم الحالات يستنفذ في إنجاز أعمال جزئية أو أعمال صيانة.
7. تدريب الكادر المحلي على أداء المهام الجديدة، حيث أن إدارة منطقة جغرافية واسعة، تتطلب فكراً إدارياً راقباً ومختلفاً عن إدارة الهيئات المحلية.



## قائمة المصادر والمراجع:

### أولاً: القرآن الكريم

### ثانياً: الكتب

- الإبروي، راشد بن عبد الله. (2020). تأثير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، عدد41، الأردن.
- أبو عمشة، خالد حسين، (2015)، المنهج مفهومه وأسسها العامة، دار المسيرة، الطبعة الأولى.
- اشنتيه، محمد، (2004)، البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، رام الله: بكار.
- السلمي، علي، (2015) "خواطر الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- المرسي، جمال الدين محمد، و أبو بكر مصطفى محمود، و جبة طارق رشدي، ، (2002) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.
- خطاب، علي، (2010)، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى- عمان\_الأردن.
- السكرانة، بلال خلف ، (2012)، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان.
- العكر، فوزي، ( 2005 )، الإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي. مقرر رقم (4401)، برنامج الإدارة والريادة، جامعة القدس المفتوحة.
- الكرخي، مجيد (2009) التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي، دار المناهج لمنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- المعاني، أيمن، وأبو فارس، محمد.(1995)، نظرية الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية. (ط2)، عمان: مركز ياسين.

### ثالثاً: المجالات والدوريات:

- الأعمى، محمد إبراهيم، وعويدان، عبد الله (2019)، دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات ببلدية زليتن، المعهد العالي للعلوم والتقنية درنة، عدد2، ليبيا.
- التنمية الاقتصادية، الطبعة الثانية، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار(بكدار)، رام الله، فلسطين.
- جعفر، يونس إبراهيم، (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، غزة، فلسطين.
- خضور، يوسف، واسد ايهم علي، (2020)، الإشكاليات القانونية والعملية لمنظومة التخطيط التنموي في الجمهورية العربية السورية: دراسة مقارنة بين هيئة التخطيط والتعاون الدولي وهيئة التخطيط الإقليمي، مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مجلد42، عدد48، سوريا.
- الدليمي، انتصار عباس، وحسين، حسن صابر، (2019)، تأثير البيئة الداخلية في نجاح التخطيط الاستراتيجي: بحث في دائرة صحة كركوك المصدر: مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد9، عدد1.
- الديراوي، احمد حسن (2020)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، مجلد4، عدد2، مقالة محكمة، الصفحة118-142.
- زيدة، خالد حسن، (2014)، الواقع الإداري والمالي للهيئات المحلية: دراسة مسحية في محافظة طولكرم، مجلة جامعة الأقصى( سلسلة العلوم الإنسانية ) المجلد الثامن عشر، العدد الأول.
- الزعبي، خالد، (1993)، تشكيل المجالس المحلية وأثرها على كفايتها من نظم الإدارة المحلية- دراسة مقارنة. (ط3)، عمان: مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع.

- سالم، أحمد عبد العظيم، (2021)، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش : نموذج تطبيقي مقترح، رابطة التربويين العرب، عدد129.
- شتية، محمد، وحباس، أسامة، (2004)، البلديات وهيئات الحكم المحلي، النشأة الوظيفية ودورها في
- الشيخ، سعدي، و هني، رشيدة، (2021)، حدود ممارسة الهيئات المحلية للضبط الإداري، جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر، مجلة الدراسات الحقوقية، مجلد8، عدد1، الجزائر.
- صبيح، ماجد، (2011)، التنمية الاقتصادية منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله فلسطين.
- عايش، هيثم خليل، و قديح، لؤي عبد ربه، (2020)، دور الموازنات في التخطيط بالبلديات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة، جامعة حسيبة، مجلة الاقتصاد والمالية، مجلد6، عدد1، الجزائر.
- عبد العزيز، غرام علي، و الزغبى، خالد (2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، جامعة مؤتة، مجلد36، عدد3.
- عبد القادر ،حسين خليل،(2019 )، واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية ،مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة بآتنا، المجلد ( 20 ) والعدد(2) تموز، جامعة الاستقلال ،فلسطين.
- العكش، علاء الدين، و راضي ايمن، (2020)، دور استراتيجيات التخطيط التنموي في تطوير وتنمية قطاع النقل: دراسة ميدانية على وزارة النقل والمواصلات بقطاع غزة، مجلة جامعة الإسراء للمؤتمرات العلمية، عدد2، فلسطين.
- الكسر، شريفة بنت عوض، (2020)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة تادق، المجلة التربوية، مجلد76، مصر
- لموسخ، محمد.(2009)، دور الجماعات المحلية في حماية البيئة. ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغربية. كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة: الجزائر، بالتعاون مع جمعية هانس صيدل، والمنشورة في مجلة الاجتهاد القضائي، العدد (6)، ص 146-160.

-منصور، نسرين، وسنخار عبد الوهاب، (2020)، الهيئات المهنية المشرفة على مهنة تدقيق الحسابات في فلسطين: تحدياتها وتطوراتها، جامعة باتنة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد21، عدد2، الجزائر.

-مؤتمر ماس الاقتصادي، (2016)، نحو رؤية جديدة للنهوض بالاقتصاد الفلسطيني، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، (ماس)، القدس ورام الله، فلسطين.

#### رابعاً: الرسائل العلمية

- أبو زقية، خديجة (2011)، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأردن.

- أدم، أماني مهدي خليل، (2019)، التخطيط التنموي التشاركي وأثره على المجتمع المحلي دراسة حالة: ولاية كسلا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، معهد تنمية الأسرة والمجتمع.

- إسماعيل، عبد الكريم سعيد،(2005)، دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح.

- البطحة، رائد محمود،(2017)، مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، جامعة القدس، فلسطين.

- حامد، راشد عبد العزيز احمد، (2009)، إستراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

- حسن علي، رند طاهر شكري، (2021)، دور التخطيط التنموي في التجربة الماليزية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

- خليل، إيمان(2016) التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية دراسة حالة بلدية المقارين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنظيمات سياسية و ادارية، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.
- صبري ، صلاح ، عبيد شاهر، مصلح عطية محمد، (2019)،الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية وسبل التغلب عليها بالتطبيق على بلديات محافظات شمال الضفة الغربية مركز البحوث الادارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الطيب، سعد الدين، ومحمد سليمان، (2015)، التخطيط التنموي ودوره في تحقيق السلام المستدام بالسودان دارفور نموذجاً، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الانسانية، مجلد16، عدد3، السودان.
- عبد الوهاب، سمير، (2010)، اللامركزية والحكم المحلي دراسة نظرية وتطبيقية مقارنة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- عدوان، حامد (2014)، واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس
- العصار، محمد جاسم سالم، (2015)، البلديات والتنمية المحلية المستدامة في قطاع غزة الواقع والمعوقات، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة برنامج "الإدارة والقيادة"، غزة، فلسطين.
- الغزالي، ممدوح، و الشنف، يوسف، (2019)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل من وجهة نظر العاملين في قطاع المياه، كلية فلسطين التقنية دير بلح، عدد6.
- القيق، فريد،(2014)، دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة:الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية كحالة دراسية ، مجلة فلسطين لأبحاث و الدراسات ، فبراير.
- كاظم، سناء جواد، (2005)، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الاهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية، جامعة الديوانية.

– محمد، سعد الدين السيد، (2016)، التخطيط التنموي ودوره في تحقيق السلام المستدام بشمال دارفور 2003\_2014، الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مركز دراسات ثقافة السلام.

– ناصر، فواز حسين سعيد، (2013)، نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين .

– ناصر، فواز حسين سعيد، (2013)، نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

– الهموز، ابراهيم مسعود، (2008)، اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

#### خامساً: مواقع الوزارات

–وزارة المالية الفلسطينية، الموازنات العامة للأعوام(2008-2011) رام الله، فلسطين.

#### القانون الأساسي المعدل، 2005

–وزارة الحكم المحلي، (2017)، دليل التخطيط التنموي، رام الله، فلسطين.

–وزارة الحكم المحلي (2009). ورقة سياسات التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلديات الفلسطينية، رام الله، فلسطين .

–وزارة الحكم المحلي (2011) دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلديات الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

–وزارة الحكم المحلي، (2016)، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلديات الفلسطينية، كتيب ارشادي، رام الله، فلسطين .

-وزارة الحكم المحلي(2007) التخطيط التتمويّ الاستراتيجي للمحافظات الدليل المرشد الميسر،  
نوفمبر، رام الله، فلسطين.

-وزارة الحكم المحلي، (2016)، إستراتيجية قطاع الحكم المحلي 2022-2017

- وزارة الحكم لمحلي، (2018)، الخطط التتمويّة لقرى غرب رام الله.

سادساً: المواقع الإلكترونية

<http://www.baladiyat.ps/Website/ar/ViewContent.aspx?ID=13>

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-10-22

<https://dv-plan.blog>

تم الاسترداد بتاريخ 2021-7-10

<https://www.lexico.com/>

تم الاسترداد بتاريخ 2021-9-29

(wattan.net) وكالة وطن للأبناء

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-11-2

<https://mawdoo3.com>

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-11-12

(paltoday.ps) فلسطين اليوم - عينك على فلسطين

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-9-9

<https://www.5towa.com>

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-9-9

ديوان الرقابة المالية

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-10-13

www.almaany.com

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-8-16

https://www.alaraby.co.uk/

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-9-22

http://www.hebron-city.ps/index.aspx

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-10-1

https://www.masarat.ps

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-11-16

الصفحة الرئيسية | دنيا الرأي (alwatanvoice.com)

https://www.mdlf.org.ps/Document/SDIP%20manual%202018(1).pdf

تم الاسترداد بتاريخ: 2021-8-10

القانون الأساسي الفلسطيني (https://www.aljazeera.net/news/arabic)

تم الاسترداد بتاريخ: 2022-2-2



- Barcson ,B. S.(2015). Challenges to implementing of development plans at local-level government in Papua New Guinea. Commonwealth Journal of Local Governance,(16/17),150.
- French ,SNJ ,Kelly ,SJ & Harrison ,JL (2014): "The role of strategic planning in the performance of small ,professional service firms" a research note ,Journal of Management Development ,Vol. 23 ,No. 8 ,PP: 765-776
- gbite.O L. Tuchman & Philip Anderson (2013) ,Managing strategic
- Innovation and Change ,Oxford University Press.
- MONTEBELLO M ,and et. al. (2017). How French industry. Long Range Planning , Vol.15 ,No.3
- Rosenbloom J. ,Greeley ,G. & Beat son ,A. (2014): "Strategic planning and performance: Extending the debate" ,Journal of Business Research Vol. No. 61,PP. 99–108
- Wheelen ,Thomas& Hunger ,J. David (2012) Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability) ,Thirteen edition ,Pearson ,Prentice Hall ,New Jersey..
- French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL,2014, "The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms", a research note, Journal of Management Development, Vol. 23, No. 8
- Hoffman, R. C., 2007, "The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?", Journal of Business Strategies.
- Schraeder, Mike, “A 2007, Simplified Approach To Strategic planning (Practical Considerations And Illustrative Example)”, Business Process Management
- Hayley,2006, Strategic Planning Reborn", Work Study, MCBUniversity Press, USA, Volume 48, Number 2,, pp. 46-48.

# الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص ومكان العمل
1	د. نصر عبد الكريم	أستاذ مشارك	محاسبة، الجامعة العربية الأمريكية
2	د. سيف الدين عودة	أستاذ	إقتصاد، الجامعة الإسلامية/ غزة
3	أ. ميساء بريار	ماجستير	إدارة أعمال، جامعة بيرزيت
4	د. ماجد صبيح	أستاذ	إقتصاد، جامعة القدس المفتوحة
5	د. معتصم مصلح	أستاذ	علم نفس، جامعة القدس المفتوحة
6	د. يونس جعفر	أستاذ مشارك	إدارة عامة، جامعة القدس المفتوحة
7	د. حسين عبد القادر	أستاذ مشارك	إدارة عامة، جامعة الاستقلال
8	د. عودة مشاركة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال، جامعة القدس المفتوحة
9	د. عزمي عوض	أستاذ مشارك	علوم مالية ومصرفية، جامعة فلسطين التقنية خضوري
10	د. يحيى ابراهيم	أستاذ مساعد	تربية وعلم نفس، الكلية الجامعية للعلوم التربوية /التابعة للأونروا

ملحق رقم (2) الاستمارة بصورتها النهائية:

<p><b>Al-Quds Open University</b> <b>Academic Affairs</b> <b>Deanship of Graduate Studies</b> <b>and Scientific Research</b></p> <p>Ramallah - P.O. Box: 1804 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu</p>	<p>بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ</p>  <p><b>جامعة القدس المفتوحة</b> <b>الشؤون الأكاديمية</b> <b>عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي</b></p> <p>رام الله - ص.ب 1804 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu</p>
---	--

استبانة

حضرة السيد/ة عضو مجلس الهيئة المحلية المحترم

تحية طيبة وبعد

تقوم الطالبة بإعداد دراسة بعنوان: " التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تلبية احتياجات الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله من وجهة نظر أعضاء مجالس الهيئات المحلية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تخصص الإدارة والسياسات العامة في جامعة القدس المفتوحة، وقد أعدت لهذا الغرض الاستبانة المرفقة لاستخدامها كأداة لجمع البيانات اللازمة. ونظراً لما تتمتعون به من دراية وخبرة في هذا المجال، أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة آملين تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومقدرين دعمكم للبحث العلمي، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع الاحترام والتقدير

الطالبة: سناء حسن جبر

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

ضع إشارة ( ✓ ) مقابل رمز الإجابة التي تتناسب مع حالتك

**1. الجنس:**

1. ذكر .2. أنثى

**2. العمر:**

1. أقل من 30 سنة .2. من 30 – 40 سنة .3. أقل من 40 سنة

**المؤهل العلمي:**

1. دبلوم .2. بكالوريوس .3. دراسات عليا

**4- سنوات الخبرة:**

1. أقل من 5 سنوات .2. 5-10 سنوات .3. أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (√) داخل مربع الإجابة الذي يقابل الدرجة التي تناسب مع رأيك:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
<b>الجزء الثاني: واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية في منطقة قرى غرب رام الله</b>						
1.	تُعد الهيئات المحلية خطط تنموية استراتيجية					
2.	تلتزم الهيئات المحلية بالتخطيط المستمر لتطوير ادائها وتحسينه بناءً على التغذية الراجعة					
3.	تضع الهيئات المحلية مجموعة من الاهداف الاستراتيجية التي تسهم في تلبية احتياجات المواطنين					
4.	تعتمد الهيئات المحلية أنشطة معتمدة تهدف لتعزيز المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة وتفعيل دورها					
5.	تستعين الهيئات المحلية بذوي الاختصاص لإعداد وتحليل خطط تنموية استراتيجية					
6.	تستعين الهيئات المحلية بخبراء للمساعدة في تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية					
7.	تشارك الهيئات المحلية في اعداد وتحليل وتنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية					
8.	تطبق الهيئات المحلية الخطط التنموية الاستراتيجية وفقاً لجدول زمني محدد					
9.	تطبق الهيئات المحلية الخطط التنموية الاستراتيجية وفق الميزانية المقررة لها					
10.	تنفذ الهيئات المحلية كافة بنود الخطط التنموية الاستراتيجية بشكل كامل					
<b>الجزء الثالث: احتياجات الهيئات المحلية لقرى غرب رام الله التي تسعى لتوفيرها من خلال التخطيط التنموي الاستراتيجي</b>						
<b>المحور الاول: الاحتياجات في مجال التعليم والصحة</b>						
1.	تسعى الهيئات المحلية لبناء مدارس جديدة أساسية وثانوية لكلا الجنسين.					
2.	تحرص الهيئات المحلية على تحسين البنية التحتية للمدارس القائمة (إضافة غرف صفية، أجهزة حاسوب، مرافق صحية، تدفئة، إضاءة، مقاعد دراسية وأثاث)					
3.	تخطط الهيئات المحلية لإنشاء مراكز للتعليم المهني(كهرباء، ميكانيكا سيارات، حدادة، نجارة، سباكة، تدفئة وتبريد....)					
4.	تسعى الهيئات المحلية لإنشاء عيادات طبية حكومية تلي احتياجات المواطنين للتخصصات المختلفة(أقسام طوارئ، عيادات طب عام، عيادات أطفال، عيون، نسائية، أسنان....الخ)					
<b>المحور الثاني: الاحتياجات في مجال البنية التحتية والخدمات الاجتماعية</b>						

					1. تحرص الهيئات المحلية على شق وتعبيد شوارع جديدة
					2. تحرص الهيئات المحلية على تركيب إنارة للشوارع الرئيسية والفرعية
					3. تعمل الهيئات المحلية على شق طرق زراعية وإعادة تأهيل الموجود منها
					4. تعمل الهيئات المحلية على بناء شبكة صرف صحي
					5. تعمل الهيئات المحلية على إنشاء محطة لتكرير مياه الصرف الصحي
					6. تقوم الهيئات المحلية بصيانة شبكة المياه والكهرباء بالتنسيق مع الجهات المختصة
					7. تهدف الهيئات المحلية لإنشاء محطات للغاز المنزلي
					8. تحرص الهيئات المحلية على توفير سيارات نقل النفايات، وسيارات تنظيف الشوارع
					9. تحرص الهيئات المحلية على توفير العدد الكافي من حاويات النفايات
					10. تحاول الهيئات المحلية إزالة المخالفات من على الطرق
<b>المحور الثالث: الاحتياجات في مجال الرعاية الاجتماعية والحفاظ على البيئة</b>					
					1. تسعى الهيئات المحلية إلى تشجير الأراضي المهذبة بالمصادرة
					2. ترفض الهيئات المحلية دفن أو حرق المخلفات الطبية القادمة من دولة الاحتلال في أراضي قرى غرب رام الله للحفاظ على بيئة نظيفة
					3. تحتاج الهيئات المحلية لإنشاء مسلخ لذبح الحيوانات اللاحمة والدواجن
					4. تهدف الهيئات المحلية لتخصيص أماكن مكبات للنفايات
					5. تسعى الهيئات المحلية إلى نقل مناشير الحجر إلى خارج الأماكن السكنية
					6. تسعى الهيئات المحلية لإنهاء ظاهرة تجميع السيارات المشطوبة والمسروقة في تلك المنطقة
					7. تسعى الهيئات المحلية لإقامة حدائق عامة و أماكن ألعاب للأطفال
					8. تحرص الهيئات المحلية على إنشاء نوادي رياضية

					9. تسعى الهيئات المحلية لإنشاء مكاتب عامة
					10. تسعى الهيئات المحلية لإنشاء مراكز وجمعيات لتعليم الأشغال والأعمال النسوية
					11. تهدف الهيئات المحلية لإنشاء مراكز وجمعيات لذوي الاحتياجات الخاصة
					12. تسعى الهيئات المحلية إلى فتح دور للمسنين والعجزة
<b>الجزء الرابع: المعوقات التي تعترض التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله</b>					
					1. يعد الاحتلال الإسرائيلي المعيق والأكبر لعملية التنمية الشاملة في فلسطين.
					2. تعد التقسيمات الإدارية للأراضي الفلسطينية (أ. ب، ج ) إحدى المعوقات الأساسية للتنمية الشاملة في فلسطين
					3. ضعف الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التنموية
					4. ارتفاع تكلفة تنفيذ الخطط التنموية
					5. تدني مستوى الوعي بأهمية إحداث التنمية المجتمعية
					6. غياب النزاهة والشفافية في عملية إحداث التنمية
					7. ضعف التواصل بين الهيئات المحلية والهيئات (الوزارات) الحكومية ذات العلاقة
					8. ضعف الدور المؤسسي الداعم للاحتياجات التنموية
					9. غياب المخصصات المالية من المؤسسات الحكومية ذات العلاقة
					10. غياب الدعم المالي من المؤسسات الأهلية المختلفة للهيئات المحلية
					11. بيروقراطية المؤسسات الحكومية في تنفيذ مشاريع البنية التحتية
					12. التركيبة العشائرية لمجالس الهيئات المحلية، الأمر الذي ينتج عنه خلافات حادة بين الأعضاء على حساب المصلحة العامة
<b>الجزء الخامس: دور التخطيط التنموي الاستراتيجي في نجاح التوجهات التنموية لدى الهيئات المحلية في قرى غرب رام الله</b>					
					1. يعد التخطيط التنموي الاستراتيجي أداة لتحديد مواطن القوة والموارد الذاتية التي تتمتع بها الهيئات المحلية لتلك المنطقة
					2. يسهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في زيادة فعالية الهيئات المحلية على وضع خطط واضحة ومعتمدة في تنفيذ الاعمال التنموية
					3. يعزز التخطيط التنموي الاستراتيجي من قدرة الهيئات المحلية على تنفيذ الخطط التنموية خلال فترات زمنية محددة
					4. يسهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في تحديد الهيئات المحلية للموازنات التقديرية اللازمة لتحقيق اهدافها وأنشطتها



					5. يؤدي التخطيط التنموي الاستراتيجي الهيئات المحلية إلى وضع خطط تلاءم وشرائح المجتمع
					6. يسهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في تعزيز قدرة الهيئات المحلية على الاستفادة من الموارد المتاحة في عملية التنمية
					7. يعزز التخطيط التنموي الاستراتيجي من قدرة الهيئات المحلية في على وضع خطط استراتيجية تتلائم وحاجات الشباب
					8. يؤدي اعتماد الهيئات المحلية على التخطيط التنموي الاستراتيجي الى توفير خطط تنموية بعيدة المدى
					9. يؤدي اعتماد الهيئات المحلية على التخطيط التنموي الاستراتيجي الى توفير وصف تفصيلي للأنشطة التنموية المختلفة المقررة
					10. يؤدي اعتماد الهيئات المحلية على التخطيط التنموي الاستراتيجي الى تنفيذ الخطط وفق مؤشرات قياس منشودة لكل سنة
<b>الجزء السادس: علاقة التخطيط التنموي الاستراتيجي بفرص تنفيذ المشاريع الخدماتية الاجتماعية والاقتصادية</b>					
					1. يقضي التخطيط التنموي الاستراتيجي توسيع الهيكل التنظيمي لقرى غرب رام الله
					2. يؤدي التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى اندماج العديد من الهيئات المحلية في مجالس بلدية مما يعزز من قدراتها
					3. يفضي التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى حالات التوأمة مع هيئات محلية أوروبية وأجنبية أخرى
					4. يفضي التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى الحصول على تمويل من مؤسسات محلية في دول أوروبية وأخرى أجنبية
					5. يفضي التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى الحصول على مساعدات فنية من مؤسسات محلية في دول أوروبية وأخرى أجنبية
					6. يفضي التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى الاستفادة من خبرات البلديات في دول أوروبية وأخرى أجنبية في مجال تحقيق التنمية الاجتماعية
					7. يفضي التخطيط الاستراتيجي إلى فتح قنوات اتصال مع الصناديق المالية العربية
					8. يفضي التخطيط التنموي الاستراتيجي للاستفادة من البرامج التمويلية التي يقدمها صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية
					9. يسهم التخطيط الاستراتيجي في حصول الهيئات المحلية على تمويل من البنوك العاملة في فلسطين
					10. يساعد التخطيط الاستراتيجي عل توطيد علاقات الهيئات المحلية بالمؤسسات الرسمية كوزارة الحكم المحلي المقرر الأول والأخير لكافة مشاريع البنية التحتية

					يساعد التخطيط الاستراتيجي على إقامة علاقات الشراكة بين الهيئات المحلية والجامعات الفلسطينية التي تعد شريكاً هاماً في تحقيق التنمية	.11
					يساعد التخطيط الاستراتيجي الهيئات المحلية على تشكيل جمعيات صداقة من شخصيات ومؤسسات مجتمعية فاعلة قادرة على دعم المشاريع التنموية لتلك الهيئات	.12