



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة العامة

إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحلية.
**Managing infrastructure projects in Palestinian local authorities and
their relationship to local development**

إعداد الطالبة:

م. علا محمد الغنيمات

إشراف:

الدكتور حسين عبد القادر

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي / جامعة الخليل

2021/ 2022

الخليل- فلسطين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿تَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ صَلَّى

وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

[طه: 114]

إجازة الرسالة

إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحلية.

**Managing infrastructure projects in Palestinian local authorities
and their relationship to local development**

إعداد الطالبة:

م. غلام محمد أحمد الغنيمات

إشراف:

د. حسين عبد القادر

نوقشت هذه الرسالة يوم الإثنين بتاريخ (20/ 06/ 2022) وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع:

.....
.....
.....

أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور حسين عبد القادر / مشرفاً ورئيساً

الدكتور محمد الجعيري / ممتحناً داخلياً

الدكتور يوسف أبو فارة / ممتحناً خارجياً

الخليل - فلسطين

2022م - 1443هـ

الإهداء

إلى روحك يا أبي التي عَلَّمَتني مَعنى الفقد؛ فقد كنتَ لي

خيرَ سند ...

خيرَ مُعلِّم ...

خيرَ معين ...

خيرَ ناصح ...

خيرَ صديق ...

رحمك الله وأسعد روحك يا حبيبي

الباحثة

شكر وتقدير

إنَّ الواجب يدفعني إلى أن أشكر بعد الله تعالى كلَّ مَنْ أسدى إليَّ نصحاً وأفادني بمعلومة تُصحِّح مسار بحثي، وأخصّ بذلك أستاذي المشرف على رسالتي الدكتور "حسين عبد القادر"، الذي كان له بصمة واضحة من خلال إرشاداته القيّمة، ونصائحه الرّشيدة التي جعلت الرّسالة تستوي على سوقها، لتعجب القُراء بما أتت من ثمارٍ. وأساتذتي الأفاضل الذين تکرّموا بتحكيم الاستبانة، والأساتذة الأفاضل في جامعة الخليل رئاسةً وعمادةً بحث علمي وإدارة، وشكري وتقديري للأساتذة في لجنة المناقشة رئاسةً وأعضاءً لتفضّلهم بقبول مناقشة رسالتي.

جزاكم الله عنّي كلّ خير وبارك الله في علمكم وعمركم

الباحثة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية بالتنمية المحلية، وذلك من خلال التعرف إلى واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومستوى التنمية المحلية في الهيئات المحلية الفلسطينية في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الشاملة لمجتمع الدراسة، بحيث شملت رؤساء الهيئات المحلية الفلسطينية والمدراء الماليين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام من المهندسين العاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية في مراكز المحافظات والمصنفة (أ) حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي وعددها (16) هيئة محلية، هي: بلدية الخليل، بلدية بيت لحم، بلدية أريحا، بلدية رام الله، بلدية البيرة، بلدية سلفيت، بلدية قلقيلية، بلدية نابلس، بلدية طولكرم، بلدية طوباس، بلدية جنين، بلدية خانينوس، بلدية دير البلح، بلدية رفح، بلدية شمال غزة (جباليا)، بلدية غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية هي بمستوى مرتفع، إذ جاء أعلاها إدارة المشتريات بدرجة مرتفعة وأقلها إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، كما جاء مستوى التنمية المحلية في الهيئات المحلية الفلسطينية بدرجة متوسطة أعلاها جاءت التنمية البيئية، تليها التنمية الاجتماعية، ثم التنمية الاقتصادية، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية ومستوى التنمية المحلية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وذلك بقياسها مع معايير إدارة المشاريع التسعة، التي جاءت مرتبة من الأعلى علاقة معيار إدارة نطاق المشروع، يليه إدارة الموارد البشرية ثم إدارة تكامل المشروع، ثم إدارة المشتريات، يليه إدارة المخاطر، ثم إدارة الجودة، ثم إدارة وقت المشروع، يليه إدارة التواصل، فإدارة التكلفة.

ومما أوصت به الدراسة تعزيز مهارة إدارة المشاريع لدى فريق العمل في الهيئات المحلية الفلسطينية باعتبارها النواة الأساسية في تحقيق التنمية. وتعزيز وضوح أهداف المشاريع ومفاهيم التنمية المحلية وأهدافها واحتياجات الفئات المستهدفة، والتنسيق الكامل بين الدوائر المختلفة في الهيئات المحلية وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات لتجنب أي مشاكل تحول دون الإدارة الصحيحة للمشاريع، مما يُعيق تحقيقها لأهداف التنمية. ومشاركة فريق العمل في الهيئات المحلية من مجالس إدارة وماليين وفنيين في مشاريع مشتركة مع شركات متخصصة وذات خبرة وحدثة في مجال إدارة المشاريع التنموية وبالتحديد مشاريع البنى التحتية مع التركيز على معايير إدارة المشاريع من أجل كسب الخبرة والمهارة والتكنولوجيا الحديثة في هذا المجال.

Abstract

The study aimed at identifying the relationship of infrastructure project management in Palestinian Local Authorities (PLA) with the local development. This is conducted by understanding the reality of the management of infrastructure projects in the PLAs, and the level of local development in the PLAs in the areas of social, economic and environmental development. To carry out this study, the researcher used the descriptive analytical methodology. The study sample was chosen in the comprehensive manner of the study community. It included the heads of PLAs, financial managers, directors of departments and heads of departments, including engineers working in the PLAs in the governorates' centers classified (A) according to the classification of the Ministry of Local Government (MLG). The number of PLAs is 16 including the municipalities of the following cities, Hebron, Bethlehem, Jericho, Ramallah, Al-Bireh, Salfit, Qalqilya, Nablus, Tulkarm, Tubas, Jenin, Khan Yunis, Deir al-Balah, Rafah, North Gaza (Jabalia), and Gaza.

The study found out that the degree of application of infrastructure project management standards in local authorities is at a high level. To further clarify, the procurement department was the highest with a high degree, and the human resources department was the lowest, with a medium degree. In addition, the level of local development in the PLAs was moderate, with the highest being environmental development, followed by social development and then economic development.

The study proved the existence of a high positive relationship between the management of infrastructure projects in the PLAs and the level of local, social, economic and environmental development. This was proved by measuring it with the nine project management standards, which ranked from the top with the relationship of the project scope management standard, followed by human resources management, then project integration management, then Procurement management, followed by risk management, quality management, project time management, communication management and cost management.

The study recommended the necessity to enhance the project management skill of the work team in the PLAs, as it is the main nucleus in achieving development. Moreover, there is a need to boost the clarity of project objectives, concepts and objectives of local development and the needs of the target groups, and full coordination between the different departments in the local authorities and the distribution of responsibilities and powers to avoid any problems that prevent the proper management of projects, which hinders their achievement of development goals. Furthermore, there is a need for the participation of the work team in local bodies, including boards of directors, financial and technicians, in joint projects with specialized, experienced and modern companies in the field of development project management, specifically infrastructure projects, with a focus on project management standards to gain experience, skill and modern technology in this field.

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	صفحة الغلاف	I
	آية قرآنية	II
	الإهداء	III
	شكر وتقدير	IV
	ملخص الدراسة	V
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	VI
	قائمة المحتويات	VII
	قائمة الجداول	XI
	قائمة الملاحق	XIII
1-6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1	مقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	3
1.3	أهداف الدراسة	4
1.4	أهمية الدراسة	4
1.5	حدود الدراسة	4
1.6	منهج الدراسة وأدواتها	5
1.7	المفاهيم الإجرائية	6
1.8	ملخص الفصل الأول	6
7-22	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
2.1	تعريف عام بإدارة المشاريع	8-21
2.1.1	مقدمة	8
2.1.2	مفهوم المشروع	9
2.1.3	خصائص المشروع	9
2.1.4	مفهوم إدارة المشروع	10
2.1.5	وظائف إدارة المشروع	11

11	دورة حياة المشروع	2.1.6
12	مدير المشروع	2.1.7
13	مهارات مدير المشروع	2.1.8
13	معايير إدارة المشروع	2.1.9
13	إدارة نطاق المشروع	2.1.9.1
14	إدارة وقت المشروع	2.1.9.2
17	إدارة تكلفة المشروع	2.1.9.3
17	إدارة الجودة	2.1.9.4
18	إدارة الموارد البشرية	2.1.9.5
19	إدارة التواصل	2.1.9.6
20	إدارة المخاطر	2.1.9.7
21	إدارة المشتريات	2.1.9.8
21	إدارة تكامل المشروع	2.1.9.9
22-30	تعريف عام بالتنمية المحلية والهيئات المحلية	2.2
22	مقدمة	2.2.1
23	مفهوم التنمية المحلية	2.2.2
24	الخصائص العامة للتنمية المحلية	2.2.3
24	أهداف التنمية المحلية	2.2.4
25	مؤشرات التنمية	2.2.5
25	المؤشرات الاجتماعية	2.2.5.1
27	المؤشرات الاقتصادية	2.2.5.2
28	المؤشرات البيئية	2.2.5.3
29	نظرة عامة على الهيئات المحلية الفلسطينية	2.2.6
30	الهيئات المحلية والتنمية المحلية	2.2.7
35-30	تعريف عام بالبنى التحتية	2.3
30	مقدمة	2.3.1
30	مفهوم البنى التحتية	2.3.2
31	قطاعات البنى التحتية	2.3.3

32	تصنيف مشاريع البنى التحتية	2.3.4
32	خصائص مشاريع البنى التحتية	2.3.5
33	اعتبارات اختيار مشاريع البنى التحتية	2.3.6
33	التحديات التي تواجه تنفيذ مشاريع البنى التحتية في فلسطين	2.3.7
35	أهمية مشاريع البنى التحتية في تحقيق التنمية	2.3.8
36-42	الدراسات السابقة	2.4
36	مقدمة	2.4.1
41	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	2.4.2
42	المساهمة المتوقعة من هذه الدراسة	2.4.3
42	ملخص الفصل الثاني	2.5
44-53	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
44	مقدمة	3.1
44	منهج الدراسة	3.2
44	مجتمع الدراسة	3.3
44	عينة الدراسة	3.4
48	أداة الدراسة	3.5
49	ثبات الأداة	3.6
49	صدق الأداة	3.7
51	خطوات تطبيق الدراسة	3.8
51	متغيرات الدراسة	3.9
51	المعالجة الإحصائية	3.10
52	مفتاح التصحيح	3.11
53	ملخص الفصل الثالث	3.12
54-77	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها	
55	مقدمة	4.1
55	تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	4.2
77	ملخص الفصل الرابع	4.3

78-90	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها	
79	مقدمة	5.1
79	النتائج	5.2
88	التوصيات	5.3
88	التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة	5.3.1
90	النتائج المتعلقة بالبحوث المستقبلية	5.3.2
90	ملخص الفصل الخامس	5.4
90	الخاتمة	
90	المصادر والمراجع	
99	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	عدد الهيئات المحليّة الفلسطينية المصنّفة فئة (أ) لكلّ محافظة.	3.1
46	توزيع عينة الدّراسة على الهيئات المحليّة الفلسطينية.	3.2
47	خصائص عينة الدّراسة.	3.3
49	معاملات الثّبات لمجالات الدّراسة.	3.4
50	معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدّرجة الكئيّة.	3.5
52	مفتاح التّصحيح الخماسيّ.	3.6
55	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع إدارة مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.1
57	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة نطاق مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.2
58	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الوقت في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.3
65	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التّكلفة في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.4
66	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الجّودة في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.5
61	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.6
62	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التّواصل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.7
63	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة المخاطر في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.8
64	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة المشتريات في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.9

65	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التّكامل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.10
66	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التّمية المحليّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.11
67	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التّمية الاجتماعيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.12
69	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التّمية الاقتصاديّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.13
70	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التّمية البيئيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.	4.14
71	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.15
72	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة نطاق مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.16
72	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة الوقت في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.17
73	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة التّكلفة في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.18
74	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة الجّودة في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.19
74	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة الموارد البشريّة في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.20
75	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة التّواصل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.21
76	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة المخاطر في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.22
76	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة المشتريات في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.23
77	معامل ارتباط بيرسون والدّلالة الإحصائيّة بين إدارة التّكامل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتّمية المحليّة.	4.24

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
100	استبانة الدّراسة.	1
107	استبانة تحكيم.	2
117	قائمة بأسماء مُحكّمي الاستبانة.	3
118	كتاب تسهيل مهمّة من الجامعة.	4
119	طلب الموافقة على تعبئة استمارة.	5
120	طلب معلومات لغرض البحث العلميّ.	6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 مقممة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهداف الدراسة
- 1.4 أهمية الدراسة
- 1.5 حدود الدراسة وأدواتها
- 1.6 منهج الدراسة
- 1.7 المفاهيم الإجرائية
- 1.8 ملخص الفصل الأول

1.1 مقدمة:

إنّ للمشاريع التّرموية دوراً كبيراً في رسم ملامح التّطور والتّقدم، بل إنها أساس بناء الدّول وعماد نهضتها، لهذا يجب أن تتبّع من رؤية واضحة ومكمّلة لخطط الدّولة الاستراتيجية، كما أنّ هناك حاجةً لتنفيذ المشاريع التّرموية، فإنّ الهيئات المحليّة تسعى أيضاً إلى حسن إدارتها وتطبيقها عن طريق تبني مجموعة من الإجراءات والقواعد والمعايير المهنيّة الكفيلة بالارتقاء بالمشروع وتأكيد نجاحه في تحقيق التّرمية المحليّة. من هنا يأتي دور إدارة المشروع في الإجابة عن التساؤلات: ما هو المطلوب عمله لحلّ مشكلة المشروع؟ متى يجب أن يتمّ إنجاز المشروع؟ ما هي الموارد اللازمة لإنجاز المشروع؟ كيف سنحصل على تلك الموارد؟ وغيرها من الأسئلة. فإدارة المشروع تسعى إلى خلق توازن بين شروط المشروع بالاستخدام الأمثل لموارده المختلفة، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليّات المخطط لها مسبقاً (خير الدين، 2012).

ولأنّ البنية التّحتيّة تؤدي دوراً مهماً في تحسين جودة حياة المواطن، فهي تُعدّ عنصراً مهماً لعمليات التّرمية بكافة مستوياتها، لما لها من دور في التّطور العمراني والاجتماعي والاقتصادي والبيئي والارتقاء به. ولأنّ تنمية البنية التّحتيّة هي أحد أهمّ ركائز الخطط المستقبلية للتّرمية العامة والشاملة بسبب قدرتها على تقديم مجموعة من الخدمات الفنيّة والمجتمعيّة لفترات طويلة، كان منطلق هذه الدّراسة للتّعرف على واقع إدارة مشاريع البنى التّحتيّة وعلاقتها في تحقيق التّرمية المحليّة والخروج بالتوصيات التي تسهم في النهوض بها لتحقيق التّرمية المحليّة على كافة الأصعدة.

والتّرمية من المفاهيم المهمّة التي برزت في أواخر القرن العشرين. وقد وُصفت بأنّها التّرمية الاقتصاديّة أو التّرمية الاجتماعيّة أو التّرمية البشريّة أو التّرمية المحليّة أو التّرمية المستدامة، وموضوع التّرمية المحليّة عولج مع زيادة الاهتمام بالمجتمعات المحليّة، كونها أداة تحقيق التّرمية المستدامة (بن يحي، 2020)، فهي عملية مُخطّطة تهدف إلى تحسين جودة حياة أفراد المجتمع المحلي الاقتصاديّة والسياسية والاجتماعية والحضرية والبيئية (العصار، 2015)، ولفظ "المحليّة" هنا جاء صفة للتّرمية وتشير إلى الجغرافيا من حيث إنها ترمية وطنيّة أو إقليميّة أو محليّة، كما تشير إلى منطقة نفوذ الهيئة المحليّة.

ونظراً لدور الهيئات المحليّة الفلسطينيّة الواضح في التّطور وتحقيق التّرمية الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة؛ فهي التي تضع خطط المشاريع وتديرها وتنفّذها. وإنّ نجاح أيّ مشروع في تحقيق أهدافه يعتمد على اتخاذ الإجراءات الصّحيحة في إدارته باختيار المشاريع ذات الأولوية، وتحقيق احتياجات الفئات المستهدفة، ووضع خطة شاملة مسبقاً لتحديد الاحتياجات اللازمة للتنفيذ، وإنجازه ضمن الوقت المحدد وبأقلّ التكاليف وبالجودة المطلوبة، مع توزيع مُنظم للموارد البشرية والتنسيق التام مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع

طوال فترة التنفيذ، وإدارة أيّ تغييرات في أثناء التنفيذ بطريقة فعالة. وقد كان ما تقدم من أفكار يستلزم دراسة واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية لما لإدارتها من دور مهم في تحقيق أهدافها التنموية.

1.2 مشكلة الدراسة:

تسعى الدول إلى البحث عن الوسائل والعوامل التي من شأنها رفع معدلات التنمية المحليّة نظراً لكونها السبيل للوصول إلى التنمية الشاملة والمستدامة، وبالتالي تحسين نوعية حياة الفرد. وقد أصبحت الهيئات المحليّة الفلسطينية إحدى المحطات المهمّة في تحقيق التنمية المحليّة، وذلك مع انتقال دورها من مؤسّساتٍ خدمائيّةٍ إلى مؤسّساتٍ شريكّةٍ في عملية التنمية، وذلك من خلال البرامج والمشاريع التنموية التي تنفذها ومنها مشاريع البنى التحتية، وإنّ عدم اتخاذ الإجراءات الصحيحة والسليمة في تطبيق معايير إدارة المشاريع سوف يؤدي بالنتيجة إلى مساهمة غير فعالة في التنمية المحليّة. من هنا برزت مشكلة الدراسة من خلال دراسة واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية وأثرها على تحقيق التنمية المحليّة.

هذا وتتحقّق أهمية إدارة المشاريع من خلال الاستفادة من الخبرات والمهارات والمعارف لتحقيق أهدافها في كافة المجالات ومنها مجال التنمية، ولما كانت كلّ دول العالم تعمل على تحقيق التنمية المحليّة وتطبيقها، ولأن هيئات الحكم المحليّ هي الرّكيزة الأولى التي يجب النهوض بالخدمات التي تقدمها والانطلاق منها لتحقيق التنمية المحليّة التي تعطي ثمارها لكلّ المجتمع بكلّ قطاعاته، جاءت مشكلة الدراسة التي تتمحور في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما علاقة إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية بالتنمية المحليّة؟

والذي تتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية من حيث عناصر إدارة المشاريع وهي: إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التّواصل، إدارة المخاطر، إدارة المشتريات، إدارة تكامل المشروع؟

2. ما مستوى التنمية المحليّة الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة الذي حقّقه مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية؟

3. هل توجد علاقة بين إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتنمية المحليّة؟

1.3 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بالدرجة الأولى إلى:

1. التعرف إلى واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية من حيث إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التواصل، إدارة المخاطر، إدارة المشتريات، إدارة تكامل المشروع.
2. التعرف إلى مستوى التنمية المحلية في الهيئات المحلية الفلسطينية في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
3. التعرف على العلاقة بين إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

1.4 أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تتبع أهمية الدراسة العلمية من أهمية موضوعها الذي يعتبر حسب علم الباحثة الدراسة الأولى في فلسطين التي تنطرق إلى علاقة إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية بالتنمية المحلية، إذ سوف تمد المكتبات المحلية والعربية بموضوع جديد يحقق إضافة علمية جديدة لما قام به الباحثون السابقون، ويخدم الباحثين الجدد في مجال الدراسة.
- الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة في تطبيق النتائج التي يتم التوصل إليها لصالح المجتمع المحلي، والهيئات المحلية، ووزارة الحكم المحلي والمانحين وذلك من أجل تطبيقها لما فيه تحقيق الصالح العام.

1.5 حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: تتناول الدراسة موضوع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحلية.

- **الحدّ المكاني:** تمّ تطبيق الدّراسة على الهيئات المحليّة الفلسطينية في مراكز المحافظات والمصنفة (أ) حسب تصنيف وزارة الحكم المحليّ، وهي بلدية الخليل، بلدية بيت لحم، بلدية أريحا، بلدية رام الله، بلدية البيرة، بلدية سلفيت، بلدية قلقيلية، بلدية نابلس، بلدية طولكرم، بلدية طوباس، بلدية جنين، بلدية خانينوس، بلدية دير البلح، بلدية رفح، بلدية شمال غزة (جباليا)، بلدية غزة.

- **الحدّ البشريّ:** تمّ تطبيق الدّراسة على رؤساء الهيئات المحليّة الفلسطينية الموصوفة في الحدّ المكانيّ، والمدراء الماليين، ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام من المهندسين من جميع التّخصّصات الهندسيّة العاملين فيها.

- **الحدّ الزمنيّ:** تمّ إجراء الدراسة خلال المدة الممتدة من (9/2021) إلى (4/2022).

1.6 منهج الدّراسة وأدواتها:

من أجل تحقيق أهداف الدّراسة اتبعت الباحثة أدوات الدّراسة الآتية:

1. **الجانب النظريّ:** باستخدام المنهج التاريخيّ لما تيسّر من الأدب النظريّ من خلال مراجعة الرّسائل العلميّة والكتب والدّوريات والمنشورات والمجالات العلميّة والمواقع الإلكترونيّة التي تناولت المفاهيم التي تعرضت لها الدّراسة، وذلك بهدف التعرف على آخر ما توصلّ له العلم في مجال الدّراسة وبناء الإطار النظريّ للبحث.

2. **العمل الميدانيّ:** باستخدام المنهج الوصفيّ، ويشمل جمع البيانات من مجتمع الدراسة عن طريق استبانة تحتوي فقراتٍ تتعلق بمحاور الدراسة ومجالاتها، تمّ تحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمختصّين، ومن ثمّ توزيعها على عيّنة الدّراسة، التي ضمّت رؤساء البلديات والمدراء الماليين ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام المهندسين من جميع التّخصّصات العاملين في الهيئات المحليّة الفلسطينية في مراكز المحافظات والمصنّفة (أ).

3. **المنهج الوصفيّ التحليليّ:** من خلال وصف المشكلة وتحليلها والخروج بالنتائج للظاهرة المدروسة (إدارة مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحليّة) بناء على العمل الميدانيّ.

1.7 المفاهيم الإجرائية:

- **المشروع:** التعريف الإجرائي للمشروع: هو مجهود منظم محدد بزمن يسعى شخص أو منظمة إلى تحقيقه بهدف الوصول إلى غايات محدّدة أنشئ المشروع لأجلها.
- **إدارة المشروع:** التعريف الإجرائي لإدارة المشروع: هو الاستخدام الأفضل للإمكانات والموارد والتقنيات المتاحة للقيام بوظائف المشروع من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ وذلك لضبط نطاق المشروع والوقت والتكلفة والجودة والموارد والتواصل والمخاطر والمشتريات والتكامل، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع.
- **نطاق المشروع:** التعريف الإجرائي لنطاق المشروع: هو الخطوط العريضة لما يجب عمله وما لا يجب عمله من الأنشطة والفعاليات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.
- **التنمية المحليّة:** التعريف الإجرائي للتنمية المحلية: هو عملية تطويرية موجهة على المستوى المحليّ تهدف إلى إشباع حاجات الإنسان باستخدام الموارد الماديّة والبشريّة في المجتمع مما يؤدي إلى رفع مستوى الحياة في جميع المجالات الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة والسياسيّة والقانونيّة.
- **البنى التّحتيّة:** التعريف الإجرائي للبنى التّحتيّة: هو خدمات مجتمعيّة تقدّمها الدّولة بحيث ينتفع بها جميع أفراد المجتمع بشكل متساو بغض النّظر عن مساهمتهم في تكلفتها، إنشائها، تشغيلها أو صيانتها.

1.8 ملخص الفصل الأول:

- تناولت الباحثة في هذا الفصل مقدّمة عامة حول الدّراسة، ومشكلة الدّراسة وأهدافها وأهمّيّتها، وحدود الدّراسة ومنهج الدّراسة وأدواتها، والمفاهيم الإجرائيّة.

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

2.1 تعريف عام بإدارة المشاريع

2.2 تعريف عام بالتنمية المحليّة والهيئات المحليّة

2.3 تعريف عام بالبنى التحتيّة

2.4 الدراسات السابقة

2.5 ملخص الفصل الثاني

مقدمة

تناول هذا الفصل موضوعات مفهوم المشروع، خصائص المشروع، مفهوم إدارة المشروع، وظائف إدارة المشروع، دورة حياة المشروع، مدير المشروع، مهارات مدير المشروع، معايير إدارة المشاريع وهي: إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التواصل، إدارة المخاطر، إدارة المشتريات وإدارة تكامل المشروع.

وتناول هذا الفصل أيضاً مفهوم التنمية المحلية، الخصائص العامة للتنمية المحلية، أهداف التنمية المحلية، مؤشرات التنمية الاجتماعية ومؤشرات التنمية الاقتصادية ومؤشرات التنمية البيئية، نظرة عامة على الهيئات المحلية الفلسطينية، الهيئات المحلية والتنمية المحلية.

وتناول أيضاً تعريفاً عاماً لمفهوم البنى التحتية، وقطاعات البنى التحتية، وتصنيف مشاريع البنى التحتية، وخصائص مشاريع البنى التحتية، واعتبارات اختيار مشاريع البنى التحتية، والتحديات التي تواجه تنفيذ مشاريع البنى التحتية في فلسطين، وأهمية مشاريع البنى التحتية في تحقيق التنمية.

واستعانت الباحثة بمجموعة من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة أو أحد متغيراته تم عرضها في هذا الفصل ومقارنتها بالدراسة الحالية.

2.1 تعريف عام بإدارة المشاريع

2.1.1 مقدمة:

حظي موضوع إدارة المشاريع باهتمام الباحثين على مرّ السنين، إذ أسهم في نجاح وتحقيق أهداف المشاريع بشتى أنواعها وتحقيقها، الأمر الذي أسهم في تحقيق احتياجات المجتمعات من الخدمات المختلفة التي يقدمها القطاع العام أو القطاع الخاص.

ولم يعد دور الهيئات المحلية يقتصر على تقديم الخدمات التقليدية، ولكن توسّع دورها لتصبح شريكاً في التنمية عن طريق وضع خطط المشاريع التنموية وتنفيذ برامجها، ومن هنا جاء دور الهيئات المحلية في إدارة المشاريع التنموية بكافة أنواعها.

2.1.2 مفهوم المشروع:

اختلفت التعريفات لمفهوم المشروع باختلاف وجهة نظر الباحثين والدّارسين له، ومنها: عرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) المشروع بأنه: جُهد في زمن محدد يتم القيام به بهدف الخروج بمنتج معين أو خدمة معينة أو نتيجةً فريدةً (Heagncy, 2012).

وعرفه عطية سالم بأنه: خطة محددة بزمان ومكان تسعى إلى تحقيق أهداف محددة عن طريق انجاز مجموعة من الفعاليات المتناسقة والمتكاملة عبر الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتوفرة والضرورية لذلك (سالم، 2018).

وعرفت جمعية إدارة المشاريع البريطانية (PMA) المشروع بأنه: أنشطة مترابطة غير روتينية محددة بزمن بداية وزمن نهاية تُنفذ من قبل شخص أو منظمة بهدف الوصول إلى أهداف محددة مسبقاً وفق معايير التكلفة، والوقت، والجودة المراد تحقيقها (دودين، 2012).

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف المشروع بأنه مجهود منظم محدد بزمن يسعى شخص أو منظمة إلى تحقيقه بهدف الوصول إلى غايات محددة أنشئ المشروع لأجلها.

2.1.3 خصائص المشروع:

يتميز المشروع بمجموعة من الخصائص ومن أهمها (سالم، 2018):

1. المشروع له تاريخ بداية وله تاريخ نهاية، أي أنّ زمن المشروع محدد.
2. الهدف، فكل مشروع له هدف يسعى لتحقيقه.
3. تهدف النتيجة النهائية للمشروع إلى تحقيق حاجة محددة.
4. يعتمد المشروع على تعبئة الوسائل المادية والبشرية الضرورية، وعلى اتباع الأدوات والإجراءات اللازمة لتخطيط الأنشطة وتنفيذها ومراقبتها.
5. التميز، فالمشاريع قد تتشابه في طبيعتها وشكلها وحجمها لكنها لا يمكن أن تتجانس تماماً.
6. التعقيد، فحتاج المشاريع إلى جهود وترتيب لضمان توفير الموارد والوسائل والكفاءات الضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتضيف الباحثة أنّ تنفيذ المشاريع واختلاف غاياتها قد يؤدي في بعض الحالات إلى نشوء صراعات بسبب تضارب المصالح بين الأفراد أو المنظمات المختلفة التي لها علاقة بها، وهنا يجب أن يتمتع مدراء المشاريع والقائمين عليها بحسن إدارة هذه الاختلافات وبما يحقق مصلحة جميع الأطراف.

2.1.4 مفهوم إدارة المشروع:

عرّف دليل إدارة المشروعات (PMBOK Guide, 2013) (إدارة المشروع) بأنها العمل لتلبية متطلبات المشروع عن طريق تنفيذ مجموعة من المهارات والأدوات والوسائل والتقنيات على أنشطة المشروع.

وأوضح (Maciariello) (إدارة المشروع) بأنها: "الوظيفة الإدارية التي تشمل مسؤولية تحديد الأهداف، والتنظيم، والتخطيط، والجدولة، والموازنات التقديرية، والتوجيه، والرقابة اللازمين لتحقيق الأهداف الفنية والزمنية للمشروع الكبير المعقد" (ماضي، 2014، ص. 24).

وعرّف دودين (إدارة المشروع) بأنها مجموعة الفعاليات والوسائل والأنشطة والأدوات والتي تمثل الوظائف الإدارية والتي بواسطتها يتم تحقيق متطلبات المشروع (دودين، 2012).

وقد عرّفها (Rosacker) بأنها تطبيق الأساليب والوسائل والتقنيات لتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة، وبالتالي تعزيز فرص النجاح وتحقيق الأهداف (Rosacker & Rosacker, 2010).

وعرّف الحديدي (إدارة المشروع) بأنها: "عبارة عن تنظيم للأفراد والموارد والوقت وكافة المدخلات اللازمة بهدف إنجاز عمل معروف أو تحقيق هدف محدد ضمن قيود الوقت والمواصفات والموازنة" (الحديدي، 2020، ص. 578).

مما سبق ترى الباحثة أن إدارة المشاريع هي الاستخدام الأفضل للإمكانات والموارد والتقنيات المتاحة للقيام بوظائف المشروع من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ وذلك لضبط نطاق المشروع والوقت والتكلفة والجودة والموارد والتواصل والمخاطر والمشتريات وتكامل المشروع، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع.

2.1.5 وظائف إدارة المشروع:

يُقصد بوظائف المشروع مجموعة الأنشطة والفعاليات والمهام المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة والتي تختلف تبعاً لطبيعة العمل الذي تزاوله المؤسسة ومنها (دودين، 2012):

- **التخطيط:** هو الوظيفة الأولى في عملية إدارة المشروع، بحيث يتم فيها وضع الأهداف وتحديد الطريقة لتحقيقها.

- **التنظيم:** هو الوظيفة الثانية بعد التخطيط ويهتم بالهيكل التنظيمي أي تحديد الشكل الرسمي للعلاقات والواجبات والمسؤوليات والمهام والصلاحيات والسلطات، وتحديد الأعمال اللازمة والوظائف المطلوب إنجازها.

- **التوجيه:** هو أحد وظائف العملية الإدارية ويهتم بإصدار القرارات والتعليمات اللازمة وإيصالها بوضوح وفي الوقت والكيفية المناسبين. مما يعكس حسن تنظيم الهيكل الداخلي وإدارته للمنظمة (مختار، 2014).

- **المتابعة والرقابة:** بالمتابعة يتم التنبؤ بالأخطاء قبل حدوثها، واكتشافها حال حدوثها، وإيجاد حلول لها. وبالرقابة يتم التأكد من تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة للمشروع، عن طريق التأكد من كيفية سير الأعمال، وأن الموارد المتاحة تستخدم في الأماكن المحددة لها.

وترى الباحثة أنه بالتغذية الراجعة يمكن قياس مدى الاستفادة من النتائج المتحققة ومدى ملاءمتها للهدف المراد تحقيقه وبالتالي أخذ العبرة وتعديل الأداء في المشاريع القادمة.

2.1.6 دورة حياة المشروع The Project Life Cycle

تضم دورة حياة المشروع أربع مراحل أساسية؛ تحتوي كل منها على أنشطة يتم تنفيذها في كل مرحلة (الحديدي، 2020):

1. **تصميم المشروع:** وتشمل هذه المرحلة:

- جمع البيانات والمعلومات وتحديد الحاجة المجتمعية التي سيحققها المشروع.
- تحديد أهداف المشروع وأغراضه.
- تخطيط موازنة المشروع.

- توقع المخاطر التي قد يواجهها المشروع ووضع الحلول الممكنة لها.
- التفكير في أعضاء الفريق.
- تحديد الخيارات البديلة وكتابة تقرير بالمقترحات، وعرض التقرير والحصول على الموافقة للمرحلة القادمة.

2. تطوير المشروع: وتشمل هذه المرحلة:

- تعيين أعضاء الفريق.
- تطوير خطة المشروع.
- عرض الخطة على جميع الجهات المعنية ومن ثم الحصول على الموافقة للمتابعة.

3. تنفيذ المشروع: وتشمل هذه المرحلة:

- تنظيم المهام والتواصل مع جميع الأفراد الذين ينبغي اطلاعهم على ما تم إنجازه.
- تحفيز أعضاء فريق العمل وتشجيعهم.
- متابعة تحقيق الأهداف عن طريق التأكد من تقديم الخدمات بجودة عالية في الوقت المحدد.
- الضبط والمتابعة وإيجاد الحلول للمشكلات أولاً بأول.

4. إنهاء المشروع: وتشمل هذه المرحلة:

- إنجاز جميع الأنشطة قيد التنفيذ وكتابة التقارير.
- تقييم المشروع والتأكد من رضا الممولين والمانحين.

2.1.7 مدير المشروع:

وصف Richman (2011) مدير المشروع بأنه الشخص المخوّل للقيام بتخطيط العمل وتنظيمه في المشروع واتخاذ القرارات وحضور الاجتماعات التي تتعلق بسير العمل في المشروع وهو من يرسم طبيعة العلاقات ويتابع إنجاز الأعمال والإشراف عليها.

2.1.8 مهارات مدير المشروع:

- على مدير المشروع أن يمتلك مجموعة من المهارات، منها (العلي، 2009):
1. الفهم الكامل لأساليب الإدارة، مثل أساليب المقابلات، التعيينات، وتحفيز العاملين، منح المكافآت، والصحة والسلامة المهنية.
 2. أن يمتلك المهارة والقدرة والكفاءة في أساليب التخطيط المختلفة واختيار المناسب منها.
 3. أن تكون لديه القدرة على فهم الأمور المالية التي تخص المشروع كإعداد الموازنات، وتقدير التكلفة لكافة أنشطة المشروع وتحليل المخاطر المالية، ومتابعة المطالبات المالية وتدقيقها.
 4. أن يمتلك مدير المشروع مهارات تواصل عالية. والقدرة على عقد الاجتماعات بكافة أنواعها وإدارتها، ومهارات عقد الدورات التدريبية لأعضاء الفريق.

وترى الباحثة أن مدير المشروع يجب أن يمتلك مهارة إدارة الوقت التي تُشكل عنصراً أساسياً من عناصر نجاح المشروع، إذ لا تقل أهمية عن إدارة التكلفة وإدارة فريق المشروع، كما أن مدير المشروع يجب أن يكون ذا سمعة طيبة وشخصية قيادية وصاحب كاريزما يستطيع أن يجمع فريق المشروع حوله ويرتقي بهم، ويكون محققاً لهم لتحقيق الأهداف.

2.1.9 معايير إدارة المشاريع

يعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMBOK, 2013) (المعيار) بأنه مستند رسمي يوضح القواعد والطرق والعمليات والممارسات والمُدخلات والمُخرجات التي تعتبر ممارسات سليمة في إدارة المشروعات لتضمن نجاحها، وتحقيق أهداف المنظمة. وقد حدد المعهد تسعة معايير تحكم وتضبط عملية إدارة المشاريع، والتي هي متطلبات أساسية لإدارة المشاريع على مدار المشاريع العمل على الارتقاء بها، وهذه المعايير أو كما أطلقت عليها بعض المراجع بالمجالات المعرفية هي إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة الاتصالات، إدارة المخاطر، إدارة المشتريات. وفيما يلي نظرة عامة على هذه المعايير:

2.1.9.1 إدارة نطاق المشروع:

المقصود بالنطاق هنا: العمل الذي يتم أدائه لتقديم خدمة، وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة، وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود بتقسيم العمل إلى مكونات مع مخرجات قابلة للإدارة، متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أُنجِزت ومحددة إجراءات مراقبة تغيير النطاق (Heagney,)

2012). ويشير نطاق المشروع إلى كل الأعمال والأنشطة والعمليات التي لها علاقة بإنجاز المشروع (خير الدين، 2012).

• تشمل إدارة نطاق المشروع على مجموعة من الأنشطة:

1. وضع خطة إدارة نطاق المشروع: هي أحد أنشطة إدارة نطاق المشروع وهي التوجيهات والتعليمات والإرشادات التي تفيد في كيفية إدارة كل ما يتعلّق بنطاق المشروع والتحقق منه والرقابة عليه (PMBOK,2013).

2. تحديد الاحتياجات: وفيها يتمّ تحقيق أهداف المشروع عن طريق تحديد متطلبات المستفيدين من المشروع وتوثيقها بالتفصيل، الأمر الذي يقود إلى تخطيط التكلفة والجودة والجدول الزمنيّ (عنبر، 2016).

3. وصف المشروع: يكون عن طريق تقديم شرح تفصيلي لمدخلات ومخرجات المشروع، وذلك لتحديد احتياجات المعنيين وتوثيقها (عنبر، 2016).

4. هيكل تجزئة العمل: وذلك بتقسيم المشروع إلى مجموعة من المشاريع الفرعية والتي تقسم إلى مشاريع فرعية ثانوية وهكذا يستمر التقسيم مراراً وتكراراً لحين الوصول إلى التفصيل المطلوب، ممّا يسهل معرفة ما يجب إنجازه والتكلفة والفترة الزمنية اللازمة للإنجاز المطلوب (الشافعي، 2016).

5. ضبط مجال العمل: يكون عن طريق تسليم المشروع والسيطرة على التغييرات التي حصلت، أو التي من المتوقع أن تحصل ومحاولة تجنبها مستقبلاً (الشافعي، 2016).

وترى الباحثة أنّ نطاق المشروع هو الخطوط العريضة لما يجب عمله، وما لا يجب عمله من الأنشطة والفعاليات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.

2.1.9.2 إدارة وقت المشروع

تعددت التعريفات لإدارة وقت المشروع فقد وصفها (أبو زيد وعليان، 2014) بأنها استغلال الوقت لإنجاز مهام المشروع من تخطيط وتوزيع وصياغة الأهداف، والتنظيم والتقويض وغيرها من المهام.

ووصفها (Richman, 2011) بأنها استخدام الزمن بكفاءة وفاعلية لإتمام فعاليات المشروع وتسليمها في الوقت المحدد، بالمجمل فإنّ إدارة وقت المشروع تتعامل مع مسألة إكمال المشروع في الوقت المحدد.

• توجد خمس عمليّات رئيسيّة لا بدّ من تنفيذها من أجل إدارة الوقت بشكل سليم، هي (الشافعي، 2016).

1. **عملية تحديد النشاط:** وذلك بتقسيم العمل (المشروع) إلى مجموعة من الأنشطة أو المشروعات الثانوية أو الفرعية التي تُسمّى لاحقاً بهيكل تقسيم العمل، وهذه يجب إنجازها بحيث تصبح قابلة للتسليم من خلال المشروع.

2. **عملية تشبيك وتسلسل الأنشطة:** هي عبارة عن عمل جدول زمنيّ للأنشطة وتحديد التبعيات أو الاعتمادات فيها، فمثلا بعض الأنشطة لا يمكن إنجازها إلا بالاعتماد على أنشطة أخرى يجب أن تسبقها، أو بعضها يمكن إنجازها بالتوازي مع أنشطة أخرى.

3. **تقدير مدد الأنشطة:** فكما يتمّ تقدير التكلفة لكلّ نشاط من الأنشطة في المشروع، فإنه يتمّ أيضاً تقدير المدة الزمنية اللازمة لإنجاز كلّ نشاط.

4. **بناء الجدول الزمنيّ للأنشطة:** هو عملية تقدير للزمن اللازم لإنجاز المشروع كاملاً باستخدام الموارد المتوفرة.

5. **متابعة الجدول الزمنيّ وتطويره:** وفيها تتمّ مراقبة المدد الزمنيّة التي استغرقت لإنجاز الأنشطة، والتعديلات التي حصلت أو قد تحصل، وتؤثر على المدة الزمنيّة المقررة لإنجاز المشروع. والعمل على تعديلها أولاً بأول إلى أن يتمّ إنجاز المشروع حسب الوقت المحدد.

وترى الباحثة أنه لإدارة وقت المشروع، لا بدّ أيضاً من تقدير الموارد والمواد وتحديدتها وكيفية الحصول عليها، إذ إنها تحول في كثير من الحالات دون تسليم المشروع في الوقت المحدد له. وكذلك تؤكد الباحثة ضرورة تقسيم مهام العمل بالتفصيل، وصولاً إلى حسن إدارة وقت المشروع.

• أساليب إدارة وقت المشروع

أما الأدوات المستخدمة في إدارة وقت المشروع، فهي (عنبر، 2016):

1. **مخططات جانت:** يتم تمثيل الزمن بخطّ طوله يساوي المدة الزمنية التي سيستغرقها إنجاز الفعالية، ويمكن الوصول إلى ذلك الخطّ عن طريق حصر البيانات والمعلومات الخاصة بفاعليات المشروع وأنشطته والمُدّد اللازمة لإنجاز كلّ منها.

2. **مخطّط شبكة المشروع:** في هذه الطريقة تُستخدم الأسهم والمربّعات والدوائر لتمثيل الأنشطة والفاعليات.

3. **أسلوب بيرت (PERT):** وفيه يتمّ حساب فترة إنجاز النشاط بأخذ متوسط ثلاثة أزمنة هي أعلى زمن متوقّع لإنجاز أنشطة المشروع (الزمن المتشائم)، وأقلّ زمن لإنجاز أنشطة المشروع (الزمن المتفائل)، والزمن الاحتماليّ وهو الزمن الأكثر تكراراً لإنجاز أنشطة المشروع.

• معوّقات إدارة وقت المشروع:

ثمة العديد من المعوّقات التي تحول دون إنجاز المشروعات في الوقت المحدد لها، ومن هذه المعوّقات (الديري، 2011).

- الأهداف التي يصعب قياسها.
- الافتقار إلى التنظيم، وأن تكون الخطط غير واضحة وغير محددة بزمن.
- الافتقار لوجود خطة طوارئ لمواجهة أيّ مخاطر داخلية أو خارجية قد تحصل.
- التسويف وعدم وضع أولويات للمهام المراد إنجازها.
- الموافقة الدائمة على تنفيذ طلبات الآخرين وفقدان الإرادة الحقيقية لتنظيم الوقت.
- تضخّم عدد العاملين عن الحد المناسب وانقضاء الوقت في الاجتماعات غير الضّرورية أو في حل مشكلات العلاقات الإنسانية أو في الترتبة وتبادل الأخبار.
- سوء تنظيم الأوراق والملفات وسوء أرشفتها أيضاً.

وترى الباحثة أنّ تحديد أوقات التنفيذ للأنشطة والالتزام بها رغم كلّ الانشغالات والمؤثرات الداخلية والخارجية هي من وسائل التغلب على معوّقات إدارة الوقت.

2.1.9.3 إدارة تكلفة المشروع

تبدأ عملية تقدير تكاليف المشروع مع الدراسات الأولية المقترحة للمشروع، وقد عُرِفَت إدارة **تكلفة المشروع** بأنها العمليات التي تشمل التّخطيط للتكلفة وتقديرها ووضع موازنة لها وتمويلها وإدارتها وضبطها، ممّا يُمكن من إنجاز المشروع في حدود الموازنة المعتمدة (PMBOK,2013). كما أنها رصد وضع العمل في المشروع وحساب نفقات المشروع والإدارة وتحديثها والسيطرة على التغيرات التي قد تحدث (عنبر، 2016).

• الأنشطة الخاصة بإدارة تكلفة المشروع: (Pmopk, 2013)

1. **خطط إدارة التكلفة:** وذلك بتحديد الإجراءات والسياسات والأدوات اللازمة لإدارة تكاليف المشروع وانفاقها ومراقبتها وتوجيهها في جميع مراحل المشروع.

2. **تخطيط التكاليف وتقديرها:** وذلك بتحديد التكاليف اللازمة لإنجاز أنشطة المشروع عن طريق تقدير الموارد المالية اللازمة لذلك.

3. **عمل الميزانية:** يتمّ بالتفكير في جميع التفاصيل وبنائها على تكاليف حقيقية وواقعية وإجمالية لجميع الأنشطة التي تُمكن من إنجاز أعمال المشروع.

4. **ضبط التكاليف:** يتمّ بمتابعة العمل أولاً بأول، ومراقبة الأداء والتغيرات في المشروع، والعمل على تحديثها أو تصويبها في حال انحرافها عن الخطة أولاً بأول.

وترى الباحثة أنّ اختيار طاقم العمل المناسب قبل المباشرة بالمشروع، وكذلك مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع سابقة مشابهة من العوامل المهمّة في إدارة تكلفة المشروع.

2.1.9.4 إدارة الجودة

يمكن تحديد نظام إدارة الجودة بأنه ما يتمّ من تفاعل المدخلات، وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة، لتحقيق جودة عالية للمخرجات (العلي، 2009)، وكذلك إدارة الجودة هي الأعمال التي يجب القيام بها لضمان تحقيق كلّ هدف من أهداف المشروع (الشافعي، 2016). والجودة هي فلسفة إدارية تقوم على إرضاء أصحاب المصالح في المؤسسة، عن طريق الاهتمام والتركيز على

العاملين وفرق العمل، لضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية بأقل وقت وبالجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة (عنبر، 2016، ص. 48).

• وتشمل عمليات إدارة الجودة ما يلي (الشافعي، 2016):

1. خطة إدارة الجودة: تصف خطة إدارة الجودة كيف ستنفذ جميع الوظائف والأنشطة في المشروع من قبل فريق المشروع، بالإضافة إلى خطة الميزانية والجدول الزمني اللذين سيسمحان بتنفيذ المشروع كما هو مخطط له.

2. ضمان الجودة: هي الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والخبرات الضرورية لتحقيق توقعات أصحاب المصلحة.

3. تكلفة الجودة: بحيث تتناسب المنافع التي يتم حصدتها من إنجاز المشروع وتكلفة الإنجاز مع الجودة المتحققة.

وترى الباحثة أن القدرة على حشد الموارد المالية والفنية الضرورية لإنجاز أنشطة المشروع هي إحدى عمليات إدارة الجودة التي يجب الاهتمام بها.

2.1.9.5 إدارة الموارد البشرية

توصف إدارة الموارد البشرية بأنها المهام والفعاليات والأنشطة الضرورية لإدارة فريق المشروع (الحو، 2015). وقد عرف الخصاونة وأبو خضير والعيصرة (2017) (إدارة الموارد البشرية) بأنها تحديد احتياجات العناصر البشرية في المنظمة، ابتداءً من اختيار الموظفين والتوظيف والتدريب والتقييم والتحفيز لغاية تقاعدهم.

• وتشمل إدارة الموارد البشرية العمليات الآتية:

1. التخطيط لإدارة الموارد البشرية: وذلك بتحديد احتياج كل نشاط من الأنشطة من الموارد البشرية وتحديد المهارات والكفاءات والمهام المطلوبة والمسؤوليات (الديري، 2011).

2. اختيار فريق المشروع: يتم عن طريق حصر الاحتياجات من الموارد البشرية، وتعيين ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة لإنجاز المشروع والقيام بجميع الأنشطة الخاصة به (الديري، 2011).

3. تأهيل فريق المشروع: يتم عن طريق التشجيع والتحفيز والتدريب من أجل رفع كفاءة فريق العمل في المشروع (PMOP, 2013).

4. عملية الإدارة لفريق المشروع: يتم بعمل تقييم لأداء فريق المشروع، ومتابعة تقارير أداء العمل، وإدارة النزاعات، والاستفادة من نقاط القوة في الفريق ومعالجة نقاط الضعف (PMPOK, 2013).

وترى الباحثة أن عقد الورش والدورات التدريبية لتأهيل فريق العمل وتطويره هي من العمليات الضرورية لإدارة الموارد البشرية.

2.1.9.6 إدارة التّواصل

تشمل إدارة التّواصل أو إدارة الاتصالات في المشروع الأنشطة الضرورية لانتقال المعلومات وتوزيعها وتقارير الأداء إلى الجهات المعنية بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المحدد (الطو، 2015). وكذلك إدارة الاتصالات هي "العملية التي يطلب أن تكون مؤكدة أو مضمونة في الوقت المناسب والتكوين الملائم، والتّجميع، والنّشر، والتّخزين، وفي النهاية ترتيب معلومات المشروع (الشافعي، 2016، ص. 204).

• تشمل إدارة التّواصل العمليات الآتية (المحميد، 2017):

1. تخطيط إدارة اتصالات المشروع: وذلك بإيجاد أكثر الطرق كفاءةً وفاعليّةً وفق حاجات المعنيين من معلومات، بحيث تغطّي الخطّة جميع أعضاء الفريق المعنيّ بالمشروع.

2. إدارة الاتصالات: وهي أن تتمّ عملية الاتصال بين الوحدات المختلفة بكفاءة وفاعلية، بحيث تكون في المسار الصحيح المحدد لها دون أيّ تشويشات.

3. ضبط الاتصالات ومراقبتها: تهدف عملية المراقبة والتحكّم إلى الوصول إلى المعلومات الصحيحة للمعنيين، عن طريق مراجعة تقارير الأداء وتقارير سير المشروع ومحاضر الاجتماعات وضمان وصولها إلى المعنيين بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.

وترى الباحثة أنه لضمان حسن عملية إدارة الاتصالات، فإنها يجب أن تبقى مستمرة بين جميع الأطراف ذات العلاقة طوال فترة تنفيذ المشروع.

2.1.9.7 إدارة المخاطر

إدارة مخاطر المشروع هي سلسلة إجراءات تشمل المراقبة والتحليل والتقييم والمعالجة لأيّ ظاهرة تعيق تنفيذ السياسات المحددة لإنجاز أهداف المشروع (الدوري وحسين، 2007). كما أنّ إدارة المخاطر تسعى إلى زيادة الاحتمالات الممكنة لتحقيق الآثار الايجابية. (المحيميد، 2017).

• تشمل عملية إدارة المخاطر العمليات الآتية (Pmpok, 2013):

1. خطة لإدارة المخاطر: وذلك بتحديد القواعد الإجرائية والطريقة التي تتم بها ممارسة أنشطة مواجهة المخاطر، واتباع استراتيجية عامة لمواجهة الخطر.
2. تحديد المخاطر: يتمّ عن طريق دراسة العوامل المحيطة بالمشروع، واتخاذ الإجراءات الاحتياطية لمنع حدوث أيّ مخاطر.
3. التحليل الكمي والنوعي للمخاطر: وذلك بجمع البيانات واستشارة الخبراء وتحديث مستندات المشروع وسجلاته، وذلك لضبط المخاطر وتقليلها بشكل معقول.
4. التخطيط للاستجابة للخطر: يتمّ عن طريق تطوير الإجراءات والتقنيات للتقليل من التهديدات، ومن ذلك تحديث خطة إدارة التكلفة، وخطة إدارة المشتريات، وخطة الجدول الزمني، وخطة إدارة الموارد البشرية، وخطة إدارة الجودة.
5. مراقبة الخطر والسيطرة عليه: وذلك بمتابعة تنفيذ خطط مواجهة المخاطر، وتقييم مدى فعالية عمليات المعالجة، والاستعداد لأيّ مخاطر قد تطرأ.

وترى الباحثة أنّ التغذية الراجعة تكمن في الاستفادة من التجارب في مشاريع سابقة تسهم في توقع المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع، وبالتالي تجنبها وحسن إدارتها في حال وقوعها، ومن ثم الوصول السلس إلى تحقيق أهداف المشروع.

2.1.9.8 إدارة المشتريات

عرّف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (إدارة المشتريات) بأنها الحصول على السلع والخدمات اللازمة لإنجاز المشروع، كما أنها إدارة العقود وأوامر الشراء الصادرة من فريق العمل المعتمد في المشروع (Pmbok, 2013).

- تشمل إدارة مشتريات المشروع على العمليات الآتية (المحيميد، 2017):
 1. وضع خطة إدارة المشتريات: وذلك بتحديد طرق التوريد وتفصيلاتها، ونماذج العقود المعتمدة وأنواعها.
 2. تنفيذ المشتريات: وذلك عن طريق الحصول على عروض البيع أو الشراء عن طريق المناقصات سواء استدرجات أو عطاءات أو عن طريق المزادات، ومن ثم إبرام الاتفاقيات.
 3. ضبط المشتريات ومراقبتها: وتتمّ بمتابعة الفواتير وعمليات الصّرف والمراجعة لضمان أن تكون التوريدات ضمن المواصفات المطلوبة والواردة في الاتفاقيات.
 4. الإغلاق للمشتريات: تتمّ عن طريق إغلاق عملية المشتريات بشكل رسمي وتوثيقها وأرشفتها للرجوع إليها مستقبلاً.
- وترى الباحثة ضرورة عمل موازنة تقديرية سنوية خاصة تكون مكملةً وموازيةً لأيّ أنشطة تتبع المشاريع المراد تنفيذها.

2.1.9.9 إدارة تكامل المشروع

عرف Wysoki (2014) إدارة تكامل المشروع بأنها الأنشطة والعمليات اللازمة لإدارة المشروع بدءاً من اختيار المشروع ولغاية إغلاقه، كما عرفها عنبر (2016) بأنها الإدارة الكاملة لجميع أنشطة المشروع وفعالياته لتحقيق أهداف المشروع وبالجودة المطلوبة.

• تشمل إدارة تكامل المشروع على العمليات الآتية:

1. دستور المشروع أو وثيقته: وهو بمثابة ترخيص رسمي يسمح بإنشاء المشروع، ويعطي الصلاحية لمدير المشروع استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهداف المشروع (عنبر، 2016).
2. تخطيط إدارة تكامل المشروع: هي إعداد جميع الخطط الفرعية وتوثيقها وتجهيزها وتنسيقها في المشروع لتصبّ في خطة واحدة شاملة لجميع أنشطة المشروع (المحيميد، 2017).
3. متابعة أنشطة المشروع وضبطها: هي عملية مراجعة، وتحكّم، وضبط، وتدقيق تقارير العمل وتقارير الأداء حول مدى التقدم في تحقيق أهداف المشروع (المحيميد، 2017).
4. إغلاق المشروع: هي عملية الإنهاء الرسمي لجميع فعاليات المشروع وأنشطته وتكون في نهاية المشروع، وفيها يتمّ مراجعة سجلات المشروع وقياس مدى نجاح المشروع أو فشله في تحقيق الأهداف التي تم إنشاؤه لتحقيقها (PMBOK, 2013).

وترى الباحثة أنّ إدارة الموارد البشرية واختيار الكفاءات المناسبة ووضعها في المكان المناسب، من العمليات الضرورية لتحقيق تكامل المشروع.

2.2 تعريف عام بالتنمية المحلية والهيئات المحلية

2.2.1 مقدّمة:

أصبحت قضية التنمية قضية وطنية تهتم بها كلّ الدول، لا سيما دول العالم الثالث التي لا بدّ من الاهتمام فيها بالتنمية وخصوصاً التنمية المحلية سيّما وأنّ مجتمعاتها تعاني الكثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية إلخ.

ولزاماً على أفراد المجتمعات ليس فقط تبني فكرة التنمية المحلية في مجتمعاتهم بل على الجميع المشاركة في إحداث التنمية أيضاً. وهنا يأتي دور الهيئات المحلية كونها تشكل أعلى فُبةً في كل تجمّع، تمارس صلاحياتها في توفير الخدمات والنهوض بالمجتمعات عبر المشاريع التنموية والتطويرية. وقد اتفق العلماء على تقسيم التنمية إلى ثلاثة مستويات أساسية، هي: (رشوان، 2018).

- التّمية على المستوى القومي (National Development): وهي التّمية في كلّ القطاعات والأنشطة الإنتاجية كالزّراعة والصّناعة والتّعليم والصّحة.

- التّمية الإقليمية (Regional Development): وفيها يتمّ اتخاذ إقليم محددّ باعتباره وحدة تنمية سواء كانت وحدةً سياسيّةً أو جغرافيّةً أو اقتصاديّةً أو ثقافيّةً أو إداريّةً.

- والتّمية المحليّة (Community Development): هي توحيد جهود سكان القرى أو المدن أو أحياء المدن الكبرى بهدف تحسين أحوالها الاجتماعيّة والاقتصاديّة والإسهام في تنميتها.

2.2.2 مفهوم التّمية المحليّة:

يشير مصطلح (التّمية المحليّة) إلى التّمية في منطقةٍ جغرافيّةٍ محددة ضمن حدود الدّولة. وثمة مستويان للتّمية المحليّة، هما المستوى المحليّ الواسع ويشمل إقليمًا محددًا مثل المحافظة أو مجموعةً من المحافظات. والمستوى المحليّ الضيق ويشمل مدينةً أو قريةً أو تجمعاتٍ سكانيةٍ محدودةً أو صغيرةً نسبيًا، علماً أنّه توجد اختلافات مفاهيميّة حول موضوع التّمية المحليّة. (العوامل، 2013)

وقد عرف آرثر دانهام (التّمية) بأنها: "نشاط منظّم، الغرض منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع، ورفع قدرته على تحقيق التكامل الاجتماعيّ، والتوجيه الذاتيّ لشؤونه، ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة النشاط التعاوني وتنسيقه والمساعدات الذاتية للمواطنين، ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسّسات الحكوميّة أو الأهلية (حجاب، 2017، ص. 354)".

وعرفها كلارك بأنها: العمل نحو التغيير الذي يُمكنُ الشّعب من تحقيق غايته بتطوير البنية الأساسيّة وتحقيق النموّ الاقتصاديّ والعدالة الاجتماعيّة وتخفيف وطأة الفقر (خليفة، 2016).

وتُعرف (التّمية المحليّة) بأنها: "عملية التغيير في إطار سياسة عامة محليّة، تُعبّر عن احتياجات الوحدة المحليّة، تقودها القيادات المحليّة القادرة على استخدام الموارد المحليّة واستغلالها، وإقناع المواطنين المحليّين بالمشاركة الشّعبية، والاستفادة من الدعم الماديّ والمعنويّ الحكوميّ، وصولاً إلى رفع مستوى المعيشة لكلّ أفراد الوحدة المحليّة، ودمج جميع وحدات الدولة." (العصار، 2015، ص. 55).

وقد عرفتها هيئة الأمم المتحدة عام (1956): "بأنها عملية تهدف إلى ربط الجهود الأهلية وجهود الهيئات الحكومية بهدف تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية وتكامل هذه المجتمعات وتمكينها من الإسهام الفعّال في التقدم القومي". (سلام وعلي، 2015)

مما سبق ترى الباحثة أنّ التنمية المحليّة هي: عملية تطويرية موجّهة على المستوى المحليّ تهدف إلى إشباع حاجات الإنسان باستخدام الموارد المادية والبشرية في المجتمع إذ يفرض ذلك إلى رفع مستوى الحياة في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسياسية والقانونية.

2.2.3 الخصائص العامة للتنمية المحليّة:

في ضوء التعريفات التي صاغها العلماء للتنمية المحليّة أو تنمية المجتمع المحليّ تمّ تحديد الخصائص العامة لتنمية المجتمع المحليّ كما يلي: (عليق والأبشيهي، 2013)

1. تهتمّ تنمية المجتمع المحليّ بكلّ الناس، وتقوم على المشاركة بالرغم أنه ليس من الضروريّ أن يشارك كلّ الناس في مشروعات تنمية المجتمع.
2. تهتمّ تنمية المجتمع المحليّ بحياة المجتمع ككلّ وجميع احتياجات سكانه، وتركز على إحداث التغيير الاجتماعيّ المرغوب.
3. تركّز تنمية المجتمع المحليّ على حل المشكلات وإشباع الاحتياجات المجتمعية، وهذه عادة تتطلب فتراتٍ زمنيةٍ طويلةٍ.
4. تتضمنّ تنمية المجتمع المحليّ دائماً مساعداتٍ فنيةً من عدة جهات.
5. تتضمنّ تنمية المجتمع المحليّ تخصصاتٍ عديدةً بهدف إتاحة الخدمات من كافة التخصصات للمجتمع.
6. تُعدّ تنمية المجتمع المحليّ عمليةً تعليميةً تهتمّ بالناس وما يطرأ عليهم من تغييراتٍ وجدانيةٍ وفكريةٍ إيجابيةٍ تنعكس على سلوكياتهم.
7. تمارس تنمية المجتمع في أيّ مجتمعٍ محليّ سواء (حضرّي، ريفي، صحراوي، مُستحدث).
8. تركّز تنمية المجتمع المحليّ في اتخاذها للقرارات على الاتفاق والموافقة بالإجماع أكثر من التصويت الضيق.

2.2.4 أهداف التنمية المحليّة:

يتّصف الهدف العام للتنمية المحليّة بالشموليّة وتعدد الأغراض الاقتصاديّة والاجتماعيّة والثقافيّة والإدارية والبيئية وغيرها، ويمكن تلخيص أهمّ أغراض التنمية المحليّة فيما يلي (العوامل، 2013):

1. توفير الخدمات العامة الأساسيّة الصحيّة والتعليميّة والثقافيّة والاجتماعيّة والتنظيميّة والزراعيّة والاتصالات والمياه والكهرباء والطّرق وغيرها، في مختلف المدن والقرى والمناطق التي يشملها إقليم الدولة عموماً.

2. يشكّل الاهتمام بموضوع التنمية المحليّة دافعاً وتعزيزاً للتعاون والتنسيق بين كافة الجهود المتاحة محلياً ومركزياً.

3. تحقيق العدالة في تحمّل أعباء التنمية ومسؤولياتها والاستفادة من ثمار الجهود التنمويّة وانعكاساتها الإيجابية على مختلف المستويات المحليّة والقوميّة والإقليميّة.

4. استثمار الإمكانيات المادية والمحليّة والطاقت البشرية وغيرها من الطّاقات التي يمكن الاستفادة منها في المجالات التنموية الشاملة.

5. المحافظة على الاستقرار والأمن المحليّ بشكل مترابط مع إمكانيات الدفاع القوميّ من خلال تطوير المناطق المحليّة، وتوفير مقومات القوة والقدرة على مواجهة كافة المخاطر المحتملة.

6. جذب الاستثمارات المحليّة والخارجية اللازمة للتنمية المحليّة من خلال التنسيق والاتصالات مع الجهات المعنية وتعريفها بالفرص والاحتياجات المحليّة.

2.2.5 مؤشّرات التنمية:

مؤشّرات التنمية هي أدوات قياس التنمية، وقد اقتصر سابقاً على ملاحظة معدلات النموّ الاقتصاديّ، إلى أن تمت صياغة مؤشّرات تنمية الغرض منها الإحاطة بالأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، إذ تمّ تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسيّة: (حسين، 2012).

2.2.5.1 المؤشرات الاجتماعية:

تهدف التنمية الاجتماعية إلى تحقيق الاستقرار في النمو السكاني والنهوض بمستوى الخدمات الصحية والتعليمية خاصة في المناطق الريفية. (مصطفى وزرور، 2021)

تتمثل المؤشرات الاجتماعية فيما يلي:

1. مؤشّر الفقر البشري: يشمل هذا المؤشر ثلاثة أبعاد بالنظر إلى البلدان النامية، هي:

- حياة طويلة وصحية.
- المعرفة (الأمية).
- توفر الوسائل الاقتصادية.

2. البطالة: هي نسبة الأشخاص العاطلين عن العمل إلى مجموع القوى العاملة.

3. نوعية الحياة: يُستخدم هذا المؤشر لقياس عدد الأشخاص الذين لا يُتوقع لهم أن يبلغوا سنّ الأربعين كنسبة مئوية من مجموع السكان، وكذلك نسبة السكان الذين لا يتيسر لهم الانتفاع بالمياه المأمونة الصحية ومرافق التنظيف الصحيّ التي تُعدّ مسألةً أساسيةً في التنمية المستدامة.

4. التعليم: هو نسبة الأشخاص الذين تتجاوز أعمارهم (15) سنة والذين هم أميون، وكذلك المعدل الإجماليّ للالتحاق بالمدارس الثانوية.

5. معدل النموّ السكانيّ: هو معدل النموّ السكانيّ للسنة الواحدة.

6. النسبة المئوية لسكان المناطق الحضرية: هي نسبة سكان البلد الذين يقيمون في مناطق توصف بأنها حضرية.

وتضيف الباحثة من واقع الدراسات النظرية إلى مؤشرات التنمية الاجتماعية المذكورة أعلاه ما يلي:

- توزيع المشاريع والخدمات العامة على المناطق الجغرافية بعدالة.
- توفير الخدمات الترفيهية كالحدائق والملاهي والنوادي.
- توفير شبكات الإنارة وشبكات الكهرباء وشبكات المياه بحيث تغطّي كافة المناطق السكنية.

2.2.5.2 المؤشرات الاقتصادية:

تهدف التنمية الاقتصادية إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي عن طريق حسن استغلال الموارد بهدف زيادة عمليات الإنتاج بمعدلات أعلى من الزيادة في السكان، وضمان تحقيق الرفاهية للمجتمع، وتحسين مستويات المعيشة. (حسين، 2020)

تتمثل المؤشرات الاقتصادية فيما يلي:

1. نصيب الفرد من الناتج المحلي: يُعدّ من مؤشرات القوة الدافعة للنمو الاقتصادي، إذ يقيس الإنتاج الكليّ وحجمه، ويمثل عنصراً مهماً من عناصر نوعية الحياة.

2. نسب إجماليّ الاستثمار إلى الناتج المحليّ الإجماليّ: يقيس هذا المؤشر نسبة الاستثمار الإجماليّ إلى الإنتاج، ويُعبّر عنه كنسبة مئوية.

3. نصيب الفرد من استهلاك الطاقة التجارية: نصيب الفرد من الاستهلاك السنوي للطاقة، ويقاس هذا المؤشر نصيب الفرد من الطاقة في بلد ما.

4. رصيد الحساب الجاري كنسبة مئوية من الناتج الإجماليّ: هو نسبة مجموع صافي الصادرات من السلع والخدمات وصافي الدخل والتحويلات إلى الناتج المحليّ الإجماليّ.

5. مجموع الدين الخارجي كنسبة مئوية من الناتج المحليّ الإجماليّ: نسبة مجموع الدين الخارجيّ المُعطى أو المُتلقّى كنسبة مئوية من الناتج المحليّ الإجماليّ.

6. صافي المساعدات الإنمائية كنسبة مئوية من الناتج المحليّ الإجماليّ: تشمل المساعدة الإنمائية المنح أو القروض التي يقدمها القطاع الرسميّ بهدف النهوض بالتنمية أو الخدمات الاجتماعية بشروط مالية ميسرة.

وتضيف الباحثة من واقع الدراسات النظرية إلى مؤشرات التنمية الاقتصادية المذكورة أعلاه: مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص وأهميتها التنموية في القطاع المحليّ.

2.2.5.3 المؤشرات البيئية:

تهدف التنمية البيئية إلى رفع مستوى حياة الأفراد من خلال حماية الموارد والحد من استنزافها، وإدارة النفايات والتقليل من الانبعاثات الخطرة. (الزبيدي وحمزة، 2021)

تتمثل المؤشرات البيئية فيما يلي:

1. الموارد المائية: تمثل نصيب الفرد السنوي من الموارد المائية المتجددة المتاحة، ونسبة كمية المياه المستخدمة.
2. نصيب الفرد من الأراضي الصالحة للزراعة: يبين نصيب الفرد من إجمالي الأرض المزروعة.
3. كمية الأسمدة المستخدمة: يقيس هذا المؤشر كثافة استخدام الأسمدة.
4. التصحر: يقيس هذا المؤشر مساحة الأراضي المتصحرة ونسبتها إلى المساحة الإجمالية للبلد.
5. التغير في مساحة الغابات: يشير هذا المؤشر إلى التغير الذي يحصل مع مرور الوقت في مساحة الغابات.

وتضيف الباحثة من واقع الدراسات النظرية إلى مؤشرات التنمية البيئية المذكورة أعلاه:

- توفر شبكات الصرف الصحي.
- توفر شبكات تصريف مياه الأمطار.
- جمع النفايات الصلبة والتخلص منها باستمرار.
- وفيما يخص عمل الهيئات المحلية اتباع قوانين التنظيم والبناء من حيث الالتزام بالارتدادات وتوفير الأرصفة وإزالة التعديات عن الطرق والأرصفة كلها مؤشرات للتنمية البيئية.
- الطاقة الاستيعابية للشوارع تكفي للعدد المتزايد للمركبات.
- توفير المواقع المناسبة للمركبات العمومية.

2.2.6 نظرة عامة على الهيئات المحلية الفلسطينية:

إنّ من الأهداف الأساسية للحكومات هي إدارة الدولة والسيطرة على أرجائها وأطرافها، وتحقيق التنمية فيها، فكانت الهيئات المحلية وحدات إدارية تشكل حلقة وصل بين المجتمع، كونها الأقرب لمعرفة احتياجاته وبين السلطة المركزية، وذلك في إطار من المحافظة على وحدة الدولة وهيبتها وسيادتها، وتحقيق الكفاءة والفاعلية ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة والأهداف الموضوعية.

وقد عرف قانون الهيئات المحليّة الفلسطينية للعام (1997) الهيئة المحليّة بأنها وحدة الحكم المحليّ في منطقة جغرافية وإدارية محددة، كما بيّن وظائفها وسلطاتها وهيكلاتها واللوائح والأنظمة التي تحكمها. هذا ويوجد عدد من الأجهزة التي تعاون الهيئات المحليّة وتشرف عليها في مجال اختصاصها منها: أجهزة وزارة الحكم المحلي، صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحليّة، مجالس الخدمات المشتركة، المحافظة، محاكم البلديات.

وتقع على هيئات الحكم المحلي العديد من المسؤوليات، هي: (دليل رؤساء وأعضاء المجالس المحليّة الفلسطينية، 2006):

- توفير الامكانيات والاحتياجات المادية والفنية لإعداد البرامج والمشاريع والسياسات التي يحتاجها المواطنون. وتزويد المواطنين بالخدمات الضّرورية والعمل على تنظيمها وحسن إدارتها.
- إنشاء مشاريع البنى التحتية والمرافق العامة كالطرق والجسور والمدارس والمستشفيات ومواقف المركبات العمومية والنوادي والملاعب.
- إصدار رخص البناء والرّقابة على الأبنية والمرافق والتّخطيط العمراني وتنظيم المخططات الهيكلية.
- مسؤوليات إدارية ومالية، منها التحصيل والجباية، الصرف، الاستملاك، التخمين، ضريبة الأملاك والرسوم الأخرى،

2.2.7 الهيئات المحليّة والتنمية المحليّة:

تهدف التنمية المحليّة إلى إحداث التغيير في المجتمع المحليّ بكلّ مستوياته والارتقاء بمستوى الحياة في المنطقة التابعة للهيئة المحليّة، فيأتي دور الهيئة المحليّة مُتوجاً لجهود الحكومات في القيام بمشاريع التنمية المختلفة.

وتهدف التنمية المحليّة أيضاً إلى رفع قدرات أعضاء المجالس المحليّة، لرفع مستوى وعيهم ومشاركتهم في خدمة منتخبهم من خلال جذب الاستثمارات في شتى المجالات، ممّا يسهم في تطوير منطقتهم ومشاركة المجتمع المحليّ عن طريق تفعيل مبادئ المشاركة والمساواة والشفافية والمساءلة والمحاسبة (يحيى، 2020)

2.3 تعريف عام بالبنى التحتية:

2.3.1 مقدّمة

تُعتبرُ مشاريع البنى التحتية مقياساً مهماً لمدى التطور والتنمية التي وصل إليها المجتمع في دولة ما أو منطقة معينة، إذ إنها إحدى وسائل توفير الخدمات والسلع الضرورية لتحسين ظروف الحياة في المجتمعات، وتحتوي على الوسائل المهمة لتوفير الخدمات الأساسية لنهضة المجتمع كإنشاء الطرق والجسور، وبناء المرافق العامة، وإنشاء شبكات المياه والكهرباء وشبكات الصّرف الصحيّ، وإدارة النفايات، وإنتاج الطاقة.

2.3.2 مفهوم البنى التحتية

تتوّعت تعريف البنى التحتية، ومنها، تعريف **Fulmer (2009)** بأنها المكونات المادية للأنظمة المترابطة التي توقّر السلع والخدمات الضرورية اللازمة، لتمكين ظروف الحياة المجتمعية أو استدامتها أو تحسينها.

وتعرف (البنى التحتية) حسب المفهوم الواسع بأنها "مجموع الخدمات التي تتولّى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولّى تشييدها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة، كجمع النفايات وتقديم خدمات النقل العامة؛ وتشكل البنية التحتية من الطرق والمطارات والموانئ والسكك الحديدية ومحطّات مياه الشّرب وشبكاتّها، ومحطّات توليد الكهرباء وشبكاتّها، وشبكات الغاز الطبيعيّ والصرف الصحيّ والاتصالات، ومرافقها، بالإضافة إلى الخدمات الصحيّة والإسكان والتعليم (داغر وعلي، 2010، ص. 115)".

وعرفها عبد الوهاب (2019) بأنها المرافق التي تملكها، وتقوم بإدارتها الدولة، ومنها على سبيل المثال الطرق والاتصالات وإدارة النفايات وشبكات المياه والبنية الأساسيّة للطاقة.

وترى الباحثة أنّ البنى التّحتيّة هي خدمات مجتمعيّة تقدمها الدّولة؛ بحيث ينتفع بها جميع أفراد المجتمع بشكل متساوٍ بغضّ النظر عن إسهامهم في تكلفتها، إنشائها، تشغيلها أو صيانتها.

2.3.3 قطاعات البنى التحتية:

يمكن تلخيص قطاعات البنى التحتية وفق الجدول الآتي:

أنواع البنى التحتية	القطاع
الطرق، الجسور، الأنفاق، الموانئ وقنوات الشحن، المطارات والسكك الحديدية.	النقل والمواصلات
شبكات المياه الرئيسية والآبار، السدود، مرافق الصرف الصحي.	المياه ومياه الصرف الصحي
مدافن النفايات، ومحطات معالجة النفايات.	إدارة النفايات
شبكات توليد الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، خطوط النفط والغاز وتخزينها.	إنتاج الطاقة وتوزيعها
<ul style="list-style-type: none"> - المباني العامة كالمدارس والمستشفيات والمكاتب الحكومية والشرطة ومواقف السيارات. - المرافق الترفيهية كالحدايق والملاعب. - الفنادق والعقارات التجارية ومراكز التسوق. - مبانٍ متعددة الأغراض كالمدرجات ومراكز المؤتمرات والمباني الدينية. 	المباني
شبكات الهاتف، كابلات التوزيع، إمدادات الطاقة، محطات معالجة البيانات والمباني وأبراج النقل.	الاتصالات السلكية واللاسلكية

تمّ تلخيص الجدول حسب رؤية الباحثة وبالرجوع إلى (برغوت، 2013) ومصادر أخرى.

2.3.4 تصنيف مشاريع البنى التحتية:

يمكن أيضاً تصنيف مجالات الخدمات التي تقدمها مشاريع البنى التحتية إلى صنفين (الدليمي، 2018):

1. مشاريع خدمات مجتمعية أو اجتماعية (خدمات مساحية): ويُقصد بها التعليم والصحة والترفيه، وهي تحتل مساحة معينة من الأرض على شكل أبنية تتوزع على أرجاء المدينة، ويتحرك الإنسان نحوها، فالذي يرغب بالتعليم يتحرك نحو المؤسسة التعليمية، والذي يريد العلاج يتحرك نحو المؤسسة الصحية. هذا وتُقاس مشاريع الخدمة المجتمعية بمقياس المساحة، أي حصة الفرد من تلك الخدمة بالمتر المربع أو حسب المعايير العالمية المحددة.

2. مشاريع خدمات البنية التحتية (خدمات خطية): ويقصد بها شبكات توزيع المياه والكهرباء، شبكات الصّرف الصّحيّ، شبكات الاتصالات وشبكات الطرق، وهي تتخذ وضعاً خطياً غير ظاهر على سطح الأرض غالباً، وتمتدّ في أرجاء المدينة، إذ تتحرك نحو الإنسان لتوفير الخدمة لجميع السكان بشكل متساوٍ. وتقاس خدمات البنى التحتية (الخطية) بمعايير وزنّية مثل الكوب من الماء أو الكيلو واط للكهرباء.

2.3.5 خصائص مشاريع البنى التحتية:

يمكن تلخيص خصائص مشاريع البنى التحتية في عدة عناصر تمثل الهدف الأساسي من توفيرها، ومن أهمها: (رشيد، وكريمة 2018).

1. تعمّ منافع مشاريع البنى التحتية وخدماتها على جميع أفراد المجتمع، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ومن حقّ أيّ فرد أو جهة في المجتمع الاستفادة منها، بغضّ النظر عن مدى إسهامه في تكلفتها، إنشائها، تشغيلها، وصيانتها.

2. تُعتبر غالبية مشاريع البنية التحتية ذات أهمية استراتيجية. وغالباً ما تكون خدمات البنى التحتية غير قابلة للتصدير؛ وبالتالي فإنّ أسعارها يتمّ تحديدها في السوق المحليّ، وتكون إيراداتها مُقومة بالعملة المحليّة، ممّا قد يجعلها في بعض الأحيان غير ذات جاذبية في نظر المستثمرين الأجانب نظراً لمخاطر سوق الصّرف ومخاطر القابلية للتحويل، كما أنه غالباً ما تكون شركات البنية التحتية ذات أحجام كبيرة وتتطلب استثمارات أوليةً ضخمةً، وتكون إيراداتها ضئيلة في السنوات الأولى، وتتميز بفترات استرداد طويلة، مما يجعل من الصعوبة بمكان تمويل مشاريع البنية التحتية.

3. مرونة الخدمات التي تقدمها مشاريع البنى التحتية كأن تستوعب الخدمة الزيادة السكانية الطبيعية لفترة من الزمن دون التأثير على حصّة الفرد، وأن تستوعب ما يستجدّ من تطورات في مجال الخدمة دون توقف أو قصور في توفيرها، وأن تؤدّي الخدمة عملها بصورة طبيعية حتى وإن حدث خلل في جزء أو جانب منها. (الدليمي، 2018)

4. يتمّ تقديم الخدمة وفق ظروفٍ ومعاييرٍ تحقق الأمان؛ كتوفير المياه من مصادرٍ نقيّة، وأن يكون مبنى المدرسة بعيداً عن الطريق السريع مثلاً، وكذلك توفير الإرتدادات عن الشوارع وأن تكون الأرصفة خاليةً من العوائق التي قد تشكل خطراً على المازة (الدليمي، 2018).

2.3.6 اعتبارات اختيار مشاريع البنى التحتية:

- من الأولويات التي يجب مراعاتها عند اختيار مشاريع البنى التحتية: (أبو راس، 2016)
- أن تعمل مشاريع البنى التحتية على تشجيع النمو المستدام في المنطقة التي يتم فيها إجراء عمليات التنمية والتطوير، لتحقيق الاستفادة القصوى من التمويل الموجه إلى هذا النوع من المشاريع.
- أن تكون مشاريع البنى التحتية قادرة على جذب الاستثمارات لمشاريع جديدة يتم تنفيذها في مناطق أخرى.
- أن يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها في جميع مراحل التصميم والتنفيذ والتشغيل، وأن يكون المشروع مرناً قادراً على استيعاب المتغيرات الجديدة.

2.3.7 التحديات التي تواجه تنفيذ مشاريع البنى التحتية في فلسطين

- ثمة العديد من التحديات التي تواجه مشاريع البنية التحتية اللازمة لتحقيق التنمية، أهمها: (نصر الله وأبو زيادة، 2019).
- محدودية توفير خدمات البنى التحتية الآمنة والمرنة في قطاعات المياه والطاقة، ومعالجة النفايات والنقل والاتصالات، مما يعرقل تعزيز الإنتاجية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية.
- القيود المفروضة على مشاريع التنمية في منطقة "ج"؛ من المعوقات الرئيسية لربط المراكز السكانية الفلسطينية بشبكة الكهرباء الموحدة وشبكة خطوط الضغط العالي، ونتيجة لذلك تعتمد فلسطين بشكل شبه كلي على الطاقة المستوردة.
- النقص في توفير معظم خدمات البنى التحتية، التي يزداد في الوقت الحالي الطلب عليها بسبب النمو السكاني، وزيادة التحضر، والنمو الاقتصادي وتغير المناخ.
- عوائق بسبب العوامل الخارجية، مثل الهيمنة الإسرائيلية والممارسات العقابية ضد الاقتصاد الفلسطيني، حيث يعتمد الاحتلال الإسرائيلي إلى تدمير الأراضي والمباني والبنية التحتية للاقتصاد الفلسطيني، بالإضافة إلى تقطيع أوصال المدن في الضفة الغربية والاجتياحات المتكررة لقطاع غزة والضفة الغربية. (حمدان وأبو مدللة، 2018)

- التحديات التي تواجه مواكبة صناعات الخدمات واقتصاديات المعرفة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- عدم القدرة على الوصول والتحكّم بالموارد الطبيعية، التي تشكّل مقوماتٍ أساسيةً للتنمية المستدامة المنشودة في فلسطين.

- عدم قدرة الموازنة العامة على تمويل مشروعات البنى التحتية بسبب ضخامة التمويل اللازم لها، إضافة إلى إجهاد العديد من الدول المانحة عن تمويلها.

وترى الباحثة أنّ من معوقات التنمية في فلسطين الاعتماد على المَنح والتمويل الخارجي والمؤقت للمشاريع التنموية بسبب عجز الموارد المالية عن توفير التمويل اللازم. ومن المعوقات أيضاً الافتقار إلى خططٍ استراتيجيةٍ كاملةٍ شاملةٍ تراعي الزيادة في عدد السكان والنمو الاقتصاديّ، كما أنّ ضعف التمويل المحليّ من الهيئات المحلية المعتمد على إيرادات الجباية فقط، وعدم تأثيره وجدواه في تنفيذ المشاريع التطويرية ومنها مشاريع البنى التحتية.

2.3.8 أهمية مشاريع البنى التحتية في تحقيق التنمية:

إنّ توفير خدمات البنى التحتية لتلبيّ احتياجات السكان من التحديات التي تواجه عملية التنمية في كلّ جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وذلك من خلال دورها في تحسين الإنتاجية والنمو الاقتصاديّ، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وتحسين نوعية التعليم، وتحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة، وتوفير فرص عمل وغيرها. وتتحقّق هذه الأهمية من خلال العديد من الجوانب والأدوار أهمّها (رشيد، وكريمة، 2018):

- تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال الحدّ من تكاليف النقل مثلاً كالاستثمار في الطرق السريعة، مما يسهم في إيجاد أسواقٍ جديدةٍ وتحقيق عوائدٍ اقتصاديةٍ إضافية.

- ارتفاع الناتج على المدى القصير من خلال دفع الطلب، وعلى المدى الطويل من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية في الاقتصاد.

- جذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع رأس المال المحلي، وتشجيع إقامة المشروعات المحلية، وتشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص لإقامة مشروعات تسهم في زيادة الإنتاج والنتائج المحلي الإجمالي.
- إن الاستثمار في مشروعات البنية التحتية يولد فرص عمل ذات صلة بتلك المشروعات.
- إسهام البنية التحتية الجيدة في تحسين نوعية التعليم للطبقات الأكثر فقراً بما يوسع فرصهم الاقتصادية في المجتمع. فعلى سبيل المثال تحسين شبكة الطرق في منطقة نائية يؤدي إلى مضاعفة عدد الملتحقين بالتعليم في المدارس والمعاهد وزيادة مرتادي الخدمات الصحية.
- تؤدي البنية التحتية إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنصاف والاستدامة في توصيل الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية إلى شرائح اجتماعية أكبر، ومناطق جغرافية أوسع بما يسهم في تخفيف معاناة الطبقات الفقيرة في الحصول على الخدمات العامة.
- تؤدي البنية التحتية إلى توفر الخدمات الأساسية اللازمة لبناء مجتمعات بشرية حضرية وريفية مناسبة بيئياً وصحياً، والإسهام في تحسين جودة الحياة والأحوال المعيشية للأفراد.

2.4 الدراسات السابقة:

2.4.1 مقدمة:

الدراسات السابقة هي ما كُتب سابقاً من قبل الباحثين في موضوع الدراسة، أو في أي جانب من جوانبها، ويلجأ الباحث إليها، إذ تُثري معلومات الباحث/ة، وتوسع مداركه في موضوع الدراسة، فيستفيد منها في تعزيز مستوى كتابته.

أولاً: الدراسات المحلية

فيما يلي بعض الدراسات المحلية التي تناولت متغيرات الدراسة، مرتبةً حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

1. دراسة صبري وآخرين (2019)، "بعنوان الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية وسبل التغلب عليها بالتطبيق على بلديات محافظات شمال الضفة الغربية"،

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الصعوبات التي تواجهها البلديات في إعداد الخطط التنموية وسُبل التغلّب على المعوقات التي تحدّ من نجاح التخطيط التنمويّ لدى الهيئات المحليّة في شمال الضفة الغربية، وتقديم التوصيات التي تحدّ من عمل الخطط التنموية. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعطيات اللازمة. من أهمّ النتائج التي توصّلت إليها الدراسة: ضعف مشاركة الأقسام المختلفة في البلديات بالخطط التنموية وقلة الدعم المقدم لعملية التخطيط التنمويّ.

- دراسة نصر الله وأبي زيادة (2019)، بعنوان "دور البنية التحتيّة في تحقيق النموّ الاقتصاديّ في فلسطين"، هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم البنية التحتيّة وخصائصها ودورها في التنمية الاقتصادية، كما تطرقت إلى واقع قطاعات البنية التحتيّة الرئيسيّة في الأراضي الفلسطينية ودورها في تحقيق النموّ الاقتصاديّ، كما تناولت الدراسة التحديات التي تواجه عمل مشروعات البنية التحتيّة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ. ومن أهمّ النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، أنّ تعزيز خدمات البنية التحتيّة يساعد في الحفاظ على استمرارية معدلات النموّ في الاقتصاد الفلسطينيّ من خلال جذب الاستثمارات المحليّة والأجنبية وزيادة الإنتاج، ضعف النفقات التطويرية المخصّصة ضمن الموازنة العامة ونقص في معظم خدمات البنية التحتيّة اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة.

- دراسة دهليز وعنبر (2017)، بعنوان "أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معايير إدارة المشاريع (إدارة نطاق المشروع، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التّواصل، إدارة المخاطر، إدارة المشتريات، إدارة تكامل المشروع) في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كما هدفت إلى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفيّ التحليليّ والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. ومن أهمّ النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، تقوم المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفيّة لإدارة المشروع وينسب عالية، وارتفاع نسبة جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات الأهلية في قطاع غزة.

- دراسة أبي راس (2016)، بعنوان "تقييم وتطوير المعايير المستخدمة في اختيار مشاريع البنية التحتيّة التطويرية"، هدفت الدراسة إلى تقييم وتطوير المنهجية والمعايير المتبعة في تحديد أولويات

اختيار المشاريع التطويرية للبنية التحتية في بلدية غزة، لتساعد المسؤولين وصناع القرار في التخطيط المستقبلي، وبناء الخطط الإستراتيجية على معايير ثابتة لتحقيق أعلى معدلات العدالة الاجتماعية في التمتع بالخدمات الأساسية التي تقدمها البلدية إلى المواطنين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنّ أهم المعايير التي يجب أخذها بالحسبان عند تحديد أولويات اختيار المشاريع التطويرية للبنية التحتية هي المعايير الاقتصادية، يليها المعايير التنموية، فالمعايير الفنية والتصميمية، تليها المعايير السياسية والأمنية، والمعايير البيئية، وأخيراً المعايير الاجتماعية.

- دراسة العصار (2015): "البلديات والتنمية المحليّة المستدامة في قطاع غزة، الواقع والمعوقات"، هدفت الدراسة إلى المساعدة في تقييم الواقع الإداري للبلديات وتطويره، وتقييم العلاقة الرابطة بين وزارة الحكم المحليّ والبلديات في فلسطين، وخاصة في قطاع غزة، إضافة إلى اقتراح سبل تطوير البيئة القانونية وآليات تعزيز دور البلديات وبرامجها في تحقيق التنمية المحليّة المستدامة بمجالاتها المختلفة، واقتراح آليات لتفعيل دورها، وإدخال مفهوم الاستدامة في برامجها التنموية من خلال ربط أدائها المحليّ بمؤشرات دولية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات والمعطيات استخدمت الاستبانة والمجموعات البؤرية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: تعاني البلديات على المستوى المحليّ من العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق برامج التنمية المحليّة المستدامة، ومن هذه المعوقات محدودية الموارد المتاحة للبلديات (المادية والبشرية) التي تُعرقل تحقيق التنمية المحليّة المستدامة في فلسطين.

- دراسة أبي فريا (2013) "العوامل المؤثرة في الإنفاق على المشاريع التطويرية في بلديات قطاع غزة (حالة خاصة بلدية بيت لاهيا)"، هدفت الدراسة إلى التعرف على التنمية المحليّة ودور المشاركة المجتمعية، والتعرف إلى دور البلديات في تنفيذ برامج التنمية، ومعرفة الأسباب الرئيسة التي تعيق تنفيذ المشاريع التنموية التطويرية في بلديات قطاع غزة، وذلك من خلال تحليل تأثير مصادر التمويل المختلفة على تنفيذ المشاريع التطويرية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ضعف التمويل المحليّ من البلدية الذي يعتمد على الجباية المحليّة، وعدم تأثيره في تنفيذ المشاريع التطويرية، كذلك ضعف التمويل من الحكومة الفلسطينية، حيث أكدت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمويل المحليّ سواء من البلدية أو من الحكومة ونسبة ما يُنفق على المشاريع التطويرية من إجماليّ النفقات الكلية، كما بينت الدراسة أنّ السبب الرئيس في ببطء تنفيذ المشروعات التطويرية وتأخرها لا يعزى إلى عدم

المقدرة على توفير التمويل المادي الكافي لتنفيذ المشاريع التطويرية، ولكن المشكلة الرئيسية تكمن في عدم وجود دولة فلسطينية مستقلة تأخذ بزمام الأمور، ووجود الاحتلال الإسرائيلي الذي يتحكم بكيفية المساعدات وبالسّماح بها أو منعها.

ثانياً: الدراسات العربية:

فيما يلي بعض الدراسات العربية التي تناولت متغيرات الدراسة، مُرتبةً حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

- دراسة بن يحيى (2020). بعنوان "دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة"، هدفت الدراسة إلى التركيز على دور البلدية في تحقيق التنمية المحليّة المستدامة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليلي، ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ معرفة جدوى كلّ مشروع قبل تنفيذه تضمن حقّ الأجيال القادمة في التنمية، ضرورة تشجيع الاستثمار المحليّ مما يسهم في تحقيق التنمية، الهيئات المحليّة غير قادرة على تحقيق التنمية في ظلّ الصّورة النمطية لبعض المنتخبين، والإداريين، وبعض المواطنين وبعض هيئات الرقابة بكلّ أبعادها.

- دراسة صالح والمحل (2019). بعنوان "علاقة مشاريع البنية التحتيّة بمشاركة القطاع الخاصّ على مؤشّرات التنمية وأثرها على الناتج المحليّ الإجماليّ والنفقات الحكوميّة في السودان للفترة من (2003-2017)". هدفت الدراسة إلى بيان أثر مشاريع البنية التحتيّة وتوضيحه بمشاركة القطاع الخاصّ على معدلات ومؤشّرات أساسيّة في التنمية وتوضيح أثرها على النفقات العامة والدين الخارجيّ. اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفيّ بالإضافة إلى الأسلوب القياسيّ لتوضيح شكل العلاقة بين المتغيرات. ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنّ مشاريع البنية التحتيّة بمشاركة القطاع الخاصّ ذات أثر إيجابيّ على مؤشّرات إجماليّ الناتج المحليّ، ومتوسّط نصيب الفرد من الناتج المحليّ الإجماليّ ومعدل البطالة.

1. دراسة خشمون (2011) بعنوان "مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحليّة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى مشاركة المجالس الشعبيّة البلدية للدولة في إحداث التنمية المحليّة. وقد اعتمدت الدراسة المسحّ بالعينة باستخدام الاستمارة والملاحظة.

ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنّ مشاركة المجالس البلدية للدولة (الجزائر) في إحداث التنمية المحليّة ما زالت محدودة، يحوّل الأسلوب المركزيّ المتبع في تخطيط شؤون التنمية المحليّة

وإدارتها دون مشاركة المجالس البلدية في إحداث التنمية المحليّة، ونقص الموارد المادية للمجالس المحليّة وحاجتها للمال تحوّل دون مشاركتها في التنمية المحليّة.

ثالثاً: الدّراسات الأجنبيّة:

فيما يلي بعض الدّراسات الأجنبيّة التي تناولت متغيرات الدّراسة، مُرتبةً حسب التسلسل الزمنيّ من الأحدث إلى الأقدم:

1. دراسة Novitasari, Drestalita & Maryati (2020) بعنوان آثار تطوير البنية التحتيّة

على النموّ الاقتصاديّ

The impacts of infrastructure development on economic growth (case study: DKI Jakarta, Banten Province and West Java Province)

الهدف من الدّراسة: البحث في آثار تطوير البنية التحتيّة على الاقتصاد، استخدمت الدراسة طريقة الانحدار المتعدد في تحليل تأثير المتغير المستقل، وهو مؤشرات البنية التحتيّة على المتغير التابع وهو النموّ الاقتصاديّ الإقليميّ.

من أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدّراسة، يوجد لمؤشرات البنية التحتيّة تأثيرات كبيرة على مؤشرات النموّ الاقتصاديّ، منها ما هو إيجابيّ ومنها ما هو سلبيّ.

2. دراسة Daniel Odoom & Francis Kojo Mensah (2018) بعنوان "استدامة المشاريع

التنمويّة داخل الحكومة المحليّة في غانا: استكشاف وجهات نظر السّلطات المحليّة وأصحاب مصلحة آخرين في منطقة شامة".

Sustaining Development Projects within the Local Government System in Ghana: Exploring the Views of Local Authorities and Other Stakeholders in Shama District

هدفت الدّراسة إلى استكشاف وجهات نظر السّلطات المحليّة وأصحاب المصلحة الرئيسيين في منطقة شامة في غانا حول استدامة مشاريع التنمية المقدّمة على المستوى المحليّ، وذلك من أجل اقتراح تدابير لاتباع أسلوب لاستدامتها. فكانت الدّراسة وصفيةً استكشافيةً قامت على جمع البيانات عن طريق إجراء المقابلات واستخدام التحليل الكميّ والموضوعيّ للبيانات. ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدّراسة، تؤثر العوامل السياسيّة والأخلاقية والثقافية والبيئية على إدارة مشاريع التنمية، وثمة عوامل تؤثر على استدامة مشاريع التنمية وهي المشاركة المحليّة في المشروع، التخطيط، والملكية المحليّة للمشاريع، وإدراج

المبادرات المحليّة والمعرفة في تخطيط المشاريع، والشفافية في تنفيذ المشاريع، المساواة في تنفيذ المشاريع التنموية، التمكين المحليّ، كما أنّ على الجمعية (الهيئة) المحليّة أن تقدّم المزيد من التسهيلات لضمان المشاركة الفعّالة لجميع أصحاب المصلحة في صنع القرار المحليّ فيما يتعلّق بمشاريع التنمية.

3. دراسة Jesse Kivilä, Miia Martinsuo, Lauri Vuorinen (2017) بعنوان "إدارة

المشاريع المستدامة من خلال التحكم بالمشروع في مشاريع البنى التحتية"

Sustainable project management through project control in infrastructure projects

هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات التي تستخدمها المنظّمات لإدارة المشاريع المستدامة. تمّ إجراء الدراسة على مشروع كبير للبنية التحتيّة، حيث تمّ بناء نفق طريق في بيئة شديدة المتطلبات، عن طريق إجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة، ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة يتمّ تنفيذ الإدارة المستدامة للمشروع بالرقابة الشاملة والحوكمة المستدامة وربط المشروع بأصحاب المصلحة الخارجيين واللوائح، إنّ تشجيع أصحاب المصلحة في المشروع لاستغلال فرص الابتكار يُعزّز فرص الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

4. دراسة Marly Carvalho (2015): بعنوان "إدارة المشروع وتأثيراته على نجاح المشروع"

Project management and its effects on project success

هدفت الدراسة إلى التّعرف على دور الإدارة الجيدة للمشروع في نجاح المشروع في المؤسسات الصناعية. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفيّ التحليليّ والاستبانة أداةً رئيسيةً لجمع المعلومات. ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الإدارة الجيدة للمعايير الدولية لإدارة المشاريع (التكلفة والوقت والجودة) تعمل على تحقّق الجودة في المشاريع، أنّ عمل جدولة لوقت المشروع ودراسة التكاليف جيداً تُسهم في تحقيق الهدف من المشروع، وتحقيق جودة في ذلك المشروع.

2.4.2 مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

رجعت الباحثة إلى دراسات سابقة تتعلق بمتغيرات الدراسة التي عملت على إضافة مجموعة من المعلومات والأبعاد المهمة في وضع تصوّر عام للدراسة، وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بحدائث موضوعها، وقلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جهة أخرى.

فالدراسات التي اطّلت عليها الباحثة والتي تناولت دراسة إدارة المشاريع وفي حدود علم الباحثة غالباً ما تناولت ثلاثة عناصر، هي (التكلفة والوقت والجودة)، كما أنها ربطتها بنجاح المشاريع أو ربطتها بالمشاريع في القطاع الخاص أو بتحسين الأداء، في حين جاءت هذه الدراسة لتتناول عناصر إدارة المشاريع التسعة، وهي (إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التواصل، إدارة المخاطر، إدارة المشتريات، إدارة تكامل المشروع)، وربطتها بدورها في التنمية المحلية، كما خصّصت الدراسة لمشاريع البنى التحتية المنفذة من قبل الهيئات المحلية.

أما الدراسات التي اطّلت عليها الباحثة والمتعلّقة بالهيئات المحلية والتنمية، فقد تناولت مدى مشاركة الهيئات المحلية في التنمية، والصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية وآليات تعزيز دور الهيئات المحلية وبرامجها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بمجالاتها المختلفة، والتعرف على دور البلديات في تنفيذ برامج التنمية والأسباب التي تعيق تنفيذها. أما الدراسة التي تناولتها الباحثة فقد ربطت فيها إدارة مشاريع البنى التحتية المنفذة من قبل الهيئات المحلية بالتنمية المحلية.

أما الدراسات التي اطّلت عليها الباحثة والمتعلّقة بالبنية التحتية والتنمية، فقد تناولت آثار تطوير البنية التحتية على الاقتصاد، واستدامة مشاريع التنمية على المستوى المحلي، وأثر مشاريع البنية التحتية على مؤشرات التنمية، وإدارة المشاريع المستدامة من خلال إجراء الدراسة على مشروع للبنية التحتية، وتحديد أولويات اختيار المشاريع التطويرية للبنية التحتية.

2.4.3 المساهمة المتوقعة من هذه الدراسة:

على الرغم من اشتراك بعض الدراسات مع هذه الدراسة ببعض المتغيرات إلا أنّ لكل دراسة معطياتٍ تختلف عن غيرها، وبالتالي تختلف في تحليلاتها ونتائجها، فالمساهمة المتوقعة من هذه الدراسة هي التركيز على أهمية الإدارة السليمة لمشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية في تحقيق التنمية المحلية.

2.5 ملخص الفصل الثاني

تناول الفصل الثاني تعريفاً عاماً بإدارة المشاريع، مفهوم المشروع، خصائص المشروع، مفهوم إدارة المشروع، وظائف إدارة المشروع، دورة حياة المشروع، مدير المشروع ومهارات مدير المشروع، معايير إدارة المشاريع وهي إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التواصل، إدارة المخاطر، إدارة المشتريات وإدارة تكامل المشروع.

وتَمَّ التَّطَرُّقُ إلى تعريف عام بالتنمية المحليَّة ومفهوم التنمية المحليَّة، الخصائص العامة للتنمية المحليَّة، أهداف التنمية المحليَّة، مؤشرات التَّناميَّة الاجتماعيَّة والاقتصاديَّة والبيئيَّة، نظرة عامة على الهيئات المحليَّة الفلسطينيَّة، والهيئات المحليَّة والتنمية المحليَّة.

وتَمَّ التعريف أيضاً بالبنى التَّحتيَّة ومفهوم البنى التَّحتيَّة، قطاعات البنى التَّحتيَّة، مشاريع البنى التَّحتيَّة، تصنيف مشاريع البنى التَّحتيَّة، خصائص مشاريع البنى التَّحتيَّة، اعتبارات اختيار مشاريع البنى التَّحتيَّة، التَّحديات التي تواجه تنفيذ مشاريع البنى التَّحتيَّة في فلسطين وأهميَّة مشاريع البنى التَّحتيَّة في تحقيق التنمية.

وتناول هذا الفصل دراساتٍ سابقةً محليَّةً وعربيَّةً وأجنبيَّةً تناولت إدارة المشاريع والبنى التَّحتيَّة والهيئات المحليَّة وعلاقتها بالتنمية المحليَّة، وذلك من خلال التعرف على أهدافها ومناهجها البحثية والنتائج التي توصلت إليها، ومقارنتها بالدراسة الحالية والمساهمة المتوقَّعة منها.

الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 3.1 مقّمة
- 3.2 منهج الدراسة
- 3.3 مجتمع الدراسة
- 3.4 عينة الدراسة
- 3.5 أداة الدراسة
- 3.6 ثبات الأداة
- 3.7 صدق الأداة
- 3.8 خطوات تطبيق الدراسة
- 3.9 متغيرات الدراسة
- 3.10 المعالجة الإحصائية
- 3.11 مفتاح التصحيح
- 3.12 ملخص الفصل الثالث

3.1 مقدّمة

تناول الفصل الثالث وصفاً كاملاً ومفصلاً للجانب العملي والإجرائي والتطبيقي الذي قامت به الباحثة لتنفيذ دراستها، إذ وصف منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وثبات الأداة، وصدق الأداة، وخطوات تطبيق الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية ومفتاح التصحيح.

3.2 منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة الوصفية، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وللتحقّق من فرضياتها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما هي في الواقع، وذلك من خلال دراسة الإطار النظري والمتمثّل بمعايير إدارة المشاريع والبنى التحتية والتنمية المحليّة والهيئات المحليّة، والأبحاث والدراسات السابقة، ومن ثمّ الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وفحص فرضيات الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الكميّة من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من رؤساء البلديات والمديرين الماليين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام من المهندسين العاملين في الهيئات المحليّة الفلسطينية المصنفة (أ) حسب تصنيف وزارة الحكم المحليّ والبالغ عددهم (209).

3.4 عينة الدراسة:

تمّ اختيار عيّنة الدراسة بالطريقة الشاملة لمجتمع الدراسة (أسلوب المسح الشامل)، بحيث شملت رؤساء الهيئات المحليّة الفلسطينية والمديرين الماليين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام من المهندسين في الهيئات المحليّة الفلسطينية في مراكز المحافظات والمصنفة (أ) حسب تصنيف وزارة الحكم المحليّ وعددها (16) هيئة محليّة هي: بلدية الخليل، بلدية بيت لحم، بلدية أريحا، بلدية رام الله، بلدية البيرة، بلدية سلفيت، بلدية قلقيلية، بلدية نابلس، بلدية طولكرم، بلدية طوباس، بلدية جنين، بلدية خانونس، بلدية دير البلح، بلدية رفح، بلدية شمال غزة (جباليا)، بلدية غزة. الجدول رقم (3.1) يبين عدد الهيئات المحليّة الفلسطينية المصنّفة فئة (أ) لكلّ محافظة.

جدول رقم (3.1): عدد الهيئات المحليّة الفلسطينية المصنّفة فئة (أ) لكل محافظة

العدد	المحافظة	الرقم
1	جنين	1.
1	طوباس	2.
1	طولكرم	3.
1	نابلس	4.
1	قلقيلية	5.
1	سلفيت	6.
2	رام الله والبيرة	7.
1	أريحا والأغوار	8.
0	القدس	9.
1	بيت لحم	10.
1	الخليل	11.
1	شمال غزّة	12.
1	غزّة	13.
1	دير البلح	14.
1	خانيونس	15.
1	رفح	16.
16	المجموع	

المرجع: لجنة الانتخابات المركزيّة-فلسطين، الانتخابات المحليّة -2021 المرحلة الثانية

تمّ توزيع (209) استبانة، تم استرداد (200) استبانة صالحة للتحليل. وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة (200) بنسبة (96%) من مجتمع الدراسة، ويوضّح الجدول رقم (3.2) توزيع عينة الدراسة على الهيئات المحليّة الفلسطينيّة. ويليه جدول رقم (3.3) والذي يبين خصائص أفراد عينة الدراسة الشّخصيّة والديمغرافية:

جدول رقم(3.2): يوضّح توزيع عينة الدّراسة على الهيئات المحليّة الفلسطينية

المجموع لكل هيئة	مديرو الدوائر ورؤساء الأقسام المهندسين	مدير مالي	رئيس هيئة محلية	الهيئة المحليّة
10	8	1	1	جنين
8	6	1	1	طوباس
13	11	1	1	طولكرم
13	11	1	1	نابلس
15	13	1	1	قلقيلية
8	6	1	1	سلفيت
17	15	1	1	رام الله
8	6	1	1	البيّرة
12	10	1	1	أريحا
6	4	1	1	بيت لحم
18	16	1	1	الخليل
13	11	1	1	شمال غزّة (جباليا)
21	19	1	1	غزّة
8	6	1	1	دير البلّح
20	18	1	1	خانيونس
19	17	1	1	رفح
209	177	16	16	المجموع

المصدر: الباحثة وبالرجوع إلى مديري الموارد البشرية في الهيئات المحليّة الفلسطينية أعلاه.

جدول (3.3): خصائص عينة الدراسة:

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	49	24.5
	من 35 - أقل من 45 سنة	96	48.0
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	34	17.0
	55 سنة فأكثر	21	15.5
	المجموع	200	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنة	7	3.5
	من 5 - أقل من 10 سنوات	44	22.0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	50	25.0
	15 سنة فأكثر	99	49.5
	المجموع	200	100
المجالات الوظيفية	رئيس بلدية	16	8.0
	هندسة	168	84.0
	مالية	16	8.0
	المجموع	200	100
	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	3
بكالوريوس		129	64.5
دراسات عليا		68	34.0
المجموع		200	100

تبين من خلال الجدول (3.3) أنّ نسبة العاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية التي أعمارهم (أقل من 35 سنة) هي (24.5%)، ونسبة العاملين التي تتراوح أعمارهم (من 35-أقل من 45 سنة) هي (48%)، ومن تتراوح أعمارهم (من 45-أقل من 55 سنة) نسبتهم (17%) من أفراد العينة، بينما أفراد العينة التي أعمارهم (55 سنة فأكثر) نسبتهم (15.5%). إن توزيع الأعمار هذا يدلّ على احتواء عينة الدراسة للفئات العمرية كافة، ممّا يعطيها نوعاً من الثقة في تمثيل مجتمع الدراسة.

وتبيّن من خلال الجدول (3.3) أنّ نسبة العاملين في الهيئات المحلية الفلسطينية التي خبرتهم (أقل من 5 سنوات) (3.5%)، ونسبة العاملين التي تتراوح خبرتهم (من 5-أقل من 10 سنوات) (22%)، ومن تتراوح

خبرتهم (من 10 -أقلّ من 15 سنة) نسبتهم (25%) من أفراد العينة، بينما أفراد العينة التي خبرتهم (15 سنة فأكثر) نسبتهم (49.5%). إن (74.50%) من أفراد عينة الدّراسة يتمتّعون بخبرة تتجاوز (10) سنوات، أي أنّ أغلب أفراد العينة هم من ذوي الخبرة ممّا يعطي للنتائج مصداقيةً ودقّةً وخبرةً أكثر في موضوع الدراسة.

وتبين من خلال الجدول (3.3) أنّ نسبة رؤساء البلديات من أفراد العينة بلغت (8%)، ونسبة المهندسين (84%)، بينما الماليون نسبتهم (8%). إنّ النسبة المرتفعة للمهندسين من بين أفراد عينة الدراسة تعود إلى أنّ المهندسين هم الأكثر ارتباطاً بالأمر الفنية والمشاريع التنموية، مما يزيد من مصداقية النتائج.

وتبين من خلال الجدول (3.3) أنّ نسبة أفراد العينة ذوي التأهيل العلميّ دبلوم فأقلّ (1.5%)، وحملة درجة بكالوريوس (64.5%)، بينما حملة درجة الدّراسات العليا نسبتهم (34%). إنّ النسبة المرتفعة لحملة المؤهل العلميّ من بين أفراد عينة الدراسة يمنح فهماً أكبر لموضوع الدراسة، وبالتالي مصداقية أكبر في النتائج.

3.5 أداة الدّراسة:

استُخدمت الاستبانة أداةً للدراسة باعتبارها وسيلةً لجمع البيانات حول موضوع "إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحليّة"، حيث تكونت هذه الأداة من (75) فقرة مقسمة على محورين، وهي على النحو الآتي:

- **المحور الأول:** إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية مُكوّن من (50) فقرة موزعة على تسعة مجالات، هي (إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة الجوّدة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التّواصل، إدارة المخاطر، إدارة المشتريات، إدارة تكامل المشروع).

- **المحور الثّاني:** التنمية المحليّة مُكوّن من (25) فقرة مُوزّعة على ثلاثة مجالات، هي: التنمية الاجتماعيّة، التنمية الاقتصاديّة، التنمية البيئيّة.

وتتدرج الإجابة عن فقرات الاستبانة على النحو الآتي: (غير موافق بشدّة =1)، (غير موافق =2)، (متوسّط =3)، (موافق =4)، (موافق بشدّة =5)، على المقياس ذي التدرّج الخماسيّ من (1-5).

3.6 ثبات الأداة:

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس إجابات المبحوثين وتتاسقها (واتساقها) عن فقرات أداة الدراسة وعباراتها ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في الظروف نفسها، لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تمّ قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات، بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا؛ وذلك على أدوات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (3.4): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.975	50	المحور الأول: إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية
0.934	25	المحور الثاني: التنمية المحلية
0.978	75	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (3.4)، أنّ قيم معاملات الثبات تراوحت من (0.93-0.97)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.978)، ممّا يدلّ على أنّ أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (97.8%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تمّ إعادة القياس والبحث واستخدامها مرةً أخرى بالظروف نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة، والأهداف التي وُضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3.7 صدق الأداة:

للارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وُضعت من أجلها، تمّت مراجعتها وتحكيمها من قِبَل عدد من الأكاديميين والمتخصّصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكّمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماؤها إلى المحاور التي تندرج تحتها.

ومن ناحية أخرى تمّ حساب معاملات الارتباط بيرسون التي تعبر عن قوة العلاقة بين كلّ فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتُعتبر أداة الدراسة بأنها

تتمتع بدرجة صدق عال عندما تكون جميع معاملات الارتباط أو معظمها دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور

الجدول رقم(3.5): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية.

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الاحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الاحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الاحصائية
المحور الأول: إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية			المحور الثاني: التنمية المحلية					
.1	0.495**	0.000	.26	0.580**	0.000	.51	0.445**	0.000
.2	0.431**	0.000	.27	0.566**	0.000	.52	0.623**	0.000
.3	0.536**	0.000	.28	0.663**	0.000	.53	0.544**	0.000
.4	0.590**	0.000	.29	0.559**	0.003	.54	0.551**	0.000
.5	0.517**	0.000	.30	0.605**	0.000	.55	0.550**	0.000
.6	0.583**	0.000	.31	0.447**	0.000	.56	0.574**	0.000
.7	0.563**	0.000	.32	0.550**	0.000	.57	0.641**	0.000
.8	0.443**	0.000	.33	0.694**	0.000	.58	0.703**	0.000
.9	0.443**	0.000	.34	0.602**	0.000	.59	0.552**	0.000
.10	0.564**	0.000	.35	0.439**	0.000	.60	0.600**	0.000
.11	0.557**	0.000	.36	0.534**	0.000	.61	0.593**	0.000
.12	0.535**	0.000	.37	0.596**	0.000	.62	0.570**	0.000
.13	0.576**	0.000	.38	0.621**	0.000	.63	0.602**	0.000
.14	0.614**	0.000	.39	0.600**	0.000	.64	0.424**	0.000
.15	0.448**	0.000	.40	0.590**	0.000	.65	0.435**	0.000
.16	0.405**	0.000	.41	0.535**	0.000	.66	0.595**	0.000
.17	0.684**	0.000	.42	0.518**	0.000	.67	0.429**	0.000
.18	0.467**	0.000	.43	0.695**	0.000	.68	0.470**	0.000
.19	0.444**	0.000	.44	0.575**	0.000	.69	0.636**	0.000
.20	0.661**	0.000	.45	0.566**	0.000	.70	0.645**	0.000
.21	0.439**	0.000	.46	0.684**	0.000	.71	0.527**	0.000
.22	0.569**	0.000	.47	0.693**	0.001	.72	0.603**	0.000
.23	0.452**	0.002	.48	0.594**	0.000	.73	0.562**	0.000
.24	0.547**	0.000	.49	0.644**	0.000	.74	0.456**	0.000
.25	0.573**	0.000	.50	0.547**	0.000	.75	0.544**	0.000

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل أو يساوي 0.05) بين جميع فقرات الدراسة، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تُعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقةً في قياس ما وُضعت لقياسه عند معامل ارتباط (50%) فما فوق.

3.8 خطوات تطبيق الدراسة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة استهدفت الباحثة عينة الدراسة والبالغ عددهم (209) أفراد.
2. عبأ أفراد العينة الاستبانة بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك جمعتها الباحثة منهم، وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (200) استبانة.
3. تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

3.9 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية.
- المتغير التابع: التنمية المحلية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

3.10 المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب كونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات التي هي متغيرات ترتيبية وتم اسناد أرقام تُعبّر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جداً=1 إلى بدرجة مرتفعة جداً=5). وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث إنّ الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص

صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات المستقلة التابعة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

3.11 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تُمثّل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تمّ حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5=4) وهو ما يُسمّى المدى، ثمّ تمّ قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) ليصبح الناتج $(4/5) = (0.80)$ ، وبالتالي نستمرّ في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصّة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3.6) يوضح ذلك:

جدول رقم (3.6): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من 1 - 1.80
منخفضة	1.81 - 2.60
متوسطة	2.61 - 3.40
مرتفعة	3.41 - 4.20
مرتفعة جداً	4.21 - 5.00

3.12 ملخص الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل تفصيل الإجراءات والمنهجية العلمية للجزء العملي من الدراسة والمتمثل بالاستبانة، إذ تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، بحيث شملت رؤساء الهيئات المحلية الفلسطينية والمديرين الماليين ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام من المهندسين في الهيئات المحلية الفلسطينية في مراكز المحافظات والمصنفة (أ) حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي وعددها (16) هيئة محلية. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (209) استبانة، وقد تم استرداد (200) استبانة.

وقد تم بناء أداة الاستبانة وقياس ثباتها باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وقياس صدقها وتحقيقها للأهداف عن طريق تحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة وكذلك حساب معامل الارتباط بيرسون. ومن ثم عملية المعالجة الإحصائية.

الفصل الرَّابِع

نتائج الدّراسة ومناقشتها وتفسيرها

4.1 مقدّمة

4.2 تحليل النتائج المتعلّقة بأسئلة الدّراسة

4.3 ملخّص الفصل الرَّابِع

4.1 مقدّمة

عرضت الباحثة في هذا الفصل تحليل البيانات بالإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تمّ التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على معلوماتٍ خاصّةٍ بعينة الدراسة (الفئة العمرية، المجال الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتمّ عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدّراسة

نتائج السؤال الأول: ما واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية؟

الجدول (4.1) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية:

جدول رقم (4.1): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية	رقم
مرتفعة	0.66	3.58	إدارة نطاق المشروع	1.
مرتفعة	0.71	3.61	إدارة وقت المشروع	2.
مرتفعة	0.58	3.61	إدارة تكلفة المشروع	3.
مرتفعة	0.66	3.62	إدارة جودة المشروع	4.
متوسطة	0.66	3.31	إدارة الموارد البشرية للمشروع	5.
مرتفعة	0.66	3.67	إدارة التّواصل	6.
مرتفعة	0.68	3.47	إدارة المخاطر	7.
مرتفعة	0.63	3.89	إدارة المشتريات	8.
مرتفعة	0.72	3.56	إدارة تكامل المشروع	9.
مرتفعة	0.57	3.59	الدرجة الكلية	

يوضّح الجدول (4.1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ مجال من مجالات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكليّة (3.59) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57).

وقد جاء في مقدمة هذه المجالات: مجال (إدارة المشتريات) بمتوسط حسابي مقداره (3.89) وانحراف معياري مقداره (0.63) بدرجة مرتفعة، ثمّ المجال (إدارة التّواصل) بمتوسط حسابي مقداره (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.66) بدرجة مرتفعة، ثمّ المجال (إدارة جودة المشروع) بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحراف معياري مقداره (0.71) بدرجة مرتفعة، ثمّ المجال (إدارة تكلفة المشروع) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.58) بدرجة مرتفعة، ثمّ المجال (إدارة وقت المشروع) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.71) بدرجة مرتفعة، ثمّ المجال (إدارة نطاق المشروع) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (0.66) بدرجة مرتفعة، ثمّ المجال (إدارة تكامل المشروع) بمتوسط حسابي مقداره (3.56) وانحراف معياري مقداره (0.72) بدرجة مرتفعة، ثمّ المجال (إدارة المخاطر) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياري مقداره (0.68) بدرجة مرتفعة، وأخيراً مجال (إدارة الموارد البشرية للمشروع) بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.66) بدرجة متوسطة.

أولاً: واقع إدارة نطاق مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية

الجدول (4.2) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة نطاق مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية:

جدول رقم (4.2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة نطاق مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية مرتبةً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	توجد علاقة منطقية بين أهداف مشاريع البنى التحتية وأهداف التنمية المحلية.	3.88	0.81	مرتفعة
2.	تتعاون المستويات الإدارية في الهيئة المحلية (المجلس المحلي، الهندسة، المالية) في الإشراف الجيد على المشروع.	3.71	0.86	مرتفعة
3.	يعطي المجلس المحلي أفضليةً للمشاريع ذات الأولوية.	3.69	0.85	مرتفعة
4.	تحقق مخرجات المشاريع تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة.	3.67	0.78	مرتفعة
5.	يتم تخصيص ميزانية للمشروع في مرحلة كتابة المقترح.	3.61	0.97	مرتفعة
6.	يعمل المجلس المحلي على تحقيق احتياجات الفئات المستهدفة بشكل دقيق.	3.43	0.81	مرتفعة
7.	يتم تحديد احتياجات التنمية المحلية بموضوعية، بعيداً عن التوجّهات الشخصية لأفراد المجلس المحلي.	3.13	1.09	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.58	0.66	مرتفعة

يوضّح الجدول (4.2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول واقع إدارة نطاق مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.58) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توجد علاقة منطقية بين أهداف مشاريع البنى التحتية وأهداف التنمية المحلية) بمتوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري مقداره (0.81) بدرجة مرتفعة، وأقلّ

الفقرات أهميةً الفقرة (يتمّ تحديد احتياجات التنمية المحليّة بموضوعيّة بعيداً عن التوجّهات الشّخصيّة لأفراد المجلس المحليّ) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.13) وانحراف معياريّ مقداره (1.19) بدرجة متوسطة.

ثانياً: واقع إدارة الوقت في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الوقت في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية:

جدول رقم (4.3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الوقت في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية، مرتّبةً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابيّ.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	الدرجة
1.	يتمّ تقديم خطة عمل مسبقة مفصّلة لفعاليات الأعمال في المشروع وفق الإطار الزمنيّ للتنفيذ.	3.68	0.89	مرتفعة
2.	يتمّ تقديم تقارير بتقدم سير العمل في المشروع حسب الخطة الموضوعية.	3.64	0.88	مرتفعة
3.	يتمّ تقسيم مهام العمل وتحديدّها في المشروع بالتفصيل.	3.64	0.81	مرتفعة
4.	يتمّ تحديث جدول سير الأعمال في المشروع بالتوافق مع القيمة المالية للأعمال المنجزة.	3.58	0.91	مرتفعة
5.	يتمّ تعريف جميع أعضاء الفريق في الهيئة المحليّة (المجلس المحليّ، الهندسة، المالية) بمقترح المشروع وخطة العمل.	3.53	0.92	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.61	0.71	مرتفعة

يوضّح الجدول (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول إدارة وقت المشروع في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابيّ للدرجة الكلية (3.61) والانحراف المعياريّ الكليّ مقداره (0.71).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتم تقديم خطة عمل مسبقة مفصلة لفعاليات الأعمال في المشروع وفق الإطار الزمني للتنفيذ) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.89) بدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (يتم تعريف جميع أعضاء الفريق في الهيئة المحلية (المجلس المحلي، الهندسة، المالية) بمقترح المشروع وخطة العمل بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (1.92) بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: واقع إدارة التكلفة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التكلفة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية:

جدول رقم (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التكلفة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية، مرتبة تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يتم تقديم خطة مالية تبيّن تكلفة المشروع خلال مدة التنفيذ.	3.78	0.81	مرتفعة
2.	تتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة.	3.65	0.76	مرتفعة
3.	يتم اختيار طاقم العمل المناسب قبل المباشرة بالمشروع.	3.58	0.89	مرتفعة
4.	يتم تقدير الوقت اللازم للمشروع مع قيمته المالية.	3.55	0.86	مرتفعة
5.	يتم إنجاز المشروع ضمن الميزانية المخصصة.	3.47	0.87	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.61	0.58	مرتفعة

يوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول واقع إدارة التكلفة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.61) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.58).

وقد جاء في مقدّمة هذه الفقرات: الفقرة (يتمّ تقديم خطة مالية تبين تكلفة المشروع خلال مدة التنفيذ) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.78) وانحراف معياريّ مقداره (0.81) بدرجة مرتفعة، وأقلّ الفقرات أهميّة الفقرة (يتمّ إنجاز المشروع ضمن الميزانية المخصّصة) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.47) وانحراف معياريّ مقداره (0.87) بدرجة مرتفعة.

رابعاً: واقع إدارة الجودة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الجودة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية:

جدول رقم (4.5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الجودة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية، مُرتبة تصاعدياً حسب المتوسط الحسابيّ.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	الدرجة
1.	يلتزم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ الأعمال بجودة عالية.	3.91	0.75	مرتفعة
2.	يتمّ اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة المطلوبة للمشروع.	3.88	0.76	مرتفعة
3.	يلتزم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ الأعمال خلال الوقت المحدد.	3.78	0.75	مرتفعة
4.	يتمّ التركيز على الجوانب الفنيّة للمشروع بالقدر نفسه الذي يتمّ فيه التركيز على الجوانب الإداريّة.	3.75	0.88	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.62	0.66	مرتفعة

يوضّح الجدول (4.5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول واقع إدارة الجودة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابيّ للدرجة الكلية (3.62) والانحراف المعياريّ الكليّ مقداره (0.66).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يلتزم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ الأعمال بجودة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.75) بدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (يتم التركيز على الجوانب الفنية للمشروع بالقدر نفسه الذي يتم فيه التركيز على الجوانب الإدارية) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.88) بدرجة مرتفعة.

خامساً: واقع إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية
الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية:

جدول رقم (4.6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية مرتبةً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يتم تحديد المهام والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء فريق العمل.	3.71	0.71	مرتفعة
2.	يتم تعيين الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة.	3.38	0.92	متوسطة
3.	تتميز المشاريع بالعمل الجماعي المثمر طيلة فترة انجاز المشروع.	3.36	0.84	متوسطة
4.	يتفق أعضاء الفريق على رؤية واحدة من السلوك والتوقعات.	3.36	0.86	متوسطة
5.	يدرك العاملون في المشاريع بوضوح مفاهيم التنمية المحلية وأبعادها.	3.35	0.79	متوسطة
6.	يتم تدريب أعضاء فريق العمل في المشروع عن طريق حضور ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة.	3.06	0.93	متوسطة
7.	يتم تقدير جهود أعضاء فريق العمل بالمشروع.	2.91	1.06	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.31	0.66	متوسطة

يوضح الجدول (4.6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء الباحثين ووجهات نظرهم حول واقع إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في

الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكليّة (3.31) والانحراف المعياريّ الكليّ مقداره (0.66).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتمّ تحديد المهام والمسؤوليات لكلّ عضو من أعضاء فريق العمل) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.71) وانحراف معياريّ مقداره (0.71) بدرجة مرتفعة، وأقلّ الفقرات أهميّة الفقرة (يتمّ تقدير جهود أعضاء فريق العمل بالمشروع) بمتوسط حسابيّ مقداره (2.91) وانحراف معياريّ مقداره (1.06) بدرجة متوسطة.

سادساً: واقع إدارة التّواصل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التّواصل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية:

جدول رقم (4.7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التّواصل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية مُرتبةً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يتمّ تزويد مدير المشروع بالتقارير الدورية عن سير أنشطة المشروع من الجهة المُنفذة للمشروع.	3.76	0.75	مرتفعة
2.	يتمّ توثيق محاضر الاجتماعات وحفظها بطريقة رسمية.	3.71	0.79	مرتفعة
3.	يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات بسهولة.	3.71	0.78	مرتفعة
4.	يتمّ التنسيق الفعّال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طيلة فترة التّنفيد الفعلي.	3.65	0.78	مرتفعة
5.	يتمّ عقد اجتماعاتٍ رسميةٍ دوريةٍ في سير العمل بالمشروع.	3.51	0.87	مرتفعة
	الدرجة الكليّة	3.67	0.66	مرتفعة

يوضّح الجدول (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول واقع إدارة التواصل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.67) والانحراف المعياريّ الكليّ مقداره (0.66).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتمّ تزويد مدير المشروع بالتقارير الدورية عن سير أنشطة المشروع من الجهة المُنفذة للمشروع) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.76) وانحراف معياريّ مقداره (0.75) بدرجة مرتفعة، وأقلّ الفقرات أهميّة الفقرة (يتمّ عقد اجتماعات رسمية دورية في سير العمل بالمشروع) بمتوسط حسابيّ مقداره (2.51) وانحراف معياريّ مقداره (0.87) بدرجة مرتفعة.

سابعاً: واقع إدارة المخاطر في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة المخاطر في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية:

جدول رقم (4.8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة المخاطر في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية، مُرتبةً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابيّ.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة في أثناء تنفيذ المشروع.	3.64	0.82	مرتفعة
2.	يتمّ إدارة أيّ تغييرات في أثناء تنفيذ المشروع بطريقة فعالة.	3.59	0.82	مرتفعة
3.	توجد مرونة لدى الإدارة في التعامل مع أيّ مخاطر متوقّعة.	3.48	0.91	مرتفعة
4.	يتم توقّع المخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سير المشروع بشكل مسبق.	3.39	0.84	متوسطة
5.	يتمّ وضع خطط مسبقة لمواجهة أيّ مخاطر مستقبلية متوقّعة.	3.27	0.86	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.68	مرتفعة

يوضح الجدول (4.8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول واقع إدارة المخاطر في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.47) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.68).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة في أثناء تنفيذ المشروع) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (0.82) بدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (يتم وضع خطط مسبقة لمواجهة أي مخاطر مستقبلية متوقعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.27) وانحراف معياري مقداره (0.86) بدرجة متوسطة.

ثامناً: واقع إدارة المشتريات في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة المشتريات في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية:

جدول رقم (4.9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة المشتريات في مشاريع

البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية مرتبةً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	تتم عملية فتح العطاءات بالشكل القانوني، وحسب قانون الشراء العام.	4.32	0.69	مرتفعة
2.	يتم السير في إجراءات الشراء حسب قانون الشراء العام.	4.05	0.81	مرتفعة
3.	يعد المجلس المحلي موازنةً تقديريةً سنويةً خاصةً به للتشغيل والتطوير والتنمية.	4.05	0.75	مرتفعة
4.	يتم عمل خطة شاملة مسبقة لتحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المشروع.	3.57	0.85	مرتفعة
5.	يعمل المجلس البلدي على حشد التمويل اللازم للتنمية المحلية.	3.47	0.97	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.89	0.63	مرتفعة

يوضّح الجدول (4.9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول واقع إدارة المشتريات في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.89) والانحراف المعياريّ الكليّ مقداره (0.63).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتمّ عملية فتح العطاءات بالشكل القانونيّ وحسب قانون الشراء العام) بمتوسط حسابيّ مقداره (4.32) وانحراف معياريّ مقداره (0.69) بدرجة مرتفعة، وأقلّ الفقرات أهميّة الفقرة (يعمل المجلس البلديّ على حشد التّمويل اللّازم للتّمية المحليّة) بمتوسط حسابي مقداره (3.47) وانحراف معياريّ مقداره (0.97) بدرجة مرتفعة.

تاسعاً: واقع إدارة التّكامل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التّكامل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية:

جدول رقم (4.10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إدارة التّكامل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحليّة الفلسطينية مُرتبةً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي.

الدرجة	الانحراف المعياريّ	الوسط الحسابيّ	الفقرات	رقم
مرتفعة	0.76	3.68	يتمّ التّأكد من إدارة الأمور المالية في المشروع على نحو جيد ومنسق.	1.
مرتفعة	0.77	3.66	يتمّ عمل خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به بحيث تغطّي جميع نشاطات التنفيذ.	2.
مرتفعة	0.91	3.55	يقوم مدير المشروع بعملية التّقييم خلال سير تنفيذ المشروع وليس في نهايته فقط.	3.
مرتفعة	0.86	3.51	يتمّ تطوير خطة إدارة المشروع بشكل مستمرّ.	4.
مرتفعة	0.91	3.42	يحرص مدير المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع.	5.
مرتفعة	0.72	3.56	الدرجة الكلية	

يوضّح الجدول (4.10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول واقع إدارة تكامل المشروع في الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56) والانحراف المعياريّ الكليّ مقداره (0.72).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتمّ التأكيد من إدارة الأمور المالية في المشروع على نحو جيد ومنسق) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.68) وانحراف معياريّ مقداره (0.76) بدرجة مرتفعة، وأقلّ الفقرات أهميّة الفقرة (يحرص مدير المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.42) وانحراف معياريّ مقداره (0.91) بدرجة مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى التنمية المحليّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية؟

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التنمية المحليّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية:

جدول رقم(4.11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التنمية المحليّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	التنمية الاجتماعيّة	3.35	0.66	متوسطة
2.	التنمية الاقتصاديّة	3.31	0.66	متوسطة
3.	التنمية البيئيّة	3.39	0.63	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.35	0.59	متوسطة

يوضّح الجدول (4.11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مستوى التنمية المحليّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.35) والانحراف المعياريّ الكليّ مقداره (0.59).

وقد جاء في مقدمة هذه المجالات: مجال التنمية البيئية بمتوسط حسابي مقداره (3.39) وانحراف معياري مقداره (0.63) بدرجة متوسطة، ثم المجال التنمية الاجتماعية بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.66) بدرجة متوسطة، وأخيراً مجال التنمية الاقتصادية بمتوسط حسابي مقداره (3.31) وانحراف معياري مقداره (0.66) بدرجة متوسطة.

أولاً: التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية:

جدول رقم (4.12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التنمية الاجتماعية في الهيئات المحلية الفلسطينية مرتبةً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	توجد شبكة كهرباء تغطي كل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.	3.94	0.83	مرتفعة
2.	توجد شبكة مياه نقية تغطي كل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.	3.67	0.94	مرتفعة
3.	تعمل الهيئة المحلية على رفع المستوى الحضاري للمنطقة.	3.66	0.85	مرتفعة
4.	توجد شبكة إنارة للشوارع تغطي المساحة الجغرافية التابعة للهيئة المحلية.	3.51	0.94	مرتفعة
5.	توجد طرق مؤهلة تصل إلى كل التجمعات السكنية.	3.47	0.91	مرتفعة
6.	تؤخذ المشاركة المجتمعية باعتبارها معياراً مهماً عند اختيار مشاريع البنى التحتية.	3.34	0.97	متوسطة
7.	تحرص الهيئة المحلية على توفير الخدمات الترفيهية كالحدائق والملاعب والنوادي.	3.28	0.99	متوسطة
8.	يتم اختيار مواقع الخدمات الصحية بحيث تكون بعيدة عن الضوضاء ومصادر التلوث.	3.21	1.02	متوسطة
9.	تعمل الهيئة المحلية على توزيع المشاريع والخدمات العامة	3.14	1.04	متوسطة

			على المناطق الجغرافية بعدالة.	
متوسطة	1.02	2.94	تتوفر وسائل النقل العمومي لكلّ المناطق السكنية التابعة للهيئة المحليّة.	.10
متوسطة	0.98	2.69	تقع المدارس بعيداً عن الشوارع الشريانية، وبعيداً عن الضوضاء والتلوث.	.11
متوسطة	0.66	3.35	الدرجة الكلية	

يوضّح الجدول (4.12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مؤشرات التنمية الاجتماعية في الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.35) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.98).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توجد شبكة كهرباء تغطّي كلّ المناطق السكنية التابعة للهيئة المحليّة) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) وانحراف معياري مقداره (0.83) بدرجة مرتفعة، وأقلّ الفقرات أهميّة الفقرة (تقع المدارس بعيداً عن الشوارع الشريانية وبعيداً عن الضوضاء والتلوث) بمتوسط حسابي مقداره (2.69) وانحراف معياري مقداره (0.98) بدرجة متوسطة.

ثانياً: التنمية الاقتصادية في الهيئات المحليّة الفلسطينية

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التنمية الاقتصادية في الهيئات المحليّة الفلسطينية:

جدول رقم (4.13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية مرتبة تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	تحرص الهيئة المحلية على تشغيل الأيدي العاملة في المشاريع التي تقوم بتنفيذها.	3.53	0.81	مرتفعة
2.	تسعى البلدية إلى خلق فرص لمصادر جباية مستحدثة مثل: (مواقف سيارات، أسواق جديدة، إلخ).	3.42	0.92	مرتفعة
3.	يتم تحقيق مخرجات المشاريع بشكل اقتصادي ومدروس.	3.34	0.79	متوسطة
4.	تشجع الهيئة المحلية على مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.	3.29	0.89	متوسطة
5.	تتوفر للبلدية برامج تنمية محلية محددة مثل (مشاركة أصحاب الشأن، تدوير الموارد، إدارة المياه، استعمالات الأراضي).	3.19	0.87	متوسطة
6.	تعمل الهيئة المحلية على تطوير المدن والمناطق الصناعية بهدف جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.	3.09	0.96	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.31	0.66	متوسطة

يوضح الجدول (4.13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.31) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تحرص الهيئة المحلية على تشغيل الأيدي العاملة في المشاريع التي تقوم بتنفيذها) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (0.81) بدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (تعمل الهيئة المحلية على تطوير المدن والمناطق الصناعية بهدف جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية) بمتوسط حسابي مقداره (3.09) وانحراف معياري مقداره (0.96) بدرجة متوسطة.

ثالثاً: التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية:

جدول رقم(4.14): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية مرتبةً تصاعدياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يزداد عدد السيارات بشكل مطرد يفوق الطاقة الاستيعابية للشوارع.	4.15	0.83	مرتفعة
2.	يتمّ جمع النفايات الصلبة والتخلّص منها باستمرار.	3.88	0.79	مرتفعة
3.	يُعدّ موضوع إزالة التعديات لانتظام مسار الطريق أمراً مهماً بالنسبة للهيئة المحلية.	3.46	1.12	مرتفعة
4.	تعمل الهيئة المحلية على تشجيع استخدام مصادر الطاقة المتجددة وتقدم التسهيلات لذلك.	3.41	0.89	مرتفعة
5.	توجد شبكة صرف صحي للمياه العادمة.	3.32	1.23	متوسطة
6.	تعمل الهيئة المحلية على زيادة المناطق الخضراء ضمن حدودها الجغرافية.	3.08	0.99	متوسطة
7.	تتوفّر مواقف مناسبة تتجمّع فيها سيارات النقل العمومي.	3.03	1.06	متوسطة
8.	توجد شبكات مياه لتصريف مياه الأمطار.	2.92	1.07	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.39	0.63	متوسطة

يوضح الجدول (4.14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين ووجهات نظرهم حول مؤشرات التنمية البيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.63).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يزداد عدد السيارات بشكل مطرد يفوق الطاقة الاستيعابية للشوارع) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.83) بدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (توجد شبكات مياه لتصريف مياه الأمطار) بمتوسط حسابي مقداره (2.92) وانحراف معياري مقداره (1.07) بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية؟

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية كما هو موضح في الجدول (4.15)

جدول رقم (4.15): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية	0.752	**0.000
	0.721	**0.000
	0.548	**0.000
	0.745	**0.000

يلاحظ من الجدول (4.15) أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.745)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية، مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة.

أولاً: العلاقة بين إدارة نطاق المشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة نطاق المشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية كما هو موضح في الجدول (4.16)

جدول رقم (4.16): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة نطاق مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة نطاق المشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية	0.667	**0.000
	0.679	**0.000
	0.551	**0.000
	0.699	**0.000

يلاحظ من الجدول (4.16) أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.699)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين إدارة نطاق مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

ثانياً: العلاقة بين إدارة وقت المشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية
تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة الوقت في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية، كما هو موضح في الجدول (4.17)

جدول رقم (4.17): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة الوقت في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة وقت المشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية	0.597	**0.000
	0.584	**0.000
	0.490	**0.000
	0.616	**0.000

يلاحظ من الجدول (4.17) السابق أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.616)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة الوقت في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة التكلفة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة التكلفة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية كما هو موضح في الجدول (4.18)

جدول رقم (4.18): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة التكلفة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة تكلفة المشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية	0.594	**0.000
	0.513	**0.000
	0.412	**0.000
	0.560	**0.000
التنمية الاجتماعية		
التنمية الاقتصادية		
التنمية البيئية		
التنمية المحلية		

يلاحظ من الجدول (4.18) أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.560)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، ما يعني وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التكلفة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

رابعاً: العلاقة بين إدارة الجودة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة الجودة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية كما هو موضح في الجدول (4.19)

جدول رقم (4.19): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة الجودة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
**0.000	0.657	التنمية الاجتماعية	إدارة جودة المشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية
**0.000	0.614	التنمية الاقتصادية	
**0.000	0.454	التنمية البيئية	
**0.000	0.636	التنمية المحلية	

يلاحظ من الجدول (4.19) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.560)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، ما يعني وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة الجودة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية كما هو موضّح في الجدول (4.20)

جدول رقم (4.20): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
**0.000	0.682	التنمية الاجتماعية	إدارة الموارد البشرية للمشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية
**0.000	0.696	التنمية الاقتصادية	
**0.000	0.472	التنمية البيئية	
**0.000	0.683	التنمية المحلية	

يلاحظ من الجدول (4.20) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.683)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

سادساً: العلاقة بين إدارة التّواصل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة التّواصل في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية كما هو موضّح في الجدول (4.21)

جدول رقم (4.21): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة التّواصل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط (ر)	المتغيرات	
**0.000	0.591	التّمية الاجتماعيّة	إدارة التّواصل في الهيئات المحلية الفلسطينية
**0.000	0.563	التّمية الاقتصاديّة	
**0.000	0.457	التّمية البيئيّة	
**0.000	0.594	التّمية المحليّة	

يلاحظ من الجدول (4.21) أنّ معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.594)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، ما يعني وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التّواصل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

سابعاً: العلاقة بين إدارة المخاطر في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة المخاطر في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية كما هو موضّح في الجدول (4.22)

جدول رقم (4.22): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة المخاطر في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة المخاطر في الهيئات المحلية الفلسطينية	0.656	**0.000
	0.637	**0.000
	0.435	**0.000
	0.638	**0.000

يلاحظ من الجدول (4.22) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.638)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، ما يعني وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة التوصل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية

ثامناً: العلاقة بين إدارة المشتريات في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

تم حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة المشتريات في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية كما هو موضح في الجدول (4.23)

جدول رقم (4.23): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة المشتريات للمشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة المشتريات في الهيئات المحلية الفلسطينية	0.646	**0.000
	0.615	**0.000
	0.482	**0.000
	0.643	**0.000

يلاحظ من الجدول (4.23) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.643)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، ما يعني وجود علاقة إيجابية متوسطة بين إدارة المشتريات في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

تاسعاً: العلاقة بين إدارة التكامل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

تمّ حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون (ر) والدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محوري إدارة التكامل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية كما هو موضّح في الجدول (4.24)

جدول رقم (4.24): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة التكامل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية:

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط (ر)	الدلالة الإحصائية
إدارة تكامل المشروع في الهيئات المحلية الفلسطينية	0.704	**0.000
	0.649	**0.000
	0.469	**0.000
	0.672	**0.000

يلاحظ من الجدول (4.24) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية بلغ (0.672)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، ما يعني وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين إدارة التكامل في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية.

4.5 ملخص الفصل الرابع

تناول هذا الفصل تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، حيث جاءت نتيجة السؤال حول واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية بدرجة مرتفعة. وجاءت نتيجة السؤال حول مستوى التنمية المحلية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية بدرجة متوسطة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

5.1 مقدمة

5.2 ملخص النتائج

5.3 التوصيات

5.3.1 التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة

5.3.2 التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية

5.4 ملخص الفصل الخامس

5.1 مقدّمة

بعد استعراض الإطار النظريّ لكل من متغيرات الدراسة، تمّ إجراء الدراسة الميدانية والإجابة عن أسئلة الدراسة، وبناءً عليه يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومناقشتها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، ومن ثم الخروج بالتوصيات.

5.2 ملخّص النتائج

جاءت النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة كالآتي:

أولاً: للإجابة عن السّؤال ما واقع إدارة مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية جاءت آراء المبحوثين بدرجة مرتفعة وذلك عن طريق قياس معايير إدارة المشاريع التسعة التي جاءت حسب الأعلى تطبيقاً كما يلي:

- **بالإجابة عن واقع إدارة المشتريات في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية،** أشارت نتائج الدّراسة إلى درجة مرتفعة، وأنّ أبرز جوانب إدارة المشتريات جاءت بالترتيب كما يلي:

- تتمّ عملية فتح العطاءات بالشكل القانونيّ وحسب قانون الشراء العام.
- يتمّ السّير في إجراءات الشراء حسب قانون الشراء العام.
- يُعدّ المجلس المحليّ موازنةً تقديريةً سنويةً خاصّة بها للتشغيل والتطوير والتنمية.
- يتم رسم خطة شاملة مسبقة لتحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المشروع.
- يعمل المجلس البلديّ على حشد التمويل اللازم للتنمية المحليّة.

وتعزو الباحثة هذه النّاتج إلى الإدارة والمتابعة المستمرة لأعمال المشتريات واللوازم من قبل وزارة الحكم المحليّ ومديريات الحكم المحليّ في المحافظات.

- وبالإجابة عن واقع إدارة التّواصل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية، أشارت نتائج الدّراسة إلى درجة مرتفعة، وإنّ أبرز جوانب إدارة التّواصل جاءت بالترتيب كما يلي:

- يتمّ تزويد مدير المشروع بالتقارير الدورية عن سير أنشطة المشروع من الجهة المنفذة للمشروع.
- يتمّ توثيق محاضر الاجتماعات وحفظها بطريقة رسميّة.
- يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات بسهولة.
- يتمّ التنسيق الفعّال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طيلة فترة التنفيذ الفعليّ.
- يتم عقد اجتماعاتٍ رسميّةٍ دوريّةٍ في سير العمل بالمشروع.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى الفهم المتبادل بين جميع الأطراف المعنيّة في المشروع وإلى حوار يتّسم بالوضوح والشفافية وإلى التنسيق الفعّال بين جميع الأطراف ذات العلاقة في المشروع طيلة فترة التنفيذ الفعليّ للمشروع.

- أما واقع إدارة الجّودة في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية، فقد أشارت نتائج الدّراسة إلى درجة مرتفعة، وأنّ أبرز جوانب إدارة الجّودة جاءت بالترتيب كما يلي:

- يلتزم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ الأعمال بجودة عالية.
- يتم اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة المطلوبة للمشروع.
- يلتزم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ الأعمال خلال الوقت المحدد.
- يتم التركيز على الجوانب الفنية للمشروع بنفس القدر الذي يتم فيه التركيز على الجوانب الإدارية.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى قدرة فريق العمل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة على حشد الموارد المالية والفنية لإنجاز المشروع. هذا ولتعزيز إدارة الجّودة على فريق العمل في المشروع المتابعة والرّصد لأنشطة الجّودة وتقييمها وتطوير سياسات تحقيق الجّودة والأهداف والمسؤوليّات.

- أما واقع إدارة التكلفة في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية، فجاءت في المركز الرابع بدرجة مرتفعة أيضا، وأنّ أبرز جوانب إدارة التكلفة جاءت بالترتيب كما يلي:

- يتمّ تقديم خطة مالية تبين تكلفة المشروع خلال مدة التنفيذ.
- تتمّ مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة.
- يتمّ اختيار طاقم العمل المناسب قبل المباشرة بالمشروع.
- يتمّ تقدير الوقت اللازم للمشروع مع قيمته المالية.
- يتمّ إنجاز المشروع ضمن الميزانية المخصصة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أنّ فريق العمل في المشروع من هيئة إدارية أو مالية أو مهندسين لديهم القدرة على تقديم الخطة المالية للمشروع خلال مدة التنفيذ، ومقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة، واختيار طاقم العمل المناسب، وتقدير الوقت اللازم للمشروع مع قيمته المالية.

- وجاء واقع إدارة الوقت في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية في المركز الخامس بدرجة مرتفعة أيضا، وأنّ أبرز جوانب إدارة وقت المشروع جاءت بالترتيب كما يلي:

- يتمّ تقديم خطة عمل مسبقة مفصلة لفعاليات الأعمال في المشروع وفق الإطار الزمني للتنفيذ.
- يتمّ تقديم تقارير بتقدم سير العمل في المشروع حسب الخطة الموضوعية.
- يتمّ تقسيم مهام العمل وتحديدتها في المشروع بالتفصيل.
- يتمّ تحديث جدول سير الأعمال في المشروع بالتوافق مع القيمة المالية للأعمال المنجزة.
- يتمّ تعريف جميع أعضاء الفريق في الهيئة المحلية (المجلس المحلي، الهندسة، المالية) بمقترح المشروع وخطة العمل.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة فريق العمل في مشاريع البنى التحتية على تقديم خطة العمل وفق الإطار الزمني للتنفيذ ومهام العمل وتحديدتها في المشروع بالتفصيل، وتقديم تقارير سير العمل حسب الخطة الموضوعية، وترى الباحثة أنّ التوظيف غير الملائم للوقت يحول دون القيام بالأنشطة الصحيحة اتجاه تحقيق الأهداف.

وقد اتفقت النتائج أعلاه والمتعلقة بواقع إدارة الجودة وإدارة التكلفة وإدارة وقت المشروع مع نتائج دراسة (Carvalho, 2015)، التي توصلت في نتائجها إلى أنّ الإدارة الجيدة لمعايير إدارة المشاريع التكلفة والوقت والجودة تعمل على تحقيق الجودة للمشروع، كما أنّ عمل جدولة لوقت المشروع ودراسة التكاليف جيداً تسهم في تحقيق الهدف من المشروع.

- وبالإجابة عن واقع إدارة نطاق المشروع في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية أشارت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة، وجاءت في المركز السادس، وأن أبرز جوانب إدارة نطاق المشروع جاءت بالترتيب كما يلي:

- توجد علاقة منطقية بين أهداف مشاريع البنى التحتية وأهداف التنمية المحلية.
- تتعاون المستويات الإدارية في الهيئة المحلية (المجلس المحلي، الهندسة، المالية) في الإشراف الجيد على المشروع.
- يعطي المجلس المحليّ أفضليّة للمشاريع ذات الأولوية.
- تُحقّق مخرجات المشاريع تقارباً كبيراً مع توقّعات الجهات المستفيدة.
- يتمّ تخصيص ميزانية للمشروع في مرحلة كتابة المقترح.
- يعمل المجلس المحليّ على تحقيق احتياجات الفئات المستهدفة بشكل دقيق.
- يتمّ تحديد احتياجات التنمية المحلية بموضوعية بعيداً عن التوجهات الشخصية لأفراد المجلس المحليّ.

وتعزو الباحثة ذلك إلى العلاقة المنطقية بين أهداف مشاريع البنى التحتية وأهداف التنمية المحلية، وتعاون المستويات الإدارية في الهيئة المحلية في الإشراف على المشروع. وترى الباحثة أن عدم الدقة في تقدير التكاليف وعدم تعاون الإدارة العليا في الهيئة المحلية مع فريق العمل يحول أحياناً دون تحقيق مستويات متقدّمة في إدارة نطاق المشروع.

وقد اتفقت النتيجة أعلاه مع نتائج دراسة (بن يحيى، 2020)، التي توصلت في نتائجها إلى أنّ معرفة جدوى كل مشروع قبل تنفيذه تضمن حق الأجيال القادمة في التنمية. وكما اتفقت مع نتائج دراسة (Odoom & mensah, 2018)، التي توصلت في نتائجها إلى أنه توجد عوامل تؤثر على استدامة مشاريع التنمية منها المشاركة المحلية في المشروع، الشفافية في تنفيذ المشروع، المساءلة في تنفيذ المشاريع التنموية، وكذلك

على الهيئة المحليّة أن تقدم التسهيلات لضمان المشاركة الفعّالة لجميع أصحاب المصلحة في صنع القرار المحليّ فيما يتعلّق بمشاريع التنمية.

- وبالإجابة عن واقع إدارة التّكامل في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينيّة أشارت نتائج الدّراسة إلى درجة مرتفعة وجاءت في المركز السّابع، وأنّ أبرز جوانب إدارة تكامل المشروع جاءت بالترتيب كما يلي:

- يتمّ التّأكد من إدارة الأمور الماليّة في المشروع على نحو جيد ومنسق.
- يتمّ عمل خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به بحيث تغطّي جميع نشاطات التّنفيذ.
- يقوم مدير المشروع بعملية التقييم خلال سير تنفيذ المشروع وليس في نهايته فقط.
- يتمّ تطوير خطة إدارة المشروع بشكل مستمرّ.
- يحرص مدير المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع.

وتعزو الباحثة هذه النّتيجة إلى قدرة فريق العمل على عمل خطة شاملة لإدارة المشروع وإدارة الأمور الماليّة في المشروع على نحو جيّد ومنسق والقيام بتطوير خطة إدارة المشروع بشكل مستمرّ. هذا وترى الباحثة أنّ تنفيذ مشاريع تفوق الطاقة الاستيعابية للهيئة المحليّة من حيث الموارد الماديّة والفنيّة يحول دون تحقيق إدارة تكامل المشروع بمستويات مرتفعة.

- وجاء واقع إدارة المخاطر في مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينيّة في المركز الثّامن بدرجة مرتفعة أيضاً، وإنّ أبرز جوانب إدارة المخاطر جاءت بالترتيب كما يلي:

- تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة في أثناء تنفيذ المشروع.
- يتمّ إدارة أيّ تغييرات في أثناء تنفيذ المشروع بطريقة فعّالة.
- توجد مرونة لدى الإدارة في التّعامل مع أيّ مخاطر متوقّعة.
- يتمّ توقّع المخاطر الخارجيّة التي يمكن أن تؤثر على سير المشروع بشكل مسبق.
- يتمّ وضع خطط مسبقة لمواجهة أيّ مخاطر مستقبليّة متوقّعة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تقدير الإدارة وفريق العمل للتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سير المشروع ومرونة الإدارة في التعامل مع أي ظروف غير متوقعة.

- وجاء في المركز التاسع واقع إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية بدرجة متوسطة، وأن أبرز جوانب إدارة الموارد البشرية جاءت بالترتيب كما يلي:

- يتم تحديد المهام والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء فريق العمل.
- يتم تعيين الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة.
- تتميز المشاريع بالعمل الجماعي المثمر طيلة فترة إنجاز المشروع.
- يتفق أعضاء الفريق على رؤية واحدة من السلوك والتوقعات.
- يدرك العاملون في المشاريع بوضوح مفاهيم التنمية المحلية وأبعادها.
- يتم تدريب أعضاء فريق العمل في المشروع عن طريق حضور ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة.
- يتم تقدير جهود أعضاء فريق العمل بالمشروع.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تعيين الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة، إضافة إلى إدراك أعضاء الفريق لمفاهيم التنمية وأبعادها. وترى الباحثة أنه مما يعيق حصول واقع إدارة الموارد البشرية في مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية على مستويات أعلى هو عدم تقدير جهود أعضاء فريق العمل بالمشروع، وعدم فهم شخصيات الموظفين جيداً ومهاراتهم وميولهم وعدم توفير بيئات العمل الجيدة، ويعزى ذلك إلى أسباب تنظيمية، أهمها سوء الفهم المتكرر بين الإدارات في الهيئات المحلية والموظفين وتعنت الإدارات المستمر بقراراتها التعسفية واللامسؤولة.

هذا ولم تتفق النتيجة أعلاه مع نتائج دراسة (العصار، 2015)، التي توصلت في نتائجها إلى محدودية الموارد البشرية المتاحة للبلديات والتي تعرقل تحقيق التنمية المحلية في فلسطين.

ثانياً: للإجابة عن سؤال "ما مستوى التنمية المحليّة الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة الذي حققته مشاريع البنى التحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينيّة جاءت آراء المبحوثين أنها بدرجة متوسطة وذلك عن طريق قياس مؤشرات التنمية الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة التي جاءت حسب الأعلى تطبيقاً كما يلي:

- جاءت التنمية البيئيّة في المركز الأول من حيث مستوى تطبيقها في الهيئات المحليّة الفلسطينيّة بدرجة متوسطة، وأن أبرز مؤشرات التنمية البيئيّة جاءت بالترتيب كما يلي:

- يزداد عدد السيارات بشكل مطرد يفوق الطّاقة الاستيعابيّة للشوارع.
- يتم جمع النفايات الصّلبة والتخلّص منها باستمرار.
- يعد موضوع إزالة التّعدّيات لانتظام مسار الطّريق أمراً مهماً بالنسبة للهيئة المحليّة.
- تعمل الهيئة المحليّة على تشجيع استخدام مصادر الطّاقة المتجددة وتقديم التّسهيلات لذلك.
- توجد شبكة صرف صحيّ للمياه العادمة.
- تعمل الهيئة المحليّة على زيادة المناطق الخضراء ضمن حدودها الجغرافيّة.
- تتوفر مواقف مناسبة تتجمّع فيها سيارات النقل العموميّ.
- توجد شبكات مياه لتصريف مياه الأمطار.

وتعزو الباحثة ذلك إلى العلاقة الوثيقة بين البيئة والتنمية، فلا تتحقق التنمية دون وضع الاعتبار للعوامل البيئيّة، ويظهر ذلك على مستوى الهيئات المحليّة الفلسطينيّة من خلال تركيزها على تقديم التّسهيلات لتشجيع استخدام مصادر الطّاقة المتجددة، وتحسين أساليب جمع النفايات الصّلبة والتخلّص منها، والاهتمام بمشاريع الصرف الصحيّ، كما أنّ ضعف الإمكانيات المتاحة للهيئات المحليّة والاحتفاظ السكانيّ والزحف العمرانيّ على حساب الأراضي الزراعيّة وانتشار الأبنية العشوائيّة وكثرة مصادر التلوث وضعف الوعي البيئيّ لدى المواطنين، كلّها عوامل تحول دون الوصول إلى مؤشرات أعلى للتنمية البيئيّة على المستوى المحليّ. إضافة إلى ضرورة وجود رقابة صارمة من قبل مجالس الهيئات المحليّة الفلسطينيّة في تطبيق قوانين التّنظيم والبناء من حيث الالتزام بالارتدادات وإزالة التّعدّيات عن الطرق والأرصفة، وعدم الخضوع للأهواء والمصالح الشّخصيّة.

- جاءت التنمية الاجتماعية في المركز الثاني من حيث مستوى تطبيقها في الهيئات المحلية الفلسطينية بدرجة متوسطة، وأن أبرز مؤشرات التنمية الاجتماعية جاءت بالترتيب كما يلي:

- توجد شبكة كهرباء تغطي كل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.
- توجد شبكة مياه نقية تغطي كل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.
- تعمل الهيئة المحلية على رفع المستوى الحضاري للمنطقة.
- توجد شبكة إنارة للشوارع تغطي المساحة الجغرافية التابعة للهيئة المحلية.
- توجد طرق مؤهلة تصل إلى كل التجمعات السكنية.
- تؤخذ المشاركة المجتمعية باعتبارها معياراً مهماً عند اختيار مشاريع البنى التحتية.
- تحرص الهيئة المحلية على توفير الخدمات الترفيهية كالحدائق والملاعب والنوادي.
- يتم اختيار مواقع الخدمات الصحية، بحيث تكون بعيدة عن الضوضاء ومصادر التلوث.
- تعمل الهيئة المحلية على توزيع المشاريع والخدمات العامة على المناطق الجغرافية بعدالة.
- تتوفر وسائل النقل العمومي لكل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.
- تقع المدارس بعيداً عن الشوارع الشريانية وبعيداً عن الضوضاء والتلوث.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود شبكات كهرباء ومياه تغطي المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية، ووجود شبكات إنارة للشوارع تغطي المساحة الجغرافية التابعة للهيئة المحلية، ووجود طرق مؤهلة تصل إلى كل التجمعات السكنية، وأخذ المشاركة المحلية باعتبارها معياراً عند اختيار مشاريع البنى التحتية والتي هي مشاريع تنموية. ويمكن الوصول إلى مستويات أعلى من مؤشرات التنمية الاجتماعية عن طريق توزيع المشاريع والخدمات العامة على المناطق الجغرافية التابعة للهيئة المحلية بعدالة.

- وجاء المركز الثالث مستوى تطبيق التنمية الاقتصادية في الهيئات المحلية الفلسطينية بدرجة متوسطة، وإن أبرز مؤشرات التنمية الاقتصادية جاءت بالترتيب كما يلي:

- تحرص الهيئة المحلية على تشغيل الأيدي العاملة في المشاريع التي تقوم بتنفيذها.
- تسعى البلدية إلى خلق فرص لمصادر جباية مستحدثة مثل: (مواقف سيارات، أسواق جديدة،.... إلخ).
- يتم تحقيق مخرجات المشاريع بشكل اقتصادي ومدروس.
- تشجع الهيئة المحلية على مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.

- تتوفر للبلدية برامج تنمية محلية محددة مثل (مشاركة أصحاب الشأن، تدوير الموارد، إدارة المياه، استعمالات الأراضي).
- تعمل الهيئة المحلية على تطوير المدن والمناطق الصناعيّة بهدف جذب الاستثمارات المحليّة والأجنبية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص الهيئة المحليّة على تشغيل الأيدي العاملة في المشاريع التي تقوم بتنفيذها، وخلق فرص لمصادر جباية مستحدثة، والعمل على تحقيق مخرجات المشاريع بشكل اقتصادي ومدروس، ويمكن للهيئات المحليّة الفلسطينية الوصول إلى مستويات أعلى من مؤشرات التنمية الاقتصادية بتشجيع مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص والعمل على تطوير المدن والمناطق الصناعيّة بهدف جذب الاستثمارات المحليّة والأجنبية.

وقد اتفقت النتيجة أعلاه مع نتائج دراسة (نصر الله وأبو زيادة، 2019)، التي توصلت في نتائجها إلى أن تعزيز خدمات البنية التحتيّة يساعد في الحفاظ على استمرارية معدلات النمو الاقتصادي من خلال جذب الاستثمارات المحليّة والأجنبية وزيادة الانتاج. وكذلك اتفقت مع دراسة (صالح والمحل، 2019)، ودراسة (Novitasari, Drestalita & Maryati, 2020) التي توصلت في نتائجها إلى أنّ مشاريع البنية التحتيّة بمشاركة القطاع الخاص ذات أثر إيجابي على مؤشرات إجمالي الناتج المحلي، ومتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ومعدل البطالة التي جميعها مؤشرات للتنمية الاقتصادية. وأنه يوجد لمؤشرات البنية التحتيّة تأثيرات كبيرة على مؤشرات النمو الاقتصادي منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي.

هذا ولم تتفق نتائج الإجابة عن مستوى التنمية المحليّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية مع نتائج دراسة (خشمون، 2011)، والتي توصلت في نتائجها إلى أنّ مشاركة المجالس البلدية في (الجزائر) في إحداث التنمية محدودة.

ثالثاً: للإجابة عن السؤال هل توجد علاقة بين إدارة مشاريع البنى التحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتنمية المحليّة، توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين إدارة مشاريع البنى التحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية والتنمية المحليّة، وذلك بمقارنة كلّ معيار من معايير إدارة المشاريع التسعة بمجالات التنمية البيئية والاجتماعيّة والاقتصاديّة، وتعزو الباحثة هذه العلاقة إلى أنّ تطبيق معايير إدارة المشاريع عامة ومشاريع البنى التحتيّة خاصّة التي هي في الحقيقة مشاريع تنمويّة

بالدرجة الأولى تسهم إدارتها في تلبية متطلبات المشاريع، وتنفيذ مجموعة من المهارات والأدوات والتقنيات، بالإضافة إلى دورها في التنظيم والتخطيط والجدولة والميزانيات التي تؤدي كلها إلى تنفيذ فعاليات المشاريع بطريقة صحيحة تسهم في تحقيق أهداف التنمية.

6.3 التّوصيات

6.3.1 التّوصيات المتعلّقة بنتائج الدّراسة

- أن تعمل وزارة الحكم المحليّ على تعزيز وضوح أهداف مشاريع البنى التّحتيّة التي تنفذها الهيئات المحليّة الفلسطينية، وتعزيز وضوح مفاهيم التنمية المحليّة وأهدافها واحتياجات الفئات المستهدفة وتوقعاتها وخطط العمل والمهام والمتابعة والتركيز على الجوانب الفنية والإدارية بالقدر نفسه.
- على جميع الأطراف من ذوي العلاقة بإدارة مشاريع البنى التّحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينية الاهتمام بتعزيز تحديد جميع المحددات اللازمة وتحليلها لنجاح تطبيق إدارة المشاريع، الأمر الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق تطبيق معايير إدارة المشاريع، وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من التنمية المحليّة.
- أن تسعى الهيئات المحليّة إلى مشاركة طواقمها من مجالس إدارة وماليين وفنيين في مشاريع مشتركة مع شركات متخصصة وذات خبرة وحدّات في مجال إدارة المشاريع التنموية، وبالتحديد مشاريع البنية التّحتيّة مع التركيز على معايير إدارة المشاريع من أجل كسب الخبرة والمهارة والتكنولوجيا الحديثة في هذا المجال.
- التنسيق الكامل بين الدوائر المختلفة في الهيئة المحليّة وتوزيع المسؤوليات والصّلاحيّات بهدف التقليل من أي مشاكل قد تحول دون الإدارة الصحيحة للمشاريع مما يعيق من إنجازها أو يحول دون تحقيقها لأهداف التنمية.
- أن تستخدم طواقم العمل في الهيئات المحليّة الفلسطينية من ماليين وفنيين عاملين في مشاريع البنى التّحتيّة التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع من مرحلة التّخطيط للمشروع لغاية مرحلة الإنهاء.

- على الهيئات المحليّة الفلسطينية العمل على رفع المستوى العلميّ للمهندسين العاملين لديها بما يتلاءم مع التطور الحاصل في العلوم الهندسيّة، وخاصّة إدارة المشاريع ومشاريع البنى التّحتيّة.
- رفع مستوى مساهمة الهيئات المحليّة في التنمية عن طريق توسيع صلاحياتها من كونها مؤسّساتٍ تقدم مشاريع خدماتية فقط إلى مؤسّسات تقوم بمشاريع إنتاجية لتصبح شريكاً وقائدةً في عملية التنمية.
- لتحقيق أقصى إدارة لمشاريع البنية التّحتيّة ولتحقيق أهداف التنمية على الهيئة المحليّة تعزيز الاهتمام بتعيين الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة.
- لتعزيز إدارة التّواصل على الهيئات المحليّة أن تضع مجموعة من المعايير لتطوير التّواصل الداخليّ على مستوى تنفيذ المشاريع المختلفة من ذلك إعداد مسودات للتّواصل تحتوي على صيغٍ ومحتوى شموليٍّ يمكن تعديله مستقبلاً. وعقد ورش عمل تضمّ مديري الإدارات المنوط بهم إدارة التّواصل في الهيئات المحليّة.
- الاستفادة من الخبرات السّابقة ووضع الخطط لإدارة الجّودة واتخاذ الإجراءات المناسبة عند حصول أيّ مشكلة في موقع العمل بالمشروع، مع ضرورة مراعاة أنّ الإدارة لها دورٌ كبيرٌ في تحقيق الجّودة ووضع الخطط المناسبة.
- لتعزيز حسن إدارة نطاق المشروع في البنى التّحتيّة على الإدارة في الهيئة المحليّة وبالتعاون مع فريق العمل من ماليين وفنيين العمل على تجزئة المشاريع الكبيرة إلى مراحل حسب الطّاقة الاستيعابية لدى الهيئة المحليّة من حيث الموارد الماليّة والموارد الفنيّة.
- أمّا فيما يتعلّق بالتنمية البيئيّة فتوصي الباحثة بأن يتمّ تنظيم وتواصل بين كافة الجهات المعنية بالبيئة، بالإضافة إلى القيام بحملات التوعية البيئية لدى المواطنين.
- للنهوض بالتنمية المحليّة البيئية على مستوى هيئات الحكم المحليّ توصي الباحثة بالاهتمام بإنشاء الأحزمة الخضراء، وأن تكون مكبات النفايات بعيدةً عن الأماكن السكنية وإنشاء المناطق الحرفية والصناعية البعيدة عن المناطق المأهولة بالسكان.

- على الهيئات المحلية الفلسطينية العمل على تشجيع مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص، والعمل على تطوير المدن والمناطق الصناعية بهدف جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وذلك بهدف تحقيق مستويات أعلى من المساهمة في التنمية الاقتصادية.

- لتحقيق مستويات أعلى من المساهمة في التنمية الاجتماعية على الهيئات المحلية الفلسطينية أن تعمل على توزيع المشاريع والخدمات العامة على المناطق الجغرافية التابعة للهيئة المحلية بعدالة.

5.3.2 التوصيات المتعلقة بالبحوث المستقبلية

- توصي الباحثة بمجموعة من الدراسات التي يمكن القيام بها مستقبلاً ومن ذلك:
- دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تحقيق التنمية المحلية عن طريق مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.
 - دور إدارة الموارد البشرية في الهيئات المحلية الفلسطينية في التنمية المحلية.
 - دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز مفهوم التنمية لدى المواطنين.
 - دور المشاركة المجتمعية باعتبارها معياراً لاختيار المشاريع التنموية التي تنفذها الهيئات المحلية الفلسطينية.
 - دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تلبية متطلبات التنمية وتحقيقها.
 - دور المدن والمناطق الصناعية التي تنشئها الهيئات المحلية الفلسطينية في تحقيق التنمية المحلية.
 - إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية الاجتماعية.
 - إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية البيئية.
 - إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية.

5.4 ملخص الفصل الخامس

تناول هذا الفصل تفسيراً لنتائج أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية التي تمّ التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

وتناول الفصل توصيات تتعلق بنتائج الدراسة وتوصيات أخرى تتعلق بالبحوث المستقبلية.

الخاتمة

تناولت الدراسة موضوع علاقة إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية بالتنمية المحلية، وذلك لما لمشاريع البنى التحتية التي تنفذها الهيئات المحلية الفلسطينية من دور فعال في تحقيق التنمية المحلية التي بدورها تسهم في تحقيق التنمية الشاملة على مستوى الدول، إذ تطرقت إلى واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية التي تمّ قياس مستواها بناءً على آراء المبحوثين في عينة الدراسة، وقد جاءت بدرجة متوسطة، كما تمّ قياس مستويات التنمية المحلية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في الهيئات المحلية الفلسطينية وجاءت آراء المبحوثين في عينة الدراسة بأنها متوسطة، إذ حققت التنمية البيئية أعلى مستوى تليها التنمية الاجتماعية ومن ثمّ التنمية الاقتصادية.

وبالإضافة إلى هذا المنهج الوصفي التحليلي والعمل الميداني، احتوت الدراسة إطاراً نظرياً لما تيسر من الأدب السابق اشتمل على فصل كامل احتوى على تعريف عام بإدارة المشاريع، وتعريف عام بالتنمية المحلية والهيئات المحلية، وتعريف عام بالبنى التحتية. كما احتوت الدراسة على فصل كامل لدراسات سابقة محلية وعربية وأجنبية ذات علاقة بمتغيرات الدراسة، قارنتها الباحثة بالدراسة الحالية واسترشدت بها لتحقيق الهدف المنشود من هذه الدراسة بكلّ مصداقية وأمانة علمية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم، سورة طه آية 114.

ثانياً: المراجع:

1. المراجع العربية

أ. الكتب:

- التميمي، عبد الرحمن؛ والرابي، أيمن. (2016). تخطيط خدمات البنية التحتية في الحكم المحلي، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي الديمقراطي-مفتاح.
- رشيد، فلاح؛ وكريمة، فرحي. (2018). الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أداة للإدارة الحديثة في المرافق العمومية وإنشاء مشاريع البنية التحتية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- دودين، أحمد يوسف. (2012). إدارة المشاريع، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، باسم؛ وملحم، فراس؛ والحاج، شادي؛ والناطور، حسين؛ وعبد القادر، حسين؛ وهلسة، محمد؛ وأبو زياد، إسلام. (2006). دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية، ط2، البيرة: وزارة الحكم المحلي.
- الخصاونة، عاكف؛ وأبو خضير، بسام؛ والعيصرة، محمد. (2017). إدارة الموارد البشرية، عمان: المكتبة الوطنية.
- خير الدين، موسى. (2012). إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، الجامعة الاردنية، عمان.
- خليفة، حنان. (2016). التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- الدليمي، خلف؛ وحسين، علي. (2018). تخطيط الخدمات المجتمعية والبنية التحتية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- رشوان، حسين. (2018). مفهوم وأهمية التنمية ومجالاتها، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- سلام، منى؛ وعلي، مصطفى. (2015). التنمية المستدامة للمجتمعات المحليّة، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث.
- الشّافعي، شريف فتحي. (2016). أسس ومبادئ إدارة المشروعات الهندسيّة، الطبعة الأولى، عابدين، القاهرة: دار الكتب العلميّة للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، أحمد. (2019). الإنفاق على البنية التحتية بين الوضع الراهن والمأمول، القاهرة: المركز المصري لدراسة السياسات العامة.
- العلي، عبد الستار محمد. (2009). إدارة المشروعات العامة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عليق، أحمد؛ والأبشيهي، أحمد. (2013). القيادة وتنمية المجتمعات المحليّة، مكتبة المتنبّي.
- العواملة، نائل. (2013)، إدارة التنمية الأسس-النظريات-التطبيقات العملية، الطبعة الأولى، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- ماضي، محمد توفيق. (2014). إدارة وجدولة المشاريع، الإسكندرية: الدّار الجامعية.
- معهد إدارة المشروعات. (2013). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات (PMBOK Guide)، الطبعة الخامسة، الولايات المتحدة الأمريكية.
- المحيميد، ناصر بن إبراهيم بن سعد. (2017). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، الطبعة الثانية، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.

ب. الرسائل والدراسات العلمية:

- برغوث، غادة. (2013). تقييم مشاريع البنية التحتية الممولة من المنظمات الدولية في قطاع غزة من وجهة نظر الشركاء خلال المرحلة (2012-2008)م، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجندي، ابتسام. (2018). مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSI)، العدد(1)، أيار، ص ص 29 19.
- حجاب، عبد الله. (2017). التنمية المحلية النظريات الاستراتيجية والأطراف الفاعلة لتحقيقها، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار تليجي، الجزائر، المجلد(3)، العدد(6)، تموز، ص ص 366 353.
- الحديدي، روان. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (25)، 2 تشرين الثاني. www.ajsp.net
- حسين، بن الطاهر. (2012). التنمية المحلية والتنمية المستدامة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد(24)، آذار، ص ص 468 453.
- حسين، حسين وليد. (2020). توظيف برامج تطوير الموارد البشرية في دعم برامج التنمية المستدامة، مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (2)، العدد (1)، ص ص 13 38
- الحلو، نورهان. (2015). واقع تطبيق أسس إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمدان، بدر؛ وأبو مدللة، سمير. (2018). محددات التنمية الاقتصادية في فلسطين واستدامتها مستقبلا، بحث مقدم إلى مؤتمر التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة، جامعة النجاح الوطنية.

- خشمون، محمد. (2011). مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة منتوري، الجزائر.
- داغر، محمود محمد؛ وعلي، محمد علي. (2010). الإنفاق العام على مشروعات البنية التحتية وأثره في النمو الاقتصادي في ليبيا، مجلة بحوث اقتصادية عربية، مركز دراسات الوحدة العربية، المجلد(17)، العدد(51): ص ص 130 109.
- دهليز، خالد؛ وعنبر، هشام. (2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، Journal of Economics and Business، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد(26)، العدد(2)، ص ص 21 1.
- الدوري، زكريا؛ وحسين، يعرب. (2007). إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- الديري، علاء الدين علي. (2011)، تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي (2006-2010)، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
- أبو راس، عبد العال. (2016). تقييم وتطوير المعايير المستخدمة في اختيار مشاريع البنية التحتية التطويرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزبيدي، غني؛ وحمزة، محمد فليح. (2021). تحقيق الاستدامة البيئية على وفق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (63)، ص ص 91 73.
- أبو زيد، محمد خير؛ وعليان، رحي. (2014). إدارة الوقت لدى العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية وأثرها في أدائهم الوظيفي، دراسات العلوم الإدارية، مجلد(41)، عدد(2)، ص ص 204 191.

- سالم، عطية. (2018). التخطيط للاتصال في المؤسسة وفق منهجية إدارة المشروع، بحوث، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، العدد(12)، الجزء الأول، 2018، ص ص 62-74.
- صالح، قصي؛ والمهل عبد العظيم. (2019). علاقة مشاريع البنية التحتية بمشاركة القطاع الخاص على مؤشرات التنمية وأثرها على الناتج المحلي الإجمالي والنفقات الحكومية في السودان للفترة من (2003-2017)، مجلة الراصد العلمي، المجلد(6)، العدد(10)، أيار، ص ص 191 204.
- صبري، صلاح؛ وعبيد، شاهر؛ وعطية، مصلح. (2019)، الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية وسبل التغلب عليها بالتطبيق على بلديات محافظات شمال الضفة الغربية: مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد(4)، العدد(12)، كانون أول، ص ص 61 42.
- عنبر، هشام. (2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو فريا، زياد. (2013). العوامل المؤثرة في الإنفاق على المشاريع التطويرية في بلديات قطاع غزة (حالة عملية بلدية بيت لاهيا). (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مختار، أمل أبو زيد. (2014). المعوقات الإدارية والاقتصادية وأثرها في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية الكبرى في السودان (2006-2013)، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- مصطفى، زرفاوي؛ وزرزور، براهيم. (2021)، تبنى أبعاد التنمية المستدامة من طرف المشاريع المقاولاتية دراسة حالة مؤسسة يونيليفر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد (5)، العدد (1)، حزيران 2021، ص ص 244 226

- نصر الله، عبد الفتاح؛ وأبو زيادة، زكي. (2019). دور البنية التحتية في تحقيق النمو الاقتصادي في فلسطين، المؤتمر الثاني المحكم لكلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بعنوان نحو رؤية شاملة لتعزيز البنية التحتية الاقتصادية في فلسطين، غزة، فلسطين.

- بن يحيى، شارف. (2020). دور البلدية في تحقيق التنمية المحليّة المستدامة، مجلة الرائد في الدراسات السياسية، المجلد (2)، العدد (3)، نوفمبر، ص ص 32 15

ج. المواقع الإلكترونية

- معا الإخبارية، 122 دولار حجم الاستثمار في البنية التحتية، تاريخ النشر 15/ 01/ 2017. تاريخ الاسترداد 22/ 11/ 2021م

<https://www.maannews.net/news/886689.html>

- لجنة الانتخابات المركزية-فلسطين، الانتخابات المحلية -2021 المرحلة الثانية، تاريخ الاسترداد 06/ 02/ 2022

<https://www.elections.ps/tabid/1202/language/ar-PS/Default.aspx>

- لجنة الانتخابات المركزية-فلسطين، الانتخابات المحليّة -2021 المرحلة الأولى، تاريخ الاسترداد 06/ 02/ 2022

<https://www.elections.ps/tabid/1168/language/ar-PS/Default.aspx>

- دليل الحدود الانتخابية للهيئات المحليّة للعام (2019). موقع لجنة الانتخابات المركزية-فلسطين، تاريخ الاسترداد 14/ 01/ 2022

<https://www.elections.ps/tabid/648/language/ar-PS/Default.aspx>

- معا الاخبارية، الحكم المحليّ واللامركزية في تقديم الخدمات، تاريخ النشر 14/12/2019، تاريخ الاسترداد 26/ 12/ 2021

<https://www.maannews.net/articles/1002937.html>

2. المصادر والمراجع الأجنبية:

- Carvalho, Marly. (2015). Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons, **International journal of project management**, Vol(7), No.33, May.
- F Novitasari, N C Drestalita, and S Maryati. (2020). The impacts of infrastructure development on economic growth (case study: DKI Jakarta, Banten Province and West Java Province). **IOP Conference Series: Earth and Environmental Science**.
- Fulmer, Jeffrey E. (2009). What in the world is infrastructure? **Infrastructure Investor**, (July/August): (P30–32).
- Richman, Larry. (2011). **Successful Project Management**. American Management Association. 3rd Edition.
- Rosacker, Kirsten M, and Rosacker, E. Rosacker. (2010). Information Technology Project Management within public sector organizations, **Journal of Enterprise Information Management**, Vol(23), No(5), (pp. 594-587)
- Investopedia. "Infrastructure". Available online at: <http://www.investopedia.com/terms/i/infrastructure.asp>. Accessed: November 20, 2021.
- Heagney, Joseph. (2012). **Fundamentals of project management**, American Management Association, Fourth Edition.
 - Kivila, Jesse & Martinsuo, Miia & Vuorinen. (2017). Sustainable project management through project control in infrastructure projects, **International journal of project management**, available on line www.sciencedirect.com Accessed: February 4, 2022
- Lugusa, s. i., & moronge, m. (2016). influence of project management skills on performance of bank financed projects in Kenya: a case of commercial banks projects. **strategic journal of business & change management**, Vol(3), No(2), P P 810-838.
- Odoom, Daniel. & Mensah, kojo. (2018). Sustaining Development Projects within the Local Government System in Ghana: Exploring the Views of Local Authorities and Other Stakeholders in Shama District, **International journal of innovative research and development**, Vol (7)Issue 12, December, 2018.
- Wysocki, Robert K (2003). **Effective project management: Traditional, Adaptive, Extreme**, Canada: Wiley Publishing, Inc.

الملاحق

ملحق رقم (1) / استبانة الدراسة



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي / برنامج الإدارة العامة استبانة الدراسة

السيدة الفاضلة / (اختياري): _____ المحترم/ة.
تحية طيبة وبعد؛؛؛

مرفق استبانة هي أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للباحثة لإجراء دراسة بعنوان:

"إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحلية"

Managing infrastructure projects in Palestinian local authorities and their relationship to local development

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة الخليل. أرجو التكرم من حضرتكم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية من أجل مساعدة الباحثة في الوصول إلى نتائج أفضل وأكثر فائدة، علماً أنّ البيانات والمعلومات التي ستفيدوننا بها سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة التي يتم التوصل إليها في حالة رغبتكم بذلك.

مع عظيم الشكر والامتنان لحسن تعاونكم

إشراف:

د. حسين عبد القادر

الطالبة:

م. علا محمد الغنيمات

السنة الدراسية: 2021/2022

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع إشارة (X) أمام العبارة التي تناسب حالتك.

الجنس	ذكر	أنثى
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	55 فأكثر
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
المجالات الوظيفية	إدارة	هندسة
	مالية	دراسات عليا
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية:

سوف يُمكننا هذا المحور من الإجابة عن التساؤل: "ما واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية؟"

أولاً: إدارة نطاق المشروع					
الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق بشدة
1. يعطي المجلس المحليّ أفضلية للمشاريع ذات الأولوية.					
2. توجد علاقة منطقية بين أهداف مشاريع البنى التحتية وأهداف التنمية المحليّة.					
3. يعمل المجلس المحليّ على تحقيق احتياجات الفئات المستهدفة بشكل دقيق.					
4. تحقق مخرجات المشاريع تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة.					
5. تتعاون المستويات الإدارية في الهيئة المحليّة (المجلس المحليّ، الهندسة، المالية) في الإشراف الجيد على المشروع.					
6. يتم تخصيص ميزانية للمشروع في مرحلة كتابة المقترح.					

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					7. يتم تحديد احتياجات التنمية المحلية بموضوعية بعيدا عن التوجهات الشخصية لأفراد المجلس المحلي.	
ثانيا: إدارة وقت المشروع						
غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					1. يتم تقديم خطة عمل مسبقة مفصلة لفعاليات الأعمال في المشروع وفق الإطار الزمني للتنفيذ.	
					2. يتم تعريف جميع أعضاء الفريق في الهيئة المحلية (المجلس المحلي، الهندسة، المالية) بمقترح المشروع وخطة العمل.	
					3. يتم تقديم تقارير بتقدم سير العمل في المشروع حسب الخطة الموضوعية.	
					4. يتم تحديث جدول سير الأعمال في المشروع بالتوافق مع القيمة المالية للأعمال المنجزة.	
					5. يتم تقسيم وتحديد مهام العمل في المشروع بالتفصيل.	
ثالثا: إدارة تكلفة المشروع						
غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					1. يتم تقديم خطة مالية تبين تكلفة المشروع خلال مدة التنفيذ.	
					2. يتم انجاز المشروع ضمن الميزانية المخصصة.	
					3. يتم اختيار طاقم العمل المناسب قبل المباشرة بالمشروع.	
					4. تتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة.	
					5. يتم تقدير الوقت اللازم للمشروع مع قيمته المالية.	
رابعا: إدارة جودة المشروع						
غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					1. يلتزم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ الأعمال بجودة عالية.	
					2. يلتزم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ الأعمال خلال الوقت المحدد.	
					3. يتم التركيز على الجوانب الفنية للمشروع بنفس القدر الذي يتم فيه التركيز على الجوانب الإدارية.	
					4. يتم اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة المطلوبة للمشروع.	

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					5. يتمتع المجلس المحلي بالقدرة على حشد الموارد المالية.
					6. يتمتع المجلس المحلي بالقدرة على حشد الموارد الفنية.

خامسا: إدارة الموارد البشرية للمشروع

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1. يتم تقدير جهود أعضاء فريق العمل بالمشروع.
					2. يتم تدريب أعضاء فريق العمل في المشروع عن طريق حضور ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة.
					3. تتميز المشاريع بالعمل الجماعي المثمر طوال فترة انجاز المشروع.
					4. يتم تعيين الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة.
					5. يتفق أعضاء الفريق على رؤية واحدة من السلوك والتوقعات.
					6. يدرك العاملون في المشاريع بوضوح مفاهيم وأبعاد التنمية المحلية.
					7. يتم تحديد المهام والمسؤوليات لكل عضو من أعضاء فريق العمل.

سادسا: إدارة التواصل

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1. يتم عقد اجتماعات رسمية دورية في سير العمل بالمشروع.
					2. يتم توثيق وحفظ محاضر الاجتماعات بطريقة رسمية.
					3. يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات بسهولة.
					4. يتم التنسيق الفعال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طوال فترة التنفيذ الفعلي.
					5. يتم تزويد مدير المشروع بالتقارير الدورية عن سير أنشطة المشروع من الجهة المنفذة للمشروع.

سابعا: إدارة المخاطر/ المخاطر: هي العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروع.

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1. يتم وضع خطط مسبقة لمواجهة أي مخاطر مستقبلية متوقعة.
					2. توجد مرونة لدى الإدارة في التعامل مع أي مخاطر متوقعة.
					3. يتم إدارة أي تغييرات أثناء تنفيذ المشروع بطريقة فعّالة.

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					4. تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشروع.	
					5. يتم توقع المخاطر الخارجيّة التي يمكن أن تؤثر على سير المشروع بشكل مسبق.	

ثامنا: إدارة المشتريات

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					1. يتم عمل خطة شاملة مسبقة لتحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المشروع.	
					2. يتم السير في إجراءات الشراء حسب قانون الشراء العام.	
					3. تتم عملية فتح العطاءات بالشكل القانوني وحسب قانون الشراء العام.	
					4. يعد المجلس المحلي موازنة تقديرية سنوية خاصة بها للتشغيل والتطوير والتنمية.	
					5. يعمل المجلس البلدي على حشد التمويل اللازم للتنمية المحلية.	

تاسعا: إدارة تكامل المشروع

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					1. يتم عمل خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به بحيث تغطي جميع نشاطات التنفيذ.	
					2. يتم تطوير خطة إدارة المشروع بشكل مستمر.	
					3. يقوم مدير المشروع بعملية التقييم خلال سير تنفيذ المشروع وليس في نهايته فقط.	
					4. يتم التأكد من إدارة الأمور المالية في المشروع على نحو جيد ومنسق.	
					5. يحرص مدير المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع.	

المحور الثاني: مجالات التنمية المحليّة: التنمية الاجتماعيّة - التنمية الاقتصاديّة - التنمية البيئيّة

سوف يمكننا هذا المحور من الإجابة عن التساؤل: ما مستوى التنمية المحليّة الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة الذي حققته مشاريع البنى التحتيّة في الهيئات المحليّة الفلسطينيّة؟

أولاً: التنمية الاجتماعية

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					تؤخذ المشاركة المجتمعية كمعيار مهم عند اختيار مشاريع البنى التحتية.	1.
					تعمل الهيئة المحلية على توزيع المشاريع والخدمات العامة على المناطق الجغرافية بعدالة.	2.
					تعمل الهيئة المحلية إلى رفع المستوى الحضاري للمنطقة.	3.
					يتم اختيار مواقع الخدمات الصحية بحيث تكون بعيدة عن الضوضاء ومصادر التلوث.	4.
					تحرص الهيئة المحلية على توفير الخدمات الترفيهية كالحدائق والملاعب والنوادي.	5.
					توجد طرق مؤهلة تصل لكل التجمعات السكنية.	6.
					تتوفر وسائل النقل العمومي لكل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.	7.
					توجد شبكة إنارة للشوارع تغطي المساحة الجغرافية التابعة للهيئة المحلية.	8.
					توجد شبكة مياه نقية تغطي كل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.	9.
					توجد شبكة كهرباء تغطي كل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.	10.
					تقع المدارس بعيدا عن الشوارع الشريانية وبعيدا عن الضوضاء والتلوث.	11.

ثانياً: التنمية الاقتصادية

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					يتم تحقيق مخرجات المشاريع بشكل اقتصادي ومدروس.	1.
					تتوفر للبلدية برامج تنمية محلية محددة مثل (مشاركة أصحاب الشأن، تدوير الموارد، إدارة المياه، استعمالات الأراضي).	2.
					تسعى البلدية إلى خلق فرص لمصادر جباية مستحدثة مثل: (مواقف سيارات، أسواق جديدة، ... إلخ).	3.
					تحرص الهيئة المحلية على تشغيل الأيدي العاملة في المشاريع التي تقوم بتنفيذها.	4.
					تشجع الهيئة المحلية على مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.	5.
					تعمل الهيئة المحلية على تطوير المدن والمناطق الصناعية بهدف	6.

ثالثاً: التنمية البيئية

غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة	
					1. يُعدّ موضوع إزالة التعديّات لانتظام مسار الطريق أمراً مهماً بالنسبة للهيئة المحليّة.
					2. تعمل الهيئة المحليّة على زيادة المناطق الخضراء ضمن حدودها الجغرافية.
					3. توجد شبكة صرف صحّي للمياه العادمة.
					4. توجد شبكات مياه لتصريف مياه الأمطار.
					5. تعمل الهيئة المحليّة على تشجيع استخدام مصادر الطّاقة المتجدّدة وتقديم التّسهيلات لذلك.
					6. يتم جمع النّفايات الصّلبة والتخلّص منها باستمرار.
					7. تتوفّر مواقف مناسبة تتجمع فيها سيارات النقل العموميّ.
					8. يزداد عدد السيّارات بشكل مطرد يفوق الطّاقة الاستيعابية للشّوارع.

أيّ ملاحظات أخرى:

شكراً لحسن تعاونكم.

ملحق رقم (2) / استبانة (تحكيم)



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الإدارة العامة
استبانة (تحكيم)

إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحلية.

**Managing infrastructure projects in Palestinian local authorities
and their relationship to local development**

إشراف:

الدكتور حسين عبد القادر

إعداد الطالبة:

م. علا محمد الغنيمات.

قُدمت هذه الاستبانة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل - فلسطين

2021/ 2022

تحية طيبة وبعد؛

نتشرف الباحثة بأن تضع بين يديكم استبانة بعنوان:

إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحلية.

Managing infrastructure projects in Palestinian local authorities and their relationship to local development

وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي من جامعة الخليل-فلسطين.

ولتحقيق الهدف من الدراسة صُممت الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة، وهي:

1. ما واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية من حيث عناصر إدارة: نطاق

المشروع، وقت المشروع، تكلفة المشروع، جودة المشروع، الموارد البشرية للمشروع، التواصل، المخاطر، المشتريات، تكامل المشروع؟

2. ما مستوى التنمية المحلية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الذي حققته مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية والتنمية المحلية؟

على أن تضمّ العينة إداريين ومديري مشاريع (مهندسين) وماليين يعملون في الهيئات المحلية الكبرى أو أي عينة تفضلون باقتراحها.

أرجو من حضراتكم التكرم بالإطلاع على نموذج الاستبانة والمشاركة في تحكيم مدى ملاءمة عبارات كلّ محور وقياسها لأبعاد المحور، مع إضافة ما ترونه مناسباً، علماً بأنّ الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، كما أنه في مثل هذه الاستبانة لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولكن الإجابة الصحيحة هي التي تُعبر عن وجهة نظرك بصراحة وبموضوعية، وهو ما أطمح إليه من أجل نجاح هذه الدراسة.

وتفضّلوا بقبول احترامي وتقديري،،،

الطالبة: م. علا محمد الغنيمات

جوال: 0599295769

Eng_olag@yahoo.com

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس		ذكر	أنثى
الفئة العمرية		أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة
		من 45 إلى أقل من 55 سنة	55 فأكثر
عدد سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	إدارة	هندسة	مالية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا

القسم الثاني: محاور الدراسة.

المحور الاول: إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية.

سوف يمكننا هذا المحور من الإجابة عن التساؤل ما واقع إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

إدارة نطاق المشروع

منااسبة الفقرة للمحور	أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		ال فقرات	
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة		
غير مناسبة	مناسبة	غير مهمة	مهمة	واضحة	غير واضحة	1. تعطي الإدارة في الهيئة المحلية أفضلية للمشاريع ذات الأولوية.
						2. توجد علاقة منطقية بين الهدف العام للمشاريع وأهداف التنمية المحلية.
						3. تعمل الإدارة في الهيئة المحلية على تحقيق احتياجات الفئات المستهدفة بشكل دقيق.
						4. تحقق مخرجات المشاريع تقارباً كبيراً مع توقعات الجهات المستفيدة.
						5. تتعاون الهياكل التنظيمية في الهيئة المحلية (الإدارة، الهندسة، المالية) في الإشراف الجيد على المشروع.
						6. يتم تخصيص ميزانية للمشروع في مرحلة كتابة المقترح.

إدارة وقت المشروع						
مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	
						1. يتم تقديم خطة عمل مسبقة مفصلة لفعاليات الأعمال في المشروع وفق الإطار الزمني للتنفيذ.
						2. يتم تعريف جميع أعضاء الفريق في الهيئة المحلية (الإدارة، الهندسة، المالية) بمقترح المشروع وخطة العمل.
						3. يتم تقديم تقارير بتقدم سير العمل في المشروع أولاً بأول.
						4. يتم تحديث جدول سير الأعمال في المشروع أولاً بأول بالتوافق مع القيمة المالية للأعمال المنجزة.
						5. يتم تقسيم وتحديد مهام العمل في المشروع بالتفصيل.
إدارة تكلفة المشروع						
مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	
						1. يتم تقديم خطة مالية تبين تكلفة المشروع خلال مدة التنفيذ.
						2. يتم انجاز المشروع ضمن الميزانية المخصصة.
						3. يتم اختيار طاقم العمل المناسب قبل المباشرة بالمشروع.
						4. تتم مقارنة تكاليف المشروع مع تكاليف مشاريع مشابهة.
						5. يتم تقدير الوقت اللازم للمشروع مع قيمته المالية.
إدارة جودة المشروع						
مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	
						1. يلتزم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ الأعمال بجودة عالية وخلال الوقت المحدد لتنفيذ الأعمال.
						2. يلتزم مدير المشروع بمتابعة تنفيذ الأعمال خلال الوقت المحدد لتنفيذ الأعمال.

						3. يتم التركيز على الجوانب الفنية للمشروع بنفس القدر الذي يتم فيه التركيز على الجوانب الإدارية.
						4. يتم اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة المطلوبة في المشروع.
						5. يعمل مدير المشروع على إنجازه ضمن التكلفة المحددة.
						6. يعمل مدير المشروع على انجازه بأعلى جودة ممكنة.
						7. تتمتع الهيئة المحلية بالقدرة على حشد الموارد المالية والفنية.

إدارة الموارد البشرية للمشروع

مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	واضحة	غير واضحة	
						1. يتم تشجيع أعضاء فريق العمل بالمشروع وتقدير جهودهم.
						2. يتم تدريب أعضاء فريق العمل في المشروع عن طريق حضور ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة.
						3. تتميز المشاريع بالعمل الجماعي المثمر طوال فترة انجاز المشروع.
						4. يتم تعيين الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة.
						5. يتفق أعضاء الفريق على رؤية واحدة من السلوك والتوقعات.
						6. يدرك العاملون في المشاريع بوضوح مفاهيم وأبعاد التنمية المحلية.

إدارة التواصل

مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	واضحة	غير واضحة	
						1. يتم عقد اجتماعات رسمية دورية في سير العمل بالمشروع.
						2. يتم توثيق وحفظ محاضر الاجتماعات بطريقة رسمية.
						3. يحرص مدير المشروع على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات بسهولة.
						4. يتم التنسيق الفعال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع طيلة فترة التنفيذ الفعلي.
						5. يتم تزويد مدير المشروع بالتقارير الدورية عن سير أنشطة المشروع من الجهة المنفذة للمشروع.

إدارة المخاطر/ المخاطر: هي العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروع.						
مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	
						1. يتم وضع خطط مسبقة لمواجهة أي مخاطر مستقبلية متوقعة.
						2. توجد مرونة لدى الإدارة في التعامل مع أي مخاطر متوقعة.
						3. يتم إدارة أي تغييرات أثناء تنفيذ المشروع بطريقة فعالة.
						4. تسعى إدارة المشروع للحيلولة دون ظهور مخاطر جديدة أثناء تنفيذ المشروع.
						5. يتم توقع المخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على سير المشروع بشكل مسبق.
إدارة المشتريات						
مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	
						1. يتم عمل خطة شاملة مسبقة لتحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المشروع.
						2. يتم السير في إجراءات العطاءات و الاستدراجات حسب قانون الشراء العام.
						3. تتم عملية فتح العطاءات بشكل فعال وسليم وحسب قانون الشراء العام.
						4. تُعدّ البلدية موازنة تقديرية سنوية خاصة بها للتشغيل والتطوير والتنمية.
						5. تتمكّن البلدية من حشد التّمويل والموارد اللازمة للتنمية المحلية.
إدارة تكامل المشروع						
مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	
						1. يتم عمل خطة شاملة لإدارة المشروع قبل البدء به بحيث تغطي

						جميع نشاطات التنفيذ.
						2. يتم تطوير خطة إدارة المشروع بشكل مستمر.
						3. يقوم مدير المشروع بعملية المتابعة والتقييم أولاً بأول وخلال سير تنفيذ المشروع وليس في نهايته فقط.
						4. يتم التأكد من إدارة الأمور المالية في المشروع على نحو جيد ومنسق.
						5. يتم التأكد من إدارة الأمور الإدارية في المشروع على نحو جيد ومنسق.
						6. يحرص مدراء المشروع على التعاون ونقل الخبرات والمعلومات بين الجوانب المختلفة في المشروع خلال دورة حياة المشروع.

المحور الثاني: مجالات التنمية المحلية: التنمية الاجتماعية- التنمية الاقتصادية- التنمية البيئية

سوف يمكننا هذا المحور من الإجابة عن التساؤل: ما مستوى التنمية المحلية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الذي حققته مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية؟

أولاً: التنمية الاجتماعية						
مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
مناسبة	غير مناسبة	مهمة	غير مهمة	واضحة	غير واضحة	
						1. تؤخذ المشاركة المجتمعية كمعيار مهم عند اختيار مشاريع البنى التحتية.
						2. تسعى الهيئة المحلية للتخفيف من معدل شكاوى المواطنين بحيث تعد أولوية عند اختيار المشاريع.
						3. تعمل الهيئة المحلية على توزيع المشاريع والخدمات العامة على المناطق الجغرافية بعدالة ونزاهة.
						4. تعمل الهيئة المحلية إلى رفع المستوى الجمالي والحضاري للمنطقة.
						5. تعمل الهيئة المحلية على توزيع مشاريع الخدمات العامة بعدالة على المناطق الجغرافية.
						6. يتوفر في الهيئة المحلية العدد الكافي من المشافي والمراكز الصحية.
						7. يتم اختيار مواقع الخدمات الصحية بحيث تكون بعيدة عن الضوضاء ومصادر التلوث.
						8. تحرص الهيئة المحلية على توفير الخدمات الترفيهية كالحدايق والملاعب والنوادي.
						9. توجد طرق مؤهلة تصل إلى كل التجمعات السكنية.
						10. تتوفر وسائل النقل العمومي لكل المناطق السكنية التابعة للهيئة

						المحلية.
						11. توجد شبكة إنارة للشوارع تغطي المساحة الجغرافية التابعة للهيئة المحلية.
						12. توجد شبكة مياه نقية تغطي كل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.
						13. توجد شبكة كهرباء تغطي كل المناطق السكنية التابعة للهيئة المحلية.
						14. تقع المدارس بعيدا عن الشوارع الشريانية وبعيدا عن الضوضاء والتلوث.
						15. لا يزيد استيعاب الفصل الدراسي في المدارس عن 30 طالبا.

ثانيا: التنمية الاقتصادية

مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	
						1. يتم تحقيق مخرجات المشاريع بشكل اقتصادي ومدروس وأمثلة.
						2. تتوفر للبلدية برامج تنمية محلية محددة مثل (مشاركة أصحاب الشأن، تدوير الموارد، إدارة المياه، استعمالات الأراضي).
						3. تسعى البلدية إلى خلق فرص لمصادر جباية مستحدثة مثل: (مواقف سيارات، أسواق جديدة، ... إلخ).
						4. بُعد المدارس عن مناطق سكن الطلاب ملائم من ناحية نفقة المواصلات.
						5. بُعد الجامعات ملائم عن مناطق سكن الطلاب من ناحية نفقة المواصلات.
						6. يتوفر العدد الكافي من المدارس الذي يتلاءم مع عدد الطلاب.
						7. تحرص الهيئة المحلية على تشغيل الأيدي العاملة في المشاريع التي تقوم بتنفيذها.
						8. تشجع الهيئة المحلية على مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.

ثالثا: التنمية البيئية

مناسبة الفقرة للمحور		أهمية الفقرة		وضوح الفقرة		الفقرات
غير مناسبة	مناسبة	غير مهمة	مهمة	غير واضحة	واضحة	

مناسبة	مهمة	واضحة			
					1. يُعدّ موضوع إزالة التعديات وانتظام مسار الطريق أمرا مهما بالنسبة للهيئة المحلية.
					2. تعمل الهيئة المحلية إلى التخفيف من معدل الحوادث المرورية.
					3. تعمل الهيئة المحلية على زيادة المناطق الخضراء ضمن حدودها الجغرافية.
					4. يتم الالتزام بتراخيص البناء والارتدادات حسب القانون.
					5. نسب اعتداء الأبنية القائمة على الشوارع منخفضة.
					6. تتوفر كميات مناسبة من المياه تكفي المنطقة التي تغذيها كل شبكة.
					7. توجد شبكة صرف صحي للمياه العادمة.
					8. توجد شبكات مياه لتصريف مياه الأمطار.
					9. تعمل الهيئة المحلية على تشجيع استخدام مصادر الطاقة المتجددة وتقديم التسهيلات لذلك.
					10. يتم جمع النفايات الصلبة والتخلص منها باستمرار.
					11. تتوفر مواقف مناسبة تتجمع فيها سيارات النقل العمومي.
					12. يزداد عدد السيارات بشكل مضطرب يفوق الطاقة الاستيعابية للشوارع.

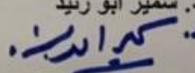
أي ملاحظات أو اقتراحات بخصوص محاور الاستبانة:

ملحق رقم (3) / قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الجهة/ الجامعة
الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
الأستاذ الدكتور عبد الفتاح أبو شكر	جامعة النجاح الوطنية
الدكتور أسامة شهوان	جامعة بيت لحم ومحاضر في جامعة الخليل
الدكتور أيمن طه	جامعة الاستقلال
الدكتور فارس مجاهد	مدير عام شركة كهرباء الجنوب ومحاضر في جامعة الخليل
الدكتور محمد الجعبري	جامعة الخليل
الدكتور محمد هلسة	جامعة الاستقلال ومحاضر في جامعة الخليل

ملحق رقم (4) / كتاب تسهيل مهمة من الجامعة

HEBRON UNIVERSITY		جامعة الخليل
Ref.	بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ	الرقم :
Date		التاريخ : 2021/12/22
لمن يهمه الامر		
تحية طيبة وبعد،		
<u>الموضوع / دراسات عليا</u>		
<p>يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة علا محمد الغنيمات ورقمها الجامعي (219290112) هي احدى طالبات برنامج الماجستير في الإدارة العامة وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (إدارة مشاريع البنى التحتية في الهيئات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحلية).</p>		
يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.		
مع الاحترام و التقدير،		
<p>د. سمير ابو زنيد  عميد كلية التمويل والإدارة رئيس لجنة الدراسات العليا</p>		
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine URL : http // www.hebron.edu		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (5) / طلب الموافقة على تعبئة استمارة

السادة بلدية _____ المحترمين.

الموضوع: طلب الموافقة على تعبئة استبانة.

تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه؛ أرجو التكرم بالموافقة على مساعدتي لتعبئة استمارة؛ وذلك بهدف إجراء دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة الخليل، علما أن الدراسة تشمل رئيس المجلس البلديّ والمدير الماليّ والمهندسين من جميع التخصصات ممّن هم مديرو الدوائر ورؤساء الأقسام وذلك في جميع البلديات المركزية في الوطن، مع العلم أنّ البيانات والمعلومات التي ستفيدوننا بها سيتم استخدامها لأغراض البحث العلميّ فقط، وستعامل بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة التي يتمّ التوصل إليها في حالة رغبتكم بذلك.

مع جزيل الشكر والامتنان.

م. علا محمد الغنيمات

طالبة ماجستير / جامعة الخليل

تخصص الإدارة العامة

مرفق: كتاب تسهيل مُهمّة صادر عن الجامعة

نموذج الاستمارة.

ملحق رقم (6) / طلب معلومات لغرض البحث العلمي

السادة بلدية _____ المحترمين.
الموضوع: معلومات لغرض البحث العلمي.
تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة إلى الموضوع أعلاه؛ ولاحقا لطلب الموافقة على المساعدة بتعبئة الاستمارة وفي حال موافقتكم أرجو التكرم بتزويدي بعدد المديرين الماليين وعدد المهندسين العاملين لديكم من جميع التخصصات ممن هم مديرو الدوائر ورؤساء الأقسام؛ وذلك لغرض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والامتنان.

م. علا محمد الغنيمات
طالبة ماجستير/ جامعة الخليل
تخصص الإدارة العامة

ملحق رقم (7) / نموذج تدقيق لغوي (عربي / انجليزي)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (١٩)

تدقيق لغوي (عربي، انجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: علاء محمد أحمد لعيان الرقم الجامعي 21929012

رقم الهاتف 0599-295769 البرنامج الإدارة العامة

التوقيع علاء محمد أحمد لعيان التاريخ 7.7.2022

أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :

عنوان الرسالة باللغة العربية:

إدارة مشاريع النسيج التكتيكية في العيانات المحلية الفلسطينية وعلاقتها بالتنمية المحلية

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

Managing infrastructure projects in Palestinian Local authorities and their relationship to Local development

تم تدقيقها لغوياً من حيث: (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المُدقق و التوقيع

إسحاق محمد يحيى الجعري

إسحاق محمد يحيى الجعري

الرتبة العلمية أستاذ مساعد

عنوان العمل جامعة الخليل

رقم الجوال 0599/291562

الإيميل ishaqj@hebron.edu

التاريخ 2022/7/7

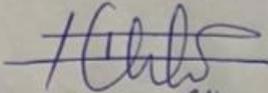
ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (متخصص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.

Certificate of Translation of Abstract

I, the undersigned, Abd El-Karim Fadel Haddad, hereby certify that I have translated the abstract for the research titled: **(Managing Infrastructure Projects in Palestinian Local Authorities and their Relationship to Local Development)** by the researcher **Ola Mohammad Ghunaimat**.

In witness whereof, I attach my signature.

Abd El-Karim Haddad


July 6th 2022