



كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة العامة

التخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية

الفلسطينية

**Strategic Planning Role In Local Development From The Perspective Of
The Palestinian Municipalities Boards**

إعداد الطالب:

نوفل محمود عبد الله اسليمية

إشراف الدكتور:

حسين عبد القادر

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة بكلية الدراسات

العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين

1445هـ-2023م

إجازة الرسالة
التخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء المجالس
البلدية الفلسطينية

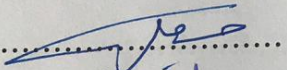
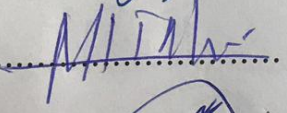
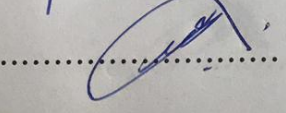
إعداد

نوفل محمود عبد الله إسماعيل

إشراف

د. حسين عبد القادر

نُوقِشت هذه الرسالة يوم الأحد، بتاريخ 16 /7/ 2023م، وأُجيزت من أعضاء
لجنة المناقشة التالية أسماؤهم:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	د. حسين عبد القادر مشرفاً رئيساً
	د. محمد الجعبري ممتحناً داخلياً
	د. عيسى سميرات ممتحناً خارجياً

الخليل - فلسطين

2023

الإهداء

إلى روحها الطاهرة ... بسمه الحياة وسر الوجود... أمي رحمها الله

إلى روح ابي رحمة الله

إلى رفيقة دربي... زوجتي

إلى من أعشق لقائهم... أولادي

الشكر والتقدير

الحمد لله ربّ العالمين، والصلاة والسلام على سيّد المرسلين، سيّد الخلق أجمعين، سيّدنا محمّد وعلى آله وأصحابه أجمعين، يشرفني أن أقفَ وقفه عرفان، يُنسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى أصحابه..

فأتقدم بشكري العظيم إلى جامعتي جامعة الخليل، وإلى عُمداء كُلية الدراسات العليا والبحث العلميّ، إضافةً إلى عمادة كُلية الادارة والهيئة التدريسيّة بها.

ويسعدني ويشرفني أيضاً، أن اتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني إلى الدكتور الفاضل (حسين عبد القادر) ، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فوجدتُ منه الخُلق الرفيع، والرأي السديد، والعطاء المتوافر، فكان لمتابعته الأثر العظيم في إخراج هذه الرسالة العلميّة على صورتها التي هي عليها، فأسال الله أن يجزيه عنّي وعن زملائي خير الجزاء.

ثمّ الشكر والعرفان مُوصل إلى جميع أساتذتي في جامعة الخليل، وإلى كلّ مَنْ قدم لي عوناً في إعداد هذه الدراسة، وكان لي مصدراً للدعم، فلکم منّي جزيل الشكر على جهودكم.

وأتقدم بالشكر أيضاً إلى أعضاء لجنة المناقشة: الممتحن الخارجي الدكتور عيسى سميرات، والممتحن الداخلي الدكتور محمد الجعبري لتفضّلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة، ومتابعتهما لها، ووضع بصماتهما عليها، فلهما جزيل العرفان على جهودهما.

وجزيل الشكر أهديه إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين حكّموا أداة الدراسة على ما قدموه لي من توجيهاتٍ قيّمةٍ أسهمت بشكل كبير في إتمام هذه الرسالة.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل العلميّ

وأختم كلماتي أن الحمد لله ربّ العالمين.

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قُدمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

الاسم: نوفل إسلامية

التوقيع:

التاريخ: 2023/7 /16م

المحتويات

ج	الإهداء.....
د	الشكر والتقدير
هـ	إقرار
ح	المخلص
ي	Abstract:.....
2	الفصل الأول.....
2	الإطار العام للدراسة.....
2	المقدمة:.....
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها:
6	أسئلة الدراسة:.....
7	أهداف الدراسة:
8	فرضيات الدراسة:
9	أهمية الدراسة:
10	حدود الدراسة:.....
11	مصطلحات الدراسة:.....
14	الفصل الثاني.....
14	الإطار النظري والدراسات السابقة
14	أولاً: الإطار النظري:
15	التنمية المحلية:.....
15	تعريف التنمية:.....
15	أهداف التنمية.....
16	العوامل والقوى المؤثرة في التنمية:.....
17	أبعاد التنمية المحلية في البلديات:.....
19	معوقات التنمية المحلية في البلديات:.....
20	دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي.....
20	التحليل الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية في البلديات:.....
22	وجود توجهات استراتيجيات للبلدية.....
22	الخطة الاستراتيجية للبلديات:

24.....	معوقات التخطيط التنموي الإستراتيجي:
25.....	التنمية المحلية والتخطيط الاستراتيجي في البلديات
27.....	مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي وفق دليل التخطيط التنموي في البلديات
30.....	الدراسات السابقة:
30.....	أولاً الدراسات العربية:
34.....	ثانياً الدراسات الأجنبية:
40.....	الفصل الثالث
40.....	الطريقة والإجراءات
40.....	منهج الدراسة:
40.....	مجتمع الدراسة:
41.....	عينة الدراسة:
42.....	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
43.....	أداة الدراسة:
43.....	صدق الأداة
48.....	ثبات الأداة
49.....	متغيرات الدراسة
49.....	المعالجة الإحصائية:
51.....	الفصل الرابع
51.....	تحليل نتائج الدراسة
51.....	تمهيد
52.....	نتائج أسئلة الدراسة:
69.....	فحص واختبار الفرضيات
77.....	الفصل الخامس
77.....	الاستنتاجات والتوصيات
77.....	تمهيد
77.....	الاستنتاجات
81.....	التوصيات
83.....	قائمة المراجع:

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة أعضاء المجالس البلدية في البلديات الفلسطينية الكبرى، حيث استطاع الوصول إلى 132 عضواً، أي بنسبة (88%) من أفراد مجتمع الدراسة، استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والحصول على المعلومات لقياس أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية في البلديات الفلسطينية، و توصل إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية الفلسطينية قد جاءت النتائج بدرجة متوسطة للدرجة الكلية وللأبعاد (التحليل الاستراتيجي) (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)، وجود توجهات استراتيجيات للبلدية، وجود خطة استراتيجية وتنفيذية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) بينما جاءت بدرجة مرتفعة للبعد (دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي)، كما تبين أن مستوى دعم التنمية المحلية (التنمية البيئية، التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية) في البلديات من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية وللأبعاد. وأظهرت النتائج أن معيقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية الفلسطينية بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي) على أعلى درجة بدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (استخدام المجلس البلدي استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم) بدرجة متوسطة. وكما أظهرت النتائج أن معيقات التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية الفلسطينية بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (الموارد المحلية التي لا تكفي لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية) على أعلى درجة وبدرجة مرتفعة،

وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (محدودية الاختصاصات الممنوحة للمجلس البلدي) وبدرجة متوسطة. وبينت النتائج بوجود دور للتخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (74.1%).

Abstract:

The study aimed to explore strategic planning and its role in local development from the perspective of Palestinian municipalities boards. The researcher employed a descriptive methodology, and the study's population consisted of all members of major Palestinian municipalities (boards) . The researcher was able to reach 132 participants, representing 88% of the study's population. A survey tool was used to collect data and gather information to assess the importance of strategic planning in supporting local development as perceived by members of Palestinian municipalities boards. And the findings indicated that the level of strategic planning in supporting local development, as viewed by members of Palestinian municipal boards, yielded moderate results for the overall degree and dimensions. These dimensions included strategic analysis (internal and external environment analysis), the presence of municipal strategic orientations, the presence of strategic and implementation plans, execution of the strategic plan, and monitoring and evaluation of the strategic plan. However, the dimension of municipal boards support for strategic planning achieved a high degree of importance. Furthermore, the results revealed that the level of support for local development (environmental development, economic development, social development) in municipalities, as perceived by members of Palestinian municipalities, was of moderate degree for both the overall score and the dimensions. The results also highlighted moderate barriers to strategic planning as perceived by members of Palestinian municipalities boards. The item "Difficulty in balancing strategic planning and operational planning" obtained the highest score at a high degree of importance, while the item "The municipality employs strategies from other municipalities that are not suitable for their own municipality" was of moderate importance. Similarly, the results indicated moderate barriers to local development as perceived by members of Palestinian municipalities. The item "Insufficient local resources to implement strategic projects" obtained the highest score at a high degree of importance, while the item "Limited authority granted to the municipal council" was of moderate importance Overall, the results demonstrated that there is a role for strategic planning in supporting local development, as perceived by members of Palestinian municipalities, with an explanatory capacity reaching its peak at 74.1%

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر التنمية المحلية في البلديات من أهم القضايا التي تشغل العقول والأذهان نظراً للاحتياجات المتزايدة يومياً، حيث تمثل محوراً أساسياً لتحقيق التقدم والاستقرار على مستوى المجتمعات المحلية والوطنية، وتعكس التنمية المحلية تفاعل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية في إطار البلدية، وهي الوحدة الأساسية في تنظيم وتنفيذ سياسات التنمية على الصعيدين الإقليمي والمحلي.

حيث تمثل التنمية المحلية في البلديات عملية مستدامة ومتكاملة تهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين وزيادة فرصهم في مجالات متعددة كالتعليم، والصحة، والبنية التحتية، وخدمات النقل، وتوفير فرص العمل. ولذلك فإن المجتمعات المحلية تتفاوت في احتياجاتها وتحدياتها، ولذا فإن تصميم وتخطيط استراتيجيات تحقق تنمية محلية فعّالة يتطلب فهماً عميقاً للسياق المحلي والتحديات التي تواجهها.

تهدف هذه الرسالة لفحص دور للتنمية المحلية في البلديات من خلال دراسة التخطيط الاستراتيجي كمحرك للتقدم والاستدامة من وجهة نظر المجلس البلدي، و من خلال تحليل الأسس النظرية والتجارب العملية المتعلقة بهذا الموضوع وسنقوم بدراسة الممارسات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وسنسعى إلى تقديم توصيات واقتراحات تعزز من قدرة

البلديات على تحقيق أهداف التنمية من خلال تمكين التخطيط الاستراتيجي والذي يكون بدوره أداة ضبط ورقابة ورؤية وأهداف لتحقيق التنمية المحلية .

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة تلك الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة: لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على ذلك العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فان تجنب تلك المواقف الحرجة؛ توجب الحاجة للتخطيط؛ باعتبار أن التخطيط بمفهومه العام: هو "عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، مع تهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، ثم تحديد مراحل العمل وأولوياته (الفرا والآغا، 2021).

والتخطيط التنموي الاستراتيجي من عناصر نجاح الهيئات المحلية في تحقيق أهدافها التنموية وسبيلا تسعى من خلاله الهيئات المحلية وخاصة البلديات الى مواجهة التحديات التي تواجهها من خلال عمل خطط تنموية تتطلق من احتياجات المجتمع المحلي وبمشاركة ممثلين عن هذا المجتمع المحلي على ضوء ما تمتلكه البلديات من موارد (ناصر، 2014).

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى: فهم واقعي وعميق، لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، مع محاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية، ومحاولة التعرف على المخاطر والفرص التي تتطوي عليها مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل فالإعداد له بصياغة العديد من البدائل (الاستراتيجيات) التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أحسن تساهم في تسهيل تحقيق تلك الأهداف (وزوز، 2019).

تعيش المنظمات هذه الأيام في بيئة متغيرة في العالم بشكل عام، وفي الأراضي الفلسطينية بشكل خاص، فهي تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، ويجب ان تقوم المنظمات بتحقيق الربط والتكامل ما بين أهداف الموارد البشرية والأهداف الرئيسية للمنظمة، فعملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية أصبحت ركناً أساسياً وجوهرياً في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية (ناصر، 2014).

وحيث ان المجلس البلدي يعتبر الركيزة الأساسية في دعم وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في البلديات، ويلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف التنمية المحلية وتحسين جودة الخدمات للمواطنين وذلك من خلال وضع الرؤية والاهداف المستقبلية بالتشاور مع المواطنين ومؤسسات المجتمع المحلي ودراسة الاحتياجات، إضافة الى دوره في التشريع والسياسات والتي تمكن من المصادقة على المخطط الاستراتيجي و فتح افق امام البلدية كاشراك القطاع الخاص في تعزيز الاستثمار بحيث تمكنه من تقديم خدمات للمواطنين، علاوة على ذلك فان دور المجلس البلدي في دعم التخطيط الاستراتيجي يكمن أيضاً في توفير المخصصات المالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية سواء من خلال إيرادات البلدية او البحث عن مصادر للتمويل .

وتقع مسؤولية تنفيذ الخطة الاستراتيجية على عاتق المجلس البلدي من حيث توجيه الإدارة والعاملين ومتابعة تنفيذ الخطة، حيث تكون هذه الخطة كأداة قياس لإنجازات المجلس البلدي او

اخفاقاته في تحقيق الرؤية والاهداف. وحيث تتفاوت أولويات التنمية لدى البلديات الفلسطينية وهذا يعتمد بدوره على رؤية واهداف المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي وأولوياته في كل بلدية، لما سبق فان الباحث يرى أنه لزاماً علينا دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره بالتنمية المحلية في البلديات الفلسطينية ومن وجهة نظر المجلس البلدي كونه صاحب القرار النهائي في اعتماد الخطة الاستراتيجية ومعرفة التحديات والمعوقات (قطيشات وأبو حمور، 2017).

وبشكل عام، يعتبر المجلس البلدي شريكاً مهماً في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة، حيث يقوم بدمج رؤيته مع مشاركة المواطنين والإدارة المحلية لضمان تحقيق أفضل النتائج للمجتمع المحلي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ذكر كل من الزهار (2014) وناصر (2013) والقيق (2015) أن التوجه نحو عمل خطط تنموية استراتيجية من قبل الهيئات المحلية أصبح واقعا في العديد من البلديات وانه أحد متطلبات التمويل من قبل الدول المانحة ونتيجة لحدثة تجربة البلديات في اعداد هذه الخطط تتعاقد وزارة الحكم المحلي في بعض الأحيان مع مكاتب استشارية تساعد الهيئات المحلية على انجاز خططها التنموية، إلا أن ذلك يشير الى مدى الصعوبات التي قد تواجه الهيئات المحلية في اعداد خططها التنموية،

لاحظ الباحث من خلال عمله مع العديد من البلديات وجود خطط استراتيجية للهيئة المحلية بشكل تقليدي، مما يجعل من أعضاء الهيئة المحلية أعضاء مشتتين وغير قادرين على الإضافة المرجوة واقتصار جهودهم على الدور التقليدي والذي يتمثل في المشاركة في الجلسات الدورية

لمواجهة الامور والمعضلات التي تصادفهم فجأة، لذلك جاءت الدراسة للبحث في أهمية التخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية الفلسطينية. ويوجد عدد من الدراسات والأبحاث السابقة التي تسلط الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في البلديات ودوره في تحقيق التنمية المحلية، في دراسة (shearmur&Bolenger, 2007) هذه الدراسة تستعرض كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية. تتناول الدراسة دراسة حالة في مدينة هاليفاكس في كندا وتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على تطور الاقتصاد المحلي. وفي دراسة (Azzopardi&Baldacchino,2010) هذه الدراسة تستعرض دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاقتصاد المحلي في مالطا. وتناولت الدراسة أيضا أهمية تطبيق إطار استراتيجي لتنمية البنية التحتية ودعم الأعمال المحلية. وبما أن القرار في المصادقة على الخطة الاستراتيجية في البلديات الفلسطينية يكون من المجلس البلدي، فلا بد من دراسة فهم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية المحلية ضمن حدود الهيئات المحلية وضمن صلاحيات المجلس البلدي.

أسئلة الدراسة:

1. ما دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء المجالس

البلدية الفلسطينية ومعيقاتها؟

2. ما دور التنمية المحلية في البلديات من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية

ومعيقاتها؟

3. ما دور دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة

نظر أعضاء البلديات الفلسطينية؟

4. ما دور التحليل الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات

الفلسطينية؟

5. ما دور وجود توجهات استراتيجيات للبلدية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر

أعضاء البلديات الفلسطينية؟

6. ما دور وجود خطة استراتيجية وتنفيذية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء

البلديات الفلسطينية؟

7. ما دور تنفيذ الخطة الاستراتيجية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء

البلديات الفلسطينية؟

8. ما دور مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر

أعضاء البلديات الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء

المجالس البلدية الفلسطينية ومعيقاتها

2. التعرف على دور التنمية المحلية في البلديات من وجهة نظر أعضاء البلديات

الفلسطينية ومعيقاتها

3. التعرف على دور دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

4. التعرف على دور التحليل الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

5. التعرف على دور وجود توجهات استراتيجيات للبلدية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

6. التعرف على دور وجود خطة استراتيجية وتنفيذية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

7. التعرف على دور تنفيذ الخطة الاستراتيجية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

8. التعرف على دور مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية

فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية..

2. لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

3. لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل الاستراتيجي

في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

4. لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود توجهات

استراتيجية للبلدية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

5. لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لوجود خطة

استراتيجية وتنفيذية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

6. لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطة

الاستراتيجية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

7. لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة وتقييم الخطة

الاستراتيجية في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

ان التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات بالنظام الافضل والامثل لتطوير الاداء، ويساعدها على زيادة القدرة التنافسية مع مثيلاتها من خلال الاستغلال الامثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة، بالإضافة الى وجود رؤية واضحة للحصول على المشاريع التنموية لتغطية جميع اقسام وفعاليات البلدية .

تتعلق هذه الدراسة من الاعتقاد الراسخ بأن التخطيط الاستراتيجي الفعال يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التنمية المحلية، وأن فهم العقبات والمشكلات المحتملة في هذا السياق يمكن أن يسهم في اتخاذ قرارات أفضل وتحقيق نتائج أكثر فعالية.

2- الأهمية العملية:

ستعمل هذه الدراسة على تمكين أعضاء البلديات والعاملين في البلديات على العمل ضمن خطط واضحة للقيام بأعمالهم وتوسيع دائرة خدماتهم بالاتجاهين الرأسي والافقي للحصول على ارضاء الجمهور، كذلك تفتح الافق لديهم لتقديم مشاريع للتمويل. بالإضافة الى تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة. وستستفيد الهيئات المحلية بأعضائها وموظفيها وكذلك وزارة الحكم المحلي.

ستعمل ايضا هذه الدراسة على تعزيز فهمنا للتخطيط الاستراتيجي ودوره في دعم التنمية المحلية في البلديات الفلسطينية. من خلال تحليل آراء أعضاء البلديات، سيتم الكشف عن المعوقات والتحديات التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية، وبناء فهم أفضل للطرق التي يمكن من خلالها تعزيز الجهود الرامية إلى التنمية المحلية

حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في دعم التنمية المحلية.

2- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على اعضاء البلديات الفلسطينية الكبرى للمحافظات وهي (الخليل، بيت لحم، اريحا، رام الله، البيرة، طولكرم، سلفيت، طوباس، قلقيلية، وجنين).

3- الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على البلديات الفلسطينية الكبرى للمحافظات في الضفة الغربية.

4- الحدود الزمانية: تجرى الدراسة خلال السنة الدراسية 2022/2023م.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: هو خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وأثارها على عمل المنظمة (جواد، 2017).

التنمية المحلية: هي التي تتحقق نتيجة تفاعل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبعد المؤسسي والبشري وتهدف التنمية المستدامة إلى التوافق والتكامل بين البيئة والتنمية من خلال ثلاثة أنظمة هي: نظام حيوي للموارد، ونظام اقتصادي، ونظام اجتماعي (يوسف، 2021)

البلدية: مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها وسلطتها ووظائفها بمقتضى أحكام القانون، ويتولى إدارة البلدية ينتخب اعضاءه انتخاباً مباشراً أو يعينون حسب أحكام القانون كما يعتبر مجلس البلدية شخصاً معنوياً أن يقاضى بهذه الصفة ومدة دورة المجلس البلدي اربعة سنوات اعتباراً من تاريخ تسلمه لمهامه (بطارسة، 2008).

أعضاء المجلس البلدي: أعضاء المجالس البلدية هم الأفراد الذين يتم انتخابهم لدورة انتخابية مدتها اربع سنوات أو يتم تعيينهم من خلال وزارة الحكم المحلي لإدارة شؤون وخدمات البلدية

في منطقة محددة أو بلدية. تعتمد هياكل وتكوين المجالس البلدية على القوانين واللوائح المحلية والوطنية التي تنظم الحكم المحلي في حدود البلدية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع هذه الدراسة، كما أن هناك استعراضاً للدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، وقد قسم هذا الفصل على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري.

ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

أولاً: الإطار النظري:

تعتبر التغيرات والتحولت السريعة والمستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للبلديات الفلسطينية من أبرز التحديات التي تواجهها، فإذا كان البقاء والاستمرار والنمو من التحديات الرئيسية فمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل شروطاً ضرورية لتحقيق هذه الأهداف، ولهذا فقد تزايدت في السنوات الأخيرة استعمال التنمية المحلية والتخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الحديثة للإدارة التي يجب على البلدية أن تتبناها وتطبقها من أجل صياغة الاستراتيجيات، والتي من خلالها يتم خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع بيئتها وذلك من خلال مواجهة التهديدات والسعي لاستثمار الفرص التي تعزز أداء البلديات وتؤدي إلى تطوير وتحقيق أهدافها (وزوز، 2019).

التنمية المحلية:

تعتبر التنمية هدفاً تسعى إليه معظم الدول فهي عملية شاملة تمس كافة مناحي الحياة منها البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتحتاج عملية التنمية إلى تحقيق شروط مسبقة كأن تتوفر للدولة مصادر مالية كافية لتلبية احتياجاتها من تمويل الاستثمار والإنتاج، وإن اقتصاديات الدول وخاصة النامية منها تعاني مشكلة في تمويل التنمية الاقتصادية، حيث تسعى هذه الدول إلى إعادة هياكل اقتصادها الوطني وبناء استراتيجية تنموية، لأنها الركيزة الأساسية لكل نمو اقتصادي وبالتالي زيادة الدخل الوطني وخلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى المعيشة للمجتمع (الفراء، 2012).

تعريف التنمية:

التنمية هي عنصر أساسي للاستقرار والتطور الانساني والاجتماعي وهي عملية تطور شامل أو جزئي مستمر وتتخذ أشكالاً مختلفة تهدف إلى الرقي بالوضع الانساني إلى الرفاه والاستقرار والتطور بما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية (أبو النصر ومحمد، 2017).

وتعرف التنمية بأنها: مجموع السياسات التي يتخذها مجتمع معين، وتؤدي إلى زيادة معدلات النُّمو الاقتصادي استناداً إلى قواه الذاتية، لضمان تواصل هذا النُّمو واتزانته لتلبية حاجيات أفراد المجتمع، وتحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة الاجتماعية (السر، 2017).

أهداف التنمية

للتنمية الاقتصادية ثلاث أهداف جوهرية لخصها معلم (2017) كما يلي:

أ. توفير الحاجات الأساسية: يحتاج الأفراد لاستمرار الحياة إلى حاجات أساسية تتمثل في الغذاء والسكن والصحة والحماية من مختلف الأخطار، وأن التنمية الاقتصادية شرط ضروري لتحسين جودة الحياة.

ب. رفع مستوى معيشة الأفراد: ويتحقق ذلك بزيادة مداخيل الأفراد، وتوفير فرص العمل، ورفع مستوى التعليم والصحة والارتقاء بالقيم الإنسانية والثقافية في المجتمع.

ج. توفير عنصر الحرية: ويقصد بالحرية تمكين الأفراد من تقرير مصيرهم بأنفسهم وتخليصهم من العبودية والاعتمادية وتحقيق التنمية الاقتصادية تزداد حرية الأفراد وتزيد قدرة الدولة على تقرير مصيرها.

العوامل والقوى المؤثرة في التنمية:

حدد لخضر (2009) أربع العوامل والقوى المؤثرة في التنمية وهي:

أ. العوامل الجغرافية: تعد البيئة الجغرافية من أهم العوامل التي تتحكم في الثقافة بكل مكوناتها وعناصرها، ومن المعلوم أن أي نظام تربوي وتعليمي يستمد أصالته من البيئة الطبيعية التي نشأ فيها، وعليه فإن تطوير النظام التربوي يتطلب مراعاة هذا العامل لما له من تأثير في تشكيل النظام التربوية ككل.

ب. العوامل الاقتصادية: لا شك أن العامل الاقتصادي يلعب دوراً هاماً في تشكيل بنية التعليم، لأن حركة النمو الاقتصادي تتطلب بالضرورة توفر العناصر البشرية التي تتطلب إعداداً جيداً وهذا لن يأتي إلا ببنية تعليمية تتصف بالمرونة وترتبط بخطط التنمية واحتياجات المجتمع ومتطلباته في مختلف المجالات.

ت. **العوامل السكانية:** النمو السريع للسكان هو إحدى العوامل المسببة للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية حيث أصبح ينظر إلى الإنسان على أنه المحور الأساسي للتنمية وهو الهدف في آن واحد.

ث. **العوامل السياسية:** العامل السياسي يلعب دورا في تشكيل بنية النظام التعليمي نظرا لارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العاملة للدولة وتشريعاتها لذا يجب الأخذ به لأن النظام التعليمي السليم هو الذي يحقق التوازن بين سياسة الدولة وما يتوجب على التعليم إنجازه.

أبعاد التنمية المحلية في البلديات:

التنمية البيئية: تركز التنمية المحلية على البعد البيئي وتسعى جاهدة للحفاظ عليه، بحيث يكون لكل نظام بيئي حدود معينة تراعي الموارد الطبيعية من استهلاك وتوزيع وتقليل من استنزافها (فطيمة، 2020).

تختص البلدية بعدة صلاحيات في مجال حماية البيئة أو التهيئة العمرانية، من خلال مكافحة التلوث الناتج عن تراكم النفايات وبتسيير معالجة النفايات المنزلية والصناعية والوقاية من الأمراض عبر تنظيف المحيط ومكافحة الأمراض المنتقلة عبر المياه واتخاذ التدابير الصحية المناسبة، تستعمل البلدية مخططات استعجالية في حالة الأخطار الكبرى وبتسيير كوارث (زلازل، فيضانات، حرائق غابات)، وتتولى البلدية بواسطة أدوات التهيئة والتعمير وتنظيم المناطق بإعداد وتخصيص الأراضي الصالحة للبناء وحماية الأراضي الزراعية من خلال مخططات تعمل البلدية على تنفيذها (بن عيسى، 2023).

التنمية الاقتصادية: هي رفع مستوى الدخل القومي بزيادة الإنتاج وتحسين الانتاجية بوجود أساليب تكنولوجية حديثة، وهي عملية يتم بموجبها استخدام الموارد المتاحة لتحقيق معدل سريع للتوسع الاقتصادي يؤدي إلى زيادة مطردة في دخلها القومي وفي نصيب الفرد من الدخل والخدمات وتوافر رؤوس الأموال والخبرة الفنية (قنّام، 2020).

وتهتم التنمية المحلية بالبعد الاقتصادي من خلال التركيز على القطاعات الاقتصادية التي تتميز بها المنطقة، سواء عن طريق النشاط الزراعي أو الصناع أو الحرفي، ولهذا نجد أنّ المنطقة التي تحدد خصائص مسبقاً تكون قادرة على النهوض بالنشاط الاقتصادي المناسب لها من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية، وهذا يتم عن طريق امتصاص البطالة وخلق فرص العمل من جهة وعن طريق توفير المتوجات الاقتصادية التي تتميز بها المنطقة من جهة أخرى، حيث تسمح البلديات بدمج طالبي العمل وتمهد لهم الطريق نحو جوّ الجو المناسب لأفراد قاطنين في المنطقة من خلال جذب رجال الأعمال المتواجدين في المنطقة والمناطق المجاورة من أجل الاستثمار في هذه المنطقة (فطيمة، 2020).

التنمية الاجتماعية: هي عملية التي يتم بموجبها إشباع حاجات الأفراد عن طريق التبعية المثلي لجهودهم الاي تبذل لإحداث سلسلة من التغيرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع بزيادة قدرة أفاد المجتمع على استغلال الطاقة المتاحة إلى أقصى حد ممكن لتحقيق أكبر قدر ممكن من الحرية والرفاهية بأسرع من معدل النمو الطبيعي (قنّام، 2020).

وتكثف التنمية المحلية اهتماماتها على الإنسان الذي يشكل جوهر التنمية المحلية بحيث ترمي إلى تكريس مبدأ العدالة الاجتماعية، ومكافحة الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية لجميع أفراد المجتمع وضمان الديمقراطية، ولهذا يلعب البعد الاجتماعي للتنمية المحلية دور مهم في توفير

الحياة الاجتماعية المتطورة التي تدمج كل طاقات المجتمع لتطوير الثروة وزيادة القيمة المضافة، وعليه ينتج عن التنمية المحلية الارتقاء بكل جوانب الحياة من تعليم وصحة وسكن وخدمات ورفاهية وسلوكيات بشرية سليمة، وتعتبر التنمية المحلية عملية شاملة؛ إذ أنها تشمل كافة مكونات المجتمع، ولا تلغي وجود أي عنصر من عناصره، وتساهم في تطوير المجتمع، إذ أنها تعتمد على استراتيجيات وخطط تهدف إلى تحسين الأوضاع المعيشية والتعليمية في المجتمع (فطيمة، 2020).

معوقات التنمية المحلية في البلديات:

تعاني البلديات في الأراضي الفلسطينية المحتلة جراء معوقات إدارية متعددة، تحول دونها والقيام بمهام وخدمات محلية فعالة. وتجدر الإشارة إلى أن من هذه المعوقات ما هو ناجم عن الأوضاع الخارجية المحيطة، ومنها ما هو ذاتي نابع من نظرة البلديات إلى نفسها، ومن طبيعة تركيبتها ونوعية العلاقة الإدارية الداخلية التي تحكم عملها وتتحكم في نشاطاتها، تعاني البلديات الفلسطينية، ذاتياً منذ نشأتها جراء طغيان الإدارة المركزية الشديدة على إدارة أجهزتها، وفي عملية اتخاذ القرار فيها، فالجهاز الإداري داخل البلدية، والبعوض النظر عن حجمها سواء أكان كبيراً أم صغيراً منظم وفقاً لهيكل تنظيمي مبسط تنقسم بموجبة الوظائف المختلفة على أساس الاختصاص وطبيعة المهام العامة المنوطة بالموظفين. وتجمع الوظائف المتشابهة في التخصص، وبغياب وصف وظيفي محدد لول منها، في مجموعات تُشكل أقساماً مثل: المحاسبة، والمياه، والكهرباء. ويرأس كل قسم من هذه الأقسام أحد الموظفين، وتشكل أقساماً مثل: المحاسبة، والمياه، والكهرباء. ويرأس كل قسم من هذه الأقسام أحد الموظفين، وغالباً نتيجة الأقدمية في الوظيفة، ويكون مسؤولاً عن متابعة العمل اليومي، وتصريف الشؤون التنفيذية، ورفع التقارير الدورية إلى

سكرتير أو مدير البلدية، وهو المسؤول المركزي عن متابعة تنفيذ أعمال البلدية ومراعاته شؤونها الإدارية. ويكون هذا السكرتير أو المدير، طبعاً، مسؤولاً بصورة مباشرة أمام رئيس البلدية (البطحة، 2017).

دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي

ويتم ذلك من خلال تحديد القضايا التنموية ذات الأولوية التي تمثل احتياجات الهيئة المحلية خلال الفترة الزمنية المحددة للخطة ، ويكون ذلك بمشاركة اللجان التخصصية ذات العلاقة وممثلين عن المجلس المحلي والكادر الفني للهيئة والمؤسسات الأهلية، تحديد الرؤية والأهداف التنموية والتي تشكل العمود الفقري للخطة التنموية الاستراتيجية لأنها ترسم الإطار العام للعمل التنموي في البلدة ، ويتم وضع المؤشرات اللازمة لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف (ناصر، 2014).

التحليل الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية في البلديات:

هو عملية مهمة تهدف إلى فهم السياق المحيط وتقييم الإمكانيات والتحديات التي تؤثر على تنفيذ الخطة. يهدف هذا التحليل إلى توجيه عملية صياغة الخطة وتحسين اتخاذ القرارات لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل فعال. إليك بعض النقاط المهمة فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية في البلديات:

1. تحليل الوضع الحالي يجب أن يبدأ التحليل الاستراتيجي بتقييم الوضع الحالي للبلدية. هذا يشمل تقدير النقاط القوية والضعف وفهم الفرص والتحديات التي تواجه البلدية. هذا

التحليل يمكن أن يشمل تقييم الموارد المتاحة، وجودة البنية التحتية، مستوى الخدمات المقدمة، والمشكلات المحلية المؤثرة.

2. **تحليل البيئة الخارجية** يشمل هذا التحليل دراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية والسياسية التي تؤثر على البلدية. يهدف هذا التحليل إلى فهم توجهات البيئة الخارجية وكيف يمكن أن تؤثر على تنفيذ الخطة.

3. **تحليل الموارد والقدرات** يجب تقييم الموارد المتاحة للبلدية، بما في ذلك الميزانية والكوادر البشرية والبنية التحتية. هذا التحليل يساعد في تحديد الإمكانيات والقدرات التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

4. **تحليل المشكلات والفرص** يجب تحديد المشكلات التي تواجه البلدية والفرص المتاحة للتطوير. هذا التحليل يساعد في تحديد أولويات العمل والتركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

5. **تحليل المخاطر** يجب تحليل المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه تنفيذ الخطة الاستراتيجية. هذا يمكن أن يساعد في وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر وتقليل تأثيرها.

6. **تحليل العوائق والعوامل المؤثرة** يجب تحليل العوائق التي يمكن أن تعوق تنفيذ الخطة والعوامل التي يمكن أن تسهم في نجاحها. يساعد هذا التحليل في تطوير خطط تنفيذية تتجاوز الصعوبات المحتملة.

عند إجراء التحليل الاستراتيجي للخطة الاستراتيجية في البلديات، يتم تجميع المعلومات والبيانات من مصادر متعددة وتحليلها بعناية للوصول إلى فهم شامل للوضع وتحديد الخطوات المستقبلية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.

وجود توجهات استراتيجيات للبلدية

يكون من خلا تحديث الخطط وبمشاركة مجتمعية فاعلة مع الحرص على أن تكون المخرجات واقعية، ومنفتحة على محيطها، فالتخطيط الإستراتيجي يمكن المؤسسات من تحديد قدراتها البيئية الداخلية، والخارجية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والظروف المستقبلية، تعكس فلسفة الإدارة العليا وأولويات المؤسسة ومجالاتها الأساسية والصورة المستقبلية لها، تعتبر بمثابة بطاقة هوية للمؤسسة تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة أو المشابهة (البطحة، 2017).

الخطة الاستراتيجية للبلديات:

الخطة الإستراتيجية هي أداة إدارية تقود المؤسسة إلى أن تعمل بشكل أفضل لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المؤسسة وتدفعهم في نفس اتجاه وتحقيق الأهداف (جعفر، 2017).

ويعرف منصور (2020) الخطة الاستراتيجية بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها. وتسعى إلى تحقيق غاية ثنائية الأبعاد: فمن جهة تقود إلى تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل وإحباط العبء التنافسي الذي يواجهها والحد من معيقات التخطيط الاستراتيجي.

ويعرفها (Borah, Bora and Chungyalpa, 2017) خطة إنمائية طويلة الأجل، يحدد فيها فلسفة المؤسسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل، وذات خطوط عريضة، وتجري في المستويات العليا من التنظيم، وتتميز بالمرونة، وتُعد كمظلة تربط بين الخطط على المستويات التنظيمية المختلفة، ووضع الإطار لترشيد القرارات الخاصة بها، فالخطط متوسطة الأجل يجري إعداد هذه الخطط على مستوى التنسيق أو مستوى الإدارة الوسطى في مدة متوسطة الأجل من (سنة إلى ثلاث سنوات، أو خمس سنوات)، بحسب طبيعة عمل المؤسسة. ومجال الخطط هنا يكون محدداً بمجال وظيفي معين، مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز بالثبات نسبياً مقارنةً بالخطة الإستراتيجية، أما الخطط قصيرة الأجل تتميز بأنها تفصيلية، وتوفر خطوطاً مرشدة لأوجه النشاط كافة في المدى القصير.

وتعمل الخطة الاستراتيجية كخريطة طريق جماعية للمنظمة. في حين أن كل منظمة فريدة من نوعها ، فإن العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية تشمل (الضمور، 2023):

- بيانات مهمة ورؤية واضحة لتأطير سياق الوثيقة
- جداول زمنية واضحة لتنفيذ الاستراتيجية ورصد التقدم
- المعايير أو الأهداف الفصلية التي ستوجه التقدم نحو الأهداف السنوية
- تحديد مصادر البيانات المستخدمة لتتبع التقدم
- بيان الأفراد و / أو المكاتب المسؤولة عن كل استراتيجية

معوقات التخطيط التنموي الإستراتيجي:

يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية (البطحة، 2017):

1. ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.

2. البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية)

3. جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.

4. التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.

5. عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية

ولا شك أن هناك تحديات تواجه عملية التخطيط في الهيئات المحلية، ومن أبرز هذه التحديات: ربط السلطة الفلسطينية لعملية التنفيذ بالتمويل الخارجي (المساعدات الدولية)، ولا تمتلك هذه الهيئات موارد ذاتية قادرة على تحقق حلمها، ومن الملاحظ أن التمويل الخارجي غير واضح من حيث الكمية والزمن، وهذا يجعل الخطة معلقة بين الآمال والتطبيق. ومن المعلوم أن قلة الموارد الداخلية للهيئة المحلية تؤثر على الحكومة وتجعلها قائمة على المعونات المرتبطة بشكل أو بآخر بالاتفاقيات الدولية وبالظروف السياسية وهذا يجعل تمويل الوزارة لمشاريع الهيئات المحلية متذبذبة ومرهونا بعطف الدول المانحة وبمستوى رضاها عن أداء السلطة الفلسطينية، وهنا تبقى

عصا المساعدات مرفوعة لضمان تحقيق التبعية، وبهذه السياسة يتذبذب تدفق الأموال، وهذا يفقد الخطط التنموية الاستراتيجية قدرتها على الصدق في التوقع (ناصر، 2014).

التنمية المحلية والتخطيط الاستراتيجي في البلديات

يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزا على التفكير الايجابي فيما يرغب بالوصول إليه، ومن أجل تحقيق هذه التنمية على مستوى البلديات، لابد من وجود إجراءات وقوانين تمنح للبلديات وتوضع تحت تصرفها لتمكنها من القيام بدورها التنموي بأكمل وجه، ويعمل على تنظيم علاقتها مع الهيئات المحلية الأخرى ووزارة الحكم المحلي (بن عثمان، 2011).

وتبرز أهمية التنمية المحلية من خلال التخطيط الاستراتيجي في توجيه الجهود نحو أولويات التنمية المحلية. بحيث يتم تحديد أهداف محددة تتعلق بتطوير البنية التحتية، تحسين الخدمات العامة، وتعزيز فرص العمل المحلية. ويكون لمشاركة المجتمع المحلي دور كبير في تحديد هذه الأهداف من خلال مشاركته في عملية التخطيط. حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي إطارًا لتوجيه المشروعات والبرامج التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة. ويتم تخصيص موارد مالية وبشرية بشكل أفضل، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية. الامر الذي يميز هذه العملية بالشفافية والمشاركة المجتمعية، حيث يتم توفير فرص للمواطنين للمشاركة في صياغة الخطط.

وتعد البلديات الفلسطينية أحد أهم المؤسسات التي تسهم في تحقيق التنمية المحلية وفي العمل البلدي، فهي من أكبر المؤسسات المُقامة في المدن الفلسطينية من حيث حجم الأيدي العاملة

التي تشغلها وحجم الخدمات التي تقدمها والمشاريع والأعمال التي تقوم بها، لذا فإن البلديات الفلسطينية هي القوة الرئيسية المحركة لعملية نمو المدن الفلسطينية وتطورها (عبيدو، 2018).

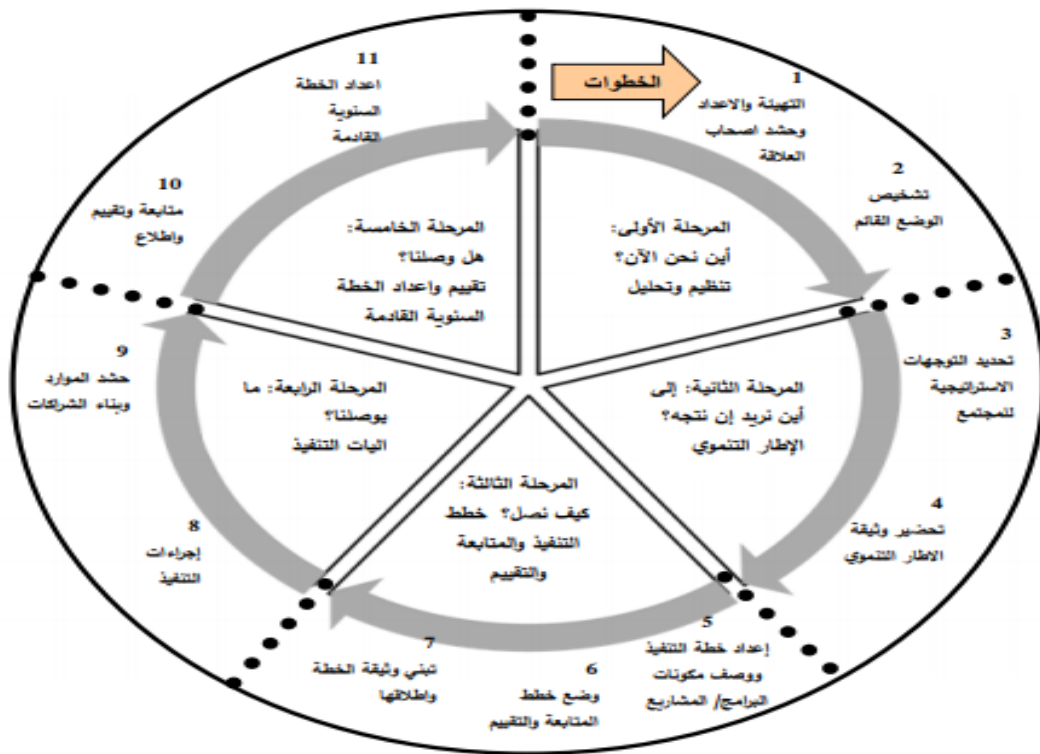
كما أن الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها البلديات يعد الهدف العام بالنسبة لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، إضافة إلى زيادة الوعي لدى المواطنين لحقهم في الحصول على خدمات عالية الجودة، حيث أن هذا الوعي يؤثر في المفاضلة بين الخدمات العامة والخدمات التي يقدمها القطاع الخاص (عمرو، 2017).

تعد البلديات من أهم المؤسسات الأهلية في المجتمع المعنية في تحقيق التنمية، ولكي تقوم البلدية بأداء واجباتها اتجاه المواطنين وممارسة أعمالها كمؤسسة فعالة في تحقيق التنمية المحلية فإنه لا بد من تطبيق الشفافية والوضوح في أعمالها، بالإضافة إلى أن تمكين المجتمع المحلي والهيئات الحكومية من مساهمتها له الأثر الجيد على قيامها بأعمالها على أكمل وجه، وقد بينت العديد من الدراسات بأن الثقة لها علاقة مباشرة بالشفافية، فإن ثقة المواطنين في البلديات تتأثر بأمرين وهما: جودة الخدمات المقدمة، شفافية البلديات حول أعمالها وتطلعاتها المستقبلية (قطيشات وأبو حمور، 2017).

يرى الباحث أن البلديات الفلسطينية تسعى دوماً لتقديم وإدارة خدماتها للمواطنين بيسر وشفافية، مع المحافظة على الثروة الحضارية والتراثية للمدن الفلسطينية لتحقيق العيش الكريم للمواطنين، وتحقيق التنمية المستدامة باستغلالها وتطويرها للموارد البشرية والمادية، بالتأكيد على مبدأ المشاركة مع المواطنين لتحقيق مبدأ العدالة والشفافية، والتي بدورها تولد الثقة بين المواطنين والبلديات الفلسطينية.

يؤكد الباحث على ضرورة أن تقوم البلديات الفلسطينية بالأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل في عملية تعزيز الثقة لدى المواطنين، كي تكون عملية التعزيز عملية ناجحة يتحقق من خلالها هدف زيادة الثقة لدى المواطنين بخدماتها، فإن ثقة المواطنين في البلدية هو من أهم مقومات نجاحها ومساعدتها على تحقيق التنمية المحلية

مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي وفق دليل التخطيط التنموي في البلديات



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

تعتبر مراحل قائمة على منهج علمي يكفل الوصول الى تخطيط واقعي يحقق احتياجات المجتمع المحلي وفق ما يعبر عنه ممثلي المجتمع المحلي وبما يعكس احتياجات المجتمع التنموية في المجالات الاربعة التي شملها التخطيط وهي البنية التحتية والبيئة والمجال الاقتصادي والمجال الاجتماعي ومجال الحكم الرشيد. والصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية في اعداد الخطة

التنمية يتطلب الحديث عن الصعوبات التي تناولتها الدراسة والمتعلقة بجانب مشاركة المجتمع المحلي وجانب دور المستشارين ودور الوحدة المحلية في التخطيط بالإضافة للجانب المتعلق بمنهجية التخطيط نفسه، حيث يمكن أن تواجه الوحدة المحلية صعوبات كعدم وضوح اليات تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في الدول النامية على وجه الخصوص (Shittu, & Musbaudeen, 2016).

أن مشاركة ممثلي اصحاب العلاقة يعتبر امر هاما لنجاح التخطيط التنموي، وينظر للمشاركة المجتمعية على أن لها تأثير كبير على إضفاء الطابع الديمقراطي على تقديم الخدمات بما لا يحصر العملية الديمقراطية بانتخاب ممثلين للمواطنين فقط، حيث يعتبر المجتمع المحلي من اللاعبين الاساسيين في عملية التخطيط وهو جزء من منهجية التخطيط وتتمثل ادوار المشاركين من المجتمع المحلي بتمثيل المجتمع المحلي بكافة قطاعاته في عملية التخطيط التنموي والمشاركة في أنشطة ومراحل عملية التخطيط المختلفة(Thanyani & Maloka,2014).

تلعب مشاركة المجتمع المحلي دورا في مراجعة الأهداف والبرامج التنموية المقترحة. ضمن الخطة التنموية كما يقوم المشاركون من المجتمع المحلي بمراجعة الخطة التنموية المحلية واعتمادها ومتابعة تنفيذها من قبل مجلس الهيئة المحلية والتأكد انها تحقق أهدافها التنموي، كما يقوم المشاركون من المجتمع المحلي بالقيام بدور المساءلة المجتمعية في عملية التخطيط في كافة الراحل.(وزارة الحكم المحلي،2017).

اما دور الكادر الفني في الهيئة المحلي فيقع على عاتق هذا الكادر تنسيق وتبادل الآراء مع فريق التخطيط الأساسي وتقديم الدعم الفني له بما لدى الوحدة المحلية من معلومات وكذلك تقديم ما يلزم من معلومات لفريق التخطيط الاساسي ولجان العمل المختلفة والمشاركة في

عضوية اللجان المختلفة وكذلك المشاركة في أنشطة عملية التخطيط المختلفة وفي جميع المراحل التي يتضمنها التخطيط هذا بالإضافة لتنفيذ البرامج التي ستنفذ من قبل الهيئة المحلية والمشاركة في تحضير وثائقها بالإضافة للمشاركة في عمليات المتابعة والتقييم لما يتم انجازه من الخطة على مدار تنفيذها (وزارة الحكم المحلي، 2017).

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات العربية:

دراسة (البابا، 2019): بعنوان التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية ومدى توافر ووضوح الرؤية والرسالة والأهداف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كانت جميعها بدرجة متوسطة، وقد أوصت الباحثة بالعمل على توفير الموارد والامكانيات الاساسية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

دراسة (المصري وابوبكر، 2018): أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الإستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الإستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الممثلة (بالتنبؤ بالطلب، تحليل العرض) على الإستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، وأيضاً على بعدها (تطوير منتج جديد، وتوليد القيمة المضافة)، في حين توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية لكل من (تحليل العمل، والتنبؤ بالطلب وتحليل العرض) على متغير نمو المبيعات.

دراسة (الضمور، 2018) بعنوان "آليات دعم المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة وأثرها في التنمية المستدامة في الأردن: الدور المعدل للحاكمية"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر آليات دعم المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة في الأردن، وذلك في ظل وجود الحاكمية كمتغير معدل، وقد كانت دراسة مسحية، اعتمدت الباحثة على الاستبانة في جمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (245) من العاملين في الجهات الداعمة لقطاع المشاريع الرياضية الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لآليات دعم المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة بدلالة أبعادها (الدعم الإداري، الدعم المالي، الدعم الفني) في تحقيق التنمية المستدامة بدلالة أبعادها مجتمعة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في المملكة الأردنية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لحاكمية المنظمات الداعمة لقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تحسين أثر آليات دعم المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة بدلالة أبعادها (الدعم الإداري، الدعم المالي، الدعم الفني) في تحقيق التنمية المستدامة بدلالة أبعادها مجتمعة (التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، التنمية البيئية) في المملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة (قطيشات وأبو حمور، 2018م) بعنوان: "أثر تعزيز المساءلة والشفافية في البلديات في تحقيق التنمية المحلية"، هدفت الدراسة للتعرف على دور الشفافية والمساءلة في التنمية المحلية، وهدفت أيضاً إلى التعرف على أنماط الفساد والمعوقات التي تحول دون

تطبيق المساواة والشفافية في البلديات الأردنية، وتحري سبل تعزيز المساواة والشفافية في العمل البلدي.

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الهدف من الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الشفافية والمساواة على تحقيق التنمية المحلية في البلديات الأردنية.

دراسة البطحة(2017) بعنوان: تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية. واتبع الباحث المنهج الوصفي، من خلال المقابلة والاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم، والبالغ عددها (11) مجلس بلدي، والبالغ عدد أعضائها (131) عضواً، وبلغ حجم العينة (106) وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط التنموي كان بدرجة متوسطة، كما بينت وجود فروق دالة إحصائية لصالح بلدية بيت لحم وبيت جالا وبيت ساحور، وعدم وجود فروق لمتغيرات الجنس والمستوى التعليم وسنوات الخبرة.

دراسة لبد (2016) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية بغزة"

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة الفلسطينية، وتحديد مستوي تنمية الموارد البشرية في الوزارة، والكشف عن الفروق الإحصائية في آراء العينة،

تعزى لمتغيرات شخصية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، في إجراء الدراسة، قام الباحث باستخدام العينية العشوائية التطبيقية حسب المسمى الوظيفي، حيث تم توزيع (300) استبانة على مجتمع الدراسة، ومن ابرز نتائج البحث الرئيسة اكدت على مدى اهتمام وزارة الصحة الفلسطينية بالتخطيط بدرجة عالية، حيث بلغ مستوى التخطيط الاستراتيجي بوزارة الصحة نسبة (59.02%) في حين بلغ مستوى تنمية الموارد البشرية (57.59%)، واجملت الدراسة توصياتها بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط والتطوير لدى العاملين في الوزارة، أورد الباحث تناول برامج تطوير وتنمية الموارد البشرية بالاعتماد على الاحتياجات التدريبية الذي تتضمنه استراتيجية التدريب بالشكل الاكبر يأتي على اولوية استراتيجيات التنمية البشرية في تمتها والحفاظ عليها مما يساهم بشكل مباشر في الحد من ظاهرة الكفاءات العلمية موضوع البحث.

دراسة الزهار (2014) بعنوان دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية، حالة دراسية مدينة غزة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الخطط التنموية الاستراتيجية المعدة في المدن الفلسطينية مع دراسة حالة مدينة غزة (2012-2015) واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مقارنة المؤشرات الحالية بالمؤشرات القياسية، وظهرت نتائج الدراسة التزام البلديات بدليل الاجراءات وان هناك تراجع في المشاركة المجتمعية وان تنفيذ الخطط يسير بخطى بطيئة وان اهم المشاكل التي تواجه التخطيط ضعف التمويل اللازم للمشاريع.

دراسة ناصر(2014) بعنوان نموذج قبلان في التخطيط الاستراتيجي للهيئات المحلية

الفلسطينية

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية من خلال خطة قبلان ومعرفة مواطن القوة والضعف في هذا التخطيط، استخدمت الدراسة المنهج الكمي والوصفي وطورت اداة للدراسة من اجل جمع البيانات، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان ابرزها حداثة التجربة بالتخطيط الاستراتيجي التنموي وعدم اكتمال جميع مراحل التخطيط التنموي لغياب مرحلتي المتابعة والتقييم، واتساع المشاركة المجتمعية في التخطيط.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

دراسة (Johnsen, 2018) بعنوان آثار التخطيط الاستراتيجي في إدارة البلديات، هدفت الدراسة إلى قياس آثار التخطيط الاستراتيجي الرسمي وأنواع الاستراتيجيات ومشاركة أصحاب المصلحة وتفاعلاتهم على الأداء في البلديات النرويجية، وتم تحليل البيانات بالطريقة المسحية حول التخطيط الاستراتيجي ومحتوى الاستراتيجية وتصورات كبار المسؤولين لتأثيرات التخطيط الاستراتيجي في الأداء البلدي والكفاءة والتغيير في الكفاءة. تظهر تحليلات الانحدار المتعددة أن التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية المدافع كان لهما تأثيرات إيجابية في أداء البلديات، وأظهرت تحليل البيانات الإدارية للأداء الآثار الإيجابية الهامة للتخطيط الاستراتيجي ومحتوى الاستراتيجية ومشاركة أصحاب القرار.

دراسة (Rana, 2017): بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ودور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية وكذلك تسلط الضوء على دور القادة في التخطيط الاستراتيجي. استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن التخطيط الاستراتيجي ضروري ومهم للغاية لجميع نجاح المؤسسات بغض النظر عن المؤسسات الربحية أو المؤسسات غير الربحية، فهو يساعد المؤسسات للوصول إلى رسالتها واهدافها وغاياتها وتحسين أدائها بكفاءة وفعالية. على الرغم من أن هذا الإجراء يستغرق وقتا طويلا وشاملا لكنه يوفر أفكارا وطاقت جديدة وأعمالا جماعية محسنة فضلا عن المسائلة التنظيمية والتوجيه والرؤية، كما يوفر فرصا لموظفي المؤسسة في تحقيق الأهداف والأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة، ويؤدي القادة الفاعلون دورهم في صياغة استراتيجيات للمنظمات، كما أن تنفيذها الناجح يساعد المؤسسات على النجاح في بيئة تنافسية ويساعد التخطيط الاستراتيجي أيضا المؤسسات على العمل في بيئة متغيرة وصياغة استراتيجيات وفقا للمواقف الجديدة، أنها ليست عملية ثابتة في الواقع أنها عملية مستمرة تستمر في التركيز على التغييرات البيئية واستراتيجيات التخطيط، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الربحية وغير الربحية وإشراك العاملين في التخطيط.

دراسة (Dyadik 2014) التي هدفت التعرف الى التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي على مستوى البلديات في روسيا في ضوء ممارسات الحكم الذاتي المحلية في بلدان الشمال الأوروبي. تم جمع بيانات الدراسة من الادب النظري، إضافة الى تحليل الوثائق القانونية والإحصاءات والملاحظات التشاركية لممارسات البلديات الروسية والمشاركة في البرنامج الرئاسي

لتدريب الموظفين الإداريين للاقتصاد الوطني والمشاكل التي تواجه البلديات الروسية فيوضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الناجحة لتطويرها.

وكشفت الدراسة أن هناك مجموعتين رئيسيتين من المشاكل: تلك التي لديها مؤسساتية المنشأ وتلك المتعلقة بالوضع الاقتصادي في البلديات في روسيا

تبين أن المؤسسات الرسمية على المستوى الوطني تعمل على تحفيز التخطيط الاستراتيجي على مستوى البلديات - وخاصة في الأنظمة والقوانين التي تفتقر إليها. وينطبق الشيء نفسه على المؤسسات غير الرسمية مثل التقاليد وثقافة التخطيط الاستراتيجي على المستوى المحلي واوصت الدراسة بأخذ تجارب الشمال بعين الاعتبار، من أجل تحسين التخطيط الاستراتيجي على مستوى البلديات في روسيا.

دراسة (Machaka,2012) حيث هدفت الدراسة التعرف على تحديات التنمية الاقتصادية المحلية التي تواجه الحكومة المحلية في بلدية موليمول في مقاطعة ليمبوبو في جنوب افريقيا، واتباع المنهج البحث الكمي في الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء المجتمع المحلي ومجلس البلدية ومديري البلدية ورؤساء البلدية، وخلصت الدراسة الى ان البلدية تواجه تحديات لتحقيق النمو الاقتصادي للفقراء ، ولا سيما في المناطق الريفية ، كما تبين من خلال مشاريع التنمية الاقتصادية المحلية، لم يكن أي تأثير منذ اكتمالها. لم يستفيد مجتمع ماتوك من المشروع ولم تتحقق خطط البلديات.

وقام (Bae and Lawer ,2000) بدراسة للتعرف على أثر قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية على أداء المنظمات. وقد شملت هذه الدراسة (138)

منظمة في كوريا، واعتمدت أسلوب المسح الاستبانى فى جمع بياناتها. وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين انهماك إدارة الموارد البشرية فى تطوير استراتيجية خاصة بوظائفها، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وبين أداء المنظمة وأظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيم الإدارة العليا نحو إدارة الموارد كمصدر للميزة التنافسية وبين تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات فى بحثها بموضوع التخطيط الاستراتيجى والتنمية مثل دراسة (المصري وأبو بكر، 2018)، دراسة (الضمور، 2018)، دراسة لبد (2016)

وكذلك تشابهت مع العديد من الدراسات فى أداة الدراسة ومنهجها مثل دراسة المصري وأبو بكر، (2018)، دراسة (الضمور، 2018)، دراسة البطحة (2017)، دراسة ناصر (2014)، دراسة (Rana, 2017)

واختلفت مع العديد من الدراسات فى أداة الدراسة ومنهجها مثل دراسة (Dyadik 2014) التى استخدمت المنهج النوعى من خلال البحث فى تحديات التخطيط الاستراتيجى، ودراسة دراسة (Machaka,2012) التى بحث فى تحديات التنمية المحلية.

وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة مثل دراسة المصري وأبو بكر، (2018)، دراسة (الضمور، 2018)، وكذلك من دراسة (Dyadik 2014) في صياغة فقرات معيقات التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (Machaka,2012) في صياغة فقرات معيقات التنمية المحلية، كما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد المنهج الملائم لمثل هذه الدراسة والتحديد متغيراتها.

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في موضوعها حيث بحث في التخطيط والاستراتيجية ودوره في التنمية المحلية، ولكن عرجت هذه الدراسة على معيقات كل من المتغيرين، وكذلك تميزت في مجتمعها حيث طبقت على البلديات الفلسطينية الكبرى.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- ◆ منهج الدراسة
- ◆ مجتمع الدراسة
- ◆ عينة الدراسة
- ◆ أداة الدراسة
- ◆ صدق الأداة
- ◆ ثبات الأداة
- ◆ متغيرات الدراسة
- ◆ المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تمهيد

تناول الفصل المنهج الذي قام الباحث بإتباعه في الدراسة، وتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها في تنفيذ دراسته، من حيث وصف مجتمع وعينة الدراسة، والطريقة التي اختار الباحث العينة بها، وأداة الدراسة والطريقة التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من ثباتها وصدقها، والخطوات التي تم الباحث اتباعها في تطبيقها، وتصميم إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها للوصول إلى تحليل النتائج.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة ووصف الظاهرة في الوقت الحاضر، كما هي في الواقع وتحليلها من خلال الحصول على إجابات لأسئلة الدراسة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من كافة أعضاء البلديات الفلسطينية الكبرى (الخليل، بيت لحم، أريحا، رام الله، البيرة، طولكرم، سلفيت، طوباس، قلقيلية، جنين) خلال فترة إجراء الدراسة من 2022/9/1-2023/6/1، والبالغ عددهم (150) عضواً، حسب إحصائية وزارة الحكم المحلي الفلسطيني للعام (2023).

عينة الدراسة:

فقد قام الباحث باستهداف كافة أفراد المجتمع ممن تمكن من الوصول إليهم، حيث استطاع الوصول إلى 132 عضواً، وقد قام الباحث بتوزيع 150 استبانة عليهم استرد منها 132 استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (88.0%) وبعد إتمام عملية جمع البيانات، تم إجراء التحليل الإحصائي، ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	100	75.8%
	انثى	32	24.2%
**	المجموع	132	100%
العمر	أقل من 30 سنة	20	15.2%
	من 30 - أقل من 40 سنة	48	36.4%
	من 40 - أقل من 50 سنة	24	18.2%
	50 سنة فأكثر	40	30.3%
**	المجموع	132	100%
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	4	3.0%
	دبلوم	4	3.0%
	بكالوريوس	92	39.7%
	ماجستير فأكثر	32	24.3%
**	المجموع	132	100%
سنوات الخبرة في العمل في البلديات	أقل من 3 سنوات	17	12.9%
	من 3 إلى 5 سنوات	21	15.9%
	من 6 إلى 10 سنوات	22	16.7%
	أكثر من 11 سنة	72	54.5%
**	المجموع	132	100%

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول (1.3) خصائص العينة الديموغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة، حيث جاءت كما يلي:

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.3) أن (75.8.4%) من أفراد العينة هم ذكور مقابل

(24.2%) منهم إناث.

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر:

تشير معطيات الجدول (1.3) أن (15.2%) من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة،

و(36.4%) من أفراد العينة أعمارهم من 30-أقل من 40 سنة، و(18.2%) من أفراد العينة

أعمارهم من 40-أقل من 50 سنة، و(30.3%) أعمارهم 50 سنة فأكثر.

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

تشير معطيات الجدول (2.3) أن (3.4%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي ثانوية فأقل،

و(3.0%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم، و(39.7%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي

بكالوريوس، و(24.3%) منهم مؤهلهم ماجستير فأكثر.

توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل في البلديات:

تشير معطيات الجدول (2.3) أن (12.9%) من أفراد العينة خبرتهم أقل من 3 سنوات،

و(15.9%) خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، و(16.7%) من أفراد العينة خبرتهم من 6

سنوات إلى 10 سنوات، بينما (54.5%) خبرتهم أكثر من 11 سنة.

أداة الدراسة:

بهدف الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة فقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والحصول على المعلومات لقياس أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، وتم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع المبحوث، ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (88) فقرة، مقسمة على قسمين: القسم الأول تكون من المعلومات الأولية، والقسم الثاني تكون من فقرات الاستبانة وهو مقسم إلى مجالين: المجال الأول يقيس التخطيط الاستراتيجي، وقد تكون من (54) فقرة، هي مقسمة على سبعة أبعاد وهي (دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)، وجود توجهات استراتيجيات للبلدية، وجود خطة استراتيجية وتنفيذية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية، معوقات التخطيط الاستراتيجي)، والمجال الثاني يقيس التنمية المحلية، وتكون من (34) فقرة، هي مقسمة على ستة أبعاد وهي (التنمية البيئية، التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية، معوقات التنمية المحلية)، كما في الملحق رقم (1).

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الظاهري والمحتوي)، تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق (3)، وعلى ضوء ملاحظات المحكمين التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف جزء منها، حتى خرجت الإستبانة في صورتها النهائية.

كما قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بحساب صدق البناء لفقراتها، لتوضيح مناسبة ما صُممت من أجل قياسه، وتم التحقق من صدق الأداة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية.

جدول رقم (2.3): معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجات الكلية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي			
المجال الأول: دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي			
1.	يتوفر لدى المجلس البلدي فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي	0.693**	0.00
2.	يتوفر لدى المجلس البلدي قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	0.710**	0.00
3.	يلتزم المجلس البلدي بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء البلدية.	0.641**	0.00
4.	يوفر المجلس البلدي الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	0.679**	0.00
5.	يخصص المجلس البلدي الموارد المالية الأمانة للتخطيط الاستراتيجي.	.717**	0.00
6.	يتمتع اعضاء البلدية بثقافة التخطيط الاستراتيجي.	0.512**	0.00
7.	يشجع المجلس البلدي العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	0.637**	0.00
8.	يوفر المجلس البلدي الدعم اللوجستي اللازم للتخطيط الاستراتيجي	0.657**	0.00
المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)			
1.	تقوم البلدية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية)... التي تؤثر على عملها في المستقبل.	0.645**	0.00
2.	تقوم البلدية بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	0.612**	0.00
3.	تقوم البلدية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، ادارية،...) التي تؤثر على عملها.	0.658**	0.00
4.	تقوم البلدية بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية	0.690**	0.00
5.	تعمل البلدية وفق رؤيا واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة	0.663**	0.00
6.	تعمل البلدية وفق رؤيا واضحة لمعالجة نقاط الضعف.	0.730**	0.00
7.	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير اهداف و رؤية ورسالة البلدية	0.571**	0.00
8.	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحديد الاستراتيجيات المطلوبة.	0.691**	0.00

المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للبلدية (رؤية، رسالة، واهداف)		
0.00	0.654**	1. يوجد في البلدية اهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة.
0.00	0.762**	2. يوجد في البلدية رؤية واضحة ومكتوبة لتحقيق الأهداف.
0.00	0.633**	3. رؤية ورسالة البلدية واضحة ومفهومة من قبل العاملين في البلدية
0.00	0.726**	4. تتبنى البلدية قيم ومبادئ وأنظمة تحكم سلوكها
0.00	0.678**	5. تقوم البلدية بتطوير اهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب وقابلة للقياس.
0.00	0.673**	6. نسجم الأهداف الاستراتيجية للبلدية مع رؤية البلدية ورسالتها
0.00	0.671**	7. تقوم البلدية بمتابعة ومراقبة تحقيق الأهداف المرحلية.
0.00	0.677**	8. يتدخل المجلس البلدي لتصويب أي انحراف عن الأهداف المرحلية بشكل مستمر
0.00	0.621**	9. تقوم البلدية بمتابعة تحقيق اهداف مرحلية محددة مرتبطة بزمن الخطة.
المجال الرابع: وجود خطة استراتيجية وتنفيذية:		
0.00	0.639**	1. تضع البلدية الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع امكانياتها وقدراتها
0.00	0.619**	2. تضع البلدية الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع الظروف الخارجية التي تواجه البلدية.
0.00	0.726**	3. تختار البلدية الاستراتيجيات التي تحقق رؤية ورسالة واهداف البلدية.
0.00	0.678**	4. تشرك البلدية العاملين فيها في اعداد وتكوين الاستراتيجية.
0.00	0.721**	5. توجد في البلدية خطة استراتيجية مكتوبة.
0.00	0.715**	6. تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها
0.00	0.604**	7. توجد في البلدية هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.
المجال الخامس: تنفيذ الخطة الاستراتيجية :		
0.00	0.681**	1. تتابع الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.
0.00	0.672**	2. تلتزم البلدية بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.
0.00	0.697**	3. تلتزم البلدية بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة
0.00	0.610**	4. تقوم البلدية باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.
0.00	0.664**	5. تقوم البلدية بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج.
0.00	0.587**	6. تعمل البلدية على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية
0.00	0.681**	7. تلتزم البلدية بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة ضمن الجداول الزمنية

المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية:		
0.00	0.759**	1. يمارس المجلس البلدي دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
0.00	0.671**	2. لدى المجلس البلدي نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.
0.00	0.731**	3. يقوم المجلس البلدي بالمراقبة الداخلية أداؤها في تنفيذ الخطة.
0.00	0.673**	4. يستخدم المجلس مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية.
0.00	0.657**	5. تستفيد البلدية والمجلس البلدي من نتائج التقييم في تطوير عملها.
المحور الثاني: التنمية المحلية		
البعد الأول: التنمية البيئية		
0.00	0.672**	1. تدعم البلدية البرامج الهادفة لتقديم افضل الخدمات للمجتمع المحلي
0.00	0.697**	2. توفر البلدية البني التحتية الأساسية في الأحياء(الصرف الصحي، ورسف الطرق)....
0.00	0.599**	3. تحرص البلدية على المحافظة على البيئة واستغلال الموارد بأفضل الطرق
0.00	0.693**	4. لدى البلدية برامج تحويل وتدوير للموارد الطبيعية
0.00	0.710**	5. تخطط البلدية لإنشاء مباني صديقة للبيئة
0.00	0.641**	6. تصنف البلدية النفايات الصلبة ضمن حاويات منفصلة
0.00	0.679**	7. تعالج البلدية مشاكل المياه العادمة و الصرف الصحي
0.00	.717**	8. تخطط البلدية لتجميع المياه الأمطار وتصريف مجاري السيول
0.00	0.512**	9. تقوم البلدية بصيانة الطرق والمرافق العامة بشكل دوري.
البعد الثاني: التنمية الاقتصادية		
0.00	0.577**	1. تقدم البلدية تسهيلات للمستثمرين لإنشاء مشاريع استثمارية
0.00	0.650**	2. تدعم البلدية العديد من البرامج والأنشطة التنموية لتقديم خدمات بدون تمييز
0.00	0.554**	3. تعمل البلدية على خصخصة مشاريع التدوير
0.00	0.642**	4. تسعى البلدية لاستغلال الطاقة الشمسية
0.00	0.672**	5. تتبنى البلدية مشاريع استصلاح الأراضي الزراعية
0.00	0.645**	6. هناك دعم ملحوظ من البلدية من أجل تطور المجال الصناعي
0.00	0.612**	7. توفر البلدية فرص عمل كافية للعاطلين عن العمل
البعد الثالث: التنمية الاجتماعية		
0.00	0.681**	1. تضع البلدية خطط مبنية على أهداف واضحة ومحددة لتنمية المجتمع المحلي.
0.00	0.584**	2. تساهم البلدية في إنشاء المرافق العامة التي تخدم المجتمع المحلي
0.00	0.729**	3. تساعد البلدية في تقليل مستويات البطالة والفقر في المجتمع
0.00	0.712**	4. تعمل البلدية على تفعيل لجان الأحياء

0.00	0.676**	تشرك البلدية المجتمع المحلي في التخطيط الاستراتيجي والمتكامل للتنمية	5.
0.00	0.607**	تقوم البلدية بحملات توعية للمواطنين بشكل دوري	6.
0.00	0.692**	تعمل البلدية على الاهتمام بصيانة وتطوير المرافق العامة	7.
0.00	0.687**	تقوم البلدية بإنشاء أماكن ترفيه لخدمة كافة فئات المجتمع	8.
معيقات التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية			
0.00	0.673**	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	1.
0.00	0.713**	-يوجد صعوبة في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلدية	2.
0.00	0.662**	وضع خطط استراتيجية أكبر من امكانات البلدية.	3.
0.00	0.715**	افتقار المجلس البلدي للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية	4.
0.00	0.593**	استخدام المجلس البلدي استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم	5.
0.00	0.654**	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة الاستراتيجية	6.
0.00	0.639**	صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي	7.
0.00	0.619**	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل	8.
0.00	0.726**	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل	9.
0.00	0.678**	-ال يقوم المجلس البلدي بتحديث خطته الاستراتيجية باستمرار	10.
معيقات التنمية المحلية في البلديات الفلسطينية			
0.00	0.631**	عدم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في العمل اليومي.	1.
0.00	0.631**	انخفاض مستوى أداء المسؤولين في البلدية	2.
0.00	0.669**	نقص الخبرات والكفاءات والترهل الإداري في البلديات	3.
0.00	0.587**	العجز عن تحقيق الكفاءة الإدارية في استخدام الموارد المحلية	4.
0.00	0.672**	انخفاض مساهمات قوى المجتمع المدني في العمل المحلي بشكل عام	5.
0.00	0.697**	محدودية الاختصاصات الممنوحة للمجلس البلدي	6.
0.00	0.599**	ضعف الأجهزة الرقابية على المشاريع التنموية	7.
0.00	0.610**	نقص القناعة لدى الموظفين بأهداف الخطة الاستراتيجية	8.
0.00	0.664**	اعتماد البلديات على الإعانات والدعم الخارجي	9.
0.00	0.587**	الموارد المحلية التي لا تكفي لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية	10.

*مستوى الدلالة 0.05

يلاحظ من الجدول السابق (2.3) أن مستويات الدلالة جميعها تنخفض قيمتها عن مستوى 0.05، وهذا يدل على أن معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجات الكلية دالة إحصائياً، الأمر الذي يدل على صدق الاستبانة بفقراتها، لقياس ما وضعت هذه الاستبانة من أجله بدرجة كبيرة.

ثبات الأداة

لحساب ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الإتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات الاستبانة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول رقم (3.3):

جدول (3.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي	54	0.961
التنمية المحلية	34	0.974
الدرجة الكلية	88	0.976

يلاحظ من الجدول رقم (3.3) أن درجة ثبات الاستبانة الكلية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ للتخطيط الاستراتيجي) (0.961)، وقيمة ألفا كرونباخ للتنمية المحلية (0.974)، أما الدرجة الكلية بلغ معامل الثبات 0.976، وهذا يشير إلى أن الاستبانة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 97.6% من البيانات، والنتائج التي تم التوصل إليها فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس مرة أخرى، وتعد معاملات الثبات التي تم التوصل إليها لهذا المقياس ملائمة ونقي لأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي (دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)، وجود توجهات استراتيجيات للبلدية، وجود خطة استراتيجية وتنفيذية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية، معوقات التخطيط الاستراتيجي).

المتغير التابع: التنمية المحلية

المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة).

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي بإعطائها أرقاماً محددة، أي تحويل الإجابات اللفظية إلى رموز رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، وأعطت الإجابة على درجة الممارسة (موافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (موافق) 4 درجات، الإجابة (موافق بدرجة متوسطة) 3 درجات، الإجابة (غير موافق) درجتين والإجابة (غير موافق بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

تمت المعالجات الإحصائية اللازمة للبيانات، بحيث تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، ولقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات (Cronbach Alpha) ومعاملات الارتباط بيرسون) بين الفقرات والدرجات الكلية لها، ولفحص أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية

من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، تم استخدام (Pearson Correlation)، وعليه فقد تم ادخال البيانات الإحصائية إلى برنامج التحليل الاحصائي وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

تمهيد

تضمن الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث حول موضوع الدراسة وهو " أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء المجالس البلدية الفلسطينية" ولإظهار دور كل من المتغيرات من متغيرات الدراسة من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الوصول إليها، وتحديد درجة متوسطات استجابات أفراد العينة التي تم استخدامها في الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

جدول (1.4): مفتاح التصحيح

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة جداً	1.80 فأقل
منخفضة	1.81-2.60
متوسطة	2.61-3.40
مرتفعة	3.41-4.20
مرتفعة جداً	أكبر من 4.20

نتائج أسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما دور التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من

وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية ومعوقاتهما؟

للإجابة على السؤال السابق، تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد

العينة على مجالات الإستبانة التي تعبر عن مستوى التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية

المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجالات

مستوى التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية

الفلسطينية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال	
72.2%	مرتفعة	0.83	3.61	دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي	1
65.2%	متوسطة	0.65	3.26	التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)	2
62.6%	متوسطة	0.72	3.13	وجود توجهات استراتيجيات للبلدية	3
68%	متوسطة	0.79	3.40	وجود خطة استراتيجية وتنفيذية	4
59%	متوسطة	0.76	2.95	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	5
57.8%	متوسطة	0.76	2.89	مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية	6
62.6%	متوسطة	0.70	3.13	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من

وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.13) وانحراف

معيارى (0.70) وهذا يدل على أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من

وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية وللأبعاد (التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)، وجود توجهات استراتيجيات للبلدية، وجود خطة استراتيجية وتنفيذية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) بينما جاءت بدرجة مرتفعة للبعد (دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي)

حيث حصل (دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.61) وانحرافاً معيارياً (0.83) وبدرجة مرتفعة، ثم (وجود خطة استراتيجية وتنفيذية) بمتوسط حسابي (3.40) وانحرافاً معيارياً (0.79) وبدرجة متوسطة، ثم (التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)) بمتوسط حسابي (3.26) وانحرافاً معيارياً (0.65) وبدرجة متوسطة، ثم (وجود توجهات استراتيجيات للبلدية) بمتوسط حسابي (3.13) وانحرافاً معيارياً (0.72) وبدرجه متوسطة، ثم (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (2.95) وانحرافاً معيارياً (0.76) وبدرجه متوسطة، وأخيراً (مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة.

أولاً: دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال

دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
75.70	مرتفعة	0.90	3.78	يتوفر لدى المجلس البلدي قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.	1
73.45	مرتفعة	0.97	3.67	يتوفر لدى المجلس البلدي فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي	2
72.24	مرتفعة	1.10	3.61	يلتزم المجلس البلدي بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء البلدية.	3
72.10	مرتفعة	0.96	3.61	يوفر المجلس البلدي الدعم اللوجستي اللازم للتخطيط الاستراتيجي	4
71.03	مرتفعة	1.05	3.55	يخصص المجلس البلدي الموارد المالية الأمانة للتخطيط الاستراتيجي.	5
70.83	مرتفعة	1.14	3.54	يشجع المجلس البلدي العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	6
70.61	مرتفعة	1.03	3.53	يوفر المجلس البلدي الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.	7
69.58	مرتفعة	1.10	3.48	يتمتع اعضاء البلدية بثقافة التخطيط الاستراتيجي.	8
72.2%	مرتفعة	0.83	3.61	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة

أفراد عينة الدراسة دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية

بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.83) وهذا يدل على أن دعم المجلس البلدي للتخطيط

الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة.

حيث حصلت الفقرة (يتوفر لدى المجلس البلدي قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي) على أعلى

درجة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات

أهمية الفقرة (بتمتع اعضاء البلدية بثقافة التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3.48)

وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة.

ثانياً: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال

التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)، والجدول (3.4) يوضح ذلك:

جدول (3.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال

التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
76.36	مرتفعة	1.06	3.82	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحديد الاستراتيجيات المطلوبة.	1
73.94	متوسطة	0.97	3.70	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير اهداف و رؤية ورسالة البلدية	2
64.24	متوسطة	0.88	3.21	تقوم البلدية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، ادارية،...) التي تؤثر على عملها.	3
63.64	متوسطة	0.91	3.18	تقوم البلدية بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية	4
63.64	متوسطة	0.80	3.18	تقوم البلدية بتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.	5
61.82	متوسطة	0.90	3.09	تقوم البلدية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية)... التي تؤثر على عملها في المستقبل.	6
60.61	متوسطة	0.94	3.03	تعمل البلدية وفق رؤيا واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة	7
57.58	متوسطة	0.77	2.88	تعمل البلدية وفق رؤيا واضحة لمعالجة نقاط الضعف.	8
65.2%	متوسطة	0.65	3.26	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.26) وانحراف معياري (0.65) وهذا يدل على أن التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) جاءت بدرجة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحديد الاستراتيجيات المطلوبة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تعمل البلدية وفق رؤيا واضحة لمعالجة نقاط الضعف) بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: وجود توجهات استراتيجيات للبلدية

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال وجود توجهات استراتيجيات للبلدية، والجدول (4.4) يوضح ذلك:

جدول (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال

وجود توجهات استراتيجيات للبلدية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
69.70	مرتفعة	1.08	3.48	يوجد في البلدية اهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة
65.45	متوسطة	0.79	3.27	يتدخل المجلس البلدي لتصويب أي انحراف عن الأهداف المرحلية بشكل مستمر
65.45	متوسطة	1.03	3.27	يوجد في البلدية رؤية واضحة ومكتوبة لتحقيق الأهداف.
63.64	متوسطة	0.91	3.18	نسجم الأهداف الاستراتيجية للبلدية مع رؤية البلدية ورسالتها
62.42	متوسطة	1.10	3.12	تتبنى البلدية قيم ومبادئ وأنظمة تحكم سلوكها

6	تقوم البلدية بمتابعة تحقيق اهداف مرحلية محددة مرتبطة بزمن الخطة.	3.09	0.83	متوسطة	61.82
7	رؤية ورسالة البلدية واضحة ومفهومة من قبل العاملين في البلدية	3.03	0.91	متوسطة	60.61
8	تقوم البلدية بمتابعة ومراقبة تحقيق الأهداف المرحلية.	3.00	0.92	متوسطة	60.00
9	تقوم البلدية بتطوير اهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب وقابلة للقياس.	2.79	0.95	متوسطة	55.76
	الدرجة الكلية	3.13	0.72	متوسطة	62.6%

ويلاحظ من الجدول رقم (4.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال وجود توجهات استراتيجيات للبلدية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.72) وهذا يشير على أن وجود توجهات استراتيجيات للبلدية جاءت بدرجة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (يوجد في البلدية اهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تقوم البلدية بتطوير اهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب وقابلة للقياس) بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: وجود خطة استراتيجية وتنفيذية

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال وجود خطة استراتيجية وتنفيذية، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (5.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

لمجال وجود خطة استراتيجية وتنفيذية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
72.73	مرتفعة	1.10	3.64	1 توجد في البلدية خطة استراتيجية مكتوبة.
69.70	مرتفعة	0.99	3.48	2 تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأشعة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها
69.09	مرتفعة	1.19	3.45	3 تشترك البلدية العاملين فيها في اعداد وتكوين الاستراتيجية.
68.48	مرتفعة	0.96	3.42	4 تضع البلدية الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع امكانياتها وقدراتها
66.36	متوسطة	1.00	3.32	5 تختار البلدية الاستراتيجيات التي تحقق رؤية ورسالة واهداف البلدية.
66.06	متوسطة	0.84	3.30	6 تضع البلدية الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع الظروف الخارجية التي تواجه البلدية.
64.24	متوسطة	0.92	3.21	7 توجد في البلدية هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.
68%	متوسطة	0.79	3.40	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (5.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال وجود خطة استراتيجية وتنفيذية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.79) وهذا يدل على أن وجود خطة استراتيجية وتنفيذية جاءت بدرجة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (توجد في البلدية خطة استراتيجية مكتوبة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (توجد في البلدية هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة.

خامساً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة

لمجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
62.02	متوسطة	0.76	3.10	تلتزم البلدية بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة	1
61.82	متوسطة	0.94	3.09	تتابع الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.	2
60.61	متوسطة	0.97	3.03	تعمل البلدية على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية	3
60.41	متوسطة	0.80	3.03	تلتزم البلدية بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.	4
58.79	متوسطة	0.85	2.94	تلتزم البلدية بالوقت المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة ضمن الجداول الزمنية	5
55.76	متوسطة	1.10	2.79	تقوم البلدية باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.	6
53.94	متوسطة	1.00	2.70	تقوم البلدية بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	7
59%	متوسطة	0.76	2.95	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (6.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة

أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ

(2.95) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل على أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة

متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (تلتزم البلدية بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تقوم البلدية بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج) بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة.

سادساً: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال

مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

الدرجة النسبة النسبة المنوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
63.03	متوسطة	0.86	3.15	1 يمارس المجلس البلدي دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
58.79	متوسطة	1.05	2.94	2 تستفيد البلدية والمجلس البلدي من نتائج التقييم في تطوير عملها.
56.97	متوسطة	0.86	2.85	3 يقوم المجلس البلدي بالمراقبة الداخلية أداؤها في تنفيذ الخطة.
55.76	متوسطة	0.77	2.79	4 لدى المجلس البلدي نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.
54.55	متوسطة	1.00	2.73	5 يستخدم المجلس مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية.
57.8%	متوسطة	0.76	2.89	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (7.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة

أفراد عينة الدراسة لمجال مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ

(2.89) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل على أن مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (يمارس المجلس البلدي دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (يستخدم المجلس مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية) بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة.

سابعاً: معيقات التخطيط الاستراتيجي

للإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث بحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات الإستبانة التي تعبر عن مستوى معيقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال معيقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي	3.59	0.93	مرتفعة	71.80
2	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل	3.45	0.93	مرتفعة	69.00
3	افتقار المجلس البلدي للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية	3.42	1.05	مرتفعة	68.40
4	لا يقوم المجلس البلدي بتحديث خطته الاستراتيجية باستمرار	3.42	1.24	مرتفعة	68.40
5	يوجد صعوبة في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلدية	3.42	1.05	مرتفعة	68.40
6	وضع خطط استراتيجية أكبر من امكانات البلدية.	3.39	1.02	متوسطة	67.80

67.80	متوسطة	0.92	3.39	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل	7
66.60	متوسطة	0.95	3.33	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة الاستراتيجية	8
66.60	متوسطة	0.95	3.33	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي	9
60.60	متوسطة	1.17	3.03	استخدام المجلس البلدي استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم	10
67.60	متوسطة	0.70	3.38	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (8.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول معيقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.38) وانحراف معياري (0.70) وهذا يدل على أن معيقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية بدرجة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (استخدام المجلس البلدي استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم) بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما دور التنمية المحلية في البلديات من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية ومعيقاتها؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات الإستبانة التي تعبر عن مستوى دعم التنمية المحلية في البلديات من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجالات

مستوى دعم التنمية المحلية في البلديات من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
59.00%	متوسطة	0.72	2.95	1 التنمية البيئية
56.00%	متوسطة	0.62	2.80	2 التنمية الاقتصادية
60.80%	متوسطة	0.82	3.04	3 التنمية الاجتماعية
58.40%	متوسطة	0.67	2.92	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (9.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجالات مستوى دعم التنمية المحلية في البلديات من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.92) وانحراف معياري (0.67) وهذا يدل على أن مستوى دعم التنمية المحلية (التنمية البيئية، التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية) في البلديات من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية ولالأبعاد.

حيث حصل (التنمية الاجتماعية) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.04) وانحرافاً معيارياً (0.82) وبدرجة متوسطة، ثم (التنمية البيئية) بمتوسط حسابي (2.95) وانحرافاً معيارياً (0.72) وبدرجة متوسطة، وأخيراً (التنمية الاقتصادية) بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة.

أولاً: التنمية البيئية

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال التنمية البيئية، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال

التنمية البيئية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
69.09	متوسطة	0.93	3.45	1 توفر البلدية البني التحتية الأساسية في (الأحياء)الصرف الصحي، ورصف الطرق)....
68.48	متوسطة	0.93	3.42	2 تدعم البلدية البرامج الهادفة لتقديم افضل الخدمات للمجتمع المحلي
65.45	متوسطة	0.83	3.27	3 تحرص البلدية على المحافظة على البيئة واستغلال الموارد بأفضل الطرق
64.24	متوسطة	0.88	3.21	4 تقوم البلدية بصيانة الطرق والمرافق العامة بشكل دوري.
55.76	متوسطة	1.07	2.79	5 تخطط البلدية لتجميع المياه الأمطار وتصريف مجاري السيول
53.94	متوسطة	1.20	2.70	6 تعالج البلدية مشاكل المياه العادمة و الصرف الصحي
53.94	متوسطة	1.15	2.70	7 تخطط البلدية لإنشاء مباني صديقة للبيئة
52.73	متوسطة	0.92	2.64	8 لدى البلدية برامج تحويل وتدوير للموارد الطبيعية
47.88	منخفضة	1.16	2.39	9 تصنف البلدية النفايات الصلبة ضمن حاويات منفصلة
59.00%	متوسطة	0.72	2.95	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (10.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة

أفراد عينة الدراسة لمجال التنمية البيئية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.95) وانحراف

معياري (0.72) وهذا يدل على أن التنمية البيئية جاءت بدرجة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (توفر البلدية البني التحتية الأساسية في الأحياء)الصرف الصحي، ورصف

(الطرق).... على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة

متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تصنف البلدية النفايات الصلبة ضمن حاويات منفصلة) بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة منخفضة.

ثانياً: التنمية الاقتصادية

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال التنمية الاقتصادية، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال

التنمية الاقتصادية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
65.45	متوسطة	0.93	3.27	1 تدعم البلدية العديد من البرامج والأنشطة التنموية لتقديم خدمات بدون تمييز
63.03	متوسطة	0.93	3.15	2 تقدم البلدية تسهيلات للمستثمرين لإنشاء مشاريع استثمارية
58.79	متوسطة	1.16	2.94	3 تسعى البلدية لاستغلال الطاقة الشمسية
53.94	متوسطة	0.91	2.70	4 هناك دعم ملحوظ من البلدية من أجل تطور المجال الصناعي
52.73	متوسطة	1.04	2.64	5 توفر البلدية فرص عمل كافية للعاطلين عن العمل
49.90	منخفضة	0.99	2.49	6 تعمل البلدية على خصخصة مشاريع التدوير
49.70	منخفضة	0.99	2.48	7 تتبنى البلدية مشاريع استصلاح الأراضي الزراعية
56.00%	متوسطة	0.62	2.80	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (11.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة

أفراد عينة الدراسة لمجال التنمية الاقتصادية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.80)

وانحراف معياري (0.62) وهذا يدل على أن التنمية الاقتصادية جاءت بدرجة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (تدعم البلدية العديد من البرامج والأنشطة التنموية لتقديم خدمات بدون تمييز) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تتبنى البلدية مشاريع استصلاح الأراضي الزراعي) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة منخفضة.

ثالثاً: التنمية الاجتماعية

تم حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجال التنمية الاجتماعية، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال

التنمية الاجتماعية مرتبة تنازلياً حسب الوسط الحسابي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الفقرة
متوسطة	0.90	3.48	69.70	1 تساهم البلدية في إنشاء المرافق العامة التي تخدم المجتمع المحلي
متوسطة	1.11	3.27	65.45	2 تعمل البلدية على الاهتمام بصيانة وتطوير المرافق العامة
متوسطة	1.21	3.15	63.03	3 تشترك البلدية المجتمع المحلي في التخطيط الاستراتيجي والمتكامل للتنمية
متوسطة	0.90	3.15	63.03	4 تضع البلدية خطط مبنية على أهداف واضحة ومحددة لتنمية المجتمع المحلي.
متوسطة	1.17	2.97	59.39	5 تقوم البلدية بحملات توعية للمواطنين بشكل دوري
متوسطة	1.12	2.97	59.39	6 تقوم البلدية بإنشاء أماكن ترفيه لخدمة كافة فئات المجتمع
متوسطة	1.00	2.73	54.55	7 تعمل البلدية على تفعيل لجان الأحياء
متوسطة	1.01	2.67	53.33	8 تساعد البلدية في تقليل مستويات البطالة والفقير في المجتمع
متوسطة	0.82	3.04	60.80%	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (12.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال التنمية الاجتماعية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.82) وهذا يدل على أن التنمية الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة. حيث حصلت الفقرة (تساهم البلدية في إنشاء المرافق العامة التي تخدم المجتمع المحلي) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تساعد البلدية في تقليل مستويات البطالة والفقر في المجتمع) بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة.

رابعاً: معوقات التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث بحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مجالات الإستبانة التي تعبر عن مستوى معوقات التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال معوقات التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية مرتبة تنازلياً حسب

الوسط الحسابي

النسبة النوعية	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
76.36	مرتفعة	1.09	3.82	الموارد المحلية التي لا تكفي لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية
75.15	مرتفعة	1.05	3.76	اعتماد البلديات على الإعانات والدعم الخارجي
75.15	مرتفعة	0.99	3.76	العجز عن تحقيق الكفاءة الإدارية في استخدام الموارد المحلية
75.15	مرتفعة	1.16	3.76	نقص الخبرات والكفاءات والترهل الإداري في

				البلديات	
74.55	مرتفعة	0.93	3.73	ضعف الأجهزة الرقابية على المشاريع التنموية	5
73.33	مرتفعة	0.95	3.67	عدم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في العمل اليومي.	6
71.52	متوسطة	1.08	3.58	انخفاض مستوى أداء المسؤولين في البلدية	7
69.09	متوسطة	1.11	3.45	نقص القناعة لدى الموظفين بأهداف الخطة الاستراتيجية	8
67.27	متوسطة	0.98	3.36	انخفاض مساهمات قوى المجتمع المدني في العمل المحلي بشكل عام	9
60.00	متوسطة	0.89	3.00	محدودية الاختصاصات الممنوحة للمجلس البلدي	10
71.60	متوسطة	0.70	3.58	الدرجة الكلية	

ويلاحظ من الجدول (13.4) الذي يعبر عن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول معيقات التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية، أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.70) وهذا يدل على أن معيقات التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية بدرجة متوسطة.

حيث حصلت الفقرة (الموارد المحلية التي لا تكفي لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية) على أعلى درجة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (محدودية الاختصاصات الممنوحة للمجلس البلدي) بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة.

فحص واختبار الفرضيات

نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أهمية التخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية.

ولفحص الفرضية السابقة، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدور أهمية التخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدور أهمية

التخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية

المتغيرات	B	R ²	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
التنمية البيئية	0.781	0.741	0.050	15.488	0.000
التنمية الاقتصادية	0.336		0.097	3.455	0.001
التنمية الاجتماعية	0.479		0.073	6.534	0.000
التنمية المحلية	0.895		0.047	19.045	0.000

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (14.4) أن معامل (R^2) للدرجة الكلية (0.741)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أهمية التخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05)

α بين أهمية التخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (74.1%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية.

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (15.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بين دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية

الدلالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R ²	B	المتغيرات	دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي
0.000	5.264	0.230	0.651	0.530	التنمية البيئية	
0.002	3.244	0.101		0.407	التنمية الاقتصادية	
0.040	2.897	0.126		0.185	التنمية الاجتماعية	
0.000	14.715	0.067		0.989	التنمية المحلية	

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (15.4) أن معامل (R^2) للدرجة الكلية (0.651)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية،

وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (65.1%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين التحليل الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، والجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (16.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بين التحليل

الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية

المتغيرات	B	R ²	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
التحليل الاستراتيجي	0.133	0.571	0.089	4.495	0.000
	0.443		0.111	4.009	0.000
	0.247		0.086	2.879	0.005
	0.862		0.203	4.254	0.000

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (16.4) أن معامل (R^2) للدرجة الكلية (0.571)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن هناك دور إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، وتم قبول

الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين التحليل الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (57.1%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين وجود توجهات استراتيجيات للبلدية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية.

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين وجود توجهات استراتيجيات للبلدية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، والجدول (17.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (17.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بين وجود توجهات استراتيجيات للبلدية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية

الفلسطينية

المتغيرات	B	R ²	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
التنمية البيئية	0.454	0.656	0.089	5.111	0.000
التنمية الاقتصادية	0.117		0.111	5.054	0.000
التنمية الاجتماعية	0.364		0.086	4.242	0.005
التنمية المحلية	0.345		0.203	4.203	0.000

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (17.4) أن معامل (R^2) للدرجة الكلية (0.656)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين وجود توجهات

استراتيجيات للبلدية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين وجود توجهات استراتيجيات للبلدية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (65.6%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين وجود خطة استراتيجية وتنفيذية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية.

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين وجود خطة استراتيجية وتنفيذية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية، والجدول (18.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (18.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بين وجود خطة استراتيجية وتنفيذية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية

المتغيرات	B	R ²	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
وجود خطة استراتيجية وتنفيذية	0.415	0.718	0.087	4.775	0.000
	0.329		0.108	5.193	0.000
	0.496		0.084	5.905	0.000
	0.289		0.199	4.454	0.000

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (18.4) أن معامل (R^2) للدرجة الكلية (0.718)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين وجود خطة

استراتيجية وتنفيذية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين وجود خطة استراتيجية وتنفيذية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (71.8%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية.

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، والجدول (19.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (19.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بين تنفيذ

الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية

المتغيرات	B	R ²	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.399	0.683	0.087	4.575	0.000
	0.217		0.109	5.078	0.000
	0.600		0.084	7.118	0.000
	0.462		0.198	4.314	0.000

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (19.4) أن معامل (R^2) للدرجة الكلية (0.683)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تنفيذ الخطة

الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (68.3%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية.

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاستجابة أفراد عينة الدراسة بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، والجدول (20.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (20.4) جدول معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية

المتغيرات	B	R ²	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
التنمية البيئية	0.395	0.623	0.094	4.183	0.000
التنمية الاقتصادية	0.187		0.118	3.591	0.000
التنمية الاجتماعية	0.356		0.091	3.899	0.000
التنمية المحلية	0.103		0.216	4.464	0.000

*مستوى الدلالة 0.05

تبين من الجدول (20.4) أن معامل (R^2) للدرجة الكلية (0.623)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائية، أي أن هناك دور إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مراقبة وتقييم الخطة

الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) (α) بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر المجالس البلدية الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (62.3%).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

تضمن الفصل عرضاً لاستنتاجات الدراسة وتوصياتها، التي تتمحور حول أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية

الاستنتاجات

أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية ولالأبعاد (التحليل الاستراتيجي) (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)، وجود توجهات استراتيجيات للبلدية، وجود خطة استراتيجية وتنفيذية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية) بينما جاءت بدرجة مرتفعة للبعد (دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي) تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الابايا، 2019)، ودراسة البطحة (2017)، بينما اختلفت مع دراسة لبد (2016) التي أظهرت مستوى مرتفع من التخطيط الاستراتيجي.

أن دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة. حيث حصلت الفقرة (يتوفر لدى المجلس البلدي قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي) على أعلى درجة وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (يتمتع أعضاء البلدية بثقافة التخطيط الاستراتيجي) بدرجة مرتفعة.

أن التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية) جاءت بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحديد الاستراتيجيات المطلوبة) على أعلى

درجة وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تعمل البلدية وفق رؤيا واضحة لمعالجة نقاط الضعف) بدرجة متوسطة.

أن وجود توجهات استراتيجيات للبلدية جاءت بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (يوجد في البلدية اهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة) على أعلى درجة وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تقوم البلدية بتطوير اهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب وقابلة للقياس) وبدرجة متوسطة.

أن وجود خطة استراتيجية وتنفيذية جاءت بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (توجد في البلدية خطة استراتيجية مكتوبة) على أعلى درجة وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (توجد في البلدية هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية) بدرجة متوسطة.

أن تنفيذ الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (تلتزم البلدية بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة) على أعلى درجة وبدرجة متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تقوم البلدية بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج) وبدرجة متوسطة.

أن مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (يمارس المجلس البلدي دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية) على أعلى درجة وبدرجة متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (يستخدم المجلس مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية) بدرجة متوسطة.

أن مستوى دعم التنمية المحلية (التنمية البيئية، التنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية) في البلديات من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة للدرجة الكلية وللأبعاد.

أن التنمية البيئية جاءت بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (توفر البلدية البني التحتية الأساسية في الأحياء) (الصرف الصحي، ورصف الطرق....) على أعلى درجة وبدرجة متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تصنف البلدية النفايات الصلبة ضمن حاويات منفصلة) وبدرجة منخفضة.

أن التنمية الاقتصادية جاءت بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (تدعم البلدية العديد من البرامج والأنشطة التنموية لتقديم خدمات بدون تمييز) وبدرجة متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تتبنى البلدية مشاريع استصلاح الأراضي الزراعي) بدرجة منخفضة.

أن التنمية الاجتماعية جاءت بدرجة مرتفعة. حيث حصلت الفقرة (تساهم البلدية في إنشاء المرافق العامة التي تخدم المجتمع المحلي) على أعلى درجة وبدرجة متوسطة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (تساعد البلدية في تقليل مستويات البطالة والفقير في المجتمع) بدرجة متوسطة.

أن معيقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي) على أعلى درجة بدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (استخدام المجلس البلدي استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم) بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الزهار (2014) التي أظهرت النتائج أن أهم المشاكل التي تواجه التخطيط ضعف التمويل اللازم للمشاريع، وبينت دراسة ناصر (2014) كانت أهم المعوقات حداثة التجربة بالتخطيط الاستراتيجي التنموي وعدم اكتمال جميع مراحل التخطيط التنموي لغياب مرحلتي المتابعة والتقييم.

أن معيقات التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بدرجة متوسطة. حيث حصلت الفقرة (الموارد المحلية التي لا تكفي لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية) على أعلى درجة وبدرجة مرتفعة، وكان أقل الفقرات أهمية الفقرة (محدودية الاختصاصات الممنوحة للمجلس

البلدي) وبدرجة متوسطة. خلصت دراسة (Machaka,2012) إلى أن البلدية تواجه تحديات لتحقيق النمو الاقتصادي للفقراء، كما تبين من خلال مشاريع التنمية الاقتصادية المحلية، لم يكن أي تأثير منذ اكتمالها. لم يستفيد مجتمع ماتوك من المشروع ولم تتحقق خطط البلديات.

يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أهمية التخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (74.1%) تتفق هذه النتيجة مع دراسة (المصري وأبو بكر، 2018) التي أظهرت وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على التنمية.

يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم المجلس البلدي للتخطيط الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (65.1%).

يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (57.1%).

يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود توجهات استراتيجيات للبلدية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (65.6%).

يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وجود خطة استراتيجية وتنفيذية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (71.8%).

يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (68.3%).

يوجد دور ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية ودعم التنمية المحلية من وجهة نظر أعضاء البلديات الفلسطينية بقدرة تفسيرية بلغ قمتها (62.3%).

التوصيات

- أن يتم عقد دورات تدريبية للعاملين في البلديات من أجل زياد مستوى التخطيط الاستراتيجي لزيادة مشاركتهم في وضع الخطط التنموية.
- أن توظف البلديات العديد من الاستراتيجيات التنموية الحديثة في عملها من أجل الوصول إلى التنمية المحلية من خلال تدريب العاملين على تلك توظيف تلك الاستراتيجيات لمعالجة الضعف في أداء تلك البلديات.
- أن تكون الأهداف الاستراتيجية مكتوبة وواضحة لدى جميع العاملين بحيث تستهدف التنمية المحلية في أداء العاملين.
- أن تعمل البلديات على صياغة هيكل تنظيمي واضح ومفهوم لدى العاملين بحيث يحدد مسؤوليات كل فرد يعمل في البلدية.
- أن تكون البرامج التدريبية الموجهة للعاملين في البلديات نابعة من الخطط والبرامج التي يتم تنفيذها على أرض الواقع.

- أن يعمل المجلس البلدي على قياس أداء العاملين ضمن مؤشرات دقيقة وواضحة تخدم الخطط الاستراتيجية للبلديات.
- ضرورة إشراك جميع العاملين في البلديات في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- يوفر المجلس البلدي الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي
- أن تعمل البلدية وفق رؤيا واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف من خلال خططها الاستراتيجية.
- أن يستخدم المجلس مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو نصر، مدحت ومحمد، ياسمين (2017). التنمية المستدامة مفهومها وأبعدها ومؤشرتها، رسالة ماجستير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- إدارة القوى البشرية (2004). برنامج الإدارة والريادة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- البابا، ميسم (2019). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام، دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير. جامعة الخليل. الخليل، فلسطين.
- البطحة، رائد (2017). مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الفراء، مرام (2012). دور القطاع المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الفراء، علاء والأغا، محمد (2021). التخطيط التشاركي صناعة الفرص ما بعد الأزمات والكوارث، المركز الديمقراطي العربي، برلين.
- القيق، فريد (2015). دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة: الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية كحالة دراسية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات، (8)، 130-152.

- المصري وأبو بكر (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على الاستدامة الاقتصادية لشركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية. المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العشرون، العدد الاول.
- بطارسة، سليمان (2008). تحليل وتقييم التجارب في الإدارة المحلية في الأردن كخطوة أولى نحو تطويرها، مجلة دراسات، علوم الشريعة والقانون، المجلد 35 ، العدد1، ص224-244.
- بن عثمان، شويح (2011). دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية - دراسة حالة البلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.
- بن عيسى، قدورة (2023). دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة القانون الدولي والتنمية، 10(2)، 310-325.
- جعفر، يونس (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، 21(1)، 293-324.
- جواد، عمر (2017). سياسات إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات الحديثة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 1(3)، 36-55.
- الزهار، ريم (2014). دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية حالة دراسية مدينة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الهندسة المعمارية، كلية الهندسة الجامعة الاسلامية، غزة .

- السر، سالم عبد الله أحمد.(2017). التنمية الاقتصادية في الدول النامية المعوقات دراسة حالة السودان (2011 - 2015م)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الضمور، ديانا (2023). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الاردن 2023، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(4)، 1061-1046.
- الضمور، لمياء (2018). آليات دعم المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة وأثرها في التنمية المستدامة في الأردن: الدور المعدل للحاكمية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- عبيدو، أمجد (2018). إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- عمرو، ولاء (2017م). مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية: التحديات وسبل التطوير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- فطيمة، سايح (2020). دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية المستدامة، مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعقدة، 3(1)، 35-18.
- قطيشات وأبو حمور (2017). "أثر تعزيز المساءلة والشفافية في البلديات في تحقيق التنمية المحلية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد (26)، عدد (2)، الأردن.
- قنাম، مروان (2020). أثر التعليم على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- لبد، أحمد (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بوزارة الصحة الفلسطينية-غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- لخضر، غول (2009). التعليم الثانوي ودوره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- معلم، جميلة (2017). تجارب التنمية في الدول المغاربية والاستراتيجيات البديلة دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر.
- منصور، محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على اداء المنظمات. دراسة تطبيقية على مجموعة شركات العربي. رسالة ماجستير. القاهرة، مصر: جامعة بنها.
- ناصر، فواز (2014). نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي (2017). دليل التخطيط التنموي، رام الله، فلسطين.
- وزوز، عصام (2019). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية لنسوية الفلسطينية (الواقع والمأمول)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- يوسف، محمد (2021). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة تحليل لتجارب إقليمية عربية رائدة، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع عشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bae, J. Lawler, J. (2000). Organizational and Human Resource Management Strategies In Korea: Impact on firm Performance in an Emerging Economy, *Academy of Management Journal*, 43 (3): 502-517.
- Borah, S, Bora, B & Chungyalpa, W. (2017): “Crafting Strategic Objectives : Examining The Role And Business Vision And Mission Statements”, *Journal Of Entrepreneurship And Organization Management*, 6(1), 1-6
- Dyadik, V. (2014). Strategic Planning At The Municipal Level: Russian Challenges And Nordic Practices. *BARENTS Studies: Peoples, Economies And Politics*, VOL. 1, issue 2.
- Johnsen, A (2018). Impacts Of Strategic Planning And Management In Municipal Government: An Analysis Of Subjective Survey And Objective Production And Efficiency Measures In Norway, *Public Management Review* 20(3):397–420
- Machaka, E. (2012). Local Economic Development (LED) Challenges Facing The Local Government In The Limpopo Province: The Case Of Motumo Trading Post In The Molemole Local Municipality Of The Capricorn District Municipality(Doctoral Dissertation). University Of Limpopo.
- Rana, R. (2017). Strategic Planning Role In Non Profit Organizations. *Journal For Studies In Management And Planning*, 166-170.

- Shittu, A. I., & Musbaudeen, A. M. (2016). Public Participation In Local Government Planning And Development: Evidence From Lagos State, Nigeria. *Covenant University Journal Of Politics And International Affairs*, 2(3).

- Thanyani Selby Madzivhandila & Maloka Caswel. (2014). Community Participation In Local Government Planning Processes: A Paramount Step Towards A Successful Service Delivery, *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 16 ,July 2014



جامعة الخليل
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
ماجستير الادارة العامة

السيدة/المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنمية المحلية من وجهة نظر اعضاء البلديات الفلسطينية وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة العامة من جامعة الخليل، لذا نرجو من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية، حيث أن هذه المعلومات ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم.

إعداد الطالب: نوفل اسليمية

القسم الأول: المعلومات العامة:

الرجاء وضع دائرة حول الاجابة التي تناسب حالتك:

1. الجنس: أ. ذكر. ب- أنثى.
2. العمر: أ- أقل من 30 سنة. ب- 30- أقل من 40 سنة ج- 40- أقل من 50 سنة. د. 50 سنة فأكثر
3. سنوات الخبرة: أ- أقل من 3 سنوات. ب- (3-5 سنوات). ج- (6-10 سنوات) د- (11 سنة فأكثر).
4. المؤهل العلمي: أ- ثانوية فاقل ب- دبلوم ج- بكالوريوس ج- ماجستير فاكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة الرجاء وضع إشارة (×) في الخانة التي تراها مناسبة
المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي

المجال الاول: دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي					
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض بشدة
1	يتوفر لدى المجلس البلدي فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.				
2	لدى المجلس البلدي قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.				
3	يلتزم المجلس البلدي بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير ادائها.				
4	يوفر المجلس البلدي الموارد البشرية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.				
5	يخصص المجلس البلدي الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.				
6	يتمتع أعضاء البلدية ثقافة التخطيط الاستراتيجي .				
7	يشجع المجلس البلدي العاملين على مشاركة في التخطيط الاستراتيجي.				
8	يوفر المجلس البلدي الدعم اللوجستي اللازم للتخطيط الاستراتيجي				
المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي (تحليل البيئة الخارجية والداخلية)					
1	تقوم البلدية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية...) التي تؤثر على عملها في المستقبل.				
2	تقوم البلدية بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها من خلال تحليل البيئة الخارجية.				
3	تقوم البلدية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، ادارية،..) التي تؤثر على عملها.				
4	تقوم البلدية بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من خلال تحليل البيئة الداخلية				
5	تعمل البلدية وفق رؤيا واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة				
6	تعمل البلدية وفق رؤيا واضحة للمحافظة على التقليل من نقاط الضعف.				
7	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تطوير رؤية ورسالة البلدية				
8	يساعد تحليل البيئة الخارجية والداخلية في تحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة.				

المجال الثالث: وجود توجهات استراتيجية للبلدية: (رؤية، رسالة، واهداف) الاستراتيجي.					
1					يوجد في البلدية اهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة.
2					يوجد في البلدية رؤية واضحة ومكتوبة لتحقيق الاهداف.
3					رؤية ورسالة البلدية واضحة ومفهومة من قبل العاملين في البلدية.
4					تتبنى البلدية قيم ومبادئ تحكم سلوكها.
5					تقوم البلدية بتطوير اهدافها الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب وقابلة للقياس.
6					تنسجم الاهداف الاستراتيجية للبلدية مع رؤية البلدية ورسالتها .
7					تقوم البلدية بمتابعة ومراقبة تحقيق الاهداف المرحلية .
8					يتدخل المجلس البلدي لتصويب أي انحراف عن الأهداف المرحلية بشكل مستمر .
9					تقوم البلدية بمتابعة تحقيق اهداف مرحلية محددة مرتبطة بزمن الخطة .
المجال الرابع: وجود خطة استراتيجية وتنفيذية:					
1					تضع البلدية الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع امكانياتها وقدراتها
2					تضع البلدية الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع الظروف الخارجية التي تواجه البلدية.
3					تختار البلدية الاستراتيجيات بما ينسجم مع رؤية ورسالة واهداف البلدية.
4					تشرك البلدية العاملين فيها في اعداد وتكوين الاستراتيجية.
5					توجد في البلدية خطة استراتيجية مكتوبة.
6					تشتمل الخطط التنفيذية على جداول للأنشطة والوقت الزمني المطلوب لتنفيذها وتكاليفها.
7					توجد في البلدية هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.
المجال الخامس: تنفيذ الخطة الاستراتيجية :					
1					تتابع الادارة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية والتنفيذية.
2					تلتزم البلدية بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ الخطة.
3					تلتزم البلدية بالأنظمة الادارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة.
4					تقوم البلدية باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة.
5					تقوم البلدية بتطوير قدرات العاملين فيها بما يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج.

					6	تعمل البلدية على تجنيد الاموال اللازمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية.
					7	تلتزم البلدية بالوقت المحدد لتنفيذ الانشطة المقترحة ضمن الجداول الزمنية
المجال السادس: مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية:						
					1	يمارس المجلس البلدي دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					2	لدى المجلس البلدي نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.
					3	تقوم المجلس البلدي بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة.
					4	يستخدم المجلس مؤشرات اداء واضحة لمراقبة تنفيذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية.
					5	تستفيد البلدية والمجلس البلدي من نتائج التقييم في تطوير عملها.
المحور الثاني: التنمية المستدامة: المحلية						
المجال الأول: التنمية البيئية						
					1	تدعم البلدية البرنامج الهادفة لتقديم افضل الخدمات للمجتمع المحلي
					2	توفر البلدية البني التحتية الأساسية في الأحياء(الصرف الصحي، ووصف الطرق....)
					3	تحرص البلدية على المحافظة على البيئة واستغلال الموارد بأفضل الطرق .
					4	لدى البلدية برامج تحويل وتدوير للموارد الطبيعية
					5	تخطط البلدية لإنشاء مباني صديقة للبيئة.
					6	تصنف البلدية النفايات الصلبة ضمن حاويات منفصلة.
					7	تعالج البلدية مشاكل المياه العادمة والصرف الصحي .
					8	تخطط البلدية لتجميع مياه الامطار وتصريف مجاري السيول
					9	تقوم البلدية بصيانة الطرق والمرافق العامة بشكل دوري .
المجال الثاني: التنمية الاقتصادية						
					1	تقدم البلدية تسهيلات للمستثمرين لإنشاء مشاريع استثمارية
					2	تدعم البلدية العديد من البرامج والانشطة التنموية لتقديم خدمات بدون تمييز
					3	تعمل البلدية على خصخصة مشاريع التدوير
					4	تسعى البلدية لاستغلال الطاقة الشمسية
					5	تتبنى البلدية مشاريع استصلاح الأراضي الزراعية
					6	هناك دعم ملحوظ من البلدية من أجل تطور المجال الصناعي
					7	توفر البلدية فرص عمل كافية للعاطلين عن العمل

المجال الثالث: التنمية الاجتماعية					
				1	تضع البلدية خطط مبنية على أهدافاً واضحة ومحددة لتنمية المجتمع المحلي
				2	تساهم البلدية في إنشاء المرافق العامة التي تخدم المجتمع المحلي
				3	تساعد البلدية في تقليل مستويات البطالة والفقر في المجتمع
				4	تعمل البلدية على تفعيل لجان الأحياء
				5	تشرك البلدية المجتمع المحلي في التخطيط الاستراتيجي والمكامل للتنمية
				6	تقوم البلدية في حملات توعية للمواطنين
				7	تعمل البلدية على الاهتمام بالمرافق العامة
				8	تقوم البلدية بإنشاء أماكن ترفيه لخدمة كافة فئات المجتمع
معيقات التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية					
				1	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.
				2	صعوبة تحميل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلدية
				3	وضع خطط استراتيجية أكبر من امكانات البلدية.
				4	افتقار المجلس البلدي للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية
				5	استخدام المجلس البلدي استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم
				6	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة الاستراتيجية
				7	صعوب إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي
				8	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل
				9	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل
				10	لا يقوم المجلس البلدي بتحديث خطته الاستراتيجية باستمرار
معيقات التنمية المحلية في البلديات الفلسطينية					
				1	عدم تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في العمل اليومي
				2	انخفاض مستوى أداء المسؤولين في البلدية
				3	نقص الخبرات والكفاءات في البلديات
				4	العجز عن تحقيق الكفاءة الإدارية في استخدام الموارد المحلية
				5	انخفاض مساهمات قوى المجتمع المدني في العمل المحلي بشكل

					عام	
					محدودية الاختصاصات الممنوحة للمجلس البلدي	6
					ضعف الأجهزة الرقابية على المشاريع التنموية	7
					نقص في القناعة لدى الموظفين بأهداف الخطة الاستراتيجية	8
					اعتماد البلديات على الاعانات والدعم الخارجي	9
					الموارد المحلية التي لا تكفي احتياجاتها الفعلية	10

أية ملاحظات:

