



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان:

مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية

Monitoring and Evaluation Policy Proposal for Local Government Units

in the West Bank

إعداد الباحث

فؤاد "علاء الدين" كمال "سلطان التميمي"

إشراف

الدكتور محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا

في جامعة الخليل

2017م

إجازة الرسالة

مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية

Monitoring and Evaluation Policy Proposal for Local Government Units

in the West Bank

إعداد الباحث

فؤاد "علاء الدين" كمال "سلطان التميمي"

إشراف

الدكتور محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الخميس بتاريخ 2017/10/26 م، الموافق 6 من صفر لسنة

1439 هـ.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع:

- | | | |
|-------|-----------------|--------------------|
| ----- | مشرفاً ورئيساً | 1. د. محمد الجعبري |
| ----- | ممتحناً داخلياً | 2. د. أسامة شهوان |
| ----- | ممتحناً خارجياً | 3. د. محمد عمرو |

إهداء

إلى روح والدي الذي رحل قبل أن أرف له نجاحي، تغمده الله برحمته....

إلى والدتي الغالية أطل الله في عمرها....

إلى زوجتي الغالية ورفيقة دربي...

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء...

إلى من علمونا وأخلصوا في تعليمنا...

إلى كل من له حق علينا...

أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحث

فؤاد "علاء الدين" كمال "سلطان التميمي"

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ﴾ (سورة النمل: 19).

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

إن واجب الوفاء والعرفان يحتم عليّ أن أتقدم بجزيل الشكر لأستاذي الفاضل الدكتور محمد الجعبري على جهوده ومساندته ومتابعته الحثيثة لي منذ البداية، وعلى ما قدمه لي من نصح وإرشاد وتوجيه للوصول بهذه الرسالة بصورتها النهائية.

وأتقدم بجزيل الشكر لكل من د. سمير أبو زنيد و د. أسامة شهبان و أ. علاء طوقان و أ. رائد الشرباتي و د. محمد عمرو لمساندتهم لي في إثراء ونقاش مقترح ورقة السياسات، ولا أنسى أيضاً أن أشكر أساتذتي الأفاضل لدعمهم وتعاونهم وجهودهم معي وكما أشكر جميع البلديات التي تعاونت معي لإتمام هذه الرسالة.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى عائلتي الكريمة وزملائي وأصدقائي الأعزاء وكل من ساعدني وساندني وكان سبباً في تعليمي وتوجيهي.



﴿لَا يَكْلِفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا ۗ
رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ
عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا ۗ أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾

(سورة البقرة: 286)

فهرس المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة.....
ت.....	إهداء.....
ث.....	شكر وتقدير.....
ح.....	فهرس المحتويات.....
ش.....	قائمة الجداول.....
ص.....	قائمة الأشكال.....
ض.....	الملخص.....
ع.....	ABSTRACT.....
2.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
2.....	1.1 مقدمة.....
5.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
7.....	1.3 أسئلة الدراسة.....
7.....	1.4 أهمية الدراسة.....
8.....	1.5 أهداف الدراسة.....
9.....	1.6 حدود الدراسة.....
9.....	1.7 مصطلحات الدراسة.....

9	1.7.1	السياسة POLICY
10	1.7.2	المتابعة MONITORING
11	1.7.3	التقييم EVALUATION
12	1.7.4	الهيئات المحلية
12	1.7.5	أعمال الهيئات المحلية
12	1.8	منهجية الدراسة
13	1.9	هيكلية الدراسة
16		الفصل الثاني: الإطار النظري
16	2.1	مقدمة
16	2.2	الإطار النظري
16	2.2.1	السياسات
16	2.2.1.1	مفهوم السياسات
17	2.2.1.2	أهمية السياسات في المنظمة
19	2.2.1.3	خصائص السياسات
22	2.2.1.4	أنواع السياسات
23	2.2.1.5	مصادر تصميم وتعديل السياسات الإدارية
23	2.2.1.6	الفروقات بين السياسات والقواعد والإجراءات والأهداف والاستراتيجيات
27	2.2.1.7	المدى الزمني للسياسات

27	2.2.1.8 الحاجات التي تلزم وجود السياسات حسب المدى الزمني
28	2.2.1.9 الأطراف ذات العلاقة في صنع السياسات
30	2.2.1.10 تطبيق السياسات
30	2.2.1.11 المراحل الرئيسية في عملية وضع السياسات
32	2.2.2 المتابعة والتقييم
32	2.2.2.1 المتابعة
34	2.2.2.1.1 الفروقات بين المتابعة والتفتيش والتدقيق
34	2.2.2.1.2 الفروقات بين المتابعة والرقابة لأعمال الهيئات المحلية
35	2.2.2.1.3 خصائص نظام المتابعة الفاعل
35	2.2.2.1.4 مبادئ نظام المتابعة الفاعل
37	2.2.2.1.5 أسس المتابعة
38	2.2.2.1.6 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في عمليات المتابعة
39	2.2.2.1.7 أولويات نظام المتابعة الفعال
40	2.2.2.1.8 أنواع المتابعة
41	2.2.2.1.9 خطوات عملية المتابعة
42	2.2.2.2 التقييم
43	2.2.2.2.1 الفروقات بين التقييم والتقييم والاختبار والقياس
44	2.2.2.2.2 أنواع التقييم
46	2.2.2.2.3 توقيتات التقييم

47	2.2.2.2.4 مبادئ التقييم
48	2.2.2.2.5 شروط نجاح طرق التقييم
48	2.2.2.2.6 أدوات ووسائل التقييم
49	2.2.2.2.7 خصائص أدوات التقييم
50	2.2.2.2.8 مراحل عملية التقييم
51	2.2.2.2.9 معايير التقييم
53	2.2.2.3 المتابعة والتقييم معاً
53	2.2.2.3.1 أهمية المتابعة والتقييم
55	2.2.2.3.2 أهداف المتابعة والتقييم
57	2.2.2.3.3 العلاقة بين المتابعة والتقييم
58	2.2.2.3.4 أوجه التشابه والفروقات بين المتابعة والتقييم
61	2.2.2.3.5 الموارد اللازمة للمتابعة والتقييم
61	2.2.2.3.6 تقييم الوضع الحالي للهيئات المحلية فيما يخص المتابعة والتقييم
65	2.2.2.3.7 متطلبات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية
67	2.2.2.3.8 المتابعة والتقييم المبني على النتائج (الإدارة بالنتائج)
67	2.2.2.3.8.1 الإدارة بالنتائج
70	2.2.2.3.8.2 أهداف الإدارة بالنتائج
71	2.2.2.3.8.3 تحقيق أهداف الإدارة بالنتائج
72	2.2.2.3.8.4 الركائز الأساسية للإدارة بالنتائج

72 سلسلة النتائج 2.2.2.3.8.5
75 صياغة النتائج 2.2.2.3.8.6
76 الإدارة بالنتائج والمتابعة 2.2.2.3.8.7
77 الإدارة بالنتائج والتقييم 2.2.2.3.8.8
77 المؤشرات المستخدمة في عمليات المتابعة 2.2.2.3.8.9
78 الحكم المحلي في فلسطين 2.2.3
78 الهيئات المحلية في فلسطين 2.2.3.1
78 تعريف الهيئات المحلية 2.2.3.1.1
78 تصنيف الهيئات المحلية في فلسطين 2.2.3.1.2
79 توزيع الهيئات المحلية في فلسطين 2.2.3.1.3
81 أهداف الهيئات المحلية 2.2.3.1.4
82 الإطار القانوني للهيئات المحلية 2.2.3.1.5
83 أعمال الهيئات المحلية حسب القانون 2.2.3.1.6
90 وزارة الحكم المحلي 2.2.3.2
91 مسؤوليات وزارة الحكم المحلي 2.2.3.2.1
91 مسؤولية وضع السياسات لأعمال الهيئات المحلية من الناحية القانونية 2.2.3.2.2
93 الفصل الثالث: منهجية الدراسة
93 3.1 مقدمة

93	3.2 منهجية الدراسة
93	3.3 مجتمع الدراسة
96	3.4 عينة الدراسة
103	3.5 أدوات الدراسة
107	3.6 إجراءات الدراسة
111	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
111	4.1 مقدمة
111	4.2 نتائج أسئلة الدراسة
127	الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات وآليات التنفيذ
127	5.1 مقدمة
127	5.2 ملخص النتائج
129	5.3 الاستنتاجات
130	5.4 التوصيات
131	5.5 آليات التنفيذ
132	مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية
134	تقديم
135	تعريفات

139	واقع المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.....
140	نطاق مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية
143	الغاية والأهداف من وضع مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية
143	الفئة المستهدفة من مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية
144	منهجية إعداد مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية
146	المبادئ التي استندت إليها مقترح ورقة سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية
147	الإطار الاستراتيجي لمقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية
152	مقترح سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية
159	متطلبات البدء بتنفيذ مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية
161	الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية.....
164	الملاحق
164	ملحق رقم (1): أسئلة المقابلات شبه المهيكلة.....
164	المراجع
166	أولاً: المراجع العربية.....
171	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

قائمة الجداول

- جدول رقم 1: الفروقات بين السياسة والاستراتيجية-----26
- جدول رقم 2: الفروقات بين المتابعة والتقييم -----59
- جدول رقم 3: تغيير تصميم المتابعة والتقييم للمشاريع على مر السنين-----68
- جدول رقم 4: الفروقات بين الإدارة بالنتائج والإدارة بالأهداف -----74
- جدول رقم 5: توزيع الهيئات المحلية في فلسطين -----79
- جدول رقم 6: توزيع الهيئات المحلية في فلسطين حسب التصنيف-----80
- جدول رقم 7: تصنيف مهام الهيئات المحلية الفلسطينية حسب قانون الهيئات المحلية الفلسطيني -----88
- جدول رقم 8 : عدد البلديات في الضفة الغربية حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي للعام (2017) -----94
- جدول رقم 9: عدد البلديات في الضفة الغربية حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي والتوزيع الجغرافي ---95
- جدول رقم 10: عينة الدراسة في المرحلة الأولى من البلديات حسب التوزيع الجغرافي والتصنيف -----97
- جدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب التوزيع الجغرافي والتصنيف بأسم البلدية والمحافظه -----97
- جدول رقم 12: العدد الكلي للموظفين المثبتين في البلديات المستهدفة -----100
- جدول رقم 13: عدد رؤساء وأعضاء المجالس البلدية والموظفين المثبتين في عينة الدراسة-----101

قائمة الاشكال

- شكل رقم 1: مكانة المتابعة من العمليات الإدارية 33
- شكل رقم 2: خريطة المتابعة للانحرافات 39
- شكل رقم 3: تغيير تصميم المتابعة والتقييم للمشاريع على مر السنين 68
- شكل رقم 4 : سلسلة النتائج 73

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية، وسعت الدراسة من خلال مقترح ورقة السياسات إلى تعزيز مفاهيم ومبادئ وآليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية، وتوضيح المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية لجميع الأطراف ذات العلاقة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستكشافي، واستخدام الملاحظة (الملاحظ غير المشارك)، والمقابلات غير المهيكلة، والمقابلات شبه المهيكلة، وعينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية (أسلوب دلفاي) كأدوات الدراسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة.

تم اختيار (26) بلدية من شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية كعينة الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير المنتظمة وأيضاً تم استخدام أسلوب العينة القصدية لاختيار (104) من العاملين المثبتين ورؤساء وأعضاء المجالس البلدية من الـ (26) بلدية ممن لهم علاقة بوضع السياسات وتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال البلديات.

تم تحليل الملاحظات والمقابلات باستخدام التحليل النوعي لعرض النتائج، والتي كانت كالتالي:

1. وجود معرفة بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم في البلديات ولكن تتفاوت مدى المعرفة بين المستويات الوظيفية المختلفة في نفس البلدية وأيضاً بين البلديات التي تمت مقابلتها حسب تصنيفها من قبل وزارة الحكم المحلي.

2. وجود تحديات تواجهها البلديات في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها تعزى إلى أن معظم عمليات المتابعة والتقييم تتم للمشاريع الممولة من قبل المانحين، وضعف قدرات الكادر العامل في البلديات في موضوع المتابعة والتقييم، ومحدودية وجود خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال البلديات، وعدم وجود جسم في البلديات للقيام بتخطيط وتنفيذ ومساندة المتابعة والتقييم لأعمالها، وضعف مشاركة الإدارة العليا في المتابعة والتقييم، وضعف إدارة المعرفة والاتصال والتواصل في البلديات، وضعف الربط بين الخطط المحلية والمناطقية والوطنية.

3. وجود تحديات تواجهها البلديات من حيث المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمالها تعزى إلى عدم وجود متطلب قانوني ملزم للبلديات لمتابعة وتقييم أعمالها ضمن قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته، ومحدودية توفر المتطلبات الإجرائية لتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال البلديات.

4. وجود خلط وعدم وضوح للأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال البلديات بين الأطراف ذات العلاقة.

على ضوء نتائج الدراسة، قام الباحث باقتراح مجموعة من السياسات والمحاور التي تمثل محتوى "مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية"، على النحو التالي:

1. السياسات المقترحة:

1.1. تعزيز مفاهيم المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.

1.2. تعزيز دور الهيئات المحلية في متابعة وتقييم البرامج والمشاريع الممولة من المؤسسات

المانحة.

- 1.3. تطوير قدرات الهيئات المحلية لمتابعة وتقييم أعمالها.
- 1.4. تصميم وتنفيذ خطط عمل ومتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.
- 1.5. مأسسة المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية.
- 1.6. تعزيز مشاركة الإدارة العليا في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.
- 1.7. تعزيز إدارة المعرفة في الهيئات المحلية.
- 1.8. تعزيز الاتصال والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة.
- 1.9. تعزيز ربط الإطار المحلي والمناطقى والوطني للمتابعة والتقييم.

2. المحاور المقترحة:

- 2.1. محوراً يوضح المبادئ التي تستند إليها سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.
- 2.2. محوراً يوضح الحد الأدنى من المتطلبات القانونية والإجرائية لتنفيذ سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.
- 2.3. محوراً يوضح الأدوار والمسؤوليات بين جميع الأطراف ذات العلاقة فيما يخص متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.

Abstract:

The study aims at proposing a Monitoring and Evaluation (M&E) Policy paper for Local Government Units (LGUs) in the West Bank. Moreover, the study aims to promote M&E concepts, principles, mechanisms, and practices; to clarify the minimum M&E legal and procedural requirements for LGUs; and to clarify M&E roles and responsibilities of all relevant stakeholders.

To achieve the aims of the study, the exploratory approach was used as well as the non-participant observation; unstructured and semi-structured interviews; and opinions of experts (the Delphi method) were used as the study tools for collecting the required data and information.

26 municipalities were selected from North, Middle and South of the West Bank as the sample of the study using the stratified random sampling method and 104 permanent municipal employees, mayors and council members from the 26 municipalities were also selected using the purposive sampling method who are relevant to the formulation of policies as well as planning and implementing M&E functions within LGUs.

The non-participant observations and interviews were analyzed using the qualitative analysis for presenting the results which found the following:

1. There is a knowledge of the M&E concepts and principles at the municipalities, but the extent of knowledge varies between the different functional levels of the same municipality as well as between the categories of municipalities as per MoLG;

2. There are challenges encountered by the municipalities in the M&E mechanisms and practices because of: most M&E processes are carried out for donor-funded projects; weak M&E capacity of municipal staff; limited presence and execution of municipal work plans and M&E plans as well; a lack of a designated entity at the municipalities to plan, implement and support the M&E function; weak participation of the municipal top management in M&E; weak knowledge of management and communication at the municipalities; and a weak linking between the local, territorial and national plans;
3. There are challenges encountered by the municipalities in terms of the legal and procedural requirements for M&E due to the lack of a legal binding requirement for M&E within the LGUs Law No.1 of 1997 along with the limited availability of procedural requirements for planning and implementing the M&E function for LGUs; and
4. There is confusion and lack of clarity of M&E roles and responsibilities among all relevant stakeholders.

In light of the study results, the researcher proposed a set of policies and sections that represent the content of the “M&E Policy Proposal for LGUs in the West Bank”, as the following:

1. Proposed Policies:

1.1.Promoting the M&E concepts for LGUs;

1.2.Promoting LGUs role in monitoring and evaluating donor-funded projects and programs;

- 1.3. Developing the M&E capacity of the LGUs staff;
- 1.4. Designing and implementing the work plan as well as M&E plans for LGUs;
- 1.5. Institutionalizing the M&E at LGUs;
- 1.6. Promoting the participation of LGUs top management in the M&E;
- 1.7. Promoting knowledge management at LGUs;
- 1.8. Promoting communication with all relevant stakeholders; and
- 1.9. Promoting the linking between the local, territorial, and national M&E frameworks.

2. Proposed Sections:

- 2.1. A section for clarifying the M&E principles for LGUs;
- 2.2. A section for clarifying the minimum legal and procedural requirements for the implementation of M&E for LGUs; and
- 2.3. A section for clarifying the M&E roles and responsibilities of all relevant stakeholders.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة.

1.2 مشكلة الدراسة.

1.3 أسئلة الدراسة.

1.4 أهمية الدراسة.

1.5 أهداف الدراسة.

1.6 حدود الدراسة.

1.7 مصطلحات الدراسة.

1.8 منهجية الدراسة.

1.9 هيكلية الدراسة.

1.1 مقدمة:

يُعتبر إصلاح وتطوير قطاع الحكم المحلي من الركائز التي تقوم عليها عملية التنمية في فلسطين بما تشمله من الإصلاح والتطوير المالي والإداري والفني، وإن هذا الإصلاح متصل بين رأس وقاعدة الحكم المحلي في فلسطين متمثلة بوزارة الحكم المحلي على المستوى الوطني كسلطة مركزية والهيئات المحلية على المستوى المحلي في البلديات والمدن الفلسطينية كإدارة محلية.

تُظهر أجندة السياسات الوطنية الفلسطينية (2017-2022) رؤية الحكومة الفلسطينية في الوصول إلى الدولة المستقلة من خلال عدة محاور وسياسات رئيسية ومنها جعل الحكومة أقرب إلى المواطنين وجعل الهيئات المحلية مُمكنة لا مركزياً من الناحيتين المالية والإدارية وأكثر مساءلةً واستجابة لاحتياجات المواطنين وأيضاً الالتزام بتأسيس الإطار السياساتي والقانوني وتطوير الآليات والمعايير لقيام الهيئات المحلية بأعمالها وكل ذلك يصب في تعزيز الاستقلالية المالية والمساءلة على المستوى المحلي.

بدأت الحكومة الفلسطينية بتسليط الضوء نحو مؤسسة وتعزيز المتابعة والتقييم في العمل العام بمؤسساتها المختلفة، حيث قرر مجلس الوزراء في العام (2009) بتأسيس دائرة للمتابعة والتقييم في وزارة التخطيط والتنمية الإدارية والتي قامت بتطوير مجموعة من المؤشرات الوطنية مع بيانات مرجعية والتي تسمح بعمل قياس التقدم في التوجهات الوطنية مع مرور الزمن في تنفيذ الخطة الوطنية لدولة فلسطين (2014-2016) وبناءً عليه فإن جميع الخطط الوطنية الأخرى المنبثقة عن الوزارات

الفلسطينية انسجمت مع الخطة الوطنية العامة وعلى سبيل المثال لا الحصر فقد بدا جليا في الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي (2010-2014) والتي تم تمديدها للعام (2016) توجه الوزارة نحو تطوير وتطبيق أنظمة وسياسات وإجراءات خاصة بالمتابعة والتقييم وهذا ما ورد في الاستراتيجية رقم (4) والتي تنص على "تعزيز قدرات الوزارة في مجالات التخطيط الاقليمي والمحلي - مأسسة عملية إدارة ومتابعة وتقييم مشاريع البنية التحتية والتنمية" من خلال "تطوير أدلة العمل وتطوير نظام منهجي يضع آليات لتوزيع المشاريع".

في العقد الأخير تبنت وزارة الحكم المحلي منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي من خلال تطوير الخطط التنموية الاستراتيجية للبلدات والمدن الفلسطينية سعياً منها للمساهمة في تطوير واقع التجمعات الفلسطينية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تلبية الاحتياجات والأولويات للتجمعات الفلسطينية في أربعة قطاعات رئيسية تمثلت في المجال الاجتماعي والذي يضم التعليم، والصحة، والحماية الاجتماعية والتمكين للمرأة، والطفولة، والفئات المهمشة، وذوي الاحتياجات الخاصة، والثقافة والتراث، والشباب والرياضة، والمجال الاقتصادي والذي يضم التوظيف في القطاعات المختلفة، والزراعة، والسياحة، والصناعة والتجارة، والخدمات، ومجال البنية التحتية والبيئة والذي يضم الطاقة، والطرق والمواصلات، والمياه والصرف الصحي، والنفايات الصلبة، والإسكان، ومجال الإدارة والحكم الرشيد والذي يضم الأمن وإدارة الكوارث، والتخطيط والتنظيم، والتطوير المؤسسي، وكل ذلك بمشاركة مجتمعية واسعة ممثلة لجميع القطاعات المجتمعية وقيادة وتيسير الهيئات المحلية (وزارة الحكم المحلي، 2009).

تعتبر الخطط التنموية الاستراتيجية للبلدات والمدن الفلسطينية بوصلة عجلة التنمية في فلسطين، ولكن هذه الخطط لا تعتبر من إحدى المتطلبات القانونية المنصوص عليها في قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته بل المطلوب من الهيئات المحلية حسب القانون هو عمل المخططات الهيكلية للمنطقة وعليه لا يتطلب موافقة رسمية من أي جهة حكومية على محتوى الخطط التنموية الاستراتيجية.

وفي تقييم الوضع الحالي للخطط التنموية الاستراتيجية للمدن والبلدات الفلسطينية، تبين وجود فجوة في عملية المتابعة والتقييم لدى الهيئات المحلية فيما يتعلق بموضوع الخطط التنموية الاستراتيجية بالرغم من أهمية المتابعة والتقييم لتلك الخطط من قبل الهيئات المحلية "بدون وجود آليات كافية للمتابعة والتقييم، فإنه من الصعب متابعة وتحديث الخطط التنموية الاستراتيجية أو التأكد من تحقيقها لأهدافها" (Davidson, 2011).

إن عمل الهيئات المحلية يتجاوز ارتباطه المباشر بالخطط التنموية الاستراتيجية حيث أن العمل اليومي للهيئات المحلية يتضمن التعاملات المالية والإدارية والفنية وكل ذلك تلاسه أحياناً الخطط التنموية الاستراتيجية كمتطلب لمراحل إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية دون الخوض في التفاصيل الخاصة بتقييم الاحتياجات والأولويات للمواطنين والتخطيط لها وتقديمها للمواطنين بأفضل صورة من حيث الكم والنوع.

إن عمل الهيئات المحلية هو منظومة متكاملة تتجاوز تقديم الخدمات داخل مباني الهيئات المحلية بل تشمل بالإضافة إلى تقديم الخدمات، التخطيط والموارد البشرية والأمور المالية والمشاركة المجتمعية والحوكمة في إدارة الهيئات المحلية، ولضمان الأداء الأفضل في جميع هذه المحاور فلا بد من وجود

إطار حاكم لها مرتبط بمؤشرات واقعية يمكن الاعتماد عليها في قياس سير التقدم في الأعمال وتحديد الانحرافات التي قد تحدث أثناء التنفيذ والتعلم من أجل أفضل الممارسات وتيسير عملية اتخاذ القرار في إطار الهيئات المحلية وكل ذلك ينطوي تحت مظلة المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.

1.2 مشكلة الدراسة:

يعتبر قطاع الحكم المحلي من القطاعات المهمة في المجتمع الفلسطيني لارتباطه بشكل قوي بالإطار التنموي الفلسطيني والذي يدير جزء كبير من موارده للمساهمة في تحقيق التنمية في جميع قطاعات عمله المختلفة.

أظهرت استراتيجية تنمية قدرات الموارد البشرية والخطة التدريبية لوزارة الحكم المحلي (2015-2017) بأن الوزارة والتي تعتبر المظلة العامة للهيئات المحلية تعتقر لنظام المتابعة والتقييم من حيث المحتوى والتطبيق وقد أدى ذلك إلى التباس الموظفين حيال إذا ما كانوا يفعلون الصواب أم لا، وما هي التعديلات والتغييرات اللازمة خلال عملية التنفيذ والأهم من ذلك في العديد من الحالات لم تكن هناك قرارات مدروسة جيداً أو قائمة على الأدلة (الكسيح، 2015).

بينت استراتيجية قطاع الحكم المحلي (2017-2022) بأن "قطاع الحكم المحلي في فلسطين يعاني من ضعف في نظام المتابعة والتقييم وإدارة المعلومات والتي تؤدي إلى عدم وضوح العلاقة بين المدخلات والنتائج وبالتالي تضعف المتابعة والتقييم والمساءلة".

أظهرت الدراسات السابقة بأن المنظمات بشكل عام والبلديات بشكل خاص بحاجة إلى وجود نظام متابعة وتقييم (Govender,2011) من أجل تحسين المساءلة واتخاذ القرارات، والتعلم المؤسسي

(Ojok,2016)، لكن لا تزال هناك العديد من التحديات التي تواجهها المنظمات والبلديات في تطبيق المتابعة والتقييم لجميع الأعمال (Nelson,2016) لعدة أسباب من أهمها ضعف الدور الحكومي على المستويين الوطني والمناطقي في مساندة البلديات بشكل كفو وفعال والذي أضعف وجود نظام متابعة وتقييم فعال في البلديات (Motingoe,2012) ونقص في التمويل، وقلة البيانات، وقلة الخبرات لمتابعة وتقييم المشاريع بفاعلية (Tulema,2014) وأيضاً غالبية ممارسات المتابعة والتقييم في المنظمات هي أساساً مدفوعة من قبل المانحين وأقل قلقاً بشأن تحسينات البرامج الداخلية والمساءلة الخارجية تجاه المستفيدين وإن الممارسات المختلفة للمتابعة والتقييم تعاني من محدودية الموارد والخبرات المؤسسية للقيام بها وعدم الوعي المؤسسي بأهمية المتابعة والتقييم (Aisha,2013)، وضعف دعم الإدارة العليا لمتابعة وتقييم الأعمال (Kamau, 2015).

ومن خلال خبرة الباحث في قطاع الحكم المحلي الفلسطيني لأكثر من عشر سنوات فقد لاحظ الباحث بأن الهيئات المحلية في الضفة الغربية لا تزال تواجه العديد من التحديات والمعوقات لتخطيط وتنفيذ متابعة وتقييم أعمالها ومن أهم تلك التحديات هي الآليات والممارسات المتبعة في الهيئات المحلية لمتابعة وتقييم أعمالها، ومدى توفر المتطلبات القانونية والإجرائية لتفعيل متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية، والأدوار والمسؤوليات في عملية التخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم، وإدارة المعرفة والاتصال والتواصل فيما يخص المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لاقتراح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية.

1.3 أسئلة الدراسة:

للوصول إلى اقتراح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية، أتت هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة على النحو التالي:

- 1- ما مدى معرفة الهيئات المحلية بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم؟
- 2- ما هي التحديات التي تواجهها الهيئات المحلية في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها؟
- 3- ما هي المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية؟
- 4- ما هي الأدوار والمسؤوليات للأطراف ذات العلاقة في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية؟

1.4 أهمية الدراسة:

إن الأدبيات الخاصة بالمتابعة والتقييم تظهر بشكل كبير في الممارسات المطبقة خارج فلسطين وإن دخول موضوع المتابعة والتقييم إلى فلسطين يعتبر حديثاً من حيث المفهوم والتخطيط والتنفيذ حيث تم دخوله من خلال المشاريع والبرامج الممولة من المؤسسات المانحة.

تبرز الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة على النحو التالي:

- الأهمية النظرية للدراسة: تكمن الأهمية النظرية للدراسة في أهمية موضوعها حيث أنها تساهم في توفير قدر من المعرفة والبحث والأدبيات فيما يخص المتابعة والتقييم في إطار أعمال الهيئات المحلية في فلسطين والتي تعتبر من أهم الأعمال التي تلامس حياة السكان اليومية

هذا بالإضافة إلى قلة الأدبيات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فيما يخص أعمال الهيئات المحلية.

- الأهمية التطبيقية للدراسة: تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تعمل على تزويد وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية والأطراف ذات العلاقة بمقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية ومنسجمة مع أهداف الوزارة الاستراتيجية بالإضافة إلى تزويد الهيئات المحلية بمجالسها وكادرها العامل بآليات وأدوات لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية ومرجعيات لاتخاذ القرارات في أعمال الهيئات المحلية مبنية على الأدلة.

1.5 أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيس من الدراسة هو تقديم مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية من خلال التعرف على واقع المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات فيما يخص متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية وعليه اقتراح سياسات تتسجم مع سياق عمل الهيئات المحلية، وبأكثر دقة فإن الدراسة تسعى من خلال مقترح ورقة السياسات إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالي:

- 1- تعزيز مفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.
- 2- تعزيز آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.
- 3- توضيح المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.
- 4- توضيح الأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية لجميع الأطراف ذات العلاقة.

1.6 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على موضوع المتابعة والتقييم في أعمال الهيئات المحلية وهذا هو محور التركيز الرئيس.
- **الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة تقتصر على الهيئات المحلية الموجودة في الضفة الغربية (جنوب ووسط وشمال الضفة الغربية) وبالتحديد الهيئات المحلية المصنفة "بلديات" دون "المجالس القروية" وذلك لأن أعمال البلديات تغطي أعمال المجالس القروية.
- **الحدود الزمانية:** إن الحدود الزمانية لهذه الدراسة تقتصر على السنة الدراسية (2016/2017).
- **الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تمثلت في الأشخاص من ذوي العلاقة بوضع السياسات وتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية من مختلف المستويات الوظيفية، هذا بالإضافة إلى عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية ممن لهم علاقة بموضوع المتابعة والتقييم.

1.7 مصطلحات الدراسة:

1.7.1 السياسة Policy:

عرفها (حسين، 1993) و(شوتر، 2004) بأنها: قواعد توضع بمعرفة المديرين، لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية الدنيا، وقد تكون هذه السياسات معلنة أو ضمنية، وهي في مجمل الأحوال بمثابة الدليل الذي يحدد للمرؤوسين طرق تحقيق الأهداف، وهي بالتالي المرشد في التنفيذ أو في القيام بالإجراءات التنفيذية.

عرفت السياسة أيضاً بأنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم والقواعد توضع بمعرفة الإدارة العليا، وتلتزم بتنفيذها مختلف المستويات الإدارية، كما إن نتيجة لهذا الالتزام هو إيجاد نسق موحد بين أجزاء المنظمة انطلاقاً من التفكير الموحد، وأساليب الأداء التي تنظمها السياسات، مما يوفر بالتالي أساساً موحداً لتقييم المواقف واتخاذ القرار (العقلمي، 1997).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من المبادئ، والقواعد العامة، والتوجيهات التي سبق تحديدها، بحيث تساهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والمالية والفنية في الهيئات المحلية، وترشد وتوجه سلوك الأفراد وتضبط تفكيرهم، وهي بمثابة الدليل الذي يحدد طرق تحقيق الهدف.

1.7.2 المتابعة Monitoring:

إن التعريف التي تستخدمه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) والمستخدم من قبل العديد من المؤسسات الدولية لمفهوم المتابعة هو: "المتابعة هي عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسيين بالتطور المستمر عن مدى الانجاز في الأداء وتحقيق الأهداف والتقدم في استخدام المخصصات المالية" (OECD, 2002).

ينسجم مفهوم المتابعة مع مفهوم الرقابة المانعة (Preventive Control) التي تسعى لمنع الانحرافات والأخطاء، والمتابعة برغم من بساطة المبدأ الذي تقوم عليه إلا أنها تمثل ناحية من أهم النواحي التي تعكس كفاءة الإدارة في كيفية استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة ونتاجية ولا شك أن الاهتمام بدراسة الفكرة وأساليب تطبيقها يبرره الوفر الناشئ من اقتصاد في الموارد الضائعة بشكل يمنع الهدف من التحقق أصلاً (ديري، 2011).

تغطي المتابعة عادة أنشطة مثل متابعة مواعيد العمل كما جاءت في الخطط التشغيلية السنوية والنفقات للتأكد من أن التنفيذ المخطط تم فعلاً في الموعد المحدد، وتتضمن أيضاً متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية لتقارير الأداء السنوية.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: وظيفة مستمرة في الهيئات المحلية تستخدم جمع معلومات وبيانات بشكل منظم لإعلام مجالس الهيئات المحلية وأصحاب العلاقة الرئيسيين حول أعمال الهيئات المحلية التي يتم تنفيذها من حيث التقدم في الأعمال وتحقيق النتائج واكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

1.7.3 التقييم Evaluation:

تعرف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) التقييم بـ "عملية منظمة وموضوعية لمشروع أو برنامج أو سياسة تم القيام بها أو في قيد التنفيذ بما تشمله من تصميم، وتنفيذ، ونتائج بهدف تحديد العلاقة الرابطة ومدى تحقيق الأهداف والكفاءة والفاعلية والأثر بعيد المدى والديمومة، والتقييم لا بد أن يقوم بتزويدنا بمعلومات ذات مصداقية ومفيدة وأيضاً الدروس المستفادة اللازمة لعملية صناعة القرار لكل من المستفيدين والمانحين" (OECD, 2002).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: تقييم موضوعي ومنظم لعملية تمت أو يتم تنفيذها، أو برنامج أو مشروع، من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج، والهدف من التقييم هو تحديد الصلة ومدى تحقيق الأهداف وكفاءة وفاعلية وأثر وديمومة العملية أو البرنامج أو المشروع.

1.7.4 الهيئات المحلية:

يعرف قانون رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته الخاص بالهيئات المحلية الفلسطينية في التعريفات والمادة (3) من نفس القانون بأن الهيئات المحلية هي "وحدات الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين"، وأيضاً "تعتبر الهيئة المحلية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون. يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضاؤه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات".

1.7.5 أعمال الهيئات المحلية:

إن أعمال الهيئات المحلية المنصوص عليها في قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) المادة (15) وتعديلاته تشمل (27) عملاً في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والفيزيائية والبيئية والإدارية.

1.8 منهجية الدراسة:

لطبيعة هدف الدراسة والتي تسعى إلى تقديم مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية، فقد قام الباحث باستخدام المنهج الاستكشافي، وهو منهج يسعى للحصول على المعرفة حول مشكلة موجودة خلال التواصل بالمستجيبين عن طريق المقابلات، وذلك بالاعتماد على طرح أكبر قدر من الاسئلة الممكنة والإجابة عليها، ليتم من خلالها الكشف عن كافة زوايا وأبعاد الموضوع قيد الدراسة، بما يضمن إنتاج معارف وحقائق جديدة (Sekaran, 2006).

من أجل تحقيق هدف الدراسة، اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات وهما:

- المصادر الأولية: تم الحصول منها على البيانات الأولية لإتمام الدراسة وتحقيق أهدافها، عن طريق الملاحظة (الملاحظ غير المشارك) التي قام بها الباحث والمقابلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة مع مجموعة من العاملين في البلديات في المستويات الوظيفية المختلفة وأيضاً عرض مقترح ورقة السياسات على عينه من الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية ممن عملهم مرتبط بوضع السياسات وتخطيط وتنفيذ متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية (أسلوب دلفاي).
- المصادر الثانوية: تم الحصول منها على البيانات الثانوية وتم استيفاء هذا الجانب بالاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل الجامعية ومواقع الإنترنت التي تناولت موضوع الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك من أجل وضع الدراسة في إطار نظري مناسب.

1.9 هيكلية الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول رتبت على النحو التالي:

- الفصل الاول: الإطار العام للدراسة ويشمل مقدمة، ومشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة، ومنهجية الدراسة، وهيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري ويشمل مقدمة، الإطار النظري بما يخص السياسات، والمتابعة والتقييم، والحكم المحلي في فلسطين.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة ويشمل مقدمة، عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وإجراءات الدراسة.
- الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها ويشمل مقدمة، ونتائج أسئلة الدراسة.

- **الفصل الخامس:** النتائج والاستنتاجات والتوصيات وآليات التنفيذ ويشمل مقدمة، وعرضاً ملخصاً للنتائج التي تم التوصل إليها، كما يشتمل هذا الفصل على الاستنتاجات والتوصيات التي انبثقت عن النتائج وأيضاً آليات التنفيذ التي تترجم التوصيات بشكل عملي.
- وأخيراً أضيف إلى هذه الفصول قائمة بأهم المراجع ذات الصلة وملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2.1 مقدمة.

2.2 الإطار النظري.

2.2.1 السياسات.

2.2.2 المتابعة والتقييم.

2.2.3 الحكم المحلي في فلسطين.

الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 مقدمة:

تناولت الدراسة ثلاثة محاور رئيسية ضمن إطارها النظري وهي: (1) السياسات و(2) المتابعة والتقييم و(3) أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية، وفيما يلي مراجعة للمفاهيم الثلاثة وتفرعاتها حسب ما هو متوفر من مصادر ذات علاقة بموضوع الدراسة بشكل عام وأعمال الهيئات المحلية بشكل خاص.

2.2 الإطار النظري:

2.2.1 السياسات:

سيتم استعراض المفاهيم التي تطرقت للسياسات وتعريفاتها، وكذلك أهميتها وتقسيماتها، وعناصرها ومتغيراتها، وميزاتها وشروط إعداد السياسات والعلاقة بينها والأهداف والاستراتيجيات وأوجه التشابه والفروقات بينهما.

2.2.1.1 مفهوم السياسات:

تعتبر السياسات إحدى المفاهيم الإدارية التي تتضمن إرشادات وتوجيهات تضعها الإدارة بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويتم استخدامها على مستوى الوحدات والإدارات والأقسام في المنظمة.

السياسات هي مفاهيم معينة أو تسلسل معين للتفكير عند اتخاذ القرارات، فإذا كانت الأهداف تحدد الأغراض النهائية للتخطيط فإن السياسات تعكس وتفسر الأهداف وتوجه القرارات للمساهمة في تحقيق الأهداف وبالتالي تضع الإطار العام للتخطيط (قصبيات، 2010).

السياسة في علم الإدارة يقصد بها مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات العليا في المنظمة لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها، فالسياسة تعد بمثابة دستور العمل، وهي الإطار الدائم الذي يحدد الفكر الإداري ويوجهه، وفي نطاقها يتم جميع التصرفات، وتوضح الأدوار لكافة الأنشطة وعلى كافة المستويات، وكل ذلك في انسجام وتوافق وصولاً إلى تحقيق الهدف (الشرقاوي، 1992).

يمكن تعريف السياسة كخطة توضح الخطوات العريضة والعمامة التي ترشد عملية التنفيذ أو التطبيق للاستراتيجية المختارة ويتم التوافق عليها من قبل الحكومات، أو منظمات الأعمال، أو المجموعات والأفراد وهي مبدأ يؤمن الشخص به وكيفية تأثيره على سلوكه (Study Mode Research, 2017).

ويمكن أيضاً تعريف السياسة ببرنامج مكون من مجموعة من الأفعال التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة بهدف تحقيق تغيير معين وعادة ما يكون للأفضل لوضع غير مرضي (Cloete, 2009).

تختلف السياسات باختلاف القضية التي تتناولها ويمكن اعتبار السياسة كـ "التزام" أو "وثيقة للنية" وأيضاً يمكن وصف السياسة بعملية اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة والتي تشمل تحديد الخيارات المختلفة مثل أولويات البرامج أو أوجه الإنفاق والاختيار فيما بينهم على أساس الأثر الذي سيحققونه.

2.2.1.2 أهمية السياسات في المنظمة:

إن وجود السياسات داخل المنظمة له أهمية كبيرة لكل من العاملين في المنظمة وللمنظمة فهي:

- أداة لتوجيه الأعمال والسلوكيات داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف والغايات والنتائج المرجوة.

- تساعد في إيجاد أدلة عمل حول كيفية متابعة الأنشطة وتقييمها بانسجام مع المعايير الموضوعية.

- تساعد العاملين في المنظمة في معرفة ما هو المتوقع منهم من حيث معايير السلوك والأداء.
- تساعد في وضع قواعد وإرشادات لاتخاذ القرار في الظروف الروتينية وبالتالي لا يلزم العاملين أو المدراء الرجوع إلى المدراء الأعلى مستوى للسؤال عن كيفية التصرف.

- تساعد في تبني استجابة ثابتة وواضحة في جميع المنظمة.
- تساعد في ترسيخ مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع العاملين في المنظمة.
- تساعد المنظمة في إيجاد وسيلة مقبولة من قبل الجميع للتعامل في الشكاوى وتعزيز الموضوعية في التعامل.

- تساعد في إيجاد وسيلة للاتصال والتواصل بين جميع العاملين في المنظمة وخاصة العاملين الجدد.

- تساعد المنظمة في حماية نفسها من أي تجاوز لقوانين العمل مثل فرص العمل المتساوية لجميع.

كما تكمن أهمية السياسات في أنها تؤدي إلى توضيح أهداف المنظمة، وتعمل على سرعة تحقيقها وتساهم في وضع الخطط وتحقق الترابط بين الوحدات الإدارية بالمنظمة وتعمل على تدعيم العلاقات بين المنظمة وجماهيرها وكوسيلة لتقييم المنظمة وتبعث الثقة في نفوس الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016).

2.2.1.3 خصائص السياسات:

هناك العديد من الخصائص العامة التي تحمي صانع السياسات من الوقوع في الخطأ عند وضع السياسات، وهي كما أوردها كل من (قصبيات، 2010) و (Noorwanto, 2014) و(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016) كالتالي:

- **البساطة:** يجب عند إعداد السياسات الإدارية أن يعبر عنها بأسلوب واضح حتى تكون سهلة الفهم لمن يقومون بتنفيذها، وبالتالي لا يلجؤون إلى الاجتهاد في تفسير المقصود منها، حيث أن ذلك قد يؤدي إلى وجود الاحتكاك بين الأفراد، وانعدام الثقة في الإدارة.
- **الثبات:** يجب عند إعداد السياسة الإدارية أن تكون هذه السياسة ثابتة نسبياً، والسياسة الثابتة هي السياسة التي تتغير فقط استجابة لتغيرات أساسية في أهداف وخصائص المنظمة، وعدم ثبات السياسة الموضوعية قد يخلق شعوراً بعدم التأكد مما قد يكون له تأثير سيء على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.
- **المرونة:** يجب عند إعداد السياسات الإدارية الأخذ في الاعتبار توفر عنصر المرونة، لكي تتلاءم مع ما يحتمل أن يحدث في المستقبل من تغيرات، وبذلك لا تقف سداً في مواجهة حرية الحركة عند الأجهزة الإدارية، وذلك إذا تغيرت الظروف.
- **الشمول:** تكون السياسة شاملة عندما تشمل جميع أنواع المشكلات التي تتعلق بالعمل في الوقت والمكان الذي تنشأ فيه، ولا بد أن تكون السياسات الإدارية شاملة حتى تغطي الطوارئ المختلفة والأحداث العارضة عند تنفيذ خطط المنظمة، كما يجب أن يراعى عند إعداد السياسة الإدارية أن يكون عنصر الشمول عملياً أكثر منه نظرياً، حيث يجب الأخذ

في الاعتبار عند إعداد السياسة والتي تتصف بالشمول - أخذ المقدر المحددة للأفراد على توقع جميع الاحتمالات في المستقبل.

- **التناسق والتكامل:** تعتمد السياسات المتكاملة في وضعها على مراعاة طرق العمل بالنسبة لمختلف الوظائف في المنظمة، فتوجد في المنظمة الكثير من السياسات الإدارية، ويحسن الأخذ في الاعتبار عند وضع مثل هذه السياسات الإدارية عدم التعارض بين سياسة وأخرى.

- **أن تكون السياسة الإدارية مستوحاة من أهداف المنظمة:** لا بد أيضاً عند إعداد السياسات الإدارية مراعاة أن تكون هذه السياسات مستوحاة من الهدف الرئيس للمنظمة، ومن أهدافها الفرعية.

- **أن تحقق السياسة الإدارية مصالح الأطراف المهتمة بنشاط المنظمة:** عند إعداد السياسات الإدارية يجب أن تحقق هذه السياسات مصلحة جميع الأطراف المهتمة بنشاط المنظمة، فقد يوجد تعارض كبير بين هذه الأطراف، فمثلاً في منظمات الأعمال قد يوجد تعارض بين مصالح أصحاب رأس المال من جهة والعاملين من جهة أخرى.

- **أن تكون السياسة الإدارية واقعية ويمكن تطبيقها:** يجب أن يتم إعداد السياسات الإدارية بطريقة تضمن توفر عنصر الواقعية، وإمكانية التطبيق، والعمل بها، فيجب أن تتبع السياسة الإدارية من واقع المجتمع، كما يجب أن تتفق مع السياسة العامة للدولة إن كانت تعد صفة خاصة لمنظمة أعمال في هذه الدولة.

- يجب اتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن نجاح السياسة الإدارية عند إعدادها: حتى يمكن تنفيذ السياسات الإدارية بنجاح، فإنه عند إعدادها يجب اتخاذ الإجراءات التي تضمن نجاحها كافة.
- **ضرورة متابعة السياسة الإدارية:** يتطلب الأمر عند إعداد السياسات الإدارية ضرورة متابعتها، فليس معنى أن توضع السياسة الإدارية موضع التطبيق أننا قد انتهينا من إعدادها، فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء التفسير.
- **الاستناد الى الأدلة:** من اهم العوامل في وضع السياسات هو بناء قرار السياسة على بيانات وإحصاءات سليمة، والجدير بالذكر انه على الرغم من ان كميات كبيرة من الادلة قد تجمع، الا ان مجموعة قليلة من المعلومات فقط تكون ذات قيمة حقيقية.
- **دراسة أفضل الممارسات العالمية:** من الخصائص الاساسية الاخرى لنجاح عملية وضع السياسات اجراء مقارنات معيارية لأفضل الممارسات العالمية للبيئة المحلية لمعرفة كيف يتم استخدام المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات، وكيف تمت معالجة مسائل مشابهة، ما هي المعلومات والطرق المستخدمة، ما هو الحل المقترح، وما هي مؤشرات النجاح.
- **النظر في معطيات الاطراف المعنية:** في حين تشكل الحكومة غالبا مصدرا اساسيا للإحصاءات، إلا أنه يمكن ان تتوافر لدى الاطراف الاخرى بيانات موثوقة يمكن الوصول اليها تساعد في وضع السياسات، وبالإضافة الى توفير المعلومات الموثوقة، قد يكون باستطاعة الاطراف المعنية تقديم رؤية نافذة حول بعض المنهجيات الممكنة لمعالجة المسألة.

- إجراء مراجعات اضافية: قد تشكل المراجعة الاضافية اساسا لتحقيق المزيد من الدعم وبناء المزيد من المصداقية لاقتراح سياسة معينة. ويمكن ان تنفذ هذه المراجعة عن طريق خبراء محليين و/أو أجنب او مجموعات تركيز لتقديم ادلتهم/اثباتاتهم حول المسائل طويلة الأمد.
- تقييم التكلفة مقابل الفائدة: من الضروري تقييم المبادرات التي ستشكل جزءاً من سياسة معينة بالاستناد الى حساب التكلفة والعائد. وفي حين ان معادلة التكلفة والعائد قد لا تكون هي المحرك الوحيد لاتخاذ قرار بشأن سياسة معينة، الا ان اعتماد هذه المنهجية قد يساعد على بناء اساس قوي وسليم لتبرير هذا القرار.

2.2.1.4 أنواع السياسات:

أوردت (قصيبات، 2010) أنواع للسياسات كالتالي:

- السياسات الاساسية: وهي السياسات التي تتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة في لائحة تأسيس المنظمة ومتصلة بأهدافها.
- السياسات العليا: هي السياسات التي توضع بمعرفة الإدارة العليا في المشروع وهي أكثر السياسات الاساسية تفصيلاً ولكنها تتصل بأعمال المشروع ككل.
- سياسات تشغيلية: هي السياسات التي تتعلق بنشاط معين في المنظمة مثل سياسات الشراء والإنتاج والبيع وغيرها.

كما يتم تقسيم السياسات حسب مجال العمل أو النشاط التي تطبق فيه السياسات الإدارية على وظائف الإدارة والتي تشمل سياسة التخطيط، وسياسة التنظيم، وسياسة التوجيه، وسياسات المتابعة والتقييم،

وسياسة بناء قيادات بالمنظمة، وسياسة المعلومات الإدارية، وسياسة الاتصالات التنظيمية، وسياسة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وغيرها.

2.2.1.5 مصادر تصميم وتعديل السياسات الإدارية:

إن عملية تصميم السياسات الإدارية وتعديلها هي بالدرجة الأولى استخدام كفاء، وتوظيف إيجابي لتدفق من المعلومات، يأتي للإدارة من مصادر مختلفة خارجية وداخلية، وبالتالي، فإن تصميم وتعديل السياسات الإدارية هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى، يعتمد على التفكير والتحليل والاختيار والمفاضلة بين البدائل، ثم اتخاذ قرار باختيار البديل الأفضل، أي أن تصميم وتعديل السياسات الإدارية هو في ذاته تطبيق مباشر للعملية الإدارية، ومن ثم، فإن دراسة تصميم السياسات وتعديلها يتطلب التعرف على عناصر العملية ذاتها، التي يمكن الاسترشاد بمنطق النظام المفتوح لتحديد تلك العناصر.

2.2.1.6 الفروقات بين السياسات والقواعد والإجراءات والأهداف والاستراتيجيات:

هناك عدة مفاهيم تتقاطع مع مفهوم السياسات فلا بد من التفريق فيما بينها من أجل الوصول إلى المفهوم الحقيقي للسياسات وعدم الخلط فيما بينها والتي تشمل السياسة، والقواعد، والإجراءات، والأهداف، والاستراتيجيات وهي كما أوردها (السلمي، 1995) و(حسين، 1993):

- **السياسات:** هي تعبير مكتوب وقد يكون شفهيًا أو حتى ضمنيًا، يضع الحدود والاتجاهات، التي يجب أن يتخذ المديرين قراراتهم في إطارها، أي إن السياسة هي مرشد لاتخاذ القرارات.

- **القاعدة:** طريقة محددة للأداء يجب الالتزام بها، فالقاعدة مرشد للأداء الفردي. القواعد تتطلب أن يتم عمل محدد آخذاً في الحسبان الموقف المعين، ومن ثم فإنها ترتبط بإجراءات العمل من حيث أنها توجه العمل ولكنها لا تحدد تتابع زمني معين، القواعد تختلف عن السياسات بأنها لا تتطلب أي إرشاد عكس السياسات التي توجه التفكير لاتخاذ القرارات المناسبة.
- **الإجراءات:** هي الخطط التي توضح الطريقة التي تتبع عادة لمعالجة موضوع معين، أي أنها تبين خطوات العمل التي تتم لتحقيق هدف معين وكيفية تتابع تلك الخطوات، وتختلف الإجراءات حسب الموضوع التي تعالجه والظروف التي توضع بها.
- **الأهداف:** الأهداف يتم تعريفها على أنها نتيجة محددة يجب الوصول إليها ضمن فترة زمنية معينة، أي أن الأهداف تعني النهايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال فعاليتها وأنشطتها، وهذا يعني أن الأهداف التي تضعها وترسمها المنظمة بشكل عام، هي التي تحدد السياقات العامة للأداء والتنفيذ فيها، وبالتالي، تعتبر القاعدة الأساسية للانطلاق في رسم وتحديد نوعية الاستراتيجيات والسياسات.
- **الاستراتيجيات:** هي التوجه العام بعيد المدى المصمم لعمل المنظمة للوصول إلى أهداف محددة، والاستراتيجية هي فن التخطيط بعيد المدى وإدارة الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بأقصى درجات الفاعلية، وتتبع عن الاستراتيجية في الغالب سياسات وخطط تنفيذية للوصول إلى النتائج المتوخاة.

ومن ناحية أخرى، فالاستراتيجية هي سياسة من المستوى العالي والتي تصف عملية صنع القرار: إلى أين سنصل وكيف سنصل؟ فنتناول الاستراتيجية تخصيص وتوزيع الموارد وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة. قد توجد الاستراتيجية دون السياسة، وفي بعض الأحيان تتوازي الاستراتيجية والسياسة.

تتعامل الاستراتيجية في المقام الأول مع القيود والفرص البيئية في حين أن السياسة المعنية أساساً مع الإدارة الداخلية وعليه فإن تنفيذ السياسة يمكن تفويضه لكن تنفيذ استراتيجية لا يمكن تفويضه لأنه يتطلب القرار التنفيذي للحظة الأخيرة.

السياسات هي الإطار الذي يصف التوجه الاستراتيجي العام والعمل من أجل اتخاذ القرارات من قبل أصحاب القرار، فهي نوع ثالث من الخطط تأتي بعد إعداد خطط الاستراتيجيات، فهي تساعد على تحقيق الهدف النهائي الكبير، وهي تعني أيضاً خطط المنظمة المرسومة لتحقيق أهدافها، ومواجهة المتغيرات البيئية الداخلية، فالسياسات بهذا المعنى تعتبر وسائل مناسبة وضرورية لتحقيق الاستراتيجيات، ومن ثم تحقيق الأهداف.

جدول رقم 1: الفروقات بين السياسة والاستراتيجية

الاستراتيجية	السياسة
<p>الاستراتيجيات تهتم في أن تكون الموارد البشرية والمادية تم تخصيصها بطريقة تعمل على تعظيم الفرص في تحقيق أهداف المنظمة مع مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال.</p>	<p>السياسة هي الإطار الذي يصف التوجه الاستراتيجي العام والعمل من أجل اتخاذ القرارات من قبل أصحاب القرار.</p>
<p>الاستراتيجيات عبارة عن مجموعة محددة من الأفعال التي يتم القيام بها لتحقيق أهداف معينة (تنفيذية أكثر).</p>	<p>السياسة عبارة عن إرشادات يتم استخدامها لاتخاذ القرارات والنشاطات والتي يتم القيام بها من قبل المرؤوسين لتحقيق مجموعة من الأهداف (توجيهية أكثر).</p>
<p>الاستراتيجية موجهة نحو الأفعال وتبحث نحو تحقيقها.</p>	<p>السياسة هي فهم مشترك لاتخاذ القرار.</p>
<p>الاستراتيجية لا يمكن تفويضها لمستويات أدنى.</p>	<p>السياسة تكون موجهة من قبل فكرة معينة.</p>
<p>الاستراتيجية عبارة عن قاعدة/قانون لاتخاذ القرار لكن السياسة فهي بحد ذاتها قرار متوقف</p>	<p>السياسات لا بد أن تتكامل مع بعضها البعض وعليه يتم تنفيذ الاستراتيجية بشكل</p>

السياسة	الاستراتيجية
فاعل وناجح.	عن التنفيذ.
السياسة تكون مكتوبة ورسمية.	الاستراتيجية قد لا تكون رسمية وليس بالضرورة تكون مكتوبة أو سرية.

المصدر (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016).

2.2.1.7 المدى الزمني للسياسات:

من حيث المدى الزمني للسياسات، فعادةً ما يكون أما قصير أو متوسط أو طويل الأجل، إلا أن مداها التأثيري يشمل كل عناصر المنظمة، وعادةً ما تدون هذه السياسات في النظام التأسيسي للمنظمة أو دستورها، إلى جانب أنها تتميز بإمكانية تعديلها وفقاً للظروف المستجدة بما يتناسب مع مصالح أصحاب المنظمة (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2009).

2.2.1.8 الحاجات التي تلزم وجود السياسات حسب المدى الزمني:

بشكل عام فهناك ثلاث مسائل تلزم وجود سياسات حسب المدى الزمني للسياسات وهي كالتالي:

- مسائل على المدى القصير (أقل من سنة): وتضم أيضاً المسائل الطارئة المرتبطة بأحداث غير متوقعة تتطلب اتخاذ قرار سريع لمعالجتها مثل الكوارث الطبيعية والأوبئة.
- مسائل على المدى المتوسط (3-1 سنوات): لا تتطلب هذه المسائل التصرف بشكل سريع لوضع السياسات ولكن تأتي هذه السياسات لتعديل أو تطوير سياسة أو خطط موجودة حالياً مع ضمان الانسجام مع أفضل الممارسات ذات العلاقة بموضوع السياسة أو استحداث أخرى

ذات نتائج متوسطة المدى مثل وجود تغييرات جديدة على وضع العاملين وبالتالي يتطلب ذلك عمل تطوير للسياسات الخاصة بالعمال.

- **مسائل على المدى البعيد (أكثر من 3 سنوات):** هذه المسائل لا بد من دراستها وخاصة التأثيرات المتوقعة حدوثها بعد فترة زمنية تتجاوز الثلاث سنوات وعليه وضع سياسات للتخفيف من الآثار والتبعيات موضوع السياسة أي لا بد من التخطيط المسبق قبل حدوث نتائج غير مرغوب فيها وعليه ضمان حصول الأجيال القادمة على حاجاتهم الصحية والتعليمية وغيرها مثل مشكلة التدخين أو السمنة عند الأطفال والتي تظهر نتائجها بعد فترة زمنية تتجاوز الثلاث سنوات.

2.2.1.9 الأطراف ذات العلاقة في صنع السياسات:

ترتبط السياسات بالتغيير المطلوب الذي يتحقق من خلال وضعها والتي بدورها قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأطراف ذات العلاقة أو أصحاب العلاقة، ويختلف كل طرف في دوره في وضع السياسة حسب الحاجة التي يسعى لتحقيقها من خلال السياسية، والأطراف ذات العلاقة في وضع السياسات والتأثر بها هي:

- **مجلس الوزراء:** يعتبر اعلى سلطة في الحكومة ويستطيع ان يصدر قرارا (عبارة عن سياسة عامة) يؤثر بدوره على أكثر من جهة.
- **الوزارات:** في كثير من الاحيان تقوم الوزارات بنفسها بتحديد الحاجة الى اطلاق سياسة معينة، وهي بالتالي تقرر السياسة اذا كانت ضمن اختصاصها ولا تتطلب موافقة مجلس الوزراء أو ترفع مقترح السياسة اذا كانت موافقة مجلس الوزراء مطلوبة علماً بأن المادة (2) من قانون

الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة (1997) قد نصت على أن تقوم وزارة الحكم المحلي برسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس".

- **المواطنون:** من وقت لآخر يعبر المواطنون عن عدم رضاهم حيال مسألة معينة، مما يؤدي الى انتشار الحديث والى تغطية اعلامية للمسألة.
- **قطاع الاعمال والتجارة:** غالبا ما يقوم قطاع الاعمال والتجارة بتسليط الضوء على مشاكل محددة امام الحكومة، حيث يعتقد ان تحرك الحكومة يمكن ان يساهم في حل المشكلة او سيكون له تأثير مباشر على تخفيف المخاطر المرتبطة به.
- **المنظمات الغير حكومية والوكالات الدولية:** في حين يكون تركيز المنظمات الغير حكومية والوكالات الدولية منصبا بشكل رئيسي على مهماتها الدائمة، الا انها تقوم من وقت الى اخر بلفت انتباه الوزارات او الحكومة الى مسألة معينة.
- **الصحافة والاعلام:** غالبا ما تلعب الصحافة والاعلام دورا مباشرا في تسليط الضوء على الحاجة الى السياسات، اما عن طريق المقالات الصحفية التي تتناول المسائل التي لا يتم الالتفات اليها، واما عن طريق توفير منبر نقاش للمسائل الشائكة المثيرة للجدل، وبالتالي التركيز أكثر فأكثر على المصدر الرئيسي للمشكلة.

2.2.1.10 تطبيق السياسات:

تقوم السياسات على اعتبارات في ذهن متخذ القرار، لتوجه عملية اتخاذ القرار له، أو لمن دونه في المستوى الإداري، وتساعد في تحقيق الأهداف، والتنسيق، والتعاون، وسبباً في تحقيق رضا العملاء، وكل أصحاب المصالح، وتكمن قيمة السياسات في تطبيقها، وهذا التطبيق يمر بعدة مراحل على النحو التالي (فياض، 2010):

- تكوين وإعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادئ شاملة، وقواعد محددة.
- توزيع هذه السياسات، وتعريفها على كل القطاعات في المنظمة.
- توجيه الأفراد، وتعريفهم بمفاهيم هذه السياسات، وأهدافها.
- القبول بهذه السياسات من قبل العاملين في المنظمة.
- تفسير بعض الجوانب الغامضة فيها.
- التطبيق والمتابعة.

2.2.1.11 المراحل الرئيسية في عملية وضع السياسات:

حسب دليل وضع السياسات الصادر عن مكتب رئاسة مجلس الوزراء في وزارة شؤون مجلس الوزراء في الإمارات، يتم وضع السياسات الفعالة بالتركيز على النتائج البعيدة المدى، وبالاعتماد على الأدلة القوية والتحليل الدقيق، وبالتزام الاطراف المعنية. ولهذه الاسباب ينبغي ان تجري عملية وضع السياسات وفقاً لأسس ممنهجة ومنظمة ضمن مراحل واضحة ومحددة.

- المرحلة التحضيرية: يتم التركيز في المرحلة التحضيرية على متابعة وتحليل المسائل الجديدة والاتجاهات الحالية السائدة التي يمكن ان تؤدي الى بروز حاجة لوضع سياسة محددة، وتتم

عملية التحضير عبر تحليل المسألة وتقييم البيئة الخارجية وجمع الأدلة. مع نهاية هذه المرحلة يكون واضعي السياسات قد حددوا بوضوح الاهداف والنتائج المرجوة اضافة الى رفع التوصية حول ما إذا كانت المسألة تحتاج الى المزيد من الدراسة او التعاضى عن المسألة.

- **الدراسة والتوصية:** تنفذ مرحلة الدراسة والتوصية على المسائل التي اجتازت المرحلة التحضيرية وحصلت على موافقة لإجراء المزيد من التحليل، وتنقسم بدورها الى ثلاثة مراحل فرعية:

○ **بدء المشروع:** تتلخص مرحلة بدء المشروع الفرعية في تشكيل فريق العمل، وتحديد اهداف المشروع والإطار الزمني له والنتائج المرجوة منه بالإضافة الى الحصول على دعم الاطراف المعنية.

○ **التحليل والتقييم:** تتلخص مرحلة التحليل والتقييم الفرعية في مراجعة السياسات الحالية والسابقة لتحديد أي دروس مستفادة تضمن تحقيق النتائج المرجوة، وتطوير المبادرات باستخدام ادوات التفكير المناسبة وتقييم مدى امكانية تطبيقها بالتشاور مع الاطراف المعنية والقيام بتحليل التكلفة مقابل العائد لاعتماد هذه المبادرات. وبعد ذلك، يتم تحديد مقاييس الاداء المرتكزة على النتائج للمبادرات المعتمدة لضمان متابعة فعالة لتنفيذ السياسة.

○ **التوصية:** تتلخص مرحلة التوصية الفرعية في اعداد ملف متكامل للسياسة، يبدأ بما جاء بالمرحلة التحضيرية الاولية وينتهي بالتوصية النهائية. كما يتم تلخيص النتائج بغية عرضها للموافقة، وتحضير مذكرة اقتراح السياسات.

- **متابعة التنفيذ والمراجعة:** في مرحلة متابعة التنفيذ والمراجعة، يتم تسليم السياسة الى الفريق المعني بالتنفيذ. وتحصل في هذه المرحلة عملية متابعة السياسة من خلال قياس مؤشرات الاداء وتنفيذ المراجعات المستمرة للتأكد من ان السياسة تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود اثار سلبية لها.

2.2.2 المتابعة والتقييم:

هذا الجزء يتضمن توضيحاً للمفاهيم الخاصة بالمتابعة والتقييم وتفرعاتهما والعلاقة بينهما وأيضاً للبعد عن أي التباس أو خلط بين المتابعة والتقييم والمفاهيم الإدارية الأخرى (Ojok, 2016) و(البطاطي، 2004):

2.2.2.1 المتابعة:

إن التعريف التي تستخدمه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) لمفهوم المتابعة هو: "المتابعة هي عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسيين بالتطور المستمر عن مدى الانجاز في الأداء وتحقيق الأهداف والتقدم في استخدام المخصصات المالية " (OECD, 2002).

تغطي المتابعة عادة أنشطة مثل متابعة مواعيد العمل كما جاءت في الخطط التشغيلية السنوية والنفقات للتأكد من أن التنفيذ المخطط تم فعلاً في الموعد المحدد، هذا ويتضمن ايضا متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية لتقارير الأداء السنوية.

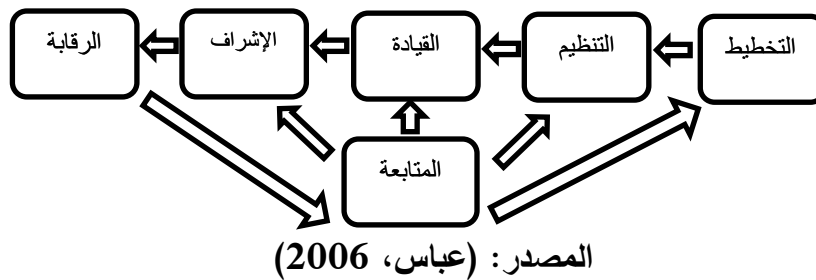
إن مصادر البيانات الرئيسية للمتابعة هي الإحصاءات والحسابات المالية والوثائق الداخلية مثل محاضر الاجتماعات.

المتابعة هي وظيفة مستمرة تستخدم جمع بيانات منظم حول مؤشرات محددة لإعلام الإدارة وأصحاب العلاقة الرئيسيين حول العمليات التي يتم تنفيذها من حيث التقدم في الأعمال وتحقيق النتائج وذلك باستخدام الميزانيات المخصصة (Ojok, 2016).

في الواقع المتابعة تعتبر أداة مفيدة جدا للإدارة وتوفير المعلومات اللازمة للتقييم لاحقاً وبعبارة أخرى، المتابعة تعني فحص كيفية سير الامور ومقارنة التقدم الفعلي لما هو مخطط له وتستخدم للإجابة على السؤال "الى أي مدى انشطة المشروع أو البرنامج يتم تنفيذها بالشكل الصحيح لتحقيق المخرجات المرجوة؟".

إن عمل المتابعة يمتد ليشمل كافة العمليات الإدارية، وتمثل هذه العمليات دورة المتابعة المتكاملة ويمكن هنا إظهار مكانة المتابعة كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه في العملية الإدارية، والشكل التالي يوضح مكانة المتابعة من العمليات الإدارية:

شكل رقم 1 مكانة المتابعة من العمليات الإدارية



2.2.2.1.1 الفروقات بين المتابعة والتفتيش والتدقيق:

- **التفتيش Inspection:** هو فحص عام لوحدة في المنظمة أو قضية أو ممارسة في المنظمة ليتم التأكد إلى أي مدى ملتزمة بالمعايير القياسية، والممارسات الجيدة، وبالتالي عمل توصيات للتحسين أو اتخاذ إجراءات تصحيحية، وتتم عادة عندما يكون هناك مخاطرة في عدم الالتزام بالأنظمة الموضوعية (ويكيبيديا، 2017).

- **التدقيق Audit:** هو تقييم لمناسبة وكفاية الرقابة الإدارية للتأكد من الاستخدام الكفؤ للموارد، والحماية للأصول، والاعتمادية على المعلومات المالية وغيرها، والالتزام بالأنظمة والقوانين والسياسات الموضوعية، والفاعلية لإدارة المخاطر، وكفاية ومناسبة الهيكل التنظيمي للمنظمة مع الأنظمة والعمليات (ويكيبيديا، 2017).

2.2.2.1.2 الفروقات بين المتابعة والرقابة لأعمال الهيئات المحلية:

إن الدور الرقابي التي تقوم به وزارة الحكم المحلي على أعمال الهيئات المحلية يختلف عن المتابعة محل الدراسة حيث أن الرقابة بمفهومها حسب وزارة الحكم المحلي هي "إجراءات التحقق فيما إذا كانت كافة الأنشطة (المالية والإدارية والقانونية والفنية/الخدمائية) في الهيئات المحلية تسير وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة، والقواعد والمعايير المقررة، وفيما إذا كان يتم تنفيذها بكفاءة وفاعلية، وبيان نواحي ضعف الأداء أو التجاوزات وسبل تصحيحها والحد من تكرارها" (وزارة الحكم المحلي، 2011) أما المتابعة بمفهومها فهي "هي عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسيين بمعلومات للتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعية، وإنجاز الأهداف التي تم تحديدها واكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات"

(OECD, 2002) وأيضاً "لا يجب فقط ربط المتابعة والتقييم في مدى الالتزام بالإجراءات بل لا بد أن تقوم بدعم القرارات المبنية على النتائج" (Ojok, 2016).

مع الأخذ بعين الاعتبار بأن جميع الأعمال التي تقوم بها الهيئات المحلية لا بد أن تتم وبشكل تام تحت مظلة القوانين والأنظمة الموجودة والحاكمة لأعمال الهيئات المحلية.

2.2.2.1.3 خصائص نظام المتابعة الفاعل:

هناك عدة خصائص لنظام المتابعة الفاعل كالتالي (Ojok, 2016) و(ديري، 2011):

- أن يكون نظام المتابعة مفهوماً.
- ارتباط نظام المتابعة بمراكز اتخاذ القرار ليتمكن القائد والمسؤول من اتخاذها بصورة صحيحة.
- أن تصل تقارير المتابعة في أسرع وقت لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- أن يكون نظام المتابعة مرناً ليقبل التعديل حين تغير الظروف.

2.2.2.1.4 مبادئ نظام المتابعة الفاعل:

تهدف المتابعة إلى تسهيل المشاركة المعرفية تجاه أعمال المنظمة وذلك من خلال جمع كافة البيانات والمعلومات من مختلف الأطراف ويعتمد نظام المتابعة في أصوله على مجموعة من المبادئ المتمثلة فيما يلي (Mutinda, 2015) و(CRS, 2012) و(النمر، 1997):

- تطوير إطار عمل المتابعة خلال فترة التخطيط لأعمال المنظمة.
- إنشاء نظام المتابعة بناءً على الأهداف والمؤشرات الموضوعية.
- تنفيذ نظام المتابعة ليتمكن موظفو منظمة الأعمال من إدارة وتوثيق والتعلم من النتائج.

- اتفاق نظام المتابعة المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم المتابعة عليه: حيث توضح نظم المتابعة وتحدد أهداف ومعايير وأساليب المتابعة المستخدمة في عملية المتابعة في ضوء الفهم الواضح والمحدد لأهداف وسياسات المنظمة والخطط والبرامج الموضوعية.
- تحقيق الأهداف على مستوى عال من الفاعلية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة: حيث يجب أن يراعي نظام المتابعة الدوافع والسلوكيات والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقييم الأداء والانجاز.
- الموضوعية في اختيار معايير المتابعة: بحيث تكون وسائل القياس ومعايير الإنجاز موضوعية ومعلنة للجميع.
- الوضوح وسهولة الفهم: في حالة استخدام معادلات رياضية أو خرائط رقابية أو تحاليل إحصائية يجب شرحها وتدريب العاملين الجدد على استخدامها حتى يتم التنفيذ على أسس سليمة.
- إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات: يفضل مشاركة العاملين والأقسام ذات الصلة في تحليل ودراسة المشكلات والمعوقات وفي تحري أسبابها والمشاركة في اقتراح الحلول الملائمة ومنع حدوث تكرارها مستقبلاً.
- وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات في التصميم الملائم لنظام المتابعة: من شأن ذلك المساعدة في التقييم الموضوعي لإنجاز الآخرين وأدائهم.
- استمرارية المتابعة: حيث يشير هذا المبدأ إلى أن المتابعة تبدأ ببداية التنفيذ لأي مهمة أو نشاط وتستمر لتبدأ حلقة نشاط جديدة وتساعد على اتخاذ القرارات المناسبة بحيث تكون تكاليف نظام المتابعة معقولة نسبياً مع الفوائد الناجمة عنه.

2.2.2.1.5 أسس المتابعة:

تعتمد الممارسة العلمية للمتابعة على ثلاثة أسس علمية وهي الوقت، وأدوات القياس، والبيانات الإحصائية كالتالي (المغربي، 2006):

- **الوقت:** يعتبر الوقت الكافي للقيام بعمليات المتابعة الإدارية بصورة دقيقة أمراً مهماً، حيث أن بعض عمليات المتابعة تحتاج إلى وقت للبحث والدراسة للتنبؤ باحتمالات وقوع انحرافات.
- **أدوات القياس:** إن أكثر المهام صعوبة في مجال قياس الأداء هو اختيار أداة القياس المناسبة، ففي بعض الأحيان يمكن التغلب على هذه الصعوبة باستخدام أنواع مختلفة من أدوات القياس مثلاً الإنتاجية ويمكن قياسها بأكثر من أداة قياس مثل نسبة المدخلات إلى المخرجات، وأن استخدام أكثر من وحدة قياس لوصف الأداء الراهن للمنظمة يعتبر مقبولاً، حيث إن كل معيار يكون بمثابة أداة لضبط وتدقيق المعلومات الناتجة عن استخدام معايير أخرى مع التركيز على كل جانب واحد من جوانب الأداء.
- **البيانات الإحصائية:** تعتبر البيانات الإحصائية التي تم جمعها من خلال المتابعة المستمرة للأحداث ضرورية جداً لمعرفة فيما إذا كانت الظاهرة السلبية ستؤدي إلى وقوع خطأ أو مشكلة مؤثرة، ويمكن الحصول على البيانات الإحصائية إما من سجلات العمل في المنظمة أو الإحصاءات الرسمية لها، وعلى أن تكون هذه المعلومات ذات ثقة ومصداقية يمكن الاعتماد عليها، وقابلة للتحليل والبحث والتحري عن المعلومات التي تفصح عن أسباب نشوء العلاقات بين متغيرين إحصائيين أو أكثر.

2.2.2.1.6 أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في عمليات المتابعة:

من أهم أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في عمليات المتابعة ما يلي (عباس، 2006):

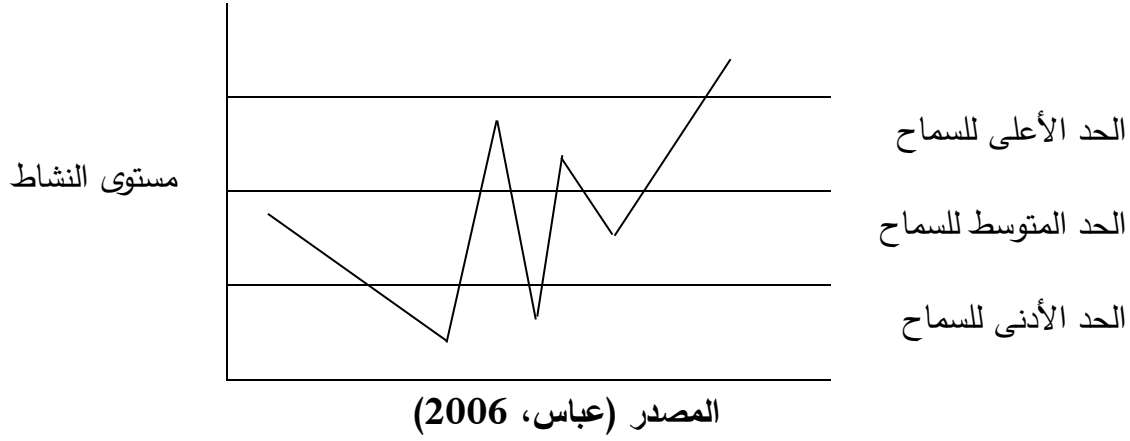
- أسلوب تحليل الانحرافات عن المعايير المحددة في الخطة.
- تحليل الاختلافات بين قيم الأداء في أوقات مختلفة.
- تحليل الارتباط بين النتائج التي تم التوصل إليها وبين الظواهر الداخلية أو الخارجية ذات العلاقة لمعرفة مدى مسؤوليتها عن حدوث الانحراف في الأداء.

وعند استخدام التحليل الإحصائي للبيانات بهدف منع أو تجنب وقوع الانحراف، فإنه يمكن تقسيم

عملية المتابعة إلى قسمين هما:

- عمليات متابعة للانحرافات في حدود نسب السماح المقبولة.
 - عمليات متابعة للانحرافات التي تتجاوز الحدود المسموح بها.
- فالنوع الأول لا يلفت الانتباه، ولكن النوع الثاني هو الذي يلفت النظر ويثير الاهتمام والدافعية لدراسته حيث إن تجاوز الحدود المسموح بها يعني وجود عيوب ومشاكل في الأداء ويوضح الشكل التالي ذلك:

شكل رقم 2 : خريطة المتابعة للانحرافات



2.2.2.1.7 أولويات نظام المتابعة الفعال:

هناك عدة أولويات لنظام المتابعة الفعال كالتالي (UNDP, 2014):

- **جسر فجوة المؤشرات:** تسلط هذه الأولوية على جسر الفجوة المتعلقة بالمؤشرات التي لا يتم جمع البيانات حولها، بشكل من الاتساق والقابلية للمرونة، فإنه ينبغي على المنظمة دراسة هذه الفجوات بعناية على المدى البعيد وتحديد الاستراتيجيات العملية لجسرها وهذا يتطلب زيادة الفاعلية لأنظمة المتابعة المعتمدة من قبل المنظمة.
- **التقارير السنوية:** يمكن متابعة المواضيع ذات الأهمية بحسب جدول توزيع الأولويات من خلال إعداد التقارير السنوية، ويعتبر عامل الوقت أمر حاسم للبيانات المدرجة في تلك التقارير ويكون أداة مفيدة في مجال الإدارة.
- **تحديد احتياجات التمويل والآليات لتعبئة الموارد:** تحتاج أنظمة المتابعة إلى رصد ومتابعة جميع الاحتياجات التمويلية وآليات تعبئة الموارد لتحديد التمويل الإضافي المطلوب من خلال متابعة تنفيذ الأنشطة.

- **تحديد مقاييس تكميلية لضمان الاتساق مع أطر التنفيذ:** تتطلب المتابعة العديد من أدوات جمع البيانات التي سوف تشكل معاً ثروة البيانات، والإحصائيات الرسمية المستمدة من البيانات الإدارية والعديد من الأساليب التي ستلعب دوراً مهماً في عملية المتابعة وذلك لتحديد مقاييس تكميلية للمؤشرات الرسمية والتي من خلالها تمكن من اقتراح معايير ونظم لجمع ومعالجة البيانات سعياً لضمان الاتساق العمليات الإدارية وذلك لتحقيق مبدأ الاستدامة للإدارة.

2.2.2.1.8 أنواع المتابعة:

هناك ثلاثة أنواع أساسية من المتابعة التي يشجع استخدامها وهي (Water Affairs and Forestry Department, 2005):

- إدارية: الموظفين/العاملين، والمركبات، والإمدادات.
- مالية: ميزانية المشروع والإنفاق، ورواتب الموظفين، وتحليل التدفق النقدي.
- أنشطة المشروع: مدخلات المشروع (الميزانية والمعدات والموظفين الرئيسيين)، ونتائج الأنشطة، والطريقة التي يدار بها المشروع، والوضع أو السياق (البيئة السياسية).

من حيث طبيعة المتابعة فهي تنقسم إلى (الجمعية المصرية للتسويق والتنمية، 2017):

- **المتابعة الفنية:** المتابعة الفنية لموقع المشروع وهي التي تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من استخدامات استثمارية، ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في التوصيف للمشروع من حيث الموقع والمواصفات والموارد المكونة للإنشاءات والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء

كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية، ولذلك فإن هذا النوع من أنواع المتابعة يتم بصفة دورية ومنتظمة على مدار مرحلة التنفيذ.

- **المتابعة المالية:** المتابعة المالية هي أحد أنواع المتابعة المستخدمة في تنفيذ المشروعات، وتهدف إلى الوقوف على ما تم صرفه من أموال على مشروع معين مقارنة بما تقرر لهذا المشروع من تلك الاعتمادات.

من حيث مصدر المتابعة فهي تنقسم إلى (الجمعية المصرية للتسويق والتنمية، 2017):

- **المتابعة الداخلية:** وهي التي تختص بصورة أساسية بمجالات تنفيذ أنشطة المشروع ذاته، وتهدف إلى إمداد مديري المشروع والمشرفين على التنفيذ بمدى التقدم في عملية تنفيذ المشروع، وتتم المتابعة بأشراف إدارة المشروع.

- **المتابعة الخارجية:** وهي تختص أساساً بمدى تقدم المشروع بصفة عامة متمشية مع الإطار التنظيمي المنطقي الذي يتم من خلاله تنفيذ المشروع، ويتم إجراء هذه المتابعة بواسطة الجهة الممولة والجهات المشاركة في سياق الأشراف على المشروع.

2.2.2.1.9 خطوات عملية المتابعة:

تنقسم الخطوات التي تمر بها عملية المتابعة إلى ما يلي (الكرخي، 2009):

- تحديد المعايير المناسبة لعملية المتابعة في المجالات التي وقع على الاختيار.

- جمع المعلومات الأساسية والضرورية لعملية المتابعة والتي يمكن الحصول عليها بالوسائل المختلفة مثل: الاستبيانات، والمقابلات، ومجموعات التركيز، والمسوحات بالعينة، والبيانات الرسمية، والاجتماعات الموسعة، والتقارير الميدانية، وغيرها.
- تدقيق وتحليل البيانات ومن ثم استخدامها في قياس المعايير التي وقع الاختيار عليها.
- تحديد أوجه الخلاف والتطابق مع المعايير القياسية.
- وضع الاستنتاجات والتوصيات مع بيان الاتجاهات والانحرافات مع التوضيحات الكافية عنها.
- إجراء عملية تصحيح للانحرافات التي شخّصت وتعزيز نقاط القوى التي أثبتتها عملية المتابعة.
- تغذية نظام المتابعة بالمعلومات التي تجمعت من الفقرات السابقة لإمكانية مراجعة كل من الأهداف والرؤية والرسالة وبعض الافتراضات التي استندت عليها الخطة الاستراتيجية.
- إعداد تقارير دورية نهائية عن نتائج عملية المتابعة والدروس والعبر المستنبطة.
- تغذية ملف الاستراتيجية القادمة بمحتويات التقارير المذكورة بعد إجراء عملية تصنيفها وتبويبها وتحليلها.

2.2.2.2 التقييم:

تعرف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) التقييم بـ "عملية منظمة وموضوعية لمشروع أو برنامج أو سياسة تم القيام بها أو في قيد التنفيذ بما تشمله من تصميم، وتنفيذ، ونتائج بهدف تحديد العلاقة الرابطة ومدى تحقيق الأهداف والكفاءة والفاعلية والأثر بعيد المدى والديمومة، والتقييم لا بد أن

يقوم بتزويدنا بمعلومات ذات مصداقية ومفيدة وأيضاً الدروس المستفادة اللازمة لعملية صناعة القرار لكل من المستفيدين والمانحين" (OECD, 2002).

يعرف (قنديل، 2007) تقييم المشروع في المنظمات غير الحكومية على أنه عملية تشاركية، منهجية، تستند على تعلم جماعي ومعرفة منظمة، تسهم في بناء القدرات وتستهدف التحقق من أن مشروعات المنظمات غير الحكومية تحقق الأهداف التي تبنتها، لتحسين نوعية حياة المستهدفين بأقصى كفاءة وفاعلية.

ويعرف تقييم المشاريع حسب دليل الاتحاد الأوروبي لإدارة المشاريع على أنه قياس لمدى تحقق معايير التقييم المختلفة مثل الكفاءة والفاعلية والأثر والارتباط والاستدامة في أهداف وأنشطة المشروع (European Commission, 2004).

يعمل التقييم على المقارنة بين نتائج المشروع مع تلك المخطط لها، اذن يأتي التقييم للإجابة على السؤال "الى أي مدى اهداف المشروع تم تحقيقها طبقاً للمستهدف منه؟".

2.2.2.2.1 الفروقات بين التقييم والتقييم والاختبار والقياس:

- **التقييم:** التقييم لغة من قوم أي صحح وأزال الاعوجاج، وهو أدق وأشمل من التقييم قال تعالى "لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم" (الخياط، 2010)، والتقييم هو تصليح الاعوجاج أو بيان قيمة الشيء، بينما التقييم فقد عرف تعريفات كثيرة منها إصدار حكم قيمة على نتيجة القياس وفق معيار، وعرفه بلوم وآخرون بأنه إصدار حكم لفرض ما على قيمة الأفكار والأعمال،

والحلول، والطرق، والمواد وأنه يتضمن استخدام المعايير لتقدير مدى كفاية الأشياء ودقتها وفعاليتها ويكون التقييم كميًا وكيفيًا (كوافحة، 2010).

بعض الدراسات تشير إلى أن كل من التقويم والتقييم مصطلحان يعبران عن عملية واحدة، وآخرون يرون أن لفظ تقويم في اللغة العربية هو الأقرب والأنسب من لفظ التقييم، والبعض اتفق على أن التقويم يشمل كل من القياس والتقييم، ولكن علينا الإيضاح هنا إلى أن هناك عملية تتوسط القياس والتقويم وهي عملية التقييم التي من خلالها يعطي الوصف الكمي "بيانات" الذي حصلنا عليه بعملية القياس قيمة فتصبح وصفا نوعيا "معلومات" (قطيط، 2009) كما عرف التقييم بأنه "وصف شيء ما ثم الحكم على قبول ملائمة ما وصف" (أبو لبة، 1996).

- الاختبار: يعني في أضيق معانيه مجموعة من الأسئلة وضعت للإجابة عليها، وكننتيجة للاستجابات على هذه المجموعة من الأسئلة نحصل على قيمة عددية لخصائص السلوك الذي نتوخاه من وراء إتمام العملية .
- القياس: يعني مجموعة مرتبة من المثيرات أعدت لتقيس بطريقة كمية أو كيفية بعض العمليات العقلية أو السمات أو الخصائص، فالقياس سابق للتقييم وأساس له، فإذا وزنت نفسك وكان وزنك (102) كغم فهذا قياس، وإذا علق صديقك على وزنك فقال ما أسمىك! فهذا تقييم مستند إلى قياس (أبو لبة، 1996).

2.2.2.2 أنواع التقييم:

حسب الفترة الزمنية:

- التقييم التكويني المستمر للتأكد من أن العمليات تسير وفق المواصفات المطلوبة وأن العمليات يتم توجيهها الوجهة الصحيحة.
- التقييم النهائي ويمكن استخدامه لتحديد مدى قيام الجهات المسؤولة بدورها ومدى تحقيقها للنتائج المطلوبة للمساعدة في اتخاذ قرارات (مجيد، 2011).

حسب الغرض منه:

- التقييم لأغراض تعديل الخطط والبرامج.
- التقييم لأغراض التنبؤ والكشف عن الاستعدادات.
- التقييم لأغراض التأكد من الجهد المبذول.
- التقييم لأغراض التأكد من النتائج (الخياط، 2010).

حسب الطرف المقيم "الجهة المنفذة لعملية التقييم":

- التقييم الذاتي: حيث يقوم الشخص بتقييم ذاته بأدوات قياس أو من قبل آخرين.
- التقييم الداخلي: حيث تقوم المؤسسة ببناء أدوات قياس خاصة بها لمعرفة ما إذا كانت الأهداف
- تحققت أم لا.
- التقييم الخارجي: حيث تقوم هيئة خارجية بتقييم برنامج أو مشروع بناء على معايير تضعها هذه الهيئة (الخياط، 2010).

هناك أبعادا كثيرة يمكن أن تصنف أنماط التقييم على ضوءها وذلك تبعا لنوعية التقييم وطبيعته والأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها (الحريري، 2008).

2.2.2.2.3 توقيتات التقييم:

هناك ثلاثة توقيتات للتقييم وذلك استنادا إلى المرحلة التي يجرى فيها، وهذه التوقيتات هي (JICA, 2004):

- **التقييم القبلي:** يتم قبل تنفيذ المشروع، حيث ندرس ضرورة تنفيذ المشروع وتوضيح تفاصيله والنتائج المتوقعة منه، ومدى ملائمة المشروع وقيمه، وكذلك وضع مؤشرات تقييم لقياس تأثير المشروع في التقييمات اللاحقة. ويعتبر التخطيط القبلي وصف لما هو متوقع ومحتمل وتحليله، ووضع سيناريوهات والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل من هذه السيناريوهات، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، حيث يساعد على ربط القرار غير المؤكد الذي نتخذه اليوم، بما يمكن أن يحدث من أحداث كأثر لهذا القرار في المستقبل (ماذا لو؟)، حيث تساعد هذه الاحتمالات واضعي الخطط الاستراتيجية والمؤثرين في المنظمة على مواجهة التوقعات المستقبلية والاستعداد لها.
- **تقييم منتصف المدة أو التقييم المتزامن:** ويجرى في منتصف مدة تنفيذ المشروع، حيث يهدف هذا التقييم إلى فحص الإنجازات، وتنفيذ المشروع بالتركيز على الكفاءة والارتباط مستندا إلى النتائج، بالإضافة إلى مراجعة خطة العمل وتعديلها وفقا للنتائج، حيث تساعد نتائج التقييم الجهات المعنية على اتخاذ القرار ومتابعة الأداء.

- **التقييم البعدي:** يجري بعد فترة زمنية من انتهاء تنفيذ المشروع، ويركز على الكفاءة والفاعلية والأثر والاستدامة، استنادا إلى نتائج التقييم، ويهدف هذا التقييم إلى استخلاص الدروس المستفادة والتوصيات للجهات المعنية بتخطيط المشاريع المستقبلية وتنفيذها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

2.2.2.2.4 مبادئ التقييم:

هناك عدة مبادئ للتقييم منها التالي (Nelson,2016) و(Ojok, 2016) و(الراشد، 2010):

- **الإخلاص:** يتوجب على من يقوم بعملية التقييم الإخلاص في قوله، وأن يكون المدح والثناء والذم والنقد غير مشوب بنية أخرى كأن يكون الذم من أجل استبعاد شخص أو محاربه لرغبة ذاتية أو لخلاف في الرأي أو لحسد طارئ.
- **تحري العدل والإنصاف:** إن عملية التقييم نوع من الأمانة وقد أمرنا الله بأداء الأمانة ومن الأمانة في التقييم أداء الشهادة حتى ولو كان قريبا، وقد يكون الخروج من العدل إلى الظلم ومن الإنصاف إلى المبالغة أو من الصدق إلى المداينة لأسباب كثيرة.
- **تغير عملية التقييم مع تغير الزمان:** هناك ثبات نسبي في خصائص الأشخاص ومن أجل هذا كان لا بد لعملية التقييم أن تتغير مع تغير الزمان، وألا يقتصر من يقوم بالتقييم على تقييم مرحلة معينة فقط.
- **التقييم المستند إلى العلم:** الصدق المستند إلى العلم في التقييم أمر لا بد من الالتزام به كضرورة دينية، إذ أن عملية التقييم فيها شهادة ورواية، كما فيها إفتاء وحكم، ولذا وجب على من يقوم بهذه العملية الأخذ بشروطها ومن أهم شروطها الصدق المستند إلى العلم.

- أن تكون عبارات الجرح والتعديل واضحة جدا: كي لا تتباين العقول في فهمها واستيعابها، بل قد تقود العملية إلى مفسدة عند التأويل الفاسد أو التفسير البعيد خاصة عندما يختلط مع التفسير هوى.

2.2.2.2.5 شروط نجاح طرق التقييم:

تتمثل شروط نجاح طرق التقييم بالتالي (المحاسنة، 2013):

- ارتباط الطريقة بكل من رسالة وأهداف وقيم المنظمة.
- تأسيس قنوات اتصال مفتوحة بين الأطراف المعنية بعملية التقييم.
- تنوع مصادر الحصول على المعلومات.
- توفير إرشادات واضحة للقائمين على التقييم.
- توفير نتائج تتمتع بالثبات والصدق والموضوعية.
- توفير مساحة من المرونة لغايات التعديل والتحسين.
- انسجام إجراءاتها وخلوها من التعقيدات والتفسيرات.
- تنفيذ إجراءات التقييم في الوقت المحدد والمناسب.

2.2.2.2.6 أدوات ووسائل التقييم:

تختلف أدوات ووسائل التقييم من حقل إلى آخر وحسب الهدف المطلوب تحقيقه والبيئة المحيطة والعاملين، ورغم كثرة هذه الأدوات ألا أن أهمها هي (كوافحة، 2010) و(الخياط، 2010):

- **الاستبانة:** وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تطبع وترسل إلى الأشخاص المعنيين سواء باليد أو البريد من أجل الحكم على خاصية معينة.
- **المقابلة:** وهي لقاء بين فردين أحدهما يريد الحصول على المعلومات من الآخر ولها أشكال متعددة، ويتم اللجوء إليها للحصول على معلومات حول موضوع معين، إضافة إلى التعرف على بعض الجوانب الشخصية لدى فرد ما واهتماماته.
- **الملاحظة:** وتعني متابعة أمر ما للحصول على بيانات تساعد على تحقيق الأهداف، وتحتاج لباحث مدرب ومؤهل علمياً.
- هناك وسائل متعددة أخرى كدراسة الحالة.

2.2.2.2.7 خصائص أدوات التقييم:

إن خصائص أدوات التقييم هي (الحريري، 2008):

- **التنوع في أدوات التقييم:** وهذا يفيد في الحصول على الكثير من البيانات والمعلومات اللازمة للتقييم.
- **غزارة الفقرات:** إن غزارة الفقرات التي تحتوي عليها أداة جمع البيانات تساعد كثيراً في الحصول على تقييم شامل لكل جوانب الشيء المراد تقييمه.
- **الجمع بين الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي في التقييم:** إن الجمع بين الأسلوبين يؤدي إلى توفر بيانات ومعلومات أكثر يمكن مقارنتها والتوصل إلى نتائج أفضل عن الموضوع قيد التقييم والمقارنة بينها لضمان صدقها.

- البساطة والوضوح في صياغة الأسئلة والفقرات: والتي تخدم تحقيق الهدف الذي تجرى عملية التقييم لأجله.

- الإقلال بقدر الإمكان من الأسئلة المفتوحة.

- وضع معايير للتقييم ملحقه بكل أداة مستخدمة.

2.2.2.2.8 مراحل عملية التقييم:

تتكون عملية التقييم من خمس مراحل كالتالي (Lewis, 2002):

- **تخطيط التقييم:** وهي من أهم مراحل التقييم الشامل وهي تعتبر تصور منهجي لمختلف مراحل التقييم، وما نود تقييمه، وأغراض التقييم والقائمين به والمشاركين فيه وكيفية تنفيذه وزمانه ومكانه وغيرها.

- **تصميم عمليات التقييم:** وتهدف إلى وصف المعلومات المطلوب توفيرها ومتى وكيف يتم الحصول عليها، وتصميم واختيار أدوات جمع البيانات، وتشكيل الفريق ومتطلباته.

- **تنفيذ عمليات التقييم:** يتطلب تنفيذ عمليات التقييم الحصول على موافقة الجهات المعنية والتقاء رئيس وأعضاء الفريق مع الفئات المطلوب تقييمها ثم البدء في التقييم وجمع البيانات المطلوبة وفقا للخطة.

- **تجهيز بيانات التقييم وتحليلها وتفسيرها:** تعد هذه المرحلة من أدق المراحل لما تتطلبه من مهارات إحصائية وقدرة على استيعاب البيانات وجمعها وفهم طبيعتها والخوض في تفاصيلها وتجهيزها وتحليلها.

- كتابة تقرير نتائج التقييم وكيفية الافادة منها: بعد الانتهاء من تحليل البيانات وتفسيرها ينبغي تلخيص هذه النتائج وكتابة تقرير يشتمل على تلك النتائج للاستفادة منها في صنع القرارات والتوصيات المختلفة، ولأجل التحقق من تنفيذ كل القرارات والتوصيات لا بد من متابعة نتائج التقييم.

2.2.2.2.9 معايير التقييم:

تتلخص معايير تقييم المشاريع من خلال احتوائها على العوامل الأساسية التالية (حماد، 2010) و(JICA, 2004) و(USAID, 1998) وغيرها:

- **الارتباط:** ويعرف معيار الارتباط أنه درجة استمرار صحة وملائمة مخرجات أو نواتج أو غايات المشروع على النحو المخطط أصلا، أو كما عدلت لاحقا بسبب تغيير الظروف في السياق المباشر لذلك المشروع، أو في بيئته الخارجية، حيث ينصب هذا المعيار على تقدير تحقق الارتباط بين الخطط وخلفية المشروع، وحاجات المستفيدين، واستراتيجيات المشروع، وصياغة الخطط المطلوبة.

- **الكفاءة:** يعرف معيار الكفاءة على أنه مقياس لكيفية استخدام المدخلات كالموارد المالية، والبشرية، والتقنية، والمادية، بشكل اقتصادي وأمثلة للحصول على المخرجات، ومعيار الكفاءة يوضح مدى تحول موارد المدخلات خلال تنفيذ الأنشطة إلى المخرجات المستهدفة نوعيا وكميا وخلال الوقت المحدد.

- **الفاعلية:** يركز معيار الفاعلية على تقدير مدى تحقيق المخرجات أو المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن يسهم المشروع في النواتج المحددة والأثر المحدد، ويقاس معيار الفاعلية مدى تحقيق المشروع للنتائج المخطط لها، المخرجات، والنواتج، والأهداف.
- **الأثر:** معيار الأثر يفحص أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات اللازمة لتنفيذ النشاطات المخططة وانجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب، ويعرف معيار الأثر على أنه التأثيرات الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في المنظمة، بشكل مباشر أو غير مباشر، وسواء أكانت مقصودة أو غير مقصودة، وهذه التأثيرات، قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، أو مؤسسية، أو بيئية، أو تكنولوجية، أو من أنواع أخرى، حيث يتم تحليل الهدف العام باعتباره تأثيرا متوقعا بالإضافة إلى التأثيرات الإيجابية والسلبية غير المتوقعة.
- **الاستدامة:** يتحقق معيار استدامة المشروع من تقدير مدى استمرار نتائجه، أو احتمال استمرارها بعد انتهاء المشروع وتوقف الموارد، ويعرف معيار الاستدامة على أنه ديمومة نتائج المشروع بعد انتهائه. والاستدامة نوعان: الأولى الاستدامة الساكنة وهي التدفق المستمر للمنافع نفسها التي يبدأها المشروع المنجز إلى المجموعات المستهدفة نفسها، والثاني الاستدامة الديناميكية فهي تختص باستخدام أو تكييف نتائج المشروع تبعا لسياق مختلف أو بيئة متغيرة من المجموعات المستهدفة أو مجموعات أخرى، وبذلك فالديمومة تعكس قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء.

2.2.2.3 المتابعة والتقييم معاً:

يبين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بان المتابعة والتقييم تهدف إلى قياس أداء المشاريع أو البرامج وبالتالي إدارة أفضل للمخرجات (UNDP, 2005) وتعرف المتابعة والتقييم بفصل المتابعة عن التقييم حيث تأتي المتابعة ومن ثم التقييم.

العديد من المهتمين والباحثين في الإدارة العامة قاموا بالاعتماد على التعريفات الموضوعة من قبل المؤسسات الدولية وتطوير هذه التعريفات التي تبين بأن المتابعة والتقييم تلامس مخاوف المساءلة لدى أصحاب العلاقة وتزود المسؤولين في القطاع العام بمعلومات حول التقدم في تحقيق الأهداف والتصحيحات المطلوبة للسياسات والبرامج والمشاريع (Kusek, 2004).

يرى (Keith, 2008) بأن أنظمة المتابعة والتقييم تستخدم لقياس الكم والنوع وتستهدف الخدمات المقدمة من قبل الحكومة وتقيس النتائج والأثر طويل المدى.

2.2.2.3.1 أهمية المتابعة والتقييم:

إن المتابعة والتقييم قد راجت في الآونة الأخيرة في فلسطين خاصة أن معظم المشاريع والبرامج التي يتم تنفيذها من خلال الهيئات المحلية هي ممولة من الدول المانحة سواءً أكانت باجتهاد ذاتي من الهيئات المحلية أو من خلال صندوق تطوير وإقراض البلديات الذي أصبح الحاضنة التمويلية لكل الهيئات المحلية. لكن يبقى السؤال هنا لماذا هذا التركيز على المتابعة والتقييم للمشاريع والبرامج التي تقوم من خلال الهيئات المحلية بل وايضاً تخصيص بند من ميزانية المشروع أو البرنامج للقيام بالمتابعة والتقييم بشكل عام وبالتركيز على التقييم المرحلي أو النهائي.

في أغلب الأحيان تكون المطالبة بالقيام بالمتابعة والتقييم من قبل المؤسسات المانحة وليس مبادرة أو تخطيط مسبق من قبل الهيئات المحلية ليأخذ بعداً أكثر من تقييم المشروع أو البرنامج بل يشمل التقييم المؤسسي لضمان الشفافية والمحاسبة و" الحوكمة" (Nelson,2016) و(Ojok, 2016) و(Aisha,) و(2013) و(Govender, 2011).

تعتبر المتابعة ذات أهمية كبيرة في مجال المشاريع والبرامج والأنشطة حيث تكمن أهميتها في القدرة على تحليل الوضع الراهن وتحديد الانحرافات في مسار العمل معاكساً لما تم التخطيط له وبالتالي تحديد المشاكل وإيجاد حلول لها والحفاظ على أنشطة المشروع ضمن البرنامج الزمني الموضوع وقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف ومراجعة الأهداف والغايات المستقبلية واتخاذ القرارات حول الموارد البشرية والمالية، والمادية، اما التقييم فيأتي لقياس مدى تحقيق الأهداف والكفاءة والفاعلية والأثر بعيد المدى والديمومة للمشروع أو البرنامج.

بالنظر للمتابعة والتقييم من المنظور الآخر غير الخاص بالدول المانحة فالمتابعة والتقييم أصبحت ضرورة للهيئات المحلية لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها والتعلم من الأخطاء أو النجاحات من أجل تجاوز العقبات والتحديات وتعزيز الايجابيات فالمتابعة والتقييم تجيب عن عدة أسئلة للهيئات المحلية مفادها: هل ما قمنا به هو صحيح وبالشكل الصحيح؟

أن المتابعة والتقييم هما وجهان لعملة واحدة من حيث الجوهر، وهدفها الأساسي لا يركز فقط على قياس الإنجاز بل التعلم والتطوير المستمر للإداء وما يلزمه من تغييرات أو تعديلات في الاسلوب والأدوات والأشخاص والميزانيات ولا تكون فقط المتابعة والتقييم هي متطلب من الدول المانحة بل جزء

أساسي من عمل الهيئات المحلية وللمتابعة والتقييم فوائد مهمة وآثار إيجابية من أهمها (Ojok, 2016) و(الحربي، 2016) و(ربايعة، 2003):

- الاطلاع المستمر والفعال على سير القرارات المتخذة والمشاريع والبرامج المخطط لها ومدى تحقيق أهدافها.
- اكتشاف الخلل والعيوب في القرارات أو المشاريع والبرامج وتحسين جودتها.
- التعرف على كفاءة العاملين والمنفذين وفعاليتهم وتطويرهم ودعمهم وتحفيزهم وتكريمهم.
- التطوير والتحسين المستمرين .
- التعرف على العقبات المؤثرة في الإنجازات المخطط لها والوقوف بالمرصاد لقنوات الفساد ورواده.

2.2.2.3.2 أهداف المتابعة والتقييم:

كنشاط روتيني تقوم المتابعة بتمكين الاشخاص المسؤولين عن المشروع بتحديد نقاط القوة والضعف ومراجعة التقدم الحاصل للمشروع وعمل التعديلات الملائمة والضرورية، فالمتابعة تضمن بقاء المشروع على المسار المخطط له وبتزويد مدراء المشاريع بمعلومات مهمة عن التقدم في الأعمال أو القصور في تقدمها مع العلاقة بينها وبين أهداف المشروع واتخاذ القرارات في الوقت المناسب ومن جانب آخر فإن البيانات التي يتم تطويرها من المتابعة بشكل منظم ستدعم لاحقاً تقييم المشروع.

وفيما يلي الأسئلة التي تساعد المتابعة والتقييم في الإجابة عنها (المحاسنة، 2013) و(ديري، 2011) و(كوافحة، 2010) و(الحاج محمد، 2001):

المتابعة تساعد في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى نحن جيّدون بالأعمال التي نقوم بها؟
- هل نحن نقوم بالأعمال التي قمنا بالتخطيط لها؟
- هل نحن نقوم بإتباع الإطار الزمني الموضوع للأعمال؟
- هل نقوم بالصرف المالي بشكل أكثر أو أقل من المخطط له؟
- ما هي نقاط القوة والضعف الخاصة بالمشروع؟

التقييم هو أداة لقياس الأداء من حيث العلاقة والكفاءة والفاعلية وديمومة المشروع فالتقييم بحاجة إلى مراجعة معمقة في نقاط محددة من عمر المشروع وعادة ما تكون في منتصف المشروع أو في نهايته. التقييم يعمل على التأكيد فيما إذا أهداف المشروع تم تحقيقها أم لا وكأداة إدارية تساعد في اتخاذ القرارات المبنية على الدليل وتقديم دروس مستفادة ذات قيمة للمنظمات المنفذة للمشروع وشركائهم.

التقييم يساعد في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يرتبط المشروع بالمستفيدين الأساسيين والأطراف ذات العلاقة؟
- إلى أي مدى تم تحقيق أهداف المشروع؟
- ما الأمور التي ساهمت أو عرقلت تحقيق أهداف المشروع؟
- هل الموارد التي تم توفيرها (البشرية والمالية) تم استخدامها كما هو مخطط لذلك وبطريقة فعالة؟

- ما هي النتائج الرئيسية التي حققها المشروع سواء المقصودة أو الغير مقصودة؟

- ما هو الدليل الذي يقدمه المشروع على التغيير الذي تم على حياة الأفراد أو المجتمعات؟
- كيف قام المشروع بالمساعدة في تقوية القدرات الإدارية والمؤسسية في المنظمة؟
- ما هي فرص الاستمرارية للمشروع والتوسع فيه وأيضاً تكراره؟
- ما هي الدروس المستفادة من المشروع؟
- كيف سيتم استخدام الدروس المستفادة في التخطيط المستقبلي واتخاذ القرار؟

2.2.2.3.3 العلاقة بين المتابعة والتقييم:

يعتبر بعض المتخصصين أن المتابعة والتقييم هما وجهان لعملة واحدة من حيث المعنى والمقصود. ويمكن تعريفها بأنها عملية منهجية للاطلاع على حالة القرارات أو المشاريع أو البرامج المحددة والتأكد من حالة تنفيذها ومن ثم اتخاذ إجراء التصحيح والتحسين والتطوير عند الحاجة لذلك، وتبني الدروس المستفادة منها.

يمكن تعريف المتابعة والتقييم معاً كوحدة واحدة لا يمكن الفصل بينهما ودائماً الاتصال لأنها عملية مستمرة في المشروع منذ بدء المشروع، ومن المهم أن ندرك أن المتابعة والتقييم ليست عصا سحرية يمكن تحريكها لجعل المشاكل تختفي، أو علاج لها، أو عمل تغيير بأعجوبة دون الكثير من العمل الشاق من قبل المشروع أو المنظمة وفي حد ذاتها المتابعة والتقييم ليست حلاً، ولكن هي أدوات قيمة ومن جانب آخر تعد المعلومات التي يتم جمعها أثناء المتابعة هي الدعامة الأساسية التي يقوم عليها التقييم (NGO Connect, 2012).

وعليه يرى الباحث بأن نظام المتابعة والتقييم في خطط قطاع الحكم المحلي يشكل مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تبنى على بعضها البعض، والتي توفر بشكل مثالي صورة عن النجاحات والإخفاقات

في خطة تنفيذ الهيئات المحلية. ومع ذلك فإن المتابعة والتقييم تركزان بشكل مختلف نوعا ما على المسائل الأساسية، ففي حين أن المتابعة معنية بشكل رئيسي في تتبع الأدلة بالتقدم نحو تحقيق المستهدفات، فإن التقييم يأخذ نظرة أوسع للتدخلات المنفذة، تشمل ظروف النجاح والفشل والدروس المستفادة.

الفرق بين المتابعة والتقييم يقع في أن المتابعة تعتبر وظيفة إدارية يومية لجمع ومراجعة المعلومات والتي تظهر كيف أن العملية تسير وما هي جوانبها وأي منها بحاجة إلى تعديل إن وجد ذلك. إن المتابعة الموجهة نحو النتائج تركز على تزويد المخرجات المباشرة والنتائج متوسطة المدى قدر المستطاع - التغييرات في سلوك المستفيدين أو التغيير في حالة كنتيجة للمخرجات المباشرة.

التقييم يتميز بالأحداث مثل المسوحات والدراسات أكثر من جمع البيانات بشكل يومي. إن التقييم الموجه نحو النتائج تركز على المخرجات متوسطة المدى والبعيدة المدى (الأثر) وتبنى على المعلومات التي تم الحصول عليها من وظيفة المتابعة. التقييم يقيم الأداء العام ويركز على التغييرات السلبية أو الإيجابية في سلوك المستفيدين أو الحالة التي تحدث كنتيجة للعملية.

التقييم يزود بمعلومات ذات مصداقية ومفيدة وتمكن من الحصول على الدروس المستفادة لإدارة عملية اتخاذ القرار.

2.2.2.3.4 أوجه التشابه والفرقات بين المتابعة والتقييم:

تشابه المتابعة والتقييم في أنهما يتبعان خطوات متشابهة أساسية من حيث الملاحظة وتجميع المعلومات والتفكير (تحليل وتقييم الملاحظات) واتخاذ القرارات بناء على النتائج.

يمكن إظهار الفروقات بين المتابعة والتقييم إذا قلنا بأن المتابعة عبارة عن العملية التي تتعلق بخطوات تنفيذ المشروع والتقييم عبارة عن العملية التي تتعلق بمدي تحقيق أهداف المشروع، ويرى الباحث بأن الفروقات بين المتابعة والتقييم يمكن تصنيفها كما في الجدول أدناه.

جدول رقم 2: الفروقات بين المتابعة والتقييم

العنصر	المتابعة	التقييم
متى؟	دورية/روتينية) تتم بصورة ربع سنوية، أو نصف سنوية)	على فترات محددة: منتصف المدة، نهاية المشروع، أو لقياس الأثر.
من؟	داخلياً: يقوم بها فريق العمل بالمشروع. خارجياً: يقوم بها الشركاء المسؤولين عن تنفيذ المشروع.	خارجي، داخلي، أو مشترك.
المجال؟	تركز على متابعة مدخلات المشروع وأنشطته أو العمليات، والمخرجات والنتائج والأهداف المرحلية. والمرجعية الأساسية هي خطة العمل السنوية أو خطة عمل المشروع.	يركز على النتائج والأهداف، و/أو أثر المشروع أو البرنامج.
الهدف	تعد بمثابة إنذار مبكر حيث توضح ما	يهدف إلى تحديد التأثيرات

العنصر	المتابعة	التقييم
	إذا كانت المفردات والنتائج والأهداف تمضي في الاتجاه الصحيح نحو الإنجاز، وبالتالي إلى تحسين عملية إدارة وتنفيذ المشروع	الناجحة عن المشروع "كيف"، و"ماذا"، و"لماذا" حدثت
الاستخدام	تستخدم للإدارة، والتعلم، وفي إعادة تصميم أنشطة المشروع إذا ما تطلب الأمر ذلك	يستخدم للتعلم، وتوقع أو تحديد التعديلات اللازمة) بعد التقييمات التي تجرى بعد نصف المدة) ، وفي إعداد التقارير، وتصميم المشروعات المستقبلية
السؤال الرئيس؟	هل نعمل الأشياء بشكل صحيح؟	هل نعمل الأشياء الصحيحة؟
العلاقة بين المتابعة والتقييم	توفر المتابعة معلومات هامة للتقييم عن تنفيذ المشروع للخطة الموضوعية له والنتائج التي حققتها الأنشطة المختلفة.	يقوم التقييم باقتراح أساليب وأدوات جديدة لزيادة فعالية المتابعة.

المصدر (The Resource Package, 2010)

2.2.2.3.5 الموارد اللازمة للمتابعة والتقييم:

يرى الباحث بأن عدم توفر الموارد الكافية والمناسبة يؤدي إلى جودة رديئة للمتابعة والتقييم وللتأكد من متابعة وتقييم فعالين وجودة عالية فإنه من الضروري تخصيص موارد بشرية ومالية كافية ومناسبة في مرحلة التخطيط.

الموارد البشرية والمالية المطلوبة للمتابعة والتقييم لا بد أن يتم اعتبارها ضمن التكاليف الكلية لتحقيق النتائج المتوقعة وليست كتكاليف إضافية. الموارد المالية للمتابعة والتقييم لا بد أن يتم احتسابها بشكل واقعي في فترة التخطيط للمتابعة والتقييم فلذلك لا بد أن يتم التخطيط للمتابعة والتقييم معاً وتخصيص مورد مالي بشكل منفصل لكل منها (Tulema,2014). المورد البشري مهم جداً للمتابعة والتقييم سواءً بتخصيص اشخاص معينين من داخل المنظمة من حيث الوقت والمهام للقيام بذلك أو من خلال توظيف خارجي للقيام بتلك المهام بحث يكون لهؤلاء الأشخاص المهارات والخبرات اللازمة للقيام بالمتابعة والتقييم (Mutinda, 2015) و (Tulema, 2014) و (أبو رزق، 2012) و (موسى، 2012) و (حماد، 2010) و (السبيعي، 2000).

2.2.2.3.6 تقييم الوضع الحالي للهيئات المحلية فيما يخص المتابعة والتقييم:

أظهرت استراتيجية تنمية قدرات الموارد البشرية والخطة التدريبية لوزارة الحكم المحلي (2015-2017) بأن وزارة الحكم المحلي والتي تعتبر المظلة العامة للهيئات المحلية تقتصر نظام المتابعة والتقييم من حيث المحتوى والتطبيق وقد أدى ذلك إلى التباس الموظفين حيال إذا ما كانوا يفعلون الصواب أم لا، وما هي التعديلات والتغييرات اللازمة خلال عملية التنفيذ والأهم من ذلك في العديد من الحالات لم تكن هناك قرارات مدروسة جيداً أو قائمة على الأدلة.

استجابة لتلك التحديات بدأت وزارة الحكم المحلي بعمل برنامج متابعة دون وضع سياسة عامة تحكم عمل الوزارة لمتابعتها وتقييمها وانعكاس ذلك على أعمال الهيئات المحلية، وبالاعتماد على الإدارة العامة الحديثة التي تمتاز باللامركزية من حيث السلطات والمسؤوليات (Naidoo, 2011) فإن المتابعة والتقييم لا بد أن تتم أيضاً في الهيئات المحلية التي لا تزال تقوم بأداء مهامها المطلوبة منها ضمن الإطار القانوني الفلسطيني للهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته بشكل روتيني وحسب الحاجة التي يفرضها عليها الواقع لأي تجمع سكاني يكون ضمن حدود منطقة الهيئة المحلية (الإدارية والتطويرية) دون الخوض المعمق في التخطيط السليم لتلك الاحتياجات ومن ثم تنفيذها والعودة لتقييم مدى تلبية ما تم تنفيذه للاحتياجات الأصلية التي فرضها عليها التجمع السكاني.

إن المتابعة والتقييم من الأمور المهمة والضرورية لعمل الهيئات المحلية مما يضمن وجود نظام لتنفيذ التدخلات المختلفة بشكل كما تم التخطيط له سواءً تلك المنبثقة من الخطط الاستراتيجية للدوائر ووحدات عمل الهيئات المحلية أو تلك التدخلات التي تصاغ بدون أي خطط استراتيجية.

وبسبب هذه التحديات والمعوقات الموجودة لدى الهيئات المحلية فيما يخص المتابعة والتقييم ولأهميتها بالنسبة للمؤسسات المانحة فهي تقوم بنفسها بعمل خطط المتابعة والتقييم وتنفيذها وإشراك الهيئات المحلية كميسرين أو فقط مساندين لعملية المتابعة والتقييم وليس مخططين ومنفذين بشكل رئيسي وعليه فإن نتائج المتابعة والتقييم تبقى ضمن إطار المؤسسات المانحة ونادراً ما يتم مشاركة تلك النتائج مع الهيئات المحلية للاستفادة من التجربة القائمة وعكس الدروس المستفادة منها في تدخلات لاحقة سواءً مع نفس المؤسسة المانحة أو غيرها.

تعتبر الهيئات المحلية بمثابة حكومة مصغرة تعمل على تلبية احتياجات السكان على المستوى المحلي حسب الموارد المتاحة وعليه فإن هذا العمل لا بد أن يكون ضمن إطار ممنهج وسياسة واضحة متبناه وممأسسة ضمن عمل الهيئات المحلية بوجود وعي كامل لأهمية هذه العمل وتخطيط وتنفيذ كادر قادر على إدارة تلك الأعمال للوصول إلى أفضل جودة للخدمات التي تقوم بها الهيئات المحلية، وللوصول إلى ذلك فلا بد من وجود سياسات واضحة لجميع عمل الهيئات المحلية تبدأ من مرحلة تقييم الاحتياجات ومروراً بالتخطيط لتلبية تلك الاحتياجات ومن ثم تنفيذ ما تم تخطيطه ولكن يبقى السؤال هنا هل ما تم تقييمه وتخطيطه وتنفيذه أدى إلى تلبية الاحتياجات الفعلية للسكان بكفاءة وفاعلية وهل عملت الهيئات المحلية على تصحيح مسار عملها عند الضرورة واتخاذ القرارات التصحيحية وهل تقوم الهيئات المحلية بالاستفادة من الدروس المستفادة من أفضل الممارسات عندما قامت بتطبيق ما تم تخطيطه؟.

ومن جانب آخر فإن معظم البرامج والمشاريع في وزارة الحكم المحلي تستند على المدخلات والنشاطات بدلاً من النتائج والتي تعيق عملية المتابعة والتقييم في الأعمال التي تقوم بها. لكن على المستوى المؤسسي قامت وزارة الحكم بتطوير استراتيجياتها القائمة على النتائج ومع ذلك فإن خطط وتقارير المديریات والدوائر ليست موحدة وقائمة على النتائج ولا تزال بحاجة إلى ربطها بالاستراتيجية.

تظهر نتائج التحليل الرباعي الذي قام به الباحث لتقييم الوضع الحالي للهيئات المحلية فيما يخص المتابعة والتقييم التالي:

- **القوة:** تتمتع الهيئات المحلية بشخصية اعتبارية مستقلة قادرة على وضع وتنفيذ السياسات

الخاصة بالمتابعة والتقييم، توفر الكادر العامل المؤهل للقيام بأعمال الهيئات المحلية المختلفة،

السعي المستمر نحو تطوير قدرات الهيئات المحلية وكادرها العامل فيما يخص المتابعة والتقييم، توفر العلاقات القوية بين الهيئات المحلية والعديد من الشركاء المحليين والدوليين فيما يخص المتابعة والتقييم، توفر الإطار القانوني الحاكم لأعمال الهيئات المحلية، توجه قوي من قبل مجالس الهيئات المحلية في تبني وتنفيذ السياسات التطويرية الخاصة بالمتابعة والتقييم، وجود مراكز خدمات الجمهور في العديد من الهيئات المحلية يساند في تنظيم وتدفق البيانات والمعلومات اللازمة للمتابعة والتقييم، وجود خطط الاتصال والتواصل في بعض الهيئات المحلية.

- **الضعف:** عدم وجود سياسة للمتابعة والتقييم في الهيئات المحلية، وعدم وجود إجراءات وآليات عمل في الهيئات المحلية خاصة بالمتابعة والتقييم وإن وجدت تكون بطلب من جهات مانحة، ومحدودية قدرات الكادر العامل في الهيئات المحلية على تخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال الهيئة المحلية، عدم وجود نص قانوني ملزم للهيئات المحلية بعملية المتابعة والتقييم في جميع أعمالها، ضعف الوعي لدى الهيئات المحلية بأهمية المتابعة والتقييم، عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات في تخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم.

- **الفرص:** الشراكة مع الأطراف المتعددة يساعد في تطوير منهجية للمتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية، ووجود دعم مالي من قبل الدول المانحة يساعد الهيئات المحلي للقيام بمهامها الموكلة إليها ويعزز مبادئ المساءلة والشفافية، وتعتبر سياسة المتابعة والتقييم وسيلة لتعزيز قدرات الكادر العامل في الهيئات المحلية، وتساند سياسة المتابعة والتقييم مجالس الهيئات المحلية في وضع نظام تقييمي لأداء الكادر العامل في الهيئات المحلية.

- **التحديات:** عدم تبني مجالس الهيئات المحلية الحالية أو المستقبلية لسياسات المتابعة والتقييم يعيق تنفيذها، والتأخر وعدم المشاركة الحقيقية من قبل الهيئات المحلية والأطراف ذات العلاقة في تطوير وتنفيذ ومراجعة سياسات المتابعة والتقييم، وعدم تقبل دوائر وأقسام ووحدات الهيئات المحلية للقيام بمهامها ضمن سياسات المتابعة والتقييم، وضعف وجود آليات لتدفق ومشاركة البيانات والمعلومات ضمن الهيئات المحلية يعيق تنفيذ سياسات المتابعة والتقييم، وعدم الاستمرار المتواصل في تطوير قدرات الكادر العامل في الهيئات المحلية يؤدي إلى وجود فجوة في المعرفة لتنفيذ سياسات المتابعة والتقييم، والاعتماد الكلي على المؤسسات المانحة في تنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية يؤدي إلى فقدان أهمية سياسات المتابعة والتقييم، وعدم مأسسة المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية يؤدي إلى تشتت الجهود وفقدان أهمية سياسات المتابعة والتقييم.

2.2.2.3.7 متطلبات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية:

تستلزم عملية المتابعة والتقييم وجود الرغبة الأكيدة من القيادات الإدارية خاصة العليا منها واقتناعهم بها وبن نتائجها والالتزام الدائم بتفعيلها وتفعيل بعض المنهجيات العملية في هذا المجال ووضع آليات واضحة لعملية المتابعة والتقييم ووضع المؤشرات المناسبة لها والاهتمام بمعايير الجودة والاستفادة من مقيمين محايدين مع الحاجة لوجود مقيمين داخليين في الهيئات المحلية نفسها والاستفادة من أفضل الممارسات الموجودة في المجال والاستفادة من الشراكات مع الآخرين ووضع الخطط البديلة وتفعيلها في حالة حدوث أسباب الانتقال لها وإعلان نتائج التقييم والمتابعة للمعنيين والشفافية والمصادقية في ذلك (Kamau, 2015).

إن نجاح تطوير المتابعة والتقييم وتنفيذها وديمومتها لأعمال الهيئات المحلية يتطلب الاساسيات التالية (Nelson,2016) و(Ojok, 2016) و(Mutinda, 2015):

- **الرؤية:** فهم كيفية قيام معلومات المتابعة والتقييم بمساعدة متخذي القرارات في الهيئات المحلية والذي تتطلب قيادة استراتيجية وفهم لمبادئ ومفاهيم المتابعة والتقييم واستخداماتها في الهيئات المحلية.

- **البيئة الممكنة:** من المتطلبات الأساسية للمتابعة والتقييم ليس فقط مناط بإيجاد ممارسات للمتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية بل الالتزام بديمومة التطبيق على المدى الطويل وهذا يتطلب إيجاد بيئة ممكنة للمتابعة والتقييم للتطبيق والتطور، ومن جانب آخر فإن المتابعة والتقييم تواجه تحدي ثقافة الهيئات المحلية وكيفية عمل الاشياء وعليه فإن وجود القيادة والرغبة في التطور هي الاساس في دعم القيم والأخلاقيات المناطة بالمتابعة والتقييم والتي تشكل الموضوعية والشفافية والمساءلة والالتزام نحو تحقيق النتائج و"الحوكمة".

- **القدرات الفنية والبنية التحتية لتزويد المعلومات الخاصة بالمتابعة والتقييم:** القدرات الفنية تشمل وجود بيانات ذات مصداقية وذات صلة واساليب لجمع المعلومات وأيضاً كادر بشري قادر على جمع وتحليل وكتابة التقارير عن الأداء في الهيئات المحلية المتعلق بأعمالها. البنية التحتية ضرورية للمساعدة في ضمان منهجية للمتابعة والتقييم تمتاز بالمصداقية والشمولية والتي تشمل السياسات والمعايير وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لمتابعة تقييم الأداء، وجود توقعات معينة من المتابعة والتقييم على المستويات المختلفة في الهيئات المحلية والتي تنعكس على مستوى التقارير وتوقيتها، وأيضاً نوعية وكمية المعايير التي تستخدم لقياس الأداء. البنية

التحتية تشمل أيضاً الوحدات التنظيمية التي تعمل على إدارة وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية وأيضاً مركز للسياسات من أجل توجيه السياسات وتقديم المساندة وخاصة في المتابعة والتقييم للأعمال المتنوعة التي تقوم بها الهيئات المحلية.

- **الربط بين المستويات المحلية والمناطقية والوطنية:** إن الربط والتكاملية على جميع المستويات في موضوع المتابعة والتقييم مهم جداً ليكون هناك انسجام من حيث البيانات الكمية والنوعية للنتائج، وتجميع أفضل للتقارير، تحديد الضعف في القدرات، وتنفيذ سياسات المتابعة والتقييم على المستوى المناطقي والوطني وغيرها.

2.2.2.3.8 المتابعة والتقييم المبني على النتائج (الإدارة بالنتائج):

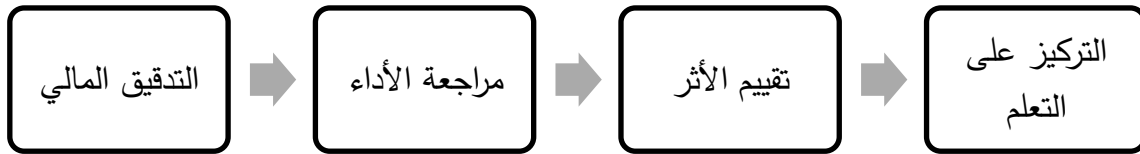
2.2.2.3.8.1 الإدارة بالنتائج

بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2013) بأنه خلال فترة الستينيات، اعتمدت منهجية التخطيط على تحديد المدخلات المطلوبة واللازمة للتنفيذ ولكن لاحقاً تم انتقاد هذا المنهج لافتقاره التركيز على التنفيذ والعقبات التي يتم مواجهتها أثناء عملية التنفيذ وبالتالي تم حصر المتابعة والتقييم على التدقيق في مدى الالتزام بخطط العمل الموضوعة مسبقاً وعلى الإنفاق المالي المرتبط بتلك الخطط.

خلال فترة الثمانينات والتسعينيات، انتقل واقع التخطيط في الدول التي تعتمد على المساعدات باتجاه العديد من المشاريع الجديدة، وركزت عمليات المتابعة والتقييم للمشاريع بشكل كبير على الاهتمام بالمساءلة والرقابة.

يمكن توضيح تغير تصميم المتابعة والتقييم للمشاريع على مر السنين من خلال الشكل رقم (3) أدناه، حيث تغير من الاهتمام في البداية بشكل رئيسي بالرقابة المالية: هل تم إنفاق الموارد على نحو كاف؟، ثم الانتقال بعد ذلك إلى مراجعة الأداء، هل حققنا الهدف من تدخلنا؟، ومؤخرا فان التركيز أصبح على تقييم الأثر، ما الأثر الواسع للتدخل الذي قمنا بتنفيذه على المستفيدين والمجتمع ككل؟، والتركيز على التعلم من التجربة، ما الذي يمكن تعلمه من تنفيذ خطتنا؟.

شكل رقم 3 : تغير تصميم المتابعة والتقييم للمشاريع على مر السنين



جدول رقم 3: تغير تصميم المتابعة والتقييم للمشاريع على مر السنين

منحى المتابعة والتقييم	منحى التخطيط	الفترة الزمنية
الالتزام والتركيز على خطط العمل والنفقات المالية	التخطيط التقليدي المعتمد على المدخلات	1970-1960
تطور فهم وظيفة المتابعة والتقييم	التركيز الرئيسي على المشروع	1990 - 1980

منحى المتابعة والتقييم	منحى التخطيط	الفترة الزمنية
المتابعة والتقييم المعتمد على النتائج مع النظام المتعلق بمؤشرات الاداء الرئيسية	التخطيط الاستراتيجي المعتمد على النتائج	من 2000 وبعدها

المصدر (UNDP, 2013).

يوضح فريق المساءلة والإدارة بالنتائج التابعة لمجموعة للأمم المتحدة الإنمائية (UNDG, 2011) والوكالة السويدية للتنمية الدولية (SIDA, 2014) وغيرهم من المؤسسات الدولية بأن الإدارة المبنية على النتائج أو الإدارة بالنتائج هي استراتيجية إدارية والتي يساهم فيها كل الأطراف بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق مجموعة من النتائج لضمان بأن العمليات والمخرجات والخدمات تساهم في تحقيق النتائج المرجوة (المخرجات المباشرة، النتائج متوسطة المدى وبعيدة المدى - الأثر). الأطراف المشاركة بدورها تقوم باستخدام المعلومات والأدلة الخاصة بالنتائج الحقيقية لإعلام متخذي القرار حول تصميم وإعادة توزيع الموارد وتنفيذ البرامج والأنشطة وأيضاً من أجل المساءلة والتقارير.

تقوم الإدارة بالنتائج بتزويد المنظمة بإطار قوي للتخطيط الاستراتيجي والإدارة من خلال تحسين التعلم والمساءلة وهي استراتيجية إدارية واسعة تهدف إلى تحقيق تغيرات مهمة في طريقة عمل المنظمة مع تحسين الأداء وتحقيق النتائج كمحور العمل من خلال تحديد نتائج متوقعة واقعية ومتابعة التقدم في العمل نحو تحقيق النتائج المتوقعة ودمج الدروس المستفادة في إدارة القرارات والتقارير حول الأداء.

المقصود بالنتائج هو التغيير الذي يمكن وصفه وقياسه، ناتج عن علاقة بين السبب والأثر أي أنها تغييرات تحدث نتيجة تنفيذ أنشطة المشروع حيث تمر هذه التغييرات بعدة مراحل متزامنة مع مراحل

تنفيذ المشروع المختلفة. فالنتائج ليست أنشطة، فالنتائج هي تغييرات أما الأنشطة فهي أعمال، ومن ثم، فإن تنفيذ الأنشطة يؤدي إلى المستوى الأول من النتائج (المخرجات).

الإدارة بالنتائج ليست برنامجا جديدا أو إضافيا في الإدارة بل أنها تخضع لكل ما تخضع له عملية الإدارة وأسسها ومراحلها وتطوراتها التي تشمل العناصر الآتية (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، 2017):

- **التخطيط:** ويشمل وضع الأهداف والمعايير والنتائج المراد تحقيقها ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات وإعداد الموازنات، ووضع برامج العمل والجدول الزمنية للتنفيذ.
- **التنظيم:** ويشمل الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات والعلاقات، واختيار الكوادر البشرية العاملة والمديرين وتطويرهم.
- **التوجيه:** ويشمل التحفيز والقيادة والاتصال.
- **الرقابة:** وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء (المتابعة) وتشخيص المشكلات وعلاجها.

2.2.2.3.8.2 أهداف الإدارة بالنتائج:

- توجيه العاملين على كافة المستويات وكذلك الأنظمة الإدارية للاهتمام بالنتائج أكثر من الأنشطة.
- إظهار النتائج بوضوح إلى الشركاء والممولين والمهتمين وسائر الأطراف الفاعلة.
- توضيح الفرق الذي أحدثه المشروع على أرض الواقع ولحياة الناس وكذلك العائد من التكلفة.

- تيسير تقديم التقارير عن الأداء وبالتالي تحسين نظم المتابعة وفقاً للمسؤوليات المحددة لفريق العمل.

2.2.2.3.8.3 تحقيق أهداف الإدارة بالنتائج:

الإدارة بالنتائج تهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء خاصة في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية عن طريق:

- تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج أو المشروع بناءً على الأهداف الموضوعية أثناء عملية التخطيط.
- يجب أن تكون النتائج المحددة واقعية بحيث يمكن تحقيقها من خلال الإمكانيات والموارد المتاحة.
- يجب أن تكون النتائج المتوقعة ضمن اهتمامات المنظمة.
- يجب التأكد من أن كل المدخلات والعمليات والأنشطة المختلفة تساهم في تحقيق النتائج.
- يجب متابعة وقياس مدى التقدم في تحقيق النتائج.

الإدارة المبنية على النتائج تتخذ مكانها في دورة حياة البرامج والمشاريع والأنشطة حيث تبدأ بالتخطيط وعناصره والتي تشمل وضع الرؤية وتحديد إطار النتائج وبمجرد الاتفاق على مجموعة النتائج التي سيتم تحقيقها من خلال البرنامج وتنفيذه فيصبح موضوع المتابعة من الأمور الهامة لئتم التأكد من تحقيق النتائج المرجوة حيث أن المتابعة والتقييم ستقوم بتزويد أصحاب القرار بمعلومات مهمة وأيضاً أداة للدروس المستفادة والتي تنعكس مستقبلاً (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، 2017).

2.2.2.3.8.4 الركائز الأساسية للإدارة بالنتائج:

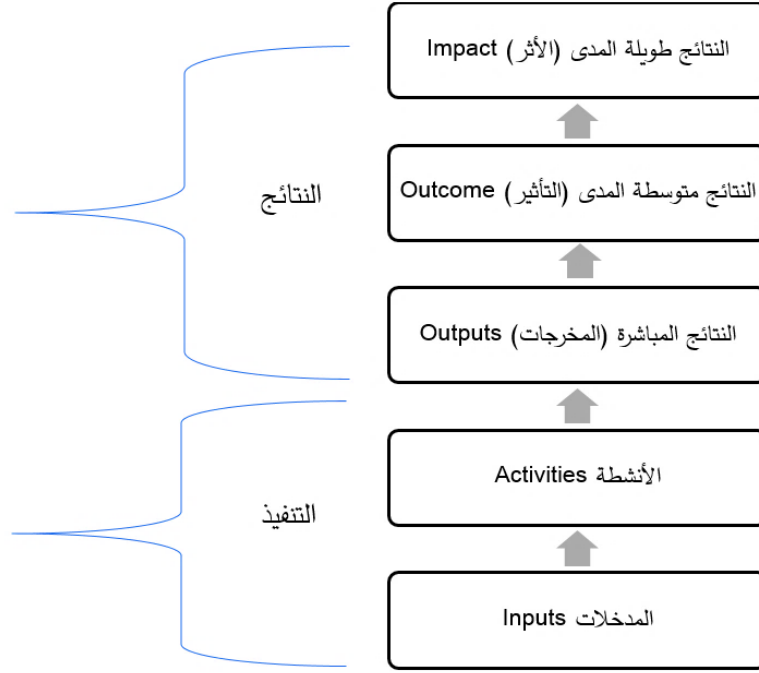
يمكن القول إن الركائز الأساسية للإدارة بالنتائج تتلخص في التالي (SIDA, 2014) و (UNDG, 2011):

- تحديد نتائج محددة (إطار النتائج).
- متابعة هذه النتائج (أو المؤشرات الدالة عليها) بصفة مستمرة ووضع علامات للتقدم نحو تحقيقها.
- التركيز على تحقيق النتائج والتأثيرات المتعلقة بالتغييرات التنموية في حياة الناس أكثر من التركيز على تحقيق الأنشطة والعمليات.

2.2.2.3.8.5 سلسلة النتائج:

تعتبر سلسلة النتائج هي مركز الإدارة بالنتائج- التبعيات السببية لأي عملية والتي تعمل على الوصول إلى الأهداف الموضوعية والتي تبدأ من المدخلات - الأنشطة - المخرجات - النتائج متوسطة المدى - النتائج بعيدة المدى (SIDA, 2014) و (UNDG, 2011).

شكل رقم 4 : سلسلة النتائج



المصدر (SIDA, 2014)

يتضح من الشكل أعلاه أن سلسلة النتائج تستند على تحويل المدخلات إلى مخرجات عن طريق الأنشطة ومع ذلك، فإن الإدارة بالنتائج ربما تتجاوز تخطيط المخرجات إلى إضافة مستويين كنتيجة تكميلية هما: النتائج والآثار.

- **المدخلات:** هي الموارد التي يتم توفيرها لإتمام أنشطة المشروع وتشمل: موارد مالية، موارد مادية وعينية (أجهزة ومعدات)، موارد بشرية، موارد تكنولوجية، علاقات واتصالات، قواعد بيانات ومعلومات.

- **الأنشطة:** هي كل ما يقوم به القائمون على تنفيذ المشروع من مهام وعمليات تنظيمية مستمرة للمشروع باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق مخرجات محددة مثل التخطيط وتصميم نظم المعلومات، التدريب والبحوث وجمع المعلومات، والإشراف والمتابعة.
- **مخرجات أو نتائج مباشرة من تنفيذ الأنشطة:** هي النتائج أو الخدمات التي من المتوقع تحقيقها على مستوى المشروع من خلال تنفيذ الأنشطة باستخدام المدخلات المتوفرة، وبالتالي فإن عملية المتابعة تعمل على التأكد من تحقق هذه المخرجات.
- **النتائج أو الآثار المباشرة للمشروع على المستفيدين (التأثير):** تعبر عن التأثير المباشر والتغير الذي حدث على المستفيدين نتيجة لتنفيذ المشروع من خلال الأنشطة والمخرجات المختلفة.
- **الأثر:** وهي تشير إلى أثر المشروع النهائي أو (بعيد المدى) على الجمهور المستهدف في مختلف جوانب حياته سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو غيرها، وتستمر هذه التأثيرات لمدة طويلة (عدة سنوات).

جدول رقم 4 : الفروقات بين الإدارة بالنتائج والإدارة بالأهداف

العنصر	الإدارة بالنتائج	الإدارة بالأهداف
تركز على:	النتائج - التأثيرات "Outcomes, Impacts"	المدخلات - الأنشطة - المخرجات "Inputs, Outputs"
محور الاهتمام:	المستفيدين	المشروع

العنصر	الإدارة بالنتائج	الإدارة بالأهداف
المتابعة:	تتابع الأداء وتقارنها بالأهداف "Performance Monitoring"	في الغالب تتابع المخرجات والأنشطة وتقارنها بالخطه "Progress Monitoring"
أسلوب المتابعة:	وضع آلية لمتابعة النتائج منذ بداية المشروع	تقييم النتائج يأتي غالبا في نهاية المشروع
التقييم:	التقييم غالبا ذاتي بمشاركة أطراف المشروع	غالبا ما يكون التقييم خارجيا

المصدر (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، 2017)

2.2.2.3.8.6 صياغة النتائج:

من الضروري أن يتم تحديد النتائج المراد تحقيقها أثناء التخطيط وإعداد خطط العمل للبرامج والمشروعات بطريقة سليمة - بحيث يمكن متابعة تحقيق هذه النتائج وقياس مدى التقدم في تحقيقها بسهولة.

ولهذا يجب عند صياغة النتائج أن تكون (UNDG, 2011):

- محددة: بمعنى أنه يجب تحديد الفئة المستهدفة بوضوح، المكان أو المجتمع المستهدف،
- التغير المستهدف ويعبر عنه برقم أو نسبة محددة، طبيعة ونوع التغيير.
- قابلة للقياس: النتائج قد تكون كمية أو كيفية.

- **قابلة للتحقيق:** يمكن تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة لتنفيذ المشروع (المدخلات) سواء كانت بشرية أو المادية أو غيرها، كما يمكن تحقيقها في ضوء الظروف الخارجية والافتراضات الموضوعية.

- **تتسم بالمعقولية:** لابد من توافر وسائل ملموسة للتحقق من النتائج، ويجب أن تكون مصادر البيانات متاحة وليست مكلفة.

- **محددة الوقت:** النتائج المتوقعة هي إنجاز يجب أن يتم خلال زمن المشروع.

2.2.2.3.8.7 الإدارة بالنتائج والمتابعة:

إن المتابعة هي وظيفة مهمة في حياة البرنامج أو المشروع وتتضمن تقييم دوري ومنتظم مبنية على المشاركة والتغذية الراجعة وجمع البيانات والتحليل للأداء الفعلي (باستخدام المؤشرات) والتقارير الدورية فالمتابعة تفيد أين يقف البرنامج من المعايير الموضوعية وعلاقة البرنامج مع النتائج المخطط لها من أجل تتبع التقدم في البرنامج على أساس المؤشرات الموضوعية والنتائج المرجوة وأيضاً تحديد القضايا وتحليل المعلومات والتقارير ذات الصلة والتي تصبح متوفرة بمجرد بدء تنفيذ البرنامج تكون (, UNDG 2011).

المتابعة مهمة لضمان تحقيق متطلبات المساءلة والتواصل ومراجعة وتوثيق النتائج لجميع الاطراف ذات العلاقة ومن أجل التعديل في المنهج المتبع في التنفيذ في حال لزم ذلك وأيضاً إبلاغ متخذي القرار ومن جانب آخر فإن المتابعة تكون هي المدخلات اللازمة لعملية التقييم لاحقاً.

2.2.2.3.8.8 الإدارة بالنتائج والتقييم:

يعتبر التقييم خطوة مهمة في دور حياة الإدارة بالنتائج حيث أنها تضمن بأن التقييم مبنى على مبادئ متفق عليها سلفاً بين جميع الأطراف، ويعتبر التقييم مرجعية لتقوية وزيادة المهنية وتحسين جودة التقييم لجميع جوانب المنظمة تكون (UNDG, 2011).

2.2.2.3.8.9 المؤشرات المستخدمة في عمليات المتابعة:

يمكن تعريف المؤشر الجيد كالتالي (UNPF, 2017):

تعريف المؤشر:

- هو علامة لقياس التقدم نحو التغيير التتموي المستهدف (النتيجة المتوقعة) وليس هو التغيير ذاته.
- هو متغير كمي أو رقمي يدل بطريقة بسيطة وموضوعية على حدوث تغيير.

مواصفات المؤشر الجيد:

- محدد: يقيس بدقة الشيء المراد قياسه.
- بسيط وسهل القياس.
- واضح ومحدد بدقة.
- متغير (حساس للتغيير): يجب أن يكون المؤشر حساس للتغيير.
- يعتمد عليه: أي تعطى نفس النتيجة حتى لو تكرر القياس أو اختلف الأشخاص، ويجب مراعاة هذه النقطة في قياس المؤشرات.

2.2.3 الحكم المحلي في فلسطين:

2.2.3.1 الهيئات المحلية في فلسطين:

2.2.3.1.1 تعريف الهيئات المحلية:

يعرف قانون رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته الخاص بالهيئات المحلية الفلسطينية في التعريفات والمادة (3) من نفس القانون بأن الهيئات المحلية هي "وحدات الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين"، وأيضاً "تعتبر الهيئة المحلية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون. يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضاؤه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات".

2.2.3.1.2 تصنيف الهيئات المحلية في فلسطين:

صنفت وزارة الحكم المحلي البلديات في فلسطين إلى أربع تصنيفات (أ، ب، ج، د) حيث بلديات (أ) هي البلديات الموجودة في مراكز المحافظات بغض النظر عن عدد السكان، وبلديات (ب) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها أكثر من 15000 نسمة، وبلديات (ج) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من 15000 نسمة، وبلديات (د) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من 5000 نسمة وهذا التصنيف الأخير تم إلغاؤه ولم يعد موجوداً وبالتالي تختلف البلديات من حيث الهيكلية بحسب تصنيفها، وبالتالي أصبح التصنيف الحالي للبلديات كالتالي (وزارة الحكم المحلي، 2016):

- الفئة (أ): تشمل البلديات الموجودة في المدن كمراكز للمحافظات.

- الفئة (ب): تشمل البلديات التي يتجاوز عدد سكانها عن خمسة عشرة ألف نسمة.

- الفئة (ج): تشمل البلديات التي يقل عدد سكانها عن خمسة عشر ألف نسمة.

2.2.3.1.3 توزيع الهيئات المحلية في فلسطين:

يوجد في فلسطين (417) هيئة محلية مقسمة بين الضفة الغربية وقطاع غزة وتشمل البلديات

والمجالس القروية (بلديات (أ) 16، بلديات (ب) 37، بلديات (ج) 89، مجالس قروية 275).

جدول رقم 5: توزيع الهيئات المحلية في فلسطين

المحافظة	مجلس بلدي	مجلس قروي	المجموع
جنين	15	49	64
طوباس	3	8	11
طولكرم	11	16	27
نابلس	10	47	57
قلقيلية	5	20	25
سلفيت	9	9	18
رام الله والبيرة	20	47	67
أريحا والأغوار	2	6	8
القدس	12	16	28
بيت لحم	11	24	35

المحافظة	مجلس بلدي	مجلس قروي	المجموع
الخليل	19	33	52
شمال غزة	4	0	4
غزة	4	0	4
دير البلح	7	0	7
خانيونس	7	0	7
رفح	3	0	3
المجموع	142	275	417

المصدر (وزارة الحكم المحلي، 2017)

جدول رقم 6: توزيع الهيئات المحلية في فلسطين حسب التصنيف

الضفة الغربية			
بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج	المجالس القروية
11	28	78	275
117		275	
قطاع غزة			
بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج	المجالس القروية
5	9	11	لا يوجد

لا يوجد	25	
المجالس القروية	بلديات	المجموع الكلي (الضفة الغربية وغزة)
275	142	
417		

المصدر (وزارة الحكم المحلي، 2017)

2.2.3.1.4 أهداف الهيئات المحلية:

حسب قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته، تهدف الهيئات المحلية من خلال عملها إلى:

- تطوير وتحسين وتنويع وتقديم الخدمات وإدارتها وتنظيمها والحفاظ على ديمومتها للمواطنين.
- استحداث البرامج والمشاريع والأنشطة التي تستجيب لاحتياجات المواطنين، وتوفير ما يتطلب ذلك من إمكانات مادية وفنية لضمان نجاحها.
- التطوير النوعي للبنى التحتية في جميع القطاعات وتشمل الشوارع والجسور والأسواق والمسالك والمستشفيات ومجمعات المركبات العمومية والمقابر والمؤسسات الثقافية والملاعب والنوادي وغيرها.
- الحفاظ على البيئة وتوفير الحماية الصحية والسلامة العامة للمواطنين.
- تطوير الخصائص التخطيطية والعمرانية والجمالية والمحافظة على التراث العمراني وتشمل إعداد وتنفيذ المشروع التنظيمي وذلك على ضوء احتياجات ورغبات المواطنين "مع التمييز بين

الهيئات المحلية التي تمتلك صفة اللجنة المحلية للتنظيم والبناء وتلك التي لا تمتلكها" ويضاف إلى ذلك إصدار رخص البناء وأية إنشاءات وكذلك الرقابة على الأبنية والمرافق.

- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والحد من البطالة.
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والثقافية والسياحية والرياضية.
- التطوير الإداري من خلال التحول الإلكتروني والتكنولوجي والمعرفي وتطبيق المواصفات العالمية والممارسات المتميزة.
- تعزيز الكفاءة والفعالية المالية والإدارية.
- تحفيز الكوادر البشرية وتطوير قدراتها.
- تنمية وتعزيز مشاركة المجتمع المحلي والشركاء والموردين.

2.2.3.1.5 الإطار القانوني للهيئات المحلية:

ينظم عمل الهيئات المحلية في فلسطين إطار قانوني تداخلت في تشكيله عوامل عدة نشأت عن موروث قانوني كان نتاج مختلف الحقب التي مرت بها فلسطين، إضافة إلى العوامل التي عملت على إعادة صياغة هذا الإطار القانوني بعد توقيع اتفاقية أوسلو في العام (1993)، وما تمخض عنها من خلق اختصاصات وظيفية للسلطة الوطنية تجاه المواطن الفلسطيني حيث نصت المادة (85) من القانون الأساسي المعدل لعام (2003) على "تنظيم البلاد بقانون في وحدات إدارية محلية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ويكون لكل وحدة منها مجلس منتخب انتخاباً مباشراً على الوجه المثبت في القانون" (الملتقى الفكر العربي، 2010).

يعد قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) الصادر عام (1997) وتعديلاته الإطار القانوني الناظم لعمل الهيئات المحلية في فلسطين، حيث يعمل هذا القانون على تنظيم علاقة الهيئات المحلية بوزارة الحكم المحلي، وعلاقة الهيئات المحلية مع بعضها البعض. وتطلب هذا الإطار القانوني استحداث مجموعة من الأنظمة التي تنظم عمل الهيئات المحلية، ومنح صلاحية ووضع هذه الأنظمة إلى وزير الحكم المحلي والى الهيئات المحلية بموجب مادة رقم (2) ومادة رقم (15) فقرة (2) بالرغم من ان القانون الاساسي قد اوكل عملية اصدار الانظمة بشكل عام لمجلس الوزراء.

2.2.3.1.6 أعمال الهيئات المحلية حسب القانون:

إن أعمال الهيئات المحلية المنصوص عليها في قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته (المادة 15) هي كالتالي " مع مراعاة أحكام هذا القانون وأي قانون وتشريع آخر تناط بمجلس الهيئة المحلية الوظائف والصلاحيات والسلطات المبينة في البنود التالية ضمن حدود منطقة الهيئة المحلية ويحق له أن يمارسها مباشرة بواسطة موظفيه ومستخدميه أو أن يعهد بها أو ببعضها إلى متعهدين أو ملتزمين أو مقاولين أو أن يعطي بها أو ببعضها امتيازات لأشخاص أو لشركات لمدة أقصاها ثلاث سنوات. كما يجوز للمجلس أن يعطي بها أو ببعضها امتيازات لأشخاص أو لشركات مدة تزيد عن ثلاث سنوات شريطة موافقة الوزير. ويجوز للمجلس إصدار الأنظمة أو اللوائح التنفيذية اللازمة لتنظيم أعمال الهيئة المحلية وتأمين مصالحها وحاجياتها".

1. تخطيط البلدة والشوارع: تخطيط البلدة وفتح الشوارع وإغاؤها وتعديلها وتعيين عرضها واستقامتها وتعبيدها وإنشاء أرصفتها وصيانتها وتنظيفها وإنارتها وتسميتها أو ترقيمها وترقيم

بناياتها وتجميلها وتشجيرها ومنع التجاوز عليها ومراقبة ما يقع على الشوارع من الأراضي المكشوفة وتكليف أصحابها بإقامة الأسوار حولها.

2. المباني ورخص البناء: مراقبة إنشاء الأبنية وهدمها وترميمها وتغيير أشكالها وتركيب المصاعد الكهربائية وإنشاء الملاجئ وإعطاء رخص لإجراء هذه الأعمال وتحديد موقع البناية وشكلها ونسبة مساحتها إلى مساحة الأرض المنوي إنشاؤها عليها وضمان توفر الشروط الصحية فيها.

3. المياه: تزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب أو لأية استعمالات أخرى وتعيين مواصفات لوازمها كالعدادات والمواسير وتنظيم توزيعها وتحديد أسعارها وبدل الاشتراك فيها ومنع تلويث الينابيع والأقنية والأحواض والآبار.

4. الكهرباء: تزويد السكان بالكهرباء وتحديد أسعار الاستهلاك وبدلات الاشتراك بما لا يتجاوز الحد الأعلى المحدد من الوزارة.

5. المجاري: إنشاء المجاري والمراحيض العامة وإدارتها ومراقبتها.

6. الأسواق العامة: تنظيم الأسواق العامة وإنشاؤها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها.

7. الحرف والصناعات: تنظيم الحرف والصناعات وتعيين أماكن خاصة لكل صنف منها ومراقبة المحلات والأعمال المقلقة للراحة أو المضرة بالصحة العامة.

8. النظافة: جمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك.

9. الصحة العامة والرقابة عليها: أ. اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس. ب. مراقبة المساكن والمحلات الأخرى للتثبت

من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة واتخاذ التدابير لإبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة الفئران والجرذان والزواحف الضارة. ج. إنشاء المسالخ وتنظيمها وفحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح واتخاذ الاحتياطات لمنع إصابتها بالأمراض وتعيين مواقع لبيعها ومراقبة ذبحها وتصريف بقاياها. د. مراقبة الخبز واللحوم والأسماك والفواكه والخضراوات وغيرها من المواد الغذائية واتخاذ الإجراءات لمنع الغش فيها وإتلاف الفاسد منها وتحديد أسعارها ومكافحة الغلاء بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة. هـ- إنشاء مراكز للإسعاف ومصحات ومستشفيات وغير ذلك من المؤسسات الصحية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

10. المحلات العامة: تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما

والملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم بيع تذاكرها.

11. المنتزهات: إنشاء الساحات والحدائق والمنتزهات والحمامات ومحلات السباحة في البرك

والبحيرات وعلى الساحل ومراقبتها وتنظيمها.

12. الاحتياطات للسيول والفيضانات والحرائق والكوارث الطبيعية وغيرها: اتخاذ الاحتياطات

لمواجهة أخطار السيول والفيضانات ولمنع الحرائق ومراقبة الوقود والمواد المشتعلة واتخاذ

الاحتياطات لمواجهة الكوارث الطبيعية وإغاثة المنكوبين.

13. المؤسسات الثقافية والرياضية: إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية

والرياضية والاجتماعية والموسيقية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

14. وسائل النقل البري والبحري: إنشاء وتعيين وتنظيم مواقف مركبات النقل ضمن حدود الهيئة المحلية ومراقبتها ومراقبة القوارب والسفن والبواخر التي تعمل في المياه التابعة لمنطقة الهيئة المحلية بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
15. الباعة المتجولون والبسطات والمظلات: مراقبة وتنظيم الباعة المتجولين والحمالين والبسطات والمظلات
16. الأوزان والقبان: مراقبة الأوزان والمكاييل والمقاييس ودمغها ووزن ما يباع بالجملة في الأسواق العامة.
17. الإعلانات: مراقبة اللوحات والإعلانات وتنظيمها.
18. هدم الأبنية: هدم الأبنية التي يخشى خطر سقوطها أو المصرة أو التي تنبعث منها روائح كريهة مؤذية وذلك بعد إنذار صاحبها أو شاغلها أو المسؤول عنها.
19. فضلات الطرق: بيع فضلات الطرق مما استملك للمشاريع العامة أو استغلالها
20. التسول: منع التسول وإنشاء الملاجئ للمحتاجين ومراقبة جمع التبرعات في الأماكن العامة.
21. المقابر: إنشاء المقابر وإلغاؤها وتعيين مواقعها ومواصفاتها ونقل الموتى ودفنهم وتنظيم الجنازات والمحافظة على حرمة المقابر وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
22. الفنادق: مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها.
23. الدواب: مراقبة الدواب المستخدمة في النقل والجر وتنظيم أسواق بيع الحيوانات والمواشي وحظر بيعها خارج هذه الأسواق.
24. الكلاب: مراقبة الكلاب وتنظيم اقتنائها وترخيصها والوقاية من أخطارها والتخلص من الضالة أو العقورة منها.

25. الموازنة وملاك الموظفين: إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي وملاك الموظفين قبل إرسالها إلى الوزارة للتصديق عليها.

26. إدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية: إدارة أملاك الهيئة المحلية وأموالها وإقامة الأبنية اللازمة فيها وتأجيرها ورهنها لمدة لا تزيد على ثلاث سنوات وقبول الهبات والوصايا والتبرعات.

27. الوظائف الأخرى: (أ) القيام بأي عمل آخر يقتضي عليه القيام به بمقتضى أحكام هذا القانون

أو أي تشريع أو قانون آخر. (ب) تخويل المجلس صلاحية وضع أنظمة: (1) يحق للمجلس

وبموافقة الوزير أن يضع أنظمة لتمكينه من القيام بأية وظيفة من الوظائف أو ممارسة أية

صلاحية من الصلاحيات المذكورة في هذا القانون وأن يضمن تلك الأنظمة أية ضرائب أو

رسوم أو عوائد أو غرامات أو نفقات أو مخالفات، (2) إذا تولت إحدى الجهات الحكومية

الأخرى أي عمل من الأعمال المذكورة في الفقرة (أ) من هذه المادة كجزء من أعمالها وجب

عليها التنسيق مع الوزارة التي تقوم باستطلاع رأي مجلس الهيئة المحلية في جميع التشريعات

والنظم والترتيبات التي تضعها لتنظيم أو مراقبة ذلك العمل. (ج) مجلس الخدمات المشترك:

(1) بموافقة الهيئات المحلية المعنية يجوز للوزير إنشاء مجلس خدمات مشترك لمجموعة

مقاربة من الهيئات المحلية. (2) وفقاً لأحكام هذا القانون وبالتنسيق مع الهيئات المحلية

المعنية يصدر الوزير الأنظمة اللازمة لإنشاء مجالس الخدمات المشتركة وذلك فيما يتعلق

بالأمور التالية: 1- تحديد وظائف مجلس الخدمات المشترك وصلاحياته في إدارة وتشغيل

المشاريع المشتركة. 2- تحديد عدد الأعضاء الممثلين الذين تسميهم مجالس الهيئات المحلية

وطريقة تعيين رئيس مجلس الخدمات المشترك. 3- جمع الضرائب والرسوم والعوائد والأجور

على المشاريع المشتركة التي يقوم بها المجلس وتحديد طريقة تحصيلها وتوزيعها على الأ

تتعدى الضرائب والرسوم المعمول بها. 4- شؤون الموظفين والمستخدمين واللوازم. 5- النسب التي تساهم بها الهيئات المحلية المعنية في تمويل مجلس الخدمات المشترك وإعداد ميزانيته وإقرارها. 6- تصفية أعمال مجلس الخدمات المشترك وحقوقه والتزاماته عند حله.

وعليه يمكن تصنيف مهام الهيئات المحلية الفلسطينية حسب القانون إلى أربعة مجالات رئيسية كالتالي:

جدول رقم 7: تصنيف مهام الهيئات المحلية الفلسطينية حسب قانون الهيئات المحلية الفلسطيني

التفرعات	المجال
<ul style="list-style-type: none"> - التعليم: المؤسسات التعليمية - الصحة: الصحة العامة والرقابة، المحلات العامة، مراقبة الكلاب، إنشاء المؤسسات الصحية ومراقبتها، إنشاء المسالخ وتنظيمها، مراقبة الخبز واللحوم والأسماك والفواكه والخضراوات وغيرها من المواد الغذائية، - الحماية الاجتماعية والتمكين (المرأة، الطفولة، الفئات المهمشة، ذوي الاحتياجات الخاصة، ... الخ): منع التسول، - الثقافة والتراث: المؤسسات الثقافية - الشباب والرياضة: المؤسسات الرياضية 	<p>خدمات اجتماعية بتفرعاتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الطاقة: الكهرباء 	<p>خدمات البنية التحتية</p>

التفرعات	المجال
<ul style="list-style-type: none"> - الطرق والمواصلات: تخطيط البلدة والشوارع، تنظيم سائل النقل البري والبحري، فضلات الطرق، مراقبة الدواب المستخدمة، - المياه والصرف الصحي: المياه، المجاري، - النفايات الصلبة: النظافة، - الإسكان: المباني ورخص البناء، المقابر، هدم الأبنية - التخطيط والتنظيم 	والبيئية بتفرعاتها
<ul style="list-style-type: none"> - التوظيف (القطاعات المختلفة) - الزراعة. - السياحة: المنتجعات، الفنادق، - الصناعة والتجارة: الحرف والصناعات - الخدمات: الأسواق العامة، تنظيم الباعة المتجولون، الأوزان والقياس، الإعلانات. 	خدمات اقتصادية بتفرعاته
<ul style="list-style-type: none"> - الأمن وإدارة الكوارث: إدارة الكوارث. - التطوير المؤسسي: مشروع الموازنة، إدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية. 	خدمات الإدارة والحكم الرشيد بتفرعاته

المصدر (السلطة الوطنية الفلسطينية، 1997)

2.2.3.2 وزارة الحكم المحلي:

تأسست وزارة الحكم المحلي في 25 أيار 1994 وتولت أمور المجالس في المجتمعات المحلية التي كانت تعاني من سوء في البنية التحتية والأوضاع المؤسساتية وعليه هدفت الوزارة منذ تأسيسها على إعادة هيكلة الهيئات المحلية وتنظيم عملها من خلال مأسسة أعمال الهيئات المحلية وما يترتب عليها من تطوير قدرات وبناء مؤسساتي (الكسيح، 2015).

لقد حدد برنامج الحكومة الفلسطينية الثالثة عشر لإنهاء الاحتلال وإقامة الدولة مهام وزارة الحكم المحلي بأربعة مهام هي (وزارة الحكم المحلي، 2010):

- تمكين الهيئات المحلية من امتلاك قدرات مؤسساتية فاعله.
- رفع كفاءة الوزارة لتمكينها من التخطيط والتوجيه والإشراف على قطاع الحكم المحلي
- تحقيق مزيد من الديمقراطية والشفافية والمشاركة المجتمعية في قطاع الحكم المحلي.
- تعزيز مفهوم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاعية الخاص والعام للمساهمة في أحداث تنمية محلية وتعزيز الاستقلال المالي للهيئات المحلية.

تحتضن وزارة الحكم المحلي في هيكلتها المبينة أدناه ثلاثة عشر دائرة وتشرف على أحد عشر مديرية موجودة في محافظات الوطن ومن ضمن الدوائر المسؤولة عن السياسات في الوزارة وحدة السياسات والتخطيط.

2.2.3.2.1 مسؤوليات وزارة الحكم المحلي:

نصت المادة (2) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة (1997)، على أن تقوم وزارة الحكم المحلي بما يلي :

- رسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجلس.
- القيام بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين.
- وضع أية أنظمة أو لوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها في البنود السابقة أو بمقتضى أحكام قانون الهيئات المحلية.

2.2.3.2.2 مسؤولية وضع السياسات لأعمال الهيئات المحلية من الناحية القانونية:

كما تم الحديث سابقاً بأن المادة (2) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته قد نصت على أن تقوم وزارة الحكم المحلي بـ "رسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجلس". والجسم المتابع لرسم السياسة العامة لأعمال الهيئات المحلية داخل وزارة الحكم المحلي هو وحدة السياسات والتخطيط.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة.

3.2 منهجية الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة.

3.4 عينة الدراسة.

3.5 أدوات الدراسة.

3.6 إجراءات الدراسة.

3.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً لإجراءات الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة:

لطبيعة هدف الدراسة والتي تسعى إلى تقديم مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية، فقد قام الباحث باستخدام المنهج الاستكشافي، وهو منهج يسعى للحصول على المعرفة حول مشكلة موجودة خلال التواصل بالمستجيبين عن طريق المقابلات، وذلك بالاعتماد على طرح أكبر قدر من الاسئلة الممكنة والإجابة عليها، ليتم من خلالها الكشف عن كافة زوايا وأبعاد الموضوع قيد الدراسة، بما يضمن إنتاج معارف وحقائق جديدة (Sekaran, 2006).

من أجل تحقيق هدف الدراسة، اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات وهما:

- المصادر الأولية: تم الحصول منها على البيانات الأولية لإتمام الدراسة وتحقيق أهدافها، عن طريق الملاحظة (الملاحظ غير المشارك) التي قام بها الباحث والمقابلات غير المهيكلة وشبه المهيكلة مع مجموعة من العاملين في البلديات في المستويات الوظيفية المختلفة وأيضاً عرض مقترح ورقة السياسات على عينه من الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية ممن عملهم مرتبط بوضع السياسات وتخطيط وتنفيذ متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية (أسلوب دلغاي).

- المصادر الثانوية: تم الحصول منها على البيانات الثانوية وتم استيفاء هذا الجانب بالاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل الجامعية ومواقع الإنترنت التي تناولت موضوع الدراسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك من أجل وضع الدراسة في إطار نظري مناسب.

3.3 مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع البلديات في الضفة الغربية والبالغ عددها (117) بلدية والمصنفة إلى ثلاث فئات حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي للعام (2017) على النحو التالي:

- الفئة (أ): تشمل البلديات الموجودة في المدن كمراكز للمحافظات.
- الفئة (ب): تشمل البلديات التي يتجاوز عدد سكانها عن خمسة عشرة ألف نسمة.
- الفئة (ج): تشمل البلديات التي يقل عدد سكانها عن خمسة عشر ألف نسمة.

جدول رقم 8 : عدد البلديات في الضفة الغربية حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي للعام (2017)

العدد	التصنيف
11	بلديات أ
28	بلديات ب
78	بلديات ج
117	المجموع الكلي

المصدر (وزارة الحكم المحلي، 2017)

جدول رقم 9 : عدد البلديات في الضفة الغربية حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي والتوزيع الجغرافي

المجموع	تصنيف البلدية			المحافظة	التوزيع الجغرافي
	بلديات ص	بلديات ج	بلديات أ		
10	9	0	1	نابلس	شمال الضفة الغربية
15	10	4	1	جنين	
5	4	0	1	قلقيلية	
3	1	1	1	طوباس	
11	9	1	1	طولكرم	
44	33	6	5	المجموع الفرعي	
12	10	2	0	القدس	وسط الضفة الغربية
20	13	5	2	رام الله والبيرة	
2	1	0	1	اريجا	
9	8	0	1	سلفيت	
43	32	7	4	المجموع الفرعي	
19	6	12	1	الخليل	جنوب
11	8	2	1	بيت لحم	الضفة

المجموع	تصنيف البلدية			المحافظة	التوزيع الجغرافي
	ب. بلديات	ج. بلديات	أ. بلديات		
					الغربية
30	14	14	2	المجموع الفرعي	
117	المجموع الكلي للبلديات				

المصدر (وزارة الحكم المحلي، 2017)

3.4 عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: اختيار البلديات المستهدفة حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي للبلديات:

قام الباحث في هذه المرحلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير المنتظمة وذلك باستخدام تصنيف وزارة الحكم المحلي للبلديات (أ، ب، ج)، بحيث يمثل كل تصنيف طبقة، حيث تم أخذ عينة بشكل عشوائي من بلديات (أ) من شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية ومن ثم تكرار الأمر لبلديات (ب) وبلديات (ج) ، وكان مجموع عينة الدراسة الكلي هو (26) بلدية من شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية؛ حيث تم اختيار (10) بلديات تصنيف (أ) و(9) بلديات تصنيف (ب) و(7) بلديات تصنيف (ج)، ويوضح جدول رقم (10) عينة الدراسة في المرحلة الأولى من البلديات حسب التوزيع الجغرافي والتصنيف.

جدول رقم 10 : عينة الدراسة في المرحلة الأولى من البلديات حسب التوزيع الجغرافي والتصنيف

المجموع	تصنيف البلدية			التوزيع الجغرافي
	بلديات ج	بلديات ب	بلديات أ	
12	5	2	5	شمال الضفة الغربية
6	1	2	3	وسط الضفة الغربية
8	1	5	2	جنوب الضفة الغربية
26	7	9	10	المجموع

جدول رقم 11: توزيع عينة الدراسة حسب التوزيع الجغرافي والتصنيف موضحاً باسم البلدية والمحافظه

المحافظة	تصنيف البلدية حسب وزارة الحكم المحلي	أسم البلدية	التوزيع الجغرافي
جنين	أ	1- بلدية جنين	شمال الضفة الغربية
جنين	ب	2- بلدية اليامون	
طولكرم	أ	3- بلدية طولكرم	
طولكرم	ج	4- بلدية علار	
طولكرم	ج	5- بلدية عتيل	

المحافظة	تصنيف البلدية حسب وزارة الحكم المحلي	أسم البلدية	التوزيع الجغرافي
طولكرم	ب	6- بلدية عنبتا	
طوباس	أ	7- بلدية طوباس	
نابلس	أ	8- بلدية نابلس	
نابلس	ج	9- بلدية قبلان	
نابلس	ج	10- بلدية عقربا	
قلقيلية	أ	11- بلدية قلقيلية	
قلقيلية	ج	12- بلدية كفر ثلث	
سلفيت	أ	13- بلدية سلفيت	
رام الله والبيرة	ب	14- بلدية بير زيت	
رام الله والبيرة	أ	15- بلدية البيرة	
اريجا والأغوار	أ	16- بلدية أريحا	
القدس	ب	17- بلدية الرام	وسط الضفة الغربية
القدس	ج	18- بلدية أبو ديس	
بيت لحم	ب	19- بلدية بيت ساحور	
بيت لحم	أ	20- بلدية بيت لحم	

المحافظة	تصنيف البلدية حسب وزارة الحكم المحلي	أسم البلدية	التوزيع الجغرافي
بيت لحم	ب	21- بلدية بيت جالا	
بيت لحم	ج	22- بلدية بيت فجار	
الخليل	ب	23- بلدية ححول	
الخليل	أ	24- بلدية الخليل	
الخليل	ب	25- بلدية الظاهرية	
الخليل	ب	26- بلدية يطا	

المرحلة الثانية: اختيار العاملين في البلديات المستهدفة:

اختار الباحث مجموعة من العاملين في البلديات التي تم اختيارها في المرحلة الأولى بطريقة قصدية تمثل المستويات الوظيفية المختلفة في البلديات ممن لهم علاقة بوضع السياسات وتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال البلديات، حيث تكونت عينة الدراسة من (104) عاملين، شملت (90) من الموظفين المثبتين في البلديات و(14) من رؤساء وأعضاء المجالس البلدية، ويوضح جدول رقم (13) عدد رؤساء وأعضاء المجالس البلدية والموظفين المثبتين في عينة الدراسة.

جدول رقم 12: العدد الكلي للموظفين المثبتين في البلديات المستهدفة مقسمين حسب التوزيع الجغرافي وأسم البلدية.

عدد الموظفين المثبتين	أسم البلدية	التوزيع الجغرافي
399	1- بلدية جنين	شمال الضفة الغربية
31	2- بلدية اليامون	
532	3- بلدية طولكرم	
35	4- بلدية عرار	
24	5- بلدية عتيل	
48	6- بلدية عنبتا	
76	7- بلدية طوباس	
1333	8- بلدية نابلس	
27	9- بلدية قبلان	
32	10- بلدية عقربا	
574	11- بلدية قلقيلية	
15	12- بلدية كفر ثلاث	وسط الضفة الغربية
73	13- بلدية سلفيت	
33	14- بلدية بير زيت	
214	15- بلدية البيرة	

عدد الموظفين المثبتين	أسم البلدية	التوزيع الجغرافي
347	16- بلدية أريحا	جنوب الضفة الغربية
70	17- بلدية الرام	
29	18- بلدية أبو ديس	
26	19- بلدية بيت ساحور	
192	20- بلدية بيت لحم	
22	21- بلدية بيت جالا	
37	22- بلدية بيت فجار	
61	23- بلدية حلحول	
950	24- بلدية الخليل	
51	25- بلدية الظاهرية	
181	26- بلدية يطا	
5412	المجموع الكلي	

جدول رقم 13: عدد رؤساء وأعضاء المجالس البلدية والموظفين المثبتين في عينة الدراسة

عدد عينة الدراسة	المسمى الوظيفي
3	رئيس بلدية

عدد عينة الدراسة	المسمى الوظيفي
11	عضو مجلس بلدي
14	المجموع الفرعي
10	مدير بلدية وسكرتير البلدية
4	مدير إعلام وعلاقات عامة وموظفين
8	مدير إداري وموظفين (إدارة - شؤون موظفين - مساعدين إداريين - أمين مكتبة)
6	مدير رقابة وتدقيق وموظفين
2	مدير التنمية الاقتصادية المحلية والاستثمار وموظفين
11	مدير مالي وموظفين (أمين صندوق - محاسب)
30	مدراء فنيين وموظفين (هندسة-مياه-صحة-أشغال)
7	مدير خدمات الجمهور وموظفين
8	مدير التخطيط والتطوير والأبحاث والجودة وموظفين
4	مسؤولي المشاركة المجتمعية والتدريب والنوع الاجتماعي والتأهيل المجتمعي
90	المجموع الفرعي
104	المجموع الكلي

3.5 أدوات الدراسة:

استخدم الباحث ثلاث أدوات لجمع البيانات والمعلومات وهي كالتالي:

1- الملاحظة (الملاحظ غير المشارك).

2- المقابلات غير المهيكلة.

3- المقابلات شبه المهيكلة.

4- عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية (أسلوب دلفاي).

3.5.1 الأداة الأولى: الملاحظة (الملاحظ غير المشارك):

بحكم خبرة الباحث العملية في مجال القطاع الحكم المحلي لأكثر من عشر سنوات والعمل مع جميع مستوياته بما تشمله من وزارة الحكم المحلي ومديريات الحكم المحلي والبلديات والمجالس القروية في محافظات الضفة الغربية، فقد قام الباحث باستخدام الملاحظة (الملاحظ غير المشارك) ليقوم بدور المشاهد لممارسات المتابعة والتقييم لأعمال البلديات من خلال عمله في قطاع الحكم المحلي بحيث لم تتضمن ملاحظات الباحث سوى النظر والاستماع دون المشاركة الفعلية في عملية المتابعة والتقييم لأعمال البلديات، وعليه لاحظ الباحث المعوقات والتحديات التي تواجهها البلديات للقيام بمتابعة وتقييم أعمالها المختلفة.

يعرف (Rossman, 1989) الملاحظة بـ "الوصف المنظم للأحداث، والسلوك في الحيز الاجتماعي المختار للدراسة".

الملاحظ غير المشارك سمحت للباحث بجمع قدر غني من البيانات الكمية وأيضاً سمحت للباحث لاستكشاف موضوع الدراسة من خلال الملاحظة المباشرة في الميدان مع البلديات محل الدراسة.

3.5.2 الأداة الثانية: المقابلات غير المهيكلة:

قام الباحث بإجراء (15) مقابلة غير المهيكلة مع العاملين في البلديات من عينة الدراسة ومن مستويات إدارية مختلفة ممن لهم علاقة بوضع السياسات وتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال البلديات، بهدف الوصول إلى فهم الوضع الحالي في البلديات فيما يتعلق بمتابعة وتقييم أعمالها وكذلك إعطاء المستجيبين من البلديات الحرية في الكلام دون محددات للزمن أو للأسلوب وبيان جزئيات مهمة وجاذبة فيا يتعلق بموضوع الدراسة.

المقابلات غير المهيكلة هي التي لا يكون فيها الأسئلة أو الإجابات محددة مسبقاً وتعتمد على التفاعل الاجتماعي بين الباحث والمستجيب حول معلومات معينة (Minichiello, 1990).

تم إجراء مجموعة من المقابلات غير المهيكلة مع كل من:

- رؤساء وأعضاء المجالس البلدية.
- مديري البلديات، ومديري وموظفي الدوائر والاقسام المالية والإدارية والفنية في البلديات ممن لهم علاقة مباشرة بالمتابعة والتقييم والتي شملت مراكز خدمات الجمهور، والهندسة، وشؤون الموظفين، والشؤون الإدارية، والرقابة والتدقيق، والإدارة المالية.

3.5.3 الأداة الثالثة: المقابلات شبه المهيكلة:

قام الباحث بناءً على نتائج الملاحظة (الملاحظ غير المشارك) والمقابلات غير المهيكلة والمحاور التي ظهرت منهما وبهدف الفهم والتعمق أكثر في موضوع الدراسة بكتابة أسئلة للمقابلات شبه المهيكلة بصورة أولية (مكونة من عشرة أسئلة) ومن ثم عرضها على المشرف لمراجعتها ونقاشها مع الباحث إلى أن تم التوصل إلى النسخة النهائية من الأسئلة. ملحق رقم (1).

المقابلات شبه المهيكلة هي أداة كمية تستخدم في البحث العلمي في إطار من الأسئلة المفتوحة المحددة مسبقاً وتتطلب الإجابة عليها نقاشاً والتي تمكن الباحث من التوصل إلى محاور محددة من خلال الإجابات (Patton, 2000).

تم إجراء (89) مقابلة شبه المهيكلة مع كل من:

- رؤساء وأعضاء المجالس البلدية.
- مديري وسكرتاري البلديات، ومديري وموظفي الدوائر والأقسام المالية والإدارية والفنية في البلديات ممن لهم علاقة مباشرة بالمتابعة والتقييم والتي شملت مراكز خدمات الجمهور، والمياه، والصحة، والأشغال، والتخطيط والتطوير، والأبحاث والجودة، والهندسة، وشؤون الموظفين، والشؤون الإدارية، والعلاقات العامة والإعلام، والرقابة والتدقيق، والتنمية الاقتصادية محلية والاستثمار، والإدارة المالية، المشاركة المجتمعية والتدريب، والنوع الاجتماعي، والتأهيل المجتمعي.

3.5.4 الأداة الرابعة: عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية (أسلوب دلفاي):

للوصول إلى مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية فكان لا بد من مشاركة مسودة مقترح ورقة السياسات والتي تمت تحضيرها بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من المقابلات شبه المهيكلة مع عينة من الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية من ذوي الصلة بموضوع الدراسة، حيث مثلت عينة الخبراء ممن هم يعملون حالياً في وزارة الحكم المحلي ومستشار قانوني وسياساتي ومدرسين أكاديميين.

أسلوب دلفاي هو وسيلة اتصال منظمة بين مجموعة مختارة من الخبراء وأصحاب الاختصاص في ميدان معين للتعقب بالمستقبل عبر العمل التعاوني المنظم لاقتراح الحلول المناسبة لمشكلة معينة دون الحاجة إلى الاجتماع أو المواجهة فيما بينهم (Evaluation Association, 2017).

تم مشاركة مسودة مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية مع كل من:

- الأستاذ رائد الشرباتي - مدير الإدارة العامة للتوجيه والرقابة في وزارة الحكم المحلي حالياً ومدير مديرية الحكم المحلي في الخليل سابقاً.
- الأستاذ علاء طوقان - خبير السياسات والقوانين الخاصة بقطاع الحكم المحلي.
- د. سمير أبو زنيد - عميد كلية الإدارة والتمويل وأستاذ الإدارة والتسويق في جامعة الخليل وبحكم خبرته العملية السابقة كرئيس ديوان الرقابة المالية والإدارية وقائم بأعمال محافظ محافظة الخليل.

- د. أسامة شهوان - أستاذ الإدارة العامة في جامعة الخليل.

3.6 إجراءات الدراسة:

تم جمع وتحليل البيانات على النحو الآتي:

1. اعتماداً على ملاحظة الباحث (الملاحظ غير المشارك) للوضع الحالي للمتابعة والتقييم لأعمال

البلديات نتيجة عمله لأكثر من عشر سنوات مع البلديات، فقد قام الباحث بـ:

1.1 تدوين الملاحظات حول الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها البلديات فيما يخص متابعة

وتقييم أعمالها.

1.2 تجميع الملاحظات حول محاور رئيسية.

1.3 تحديد الارتباطات بين المحاور الرئيسية.

2. توجه الباحث إلى وزارة الحكم المحلي في البيرة، وحصوله على قائمة بأسماء جميع الهيئات

المحلية في الضفة الغربية وغزة وتصنيفاتهم بما تشمله من بلديات ومجالس قروية.

2.1 تصنيف الهيئات المحلية بنوعها البلديات والمجالس القروية واستبعاد المجالس القروية

والهيئات المحلية في قطاع غزة.

2.2 تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

2.3 إعداد قائمة بالبلديات التي سيتم تطبيق الدراسة عليها وأيضاً قائمة بالأشخاص الذين سيتم

مقابلتهم في كل بلدية حسب ارتباطهم بموضوع المتابعة والتقييم.

2.4 إعداد جدول مواعيد مع البلديات من خلال الاتصال هاتفياً والتنسيق المسبق لإجراء

المقابلات.

3. إجراء المقابلات غير المهيكلة وتدوينها يدوياً.

3.1 إدخال نصوص المقابلات غير المهيكلة المدونة يدوياً إلى الحاسب الآلي وطباعتها.

3.2 قراءة جميع المقابلات غير المهيكلة دفعة واحدة، ووضع ملاحظات حول الانطباعات الأولى.

3.3 إعادة قراءة النصوص مرة أخرى سطرًا سطرًا، ووضع علامات على الأجزاء الملفتة سواءً عبارات تكررت في أكثر من مقابلة، أو مقاطع ركز عليها ممن تم مقابلتهم وأعتبرها نقطة هامة.

3.4 تجميع العلامات التي تم إنشاؤها ووضعها ضمن محاور رئيسية.

3.5 رسم اشكال توضيحية لتلخيص بنود كل محور من المحاور الرئيسية.

3.6 تحديد الارتباطات بين المحاور الرئيسية.

3.7 بناء أسئلة المقابلات شبه المهيكلة ونقاشها مع المشرف.

4. إجراء المقابلات شبه المهيكلة وتدوينها يدوياً.

4.1 إدخال نصوص المقابلات شبه المهيكلة المدونة يدوياً إلى الحاسب الآلي وطباعتها.

4.2 قراءة جميع المقابلات شبه المهيكلة دفعة واحدة، ووضع ملاحظات حول الانطباعات الأولى.

4.3 إعادة قراءة النصوص مرة أخرى سطرًا سطرًا، ووضع علامات على الأجزاء الملفتة سواءً عبارات تكررت في أكثر من مقابلة، أو مقاطع ركز عليها ممن تم مقابلتهم وأعتبرها نقطة هامة.

4.4 تجميع العلامات التي تم إنشاؤها ووضعها ضمن محاور رئيسية.

4.5 رسم اشكال توضيحية لتلخيص بنود كل محور من المحاور الرئيسية.

4.6 تحديد الارتباطات بين المحاور الرئيسية.

5. تحضير مسودة مقترح ورقة السياسات الخاصة بالمتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية

حسب المحاور الرئيسية التي نتجت من المقابلات شبه المهيكلة.

5.1 إعداد قائمة بعينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية من ذوي الصلة بموضوع المتابعة

والتقييم.

5.2 إعداد جدول مواعيد مع عينة الخبراء من خلال الاتصال هاتفياً والبريد الإلكتروني والتنسيق

المسبق معهم.

5.3 مشاركة مسودة مقترح ورقة السياسات الخاصة بالمتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية مع

عينة الخبراء.

5.4 تسجيل الملاحظات والتغذية الراجعة التحسينية على مقترح ورقة السياسات والتي تم الحصول

عليها من عينة الخبراء.

5.5 تعديل مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة.

4.2 نتائج أسئلة الدراسة.

4.2.1 نتائج مرتبطة بمدى معرفة الهيئات المحلية بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم.

4.2.2 نتائج مرتبطة بالتحديات التي تواجهها الهيئات المحلية في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها.

4.2.3 نتائج مرتبطة بالمتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.

4.2.4 نتائج مرتبطة بالأدوار والمسؤوليات للأطراف ذات العلاقة في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.

4.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق استخدام أدوات الدراسة: الملاحظة (الملاحظ غير المشارك)، والمقابلات غير المهيكلة، والمقابلات شبه المهيكلة، وعينة الخبراء، للإجابة عن أسئلة الدراسة ومشكلة الدراسة المتمثلة في "اقتراح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية".

4.2 نتائج أسئلة الدراسة:

4.2.1 سؤال الدراسة الأول: ما مدى معرفة الهيئات المحلية بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم؟

كان هناك إجماعاً من أفراد عينة الدراسة الذين تم مقابلتهم في المقابلات شبه المهيكلة على وجود معرفة بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم في البلديات ولكن تتفاوت مدى المعرفة بين المستويات الوظيفية المختلفة في نفس البلدية وأيضاً بين البلديات التي تمت مقابلتها حسب تصنيفها من قبل وزارة الحكم المحلي.

"لقد تعاملنا مع موضوع المتابعة والتقييم في أكثر من موقف ومشروع مع المانحين ولكن بالنسبة

لجميع أعمال البلدية فإننا لا نقوم بتطبيق المتابعة والتقييم" (م.15، مدير مركز خدمات الجمهور).

"متابعة الأعمال في البلدية بشكل مستمر مهم جداً لتصحيح مسارنا والتعلم من الأخطاء..... إن

المتابعة والتقييم أساس لنجاح أي عمل ولكن تنقصنا الآليات للقيام بذلك" (م.43، مدير التخطيط

والتطوير)

"إن المتابعة والتقييم في عملنا مهم جداً للمساءلة والإفصاح والتعلم ومعرفة أين الأخطاء وتصحيحها، وبالتالي تخطيط أفضل للأعمال ونتائج أفضل" (م.15، مدير مركز خدمات الجمهور).

" المتابعة والتقييم لا بد أن تكون أداة مهمة لتحسين جودة الأعمال التي تقوم بها البلديات والتي لا بد ان يتم القيام بها بكل شفافية وحيادية وموضوعية" (م. 101، مدير رقابة وتدقيق).

يتقاطع هذا الإجماع مع ملاحظات الباحث في:

- البلديات على دراية بوجود عملية المتابعة والتقييم.
- البلديات مدركة لأهمية المتابعة والتقييم لأعمال البلدية لاتخاذ القرارات الصائبة والتعلم وتحسين الأداء.
- المجالس البلدية هي الجسم الوحيد القادر على تبني تطبيق المتابعة والتقييم لأعمال البلديات.

يتقاطع هذا الإجماع مع نتائج المقابلات غير المهيكلة في:

- يوجد متابعة وتقييم في البلديات ولكن بشكل محدود.
- أسباب محدودية متابعة وتقييم أعمال البلديات: ضعف معرفة البلديات بمفاهيم المتابعة والتقييم، وضعف مشاركة المجالس البلدية في متابعة وتقييم أعمال البلديات.
- نتائج غياب المتابعة والتقييم لأعمال البلديات: التهرب من المساءلة، وعدم التعلم من السلبيات وتعزيز الإيجابيات، وضعف في تطوير الأداء.

يتقاطع هذا الإجماع مع آراء عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية في:

- السياسات المقترحة منسجمة مع الوضع الحالي للبلديات فيما يخص المتابعة والتقييم.
- السياسات المقترحة تعتبر جديدة في عمل الهيئات المحلية وستوجد أثراً طويلاً على أداء البلديات في حال تبنيها وتطبيقها.

يتقاطع هذا الإجماع مع نتائج وتوصيات الدراسات السابقة العربية والأجنبية المدمجة في الإطار

النظري:

- هناك خلط بين مفاهيم المتابعة والتقييم مع المفاهيم الإدارية الأخرى (Ojok, 2016) و(البطاطي، 2004).
- الكوادر العاملة في المنظمات على دراية بأهمية المتابعة والتقييم ولكن دون المستوى المطلوب (أبو رزق، 2012).
- لا بد أن تتم المتابعة والتقييم ضمن ضوابط من حيث المضمون والقائمين عليها تشمل الموضوعية والمساءلة والإفصاح والتعلم والأخلاق المهنية وغيرها (Nelson, 2016) و(Ojok, 2016) و(بن عبود، 2009) و(البطاطي، 2004) و(السبيعي، 2000).
- لا تعتمد العديد من المنظمات نتائج المتابعة والتقييم لاتخاذ القرارات والتعلم من التجارب (Ojok, 2016).
- المتابعة والتقييم مرتبطة بشكل مباشر بالحوكمة في المنظمات (Nelson, 2016) و(Ojok, 2016) و(Govender, 2011).
- النهج التشاركي في تخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم مهم جداً لإنجاح أهداف المتابعة والتقييم في المنظمات (Mutinda, 2015) و(أبو شقفة، 2014).

وعليه، يرى الباحث بأن مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية لا بد أن تتضمن:

- سياسة تعزيز مفاهيم المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.
- محوراً يوضح المبادئ التي تستند إليها سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.

4.2.2 سؤال الدراسة الثاني: ما هي التحديات التي تواجهها الهيئات المحلية في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها؟

كان هناك إجماعاً من أفراد عينة الدراسة الذين تم مقابلتهم في المقابلات شبه المهيكلة على وجود تحديات تواجهها البلديات في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها، وذلك للأسباب التالية:

- معظم عمليات المتابعة والتقييم تتم للمشاريع الممولة من قبل المؤسسات المانحة وليس لجميع الأعمال التي تقوم بها البلديات وعليه فإن المؤسسات المانحة تقوم بالتخطيط والتنفيذ لمتابعة وتقييم المشاريع التي مولتها بشكل مركزي وبدون إشراك فعلي للبلديات، وإن وجد يكون محدوداً على تزويد المؤسسات المانحة بالبيانات والمعلومات.

" نحن نقوم بالمتابعة والتقييم في البلدية ولكن للمشاريع الممولة.... ودورنا مختصر في حال تم إشراكنا على تزويد المؤسسات المانحة بالبيانات والمعلومات، حتى أنه نادراً ما يتم مشاركتنا بشكل كبير في عملية أو نتائج المتابعة والتقييم للتعلم" (م.27، مدير دائرة الهندسة).

" المشاريع والأعمال التي يتم تنفيذها من قبل البلديات بتمويل ذاتي أو من خلال المجتمع المحلي لا يتم عمل متابعة لها أو تقييمها" (م.70، مدير دائرة الهندسة).

- ضعف قدرات الكادر العامل في البلديات في موضوع المتابعة والتقييم.

" نحن دائماً نطالب بتوفير التدريبات لموظفي البلديات في موضوع المتابعة والتقييم ولكن للأسف لا

يتم ذلك إلا إذا تم من خلال المؤسسات المانحة وتلبية لاحتياجات مشروع محدد وليس بشكل

ممنهج" (م.40، مدير التخطيط والتطوير والأبحاث والجودة).

" شح الخبرات وندرة الكفاءات في هذا المجال - المتابعة والتقييم على مستوى المحافظة بشكل عام"

(م.97، عضو مجلس بلدي).

- محدودية وجود خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال البلديات وفي حال وجودها عدم تنفيذها كما

يجب.

" لا نقوم غالباً بعمل خطط عمل سنوية ومتابعة وتقييم لأعمالنا ولدوائرننا بشكل منتظم، بل ما يتم

التركيز عليه دائماً في البلدية هو خطة المتابعة والتقييم للخطة الاستراتيجية" (م.42، مسؤولي

المشاركة المجتمعية).

- عدم وجود جسم في البلديات للقيام بتخطيط وتنفيذ ومساندة المتابعة والتقييم لأعمالها.

"عدم وجود هذه الوظيفة على هيكلية البلدية لسنوات طويلة وعدم اعتمادها من الحكم المحلي،

رغم وجود وظيفة/ وحدة التخطيط والتطوير، لكن هناك قصور في جانب المتابعة والتقييم

الممنهج" (م.97، عضو مجلس بلدي).

"إن الأشخاص الذين يقومون بعمل المتابعة والتقييم يتم تخصيصهم من قبل المجلس البلدي أو مدير البلدية لمساندة مشروع معين ممول من المؤسسات المانحة وليس للبلدية ككل" (م. 73، رئيس بلدية).

- ضعف مشاركة الإدارة العليا في المتابعة والتقييم.

"عندما نقوم بأي مشروع يقوم المجلس البلدي بمتابعة تقدم الأعمال من وقت إلى آخر لكن بدون جدول زمني أو خطة وعادة يتم ذلك في حال زيارة المؤسسة المانحة أو ما شابه أو لهدف معين وليس بشكل منظم" (م. 50، مدير الدائرة الهندسية).

"عدم وعي المجلس البلدي ورئيس البلدية بدور هذه الوظيفة وعدم ايمان البعض بمثل هذه الوظائف الهامة لوضعها على الهيكلية" (م. 97، عضو مجلس بلدي).

- ضعف إدارة المعرفة والاتصال والتواصل في البلديات.

"لا يتوفر لدى البلدية نظام متكامل لتخزين ومعالجة البيانات التي لدينا لكن يتم الاستعانة بالبرامج المحوسبة المتوفرة للرجوع إلى المعلومات أو من أرشيف البلدية حسب الحاجة وغالباً تكون تلك المعلومات غير محدثة أو منسجمة مع بعضها البعض في حال تم الحصول عليها من مصدرين من داخل البلدية" (م. 82، عضو مجلس بلدي).

"لا نقوم عادةً بمشاركة نتائج تقييم أي مشروع نقوم به مع الجميع سواءً داخل أو خارج البلدية إلا إذا طلب ذلك منا" (م. 100، مدير التنمية الاقتصادية المحلية والاستثمار).

"نحن نقوم بنشر معلومات البلدية على موقع البلدية أو صفحة الفيسبوك عادةً ونقوم بنشر إنجازات البلدية في كتاب الإنجازات السنوي، لكن لا ننشر تقارير تقييم المشاريع المتعلقة بأعمال البلدية" (م. 65، مدير بلدية).

- ضعف الربط بين الخطط المحلية والمناطقية والوطنية.

" ما يتم التركيز عليه هو الخطة التنموية الاستراتيجية التي تقوم بها البلدية ولكن لدينا مشكلة في تحديد المؤشرات للخطط بسبب عدم قدرتنا على الوصول إلى المؤشرات الوطنية أو في محيطنا" (م. 60، مدير إعلام وعلاقات عامة).

يتقاطع هذا الإجماع مع ملاحظات الباحث في:

- تربط البلديات بشكل رئيس موضوع المتابعة والتقييم بالمشاريع الممولة من المؤسسات المانحة وخاصة مشاريع البنية التحتية وأيضاً تربط المتابعة والتقييم بالخطة التنموية الاستراتيجية.
- البلديات دائماً تطالب بوجود تدريبات في موضوع المتابعة والتقييم لرفع القدرات البشرية لديها.
- في الغالب لا تقوم البلديات بعمل خطط عمل سنوية لأعمال البلدية وعليه تطوير خطط متابعة وتقييم لتلك الاعمال.
- المجالس البلدية هي الجسم الوحيد القادر على تبني تطبيق المتابعة والتقييم لأعمال البلديات.
- لا يوجد في البلديات جسم مختص مسؤول عن تخطيط وتنفيذ ومساندة الأقسام والدوائر الأخرى لمتابعة وتقييم أعمالها.

- الكوادر الهندسية في البلديات هي التي تقوم في الغالب بمتابعة وتقييم المشاريع في البلدية وبشكل موسمي في حال وجود مشاريع.

- لا يوجد في البلديات آليات ممنهجة لإدارة المعرفة والاتصال والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بهدف التعلم ومشاركة نتائج المتابعة والتقييم لأعمال البلدية.

- تتعامل البلديات مع المتابعة والتقييم في معزل عن الربط مع الخطط المحلية والوطنية ذات الصلة وإن وجدت فهي فقط تلامس هذا الربط.

يتقاطع هذا الإجماع مع نتائج المقابلات غير المهيكلة في:

- الوضع الحالي لمتابعة وتقييم أعمال البلديات: المتابعة والتقييم تتم للمشاريع الممولة وللخطة التنموية الاستراتيجية.

- أسباب محدودية متابعة وتقييم أعمال البلديات: ضعف قدرات الكادر العامل في البلديات في موضوع المتابعة والتقييم، ومحدودية وجود خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال البلديات، وقيام أكثر من جهة من داخل وخارج البلديات بمتابعة وتقييم لأعمالها، وعدم وجود أدلة عمل تساعد الكادر العامل في البلديات من تطبيق المتابعة والتقييم لأعمالها، وضعف مشاركة المجالس البلدية في متابعة وتقييم أعمال البلديات، وصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات للقيام بمتابعة وتقييم لأعمال البلديات.

يتقاطع هذا الإجماع مع آراء عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية في:

- السياسات المقترحة منسجمة مع الوضع الحالي للبلديات فيما يخص المتابعة والتقييم.

- السياسات المقترحة تعتبر جديدة في عمل الهيئات المحلية وستوجد أثراً طويلاً على أداء البلديات في حال تبنيها وتطبيقها.

يتقاطع هذا الإجماع مع نتائج وتوصيات الدراسات السابقة العربية والأجنبية المدمجة في الإطار النظري:

- المتابعة والتقييم لا تتم لجميع المهام التي تقوم بها المنظمات (Nelson, 2016) و(أبو شقفة، 2014).

- تقوم المنظمات بعمل المتابعة والتقييم بشكل رسمي وغير رسمي ومدفوعاً من المؤسسات المانحة ولكن ليس بشكل ممنهج (Aisha, 2013).

- نجاح المتابعة والتقييم مرتبط بكوادر مؤهلة قادرة على تخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم للأعمال المختلفة (Mutinda, 2015) و(Tulema, 2014) و(موسى، 2012) و(حماد، 2010) و(السبيعي، 2000).

- ضرورة مأسسة المتابعة والتقييم في المنظمات (Ojok, 2016).

- معايير ومؤشرات المتابعة والتقييم لا بد أن يتم توفرها في المنظمات التي تقوم بالمتابعة والتقييم وألا تكون حسب وجهة النظر الشخصية (أبو شقفة، 2014) و(مرتجى، 2013) و(السبيعي، 2000).

- توفر البيانات ضروري لتنفيذ المتابعة والتقييم من حيث جمع البيانات وتحليلها وتكون مدخلاً للتقارير ومراجعة النتائج (Mutinda, 2015) و(Tulema, 2014) و(السبيعي، 2000).

- نجاح المتابعة والتقييم يعتمد على درجة دعم الإدارة العليا لتطبيقها في المنظمة (Kamau, 2015).

- النهج التشاركي في تخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم مهم جداً لإنجاح أهداف المتابعة والتقييم في المنظمات (Mutinda, 2015) و(أبو شقفة، 2014).

- لا تعتمد العديد من المنظمات نتائج المتابعة والتقييم لاتخاذ القرارات والتعلم من التجارب (Ojok, 2016).

- المتابعة والتقييم مرتبطة بشكل مباشر بالحوكمة في المنظمات (Nelson,2016) و (Ojok, 2016) و(Govender, 2011).

- تم ربط المتابعة والتقييم على المستوى المحلي مع المستويين المناطقي والوطني ولا بد ان يكون هناك دعم حكومي للمنظمات لمتابعة وتقييم أعمالها (Nelson,2016) و(Motingoe,2012) و(Govender, 2011).

وعليه، يرى الباحث بأن مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية لا بد أن تتضمن:

- سياسة تعزيز دور الهيئات المحلية في متابعة وتقييم البرامج والمشاريع الممولة من المؤسسات المانحة.

- سياسة تطوير قدرات الهيئات المحلية لمتابعة وتقييم أعمالها.

- سياسة تصميم وتنفيذ خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية.

- سياسة مأسسة المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية.

- سياسة تعزيز مشاركة الإدارة العليا في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.
- سياسة تعزيز إدارة المعرفة في الهيئات المحلية.
- سياسة تعزيز الاتصال والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة.
- سياسة تعزيز ربط الإطار المحلي والمناطقي والوطني للمتابعة والتقييم.

4.2.3 سؤال الدراسة الثالث: ما هي المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات

المحلية؟

كان هناك إجماعاً من أفراد عينة الدراسة الذين تم مقابلتهم في المقابلات شبه المهيكلة على وجود تحديات تواجهها البلديات من حيث المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمالها، وذلك للأسباب التالية:

- عدم وجود متطلب قانوني ملزم للبلديات لمتابعة وتقييم أعمالها ضمن قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته.
- محدودية توفر المتطلبات الإجرائية لتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال البلديات والتي تشمل أدلة عمل، تطوير وتحديث خطط العمل، آليات خاصة بالتغذية الراجعة وغيرها.

"نحن غير ملزمين بعمل متابعة وتقييم لأعمال البلدية قانونياً" (م. 47، عضو مجلس بلدي).

"اما الاسباب التي تحول دون تفعيل هذه الوظيفة بشكل كامل، هناك مجموعة من الاسباب أهمها

عدم وجود مؤسسة صحيحة وممنهجة لوظيفة المتابعة والتقييم وعدم وجود ادلة ارشادية او اجرائية

لتحقيق هذه الوظيفة...وقلة الامكانيات المالية لدى البلدية لتعيين موظفين مختصين للقيام بهذه

الوظيفة، نظرا لشح الموارد المالية" (م. 97، عضو مجلس بلدي).

يتقاطع هذا الإجماع مع ملاحظات الباحث في:

- البلديات تشعر براحة من خلال عدم فرض موضوع المتابعة والتقييم كأحد مهام البلديات حسب قانون الهيئات المحلية رقم (1) لعام (1997) وتعديلاته.

يتقاطع هذا الإجماع مع نتائج المقابلات غير المهيكلة في:

- أسباب محدودية متابعة وتقييم لأعمال البلديات: المتابعة والتقييم غير ملزمة للبلديات من الناحية القانونية، وعدم وجود أدلة عمل تساعد الكادر العامل في البلديات من تطبيق المتابعة والتقييم لأعمالها، ومحدودية وجود خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال البلديات.

يتقاطع هذا الإجماع مع آراء عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية في:

- لا بد من ربط سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية مع الإدارة بالنتائج.

يتقاطع هذا الإجماع مع نتائج وتوصيات الدراسات السابقة العربية والأجنبية المدمجة في الإطار النظري:

- نجاح المتابعة والتقييم مرتبط بكوادر مؤهلة قادرة على تخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم للأعمال المختلفة (Mutinda, 2015) و(Tulema,2014) و(موسى، 2012) و(حماد،2010) و(السبيعي،2000).

- ضرورة مأسسة المتابعة والتقييم في المنظمات (Ojok, 2016).
- معايير ومؤشرات المتابعة والتقييم لا بد أن يتم توفرها في المنظمات التي تقوم بالمتابعة والتقييم وألا تكون حسب وجهة النظر الشخصية (أبو شقفة، 2014) و(مرتجى، 2013) و(السبيعي، 2000).
- توفر البيانات ضروري لتنفيذ المتابعة والتقييم من حيث جمع البيانات وتحليلها وتكون مدخلاً للتقارير ومراجعة النتائج (Mutinda, 2015) و(Tulema,2014) و(السبيعي،2000).
- النهج التشاركي في تخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم مهم جداً لإنجاح أهداف المتابعة والتقييم في المنظمات (Mutinda, 2015) و(أبو شقفة، 2014).
- لا تعتمد العديد من المنظمات نتائج المتابعة والتقييم لاتخاذ القرارات والتعلم من التجارب (Ojok, 2016).

وعليه، يرى الباحث بأن مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية لا بد أن تتضمن:

- محوراً يوضح الحد الأدنى من المتطلبات القانونية والإجرائية لتنفيذ سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.

4.2.4 سؤال الدراسة الرابع: ما هي الأدوار والمسؤوليات للأطراف ذات العلاقة في متابعة وتقييم

أعمال الهيئات المحلية؟

كان هناك إجماعاً من أفراد عينة الدراسة الذين تم مقابلتهم في المقابلات شبه المهيكلة على وجود خلط وعدم وضوح للأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال البلديات بين الأطراف ذات العلاقة.

"وزارة الحكم المحلي هي من تتابع أعمالنا مقارنة مع الميزانيات السنوية التي تقدمها لهم" (م. 15،

مدير مالي وإداري).

"عدم تفرغ الموظفين القائمين على هذه الوظيفة بشكل كامل علاوة على ان من يقوم بهذه الوظيفة

هم موظفون مكلفون تكليفاً بالعمل في وظيفة المتابعة والتقييم" (م. 97، عضو مجلس بلدي).

يتقاطع هذا الإجماع مع ملاحظات الباحث في:

- المجالس البلدية هي الجسم الوحيد القادر على تبني تطبيق المتابعة والتقييم لأعمال البلديات.
- الكوادر الهندسية في البلديات هي التي تقوم في الغالب بمتابعة وتقييم المشاريع في البلدية وبشكل موسمي في حال وجود مشاريع.
- لا يوجد في البلديات جسم مختص مسؤول عن تخطيط وتنفيذ ومساندة الأقسام والدوائر الأخرى لمتابعة وتقييم أعمالها.

يتقاطع هذا الإجماع مع نتائج المقابلات غير المهيكلة في:

- أسباب محدودية متابعة وتقييم أعمال البلديات: ضعف مشاركة المجالس البلدية في متابعة وتقييم أعمال البلديات، وقيام أكثر من جهة من داخل وخارج البلديات بمتابعة وتقييم لأعمالها.

يتقاطع هذا الإجماع مع آراء عينة الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية في:

- مشاركة وزارة الحكم المحلي في مراجعة مقترح السياسات ضروري لاستكمال المراجعات والدعم لاحقاً.

يتقاطع هذا الإجماع مع نتائج وتوصيات الدراسات السابقة العربية والأجنبية المدمجة في الإطار النظري:

- ضرورة توضيح الأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم المشاريع منذ البداية (Mutinda, 2015).

- تم ربط المتابعة والتقييم على المستوى المحلي مع المستويين المناطقي والوطني ولا بد ان يكون هناك دعم حكومي للمنظمات لمتابعة وتقييم أعمالها (Nelson,2016) و(Motingoe,2012) و(Govender, 2011).

وعليه، يرى الباحث بأن مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية لا بد أن تتضمن:

- محوراً يوضح الأدوار والمسؤوليات بين جميع الأطراف ذات العلاقة فيما يخص متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات وآليات التنفيذ

5.1 مقدمة.

5.2 ملخص النتائج.

5.3 الاستنتاجات.

5.4 التوصيات.

5.5 آليات التنفيذ.

الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات وآليات التنفيذ

5.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل ملخصاً للنتائج التي تم التوصل إليها عن طريق استخدام أدوات الدراسة: الملاحظة (الملاحظ غير المشارك)، والمقابلات غير المهيكلة، والمقابلات شبه المهيكلة، وعينة الخبراء، وأيضاً يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي تم الحصول عليها على ضوء النتائج ومناقشتها، وفي النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات وآليات لتنفيذ تلك التوصيات تمثل سياسات ومحاور "مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية".

5.2 ملخص النتائج:

5.2.1 سؤال الدراسة الأول: ما مدى معرفة الهيئات المحلية بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم؟

كان هناك إجماعاً من أفراد عينة الدراسة على وجود معرفة بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم في البلديات ولكن تتفاوت مدى المعرفة بين المستويات الوظيفية المختلفة في نفس البلدية وأيضاً بين البلديات التي تمت مقابلتها حسب تصنيفها من قبل وزارة الحكم المحلي.

5.2.2 سؤال الدراسة الثاني: ما هي التحديات التي تواجهها الهيئات المحلية في آليات وممارسات

المتابعة والتقييم لأعمالها؟

كان هناك إجماعاً من أفراد عينة الدراسة على وجود تحديات تواجهها البلديات في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها، وذلك للأسباب التالية:

- معظم عمليات المتابعة والتقييم تتم للمشاريع الممولة من قبل المؤسسات المانحة وليس لجميع الأعمال التي تقوم بها البلديات وعليه فإن المؤسسات المانحة تقوم بالتخطيط والتنفيذ لمتابعة وتقييم المشاريع التي مولتها بشكل مركزي وبدون إشراك فعلي للبلديات، وإن وجد يكون محدوداً على تزويد المؤسسات المانحة بالبيانات والمعلومات.
- ضعف قدرات الكادر العامل في البلديات في موضوع المتابعة والتقييم.
- محدودية وجود خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال البلديات وفي حال وجودها عدم تنفيذها كما يجب.
- عدم وجود جسم في البلديات للقيام بتخطيط وتنفيذ ومساندة المتابعة والتقييم لأعمالها.
- ضعف مشاركة الإدارة العليا في المتابعة والتقييم.
- ضعف إدارة المعرفة والاتصال والتواصل في البلديات.
- ضعف الربط بين الخطط المحلية والمناطقية والوطنية.

5.2.3 سؤال الدراسة الثالث: ما هي المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات

المحلية؟

كان هناك إجماعاً من أفراد عينة الدراسة على وجود تحديات تواجهها البلديات من حيث المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمالها، وذلك للأسباب التالية:

- عدم وجود متطلب قانوني ملزم للبلديات لمتابعة وتقييم أعمالها ضمن قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته.

- محدودية توفر المتطلبات الإجرائية لتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال البلديات والتي تشمل أدلة عمل، تطوير وتحديث خطط العمل، آليات خاصة بالتغذية الراجعة وغيرها.

5.2.4 سؤال الدراسة الرابع: ما هي الأدوار والمسؤوليات للأطراف ذات العلاقة في متابعة وتقييم

أعمال الهيئات المحلية؟

كان هناك إجماعاً من أفراد عينة الدراسة على وجود خلط وعدم وضوح للأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال البلديات بين الأطراف ذات العلاقة.

5.3 الاستنتاجات:

على ضوء نتائج الدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها:

1. إن تفاوت مدى معرفة الهيئات المحلية بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم يعزى إلى غياب المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية وإن وجدت تكون مختصرة على المتابعة والتقييم في الخطط التنموية الاستراتيجية والتي لا تتم أيضاً بالمستوى المطلوب، هذا بالإضافة إلى إيكال مهمة المتابعة والتقييم للمؤسسات المانحة للبرامج والمشاريع التي تتم من خلال أو لصالح الهيئات المحلية، وعدم إشراك فعلي من قبل المؤسسات المانحة لكوادر الهيئات المحلية في عملية المتابعة والتقييم للتعلم ورفع قدراتهم بل حصر دورهم في تزويد المؤسسات المانحة بالبيانات والمعلومات.

2. التحديات التي تواجهها الهيئات المحلية في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها تعزى إلى غياب دعم وتبني من الإدارة العليا في الهيئات المحلية لمتابعة وتقييم جميع أعمالها والتي من شأنها أدت إلى غياب مأسسة للمتابعة والتقييم في الهيئات المحلية لترجمة أهداف ورؤية

واستراتيجيات الهيئات المحلية ولتعزيز مكانة المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية كأداة إدارية لتحسين الأداء ودمج المتابعة والتقييم ضمن هيكلية وثقافة عمل الهيئات المحلية.

3. إن استمرار غياب الدور الحكومي في توفير المتطلبات القانونية لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية يساهم في استمرار غياب مأسسة المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية وضعف تبني وتطبيق المتابعة والتقييم من قبل الهيئات المحلية لجميع أعمالها وستستمر بتطبيقها بشكل موسمي أو عند الحاجة.

5.4 التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة، قام الباحث باقتراح مجموعة من السياسات والمحاوِر كتوصيات تمثل محتوى "مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية"، على النحو التالي:

1. السياسات المقترحة:

- 1.1. تعزيز مفاهيم المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.
- 1.2. تعزيز دور الهيئات المحلية في متابعة وتقييم البرامج والمشاريع الممولة من المؤسسات المانحة.
- 1.3. تطوير قدرات الهيئات المحلية لمتابعة وتقييم أعمالها.
- 1.4. تصميم وتنفيذ خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية.
- 1.5. مأسسة المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية.
- 1.6. تعزيز مشاركة الإدارة العليا في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.
- 1.7. تعزيز إدارة المعرفة في الهيئات المحلية.

1.8. تعزيز الاتصال والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة.

1.9. تعزيز ربط الإطار المحلي والمناطقى والوطنى للمتابعة والتقييم.

2. المحاور المقترحة:

2.1. محوراً يوضح المبادئ التي تستند إليها سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.

2.2. محوراً يوضح الحد الأدنى من المتطلبات القانونية والإجرائية لتنفيذ سياسات المتابعة والتقييم

لأعمال الهيئات المحلية.

2.3. محوراً يوضح الأدوار والمسؤوليات بين جميع الأطراف ذات العلاقة فيما يخص متابعة

وتقييم أعمال الهيئات المحلية.

5.5 آليات التنفيذ:

للخروج من نطاق التوصيات النظرية، قام الباحث بعكس جميع التوصيات كسياسات ومحاور رئيسية

ضمن "مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية" وربطها بآليات

تنفيذية تمكن الهيئات المحلية والأطراف ذات العلاقة من تنفيذ مقترح ورقة السياسات بكفاءة وفاعلية.

مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية

إعداد:

فؤاد "علاء الدين" كمال "سلطان التميمي"

تم إعداد هذه الورقة كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا

في جامعة الخليل

2017م

المحتويات:

- 134 تقديم:
- 135 تعريفات:
- 139 واقع المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية:
- 140 نطاق مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:
- 143 الغاية والأهداف من وضع مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:
- 143 الفئة المستهدفة من مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:
- 144 منهجية إعداد مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:
- 146 المبادئ التي استندت إليها مقترح ورقة سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية:
- 147 الإطار الاستراتيجي لمقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:
- 152 مقترح سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية:
- 159 متطلبات البدء بتنفيذ مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:
- 161 الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:

تقديم:

يعتبر قطاع الحكم المحلي من القطاعات المهمة في المجتمع الفلسطيني لارتباطه بشكل قوي بالنظام التنموي الفلسطيني والذي يدير جزء كبير من موارده ويساهم بشكل كبير جداً في استثمار موارد المجتمع لتحقيق التنمية في جميع قطاعات عمله المختلفة كما أن الهيئات المحلية وأنشطتها تمس الحياة اليومية للمواطنين واحتياجاتهم وتقوم بتقديم الخدمات لهم والتي تشمل خدمات المياه والكهرباء والصرف الصحي ورصف الطرقات وصيانتها ومعالجة مياه الامطار والنفايات الصلبة وغيرها من الخدمات المختلفة والمنصوص عليها في قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته والتي تهدف جميعها إلى تحسين نوعية حياة الناس عبر تنويع وتطوير مستوى الخدمات المقدمة.

ويوضح البنك الدولي بأن "الحكومة الجيدة ليست رفاهية لكنها ضرورة حتمية للتنمية"

(World Bank, 1997).

إن هذه الوثيقة تعمل على وضع مقترح سياساتي لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية وتوضيح كيفية متابعة وتقييم النتائج التي تعمل على تحقيقها تلك الهيئات والتي تسعى بدورها إلى إيجاد نوع من التغيير الإيجابي للمواطنين من خلال تبني نهج الإدارة بالنتائج والتي تدعم قدرات الهيئات المحلية في تعزيز المساءلة، والتعلم المؤسسي، وتحسين الجودة، وإدارة المعرفة والاتصال والتواصل، واتخاذ القرارات المبنية على الدليل في جميع الأعمال وأيضاً المساهمة في تعزيز المهنية في تخطيط وتنفيذ وظائف المتابعة والتقييم ضمن العمل المؤسسي.

تأتي هذه الوثيقة بهدف تقديم مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية من خلال التعرف على واقع المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية وتحديد نقاط الضعف والقوة

والفرص والتحديات فيما يخص متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية وعليه اقترح ورقة سياسات تتسجم مع سياق عمل تلك الهيئات.

ستعمل ورقة السياسات على إرشاد الهيئات المحلية في كيفية دمج وتنفيذ وظائف المتابعة والتقييم في جميع أعمالها وعلى كيفية تحديد الفجوات الموجودة في الممارسات ذات العلاقة في مختلف الأعمال وعلى جميع مستويات العمل حسب الإطار القانوني الحاكم لأعمال الهيئات المحلية حيث أن مستوى تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية الموجود حالياً غير كافٍ للوصول إلى الاداء الافضل لتلك للهيئات المحلية.

تعريفات:

المفردات والمصطلحات التي وردت تعريفاتها مسبقاً ضمن سياق قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) الصادر عام (1997) وتعديلاته تحمل نفس التعريفات والمعاني في حال ورودها في هذه الورقة. إضافة إلى ذلك، فيما يلي مجموعة من التعريفات التي قد تكون ضرورية لإزالة اللبس في فهم بعض المعاني أو العبارات. وهذه التعريفات خاصة بما هو وارد في سياق هذه الورقة:

- **المتابعة:** وظيفة مستمرة في الهيئات المحلية تستخدم جمع معلومات وبيانات بشكل منظم لإعلام مجالس الهيئات المحلية وأصحاب العلاقة الرئيسيين حول أعمال الهيئات المحلية التي يتم تنفيذها من حيث التقدم في الأعمال وتحقيق النتائج واكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

- **التقييم:** تقييم موضوعي ومنظم لعملية تمت أو يتم تنفيذها، أو برنامج أو مشروع، من حيث التصميم والتنفيذ والنتائج، والهدف من التقييم هو تحديد الصلة ومدى تحقيق الأهداف وكفاءة وفاعلية وأثر وديمومة العملية أو البرنامج أو المشروع.
- **الإدارة بالنتائج:** استراتيجية إدارية والتي يساهم فيها كل الأطراف بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق مجموعة من النتائج لضمان بأن العمليات والمخرجات والخدمات تساهم في تحقيق النتائج المرجوة (المخرجات، والنتائج متوسطة المدى وبعيدة المدى).
- **المدخلات:** الموارد التي يتم توفيرها لإتمام أنشطة المشروع وتشمل: موارد مالية، موارد مادية وعينية (أجهزة ومعدات)، موارد بشرية، موارد تكنولوجية، علاقات واتصالات، قواعد بيانات ومعلومات.
- **الأنشطة:** كل ما يقوم به القائمون على تنفيذ المشروع من مهام وعمليات تنظيمية مستمرة للمشروع باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق مخرجات محددة.
- **النتائج المباشرة (المخرجات):** النتائج أو الخدمات التي من المتوقع تحقيقها على مستوى المشروع من خلال تنفيذ الأنشطة باستخدام المدخلات المتوفرة.
- **النتائج متوسطة المدى (التأثير):** تعبر عن التأثير المباشر والتغير الذي حدث على المستفيدين نتيجة لتنفيذ المشروع من خلال الأنشطة والمخرجات المختلفة.
- **النتائج بعيدة المدى (الأثر):** تشير إلى أثر المشروع النهائي أو (بعيد المدى) على الجمهور المستهدف في مختلف جوانب حياته سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو غيرها، وتستمر هذه التأثيرات لمدة طويلة (عدة سنوات).

- **المساءلة:** التزام فردي أو مؤسساتي لبيان المسؤولية عن الأداء في ضوء التوقعات المتفق عليها.
- **منهجية الإطار المنطقي:** أداة لتطوير ومتابعة العلاقة المنطقية بين المدخلات والمخرجات المباشرة والأهداف والغايات التي تحدد تنفيذ المشروع.
- **التقييم المؤسساتي:** تقييم مستقل يتم تنفيذه أو إدارته من قبل القائمين على المتابعة والتقييم في الهيئة المحلية بناءً على طلب من مجالس الهيئات المحلية أو بناءً على طلب من دوائر أو وحدات أو أقسام الهيئات المحلية من أجل توفير تقييم مستقل للمشاريع أو أي من التدخلات وقد يتم داخلياً أو من خلال مقيمين خارجيين.
- **التقييم اللامركزي:** تقييم ذاتي يتم من خلال دوائر أو وحدات أو أقسام الهيئات المحلية ومعظمها يتم على مستوى المشروع أو النشاط ويمكن أن يكون حول أي عمل من أعمال الهيئات المحلية.
- **الصلة:** إلى أي مدى تدخلات البرنامج أو المشروع لبت احتياجات المستفيدين ومنسجمة مع استراتيجيات وغايات وأهداف الهيئات المحلية وأيضاً لا بد أن تقوم الصلة ببيان إلى أي مدى قام البرنامج أو المشروع بأخذ بعين الاعتبار عند تصميمه السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي للمستفيدين وعلاقتهم بأنشطة البرنامج أو المشروع.
- **الفاعلية:** إلى أي مدى البرنامج أو المشروع قام بتحقيق أهدافه وأيضاً إلى أي مدى قامت التدخلات بالمساهمة في تحقيق النتائج المتوقعة والأهداف.

- **الكفاءة:** إلى أي مدى البرنامج أو المشروع قام باستخدام الموارد بشكل فاعل وهل النتائج من الناحية الكمية والنوعية تبرر الموارد المستخدمة، وهل هناك طرق أخرى تقوم بتوفير التكلفة لتحقيق نفس النتائج.
- **الديمومة أو الاستمرارية:** هل البيئة التي تم تنفيذ البرنامج أو المشروع فيها داعمة لاستمراره فوائده بعد نهاية البرنامج أو المشروع. الديمومة لا بد أن تقيس إلى أي مدى قام البرنامج أو المشروع عند مرحلة تخطيطه الأخذ بعين الاعتبار استمرارية الأنشطة، وتعزيز الملكية لدى المستفيدين، وبناء شراكات مستدامة.
- **البرنامج:** مجموعة من المشاريع المرتبطة أو الخدمات الموجهة نحو تحقيق أهداف معينة عادة ما تكون متشابهة أو مترابطة مع بعضها.
- **المشروع:** الأمور المخططة والتي تم تصميمها لتحقيق أهداف محددة ضمن ميزانية وفترة زمنية محددة ويتم تنفيذ المشروع في موقع واحد أو أكثر.
- **الدروس المستفادة:** الدروس المبنية على أساس النتائج الناتجة من تقييم أو أكثر والتي من المفترض انعكاسها على المشروع أو البرنامج قيد التنفيذ أو تلك المستقبلية والتي تمثل جزء مهم من تقرير التقييم.
- **تقييم الأداء:** تقييم كلي للعلاقة وجدوى واستمرارية البرنامج أو المشروع أو النشاط قبل اتخاذ أي قرار.
- **الأطراف ذات العلاقة:** الناس، المجموعات، المؤسسات، أو أي أجسام أخرى لهم مصلحة أو اهتمام في جزء من التدخل.

- الغاية: الأثر طويل المدى المتوقع حصوله من بعد تحقيق أهداف البرنامج أو المشروع.

واقع المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية:

أظهرت استراتيجية تنمية قدرات الموارد البشرية والخطة التدريبية لوزارة الحكم المحلي (2015-2017) بأن وزارة الحكم المحلي والتي تعتبر المظلة العامة للهيئات المحلية تفتقر لنظام المتابعة والتقييم من حيث المحتوى والتطبيق وقد أدى ذلك إلى التباس الموظفين حيال إذا ما كانوا يفعلون الصواب أم لا، وما هي التعديلات والتغييرات اللازمة خلال عملية التنفيذ والأهم من ذلك في العديد من الحالات لم تكن هناك قرارات مدروسة جيداً أو قائمة على الأدلة.

وبينت استراتيجية قطاع الحكم المحلي (2017-2022) بأن "قطاع الحكم المحلي في فلسطين يعاني من ضعف في نظام المتابعة والتقييم وإدارة المعلومات والتي تؤدي إلى عدم وضوح العلاقة بين المدخلات والنتائج وبالتالي تضعف المتابعة والتقييم والمساءلة".

استجابة لتلك التحديات بدأت وزارة الحكم المحلي بعمل برنامج متابعة دون وضع سياسة عامة تحكم عمل الوزارة لمتابعتها وتقييمها وانعكاس ذلك على أعمال الهيئات المحلية، وبالاعتماد على الإدارة العامة الحديثة التي تمتاز باللامركزية من حيث السلطات والمسؤوليات، فإن المتابعة والتقييم لا بد أن تتم أيضاً في الهيئات المحلية التي لا تزال تقوم بأداء أعمالها المطلوبة منها ضمن الإطار القانوني الفلسطيني للهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته بشكل روتيني وحسب الحاجة التي يفرضها عليها الواقع لأي تجمع سكاني يكون ضمن حدود منطقة الهيئة المحلية (الإدارية والتطويرية)

دون الخوض المعمق في التخطيط السليم لتلك الأعمال ومن ثم تنفيذها ومتابعتها والعودة لتقييم مدى تلبية ما تم تنفيذه للاحتياجات الأصلية التي فرضها عليها التجمع السكاني.

وبسبب هذه التحديات والمعوقات الموجودة لدى الهيئات المحلية فيما يخص المتابعة والتقييم ولأهميتها بالنسبة للمؤسسات المانحة فهي تقوم بنفسها بعمل خطط المتابعة والتقييم وتنفيذها وإشراك الهيئات المحلية كميسرين أو فقط مساندين لعملية المتابعة والتقييم وليس مخططين ومنفذين بشكل رئيسي وعليه فإن نتائج المتابعة والتقييم تبقى ضمن إطار المؤسسات المانحة ونادراً ما يتم مشاركة تلك النتائج مع الهيئات المحلية للاستفادة من التجربة القائمة وعكس الدروس المستفادة منها في تدخلات لاحقة سواءً مع نفس المؤسسة المانحة أو غيرها.

ومن المهم أن نذكر هنا النتائج الواردة في هذه دراسة (سلطان التميمي، 2017)¹ فيما يخص المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

1. وجود معرفة بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم في البلديات ولكن تتفاوت مدى المعرفة بين المستويات الوظيفية المختلفة في نفس البلدية وأيضاً بين البلديات التي تمت مقابلتها حسب تصنيفها من قبل وزارة الحكم المحلي.
2. وجود تحديات تواجهها البلديات في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها تعزى إلى أن معظم عمليات المتابعة والتقييم تتم للمشاريع الممولة من قبل المانحين، وضعف قدرات الكادر العامل في البلديات في موضوع المتابعة والتقييم، ومحدودية وجود خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال البلديات، وعدم وجود جسم في البلديات للقيام بتخطيط وتنفيذ ومساندة المتابعة والتقييم

¹فؤاد سلطان التميمي. (2017). مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية. الخليل: جامعة الخليل.

لأعمالها، وضعف مشاركة الإدارة العليا في المتابعة والتقييم، وضعف إدارة المعرفة والاتصال والتواصل في البلديات، وضعف الربط بين الخطط المحلية والمناطقة والوطنية.

3. وجود تحديات تواجهها البلديات من حيث المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمالها تعزى إلى عدم وجود متطلب قانوني ملزم للبلديات لمتابعة وتقييم أعمالها ضمن قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته، ومحدودية توفر المتطلبات الإجرائية لتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال البلديات.

4. وجود خلط وعدم وضوح للأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال البلديات بين الأطراف ذات العلاقة.

نطاق مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية:

إن نطاق مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية يشمل جميع الأعمال التي تقوم بها الهيئات المحلية وغير مقتصرة فقط على المشاريع والبرامج التي تقوم بها الهيئات المحلية سواءً الممولة ذاتياً أو من المؤسسات المانحة أو مختصرة على الخطة التنموية الاستراتيجية، وبالتالي فإن نطاق مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية يأتي ليشمل المحاور الأربعة الرئيسية الحاكمة لأعمال الهيئات المحلية والمنصوص عليها في قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته وهي: (1) الخدمات الاجتماعية وتفرعاتها²، (2) خدمات البنية التحتية والبيئية وتفرعاتها³،

²التعليم: المؤسسات التعليمية، الصحة: الصحة العامة والرقابة، المحلات العامة، مراقبة الكلاب، إنشاء المؤسسات الصحية ومراقبتها، إنشاء

المسالخ وتنظيمها، مراقبة الخبز واللحوم والأسماك والفواكه والخضراوات وغيرها من المواد الغذائية، الحماية الاجتماعية والتمكين (المرأة)،

(3) الخدمات الاقتصادية وتفرعاتها⁴، (4) خدمات الإدارة والحكم الرشيد⁵ وتفرعاتها وعليه فإن قيام الهيئات المحلية بالأعمال الموكلة إليها ضمن المحاور الأربعة الرئيسية الأئفة الذكر يتطلب منها ان تقوم بمتابعة وتقييم لجميع الأعمال وعلى أربعة مستويات كالتالي:

- مستوى الإطار القانوني والأنظمة: درجة التزام الهيئات المحلية بالقوانين والأنظمة الموجودة والحاكمة لتنفيذ أعمال الهيئات المحلية.
- المستوى الاستراتيجي: درجة التزام الهيئات المحلية في أعمالها مع الخطط الوطنية والخطط القطاعية.
- المستوى التخطيطي: درجة التزام الهيئات المحلية مع منهجيات وأدوات التخطيط الوطنية.
- المستوى التشغيلي: وجود آليات للمتابعة والتقييم ودرجة تطبيقها مقارنة بالخطط والمعايير الموضوعة.

الطفولة، الفئات المهمشة، ذوي الاحتياجات الخاصة، ... الخ): منع التسول، الثقافة والتراث: المؤسسات الثقافية، الشباب والرياضة: المؤسسات الرياضية.

3 الطاقة: الكهرباء، الطرق والمواصلات: تخطيط البلدة والشوارع، تنظيم سائل النقل البري والبحري، فضلات الطرق، مراقبة الدواب المستخدمة، المياه والصرف الصحي: المياه، المجاري، النفايات الصلبة: النظافة، الإسكان: المباني ورخص البناء، المقابر، هدم الأبنية، التخطيط والتنظيم

4 التوظيف (القطاعات المختلفة)، الزراعة، السياحة: المتنزهات، الفنادق، الصناعة والتجارة: الحرف والصناعات، الخدمات: الأسواق العامة، تنظيم الباعة المتجولون، الأوزان والقياس، والإعلانات.

⁵الأمن وإدارة الكوارث: إدارة الكوارث، التطوير المؤسسي: مشروع الموازنة، إدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية.

الغاية والأهداف من وضع مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية:

الغاية من إعداد هذه الورقة هي تقديم مقترح سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية من خلال التعرف على واقع المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات فيما يخص متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية وعليه اقتراح سياسات تتسجم مع سياق عمل الهيئات المحلية.

تسعى ورقة السياسات المقترحة إلى تحقيق التالي:

- 1- تعزيز مفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.
- 2- تعزيز آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.
- 3- توضيح المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.
- 4- توضيح الأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية لجميع الأطراف ذات العلاقة.

تركز ورقة السياسات على متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية وأية وظائف أخرى متعلقة بالرقابة والتدقيق على تلك الأعمال ليست ضمن محاور هذه الورقة.

الفئة المستهدفة من مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية:

إن مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية موجه إلى جميع كوارد الهيئات المحلية والأطراف ذات العلاقة وبشكل خاص لكل من:

- المؤسسات الحكومية على المستويين المناطقي والوطني.
- مجالس الهيئات المحلية المسؤولين عن وضع وتبنى السياسات وتفعيلها لجميع أعمال الهيئات المحلية.
- العاملين في الهيئات المحلية المسؤولين عن تصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية المختلفة أو يرشدون الآخرين فيها.
- المستشارون الخارجيون الذين يتم التعاقد معهم لتصميم أنظمة المتابعة لأعمال الهيئات المحلية أو تنفيذ التقييمات.
- الأطراف الشريكة مع الهيئات المحلية من المجتمع المدني أو المؤسسات المانحة.

منهجية إعداد مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية:

-
- تم إعداد مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية من خلال:
- مراجعة الأدبيات المحلية والدولية المتوفرة وذات العلاقة بالمتابعة والتقييم وعلاقتها بأعمال الهيئات المحلية.
 - مراجعة الوثائق ذات العلاقة بأعمال الهيئات المحلية والمتابعة والتقييم بشكل عام وبالتركيز على قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته، واستراتيجية قطاع الحكم المحلي (2017-2022)، واستراتيجية تنمية قدرات الموارد البشرية والخطة التدريبية لوزارة الحكم المحلي (2015-2017)، وأجندة السياسات الوطنية (2017-2022)، وخطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية (2008-2010).

- مقابلات مع العاملين في (26) هيئة محلية مصنفة كبلديات موزعة على جنوب ووسط وشمال الضفة الغربية وتشمل التصنيفات (أ) و (ب) و (ج) حسب وزارة الحكم المحلي ومن جميع المستويات الوظيفية ممن لهم علاقة بوضع السياسات وتخطيط وتنفيذ المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية والتي شملت رؤساء وأعضاء المجالس البلدية، ومديري وسكرتاري البلديات، ومديري وموظفي الدوائر والاقسام المالية والإدارية والفنية في البلديات ممن لهم علاقة مباشرة بالمتابعة والتقييم والتي شملت مراكز خدمات الجمهور، والمياه، والصحة، والاشغال، والتخطيط والتطوير، والأبحاث والجودة، والهندسة، وشؤون الموظفين، والشؤون الإدارية، والعلاقات العامة والإعلام، والرقابة والتدقيق، والتنمية الاقتصادية المحلية والاستثمار، والإدارة المالية، المشاركة المجتمعية والتدريب، والنوع الاجتماعي، والتأهيل المجتمعي من كل من البلديات التالية: بلدية جنين، بلدية اليامون، بلدية طولكرم، بلدية عرار، بلدية عتيل، بلدية عنبتا، بلدية طوباس، بلدية نابلس، بلدية قبلان، بلدية عقربا، بلدية قلقيلية، بلدية كفر ثلث، بلدية سلفيت، بلدية بير زيت، بلدية البيرة، بلدية أريحا، بلدية الرام، بلدية أبو ديس، بلدية بيت ساحور، بلدية بيت لحم، بلدية بيت جالا، بلدية بيت فجار، بلدية حلحول، بلدية الخليل، بلدية الظاهرية، بلدية يطا.

- تحضير مسودة مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية بناءً على مراجعة الأدبيات والوثائق والمقابلات.

- عرض مسودة مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية على عينة من الخبراء بحكم الخبرة العملية والأكاديمية ممن لهم علاقة بموضوع المتابعة والتقييم والتي شملت موظفين يعملون حالياً في وزارة الحكم المحلي ومستشار قانوني وسياساتي ومدرسين أكاديميين.

- إجراء التعديلات التحسينية وإعداد النسخة النهائية من مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية.

المبادئ التي استندت إليها مقترح ورقة سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية:

-
- إن مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية استندت على المبادئ الرئيسية التالية:
 - **المساءلة والتعلم:** منهجية متوازنة للمتابعة والتقييم وذلك من الجانب الأول التركيز على المساءلة فيما يخص النتائج (متوسطة وبعيدة المدى) والجانب الثاني تعزيز التعلم ومشاركة المعرفة.
 - **الشفافية:** استشارة ومشاركة فعلية للأطراف على جميع المستويات ذات العلاقة بأعمال الهيئات المحلية ضروريتين لمصداقية النتائج (المخرجات المباشرة).
 - **تحسين التخطيط والتنفيذ:** لا بد أن تقوم المتابعة والتقييم بتزويد الهيئات المحلية باستنتاجات وتوصيات التي لا بد أن يتم عكسها على تحسين التخطيط والتنفيذ وبالتالي تقوية الهيئات المحلية على المستوى المؤسسي.
 - **ضبط الجودة:** تتضمن المتابعة والتقييم جمع وتحليل البيانات عن أعمال الهيئات المحلية التي تتداخل فيها العديد من التساؤلات التي تعمل على ضبط الجودة لتلك الأعمال.
 - **الإدارة بالنتائج:** يؤدي إلى استخدام فعال للموارد لتحقيق النتائج في جميع أعمال الهيئات المحلية، والنتائج تعكس التحسينات التي تطرأ على حياة المواطنين والتي هي من النتائج المتوقعة من أعمال الهيئات المحلية.

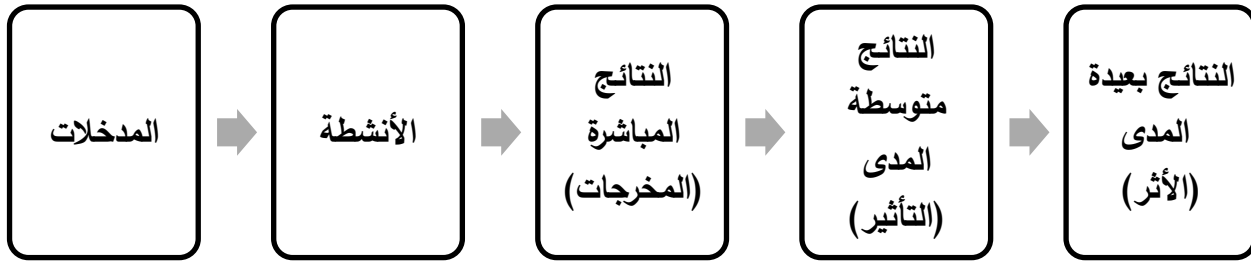
- **الشراكة والتعاون:** يؤدي إلى التكاملية بين أعمال الهيئات المحلية والأطراف الأخرى ذات العلاقة وعلى جميع المستويات المحلية والمناطقية والوطنية وخاصة المتعددة القطاعات.
- **تنمية الموارد البشرية:** منهجية المورد البشري مركز التنمية والتي تحسن القدرات والخيارات لجميع القائمين على تنفيذ ومتابعة سياسات المتابعة والتقييم.
- **التركيز على المنفعة:** تعزيز قيمة أعمال الهيئات المحلية من خلال استخدام نتائج واستنتاجات المتابعة والتقييم وقيمة الموارد التي يتم تخصيصها وصرفها في الهيئات المحلية.
- **الموضوعية والاستقلالية:** تقليل المحاباة وتعظيم الموضوعية والاستقلالية في تطبيق المتابعة والتقييم تضمن مصداقية المخرجات الخاصة بالمتابعة والتقييم من أجل اتخاذ القرارات.
- **الأخلاقيات:** إتباع الاخلاق المهنية في تطبيق المتابعة والتقييم ومشاركة نتائجها.
- **الإفصاح:** الدروس المستفادة من المتابعة والتقييم يتم نشرها حسب سياسة الإفصاح المدرجة في ورقة سياسات تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية.

الإطار الاستراتيجي لمقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:

إن مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية تركز على المتابعة والتقييم المبنية على النتائج: ما هي النتائج التي تم تحقيقها؟ خلافاً للنهج التقليدي الذي كان تركيزه على: ما الذي تم عمله؟ أي بالتركيز على (المدخلات والأنشطة) أما نهج الإدارة بالنتائج يقوم بالتركيز على ما تم تحقيقه من نتائج والتغيير الحاصل فضلاً إن جميع الأنشطة تم تنفيذها كما هو مخطط لها.

بشكل عام فإن ممارسات المتابعة والتقييم تعمل على التركيز على خمسة معايير أساسية والتي يمكن تطبيقها على المشاريع والبرامج والأنشطة التي تقوم بها الهيئات المحلية ولكن ليس بالضرورة جميعها

معاً وفي جميع الحالات، والمعايير الخمسة تعمل على ربط متخذي القرار في الهيئات المحلية بمعلومات ضرورية ومهمة لاتخاذ قرارات للوقت الحاضر أو مستقبلية لأعمال الهيئات المحلية والمعايير الخمسة هي: 1- المدخلات، 2- الأنشطة، 3- النتائج المباشرة (المخرجات)، 4- النتائج متوسطة المدى (التأثير)، 5- النتائج بعيدة المدى (الأثر).



متابعة وتقييم النتائج:

بالرغم من أن المتابعة والتقييم وظيفيتين مختلفتين إلا أنهما مرتبطتان ومعتمدتان على بعضهما البعض حيث أن النتائج من وظيفة المتابعة تجاه تحقيق النتائج يتم استخدامها كمدخلات لوظيفة التقييم من حيث وضع الأسئلة الخاصة بالتقييم وأيضاً الاستنتاجات من التقييم يتم استخدامها لاحقاً كمرجعية لوضع المؤشرات الخاصة بالمتابعة وبالتالي لا يمكن فصل المتابعة عن التقييم ولذلك تأتي الوظيفتان متلازمتان كمتابعة وتقييم معاً.

متابعة النتائج:

يتم متابعة التقدم في الأعمال نحو تحقيق النتائج من أعلى مستوى في الهيئات المحلية إلى المستوى الفردي والتي تشمل:

- التخطيط التنموي الاستراتيجي: لا بد أن يتم عمل خطط تنموية استراتيجية للتجمع السكاني بقيادة وتيسير الهيئات المحلية كل أربعة أعوام لتحديد التوجهات الاستراتيجية للتجمع السكاني مع مؤشرات موضوعة مسبقاً لقياس الإنجازات.
- التخطيط المؤسسي: لا بد أن يتم عمل خطط مؤسساتية للهيئات المحلية كل عامين أو أربعة أعوام لتحديد التوجهات الاستراتيجية للهيئات المحلية مع مؤشرات موضوعة مسبقاً لقياس الإنجازات.
- الموازنات المبنية على النتائج: موازنات البرامج والمشاريع والأنشطة يتم تطويرها في الهيئات المحلية مع توضيح الاهداف والنتائج المتوقعة وعليه تقوم الدوائر ووحدات وأقسام الهيئات المحلية ذات العلاقة بمتابعتها ارتباطاً بالتقدم في الأعمال مع مؤشرات أداء موضوعة مسبقاً.
- خطط العمل السنوية: لا بد أن تقوم كل الدوائر ووحدات وأقسام الهيئات المحلية بوضع خطط سنوية لأعمالها منسجمة مع الميزانيات المصادق عليها والإجراءات والأنظمة المتبعة في الهيئات المحلية والقيام بمتابعتها مع مؤشرات موضوعة لقياس الإنجازات.
- خطط عمل فردية: كل الأفراد العاملين في الهيئات المحلية لا بد أن يقوموا بوضع خطط عمل فردية والقيام بمتابعتها مع مؤشرات موضوعة لقياس الإنجازات.
- البرامج والمشاريع الممولة من المؤسسات المانحة: يتم بشكل أساسي الاعتماد على الإطار المنطقي كأداة لإدارة النتائج فمقترحات المشاريع لا بد أن تحوي على الإطار المنطقي أو اية صيغة خاصة بالنتائج والتي تحدد الأنشطة الرئيسية والمخرجات والنتائج متوسطة وبعيدة المدى وأيضاً مؤشرات الأداء ووسائل التحقق والمخاطر والفرضيات.

- مؤشرات الأداء لا بد أن تتضمن قيم حالية (مرجعية) والقيمة المنشودة للنتائج المتوقعة وعادة فإن القيم المرجعية لا تكون متوفرة في فترة تصميم المشروع وعليه يقوم المسؤولون عن تطوير مقترحات المشاريع بجمع تلك البيانات باستخدام عدة أدوات مثل ورشات عمل مع أصحاب العلاقة.

معايير المتابعة:

بالانسجام مع الإدارة بالنتائج فإن المؤشرات التي يتم صياغتها للمتابعة لا بد أن تتسم بـ "الذكاء" كالتالي:

- محددة: المؤشرات لا بد أن تكون واضحة بشكل كاف لما يتم قياسه ومحددة بشكل كاف لقياس التقدم نحو تحقيق النتائج.
- قابلة للقياس: المؤشرات لا بد أن تكون قابلة للقياس ويعتمد عليها وموضوعية ويمكن التحقق من قيمتها.
- يمكن الحصول عليها: المؤشرات لا بد أن تكون متوفرة ويمكن الحصول عليها.
- الصلة: لا بد أن تقوم المؤشرات بقياس ما هو منوي قياسه أي متصلة بالأنشطة/النتائج.
- محددة بوقت زمني: المؤشرات لا بد أن يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

تقييم النتائج:

يهدف التقييم إلى:

- تعزيز التعلم المؤسسي وتحسين جودة الأعمال، ويعتبر التقييم للهيئات المحلية فرصة للتعلم في كيفية تنفيذ الأعمال، وأن يكونوا أكثر فاعلية، وأكثر صلة بالنتائج، وكفاءة أكثر في استخدام الموارد بشكل يضمن استمرارية الأثر ونتائج التقييم تساهم في تعزيز إدارة المعرفة وتكون كمرجعية لتحسين جودة الأعمال.

- ضمان المساءلة: الهيئات المحلية كجسم يتلقى التمويل من مصادر متعددة محلية أو إقليمية أو دولية بالإضافة إلى الموارد التي يتم الحصول عليها كدخل من الخدمات المقدمة للمواطنين فالهيئات المحلية لا بد أن تكون مساءلة تجاهه موارد التمويل والمجتمع المحلي وكيفية استخدامها في تحقيق النتائج.

- تحسين عملية اتخاذ القرارات: النتائج من التقييمات لا بد أن تكون الأساس لقرارات مسؤولة ومبنية على الدليل، والقرارات قد تشمل على سبيل المثال: توسيع/إنهاء/ تكرار مشروع معين، تعديل بعض المحتويات أو أساليب التنفيذ وغيرها.

- تعزيز الاستفادة من الموارد من أجل الإدارة بالنتائج: من المعوقات التي تواجه الهيئات المحلية هو دعم المؤسسات المانحة لنشاط معين بعيداً عن الربط بالنتائج والتي يؤدي إلى الصعوبة في قياس التغيير على المستفيدين وبالتالي يكون التقييم أداة تستخدمها الهيئات المحلية لتعزيز الاعتمادية على الموارد المتوفرة لها في تحقيق النتائج المتوقعة.

يتم تقييم النتائج في أعمال الهيئات المحلية لتشمل التقييم المؤسسي والتقييم اللامركزي.

معايير التقييم:

بشكل عام يتم تقييم أعمال الهيئات المحلية لاكتشاف خمسة معايير وبشكل منظم وليس بالضرورة الخمسة معايير يتم العمل عليها جميعاً وفي نفس الوقت ولكن تختلف باختلاف التدخل المراد تقييمه، وبالتالي فإن تقارير التقييم لأعمال الهيئات المحلية لا بد ان تركز على الصلة، والفاعلية، والكفاءة، والنتائج بعيدة المدى (الأثر)، والديمومة أو الاستمرارية.

مقترح سياسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية:

أولاً: تعزيز مفاهيم المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية:

من الممكن تجسيد ذلك من خلال:

- رفع وعي الهيئات المحلية بمجالسها المحلية وطواقمها العاملة المالية والفنية والإدارية بمفاهيم المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية وأهمية ذلك على الأداء العام للهيئات المحلية من خلال حملات توعوية وتدريبية.
- تعريف المواطنين والمؤسسات المجتمعية بأعمال الهيئات المحلية وبأهمية الدور التشاركي لهم في مراحل التخطيط لتلك الأعمال ومن ثم دورهم في متابعة التنفيذ لضمان أن ما تم التخطيط له تم تنفيذه.

ثانياً: تعزيز دور الهيئات المحلية في متابعة وتقييم البرامج والمشاريع الممولة من المؤسسات

المانحة:

من الممكن تجسيد ذلك من خلال:

- إلزام المؤسسات المانحة بتخصيص جزء من موازنات البرامج والمشاريع التي يتم تنفيذها من خلال أو لصالح الهيئات المحلية من أجل رفع قدرات الكادر العامل في الهيئات المحلية فيما يخص المتابعة والتقييم وضمان مشاركتهم بصور فعالة في متابعة وتقييم البرامج والمشاريع من خلال الدورات التدريبية والتدريب أثناء العمل بما تشمله من تطوير واستخدام خطط وتقارير المتابعة والتقييم والنماذج الملحقة بالخطط وأن يتم تطويرها بشراكة وتنسيق كاملين بين الهيئات المحلية والمؤسسات المانحة.

- مشاركة الكادر العامل في الهيئات المحلية بصورة ممنهجة وضمن خطة موضوعة مسبقاً ومتفق عليها لمتابعة وتقييم البرامج والمشاريع الممولة من المؤسسات المانحة وفي جميع المراحل بما تشمله من مواعيد الزيارات ومؤشرات التقدم وغيرها.

ثالثاً: تطوير قدرات الهيئات المحلية لمتابعة وتقييم أعمالها:

من الممكن تجسيد ذلك من خلال:

- تقييم القدرات والاحتياجات الخاصة بالمتابعة والتقييم على جميع المستويات في الهيئات المحلية، فتقوم وحدة المتابعة والتقييم (إن وجدت) أو القائمين على متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية بالتنسيق المستمر لتقييم الاحتياجات اللازمة للقيام بوظائف المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية وتنفيذها بشكل فاعل وتعزيز ثقافة الإدارة بالنتائج والتعلم وبالتالي تطوير خطط تطويرية للقدرات حسب الحاجة التي تم تحديدها آخذة بعين الاعتبار الميزانيات في التخطيط الاستراتيجي والبرامج والمشاريع وهذا يشمل القدرات الفنية والمالية والإدارية

والمؤسسية والاطلاع على أفضل الممارسات المستخدمة في متابعة وتقييم أعمال المؤسسات الأخرى.

رابعاً: تصميم وتنفيذ خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:

من الممكن تجسيد ذلك من خلال:

- لا بد أن يتم تصميم خطط عمل سنوية ومتابعة وتقييم لكل دوائر ووحدات وأقسام الهيئات المحلية مصادق عليها ومعتمدة من قبل مجلس الهيئة المحلية و/أو وحدة المتابعة والتقييم (إن وجدت)، ولا بد ان يتم تصميم الخطط حسب الإدارة بالنتائج وأن تأخذ بعين الاعتبار التالي:
 - استخدام المؤشرات الذكية.
 - استخدام البيانات المرجعية لمتابعة التقدم في الأعمال.
 - المراجعات النصفية والنهائية وتوثيقها.
 - الترتيبات المؤسسية والميزانيات المطلوبة لتنفيذ خطط العمل والمتابعة والتقييم.
 - استخدام آليات خاصة بالتغذية الراجعة ومشاركة نتائج تنفيذ الخطط.

خامساً: مأسسة المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية:

من الممكن تجسيد ذلك من خلال:

- إيجاد وظيفة المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية من خلال تخصيص موظف للقيام بتلك الوظيفة في الهيئات المحلية غير فئة (أ) و (ب).

- إيجاد وحدة للمتابعة والتقييم في هيكلية عمل الهيئات المحلية فئة (أ) و (ب) للتنسيق العام لجميع وظائف المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية ومساندة لتنفيذ سياسات المتابعة والتقييم الواردة في هذه الورقة.
- جميع أعمال الهيئات المحلية لا بد أن يتم تخصيص بند مالي لها للقيام بمتابعة وتقييم الاعمال قبل اعتمادها.
- تطوير أدلة عمل ومعايير للقيام بمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية المختلفة وآليات توثيقها.
- كل البرامج والمشاريع التي تقوم بها الهيئات المحلية لا بد أن يتم القيام بتقييمها من خلال مقيمين خارجيين سواءً الممولة من المؤسسات المانحة أو تلك التي تقوم بها الهيئات المحلية بتمويل ذاتي أو من المجتمع المحلي.
- تزويد الهيئات المحلية ببيانات ومعلومات من المتابعة والتقييم للمساعدة في القيام بمهامها ومسؤولياتها تجاه المواطنين والمؤسسات الشريكة.
- لا بد أن تتسم التقييمات بالتالي:
 - مستقلة عن إدارة البرنامج أو المشروع أو يتم التعامل معها من خلال وحدة المتابعة والتقييم (إن وجدت).
 - على الأقل القيام بقياس المخرجات المباشرة والنتائج متوسطة المدى والاستمرارية.
 - تتضمن التقييمات البيانات الأساسية والمعلومات عن التقييمات نفسها (بنود مرجعية).

سادساً: تعزيز مشاركة الإدارة العليا في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية:

من الممكن تجسيد ذلك من خلال:

- رفع وعي الإدارة العليا في الهيئات المحلية بأهمية متابعة وتقييم جميع أعمال الهيئات المحلية وعلاقتها بنهج الإدارة بالنتائج لما له مردود إيجابي على تحسين الأداء العام لأعمال الهيئات المحلية والكوادر العاملة.
- خطط المتابعة والتقييم لا بد ان تتضمن آليات لمشاركة الإدارة العليا في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.
- إلزام الإدارة العليا في الهيئات المحلية فئة (أ) و (ب) بمأسسة المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية ومساندة تنفيذها والإشراف العام عليها لجميع أعمال الهيئات المحلية.
- إلزام الإدارة العليا في الهيئات المحلية بالمصادقة على سياسات المتابعة والتقييم وايضاً مراجعة ومصادقة خطط العمل والمتابعة والتقييم وأيضاً مصادقة التقارير الخاصة بالمتابعة والتقييم ومراجعة وتنفيذ ومشاركة توصيات تقارير التقييمات لأعمال الهيئات المحلية مع جميع الأطراف ذات العلاقة.

سابعاً: تعزيز إدارة المعرفة في الهيئات المحلية:

من الممكن تجسيد ذلك من خلال:

- إن المتابعة والتقييم تعتبر الأساس الذي تقوم عليه إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي والاستمرارية ولغايات هذه السياسة فإن إدارة المعرفة سيتم اعتبارها عملية تقوم بها الهيئات المحلية في إضافة قيمة وتحسين الأداء واتخاذ القرارات من خلال الاستفادة من البيانات والمعلومات وتحويلها إلى معارف والتي يمكن تحديدها وجمعها وتحليلها واستخدامها ومشاركتها

وأيضاً التعلم من التجربة وتطبيق هذه المعرفة في تحسين جميع أعمال الهيئات المحلية من ناحية التخطيط والتنفيذ، حيث أن الأهداف المرجوة من إدارة المعرفة هي:

- تعزيز ثقافة التعلم.
- تعزيز تطبيق الدروس المستفادة واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة في جميع المستويات من خلال مشاركة النتائج والاستنتاجات.
- تعزيز ذاكرة المؤسسة من خلال التوثيق الصحيح وتخزين المعلومات.
- تقارير المتابعة والتقييم لا بد أن تشكل وظيفة أساسية لتوثيق المعلومات ومشاركتها والتعلم أثناء التنفيذ وبعده وعليه تقوم وحدة المتابعة والتقييم (إن وجدت) بتيسير إعداد والتحقق من تقارير المتابعة والتقييم لتعزيز المعرفة.

ثامناً: تعزيز الاتصال والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة:

من الممكن تجسيد ذلك من خلال:

- سياسات المتابعة والتقييم لا بد أن يتم مشاركتها وتوصيلها لجميع الأطراف ذات العلاقة بأعمال الهيئات المحلية من خلال تطوير و/أو تفعيل استراتيجية خاصة بالاتصال والتواصل بين الهيئات المحلية والأطراف ذات العلاقة معززة بآليات عملية وواضحة للتغذية الراجعة من أجل توضيح كيفية تقبل التقدم في الأعمال التي تمت وجودتها.
- استراتيجية الاتصال والتواصل لا بد أن تتضمن نشر المعلومات على جميع مستويات الهيئات المحلية.

- رسائل مبسطة من سياسات المتابعة والتقييم لا بد أن يتم تطويرها ومشاركتها مع جميع الأطراف.

- استراتيجية الاتصال والتواصل لا بد أن تكون تتسم بالتالي:

○ استراتيجية سهلة التعامل معها من أجل نشر البيانات والمعلومات الخاصة بالمتابعة والتقييم والحصول على التغذية الراجعة.

○ متابعة نشر المعلومات والتغطية الإعلامية لها والتي تشمل جميع وسائل النشر.

○ ملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

○ تبنى ممارسات المتابعة والتقييم من خلال مناصرة بعض القضايا.

○ تنسيق المعرفة ومشاركة الأنشطة.

- يمكن الاستعانة بورقة سياسات تعزيز المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية من أجل تعزيز الاتصال والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة.

تاسعاً: تعزيز ربط الإطار المحلي والمناطقي والوطني للمتابعة والتقييم:

من الممكن تجسيد ذلك من خلال:

- التعاون والتنسيق بين الهيئات المحلية والمؤسسات الحكومية وذات العلاقة على المستويين

المناطقي (المحافظات) والوطني فيما يخص المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية ليكون

هناك انسجام من حيث:

○ البيانات الكمية والنوعية.

○ تجميع أفضل للتقارير.

○ تحديد الضعف في القدرات.

○ تنفيذ سياسات المتابعة والتقييم على المستوى المناطقي والوطني وربطها بالمستوى

المحلي.

متطلبات البدء بتنفيذ مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية:

الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لتنفيذ سياسات المتابعة والتقييم:

1. القانونية:

- 1.1 اعتماد مقترح ورقة السياسات من قبل وزارة الحكم المحلي بعد مصادقتها من الدائرة القانونية.
- 1.2 تكون وحدة السياسات والتخطيط في وزارة الحكم المحلي هي المسؤولة عن التأكد من ومتابعة تنفيذ ما ورد في هذه الورقة من سياسات وإجراءات.
- 1.3 تتولى كافة الإدارات والدوائر في وزارة الحكم المحلي مسؤولياتها بما يضمن تنفيذ ما ورد في هذه الورقة كل حسب طبيعة عمله.
- 1.4 تكون وحدات المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية فئة (أ) و (ب) هي الجهة المختصة عن إدارة وتنسيق جميع وظائف المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية ومساندة لتنفيذ سياسات المتابعة والتقييم الواردة في هذه الورقة.
- 1.5 تطوير القوانين ذات الصلة وخاصة قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997) لترسيخ وتعزيز مكانة المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.

2. إجرائية:

- 2.1 يطلب من الهيئات المحلية فئة (أ) و (ب) استحداث وحدات المتابعة والتقييم لديها على أن تكون هذه الوحدات مرتبطة مباشرة مع الهيئة، وبالنسبة للهيئات المحلية الأخرى يطلب منها استحداث وظيفة المتابعة والتقييم.
- 2.2 لأغراض بناء القدرات، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الكوادر العاملة ذات الصلة وتنفيذ البرامج التدريبية بشكل ينسجم مع تبنى وتنفيذ ورقة السياسات.
- 2.3 تطوير معايير وأدلة عمل لمساعدة الكوادر العاملة في الهيئات المحلية في تخطيط أعمالها وتنفيذها والقيام بمتابعة وتقييم لها مع تبنى نهج الإدارة بالنتائج عند تطوير وتحديث خطط العمل بشكل عام والخطة المؤسسية والخطة التنموية الاستراتيجية بشكل خاص وما يتبعهما من خطط فرعية لدوائر ووحدات وأقسام الهيئات المحلية.
- تقوم كل دائرة ووحدة وقسم في الهيئات المحلية بوضع خطط عمل ومتابعة وتقييم وتنفيذها لكل أعمال الهيئات المحلية مع وجود مرجعية للتنسيق والتي هي وحدات المتابعة والتقييم (إن وجدت) وأن تتضمن الخطط آليات لمشاركة الإدارة العليا في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية.
- 2.4 تطوير آليات خاصة لإدارة المعرفة في الهيئات المحلية من جمع للبيانات وتخزينها والرجوع إليها وتحليلها واستخدامها في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية من أجل تعزيز ثقافة التعلم في الهيئات المحلية واتخاذ القرارات.
- 2.5 تطوير آليات خاصة بالتغذية الراجعة ومشاركة المعرفة وأفضل الممارسات التي تقوم بها الهيئات المحلية، ويمكن الاستعانة بورقة سياسات تعزيز المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية للقيام بذلك.

2.6 تطوير آليات خاصة للربط بين الخطط المحلية والمناطقية والوطنية بما تشمله من تنسيق بين المؤسسات الحكومية وذات العلاقة المختلفة وعلى جميع المستويات وربط المؤشرات المحلية مع المناطقية والوطنية.

2.7 تعميم ورقة السياسات على كافة الإدارات في وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية والأطراف ذات العلاقة على جميع المستويات للعمل بموجبها اعتباراً من بداية العام (2018) كل حسب موقعه، على أن يتم مراجعتها بشكل دوري من خلال عمل تشاركي بين جميع الاطراف ذات العلاقة وتعتمد وتعمم من جديد بشكل دوري أو في حال اقتضت الضرورة ذلك.

الأدوار والمسؤوليات لتنفيذ مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية:

1. المؤسسات الحكومية وذات العلاقة على المستويين المناطقي والوطني:

○ التعاون والتنسيق مع الهيئات المحلية فيما يخص المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية ليكون هناك انسجام وترابط بين الخطط والبيانات الكمية والنوعية والتقارير والقدرات.

2. وحدة السياسات والتخطيط في وزارة الحكم المحلي:

○ التأكد من ومتابعة تنفيذ ما ورد في هذه الورقة من سياسات وإجراءات.

3. كافة الإدارات والدوائر في وزارة الحكم المحلي:

○ ضمان تنفيذ ما ورد في هذه الورقة كل حسب طبيعة عمله.

4. مجالس الهيئات المحلية:

○ مسؤولون عن قيادة وتوفير البيئة الممكنة لمتابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية بما تشمله من ممارسات وسلوكيات وثقافة عمل الهيئات المحلية المتعلقة بالمتابعة والتقييم.

○ مؤسسة وظيفة المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية ومساندة تنفيذها والإشراف العام عليها لجميع أعمال الهيئات المحلية والتي تشمل المصادقة على سياسات المتابعة والتقييم وايضاً مراجعة ومصادقة خطط العمل لجميع الأعمال من جميع الدوائر والوحدات والأقسام في الهيئات المحلية وأيضاً مصادقة التقارير الخاصة بالمتابعة والتقييم والمشاركة الفعلية في أنشطة المتابعة والتقييم ومراجعة وتنفيذ ومشاركة توصيات تقارير التقييمات لأعمال الهيئات المحلية.

5. مدراء الهيئات المحلية والدوائر والوحدات والأقسام:

○ يعتبر جميع مدراء الهيئات المحلية (إن وجدو) ومدراء الدوائر والوحدات والأقسام هم المستخدمين الأساسيين لنتائج المتابعة والتقييم من أجل تحسين الأداء، والقيام بإجراءات تعديلية أو تصحيحية، ومساندة لبيئة التعلم والمساءلة واتخاذ القرارات.

○ المشاركة الفاعلة في جميع أنشطة المتابعة والتقييم والتي تشمل وضع خطط العمل وخطط المتابعة والتقييم بشكل تشاركي، والمشاركة في تصميم نماذج التقارير ومحتوياتها واستخدام النتائج في اتخاذ القرارات.

○ متابعة تنفيذ التوصيات التي ترد في تقارير المتابعات والتقييمات.

6. وحدة المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية (إن وجدت):

○ إدارة وتنسيق جميع أنشطة المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية.

- وضع المعايير والمؤشرات التي تقوم عليها المتابعة والتقييم ومتابعة تنفيذها بانسجام مع المعايير والمؤشرات المناطقية والوطنية.
- تنفيذ سياسات المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية ولجميع الأعمال.
- العمل بشكل تشاركي مع مجالس الهيئات المحلية والدوائر والوحدات والاقسام في وضع خطط العمل وخطط المتابعة والتقييم.
- تنسيق أنشطة المتابعة والتقييم مع المؤسسات المانحة والأطراف ذات العلاقة.
- نقل أفضل الممارسات الخاصة بالمتابعة والتقييم والتأكد من تطبيقها لأعمال الهيئات المحلية.

7. الأفراد العاملين في الهيئات المحلية:

- مسؤولون بشكل رئيسي عن المشاركة في وضع خطط العمل والمتابعة والتقييم وتنفيذها وكتابة التقارير الخاصة بأعمال الهيئات المحلية كل حسب المهام الموكلة إليه وطبيعة عمله.

الملاحق:

ملحق رقم (1): أسئلة المقابلات شبه المهيكلة:

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

أسئلة المقابلات للعاملين في البلديات في المستويات الوظيفية المختلفة

تاريخ المقابلة:

مقابلة مع (رمز):

مقدمة: صباح الخير/ مساء الخير

الهدف من المقابلة: يتم تنفيذ المقابلة كجزء من دراسة ماجستير بعنوان "مقترح ورقة سياسات متابعة

وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية" والتي تهدف الى تعزيز مفاهيم ومبادئ وآليات

وممارسات المتابعة والتقييم لأعمال الهيئات المحلية، وتوضيح المتطلبات القانونية والإجرائية لمتابعة

وتقييم أعمال الهيئات المحلية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات في متابعة وتقييم أعمال الهيئات المحلية

لجميع الأطراف ذات العلاقة. وأنا معني جداً بمعرفة واقع المتابعة والتقييم في الهيئات المحلية من

خلال خبرتك ومعرفتك وصلتك بموضوع الدراسة.

1. ما هو مفهومك للمتابعة والتقييم؟
2. لم برأيك البلديات بحاجة إلى متابعة وتقييم أعمالها؟ الرجاء إعطاء أمثلة؟
3. ما هي الأعمال التي تقوم البلدية بعمل متابعة وتقييم لها؟
4. من يقوم بالمتابعة والتقييم لأعمال البلدية؟
5. هل برأيك أن من يقوم بالمتابعة والتقييم في البلدية لديه المعرفة والمهارات للقيام بذلك؟ لماذا؟
6. هل برأيك بأن البلدية تقوم بالمتابعة والتقييم بشكل ممنهج؟ لماذا؟ الرجاء إعطاء أمثلة؟
7. هل برأيك بأن الإدارة العليا في البلدية مساندة لمتابعة وتقييم أعمال البلدية؟ لماذا؟
8. برأيك ما المطلوب لقيام البلدية بمتابعة وتقييم أعمالها؟ الرجاء إعطاء أمثلة؟
9. ما الأمور التي تقوم بها البلدية عند حصولها على نتائج من المتابعة والتقييم؟
10. ما هي علاقة خطط البلدية مع الخطط الأخرى على المستويين المناطقي والوطني؟

شكراً جزيلاً

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو رزق، صلاح الدين. (2012). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. غزة: الجامعة الإسلامية.
2. ابو شقفة، كمال محمود. (2014). درجة ممارسة مديري الإدارات التعليمية بمحافظات غزة للتقييم والمتابعة وعلاقتها بجودة العمل من وجهة نظر المشرفين. غزة: الجامعة الإسلامية.
3. أبو لبدة، سبع. (1996). مبادئ القياس النفسي والتقييم التربوي. عمان: كلية التربية الجامعة الأردنية.
4. البطاطي، سالم. (2004). المتابعة العمل التربوي. لبنان: البيان.
5. الجمعية المصرية للتسويق والتنمية. (22 8, 2017). التدريب على مهارات المتابعة والتقييم: تم الاسترداد من العربية: <http://eamd-eg.org/ar/source.php?id=61>
6. الحاج محمد، أحمد. (2001). التخطيط التربوي الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. الحربي، عوض. (22 10, 2016). سياسة المتابعة والتقييم. تم الاسترداد من العربية: <http://www.alarabiya.net/views/2012/11/02/247162.html>
8. الحريري، رافدة. (2008). التقويم التربوي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
9. الخياط، ماجد. (2010). أساسيات القياس والتقويم في التربية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

10. الراشد، محمد. (2010). مجموعة رسائل العين. القاهرة: دار النشر للطباعة.
11. السبيعي، مشعان بن مشعي آل محمد. (2000). تقييم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
12. السلطة الوطنية الفلسطينية. (1997). قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة (1997). رام الله: السلطة الوطنية الفلسطينية.
13. السلطة الوطنية الفلسطينية. (2017). أجندة السياسات الوطنية (2017-2022). رام الله: السلطة الوطنية الفلسطينية.
14. السلمي، علي. (1995). سياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
15. الشراقوي، علي. (1992). السياسات الإدارية تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في منشآت الأعمال. مصر: المكتب العربي الحديث.
16. العلقامي، نبيه. (1997). مقدمة في السياسات الإدارية- مراكز الشباب. مصر: مركز الكتاب للنشر.
17. القرآن الكريم. سورة البقرة الآية 286.
18. الكرخي، مجيد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
19. الكسيح، سمر. (2015). استراتيجية تنمية قدرات الموارد البشرية والخطة التدريبية لوزارة الحكم المحلي (2015-2017). رام الله: وزارة الحكم المحلي.
20. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين. (2009). السياسات العامة للأعمال هياكل التنظيم الأساسية، كتاب المعرفة التنظيمية والمعرفة بالأعمال.

21. المحاسنة، إبراهيم. (2013). إدارة وتقييم الأداء بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
22. المغربي، عبد الحميد. (2006). الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. المنصورة: المكتبة العصرية.
23. الملتقى الفكر العربي. (2010). الدليل التدريبي لمشروع الشباب والانتخابات المحلية .
24. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (25 10, 2016). المنتدى: سياسات ادارية. تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hrdiscussion207.html>
25. النمر، سعود. (1997). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
26. بن عبود، علي. (2009). دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية.
27. حسين، عدنان. (1993). السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة. لبنان: دار النفائس.
28. حماد، رشاد حماد علي. (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. غزة: جامعة الأزهر.
29. دولة فلسطين. (2016). أجندة السياسات الوطنية 2017-2022. رام الله.
30. ديري، زاهد. (2011). الرقابة الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
31. ربايعه، علي. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

32. شوتر، حميد ناجي حسين. (2004). السياسات الإدارية للمصالح الإرادية. موقع المركز الوطني للمعلومات.
33. عباس، علي. (2006). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
34. فياض، محمود. (2010). مبادئ الإدارة 1. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
35. قصيبات، سعاد هاشم. (2010). الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
36. قطيط، غسان يوسف. (2009). حوسبة التقويم الصفي. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
37. قنديل، أماني. (2007). تقييم منظمات المجتمع المدني العربي. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.
38. كوافحة، مفلح. (2010). القياس والتقييم وأساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
39. مجيد، سوسن. (2011). تقويم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية. دار الصفاء.
40. مرتجى، نسرين عرفات. (2013). فعالية نظام تقييم الأداء السنوي لمعلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم بمحافظات غزة. غزة: الجامعة الإسلامية.
41. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية. (15 6, 2017). الدورات الإدارية والتدريب. تم الاسترداد من المفكرة الدعوية: <http://www.dawahmemo.com>
42. مكتب رئاسة مجلس الوزراء في وزارة شؤون مجلس الوزراء في الإمارات. (بلا تاريخ). دليل وضع السياسات. مكتب رئاسة مجلس الوزراء في وزارة شؤون مجلس الوزراء في الإمارات.

43. موسى، أحمد موسى. (2012). فاعلية برنامج تقييم المعلمين في وكالة الغوث الدولية

بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تطويره. غزة: الجامعة الإسلامية.

44. وزارة التخطيط. (2008). خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية 2010 -2008. رام الله:

وزارة التخطيط

45. وزارة الحكم المحلي. (2010). الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي 2010-2014.

البيرة: وزارة الحكم المحلي.

46. وزارة الحكم المحلي. (26 4, 2016). تم الاسترداد من وزارة الحكم المحلي:

http://www.molg.pna.ps/News_details.aspx?id=7826

47. وزارة الحكم المحلي. (2016). استراتيجية قطاع الحكم المحلي 2017-2022. البيرة: وزارة

الحكم المحلي.

48. وزارة الحكم المحلي. (2009). دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات

الفلسطينية وتعديلاته. البيرة: وزارة الحكم المحلي.

49. وزارة الحكم المحلي. (2010). ورقة سياسات تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية في أعمال

الهيئات المحلية الفلسطينية. البيرة: وزارة الحكم المحلي.

50. وزارة الحكم المحلي. (2011). ورقة سياسات تطوير آليات التوجيه والرقابة على أعمال

الهيئات المحلية. البيرة: وزارة الحكم المحلي.

51. ويكيبيديا. (20 5, 2017). ويكيبيديا. تم الاسترداد من ويكيبيديا:

<https://en.wikipedia.org>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aisha, A. A. (2013). Drivers of Adopting Monitoring & Evaluation Practices in Palestinian Non-Governmental Organizations: Gaza Strip. University of Glasgow.
2. Cloete, F. (2009). Evidence-Based Policy Analysis in South Africa: Critical Assessment of The Emerging Government-Wide Monitoring and Evaluation System. Journal of Public Administration.
3. CRS. (2012). Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning in Emergencies. Catholic Relief Society.
4. Davidson, F. (2011). SDIP Regulatory and Policy Framework Proposed Policy Outline and Next Steps. GIZ.
5. Evaluation Association, A. (2017, 6 14). Quick Tips 4: Collecting Group Data: Delphi Technique. Retrieved from American Evaluation Association:

[Http://Comm.Eval.Org/Thoughtleaders/Ourlibrary/Viewdocument?Documentkey=60cb0406-5d28-42ff-Abef-4e5759edea46](http://Comm.Eval.Org/Thoughtleaders/Ourlibrary/Viewdocument?Documentkey=60cb0406-5d28-42ff-Abef-4e5759edea46)
6. European Commission. (2004). Project Cycle Management Guidelines (PCM). Aid Delivery Methods.

7. Govender, I. G. (2011). *Monitoring and Evaluation Systems Enhancing Corporate Governance in Local Government: A Case Study of Kwazulu–Natal*. Natal: University of Kwazulu.
8. JICA. (2004). *Guideline for Project Evaluation– Practical Methods for Project Evaluation*, Office of Evaluation, Planning, and Coordination. Japan International Cooperation Agency.
9. Kamau, C. G. (2015). *Efficacy of Monitoring and Evaluation Function in Achieving Project Success in Kenya*. Kenya: Science Publishing Group.
10. Keith, M. (2008). *Helping Countries Build Government Monitoring and Evaluation Systems*. World Bank.
11. Kusek, J. Z. (2004). *Ten Steps to A Results Based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank.
12. Lewis, J. (2002). *Fundamentals of Project Management Developing Core Competencies to Help Outperform the Competition in The United States of America*.
13. Minichiello, V. (1990). *In–Depth Interviewing*. Hong Kong: Longman Cheshire Pty Limited.

14. Motingoe, R. S. (2012). Monitoring and Evaluation System Utilization for Municipal Support. Potchefstroom Campus of The Northwest University.
15. Mutinda, V. (2015). Role of Monitoring and Evaluation on Performance of Public Organization Projects in Kenya. Kenya: Seahi Publications.
16. Naidoo, I. A. (2011). The Role of Monitoring and Evaluation in Promoting Good Governance in South Africa. Johannesburg: University of Witwatersrand.
17. Nelson, C. (2016). Exploring Monitoring and Evaluation Within a Good Governance Perspective: A Case Study of Stellenbosch Municipality. Stellenbosch University.
18. NGO Connect. (2012). Monitoring and Evaluation (M&E) System Overview. Capable Partner Program.
19. Noorwanto, H. (2014). The Influence of Organizational Policy, Leadership and Job Characteristic to The Work Satisfaction and Its Implication to Organizational Commitment. Public Policy and Administration Research.

20. OECD. (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development.
21. Ojok, J. (2016). Effective Role of Public Sector Monitoring and Evaluation in Promoting Good Governance in Uganda. Uganda.
22. Patton, M. Q. (2000). Qualitative Research and Evaluation Method. London: Sage Publications.
23. Rossman, G. (1989). Designing Qualitative Research. Ca: Newbury Park.
24. Sekaran, U. (2006). Research Methods For Business: A Skill Building Approach. Wiley Publishing House.
25. SIDA. (2014). A Handbook on Results-Based Management for SIDA Research Cooperation. Swedish International Development Cooperation Agency.
26. Study Mode Research. (2017, 5 15). Study Mode Research. Retrieved from Top Down Vs Bottom Up Change: [Http://Www.Studymode.Com/Essays/Top-Down-Vs-Bottom-Up-Change-158736.Html](http://www.studymode.com/essays/top-down-vs-bottom-up-change-158736.html)
27. Tulema, W. H. (2014). Monitoring and Evaluation Practices and Challenges of Local Nongovernmental Organizations Executing

Education Projects in Addis Ababa. Addis Ababa: Addis Ababa University.

28. UNDG. (2011). Results-Based Management Handbook. United Nations Development Group.
29. UNDP. (2013). Indications and Monitoring Frame Work for Sustainable Development. United Nations Development Program.
30. UNDP. (2005). Project Manual: Formulation, Approval, Monitoring and Evaluation. United Nations Development Program.
31. UNDP. (2014). Statistics and indicators for the post – 2015 Development Agenda. United Nation Development Program.
32. UNPF. (2017, 6 2). Monitoring and Evaluation (M&E) Of PBF Programs. Retrieved from United Nations Peacebuilding Fund: [Http://Www.Unpbf.Org/Application-Guidelines/7-Monitoring-And-Evaluation-Me-Reflective-Peacebuilding/](http://www.unpbf.org/application-guidelines/7-monitoring-and-evaluation-me-reflective-peacebuilding/)
33. USAID. (1998). Managing for Results At USAID. United States Agency for International Development.
34. Water Affairs and Forestry Department. (2005). Project Monitoring and Evaluation. Republic of South Africa.

35. World Bank. (1997). *The State in a Changing World*. Oxford: Oxford University Press.