

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

نحو إدارة أنجع للمساعدات المقدمة للهيئات المحلية الفلسطينية
دراسة حالة "صندوق تطوير وإقراض البلديات"

أسامة كامل خليل صالح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ / 2012 م

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

نحو إدارة أنجع للمساعدات المقدمة للهيئات المحلية الفلسطينية
دراسة حالة "صندوق تطوير وإقراض البلديات"

أسامة كامل خليل صالح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ / 2012 م

نحو إدارة أنجع للمساعدات المقدمة للهيئات المحلية الفلسطينية
دراسة حالة "صندوق تطوير وإقراض البلديات"

إعداد:

أسامة كامل خليل صالح

بكالوريوس هندسة مدنية من جامعة النجاح الوطنية (فلسطين)

المشرف الرئيس: د. عزام صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في (بناء المؤسسات)
برنامج التنمية المستدامة / معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس.

1434 هـ / 2012 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
المعهد العالي للتنمية المستدامة

إجازة الرسالة

نحو إدارة أنجع للمساعدات المقدمة للهيئات المحلية الفلسطينية
دراسة حالة "صندوق تطوير وإقراض البلديات"

اسم الطالب: أسامة كامل خليل صالح
الرقم الجامعي: ٢٠٦١٢٠٩٥

المشرف: د. عزام صالح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: ٢٠١٢/٦/٩ من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:

١- رئيس لجنة المناقشة: د. عزام صالح

التوقيع:

٢- ممتحن داخليا: د. فدوى اللبدي

التوقيع:

٣- ممتحن خارجيا: د. علي عبد الحميد

القدس - فلسطين

١٤٣٤ هـ / ٢٠١٢ م

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة
إلى نبع العطاء امي
إلى الأوفياء.....إخوتي وأخواتي
إلى رفيقة دربيزوجتي العزيزة
إلى أبنائي الأعزاء..... محمد وهبة وآية وجنى وقاسم
إلى كل المخلصين والأوفياء من الزملاء والأصدقاء
إلى طاقم صندوق إقراض وتطوير البلديات
إلى طاقم وزارة الحكم المحلي

إليهم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع

أسامة كامل خليل صالح

إقرار

أقر أنا مقدم هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

أسامة كامل خليل صالح

التاريخ: 2012/12/5م

الشكر والعرفان

بعد الشكر والحمد لله العلي القدير الذي وهبني علما نافعا ووفقني لإتمام هذه الرسالة، أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور عزام صالح لما قدمه لي من عون ومساعدة ساهمت في إنجاز الرسالة فلم يبخل علي بعلمه وجهده ووقته، فله كل الشكر.

كما أتقدم بالشكر لجامعة القدس وأخص بالذكر السادة في معهد التنمية المستدامة من إدارة وأساتذة وعاملين، كل الشكر لتوجيهاتكم وجهودكم. وكذلك كل الشكر للجنة المناقشة المتمثلة بال د. عزام صالح.

كما أتقدم بالشكر للعاملين في البلديات الفلسطينية الذين استجابوا لي وساعدوني في تعبئة الاستمارات، وكذلك لطاقم صندوق البلديات الذين منحوني وقتهم.

كما أخص بالشكر الأستاذ مراد أبو الهيجا الذي ساعدني في تحليل النتائج إحصائيا، وكذلك الصديق العزيز المهندس مازن غنام والذين قدموا كل العون في هذا المجال.

وأخيرا أود تقديم شكر خاص لكل زميل ساعدني معنويا وعلميا في إنجاز هذه الرسالة، وأفادني بعلمه وحسن خلقه، وللجميع كل الشكر والتقدير.

أسامة كامل خليل صالح

التعريفات

- **صندوق البلديات** تعني صندوق تطوير وإقراض البلديات.
- **اتفاق أوسلو** اتفاق مرحلي تم توقيعه بالثالث عشر من أيلول للعام 1993 بين كل من منظمة التحرير الفلسطينية ممثلة برئيسها السيد ياسر عرفات، وكذلك الحكومة الإسرائيلية ممثلة برئيسها اسحق رابين، وبموجب الاتفاق يتم حل القضية الفلسطينية على مرحلتين الأولى انتقالية ومدتها لا تتجاوز 5 سنوات والأخرى نهائية تبد مفاوضاتها بعد 3 سنوات من تطبيق المرحلة الانتقالية.
- **البنك الدولي** هو احد وكالات الأمم المتحدة المتخصصة. يتكون البنك من 184 بلد من البلدان الأعضاء ذات المسؤولية المشتركة عن كيفية تمويل المؤسسة وكيفية صرف الأموال على المشروعات الإنمائية التي تحد من أعداد الفقراء. يركز البنك الدولي جهوده على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية التي أقرها أعضاء الأمم المتحدة في عام 2000. تستهدف هذه الأهداف تحقيق تخفيف مستدام لحدّة الفقر (تقارير البنك الدولي، 2007-2009).
- **التمويل الدولي** هو كافة أنواع المساعدات المقدمة من الدول المانحة للأراضي الفلسطينية، سواء كانت نقدية أو عينية، أو فنية، ويشمل ذلك المنح والهبات غير المستردة والقروض بأشكالها المختلفة (القصراوي، 2007).
- **بنك التنمية الألماني** بنك ألماني تديره الحكومة الألمانية ويسعى إلى تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي في البلدان الفقيرة حتى يتمتع حياة أفضل، يعمل بفلسطين منذ توقيع اتفاق أوسلو ويركز تمويله على البنية التحتية وخاصة الصرف الصحي (موقع البنك الألماني).
- **الآلية الدولية المؤقتة (بيغاس)** وسيلة دولية أوروبية لإيصال المساعدات مباشرة إلى الشعب الفلسطيني بهدف مساعدته في تجاوز الأزمة الاجتماعية والاقتصادية، تم إنشاء الآلية الدولية المؤقتة في حزيران 2006 بتمويل من المفوضية الأوروبية والدول الأعضاء بالإتحاد الأوروبي ومانحين آخرين وذلك لتوفير الخدمات

الضرورية والدعم المالي للفلسطينيين الأكثر تأثراً (تقارير المفوضية الأوروبية).

• **لجنة الاتصال المؤقتة للمانحين**
لجنة مكونة من 12 عضواً أنشأها الفريق التوجيهي متعدد الأطراف للمفاوضات حول السلام في الشرق الأوسط في سياق مؤتمر واشنطن، وذلك في الأول من تشرين الأول 1993. وتخدم لجنة الاتصال المؤقتة للمانحين كآلية أساسية على مستوى السياسات للمساعدات التنموية للشعب الفلسطيني، حيث تسعى لتشجيع الحوار بين المانحين والسلطة الفلسطينية وإسرائيل، وترأسها النرويج وتشترك في رعايتها الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي. وتشتمل عضويتها على روسيا والاتحاد الأوروبي واليابان وكندا والسعودية، بينما تُعد السلطة الفلسطينية وإسرائيل ومصر والأردن وتونس أعضاء مشاركين، ويقوم البنك الدولي بدور الأمانة العامة للجنة (تقارير ماس، 2008)

• **لجنة الاتصال المشتركة**
تم إنشاء لجنة الاتصال المشتركة أصلاً في عام 1995 وتشتمل عضويتها حالياً على النرويج والسلطة الفلسطينية والبنك الدولي ومكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي والحكومة الإسرائيلية (تقارير ماس، 2008)

• **سكرتارية تنسيق المساعدات المحلية**
أنشئت باعتبارها لجنة تنسيق المساعدات المحلية (LACS) عام 1995، وهي مسؤولة عن إنشاء مجموعات العمل القطاعية (SWGs) وعن التنسيق بين هيئات المساعدات والسلطة الفلسطينية. وكان مكتب التنسيق الخاص للأمم المتحدة والبنك الدولي يشتركان برئاسة لجنة تنسيق المساعدات المحلية (تقارير ماس، 2008)

• **منتدى التنمية المحلية**
يعتبر مركزاً للمساعدات الخارجية والتخطيط للتنمية، والعضوية فيه مفتوحة لممثلي السلطة الفلسطينية وكافة الهيئات المانحة ووكالات المساعدات، وكذلك لتجمع وكالات التنمية الدولية (AIDA)، ويرأس المنتدى وزارة التخطيط بالمشاركة مع ممثلي النرويج والبنك الدولي ومكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة (تقارير ماس، 2008)

- **مجموعة العمل القطاعية** مجموعة من الممولين الذين يعملون في قطاعات عمل محددة، كمجموعة العمل الخاصة بقطاع الحكم المحلي (تقارير وزارة التخطيط، 2009)
- **منتدى المانحين التنسيقي** تأسس عام 2005 من مجموعة من الممولين (17 عضو) يهدف إلى التنسيق بين المانحين وكذلك تبادل المعلومات بينهم (تقارير وزارة التخطيط، 2009)

قائمة مختصرات

صندوق تطوير وإقراض البلديات	:MDLF •
منتدى المانحين التنسيقي.	: DCF •
مجموعة العمل القطاعية الخاصة بالحكم المحلي.	:LGSWG •
خطة الإصلاح و التنمية.	:PRDP •
لجنة تنسيق المساعدات المحلية.	:LACC •
سكرتارية تنسيق المساعدات المحلية.	:LACS •
منتدى التنمية المحلية.	:LDF •
مجموعات العمل القطاعية.	:SWGs •
فريق عمل لتنفيذ المشاريع.	:TFPI •
لجنة الاتصال المشتركة.	:JLC •
لجنة الاتصال المؤقتة للمانحين.	:AHLC •
برنامج بناء قدرات الحكم المحلي.	:LGCBP •
البرنامج الطارئ لدعم خدمات البلديات الثاني.	:EMSRP II •
برنامج تطوير البلديات.	:MDP •
برنامج التطوير المحلي.	:LDP •
منحة التطوير والاستقرار المجتمعي.	:CDSF •
الوكالة الفرنسية للتنمية.	:AFD •
بنك التنمية الألماني.	:KFW •
مؤسسة الإسكان التعاوني.	:CHF •
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.	:USAID •
خطة الإدارة البيئية.	:EMP •
وحدة تنسيق المشاريع.	:PCU •
تجمع وكالات التنمية الدولية.	:AIDA •

الملخص

هدفت هذه الدراسة للإسهام في جهود إصلاح وتطوير واقع الحكم المحلي في فلسطين، وذلك من خلال دراسة كفاءة إدارة عملية التمويل لهذا القطاع الهام.

لقد استندت الدراسة للمنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استمارة الدراسة وتطبيقها على 35 بلدية موزعة على كافة محافظات الضفة الغربية، وقد تم تفرغ وتحليل الاستمارات بواسطة برنامج تحليل إحصائي، وبعد ذلك تمت دراسة النتائج وتحليلها، ومن ثم الخروج بالاستنتاجات ووضع التوصيات المناسبة كاستجابة لأهداف ومنهجية البحث.

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بوجود ضعف بكفاءة إدارة التمويل بقطاع الحكم المحلي، ويظهر ذلك من خلال الضعف الواضح بتقبل البلديات المستهدفة من الدراسة لإجراءات صندوق البلديات المختلفة في عملية إدارة المنح، حيث تبين انه لا يوجد إجراءات محددة يستخدمها الصندوق في عملية التخطيط واختيار المنح، وكذلك عدم وجود إجراءات لتحديد الاحتياجات والأولويات للبلديات، وتبين ان هناك ضعفا في فهم وتعبئة نماذج طلبات الدعم، وقد تبين وجود تأخير من قبل الصندوق بمرحلة إقرار المخصصات المالية للبلديات سنويا. أما فيما يتعلق بتنفيذ المشاريع فقد وجد أن هناك حاجة لوجود نظام مدون لإدارة المشاريع يحوي كافة الإجراءات والنماذج ذات العلاقة، كما وجد أن هناك ضعف بنظام الزيارات والمتابعات لعملية التنفيذ، وبخصوص التقارير المالية والفنية، فقد اعتبرت البلديات أن العديد منها نماذج غير متوافقة مع طبيعة المشاريع وتحتاج للفهم والتوضيح بشكل اكبر، وبخصوص الاتصال والتواصل مع البلديات من قبل الصندوق، فقد تبين أن هناك ضعف بنظام الاتصال والبلديات غير راضية عن ذلك، وأخيرا تعتبر البلديات أن هناك ضعف في نظام التقييم للمشاريع ونظام الحفاظ على ديمومتها وصيانتها.

لقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات التي يمكن تلخيصها بضرورة القيام بتطوير كفاءة إدارته عملية التمويل لقطاع الحكم المحلي في فلسطين، وذلك من خلال التركيز على دراسة إمكانية تطوير واقع عمل المؤسسات التي تدير هذا القطاع، وتشمل أوجه التطوير (التخطيط لطبيعة المنح التي تقدمها، تحديد الاحتياجات والأولويات لدى البلديات، إدارة المشاريع التي تنفذها)، كما يوصى باستخدام هذه المؤسسات لمجموعة من الإجراءات التي تشجع الإبداع والتميز والشفافية والمصادقية في تعاملها مع البلديات.

Effective Management of Financial Support to the Palestinian Local Government Units

Case study "Municipal Development and Lending Fund"

Prepared By: Osama Kamel Saleh

Supervisor: Dr. Azzam Saleh

Abstract

The study contributes to the efforts that aim to reform and restore the local governmental sector in Palestine by studying the efficient management of the funding process for this vital sector.

The study relied on the descriptive-analytical approach. The study targeted 35 municipalities in the West Bank by conducting a survey (structured questionnaire). The outcomes of the survey were analyzed using statistical analysis software. Based on the statistical analysis, conclusions and recommendations were presented.

The main conclusions of the study highlighted the lack of acceptance from municipalities side for the MDLF's work procedures in the management of grants administered by MDLF. It was found that there were no concrete procedures that MDLF use in the planning process and in the selection of grants, as well as the lack of procedures for identifying needs and priorities of the municipalities. It was also found that there was a deficiency in understanding of the grant application funding forms and the submission process. There was also a delay by the MDLF in the approval of the annual financial allocations to municipalities. As for the implementation of projects, it was found that there is a need for a inscribed manual on the system for project management that includes all related procedures and forms. The study pointed out to a weakness in the monitoring and the follow-up system on the implementation process. As for the financial and technical reports, the municipalities have considered many forms as not compatible with the nature of projects they implement and there is a need for these forms to be better presented and illustrated. With respect to communication between MDLF and the municipalities, it was found that there is a weakness in the communication system and municipalities are not satisfied with it. Finally, municipalities stated that there is a deficiency in the project evaluation systems and a weakness in their maintenance and sustainability.

Recommendations were made according to the study outcomes. The key recommendation states that there is a need to develop efficient management practices for the funding process for the local government sector in Palestine. This can be attained by focusing on the study of the possibility of developing the work of institutions involved in the Local Government Sector. The proposed developed areas would include for instance the planning of the grants, the identification of needs and priorities of municipalities, and the management of the implemented projects. In addition, the study recommended that these institutions to use a set of procedures that encourage creativity and excellence, transparency and credibility in dealing with municipalities.

الفصل الأول

خلفية البحث

1.1 المقدمة

إن المتتبع لظروف عمل الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، يخلص إلى نتيجة مفادها أن هناك أبعاداً وطنية وسياسية واجتماعية لدورها في المجتمع الفلسطيني، حيث شكلت تلك الهيئات وخاصة الرئيسية منها قاعدة للنضال الوطني الفلسطيني في فترة ما قبل إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، وتنافست التيارات والتنظيمات الفلسطينية في العديد من الانتخابات البلدية ليكون لها السبق في قيادة وإدارة عمل تلك الهيئات، وقد أثر ذلك في عمل المجالس والهيئات المحلية، وأضحى اللون السياسي معياراً أساسياً للفوز بعضوية تلك المجالس (مقداد، 2001)

لقد أدت الظروف آنفة الذكر إلى ضعف في عمل المجالس والهيئات المحلية وخاصة في مجالات التخطيط ورسم السياسات وتجديد الأموال لمشاريع تطوير الخدمات والبنية التحتية لمناطق عملها، أضف إلى ذلك عزوف العديد من الممولين عن الدعم المباشر للهيئات المحلية وخاصة لدى توجه العديد منهم للتركيز على قطاعات ومجالات عديدة منها المرأة والنوع الاجتماعي وبناء القدرات... الخ.

وبالمقابل، لم يكن الحال أفضل من ذلك بالنسبة للسلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بوزارة الحكم المحلي والتي زادت من عدد البلديات لتصل لأكثر من 132 بلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة (القاروط، 2005)، وهذا ما زاد العبء على كاهلها واطرف دورها في التوجيه ومتابعة عمل تلك الهيئات، ونظراً للأجسام العديدة التي تعاملت مع الهيئات المحلية وخاصة في إدارة وتنفيذ المشاريع وخاصة المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والأعمار (بكدار) ووزارة الأشغال بالإضافة لوزارة الحكم المحلي، ونظراً لضعف التنسيق فيما بينها، ومحدودية التخطيط لبرامجها، واختلال آلية توزيع المنح والمشاريع، وبسبب

بروز عوامل المحسوبية والترهل الوظيفي، فقد كان لكل ذلك دواعي وأسباب أدت إلى اختلال في العلاقة بين السلطة المركزية ممثلة بوزارة الحكم المحلي من جهة وبين الهيئات المحلية من جهة أخرى، وكان من نتائج ذلك التوجه المباشر للهيئات المحلية للتعامل مع الممولين دون التنسيق الكامل مع وزارة الحكم المحلي، وقد أدى ذلك إلى ضعف دور وزارة الحكم المحلي وخاصة فيما يخص البلديات الكبيرة كبلدية نابلس وغزة على سبيل المثال (ماس، 2005).

لقد واجهت الهيئات المحلية تحديات استثنائية كثيرة خلال الانتفاضة، وخاصة في ظل شح موارد السلطة ومؤسساتها، مما أدى إلى توقف بعضها عن تقديم الخدمات، وقامت العديد منها بوضع خطط طوارئ لمواجهة الظروف الصعبة التي فرضها الإغلاق والحصار، وشملت جوانب مختلفة مثل إصلاح الطرق المدمرة، واستحداث برامج لإعفاء متضرري الانتفاضة من المستحقات المترتبة عليهم للبلدية، والمساهمة بخلق فرص عمل للعاطلين عن العمل، وتقديم المساعدات لأصحاب البيوت المدمرة والمتضررة، وإعفاء الكثير من الأسر من مستحقات خدمات الماء والكهرباء. ومن الصعوبات والتحديات التي تواجه هذه الهيئات، أن عضويتها تتم بالتعيين بدلاً من الانتخاب، مع استثناء النساء، في الغالب، من هذه العضوية، مما يعزز من العشائرية، ويعيق التحولات التمكينية، ويضعف من شرعيتها، كذلك فإن محدودية مواردها وانخفاض قيمة الإنفاق على الإدارة المحلية الفلسطينية مقارنة بالنتائج المحلي، أعاقت تنفيذ الكثير من المشاريع، خاصة ذات الأبعاد التطويرية والتنمية (عبد المعطي، 2003).

تأسس صندوق البلديات للعام 2005 كمؤسسة شبه حكومية تعمل بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وبناءً على السياسات والخطط الوطنية على تسريع التوجه الفلسطيني نحو قيام هيئات حكم محلي تتمتع بالديمومة، ومكثفة ذاتياً، ولا مركزية، ومتطورة بخدماتها المقدمة للمواطنين، ومنذ انطلاق عمل صندوق البلديات للعام 2005، وصل حجم الدعم المقدم للمشاريع والبرامج التي ينفذها الصندوق إلى حوالي 138 مليون دولار تقريباً.

2.1 مشكلة الدراسة

لقد حدثت الظروف سابقة الذكر بالسلطة الوطنية الفلسطينية إلى إنشاء صندوق تطوير وإقراض البلديات، حيث أصدرت للعام 2005 قراراً يقضي بإنشاء صندوق تطوير وإقراض البلديات بهدف إدارة المنح المقدمة للهيئات المحلية من خلال السلطة الوطنية الفلسطينية، ومنذ ذلك الحين بدأ الصندوق بتنفيذ السياسات اللازمة لتعزيز قدرات الهيئات المحلية من تجنيد الأموال وتوزيع المنح

والمشاريع على الهيئات المحلية المختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبعد مضي أكثر من ثلاثة أعوام على استخدام إجراءات الصندوق في تنفيذ تلك السياسات، فلم يتم دراسة كفاءة وفاعلية هذه الإجراءات من وجهة نظر الهيئات المحلية وخاصة ما يتعلق بإدارة المنح المقدمة لها، وقد قام صندوق تطوير وإقراض البلديات بإدارة العديد من المنح المقدمة من قبل البنك الدولي وغيره من الممولين خلال فترة عمله، وخلال تلك الفترة ظهرت بعض نواحي الضعف والقوة في أدائه وذلك من وجهة نظر الهيئات المحلية ذات العلاقة، ولهذا فإن هذا البحث سوف يعمل على إلقاء الضوء بأسلوب علمي منهجي على أداء الصندوق وتحديد مدى كفاءة وفعالية إجراءات صندوق البلديات من حيث القدرة على دعم المشاريع وتحديد الاحتياجات والأولويات ووضع منهجية سليمة لتقديم طلبات المنح، وكذلك متابعة تنفيذ المشاريع وتقييمها والمحافظة على ديموميتها.

3.1 مبررات الدراسة

تتلخص مبررات اختيار الباحث لموضوع الدراسة بالنقاط التالية:

- الدوافع الذاتية وذلك من خلال واقع الخبرة العملية السابقة والحالية للباحث والذي عمل سابقا بوزارة الحكم المحلي وتحديدًا بدائرة متابعة شؤون البلديات، وقد عمل مؤخرًا مديرا للمشروع الطارئ لإعادة تأهيل خدمات البلديات الثاني والذي شمل متابعة تنفيذ أكثر من 140 مشروع لكافة بلديات الضفة الغربية وبالتعاون والتنسيق مع صندوق تطوير وإقراض البلديات.
- من خلال الإطلاع الدقيق على عمل صندوق تطوير وإقراض البلديات، لاحظ الباحث تدمرا لدى البلديات المعنية من إدارة الصندوق للمنح المقدمة لتلك البلديات.
- قد يشكل هذا البحث بنتائجه وتوصياته أساسا مثمرا في عملية تقييم شاملة لمؤسسات السلطة الوطنية العامة، وخاصة صندوق تطوير وإقراض البلديات. علما بان الصندوق قد يصبح من أهم مصادر حصول البلديات على التمويل اللازم لمشاريعها وخططها التطويرية.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة هو الإسهام في جهود إصلاح وتطوير واقع الحكم المحلي في فلسطين من خلال دراسة كفاءة إدارة عملية التمويل لهذا القطاع الهام.

أما الأهداف الفرعية للدراسة فهي كما يلي:

أولاً: التعرف على مدى تقبل البلديات المعنية لمنهجية عمل الصندوق بما يخص الإجراءات التالية:

- الدعم المقدم للهيئات المحلية.
- التخطيط للمشاريع التي ينوي الصندوق تنفيذها.
- تقديم الطلبات وتقييمها من قبل الصندوق.
- عملية متابعة تنفيذ المشاريع التي يتم الموافقة على تمويلها.
- عملية تقييم المشاريع التي يتم انجازها.
- عملية التغذية الراجعة والاستفادة من العبر والدروس السابقة.
- الحفاظ على ديمومة المشاريع التي يتم تنفيذها.

ثانياً: التعرف على آفاق تطوير منهجية عمل الصندوق.

5.1 أسئلة الدراسة

تتلخص أسئلة الدراسة بالآتي:

- ما هو تقييم البلديات المعنية لإجراءات الصندوق في تحديد الاحتياجات والأولويات والتخطيط للمشاريع المراد دعمها؟
- ما هو تقييم البلديات المعنية لإجراءات الصندوق في عملية تقديم واستقبال وتقييم الطلبات الخاصة بتمويل ودعم المشاريع المختلفة؟
- ما هو تقييم البلديات المعنية لإجراءات الصندوق في عملية متابعة تنفيذ المشاريع التي يتم الموافقة على تمويلها؟

- ما هو تقييم البلديات المعنية لإجراءات الصندوق في عملية تقييم المشاريع التي يتم انجازها؟ وما مدى الاستفادة من التغذية الراجعة والدروس السابقة؟
- ما هو دور الصندوق في عملية الحفاظ على ديمومة المشاريع التي ينفذها الصندوق مع البلديات.

6.1 فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات، أهمها:

- الإجراءات التي يعمل بها صندوق البلديات في دراسة الاحتياجات والأولويات والتخطيط من وجهة نظر البلديات المستفيدة لا تحظى بتقبل تلك البلديات عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- منهجية صندوق البلديات في عملية تقديم واستقبال وتقييم طلبات المنح (المشاريع) لا تحظى بتقبل البلديات المستفيدة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- منهجية الصندوق في عملية متابعة تنفيذ المشاريع لا تحظى بتقبل البلديات المستفيدة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- منهجية الصندوق في عملية تقييم المشاريع والاستفادة من التغذية الراجعة والدروس المستفادة لا تحظى بتقبل البلديات المستفيدة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

7.1 حدود مشكلة الدراسة

تتمثل حدود مشكلة الدراسة على التالي:

- **حدود مشكلة الدراسة النوعية:**

غطت الدراسة البلديات المستفيدة من منحة بنك التنمية الألماني والحكومة الهولندية من خلال صندوق تطوير وإقراض البلديات.

• حدود مشكلة الدراسة المكانية:

ركز البحث على بلديات الضفة الغربية، وحيث ان عدد بلديات الضفة الغربية 107 بلدية، فقد تم التركيز على 35 بلدية منها.

• حدود مشكلة الدراسة الزمنية:

غطت الدراسة الفترة الممتدة ما بين عامي (2009-2010)

8.1 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من البلديات المعنية في الضفة الغربية والمستفيدة من البرنامج الطارئ لإعادة تأهيل خدمات البلديات الثاني (EMSRP II) والممول من بنك التنمية الألماني والحكومة الهولندية. أما عينة الدراسة فتشمل 35 بلدية من البلديات في الضفة الغربية والتي عددها 107 بلدية (ملحق 3.1 يظهر أسماء البلديات التي تم مقابلتها)

9.1 محددات الدراسة ومعوقاتها

يمكن تلخيص محددات الدراسة ومعوقاتها كما يلي:

صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الحقيقية أو الإجابة عن الاستمارة من قبل البلديات، وتم التغلب على ذلك من خلال طبيعة العلاقة مع الطرفين وتوضيح أهمية وأثر الدراسة لكليهما.

10.1 أدوات البحث

خلال فترة الدراسة استخدم الباحث كل من الأدوات التالية:

- الاستمارة (ملحق 2.1)
- الملاحظة غير المباشرة (مراجعة الأرشيف).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

تطور قطاع الحكم المحلي الفلسطيني عبر مراحل تاريخية متلاحقة، كانت فلسطين بحدودها التاريخية خلالها خاضعة لقوى أجنبية، هي تحديداً (العثمانيون والبريطانيون والأردنيون في الضفة الغربية والإدارة المصرية والاحتلال الإسرائيلي في قطاع غزة)، إلا أن هذه القوى لم تعمل على تمكين النظام ليكون ممثلاً للمصالح والتطلعات الصادقة للشعب الفلسطيني، إذ لم يكن الحكم المحلي بالنسبة لها سوى امتداد للسلطة المركزية، واستخدمته القوى الحاكمة وسيلة للسيطرة (الهموز، 2008)

أدى اتفاق أوسلو الذي وقع في 13 سبتمبر 1993 إلى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية في مايو 1994، ومنذ ذلك الحين استلمت السلطة الوطنية الفلسطينية العديد من المسؤوليات المدنية وبعض المسؤوليات الأمنية، فعلى سبيل المثال، ووفقاً لاتفاقيات أوسلو، فالسلطة الوطنية الفلسطينية لها كامل الصلاحيات الأمنية والمدنية في المناطق المصنفة "أ" (أي المدن والقرى الرئيسية)، بينما تحتفظ السلطات الإسرائيلية بالصلاحيات الأمنية والمدنية في المناطق المصنفة "ج"، أما في المناطق المصنفة "ب"، وهي تشمل معظم القرى الفلسطينية، فالسلطة الوطنية الفلسطينية لها الصلاحيات المتعلقة بالأمر المدنية، وللسلطات الإسرائيلية الصلاحيات المطلقة فيما يتعلق بالأمر الأمنية. ومن الجدير ذكره أنه بالرغم من أن السلطة الوطنية الفلسطينية لها مسؤولية التخطيط المطلقة في المناطق المصنفة "أ" إلا أن هذه المسؤولية في المناطق المصنفة "ج" تقع على الجانب الإسرائيلي (مجلة الحكم المحلي، 2003)

يبني نظام الحكم المحلي الفلسطيني على مستويين، أحدهما يتمثل في الحكومة المركزية ممثلة بوزارة الحكم المحلي التي تتفاعل مباشرة مع الهيئات المحلية من خلال مكاتب فرعية في للمديريات في المحافظات المختلفة، وثانيهما يتمثل في الهيئات المحلية نفسها (البلديات والمجالس المحلية)

ووفقاً لقانون الهيئات المحلية لعام 1997، فإن هناك نوعين من الهيئات المحلية وهما البلديات والمجالس المحلية، حيث تقع غالبية البلديات والقرى الفلسطينية في المناطق المصنفة "أ" و "ب"، ولكن بعض حدود هذه السلطات تقع في مناطق مصنفة "ج"، وبالنسبة للحدود الإدارية للبلديات فإن معظمها معروف ومصادق عليه، إلا أن الأمر يختلف في المجالس المحلية حيث الحدود الرسمية غير معروفة وغير معترف بها رسمياً، بالإضافة إلى هذين النوعين من السلطات المحلية فإن هناك أنظمة داخلية تعطي القانونية لأنواع أخرى في السلطات المحلية، والتي هي في الأساس مجالس الخدمات المشتركة ولجان التخطيط الإقليمية، والاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية (الهموز، 2008)

منذ عام 1994 قامت وزارة الحكم المحلي بإعادة تصنيف لجميع الهيئات المحلية لتحديد درجة قدرتها المالية والإدارية (وبناءً عليه تم تحديد مدى احتياجها لإشراف من الوزارة)، وصنفت البلديات التي كانت موجودة منذ العام 1967 والتي تمتلك خبرات في الإدارة المحلية بـ "أ" أو "ب"، بينما صنفت الهيئات المحلية التي شكلت رسمياً بعد مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية بـ "ج"، "د" أو "هـ" بالرغم من المفارقة في أداؤها (عبد المعطي، 2003). وسنستعرض بشئ من التفصيل للمراحل التاريخية التي مر بها قطاع الحكم المحلي في فلسطين.

2.2 خلفية تاريخية

يتمثل قطاع الحكم المحلي بالهيئات المحلية والتي تقدم الخدمات الأساسية والعامّة للسكان في فلسطين. لقد عانت البلديات والمجالس القروية وهيئات الحكم المحلي وعلى مدى أكثر من قرن من العديد من الإشكاليات والتحديات والتغيير في الجهات المشرفة عليها والتي بدورها فرضت أو اتبعت سياساتها الخاصة، وذلك ابتداء من العهد العثماني والانتداب البريطاني إلى الإدارة المصرية في قطاع غزة والحكم الأردني في الضفة الغربية، وأخيراً الاحتلال الإسرائيلي للبقية الباقية من فلسطين في العام 1967. وفي العام 1994 تم إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية على أرض الوطن وهي حالياً الجهة المشرفة على قطاع الحكم المحلي.

1.2.2 فترة الحكم العثماني

لقد بدأت المجالس البلدية في فلسطين في النصف الثاني من القرن التاسع عشر على ضوء قوانين الدولة العثمانية وخاصة قانون إدارة الولايات لعام 1871 والذي نصت المادة "111" منه على تشكيل المجالس البلدية في مراكز الولاية والمتصرفين وكذلك قانون البلديات لعام 1877 والذي يعتبر الأساس القانوني والمرتكز التنظيمي لتركيبية المجالس البلدية وعمل البلديات في العهد العثماني. إضافة إلى البلديات هناك مستوى في القرى عرف باسم "مجالس القرى" من خلال مجلس "اختيارية القرية" (وزارة الحكم المحلي، 2003)

لقد ترك العثمانيون فلسطين بعد الحرب العالمية الأولى وبها 22 مجلساً بلدياً (خمايسة، 1997)، وهي (عكا، حيفا، شفاعمرو، صفد، الناصرة، طبريا، بيسان، جنين، طولكرم، نابلس، رام الله، القدس، اللد، الرملة، يافا، بيت جالا، بيت لحم، الخليل، بئر السبع، المجدل، غزة، خانينونس).

2.2.2 فترة الحكم البريطاني

في فترة الحكم البريطاني والتي بدأت في العام 1917، فيمكن الحديث عن مرحلتين تأثرت بهما المجالس المحلية. ففي مرحلة الاحتلال العسكري استمر العمل في البداية وفقاً لقانون البلديات العثماني لعام 1877، وفي عام 1921 تم استحداث نظام جديد باسم "نظام الهيئات المحلية"، حيث تمثل كل هيئة مجموعة من القرى أو المستعمرات.

أما في المرحلة الثانية، وهي مرحلة الانتداب فقد تضمن صك الانتداب لعام 1922 أن تكون الدولة المنتدبة مسؤولة عن وضع البلاد بما فيها ترقية مؤسسات الحكم الذاتي. وفي عام 1934 وضع قانون جديد للبلديات بموجبه تم إلغاء القانون العثماني لعام 1877.

وبشكل عام فإن عدد البلديات في فلسطين في عهد الانتداب البريطاني أصبح 24 بزيادة بلديتين عما كان عليه في العهد العثماني وهما تل أبيب (تل الربيع) وبتاح تكفا (ملبس)، فيما أصبح هناك (38) مجلساً محلياً منها (11) مجلساً عربياً والباقي مجالس يهودية (إشتية وحباس، 2004)

3.2.2 فترة الحكم الأردني

عند انتهاء الانتداب البريطاني في عام 1948، تم تقسيم فلسطين إلى ثلاثة مناطق سياسية إدارية (وهي ما يعرف الآن بإسرائيل، الضفة الغربية وقطاع غزة)، خضعت منطقة قطاع غزة للإدارة المصرية، في حين خضعت منطقة الضفة الغربية للسيادة الأردنية.

خلال فترة الحكم الأردني للضفة الغربية، تم استحداث مجموعة من القوانين البلدية منها قانون البلديات للأعوام 1951 و 1954 و 1955، وقد بلغ عدد البلديات في العهد الأردني (25) بلدية بالإضافة لبلديات "أريحا، البيرة، قلقيلية، يعبد، بيت ساحور، عنتابا، طوباس، سلفيت، دير دبان، حلحول، بير زيت، عرابة، بيتونيا، سلواد، بني زيد، قباطية، دورا". وفي قطاع غزة فقد اقتصر المجالس المحلية في مرحلة الإدارة المصرية على بقاء بلديتي غزة وخانيونس وثلاث مجالس قروية أخرى (إشتية وحباس، 2004).

4.2.2 فترة الاحتلال الإسرائيلي

احتلت إسرائيل البقية الباقية من فلسطين في العام 1967، فكان أن خضعت الضفة الغربية وقطاع غزة لسيطرتها ولقد تبنت إسرائيل قوانين البلديات الأردنية والبريطانية التي كانت سائدة في الضفة الغربية وقطاع غزة. وقامت سلطات الاحتلال الإسرائيلية بإدخال تعديلات على القوانين السائدة بما يتلاءم ومصالحها وأهدافها وذلك وفقا لأحكام الرقابة والتفتيش على عمل هيئات الحكم المحلي.

على الرغم من أن السلطات الإسرائيلية كانت ضد إجراء انتخابات بلدية في الأراضي الفلسطينية المحتلة إلا أنها قامت بإجراء انتخابات بلدية في سنة 1972 و 1976.

وفي العام 1980 أصدرت سلطات الاحتلال قرارا بإلغاء الانتخابات البلدية وتم تنفيذ القرار في العام 1982، في نفس العام تم استحداث ما سمي بالإدارة المدنية لسلطات الاحتلال. كما تم عزل رؤساء البلديات وحل العديد من المجالس البلدية وحلت محلها لجان بلدية معينة، يرأس ويدير بعضها ضباط إسرائيليون، واستمر ذلك لعدة أعوام، حيث انه في العام 1986 قامت سلطات الاحتلال بتعيين رؤساء بلديات عرب ولجان محلية لإدارة شؤون بعض البلديات (الهموز، 2008).

5.2.2 عهد السلطة الوطنية الفلسطينية

منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، وجدت نفسها أمام تركة قاسية من الأنظمة والقوانين والأوامر العسكرية في جميع المجالات بما في ذلك المستوى المحلي، مما حدا بالقرار الأول (القرار الذي حمل رقم 1 لسنة 1994) لرئيس السلطة الوطنية في حينه أن يقضي باستمرار العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل الاحتلال حتى يتم توحيدها، وتبع ذلك صدور الكثير من القوانين بهذا الشأن خصوصاً بعد تشكيل المجلس التشريعي. وكان من بين هذه القوانين قانون الهيئات المحلية رقم 1 لسنة 1997، وقانون الانتخابات المحلية سنة 1996. وعبرت هذه القوانين عن رغبة بالتحول نحو نظام حكم محلي حديث ورافق ذلك إنشاء هيئات محلية جديدة حيث شهد قطاع الحكم المحلي في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية توسعاً كبيراً فبلغ عدد البلديات 132 بلدية بالعام 2009 بعد أن كان عددها قبل إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية 28 بلدية فقط. وبلغ مجموع الهيئات المحلية 483 في نهاية 2009، وهي تغطي الغالبية العظمى من التجمعات السكانية. وبخصوص عدد الموظفين في الهيئات المحلية فبلغ 14 ألف موظف. كما زادت إيرادات البلديات من 5 مليون دولار عام 1968 و84 مليون دولار عام 1990، إلى أن وصل 188 مليون دولار عام 1998، وبلغت الإيرادات في عام 2007 حوالي 874 مليون دولار. وقدرت الإيرادات في عام 2008 بمليار و 276 مليون دولار (البنك الدولي، 2009)

إضافة إلى زيادة عدد البلديات والمجالس القروية قامت وزارة الحكم المحلي منذ تأسيسها بدمج عدد من التجمعات الصغيرة في تجمعات أكبر، وقامت أيضاً بتشكيل "مجالس الخدمات والتخطيط الإقليمي المشتركة"، بحيث ضمت هذه المجالس عدد من الهيئات المحلية القريبة جغرافياً من بعضها بعضاً، والتي تشترك في علاقات اجتماعية وثقافية واقتصادية متشابهة، وذلك سعياً إلى تطوير هذه المجالس المشتركة لتصبح بلدية واحدة في المستقبل. كما ساهمت وزارة الحكم المحلي بإيجاد مجالس خدمات مشتركة في المناطق الريفية، حيث يوجد 86 مجلس خدمات مشتركة، منها مجالس لخدمة واحدة مثل التخلص من النفايات الصلبة وصيانة شبكات المياه ومنها متعددة الأغراض تشمل التخطيط والتطوير (مجلة الحكم المحلي، العدد الثامن، 2006)

إن هذا التطور الكمي لم يواكبه تطوير نوعي في نمط الإدارة، من حيث توسيع الصلاحيات وتوزيع التمثيل السياسي والاجتماعي في هيئاته بحيث بقيت الصلاحيات التي تتمتع بها الهيئات المحلية بموجب القانون هي صلاحيات محدودة، وبالرجوع إلى القانون يتبين أن هذه السلطات محصورة بشكل أساسي في تنظيم البناء والأسواق العامة والنقل والمرور والمنتزهات، ولا تتمتع الهيئات المحلية

بصلاحيات فعلية في مجال التعليم والشؤون الاجتماعية أو الخدمات الصحية، فضلا عن الصلاحيات الإدارية المحدودة فان القانون رقم (1) لسنة 1997 لا يتيح الهامش اللازم من الاستقلالية المطلوبة لنظم الإدارة المحلية.

تم تصنيف البلديات ولاعتمادات تتعلق بعدد السكان والقدرات والخدمات إلى أربعة أصناف (عبد المعطي، 2003) وهي:

• البلديات المركزية (أ): وهي المدن المركزية (مراكز المحافظات)، وتعتبر هذه البلديات هيئات محلية كبيرة الحجم وتقدم أكثر الخدمات وتشارك بالنشاطات المحلية من حيث الكم والنوع.

• البلديات الرئيسية (ب): وهي المدن التي يزيد عدد سكانها عن 25 ألف نسمة، وهذه البلديات متوسطة في حجمها الوظيفي.

• البلديات الأساسية (ج): وهي البلديات التي تشكلت في البلدات الفلسطينية صغيرة الحجم من حيث عدد السكان (10-25 ألف نسمة) والقدرات والنشاطات الاقتصادية.

• البلديات الناشئة (د): وهي بلديات تشكلت في البلدات الصغيرة التي يقل عدد سكانها عن 10 آلاف نسمة حيث أنها كانت إلى وقت قريب مجالس قروية وتم ترفيعها إلى مستوى بلدية، وهي تقوم بتقديم الخدمات الأساسية للسكان (الهموز، 2003)

3.2 دور وزارة الحكم المحلي الفلسطينية

عملت وزارة الحكم المحلي بشكل حثيث على تطوير الهيئات المحلية وتأمين الدعم المالي لتنفيذ المشاريع الملحة للهيئات المحلية، وقد اتسمت الفترة السابقة بجهد حثيث لتطوير البنى التحتية المدمرة، ولم يكن بإمكان الوزارة تلبية كافة احتياجات الهيئات المحلية لان الاحتياجات كبيرة للواقع المدمر كما أسلفنا، كذلك بسبب شح المصادر المالية والتي اعتمدت بالأساس على المساعدات الخارجية، وقد عملت الوزارة على ترسيخ فلسفة بمنظور حديث يتسم بالحدثة لطبيعة دور وعمل الهيئات المحلية ليشمل إضافة إلى الخدمات التقليدية المقدمة منها للسكان ليتداه إلى دور تنموي اجتماعي وثقافي وتربوي ورياضي وكثير من المهام، وقد حرصت الوزارة على إعطاء الدور الأساسي للهيئات المحلية في عملية التنمية (قانون الهيئات المحلية رقم 1 لعام 1997)، وأصبحت الهيئات المحلية هي التي

تحدد الاحتياجات والأولويات للمشاريع التنموية من خلال التشاور مع المجتمع المحلي، على اعتبار أنها جزء من مؤسسات التخطيط التنموي (حوراني، 2003)، كما أن الدول المانحة أعطت الكثير من الاهتمام لمفهوم اللامركزية، حيث تقوم بتمويل المشاريع من خلال الهيئات المحلية مباشرة، وحتى تكون الهيئات فاعلة يتوجب عليها القيام بواجباتها من جباية الرسوم والمستحقات، وتقديم الخدمات المختلفة، إضافة إلى تمتعها باستقلالية كاملة (شكوكاني، 2008)

لقد قام المجلس التشريعي الفلسطيني بإقرار قانون الهيئات المحلية الفلسطينية والذي صدر بتاريخ 1997/10/12 وحمل الرقم (1) لسنة 1997. ويعد هذا القانون بمثابة الإطار القانوني الناظم لعمل الهيئات المحلية، فهو ينظم علاقة هذه الهيئات مع بعضها البعض بالإضافة إلى تنظيم علاقتها مع وزارة الحكم المحلي، وهي الجهة المركزية المسؤولة عن وحدات الحكم المحلي.

وبالإضافة إلى القانون رقم (1) لسنة 1997 الذي يمثل الإطار القانوني المنظم لعمل الهيئات المحلية في فلسطين، فإن القانون رقم (5) لسنة 1996 وتعديلاته، والمتعلق بانتخاب مجالس الهيئات المحلية، ينظم التمثيل الانتخابي لرؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية في فلسطين كما يعتبر ضماناً لكون الحكم على هذا المستوى ديمقراطياً من خلال تنظيمه لعملية انتخاب رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية. لقد نصت المادة (85) من القانون الأساسي المعدل لسنة (2003) على:

(تنظم البلاد بقانون في وحدات إدارية محلية تتمتع بالشخصية الاعتبارية، ويكون لكل وحدة منها مجلس منتخب انتخاباً مباشراً على الوجه المبين في القانون).

ويحدد القانون اختصاصات وحدات الإدارة المحلية ومواردها المالية وعلاقتها بالسلطة المركزية ودورها في إعداد خطط التنمية وتنفيذها، كما يحدد القانون أوجه الرقابة على تلك الوحدات ونشاطاتها المختلفة، ويراعى عند التقسيم المعايير السكانية والجغرافية والاقتصادية والسياسية للحفاظ على الوحدة الترابية للوطن ومصالح التجمعات فيه (الكاروط، 2005)

4.2 دور الهيئات المحلية الفلسطينية

لقد لعبت الهيئات المحلية دوراً هاماً في عملية التنمية خاصة في الريف، فهذه المجالس أو الهيئات المحلية على تماس مباشر ويومي مع المواطنين في كافة نواحي الحياة، وهي صلة الوصل بين المجتمعات المحلية والسلطة المركزية، لذلك فهي تساهم في تطوير وتنمية المجتمع المحلي في

مختلف المجالات منها البنى التحتية للمناطق الخاضعة لها جغرافيا، الإسكان، الخدمات كالماء والكهرباء والصرف الصحي، التعليم، الصحة، المنشآت الرياضية والمتنزهات والمراكز الثقافية والمشاريع الاقتصادية مثل المناطق الصناعية و الخدمات والمنشآت التجارية وإصدار التراخيص لمختلف المجالات (الأعرج، 1997). وليس في مجال الخدمات فقط. على اعتبار أنها اقرب إلى المجتمع المحلي من السلطة المركزية وأدرى بحاجات المواطنين وخاصة الخدمات اليومية من السلطة المركزية. وتشكل الهيئات المحلية باعتبارها منتخبة من الأهالي بالإضافة إلى الوزارات ذات الاختصاص ومختلف مؤسسات ولجان التخطيط جزء من مؤسسات التخطيط التتموي (حوراني، 2003)

5.2 معوقات تطوير هيئات الحكم المحلي الفلسطينية

إن تنمية وتطوير البلديات وهيئات الحكم المحلي واجه معوقات عديدة خصوصا في فترات الاحتلال والسلطات المركزية المتعاقبة في حكم فلسطين ، بدءا بالعهد العثماني وانتهاء بالاحتلال العسكري الإسرائيلي حيث عملت هذه السلطات جاهدة للحيلولة دون تنمية وتطوير البلديات والهيئات المحلية الفلسطينية ، فأصدرت القوانين ووضعت النظم واللوائح والإجراءات التي تخدم أهدافها ومصالحها كسلطة محتلة وأوجدت المعوقات التي حالت دون تنمية وتطوير البلديات وهيئات الحكم المحلي، ومنها:

• المعوقات الاقتصادية

تعتبر المعوقات الاقتصادية الأشد والأكثر تأثيرا على تنمية وتطوير البلديات وهيئات الحكم المحلي، وقد دأبت السلطات المركزية التي تعاقبت على حكم فلسطين على إحكام قبضتها على الشؤون المالية للبلديات تحت حصار مستمر ودائم حرصا على ضمان الولاء والتبعية وتوثيق ارتباطها وحاجتها للمسئول في السلطة المركزية.

لقد أوغلت القوانين المتتابة في تفصيل البنود المالية وتحديدتها بما يضمن اعتماد البلديات على السلطة المركزية كمصدر تمويل أساسي من جهة وفرض رقابة مالية صارمة على هذه البلديات من جهة أخرى ، وكذلك كان الحال في عهد الاحتلال الإسرائيلي حيث خصصت سلطات الاحتلال موازنات صغيرة الحجم لا تتناسب وحاجات السكان من الخدمات الأساسية وحصل أن تم تخفيض هذه الموازنات مع عدم سماحها للبلديات بفرض ضرائب ورسوم لتغطية الخدمات التي تقدمها للسكان، كما

منعت البلديات من توسيع حدودها لمواجهة الزيادة الطبيعية في عدد السكان، ولزيادة الضغط الاقتصادي على البلديات منعت سلطات الاحتلال وأعاقت تحويل التبرعات والمساعدات التي كانت قد أقرتها الدول العربية في عام 1982 للأراضي الفلسطينية وأصرت على الحصول على تصريح مسبق مما يسمى بالإدارة المدنية إذا ما أردت البلديات والهيئات المحلية إحضار مساعدات نقدية من الخارج.

بالإضافة إلى كل ذلك فرضت سلطات الاحتلال على البلديات التبعية وظهر ذلك بإصرارها وإجبارها البلديات على الارتباط والاعتماد على الشركات الإسرائيلية للحصول على المياه (مكروت) والكهرباء (الشركة القطرية) سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر (عبد المعطي، 2003).

• المعوقات الإدارية

المعوقات والعراقيل الإدارية لا تقل عن المعوقات الاقتصادية فيما تسببه من معاناة ومضايقات تحول دون تنمية وتطوير البلديات والهيئات المحلية في الأراضي الفلسطينية المحتلة. وتتلخص المعوقات الإدارية في عدم تفويض السلطات، والمركزية الشديدة، والترهل الإداري وتعقيد الإجراءات، ومشاكل القيادات الإدارية خاصة فيما يتعلق بالتعيين والاختيار، هذا بالإضافة إلى عدم توفر الموارد المالية والنقص في الإمكانيات الفنية والتكنولوجية، وعدم وجود الوعي والإدراك الكامل لمفهوم وعملية التنمية الإدارية. وعلاوة على كل ذلك وجود نظام مراقبة ومتابعة لتحقيق الأهداف المنشودة.

المعوقات الإدارية قد تكون ناتجة عن الأسباب والظروف الخارجية المحيطة، وقد تكون معوقات ناتجة عن الأسباب والظروف والعلاقات الإدارية الداخلية الخاصة بالبلديات وهيئات الحكم المحلي (عبد المعطي، 2003).

• المعوقات السياسية والجغرافية

لقد ساهمت المعوقات السياسية والجغرافية كثيرا في إعاقة تنمية وتطوير البلديات والهيئات المحلية الفلسطينية، حيث أن عملية التنمية والتطوير كانت رهنا واستجابة للواقع السياسي الذي ألم بها على مر العصور، ذلك أن النظرة المركزية للدول التي حكمت فلسطين بدءا بالعهد العثماني (قانون البلديات العثماني 1877)، فالانتداب البريطاني (قانون البلديات البريطاني لسنة 1934)، والحكم الأردني للضفة الغربية (قوانين البلديات الأردنية 1954، 1955)، وانتهاء بالاحتلال العسكري الإسرائيلي

(الأوامر العسكرية الإسرائيلية). وقد كانت جميعها تشترك في مركزية القرار سواء الإداري أو المالي، وكذلك في مجال الاختصاصات والصلاحيات، فكان أن سيطرت السلطة المركزية على البلديات والهيئات المحلية ولم تفسح المجال لها لاتخاذ القرارات، كما وحدت من صلاحياتها واختصاصاتها، وذلك لأن السلطة المحتلة على اختلاف أشكالها غير معنية بتنمية وتطوير البلديات والهيئات المحلية الفلسطينية، فحصرت مهماتها وصلاحياتها في تقديم الخدمات الأساسية للسكان وتلبية رغبات وحاجات وتوجيهات السلطة المركزية.

لقد أعاققت سلطات الاحتلال ووضعت العراقيل أمام عملية البناء في محاولة منها لمنع المواطنين من بناء المساكن سواء كان ذلك في المدن أم القرى، ففي المدن منعت توسيع حدود البلديات لمواجهة متطلبات الزيادة الطبيعية للسكن، كذلك منعت التوسع في بناء المدارس والعيادات الصحية والحدائق العامة. أما في القرى فقد منعت تراخيص البناء كذلك البناء الزراعي والآبار وذلك بحجج ومبررات مختلفة ولكنها تهدف لخدمة مصالحها السياسية التوسعية والاستيطانية، وكثيرا ما كانت وما زالت تقوم بعمليات هدم البيوت والمساكن والبناء عامة بحجة عدم التراخيص، وهذه سياسة مدروسة تمارسها سلطات الاحتلال العسكري الإسرائيلي في الأراضي الفلسطينية المحتلة.

إن جميع المخططات الهيكلية للمدن والقرى الفلسطينية التي أعدتها سلطات الاحتلال هي مخططات سياسية لا تصلح للتطور العمراني والهدف منها حصر السكان والتضييق عليهم ومنعهم من التمدد الطبيعي خارج حدود المدينة أو القرية والحد من توسيع المدن والقرى وحصارها بالطرق الالتفافية التي تلتهم الأرض الفلسطينية، فكانت هذه المخططات لتحقيق أهداف الاحتلال الإستراتيجية، وهي تأمين أكبر قدر ممكن من الأراضي للتوسع الاستيطاني في نفس الوقت الذي تضع فيه العراقيل والمعوقات أمام تنمية وتطوير المدن والقرى العربية، حيث أصدرت العديد من الأوامر العسكرية التي كانت جميعها تسعى لتحقيق هذه الأهداف (عبد المعطي، 2003).

حتى بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية لأرض الوطن وجلاء الاحتلال عن المدن الفلسطينية طبقا لاتفاقيات أوسلو، فإن الأراضي الفلسطينية قسمت إلى ثلاث مناطق أ،ب،ج، فكانت صلاحيات السلطة الوطنية تنظيما تقتصر على منطقتي (أ+ب) حيث لها صلاحيات كاملة ومطلعة فيها على مستوى التخطيط لهيكلية وتراخيص البناء. أما في المنطقة (ج) والتي تشكل 65% من مساحة الضفة الغربية فلا تزال هذه الصلاحيات بيد سلطات الاحتلال التي تعيق عملية البناء الفلسطيني فيها وتمارس سياسة الهدم، هدم البيوت وكذلك هدم مقومات التنمية والتطوير ومنع توصيل البنى التحتية اللازمة (عبد الحميد، 2009)

6.2 إشكاليات العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية

نظرا للدور الذي لعبته الهيئات المحلية تاريخيا، ولطبيعة الارتباط الوظيفي للهيئات المحلية بوزارة الحكم المحلي منذ إنشائها بالعام 1994، ولأسباب سياسية فرزتها الانتخابات الأخيرة بالهيئات المحلية (2004-2005)، فقد شابت العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية مجموعة من الإشكاليات والمعوقات والتحديات (ريادة، دراسة المعوقات بالعلاقة بين وزارة الحكم المحلي والبلديات، 2009) التي يمكن أن تعزى للأسباب (ريادة، 2009) التالية:

- عدم وضوح الأنظمة والقوانين النافذة.
- الخلل في توزيع المنح والمشاريع على الهيئات المحلية.
- سوء التفسير في فهم اللامركزية لدى الطرفين
- عدم الالتزام من قبل الهيئات المحلية بطرق الصرف حسب الموازنات المصادق عليها.
- عدم الالتزام من قبل الهيئات المحلية بإرسال التقارير الدورية المطلوبة
- التداخل في السلطات والصلاحيات بين الوزارة والمديريات من جهة والهيئة المحلية من جهة أخرى.
- غياب التخطيط الإستراتيجي لدى الطرفين.
- ضعف في قدرات كوادر الوزارة في الإشراف على المشاريع الخاصة بالهيئات المحلية.
- محدودية توفر المصادر المالية لدعم البلديات وخاصة في ضوء تراجع تسديد المواطنين للمستحقات المالية.
- ضعف التنسيق و التواصل بين الطرفين.
- عدم وجود الفهم الكافي لمفهوم الحكم المحلي ودوره وأهميته.
- ضعف الإمكانيات الفنية أحيانا لتنفيذ المشاريع المطلوبة، مما يتطلب رفع كفاءة بعض الهيئات المحلية لتمكينها من تنفيذ مشاريعها الحيوية.
- نسبة لا بأس بها من رؤساء البلديات والمجالس البلدية غير مؤهلين لهذا الدور، مما ساهم بشكل أساسي في تدهور ثقة المواطن في هذا القطاع، مما قلص من حجم تأثيره في القضايا العامة بالمعنى التنموي.
- تآكل بعض صلاحيات البلديات بشكل فعلي يوماً بعد يوم، فقد تم سحب المسؤولية عن الكهرباء من البلديات وقريباً يتوقع سحب المياه والصرف الصحي، كما وتم سحب بعض المرافق الأخرى مثل قرار مجلس الوزراء بمنح صلاحيات إصدار تراخيص الحرف والصناعات لوزارة الصناعة

وسحب هذه الصلاحيات من الهيئات المحلية يضاعف من مواردها المالية وبالتالي يحد من قدرتها علي القيام بدورها في خدمة مجتمعها المحلي.

وبالإجمال، فإن الهيئات المحلية في فلسطين تعاني من معوقات إدارية ومالية وقانونية وفنية تحول دون قيامها بمهامها بشكل فاعل، وأهم هذه المعوقات شعور الهيئات المحلية بسيطرة الإدارة المركزية في عملية اتخاذ القرار، وهذا يعتبر تحدي حقيقي يواجه مؤسسات الحكم المحلي في المرحلة الراهنة والمستقبلية (ريادة، 2009).

7.2 المساعدات الدولية المقدمة للشعب الفلسطيني

تميز الوضع الفلسطيني منذ توقيع اتفاقية أوسلو عام 1993 بجملة من التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي رافقت تشكيل أول سلطة وطنية على جزء من الأراضي الفلسطينية، وقد تحملت تلك السلطة أعباء اقتصادية تكاد تكون صعبة للغاية وخصوصا في ظل مواجهتها لمجموعة من التحديات التي فرضها الاحتلال الإسرائيلي اقتصاديا وكان من الصعب أنيا التخلص منها، وقد أدركت القوى التي وقعت اتفاق أوسلو حجم تلك التحديات والصعوبات الاقتصادية كما أدركت أن الفشل في التغلب عليها قد يؤدي باتفاق أوسلو نحو الهاوية، ولهذا عقدت الدول المانحة في أكتوبر 1993 مؤتمرا شاركت فيه 42 دولة ومؤسسة بهدف حشد المساعدات للسلطة الفلسطينية وكذلك إيجاد إدارة موحدة لتنسيق المساعدات المالية والفنية المقدمة لتلك السلطة. وكان الهدف المفترض من تلك المساعدات هو تمكين السلطة الوليدة من إدارة المناطق الفلسطينية، وتنفيذ مشاريع إعادة تأهيل البنية التحتية وإقامة المرافق والمؤسسات العامة سعيا للوصول إلى حالة تنموية شاملة ومستدامة (ماس، 2005)

لقد نجح التحرك الدولي فعلا في تأمين تعهدات والتزامات إجمالية بلغت 2.4 مليار دولار لتمويل خطة إعادة إعمار الاقتصاد الفلسطيني وتطوير البنية التحتية على مدار ثلاثة أعوام، وقد أخذت المساعدات الدولية منذ ذلك الحين بالتدفق على الشعب الفلسطيني من جهات متعددة، وبقنوات مختلفة وبشروط عديدة إلى أن وصل حجمها التراكمي إلى ما يزيد عن 17 مليار دولار، كما في نهاية العام 2009 (وزارة التخطيط، البنك الدولي، تقارير مختلفة 2004-2009)

عند الانتهاء من ترسيخ معالم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 تدرجت عملية التخطيط التنموي بإعداد برنامج التأهيل الطارئ بالتعاون مع البنك الدولي، ثم البرنامج الاستثماري الفلسطيني للعامين

(1996-1997) ثم انتقلت عملية التخطيط من شكلها البرامجي قصير الأمد إلى الخطط متوسطة الأمد، حيث تم إعداد وثيقة خطة التنمية الفلسطينية الثلاثية (1998-2000) ثم تلا ذلك إعداد خطة التنمية الخمسية (1999-2003) لتكون إطارا عاما وشاملا للتنمية الفلسطينية، وقد انتقلت عملية التخطيط لوضع إطار تنموي استراتيجي لبناء الدولة الفلسطينية يتمثل في إعداد خطة التنمية الإستراتيجية (2001-2005)، وبالرغم من إعداد السلطة الوطنية لتلك الخطة التنموية، إلا أن المسيرة التنموية في تلك الحقبة اتسمت بالعشوائية والتخبط الأمر الذي أدى إلى عدم نجاحها في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة، سواء ما يتعلق ببناء القدرة الذاتية، وإزالة أو التخفيف من حدة التشوهات الاقتصادية والاجتماعية التي تراكمت خلال سنوات الاحتلال الطويلة، أو تقليص التبعية للاقتصاد الإسرائيلي وتطوير العلاقات الفلسطينية العربية، أو بإرساء دعائم بنية تنموية مواتية لإطلاق قدرات القطاع الخاص عن طريق بناء اقتصاد قادر على الاتجاه نحو التنمية المستدامة.

قامت وزارة التخطيط مع نهاية العام 2004 وبالتعاون مع فريق من الخبراء المحليين والدوليين بإعداد خطة تنموية متوسطة المدى (2005-2007)، وقد بنيت جهود إعداد الخطة على الجهود السابقة التي هدفت إلى مخاطبة احتياجات التنمية في الأراضي الفلسطينية المختلفة منذ عام 2000، وفي نهاية العام 2007 تبنت السلطة الوطنية الفلسطينية خطة الإصلاح والتنمية الثلاثية (2008-2010)

ومنذ نهاية أيلول للعام 2000، تعرض الشعب الفلسطيني لحملة تدمير وقمع واضطهاد وعزل وحصار أدى إلى تراجع وتدهور كبيرين في مكونات الاقتصاد الفلسطيني وتراجعت المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية وارتفعت نسبة البطالة بشكل كبير وانخفض الناتج المحلي الإجمالي وازداد الأمر سوءاً بتجميد إسرائيل لعائدات الضرائب وكل ذلك أدى إلى اعتماد السلطة الوطنية بشكل كبير على المساعدات الخارجية للمحافظة على عناصر أساسية محدودة في برنامجها التنموي الذي تقلص إلى حد كبير واتجه نحو التغلب على الاحتياجات الطارئة الناتجة عن الأوضاع المتدهورة في كافة قطاعات العمل وأوجه النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وبذلك تقلص إلى حد كبير التوجه نحو تنفيذ مشاريع تنموية وقد ظهر ذلك جليا بعد الحصار الذي تم فرضه مباشرة بعد ظهور نتائج الانتخابات البرلمانية الفلسطينية مطلع العام 2006 والذي كان من إفرازاته انقطاع الرواتب لأكثر من 160 ألف موظف حكومي، وكان هذا عبارة عن إضافة أخرى للمعاناة التي نتجت عن استمرار الإغلاق والحصار بفعل الاحتلال منذ بدء انتفاضة أيلول عام 2000.

لقد أدت تلك الظروف أنفة الذكر الى تطلع الفلسطينيين الى لقمة العيش والقوت اليومي، ولهذا كانت بعض الاستجابات الدولية من العديد من الممولين بزيادة المساعدات الطارئة المادية والصحية وغيرها،

وظهرت بشكل كبير مشاريع تشغيل الأيدي العاملة، وصرف مساعدات مادية مباشرة وغير مباشرة، وضمن هذه الظروف الطارئة، أجبرت وزارة التخطيط التي عجزت عن التفكير بتنفيذ الخطة التنموية المتوسطة (2005-2007) بالقيام بتبني خطة طارئة للعام 2007 أسمتها خطة الطوارئ التشغيلية، والتي كانت تهدف بالأساس إلى تشغيل الوزارات والمؤسسات العامة وتأمين صرف أكبر قدر من الرواتب وتحفيز الممولين على التدخل والمساعدة في المجال الاغاثي الطارئ، وقد ازداد حجم التمويل بالأعوام 2007-2009 بشكل كبير اثر تبني خطة الإصلاح (2008-2010) وعرضها ضمن مؤتمر باريس نهاية العام 2007 والذي تمخض عن تعهد الدول المانحة بأكثر من 7 مليار دولار لصالح السلطة الوطنية الفلسطينية خلال ثلاثة سنوات (وزارة التخطيط، تقارير مختلفة 2004-2009)

1.7.2 حجم المساعدات الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة

إن المبلغ الإجمالي للمساعدات الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة شهد ازدياداً مضطرباً بالعموم على مدى سنوات عمر السلطة الفلسطينية. وبحسب تقديرات البنك الدولي، فإن حجم المساعدات للضفة الغربية وقطاع غزة زادت ستة أضعاف على مدار العقد الماضي (من 516 مليون عام 1999 إلى 1.277 مليار عام 2010).

حدثت القفزات البارزة في المساعدات كاستجابة للانتفاضة الثانية ولنشوء الحكومة الفلسطينية الثانية عشر. وكان الفارق بين هاتين الزيادتين العاجلتين في المساعدات هو اختلاف نوعها. ففي حين استدعت الانتفاضة نهاية العام 2000 زيادة كبيرة في المساعدات الطارئة على حساب مساعدات التنمية وكذلك فإن تشكيل الحكومة الثانية عشرة وانطلاق خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية حول المساعدات الخارجية نحو التنمية طويلة المدى، والجدول (1.2) يظهر حجم المساعدات الخارجية للسلطة الفلسطينية.

الجدول (1.2): المساعدات الخارجية للسلطة الفلسطينية (1994-2010)

النسبة المئوية %	التمويل الخارجي (مليون دولار أمريكي)	السنة
3.0%	516	1994
2.5%	435	1995
3.0%	516	1996
3.1%	526	1997
2.4%	420	1998
3.0%	516	1999
3.7%	637	2000
5.0%	869	2001
9.4%	1,616	2002
5.6%	972	2003
6.5%	1,115	2004
6.5%	1,116	2005
8.4%	1,450	2006
10.9%	1,876	2007
11.5%	1,978	2008
8.1%	1,402	2009
7.4%	1,277	2010
100%	17,232	المجموع

المصدر: البنك الدولي، وزارة التخطيط، تقارير مختلفة 1995-2011

2.7.2 نوع المساعدات الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة

مثلما يتقلب حجم المساعدات من عام إلى آخر، فإن نوعيتها تختلف كذلك. حيث اختلفت نسب الأنواع الثلاثة للمساعدات التي تدخل الضفة الغربية وقطاع غزة (المعونات الطارئة، معونات التنمية ودعم الموازنة) على مدار السنوات السبع الماضية. فتعتبر الانتفاضة الثانية وتحول التمويل من الجهات المانحة أكبر دليل يوضح تغيير خطط التنمية في فلسطين بفعل السياسة. وبحسب البنك

الدولي (2003) فإن نسبة التزام الجهات الممولة بالتنمية والمساعدات الطارئة كان 1:7 عام 2000 لصالح التنمية. وتحول إلى 1:5 عام 2002 لصالح المساعدات الطارئة، ولعل التحول ثانية باتجاه مساعدات التنمية عام 2003 وتقلص الانتفاضة هو تقريباً على نفس الدرجة الديناميكية للتغيير الحاصل بعيداً عن التنمية عام 2002.

إن إطلاق خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية عام 2007 وقبلها أدى إلى التحول من الآلية الدولية المؤقتة "بيغاس" في عام 2008 إلى إطار الهيكلية الجديدة لتقديم المساعدات التي صممت خصيصاً لمواكبة خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية (2008-2010)، فقد زادت نسبة التمويل للتنمية بسرعة أكبر بكثير مما كانت عليه في السنوات الثلاث السابقة (البنك الدولي، 2009)

3.7.2 نصيب الفرد من المساعدات الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة

لقد كان هناك مستوى من التقلبات في حجم المساعدات الخارجية للفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة على أساس نصيب الفرد. وهناك ارتفاعاً كبيراً في بداية 2000 وصلت ذروتها في زخم الانتفاضة عام 2002، كما أن هناك نمطاً مماثلاً برز بين انتخابات 2006 و قدوم حكومة الطوارئ عام 2007، ولقد تضاعف مستوى نصيب الفرد من المساعدات الخارجية بين عامي 2000 و 2002 وبين عامي 2006 و 2008 (من 219 إلى 518 دولار أمريكي بين عامي 2000-2002 ومن 405 إلى 848 دولار أمريكي بين عامي 2006-2008 (تقارير ماس، 2009).

4.7.2 هيكلية تنسيق المساعدات الخارجية

نتيجة لحجم المساعدات المقدمة إلى الضفة الغربية وقطاع غزة، والظروف عالية التسييس التي تم تسليم المساعدات في ظلها، فقد نشأت هيكلية معقدة تحكم المساعدات الخارجية. وبما أن هذه الهيئات تمثل متخذي القرار على المستوى الكلي وأصحاب الشأن في عملية التنمية الفلسطينية، فإن ماهية القرارات التي يتخذونها وكيفية اتخاذها تؤثر على التمويل الخارجي للمنظمات الفلسطينية غير الحكومية التي تشكل جزءاً يسيراً من الصورة الكبرى للتنمية الممولة من الخارج (ماس، 2008)

5.7.2 تنسيق المساعدات على المستوى الدولي

تتقسم عملية تنسيق المساعدات الخارجية إلى مستويين، المستوى الدولي والمستوى المحلي. ففي المستوى الدولي تظهر الهيئات المانحة الرئيسية ممثلة باللجنة الرباعية والاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا والأمم المتحدة. وينسق هؤلاء مع لجنة الاتصال المؤقتة للمانحين (AHLC)، والمؤلفة من 12 عضواً أنشأها الفريق التوجيهي متعدد الأطراف للمفاوضات حول السلام في الشرق الأوسط في سياق مؤتمر واشنطن، وذلك في الأول من تشرين الأول 1993.

وتتابع لجنة الاتصال المشتركة (JLC) قرارات لجنة الاتصال المؤقتة للمانحين وتوصياتها على المستوى المحلي، والتي تعقد اجتماعاتها في الربيع والخريف. وتم إنشاء لجنة الاتصال المشتركة أصلاً في عام 1995، لتعزيز التعاون الثلاثي حسب المفهوم القائل بأنه لا يمكن التقدم في التنفيذ بدون تعاون سلطات الاحتلال. بعد ذلك تم حل لجنة الاتصال المؤقتة في بدايات العقد نتيجة للانتفاضة، ثم أعيد إحيائها في حزيران عام 2008. وتشتمل عضويتها حالياً على النرويج والسلطة الوطنية الفلسطينية والبنك الدولي ومكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي والحكومة الإسرائيلية (ماس، 2008)

وتم تشكيل فريق عمل لتنفيذ المشاريع (TFPI) للتنسيق مع الحكومة الإسرائيلية فيما يتعلق بتنفيذ المشاريع، وتتألف عضويتها من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة والمفوضية الأوروبية والبنك الدولي. ويرأس فريق العمل لتنفيذ المشاريع أحد أعضائه بشكل دوري كل ستة أشهر.

6.7.2 تنسيق المساعدات على المستوى المحلي

تلعب سكرتارية تنسيق المساعدات المحلية (LACS) دوراً مركزياً، فقد أنشئت باعتبارها لجنة تنسيق المساعدات المحلية (LACC) عام 1995، وكانت سكرتارية تنسيق المساعدات (LACS) مسؤولة عن إنشاء مجموعات العمل القطاعية (SWGs) في عام 1995 وعن التنسيق بين هيئات المساعدات والسلطة الفلسطينية. وكان مكتب التنسيق الخاص للأمم المتحدة والبنك الدولي يشتركان برئاسة لجنة تنسيق المساعدات المحلية (LACC) الأصلية. ومن جهة أخرى فإن سكرتارية تنسيق المساعدات المحلية (LACS) تتألف من فريق صغير من الخبراء الفنيين الذي يقدمون الدعم لمندوبى

التنمية المحلية (LDF)، ويقود السكرتارية كل من وزارة التخطيط والبنك الدولي والنرويج ومكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة.

ولقد جاء التغيير من لجنة تنسيق المساعدات (LACC) إلى سكرتارية تنسيق المساعدات المحلية (LASC) إثر قرار اتخذته لجنة الاتصال المؤقتة للمانحين (AHLC) في كانون الأول عام 2005، من أجل تحسين توافق هيكلية المساعدات مع إعلان باريس حول فعالية المساعدات، ولتشجيع مزيد من "الملكية" الفلسطينية لعملية التنمية. وفي رد على الاعتقاد بأن النماذج السابقة كانت بغالبيتها "من الأعلى إلى الأسفل وبقيادة المانحين"، وعلى وجه الخصوص منذ اندلاع الانتفاضة الثانية، فقد عملت الهيكلية الجديدة لوضع متخذي القرارات في السلطة الوطنية الفلسطينية في موقع القيادة. وبعد تقليصها إلى سكرتارية تنسيق المساعدات المحلية، فإنها تضطلع "بتوفير الدعم المتنوع لكل جزء من مكونات النظام".

أنشئ منتدى التنمية المحلية (LDF) في عام 2005 باعتباره مركزاً للمساعدات الخارجية والتخطيط للتنمية، والعضوية فيه مفتوحة لممثلي السلطة الوطنية الفلسطينية وكافة الهيئات المانحة ووكالات المساعدات، وكذلك لتجمع وكالات التنمية الدولية (AIDA)، ويرأس المنتدى وزارة التخطيط بالمشاركة مع النرويج والبنك الدولي ومكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة.

ويتم التخطيط والتحضير لاجتماعات المنتدى من خلال اجتماعات بين الرؤساء المشاركين للمنتدى "وأصدقائهم" بمساعدة سكرتارية تنسيق المساعدات المحلية. ومنذ تشرين الأول عام 2007، ترأس رئيس الوزراء الحالي د. سلام فياض اجتماعات المنتدى، وتوجه سكرتارية تنسيق المساعدات المحلية ومنتدى التنمية المحلي أربع مجموعات إستراتيجية متميزة تتناول السياسة الاقتصادية والحكم الرشيد وتطوير البنية التحتية والتنمية الاجتماعية والمسائل الإنسانية. وتركز المجموعات الإستراتيجية على رسم السياسات وتنسيق البرامج، وتسعى لتصميم أفضل للمشاريع من الجهات المانحة لدعم أولويات السلطة الفلسطينية. والعضوية محدودة ومبنية فقط على القيمة المالية أو التحليلية للهيئة المختصة (منتدى التنمية المحلية، 2009)

8.2 وحدة تنسيق المشاريع في وزارة الحكم المحلي

خلال فترة الانتفاضة الفلسطينية الثانية تعرض الاقتصاد الفلسطيني إلى الانهيار نتيجة للاجتياحات الإسرائيلية وإغلاق المدن والقرى وإغلاق سوق العمل الذي كان متاحاً للعمالة الفلسطينية داخل الخط

الأخضر مما أدى إلى تدمير البنية التحتية وارتفاع نسبة البطالة وعدم تمكن البلديات من تحصيل الضرائب والرسوم من المواطنين لتغطية تكلفة الخدمات الأساسية التي تقدمها الهيئات المحلية للمواطنين.

وقد تم عمل دراسات من قبل الاتحاد الأوروبي قدرت فيها الأضرار الناتجة عن الاجتياحات الإسرائيلية للمدن والقرى الفلسطينية بمبلغ 530 مليون يورو، كما قام البنك الدولي بعمل دراسات أكد فيها حدوث انخفاض في إيرادات البلديات بنسبة 40% وارتفاع نسبة البطالة بنسبة 40% والفقر بنسبة 60% وهي مستويات مرتفعة (أبو عيشة، 2003).

ونتيجة لذلك فقد تجاوزت الدول المانحة مع الوضع الطارئ الذي يمر به الاقتصاد الفلسطيني من خلال منحة مقدمة من الاتحاد الأوروبي بمبلغ 30 مليون يورو (عام 2003) لإصلاح الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية كما قدم البنك الدولي منحة بمبلغ 20 مليون دولار (عامي 2003-2004) لمساعدة الهيئات المحلية ودعم الموازنات السنوية التشغيلية لتتمكن هذه الهيئات من الاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتحسين نوعية تلك الخدمات.

ولإدارة تلك المنح قامت السلطة الوطنية ممثلة بوزارة الحكم المحلي بإنشاء لجنة توجيهية مكونة من وزارة الحكم المحلي ووزارة المالية ووزارة التخطيط برئاسة وزير الحكم المحلي لتقوم برسم السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التنمية وتعزيز قدرات الهيئات المحلية وتوزيع المنح على الهيئات المحلية بعدالة وشفافية كما قامت بإنشاء وحدة تنسيق المشاريع لتنفيذ المشاريع وبحيث تكون نواة لإنشاء صندوق البلديات لمساعدة البلديات وتقديم الاستشارات الخاصة بالعطاءات والتنفيذ السليم لتحقيق الشفافية والعدالة في توزيع المنح على الهيئات المحلية.

قامت وحدة تنسيق المشاريع ومن خلال البنك الدولي بالتعاقد مع شركة استشارية دولية لإنشاء الصندوق، وكخطوة أولى لإنشائه عمدت إدارة الوحدة على توحيد الإدارات المالية والفنية في وحدات عمل متجانسة كمرحلة انتقالية فأصبح هناك وحدة فنية واحدة ووحدة مالية واحدة ليتم استيعاب كافة المنح القادمة للوحدة وليتم إدارتها من خلالها، ولتجنب أن يصبح لكل منح وحدة مالية وهندسية مستقلة داخل الصندوق، فقد تم الدمج بين الإدارات والموظفين بناء على المهام وليس المانحين، كما تم اعتماد موازنة واحدة للوحدة لعام 2005 (الرمحي ورجب، 2009، اتصال شخصي).

9.2 صندوق تطوير وإقراض البلديات

تتألف منظومة الحكم في فلسطين من ثلاثة مستويات، وهي المستوى المحلي ويشكل الدعامة الرئيسية للحكم المحلي والتي تشمل الهيئات المحلية المنتخبة بتصنيفاتها المختلفة وتمثل هذا المستوى الهيئات المحلية وهي تتبع مباشرة لإشراف وزارة الحكم المحلي، ويليهما مستوى مكاتب المحافظات ويمثلها المحافظين وتتبع مباشرة للرئيس، ومن ثم المستوى الحكومي وتمثله الحكومة الفلسطينية.

وقد أدركت الوزارة منذ بداية تأسيسها ضرورة تشجيع وخلق مؤسسات متخصصة قادرة على رفع مستوى الهيئات المحلية ولعب أدوار مختلفة متخصصة تسهم في تعزيز أنظمة الحكم في فلسطين، فشجعت ورعت نشأة أجسام مركزية مستقلة ذات أدوار محددة، فظهر اتحاد البلديات كتعاونية طوعية للهيئات المحلية، وخطت السلطة خطوة إضافية بتشجيع تأسيس صندوق تطوير وإقراض البلديات (صندوق البلديات)، والذي شهد النور بموجب قرار صادر عن مجلس الوزراء الفلسطيني رقم 09/36/32 بتاريخ 20 تشرين أول 2005 (ملحق 2.1) كمؤسسة شبه حكومية تعمل بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وبناءً على السياسات والخطط الوطنية على تسريع التوجه الفلسطيني نحو قيام هيئات حكم محلي تتمتع بالديمومة، ومكثفية ذاتياً، ولا مركزية، ومتطورة وجديرة بالائتمان من خلال إدارتها للأموال المتأتية لقطاع الحكم المحلي، وقد استبدل الصندوق عمل وحدة تنسيق المشاريع (PCU) حيث عملت في إطار وزارة الحكم المحلي لدعم الهيئات المحلية من أجل تحمل مسؤولياتها في جمع واستثمار وإدارة المصادر المالية اللازمة لتقديم الخدمات وتوسيعها (عناية، 2010).

1.9.2 تركيبة صندوق البلديات

تم وضع تركيبة الصندوق بحيث تضمن إرساء مؤسسة ذات كفاءة وشفافية ومهنية، قادرة على أداء مهمتها وتحقيق أهدافها. ويتكون الصندوق من مجلس إدارة، ودوائر تنفيذية ولجان استشارية (موقع صندوق البلديات)، ويمكن سردها كما يلي:

- مجلس إدارة الصندوق: وهو المسؤول عن وضع السياسات والاستراتيجيات التي تحكم عمل الصندوق بالإضافة إلى توجيه ومراقبة عمله. ويتكون المجلس من أحد عشر عضواً يمتلكون حق التصويت ويشمل ممثلين عن الوزارات المحورية التي لها علاقة بخدمات الصندوق بما فيها وزارة الحكم المحلي (حيث يشغل وزير الحكم المحلي منصب رئيس مجلس الإدارة)، ووزارة المالية، ووزارة التخطيط، ووزارة الاقتصاد الوطني ووزارة الأشغال العامة والإسكان، بالإضافة إلى اتحاد

الهيئات المحلية الفلسطينية ونقابة المهندسين، وجمعية البنوك وثلاثة أعضاء من الهيئات المحلية والمجتمع المدني.

• الدوائر التنفيذية: وهي مجموعة من الدوائر والأقسام التي تدير عمل الصندوق فنياً، وهي كما يلي:

○ إدارة الصندوق: يدير الصندوق "المدير العام" والذي يعمل على توجيه الصندوق طبقاً للسياسات والاستراتيجيات المقررة، وإدارة مذكرات التفاهم والاتفاقيات وتمثيل الصندوق وإنشاء شبكة علاقات قوية، وإدارة دوائره المختلفة وتوجيه دفعة البرامج والمشاريع التي ينفذها الصندوق ضمن رؤية الصندوق الإستراتيجية ورسالته ويساعده "مدير العمليات" في المتابعات الداخلية.

○ الدائرة الإدارية والمالية.

○ دائرة التخطيط الاستراتيجي والعلاقات الخارجية.

○ دائرة البناء المؤسسي.

○ الدائرة الفنية.

○ دائرة إدارة العقود و المشتريات.

○ دائرة التدقيق الداخلي.

• اللجان الاستشارية: بالإضافة للدوائر الأساسية في الصندوق، يحق لمجلس الإدارة أن ينتدب

بعض واجبات ومهام المجلس للجان دائمة أو مؤقتة لتعزيز قدرات مجلس الإدارة الفنية والقانونية والمالية والإدارية، وهي لجان استشارية يتم الاستعانة بها حسب الحاجة.

2.9.2 الإطار الاستراتيجي لصندوق تطوير البلديات

حسب قرار مجلس الوزراء يهدف الصندوق إلى "تطوير الهيئات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً عن طريق تقديم المنح والقروض للمشاريع التطويرية للهيئات المحلية ومرافقها التابعة لها، ومساعدتها في التغلب على الصعوبات المالية والإدارية التي تواجهها عند تقديمها الخدمات في نطاقها الجغرافي". ولإنجاز تلك الأهداف، أُلقيت على الصندوق مهمة تزويد البلديات والهيئات والمجالس المحلية ومجالس الخدمات المشتركة والمؤسسات التابعة للبلديات، بأدوات وخدمات متطورة، وتسهيل الوصول إلى المصادر المالية، ووسائل الدعم المتعددة. فضلاً عن ذلك، يسعى صندوق البلديات إلى تجنيد مساعدة المانحين، ورفع قدرات الاستجابة للطوارئ وذلك تحت شعار الصندوق الذي ينص على " نعمل من أجل حياة أفضل للمواطنين"، وتظهر عناصر الإطار الاستراتيجي للصندوق من خلال ما يلي:

• الرؤية

صندوق تطوير وإقراض البلديات مؤسسة وطنية رئيسة مستدامة تشكل مصدراً أساسياً للتمويل من أجل تطوير قطاع الحكم المحلي للمساهمة في تحقيق حياة نوعية أفضل للمواطنين.

• الرسالة

صندوق تطوير وإقراض البلديات مؤسسة وطنية، شبه حكومية، مستدامة تعمل على توفير القروض والمنح وإدارتها بفعالية، وتساهم في تمكين هيئات الحكم المحلي لتقديم خدمات متميزة وتحقيق تنمية مستدامة تتسجم مع الخطط والسياسات الوطنية وخاصة الخطة الوطنية لقطاع الحكم المحلي.

• القيم المؤسسية

يتمسك الصندوق بقيمه الخمس الأساسية والتي تمثل سياسته وهويته وأسلوب عمله وهي: الشفافية، والمهنية والمساءلة، والمصداقية وسلوك المنهج العلمي.

وتمت ترجمة الرؤية التنموية للصندوق والرسالة والقيم إلى أهداف واستراتيجيات مصنفة إلى ثلاثة محاور أساسية. ومن ثم اقتراح نشاطات وبرامج لتحقيق كل إستراتيجية بما في ذلك مؤشرات الأداء ذات الصلة، ويمكن تصنيف الاستراتيجيات إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

- المحور الأول: البنية المؤسسية للصندوق وتهدف إلى بناء مؤسسة وطنية فاعلة تكون قادرة على إدارة المهام المناطة بها.
- المحور الثاني: يركز على هيئات الحكم بصفتها المنتفع الرئيسي من خدمات الصندوق. ويكون الهدف العام للاستراتيجيات المندرجة تحت هذا الموضوع، هو دعم هيئات الحكم المحلي لتمكينها من تحسين وضعها، ورفع مستوى قدراتها بحيث تقدم خدمات أفضل للمواطنين
- المحور الثالث: يسعى إلى تعزيز صورة الصندوق الخارجية إقليمياً ودولياً، وتقوية علاقاته بصفته طرفاً فاعلاً رئيسياً في عملية التنمية لقطاع الحكم المحلي.

3.9.2 علاقة الصندوق مع المؤسسات الحكومية

لقد نص النظام الداخلي للصندوق وسياساته على أهمية التكامل مع الوزارات في العمل. وبشكل ذلك إطار العمل الذي يعمل الصندوق بمقتضاه، بحيث أن الصندوق هو الهيئة المنفذة المكملة لعمل الوزارات، ولكنه لا يعتبر ازدواجاً لدورها ولا يحل محلها، حيث لا يضع الصندوق سياسات أو قوانين لتنظيم قطاع الحكم المحلي أو أية سياسات قطاعية: بل ينفذ السياسات والاستراتيجيات الحكومية. ويحترم الصندوق ويدافع عن دور الوزارات من خلال ضمان عدم تجاوزه للأدوار والمهام التي يؤديها.

كما أن الصندوق مستمر في تفعيل ورفد برامج تطوير ودعم الوزارات من خلال تفاعله وتعاونه مع الوزارات الفلسطينية، وكذلك فإن الصندوق يخدم هيئات الحكم المحلي والوزارات نفسها عن طريق:

- مساعدة هيئات الحكم المحلي على التعبير عن احتياجاتها لدى الوزارات ومن خلال توفير البيانات والمعلومات المتخصصة.
- تعزيز جهود الوزارات من خلال دمج برامج الصندوق مع سياسات وبرامج الوزارات ذات الصلة.

يرتبط الصندوق بعلاقة خاصة مع وزارة الحكم المحلي حيث يعتبر ذراعها التنفيذي في تنفيذ السياسات الخاصة بالحكم المحلي والتي تضعها الوزارة، وقد شارك الصندوق في لجائها التخطيطية فكان له دور في الخطة عبر القطاعية للحكم المحلي، واللجنة الوطنية للتخطيط التنموي الاستراتيجي، إضافة إلى العديد من اللجان الفنية الحيوية.

4.9.2 علاقة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني

يتفاعل صندوق البلديات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني بعدة طرق منها:

- تشجيع الشراكة بين هيئات الحكم المحلي ومؤسسات القطاع الخاص.
- يقوم متعهدون ومقاولون من القطاع الخاص بتنفيذ معظم المشاريع التي يدعمها صندوق البلديات.
- تقدم شركات القطاع الخاص خدمات استشارية لصندوق البلديات وهيئات الحكم المحلي.
- يقوم خبراء من القطاع الخاص والمجتمع المدني بشغل عضوية في مجلس إدارة صندوق البلديات ومختلف لجان الصندوق.

- عند تقديم المنح والمشاريع، فإن صندوق البلديات يحرص على تطبيق معايير الشفافية والمشاركة المجتمعية.

5.9.2 علاقة الصندوق مع المانحين

يعمل الصندوق كونه القناة المفضلة لدى السلطة الوطنية الفلسطينية لتمويل الهيئات المحلية على حشد التمويل اللازم لخدمة هذه الهيئات ويتم ذلك من خلال:

- تنسيق البرامج ومناقشتها مع المانحين المختلفين وذلك من خلال لقاء منتدى المانحين التنسيق (Donor Coordination Form-DCF) الذي يعقده الصندوق. وعقد اللقاءات الثنائية مع الجهات المانحة.

- التنسيق المستمر والمنهجي من خلال مجموعة العمل القطاعية الخاصة بالحكم المحلي (Local Government Sector Working Group- LGSWG) والتي تهدف إلى تفعيل التنسيق حول المنح الخارجية المقدمة من الجهات الدولية المانحة وذلك بين المؤسسات المانحة نفسها وبين الحكومة الفلسطينية ومؤسساتها والمستفيدين منها.

6.9.2 تمويل صندوق تطوير وإقراض البلديات

منذ انطلاق عمل صندوق البلديات بالعام 2005، وصل حجم الدعم المقدم للمشاريع والبرامج التي ينفذها الصندوق إلى حوالي 138 مليون دولار تقريباً، والمؤسسات الداعمة تشمل البنك الدولي، سيداء، حكومة الدنمارك، الوكالة الفرنسية، دانيدا، بنك التنمية الألماني، الوكالة الفنية الألمانية، أضف إلى ذلك الدعم المتواصل المقدم من السلطة الوطنية، بعض المشاريع اكتملت والبعض الأكثر ما زال تحت التنفيذ، جدول (2.2) يقدم ملخص بحجم التمويل ومصادره لبرنامج إعادة تأهيل خدمات البلديات الثاني (EMSRPII) وكذلك برنامج تطوير البلديات (MDP) وبعض المشاريع والبرامج المختلفة.

جدول (2.2 أ) المنح والبرامج التي نفذها الصندوق منذ تأسيسه عام 2005

البرنامج	مصدر التمويل	قيمة التمويل / مليون دولار أمريكي	حالة البرنامج
برنامج إعادة تأهيل خدمات البلديات (EMSRPII)	البنك الدولي	10.0	مكتمل
برنامج إعادة تأهيل خدمات البلديات (EMSRPII)	حكومة هولندا	6.17	مكتمل
برنامج إعادة تأهيل خدمات البلديات (EMSRPII)	بنك التنمية الألماني	21.0	مكتمل
برنامج إعادة تأهيل خدمات البلديات (EMSRPII)	سيدا (السويدية)	8.0	مكتمل
برنامج إعادة تأهيل خدمات البلديات (EMSRPII)	سيدا (السويدية) ووكالة لتنمية الدولية	8.0	جاري
برنامج تطوير البلديات MDP/AFD	الوكالة الفرنسية	16.08	مكتمل
برنامج تطوير البلديات MDP	السلطة الوطنية الفلسطينية مع مجموعة من الممولين	43.6	جاري
برنامج بناء قدرات الهيئات المحلية	الدنمارك من خلال البنك الدولي	9.9	جاري
دراسة الجدوى الاقتصادية لمكب النفايات في المنطقة الجنوبية للضفة الغربية	اليابان من خلال البنك الدولي	0.385	مكتمل
بناء قدرات صندوق البلديات للتخصيص لبرنامج تطوير البلديات	اليابان من خلال البنك الدولي	0.495	جاري

جدول (2.2 ب) المنح والبرامج التي نفذها الصندوق منذ تأسيسه عام 2005

البرنامج/ المشروع	مصدر التمويل	قيمة التمويل/ مليون دولار أمريكي	حالة البرنامج/ المشروع
برنامج دعم وبناء قدرات الهيئات المحلية والمنظمات الغير حكومية	الوكالة الألمانية للتعاون الفني	0.84	مكتمل
برنامج دمج الهيئات المحلية في منطقة جنين من خلال بناء القدرات وتقديم مشاريع بنية تحتية	الدنمارك (مرحلة 2+1)	5.0	جاري
برنامج دعم الاستقرار	حكومة هولندا (برنامج دعم الاستقرار)	7.0	مكتمل
المجموع الكلي (مليون دولار أمريكي)		137.77	
جدول (أ+ب)			

المرجع: صندوق البلديات (التقرير السنوي 2010)

7.9.2 آلية تخصيص الأموال في صندوق البلديات

تعتبر آلية تخصيص الأموال من أهم عناصر برنامج تطوير البلديات، وهي المرة الأولى التي يتم فيها ربط آلية مبنية على حسن الأداء بمنح لدعم البنى التحتية في فلسطين. تستند هذه الآلية على ثلاث معايير رئيسية وهي عدد سكان ضمن عمل الهيئة المحلية (40%)، ومقدار الحاجة (20%)، والأداء (40%)، وقد تم تصنيف البلديات حسب درجة أداءها باستخدام 12 مؤشرا أساسيا في مجال ممارسات الإدارة الرشيدة (ملحق 2.2)، وتم تخصيص الأموال اعتمادا على تصنيف كل بلدية، بحيث حصلت البلديات الأفضل اداء على تمويل اكبر من البلديات التي تقع في درجات أدنى من التصنيف.

لقد قام الصندوق بتصنيف البلديات باعتماد هذا التصنيف في الدورة الأولى للبرنامج، وسيتم تحديث تصنيف البلديات ومراجعتة بشكل سنوي وسيتعاون البرنامج بشكل متواصل مع رؤساء البلديات

لمساعدة البلديات ذات التصنيف المتدني في الارتقاء إلى درجات أعلى، ويذكر أن الصندوق كان يمول مشاريع البلديات سابقا اعتمادا على معيار عدد السكان فقط (عبد اللطيف، صندوق البلديات، اتصال شخصي، 2010)

8.9.2 آلية عمل صندوق البلديات في إدارة المنح المقدمة للبلديات

يقوم صندوق البلديات بشكل مباشر أو من خلال التعاقد مع استشاري محلي متخصص بإدارة عملية تنفيذ المنح المقدمة للبلديات (النوباني، اتصال شخصي، 2009)، ويتم ذلك من خلال تنفيذ المراحل التالية:

• مرحلة تحديد و التصميم للمشروع: وفيما يلي أهم الأنشطة التي يقوم بها الصندوق أو من ينوب

عنه خلال مرحلة التحديد والتصميم للمشروع:

- مساعدة البلديات المشاركة في تحديد المشاريع والتي تتضمن المواصفات والمعايير المنسجمة مع توجهات الصندوق، وهذا يتضمن تعزيز قدرات الموظفين المرشّحين من قبل البلديات وذلك من خلال تحديد الأولويات في ظل الأزمات والموارد المحدودة.
- التأكد من التنسيق بين البلدية ومؤسسات المجتمع المحلي وذلك خلال تحديد المشاريع مع المجتمع المحلي.
- مراجعة الحاجات الطارئة التي تم تحديدها ومراجعة عناصر الميزانيات المقترحة والتأكد من أن هذه الاحتياجات قد تم ربطها ضمن الميزانية السنوية الخاصة بالبلدية.
- مساعدة البلديات المشاركة في عملية إنهاء وتقديم طلبات المنح حسب النموذج المتفق عليه إلى الصندوق (ملحق 3.2).

• مرحلة تنفيذ المشروع: ويمكن تقسيمها فنيا، ماليا، اجتماعيا وبيئيا، وهي كما يلي:

فنيا: وتتمثل بما يلي:

- تدريب البلديات على إجراءات التنفيذ، من مرحلة العطاءات إلى الاستلام النهائي للمشروع.
- القيام بزيارة البلديات المشاركة أثناء تنفيذ المشاريع على الأقل زيارة واحدة أسبوعيا.
- مراجعة مستمرة لخطة الشراء لأنشطة المشروع بناء على المعلومات المقدمة والمراجعة من قبل البلديات.

ماليا: الهدف الرئيسي هو ضمان أن تقوم البلديات بإتباع الإجراءات الماليّة كما هو مشار إليه بمذكرة التفاهم الموقّعة مع الصندوق والمتوافقة أيضاً مع الإجراءات الماليّة للبنك الدوليّ .
اجتماعيا: الهدف الرئيسيّ هو ضمان أنّ المشاريع المموّلة تُنفَّذ وفقاً للإجراءات الاجتماعيّة المعمول بها بالصندوق. ويمكن تلخيصها بما يلي:

- مراجعة وتقييم عمق التأثيرات الاجتماعيّة للمشروع المقترح.
 - تقييم رضی المستفيدين لعينة من المشاريع المختارة بطريقة عشوائية والتي تغطّي على الأقلّ 10% من المشاريع المموّلة.
 - تحديد لإجراءات التي تتبناها البلديات في المشاركة المجتمعية وعمليات صنع القرار لتحديد المشروع المقترح.
 - اقتراح أيّ تحديثات ضرورية للتأثيرات الاجتماعيّة التي قد تنتج من المشاريع المنفّذة واقتراح الإجراءات لتخفيف التأثيرات السلبية المحتملة.
- بيئيا: الهدف الرئيسيّ هو ضمان أن المشاريع المقترحة تنفذ وفقاً لخطة الإدارة البيئية المعتمدة (EMP)، علاوة على ذلك ضمان التنبؤ بأيّ نشاط قد يهدد الحماية البيئية.

وتحديدا يمكن تلخيص الإجراءات البيئية المطلوبة بما يلي:

- تقييم عمق التأثيرات البيئية للمشروع المقترح.
- تقييم بيئيّ لعينة من المشاريع المختارة بطريقة عشوائية بحيث تغطي على الأقلّ 10 % من المشاريع المنفّذة.
- التعرّف على أفضل الطرق العملية التي تتبناها البلديات في السلامة العامة وحماية البيئة.
- تقديم تقرير عن المؤشرات التي تشير إلى أيّ انحراف عن EMP.
- اقتراح أيّ تحديثات ضرورية ل EMP لضمان فاعليتها.
- إجراء المتابعة المنتظمة للنواحي البيئية من خلال استخدام قائمة التقييم الإيجابي (صندوق البلديات، مادة عرض لمنهجية الصندوق، 2007).

9.9.2 لمحة عن أهم مشاريع الصندوق

يمكن تلخيص أهم مشاريع الصندوق كما يلي:

• برنامج تطوير البلديات MDP-1

يشكل برنامج تطوير وإقراض البلديات برنامجاً وطنياً متعدد المراحل برأس مال يصل إلى 42 مليون دولار للدورة الأولى الحالية (من منتصف 2010-منتصف 2011) وهو ممول من السلطة الوطنية الفلسطينية ومجموعة من المانحين تشمل بنك التنمية الألماني، والبنك الدولي والتعاون الإنمائي الألماني، والوكالة الفرنسية والحكومة السويدية والحكومة الدنماركية. بحيث يزود البلديات بمنح قائمة على مزيج من المساعدات الفنية ومنح مالية قائمة على معايير الأداء بهدف تحسين قدرة البلديات في تقديم الخدمات الرئيسية للمواطنين. وللبرنامج هدفان، هدف تنموي وهو تطوير الأداء الإداري للبلديات واستمرار تقديم الخدمات في حال تقليص المدخولات للبلديات، وهدف طويل الأمد وهو تطوير أداء فاعل للبلديات يمكنها من الحصول على ثقة السوق التمويلية من أجل تقديم خدمات عالية الجودة للمواطن. ومن النتائج المتوقعة لهذا البرنامج (صندوق البلديات، 2010):

- قدرات المجالس المحلية والإدارية والمالية والفنية قد عززت.
- أداء المجالس المحلية (البلديات) أصبح ضمن إطار تنموي.
- ارتفاع نسبة التمويل المتوقع للبلديات.
- الفاعلية والأداء للبلديات قد عززت.
- تعزيز مستوى العيش الكريم للمواطنين.

ويقوم برنامج تطوير البلديات بتزويد البلديات بمنح لدعم مشاريع البنية التحتية ودعم الأداء الجيد عن طريق بناء قدرات أفضل للبلديات في المجالات المالية، والتخطيطية والتشغيلية، ولتحقيق هذا الهدف، بني البرنامج على آلية تخصيص الأموال، وهي طريقة تعتمد على نظم منهجي لتوزيع المنح المالية على البلديات لتمويل الاستثمارات الرأسمالية ومشاريع البنى التحتية بناءً على الاحتياج، وعدد السكان وممارسات الإدارة الجيدة.

وصمم هذا البرنامج ليعالج المسائل الجوهرية في تقديم الخدمات البلدية بما فيها: الممارسات ذات الإدارة السيئة التي أدت إلى أزمة مالية حادة (نقص الميزانية المحلية لاستثمار رؤوس الأموال وانخفاض مصادر الدخل للبلديات).

• البرنامج الطارئ لدعم خدمات البلديات الثاني EMSRP II

وقد ابتدأ في مرحلته الثانية منذ عام 2007 بتمويل من البنك الدولي والحكومة الهولندية بقيمة وصلت إلى 16 مليون دولار، وفي العام 2008 تمت إضافة 20 مليون دولار من بنك التنمية الألماني والحكومة الهولندية، وقد هدف البرنامج إلى التركيز على إصلاح البنية التحتية المدمرة من طرق وشبكات مياه وصرف صحي ونفايات صلبة وشبكات كهرباء وغيرها من الخدمات البلدية، وإلى خلق فرص عمل على المستوى المحلي لمواجهة البطالة، كما شجع القيام بمشاريع مشتركة بين القطاع الخاص والمدني وبين الهيئات المحلية. ويتألف البرنامج ضمن هذا الإطار من ثلاثة مكونات هي:

- منح المساعدات الطارئة للخدمات البلدية: وقد نفذت من خلال هذا البرنامج مئات المشاريع التي طالت كافة بلديات الضفة الغربية وقطاع غزة شملت شق أكثر من 162 كيلومترا من الطرق، مد 29 ألف متر طول من أنابيب المياه، و تزويد البلديات ب 1163 عداد مياه، وتأهيل 11 كيلومترا من شبكات كهرباء وتزويد البلديات ب 44 ألف كبل كهرباء إنارة وآلاف وحدات الإنارة ووحدات التحويل والعدادات، وتأهيل 12 كيلومترا من شبكات الصرف الصحي الرئيسية ومد آلاف أنابيب الصرف الصحي الفرعية، وتزويد البلديات ب 468 حاوية نفايات، و 6 مركبات، وقطع الغيار والصيانة، وتشبيد وتأهيل أكثر من 30 ألف متر مربع من المباني العامة، إضافة إلى الحدائق والمتنزهات وتزويدها بالأثاث اللازم وغيرها.
- مشاريع لخلق فرص عمل: باستفادة تشغيلية مباشرة بلغت 167533 يوم عمل.
- مشاريع ريادية: وشملت مشروعين: تركيب عدادات الكهرباء مسبقة الدفع في 3 بلديات، وتشجيع شراكة القطاع الخاص والعام (تم تنفيذ 10 مشاريع مشتركة)، ومشروع عدادات مواقف السيارات في رام الله، بالإضافة لمشروع إعداد دراسة وتحليل حول الوضع المالي للبلديات (صندوق البلديات، تقارير مختلفة)

• برنامج بناء قدرات الحكم المحلي LGCBP

ويقع ضمن خطط السلطة الوطنية لإصلاح قطاع الحكم المحلي، وبدأ تنفيذه في العام 2007 وتبلغ قيمة المنحة 10 ملايين دولار مقدمة من الحكومة الدنماركية ويدرار من قبل البنك الدولي وينفذ من قبل الصندوق، ويتكون البرنامج من 3 مكونات أساسية هي:

- إصلاح أنظمة الإدارة المالية والمحاسبية: وتم من خلاله تطوير نظام محاسبي موحد وتوحيد نماذج الموازنات والقيام بمجموعة من الدراسات كطرق احتساب وتسجيل أصول البلديات، ودليل السياسات والإجراءات المالية وتطبيقه على 35 بلدية، والبدء بتطوير برنامج الكتروني للإدارة المالية تتبنى الأسلوب الحديث في الإدارة، ويتم تطبيق هذه المبادئ ونشرها في 8 بلديات تجريبية و 26 بلدية سوف تتبعها لاحقاً، وقد جرت عمليات تدريب وتأهيل طواقم البلديات بالخصوص، كما جرى تزويد الهيئات المحلية بكافة التجهيزات الإلكترونية اللازمة.
- إصلاح أنظمة التخطيط الفيزيائي: ومن خلاله تم تطوير دليل التخطيط الهيكلي المحلي، وإعداد دراسة حول تقليل عدد الهيئات المحلية الصغيرة والتي انتهت بتطوير إستراتيجية الدمج والدليل التشغيلي من خلال التعاون مع لجنة الدمج في وزارة الحكم المحلي، كما يجري حالياً العمل على تجربة تطبيق المنهج الإصلاحي الجديد في التخطيط الهيكلي على مجموعة من الهيئات المحلية بطريقة التخطيط المشترك للهيئات المتجاورة ودعم تدريب موظفي وزارة الحكم المحلي (صندوق البلديات، تقارير مختلفة).
- البناء المؤسسي (الوزارة والصندوق): وشمل العمل تطوير برنامج الكتروني لإدارة المنهج والبرامج في الصندوق، إضافة لتنفيذ دورات تدريبية لصالح الوزارة وتجهيز الوزارة والمديريات بأجهزة حواسيب وسيرفرات وتعيين بعض التخصصات لصالح الوزارة، والقيام بدراسات حول الدعم الفني (صندوق البلديات، تقارير مختلفة).

10.2 الدراسات السابقة

تتلخص الدراسات السابقة التي ارتكزت عليها الدراسة فيما يلي:

- دراسة لتقييم منحة الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD) لصندوق تطوير وإقراض البلديات 2007-2010 (Senchal, Thierry, 2010)

المشروع عبارة عن منحة من الوكالة الفرنسية للتنمية بقيمة 12 مليون يورو، وتم تنفيذه خلال الأعوام 2008-2010، لقد خدم البرنامج تقريباً 45% من سكان الضفة الغربية بشكل عام وما يقارب من 78% من سكان المدن. ويهدف البرنامج إلى تحسين ظروف المعيشة والنشاط الاقتصادي في البلديات الفلسطينية من خلال صيانة وإعادة تأهيل البنية التحتية، وتحفيز الاقتصاد المحلي من خلق فرص عمل للمقاولين المحليين، وتعزيز الروابط بين التنمية البلدية وصندوق تطوير البلديات، وفي نهاية البرنامج تم عمل تقييم نهائي للتأكد من تحقيقه لأهدافه، وكذلك فحص كفاءة العمل واستدامة البرنامج.

لقد تم خلال عملية التقييم زيارة أكثر من 70% من البلديات المستفيدة بالمشروع، وتم عقد لقاءات مختلفة لطاقم الصندوق ولطاقم البلديات التي عملت بالمشروع، وقد توصلت الدراسة إلى أن المشروع أنجز كافة أهدافه، كما وجدت الدراسة ضعفاً بمشاركة الأهالي بتحديد الاحتياجات للمشاريع، كما توصلت الدراسة إلى نقص في إجراءات الحفاظ على استدامة المشروع.

وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة الأهالي بمرحلة تحديد الاحتياجات لمشاريعها، وذلك من خلال إعداد خطة إستراتيجية تنموية بالمشاركة، كما أوصت الدراسة بضرورة عمل دراسة معمقة لكافة نواحي الحفاظ على المشروع بعد تنفيذه من إجراءات تعزيز ديمومته.

- دراسة تقييم رضى المستفيدين (الأهالي والبلديات) عن عمل صندوق البلديات ضمن المشروع الطارئ لإعادة تأهيل خدمات البلديات الثاني (ألفا للدراسات واستطلاعات الرأي، دراسة تقييمية، 2009)

جاءت الدراسة التقييمية كجزء من عمل استشاري أعلن عنه صندوق تطوير وإقراض البلديات بالعام 2009، وذلك بهدف تقييم رضا المستفيدين من المشروع الطارئ لإعادة تأهيل خدمات البلديات الثاني

(EMSRPII)، وكان ذلك متطلبا أساسيا للصندوق لبدء مرحلة جديدة بمشروع تطوير البلديات (MDP)، وقد شمل المشروع 14 بلدية موزعة على الضفة الغربية وقطاع غزة، كما شمل حوالي 631 مواطن مستفيد من مشاريع الصندوق ضمن البلديات.

أكدت نتائج الدراسة أن صندوق تطوير البلديات عانى بالفترة الأولى لانشاءه من بطء الإجراءات وتعقيداتها الأمر الذي اثر على مرحلة إقرار المشاريع وتنفيذها، كما أشارت الدراسة بالمقابل إلى رضى من قبل البلديات عن أهداف الصندوق وخطته المستقبلية، الغالبية من البلديات أوضحت أنها تحتاج لجهود استشارية لتساعدها في فهم إجراءات الصندوق والإيفاء بمتطلباته من تعبئة طلبات المنح إلى تحضير العطاءات وصولا لمرحلة التنفيذ.

كما أوصت الدراسة بتبسيط إجراءات العمل المتبعة لإدارة المنح التي يقدمها الصندوق، وكذلك بالترويج لمشاريع الصندوق وتعريف المجتمع بها، كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك المجتمع بمرحلة إقرار المشروع وتحديد الاحتياج.

• دراسة إشكاليات العلاقة بين هيئات الحكم المحلي ووزارة الحكم المحلي (ريادة للتدريب والاستشارات، دراسة تحليلية، 2009)

جاءت الدراسة بجهد وتمويل من مؤسسة الإسكان التعاوني (CHF) وبتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، وبالتعاون مع وزارة الحكم المحلي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الإشكاليات والمعوقات التي سادت العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية، وقد تم عمل مجموعتين بؤريتين بشكل منفصل لكل من المدراء العاملين بوزارة الحكم المحلي، وكذلك لمجموعة من رؤساء البلديات الكبيرة، وقد تمخض عن المجموعتين، تحديد محاور أساسية للإشكاليات، وبناء عليها تم تصميم استمارة خاصة وتم توزيعها على حوالي 50 مدير عام أو مدير دائرة في وزارة الحكم المحلي وحوالي 50 بلدية، وتم تحليل الاستمارة والخروج باستنتاجات.

كانت أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة، هي عدم جود خطة إستراتيجية لقطاع الحكم المحلي ووزارة الحكم المحلي، وكذلك نقص الأدلة الفنية والمالية للعديد من الدوائر المخلفة بوزارة الحكم المحلي، وقد شملت النتائج أيضا وجود نقص في اللوائح الداخلية التي تفسر وتشرح قانون الحكم المحلي رقم(1) لعام 1997، واخيرا فقد توصلت الدراسة الى تنامي المركزية بتعامل الوزارة مع الهيئات المحلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة عمل خطة إستراتيجية لكل من وزارة الحكم المحلي ولقطاع الحكم المحلي، وكذلك تبني أدلة إجرائية لدوائر الوزارة المختلفة وخاصة (دائرة المشاريع، دائرة التخطيط، دائرة الموازنات، وحدة الشكاوي)، كما أوصت الدراسة بمراجعة القوانين الخاصة بالحكم المحلي وتطويرها.

• الاتجاهات التنموية للمانحين وأثرها على التنمية المحلية في الأراضي الفلسطينية (القصراوي، 2007)

هدف البحث إلى إلقاء الضوء على إمكانية قيام التمويل الدولي بالعمل كرافعة للتنمية المحلية في الأراضي الفلسطينية. ولذلك تمحور البحث حول الأسس والمعايير التي تم اعتمادها من قبل المانحين، ومدى التنسيق بين الأطراف ذات العلاقة من السلطة إلى المانحين فمؤسسات المجتمع المدني، كما تطرقت إلى أشكال وحجم التمويل، والقطاعات التي حظيت بالتمويل.

لقد كانت أهم توصيات البحث لكل من السلطة الوطنية الفلسطينية، والدول المانحة، بالإضافة إلى القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بتوفير الدعم السياسي، وإعطاء الأولوية للقطاعات الإنتاجية ذات الكثافة العمالية للتقليل من البطالة، ودعم القطاع الخاص وحمايته وإشراكه ومنظمات المجتمع المدني في وضع وتنفيذ خطط التنمية المبنية على الأولويات والاحتياجات الوطنية، وأخيرا العمل على تطوير جودة المنتجات الفلسطينية لتتنافس محليا وخارجيا.

• نحو دور تنموي أكبر للمساعدات الطارئة المقدمة للشعب الفلسطيني "حالة دراسية: برنامج من عائلة لعائلة المنفذ من خلال مؤسسة التعاون" (صالح، 2007)

يهدف البحث إلى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه الشعب الفلسطيني بشكل عام ومؤسساته الأهلية وغير الحكومية بشكل خاص لاستغلال المساعدات الطارئة وتوظيفها بأنجع الطرق التنموية، من خلال تسليط الضوء على برنامج من عائلة لعائلة وهو برنامج إغاثي طارئ يستهدف حوالي 3000 عائلة فلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة يصرف لها مبالغ مالية شهريا وهذا البرنامج يتم تنفيذه من خلال مؤسسة التعاون وبمشاركة جمعيات أهلية محلية. ويعمل البحث على التعرف على إمكانية استغلال تلك الأموال المقدمة في مشاريع صغيرة للعائلات المستهدفة بحيث تشكل أساس لعمل تنموي أكبر والذي بدوره يمكن أن يؤسس لحالة عملية من توظيف المساعدات الطارئة في المجال التنموي.

لقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ولقد تم دراسة جميع الوثائق والسجلات الخاصة باختيار المستفيدين لبرنامج من عائلة لعائلة، واستخدمت المقابلة المباشرة والهاتفية مع مجموعة من ذوي العلاقة بالبرنامج من مؤسسة التعاون والمؤسسات المشاركة معها في التنفيذ.

وأوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها ضرورة العمل على مأسسة عملية التنسيق في إدارة المساعدات بحيث يتم تأسيس جسم تنسيقي بين مؤسسة التعاون من جهة والمؤسسات الرسمية والأهلية من جهة أخرى (على سبيل المثال وزارة الشؤون الاجتماعية عن السلطة الوطنية و اتحاد الجمعيات الخيرية عن المؤسسات الأهلية والمجتمع المدني)، وتكون المهمة الرئيسية لذلك الجسم تنسيق كافة الجهود في سبيل توظيف واستغلال فعال للمساعدات الطارئة بمشاريع تنموية، وبما ينسجم مع الأهداف والخطط التنموية لمؤسسة التعاون من جهة والخطط التنموية للسلطة الوطنية من جهة أخرى.

• برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وأثره على التنمية الريفية المحلية في فلسطين من 1994-2006 "حالة دراسية: محافظة جنين" (دمج، 2006)

هدف البحث إلى معرفة تأثير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على التنمية الريفية المحلية في فلسطين، والربط بين أهداف البرنامج وأهداف وزارة الحكم المحلي، وذلك بإتباع أسلوب المنهج التاريخي ومنهج تحليل المضمون، بالإضافة إلى دراسة نقدية للمصادر والمراجع من الدراسات السابقة، واستخدمت المقابلة والاستمارة كأدوات لجمع المعلومات.

لقد تبين أن البرنامج لم يكن قادرا على تدريب كوادر المجالس بالشكل اللازم والمشاريع لا تخلف فرص عمل مستدامة وموارد دائمة للمجالس، وأنه يتبع لأجندة المانحين، فلا يمكن حدوث تنمية حقيقية إلا بالاعتماد على الذات واستغلال الموارد المحلية، وفي ظل نظام حكم وطني ديمقراطي.

أوصى البحث بضرورة تبني وزارة الحكم المحلي لإستراتيجية واضحة لمستقبل المجالس المشتركة ضمن برنامج وطني مبني على خطط إستراتيجية وطنية، والاهتمام بتدريب الكوادر وخلق دخل ثابت ومستدام لتلك الهيئات المحلية.

- دراسة معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (2005): نحو توظيف أنجع للمساعدات الخارجية المقدمة للشعب الفلسطيني.

أظهرت الدراسة أن مجموع المساعدات المقدمة من الدول المانحة للسلطة الوطنية الفلسطينية في الفترة من 1994-2004 تقدر بحوالي (7.5) مليار دولار. حيث أظهرت الدراسة أن هذه المساعدات كانت تصل إلى السلطة الوطنية الفلسطينية بمتوسط سنوي مقداره (500) مليون دولار خلال الفترة (1994-2000)، وأنها ارتفعت إلى مليار دولار سنويا في السنوات من (2001) إلى (2004)، مما يعني أن نصيب الفرد الفلسطيني من المساعدات في الفترة المذكورة ناهز (250) دولارا سنويا.

بينت الدراسة أن حوالي (20%) من المساعدات الخارجية خصصت لتغطية أتعاب المستشارين والخبراء ورواتبهم من الدول المانحة نفسها، فضلا عن تكاليف الدراسات والبحوث. كذلك بينت الدراسة ضعف مشاركة منظمات المجتمع المدني في رسم الخطط التنموية، على الرغم من أن حصتها في إجمالي المساعدات بلغت (8%)، كما بينت الدراسة أن للمساعدات الدولية بعدا سياسيا يوازي البعد الاقتصادي والاجتماعي، وهو التوجه نحو السلام وتحقيق التسوية والاستقرار والأمن الإقليمي. كما بينت الدراسة أن المساعدات الدولية لم تتمكن من المساهمة في تحرير الاقتصاد الفلسطيني من الانعتاق من التبعية القسرية للاقتصاد الإسرائيلي، بل أن بعضها ساهم عمليا في الربط بينهما من خلال عدم القيام ببناء الموانئ والمطارات المستقلة للفلسطينيين.

لقد اعتبرت الدراسة أن المساعدات الدولية لها نتائج ايجابية وملموسة، في مجال تأهيل مرافق البنية التحتية وبناء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتعزيز قدراتها الفنية والإدارية، بما في ذلك بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية. وخلصت الدراسة إلى أن المساعدات الدولية لن تستمر إلى الأبد، لذا فإن من واجب الفلسطينيين المبادرة بوضع إستراتيجية تنموية واضحة تقوم على الإدارة الكفؤة للاقتصاد، وتحديد الخيارات التنموية بحكمة واقتدار.

وبالإجمال، فقد ساعدت الدراسات أنفة الذكر الباحث على فهم أعمق للظروف الموضوعية التي كانت وما زالت تحيط بعمل صندوق تطوير وإقراض البلديات وقطاع الحكم المحلي بفلسطين بشكل خاص، وكذلك العوامل المؤثرة بالتنمية المحلية بشكل عام، وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء بشكل أكبر على واحدة من المؤسسات الفلسطينية التي تقوم بإدارة جزء هام من التمويل لقطاع الحكم المحلي في فلسطين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 تصميم الدراسة والإجراءات البحثية

تم تصميم الدراسة وانجازها وفق المنهج الوصفي، أما الإجراءات البحثية التي تم إتباعها فكانت كما يلي:

- جمع المعلومات النظرية اللازمة.
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة.
- إعداد دليل المقابلة وتحكيمة واختباره.
- تعديل دليل المقابلة حسب الملاحظات التي تم الحصول عليها.
- إجراء المقابلات وجمع البيانات.
- تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- عرض النتائج والاستنتاجات والتوصيات في فصول الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع بلديات الضفة الغربية والبالغ عددها في فترة الدراسة 107 بلديات، وهي البلديات المستفيدة من منحة بنك التنمية الألماني (KFW) والحكومية الهولندية في فترة الدراسة 2009-2010، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تحديد عينة غير عشوائية تتكون من 35 بلدية موزعة على كامل مناطق الضفة الغربية، وهي تمثل بلديات مشاريعها الممولة منتهية في فترة الدراسة، حيث لا يمكن للبلدية المبحوثة الإجابة على كافة أسئلة الاستمارة دون الانتهاء من المشروع، فالاستمارة تغطي كافة مراحل المشروع.

3.3 عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة 35 بلدية في حين يبلغ عدد البلديات في الضفة الغربية 107 بلدية، وقد تم اختيار وقد بلغت بنسبة تغطية البلديات في الضفة الغربية حوالي 35% من مجتمع الدراسة (ملحق 1.3).

4.3 أدوات الدراسة

- الملاحظة غير المباشرة (مراجعة السجلات والوثائق).
- المقابلة بشقيها:
 - مقابلة الخبراء.
 - مقابلة ممثلي البلديات ذات العلاقة.

5.3 استمارة البلديات

لقد تضمنت استمارة البلديات مجموعة من الأسئلة المغلقة مثل: الأسئلة الثنائية (نعم ولا) وأسئلة الاختيار من متعدد أو البدائل، ومجموعة أخرى من الأسئلة المفتوحة، والتي تم إعدادها من أجل تحقيق أهداف الدراسة وفيما يلي أهم مجالات دليل المقابلة (الملحق رقم 2.3 يبين دليل المقابلة كاملاً):

- معلومات عامة عن البلديات التي شملتها عينة الدراسة.
- مرحلة التخطيط والتحضير.
- مرحلة تقديم طلبات الدعم وفرزها وتقييمها.
- مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع التنموية.
- مرحلة تقييم المشاريع المنجزة.
- اثر التعامل مع صندوق البلديات كجهة داعمة في بناء قدرات البلديات (من وجهة نظرها طبعا).
- انطباع البلديات عن صندوق البلديات بشكل عام.
- أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع صندوق البلديات، وأهم الاقتراحات لحلها.
- أهم الأولويات لتحسين دور صندوق البلديات في دعم المشاريع التنموية.

كما تم تحكيم دليل المقابلة من قبل عدد من المحكمين ذوي الخبرة العلمية والعملية في مجال الدراسة العلمي وهم:

- د. ثمين الهيجاوي من جامعة القدس.
- الأستاذ مازن غنام من جامعة القدس المفتوحة.
- الأستاذ مراد أبو الهيجاء من جامعة القدس المفتوحة.

كما تم أيضا اختبار دليل المقابلة باختيار عدد من البلديات التي شملتها عينة الدراسة، حيث تم الطلب من البلديات الإجابة على الأسئلة المطلوبة بعد توضيح الهدف من ذلك.

6.3 طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع ممثلي البلديات المحددة، وكذلك مع الخبراء في صندوق البلديات، والتي تمت بالفترة من شهر آذار 2009 حتى كانون الثاني 2010.

7.3 طريقة تحليل البيانات

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for Social Sciences (SPSS)، وذلك بعد جمع البيانات عن طريق دليل المقابلة المعد خصيصا لذلك الغرض، حيث تم ادخال البيانات من خلال البرمجية المذكورة وتم فحصها للتأكد من خلوها من الأخطاء سواء كان ذلك في ادخال البيانات أو تعبئة دليل المقابلة وتصحيح هذه الأخطاء إن وجدت، وتم بعدها البدء بتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال إيجاد الجداول التكرارية والنسب والأوساط الحسابية ومتوسطات الإجابات، وكذلك الإحصاء التحليلي من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة، والتي تلزم في مجالات وفقرات دليل المقابلة المختلفة.

الفصل الرابع

النتائج ومناقشتها

1.4 مقدمة

لقد اعتمد صندوق البلديات ومنذ تأسيسه دليلا فنيا لعملياته، وذلك من حيث إجراءات العمل المتبعة لإدارة حياة المنح والمشاريع التي يقدمها للبلديات منذ بدء مرحلة التخطيط والتحصير وتقديم طلبات المنح وصولا لمرحلة التقييم ومرورا بمرحلة متابعة التنفيذ، وبعد مرور حوالي 3 سنوات على استخدام وتنفيذ إجراءات الدليل تأتي هذه الدراسة لتحاول التركيز على التغذية الراجعة من قبل البلديات حول كفاءة الإجراءات التالي يقوم الصندوق بإتباعها خلال مراحل المشروع المختلفة.

يركز هذا الفصل على إبراز ومناقشة وتحليل النتائج التي تمخضت عنها الدراسة وخاصة بما يتعلق بدراسة رأي البلديات بكفاءة إجراءات الصندوق، كما تظهر الدراسة تأثيرات تعامل الصندوق مع البلديات وانطباعها تجاه الصندوق، ومن شأن كل ذلك أن يساهم بقدر كبير في تحسين أداء الصندوق بالتعامل مع البلديات مما سينعكس إيجابا على زيادة فعالية المخرجات المتوقعة من دعم هذه البلديات وخاصة تحسين الخدمات التي تقدمها البلديات لمواطنيها.

وخلال عرض النتائج ومناقشتها من قبل الباحث، كان هناك تركيز على استعراض الإجراءات التفصيلية التي يستخدمها الصندوق أثناء عمله، وتقبل البلديات لها، وقد تم سرد العديد من الأمثلة الواقعية خلال عملية نقاش النتائج وتحليلها، وبنهاية كل مرحلة تم اختيار الفرضيات المحددة وتبيان مدى تقبل البلديات لإجراءات الصندوق المستخدمة.

2.4 مرحلة التحضير

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 74.3% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد أن صندوق البلديات لا يستخدم إجراءات محددة في عملية التخطيط واختيار وتحديد طبيعة المنح التي يدير عملية تمويلها (طارئة أو تنموية)، فيما أبدى 25.7% من عينة الدراسة رأياً يخالف ذلك، وبالمقابل أبدى ما نسبته 33.3% من عينة الدراسة ممن اعتقدوا بوجود إجراءات لدى الصندوق في مرحلة التخطيط و التحضير، قد أفادوا بان الصندوق كان ينفذ ذلك من خلال اجتماعات عامه /خاصة (أو كليهما معا) مع بلديات ذات علاقة قام بها طاقم الصندوق مباشرة، كما أفاد ما نسبته 44.4% ممن اعتقدوا بوجود إجراءات لدى الصندوق في مرحلة التخطيط والتحضير أن الصندوق كان ينفذ ذلك من خلال دراسات وزيارات ميدانية سواء من خلاله مباشرة أو من خلال مستشاريه من خارج الصندوق.

أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 76.5% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد بعدم وجود إجراءات محددة يستخدمها الصندوق في عملية تحديد الاحتياجات والأولويات للهيئات المحلية قطاعياً مثل (الطرق، المياه، الكهرباء...الخ)، فيما عبر 23.5% من عينة الدراسة عن وجود تلك الإجراءات، وقد اعتقد ما نسبته 50% من عينة الدراسة بالبلديات التي أبدت موقفها بوجود إجراءات محدودة يستخدمها الصندوق في عملية تحديد الاحتياجات والأولويات قطاعياً تعتقد أن تلك الإجراءات تتم من خلال اجتماعات عامه /خاصة (أو كلاهما معا مع بلديات أو عن طريق علاقات قام بها طاقم الصندوق مباشرة).

لقد اعتمد صندوق البلديات ومنذ صدور قرار بتأسيسه في العام 2005 على البنك الدولي (الجهة الداعمة الرئيسية لصندوق البلديات في حينها) في تحديد طبيعة المنح التي يدير عملية تمويلها (طارئة أو تنموية)، وقد استند البنك الدولي لدراسات وتقارير أعدت مسبقاً عن الوضع الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة (دجاني، اتصال شخصي)، ومن خلال تلك التقارير والدراسات كانت تتحدد طبيعة المنح، فبعضها أخذ طبيعة طارئة مثل مشاريع تغطية مصاريف تشغيلية للبلديات أو تشغيل أيدي عاملة، وخير شاهد على ذلك اسم البرنامج الذي اندرجت تحته مشاريع الصندوق منذ تأسيسه (البرنامج الطارئ لتأهيل خدمات البلديات-المرحلة الأولى والثانية)، وبالتالي اعتبر هذا البرنامج طارئاً، وقد قام الصندوق بإطلاق برنامج جديد في مطلع العام 2010 تحت مسمى برنامج تطوير البلديات ولمدة 3 أعوام ويتصف هذا البرنامج بالطبيعة التنموية، وقد قام الصندوق وقبل إطلاق البرنامج الطارئ لتأهيل خدمات البلديات-المرحلة الثانية، بعقد ورشات عمل شملت كافة البلديات لشرح البرنامج وطبيعة المشاريع التي تندرج تحته، ولكن ليس لتحديد طبيعة المنحة (طارئة أو تنموية)

أو لتحديد الاحتياجات و الأولويات قطاعيا (الطرق، المياه، الكهرباء،... الخ)، وبالفتره الماضيه التي تسلط الدراسة الضوء عليها، كان صندوق البلديات يرفض المشاريع ذات الطابع التنموي تحت مبرر أن البرنامج طارئ، وكمثال على ذلك و بالعام 2007 تقدمت بلدية بيت فوريك بطلب تمويل لمشروع تأهيل طريق يصل البلده بمنطقة تطوير صناعية، ولكن الطلب رفض بحجة أن المشروع يغلب عليه الطابع التنموي وليس الطارئ(الاستشاري، المجموعه العالميه، اتصال شخصي).

3.4 مرحلة تقديم طلبات المنح ومراجعتها وتقييمها والموافقة عليها

وفيما يخص مرحلة تقديم طلبات المنح ومراجعتها وتقييمها والموافقة عليها، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 54.3% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد أن الصندوق يقوم بإشعار البلديات المختلفه بوجود منحه لمشاريعها، فيما أبدى 17.7% من عينة الدراسة بالبلديات علمهم بوجود منحه لمشاريعهم من خلال التواصل والمتابعة المستمرة لنشاطات صندوق البلديات، وقد أفاد 11.4% بأنهم علموا بوجود منحة من خلال اجتماع عام دعا إليه صندوق البلديات وعرض مشاريعه المتوقعه.

لقد درجت العادة وبأعوام 2007 و2008 بان يتم إبلاغ البلديات بحجم التمويل المخصص لها من خلال كتاب رسمي يصدر عن وزير الحكم المحلي في السلطة الوطنية الفلسطينية وذلك بصفته الوظيفية رئيسا لمجلس الإدارة في صندوق البلديات، وقد طبق ذلك ضمن البرنامج الطارئ لتأهيل خدمات البلديات الثاني، وقد قام الصندوق مطلع العام 2010 على تجهيز كتب رسمية بهذا الخصوص لبرنامج تطوير البلديات للأعوام 2010-2012 (الرمحي، اتصال شخصي)، وبالطبع هذه هي الوسيلة الوحيدة التي يستند إليها الصندوق في إبلاغ البلديات بمخصصاتها السنوية، وكون نسبة 54.3% فقط من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد أن الصندوق يقوم بإشعار البلديات المختلفه بوجود منحه لمشاريعها يمكن تفسيره بوصول الكتب الرسمية لرئيس البلدية وليس للمهندس أو الفني الذي قام بتعبئة استمارة المقابلة التي وزعت على البلديات التي شملتها عينة الدراسة، وعند التأكد من إدارة صندوق البلديات (قرايين، اتصال شخصي) حول ذلك تبين أن كافة الإشعارات الرسمية وصلت البلديات ومن خلالها أبلغت البلديات بحجم تمويلها، وقد قام صندوق البلديات وقبل إقرار حجم التمويل بعقد سلسلة لقاءات مشتركة مع البلديات المختلفه وذلك لإبلاغها بعملية التمويل وليس بحجم التمويل.

أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 100% من عينة الدراسة من البلديات بانها تقدمت بطلب الدعم باستخدام نماذج نمطية معتمدة من قبل الصندوق، وتؤكد النتائج أعلاه بان الصندوق يستخدم نماذج نمطية لطلبات الدعم، وتحتوي تلك النماذج على معلومات عامة عن البلدية مقدمة الطلب، كما يحتوي

النموذج على مؤشرات محددة للنتائج المتوقعة للمشروع حسب القطاع الذي يندرج تحته، ويتطلب قبول الطلب تحقق مجموعة من المتطلبات أهمها إرفاق موازنة البلدية للعام القادم وضرورة أن يكون المشروع المقترح يندرج ضمنها.

أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 67.6% من عينة الدراسة بالبلديات استلمت إرشادات لكيفية تعبئة طلب الدعم والتقدم به، فيما عارض ذلك ما نسبته 32.4%، ومما يتضح أعلاه، فإن التباين هذا يرجع لطبيعة الإرشادات وهوية من يقدمها، حيث أن الصندوق يقوم بالتعاقد مع جهات استشارية للإشراف على عملية التمويل وإدارة المشروع، والاستشاري بدوره يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات وورشات العمل المتخصصة لشرح كيفية تعبئة طلب الدعم، وللاختلاف بين الاستشاريين حسب طبيعة المنطقة (شمال الضفة الغربية، وسط، جنوب)، وبعض الاستشاريين يستخدم إرشادات مطبوعة مع أمثلة، والبعض الآخر يستخدم إرشادات شفوية غير مطبوعة.

وفيما يتعلق بالمدة الزمنية المخصصة لتعبئة طلبات الدعم، فقد دلت نتائج الدراسة أن متوسط المدة هي "38" يوم (أقلها 14 يوم وأعلىها 60 يوم)، حيث أن ما نسبته 64.7% من البلديات تعتقد أن تلك المدة مناسبة وكافية لتعبئة طلبات المنح.

جدول 1.4: جدول متوسط المدة الزمنية المخصصة لتعبئة طلبات.

المدة المخصصة (يوم)	النسبة المئوية (%)	رأي البلديات بالمدة	المدة المناسبة حسب رأي البلديات
14	8.3	غير مناسبة	8.3% تعتبر المدة المناسبة 14 يوم
30	33.3	غير مناسبة	33.3% تعتبر المدة المناسبة 30 يوم
40	16.7	مناسبة	16.3% تعتبر المدة المناسبة 40 يوم
45	33.3	مناسبة	33.3% تعتبر المدة المناسبة 45 يوم
60	8.3	مناسبة	8.3% تعتبر المدة المناسبة 60 يوم

وحسب المتعارف عليه، فإن صندوق البلديات يحدد فترة لا تتجاوز 21 يوم لتعبئة طلب الدعم، ولكن لطبيعة الملاحظات التي يتم تدقيقها من قبل الاستشاريين الذين يعملون لصالح الصندوق، ولعدد البلديات بكل منطقة يتابعها الاستشاري، ولقلة المصادر البشرية التي يطلبها الصندوق من قبل الاستشاريين (مثلا يقوم الاستشاري الواحد بمتابعة مشاريع بمعدل من 35-40 بلدية)، ولانشغال

الفنيين في البلديات بمهام أخرى غير تعبئة طلب الدعم، فإن فترة تعبئة البلديات للطلب مع الالتزام بنوعية ودقة المرفقات المطلوبة تعتبرها البلديات أقل من المطلوب، حيث تبين أن المدة المعقولة التي تعتبرها غالبية البلديات كافية لا تقل عن 38 يوم.

وبخصوص كيفية تعبئة طلبات الدعم، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 100% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد بأن صندوق البلديات قام بالدعوة لعقد لقاءات أو اجتماعات لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم، وبالجانب الآخر فقد دلت نتائج الدراسة أن ما نسبته 97.1% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد بأفضليه عقد اللقاءات أو الاجتماعات الخاصة بتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم، وأبدت البلديات وبنفس النسبة السابقة الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في تلك اللقاءات.

أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 94.3% من عينة الدراسة بالبلديات قد طلبت مساعدة فنية من الصندوق أثناء تعبئة طلب الدعم كما أبدى ما نسبته 90.9% من هؤلاء بأنهم حصلوا عن المساعدة بالوقت المناسب دون أي تأخير، وقد عارض ذلك 9.1% من عينة الدراسة بالبلديات.

ومما سبق ذكره، فيتضح بأن صندوق البلديات ومن خلال مستشاريه كان يقوم بعقد لقاءات أو اجتماعات لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم، وهذا يندرج تحت بند بناء قدرات لتلك البلديات والذي يصب في تحقيق أهداف الصندوق في رفع قدرات هيئات الحكم المحلي من خلال المساعدة الفنية والتدريب وإدارة المشاريع (صندوق البلديات، 2009)

دلت نتائج الدراسة أن ما نسبته 100% من عينة الدراسة بالبلديات قد قامت بتسليم طلبات الدعم للصندوق في الوقت المحدد، وحيث أن الصندوق كما تم ذكره سابقاً يحدد فترة 21 يوم لتعبئة طلب الدعم، ونادراً ما يتم الالتزام بذلك من قبل البلديات، فإن هناك اختلاف واضح عن الواقع حيث أن القليل من البلديات تلتزم بتقديم طلبات الدعم بالوقت المحدد.

أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 82.4% من عينة الدراسة بالبلديات اعتقدت بعدم وصول رسالة إشعار باستلام طلبات الدعم لهم، فيما أبدى ما نسبته 17.4% من عينة الدراسة عكس ذلك. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 60% من عينة الدراسة من البلديات ممن أكدوا وصول رسالة إشعار باستلام طلب الدعم بأن المدة الزمنية التي وصل بها إشعار الاستلام 30 يوم فيما أبدى 20% بأن الفترة الزمنية 21 يوم وكذلك أبدى 20% بأن الفترة الزمنية 14 يوم، وقد كان متوسط الإجابات لعدد الأيام 25 يوم.

وبخصوص رسائل الإشعار للبلديات، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 100% من عينة الدراسة بالبلديات ممن وصلتهم رسالة إشعار باستلام طلب الدعم بأن تلك الرسالة لم تتضمن المدة الزمنية التي سيتم خلالها إعلام البلديات بنتائج تقييم طلبات الدعم، وبالمقابل فقد دلت نتائج الدراسة أن ما نسبته 100% من عينة الدراسة بالبلديات ممن أجابوا بأن رسالة الإشعار باستلام طلب الدعم بأن تلك المدة الزمنية كانت 30 يوم، و بعد مراجعته الدليل الفني المعمول به بالصندوق، فقد تبين عدم وجود أي نموذج لرسالة إشعار بوصول طلب الدعم وكما يبدو فإن المراسلات تتم باتجاه واحد بين الصندوق والبلديات بهذا الخصوص، ومن الواضح أن البلديات التي اعتقدت بوجود رسالة إشعار طلب استلام لم يكن موقفها دقيق أو لم تفهم معنى رسالة الإشعار تحديداً.

دلت نتائج الدراسة أن ما نسبته 97.2% من عينة الدراسة بالبلديات تفضل إشعارها بمخصصات الدعم قبل نهاية العام للتخطيط السليم للموارد وإقرار الموازنة السنوية بناء على ذلك، ويذكر أن المنحة التي أدار تمويلها صندوق البلديات بالعام 2007، تمت مرحلة إشعار البلديات بمخصصات الدعم في شهر نيسان من العام ذاته، وبالتالي فقد كانت الموازنات للعام 2007 جاهزة ومعظمها قد أرسلت لوزارة الحكم المحلي وتم إقرارها سابقاً، ولهذا ولدواعي التخطيط المالي السليم، فإن هناك ضرورة ملحة لان تستند الموازنات السنوية إلى إشعار الصندوق بقيمه التمويل.

إن زيارة البلديات خلال فترة تقييم الطلبات تعتبر متطلب أساسي للتأكد من طبيعة المشروع المقترح وموافقته لما ورد في طلب الدعم، وبالتالي فإن أي عملية تقييم تتم بعيداً عن واقع المشروع في البلدية قد تكون غير دقيقة، فمثلاً اقتراح مشروع طرق يتطلب زيارة الشوارع المقترحة لبيان أية ملاحظات فنية ومالية حول طبيعة المشروع المقترح.

أظهرت نتائج الدراسة أن معدل المدة الزمنية بين التقدم بطلب الدعم وبين وصول خطاب الموافقة 100 يوم تقريباً، وبجانب آخر فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 80% من عينة الدراسة بالبلديات اعتبرت بأن المدة الزمنية للتقدم بطلب الدعم وبين وصول الخطاب غير مناسبة.

إن أحد أهم القضايا التي تعاني منها البلديات في التعامل مع الصندوق هي فترة التأخير في الرد على المراسلات، حيث أن معدل فترة رد تصل إلى 100 يوم فقط لإصدار خطاب موافقة يعني تأخير كبير في المرحلة لا تتطلب هذا الوقت ويعزى التأخير من الصندوق أحياناً لالتزامات تعاقدية مع الممول كمنحه بنك التنمية الألماني في العام 2008 والتي تأخر الصندوق في إصدار خطاب الموافقة لها لأكثر من 5 شهور تقريباً (النوباني، اتصال شخصي).

أظهرت النتائج أن ما نسبته 97.1% من عينة الدراسة بالبلديات لم يتم رفض مشاريعها، وقد بينت نتائج الدراسة أن ما نسبته 100% من عينة الدراسة بالبلديات ممن وصلتهم رسائل رفض لمشاريعهم بأنه لم تصلهم رسائل رفض مكتوبة لمشاريعهم وقد أبدت نفس النسبة من العينة رأيها بعدم توضيح الصندوق لأسباب الرفض وبالتالي لم تكن الأسباب واضحة أو مقنعة، وبالمقابل فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 97% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد وفي حاله رفض المشروع المقدم ضرورة إرسال الصندوق رسالة رد تبين أسباب الرفض لكي تتعرف البلديات عن نقاط الضعف وتتجنبها في المرات القادمة.

أما فيما يتعلق بقرار تأجيل المشروع، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 85.3% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد أن الصندوق لم يقم بتأجيل المشروع الذي تم تقديم الدعم من اجله، فيما عارض ذلك ما نسبته 14.7% وكما أبدى 100% من المعارضين عدم وصول رسالة تأجيل أو توضيح أسباب التأجيل ومدته، في حين أظهرت 100% من عينة الدراسة اعتقادهم بأنه من المفروض في حال تأجيل مشروعهم أن يصلهم رسالة رد تبين أسباب ومدى التأجيل وذلك للمساعدة في تخطيط المشاريع للبلديات بصورة أفضل في المرات القادمة.

وباختبار الفرضية المتعلقة بهذه المرحلة، فقد تبين انه لا يوجد رضى بشكل كاف ($\mu \leq 3.5$) لدى البلديات بإجراءات الصندوق بمرحلة تقديم طلبات المنح ومراجعتها وتقييمها والموافقة عليها، كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.00$ اقل من $\alpha = 0.05$) وقيمة T المحسوبة تساوي 6.709- وعليه فأنتنا نقبل الفرضية الصفرية (H_0)، والجدول (7.4) يظهر ذلك.

4.4 مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع

لقد اعتقد ما نسبته 88.6% من عينة الدراسة بالبلديات بأن الصندوق لا يقوم بمناقشه البلديات بمذكرة التفاهم المزمع توقيعها مع البلدية وذلك لبيان مدى ملاءمتها لطبيعة البلدية والمشروع قبل توقيعها، فيما اعتبر ما نسبته 11.4% من عينة الدراسة بخلاف ذلك، وقد أبدى ما نسبته 100% من كامل عينة الدراسة تفضيلهم بأن يتم مناقشتهم من قبل الصندوق بمذكرة التفاهم قبل توقيعها.

وبخصوص إدارة المشاريع، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 82.9% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد بعدم وجود نظام مدون ومتبع لإدارة المشاريع بالصندوق، وقد عارض ذلك ما نسبته 17.1%.

بينت نتائج الدراسة أن ما نسبته 77.1% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد انها حصلت على دليل العمل لإجراءات التوريد المتبعة قبل مباشرة التنفيذ، فيما عارض ذلك 22.9%، وقد أبدى ما نسبته 100% من المعارضين أن دليل العمل من المتطلبات الضرورية التي تساعد على تنفيذ المشروع بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

وفيما يتعلق بإجراءات التوريد المتبعة لدى الصندوق، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 100% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد بقيام الصندوق بعمل ورشة عمل توضيحية عن آلية وإجراءات التوريد المتبعة، وبالمقابل لقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 67.6% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد بعدم قيام الصندوق بعمل ورشة توضيحية عن كيفية إعداد التقارير الفنية والمالية المطلوبة (المرحلية و النهائية) وقد عارض ذلك 32.4%.

وعند استعراض فعالية الصندوق بصرف الدفعات المالية، فقد أظهرت عينة الدراسة بالبلديات أن معدل المدة التي كانت تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع (المقاول/المورد) بعد استكمال كافة المتطلبات الخاصة بالدفعة حوالي 35 يوم، وقد أبدى ما نسبته 60% من عينة الدراسة بالبلديات أن المدة التي كانت تصل خلالها الدفعات المالية "معتدلة"، في حين أفاد 40% من عينة الدراسة بأن مدة الدفعات طويلة، وقد اعتبر 85.7% ممن اعتقدوا بأن المدة طويلة بأن ذلك يؤثر سلبا على المشروع الخاص بالبلدية المعنية، وفي المقابل أفاد 14.3% بعكس ذلك، وبنفس المجال فقد كان رأي البلديات التي اعتقدت بأن مدة الدفعات المالية طويلة أو طويلة جدا بأن المشروع تأثر بالتأخير في المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ وبالتالي إخلال بالاتفاقيات التعاقدية مع المقول/المورد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن حوالي 20 يوم هي المدة الزمنية المنطقية التي يفضل أن تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب المشروع (المقاول/المورد) وذلك بعد استكمال الوثائق الخاصة بها.

جدول 2.4 أ: جدول نتائج مرحلة متابعة تنفيذ المشروع.

متوسط الإجابات	العبارة
2.29	صندوق البلديات مرن في مجال تعديل بنود العطاء حسب المتغيرات في المشروع
4.09	نعتمد في بلديتنا أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة
2.24	نماذج التقارير الفنية والمالية (المرحلية والنهائية) ملائمة لطبيعة المشروع
4.24	لدى بلديتنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في ورشة عمل تدريبية لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة
2.17	نماذج التقارير الفنية والمالية (المرحلية والنهائية) سهلة الاستخدام
3.91	نعتمد في بلديتنا أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها
4.11	لدى بلديتنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها
2.80	تم زيارة بلديتنا والمشروع بشكل مبرمج من قبل صندوق البلديات أثناء التنفيذ
2.66	تم زيارة بلديتنا والمشروع بشكل عشوائي غير مبرمج لمتابعة نشاطات وإنجازات المشروع
2.74	كانت تصلنا التغذية الراجعة على تقاريرنا من قبل المشرفين في صندوق البلديات في الوقت المناسب
3.29	كنا نصل بسهولة إلى المشرف المعني في صندوق البلديات
2.49	يتقبل بسهولة مشرف صندوق البلديات التغذية الراجعة من بلديتنا
2.54	كنا نحصل على رد على مراسلاتنا مع المسؤولين في صندوق البلديات بسرعة وبدون تأخير
2.29	كان يتم إعلامنا باسم المشرف البديل من قبل صندوق البلديات إذا تغيب المنسق المعني بسبب الإجازة أو السفر أو لأي سبب آخر
3.09	تشجع إجراءات صندوق البلديات الشفافية والمصادقية في تنفيذ المشاريع

المصدر: إجابات البلديات التي شملتها العينة.

لقد عبرت البلديات عن موقف معارض (متوسط الإجابات 2.29) لمدى المرونة التي يتعامل بها صندوق البلديات في مجال تعديل بنود العطاء حسب المتغيرات في المشروع، ويعني ذلك الموقف تشدد إلى حد معين يبيده الصندوق بتعديل بنود العطاء في المشروع، ولعل المبرر لذلك ارتباط صندوق البلديات بنظام العطاءات الخاص بالبنك الدولي، والذي يعني ضرورة الحصول على الموافقة أو عدم الممانعة على كل عملية تعديل (قراعين، اتصال شخصي) وهذا يشير إلى ضعف دور الصندوق وتحجيم لدوره وتقليص لصلاحياته الفنية، وبالتالي عدم القدرة على الاستجابة للمتغيرات في المشروع.

ومما يتضح أعلاه، فإن هناك موافقة واضحة (متوسط الإجابات 4.09) من البلديات لضرورة تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة، ولهذا الموقف تفسيرين، أولهما النقص الحالي في عقد مثل تلك الورشات التدريبية، وهذا منافي لما تم الوصول إليه بهذه الدراسة سابقا، والتفسير الثاني أن التغير الحاصل بطواقم البلديات التي يتعلق عملها بآلية العمل وإجراءات التوريد، ولهذا تكمن الحاجة لتدريب مستمر على آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة بالصندوق، وبالموضوع ذاته فإن البلديات أبدت رغبتها بوضوح (متوسط الإجابات 4.09) للمشاركة في ورشات العمل التدريبية لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة.

لقد تبين أن هناك خلا معينا بنماذج التقارير المالية والفنية التي يستخدمها الصندوق بعملية متابعة المشاريع، حيث كان هناك موقفا معارضا (متوسط الإجابات 2.24) لملائمة التقارير الفنية والمالية (المرحلية والنهائية) لطبيعة المشاريع التي يقوم الصندوق بإدارة تمويلها، وكما عبرت البلديات أيضا عن صعوبة (متوسط الإجابات 2.17) استخدام التقارير المشار لها سابقا، وكنتيجة لذلك فقد فضلت البلديات وبشكل واضح (متوسط الإجابات 3.91) لتنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها، وقد أبدت البلديات رغبتها واستعدادها بشكل جلي (متوسط الإجابات 4.11) للمشاركة في ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها، ولمعرفة الدوافع وراء ذلك وبعد الرجوع والتدقيق في تلك التقارير وجد أن تلك التقارير مكتوبة باللغة الانجليزية أولا وتحوي مصطلحات فنية تحتاج لتوضيح من قبل متخصصين، وهناك صعوبة في فهمها من قبل الطواقم الفنية والمالية في البلديات، هذا على الرغم من الجهد الذي تم بذله لتوضيحها وشرحها وكذلك وجد أن تلك التقارير يتم تغييرها باستمرار (الكوبري، اتصال شخصي)، ولهذا فتحتاج البلديات لتدريب متواصل عليها وخاصة حين تغييرها.

وكما يبدو، فإن البلديات تلمس ضعفا في نظام زيارات المتابعة (متوسط الإجابات 2.8) للبلديات و للمشروع من قبل صندوق البلديات أثناء التنفيذ، وبالمقابل رأت البلديات أن تلك الزيارات لم تكن عشوائية أو غير مبرمجة (متوسط الإجابات 2.66) ومن خبرة الباحث واطلاعه على طبيعة الزيارات التي يقوم بها الصندوق أثناء التنفيذ، فإن هناك نقصا في الكادر البشري الذي يخصص لمتابعة التنفيذ، وخير مثال على ذلك المهندس المختص بمتابعة مشاريع بلديات الجنوب ضمن منحة بنك التنمية الألماني يتابع أكثر من 30 بلدية بحوالي 42 مشروع، وإذا نظرنا للبعد الجغرافي بين العبيدية (شمال غرب بيت لحم) مثلا والسموع (جنوب شرق الخليل) بمتوسط مسافة تصل لأكثر من 75 كم نخلص لنتيجة مفادها أن عدد الزيارات الميدانية التي يمكن القيام بها لكل مشروع من قبل المهندس في منطقة الجنوب غير كافي.

تظهر النتائج أن الاتصال والتواصل مع الصندوق غير مرضي (متوسط الإجابات 2.74) للبلديات حيث أن التغذية الراجعة والردود على تقارير البلديات من قبل المشرفين في صندوق البلديات لا تصل بالوقت المناسب أولا، وثانيا الوصول إلى المشرف المعني في صندوق البلديات يحتاج لجهد وليس بالسهولة المتوقعة (متوسط الإجابات 3.29)، وقد عبرت البلديات عن مستوى سلبي (متوسط الإجابات 2.49) من تقبل مشرف الصندوق للتغذية الراجعة من قبل البلديات، وكشكل من أشكال ضعف التواصل بين الطرفين، فإن إعلام البلديات باسم المشرف البديل من قبل صندوق البلديات إذا تغيب المنسق المعني بسبب الإجازة أو السفر أو لأي سبب آخر كان لا يتم بالشكل المطلوب (متوسط الإجابات 2.29) ولم ترضى عنه البلديات، وعند مراجعة المعنيين بصندوق البلديات (النوباني، ربايعة، راشد، اتصال شخصي) لمعرفة الخلفية وراء ذلك كله، تبين أن حجم العمل الذي يقوم به المشرف في صندوق البلديات كبير، وبالتالي ضغط العمل عالي، ومن شأن ذلك التأثير بشكل سلبي على فعالية الاتصال والتواصل بين البلديات والصندوق، وقد يؤثر ذلك بجودة المخرجات لعملية تنفيذ المشاريع الخاصة بالبلديات.

لقد اعتقدت البلديات بان إجراءات صندوق البلديات غير كافية (متوسط الإجابات 3.09) لتشجيع مستوى الشفافية والمصداقية في تنفيذ المشاريع، ولهذا فإن الحاجة لتطوير إجراءات أكثر تحفيزا لتطبيق الشفافية والمصداقية، وتماشيا مع ذلك وبعد مراجعة بعض الوثائق الخاصة بعمل الصندوق، وجد أن صندوق البلديات يطبق إجراءات البنك الدولي في عملية طرح العطاءات والتي وجد أنها لا تراعي القوانين والخصوصية الفلسطينية في الالتزام بالحدود المالية للعطاءات، ولتوضيح ذلك بشكل جلي نورد ما يلي:

- وزارة الحكم المحلي بشكل خاص والسلطة الوطنية بشكل عام، تعتبر السقف المالي لطرح العطاء بالصحف المحلية عشرة آلاف شيكل (حوالي 2500 دولار أمريكي تقريباً)، وبالمقابل يصل ذلك الحد بصندوق البلديات لمائة ألف دولار أمريكي، أي بزيادة حوالي 40 ضعف.
- آلية تقديم عروض العطاءات حسب الصندوق وضمن ذات الحدود المالية آنفة الذكر يمكن قبولها بالفاكس، ولهذا فان ذلك يضعف بشكل واضح مستوى الشفافية والمصادقية.

وباختبار الفرضية المتعلقة بهذه المرحلة، فقد تبين انه لا يوجد تقبل بشكل واضح ($\mu \leq 3.5$) لدى البلديات بإجراءات الصندوق بمرحلة متابعة تنفيذ المشاريع التنموية، كما أن مستوى الدلالة (Sig = 0.00 اقل من $\alpha=0.05$) وقيمة T المحسوبة تساوي -15.511- وعليه فأنا نقبل الفرضية الصفرية (H_0)، والجدول (7.4) يظهر ذلك.

5.4 مرحلة تقييم المشاريع المنجزة

وبخصوص تقييم المشاريع المنجزة، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 88.2% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد بأنه لم يتم أي من مشرفي صندوق البلديات (مقيم داخلي) أو مستشاريه الخارجيين (مقيم خارجي) بعمل زيارة تقييمية عند انتهاء المشروع الذي يخص تلك البلديات، فيما أبدى 8.8% من عينة الدراسة بأنه تمت زيارة بلدياتهم من قبل مستشار خارجي للصندوق، و فقط 2.9% أفادوا بأنه تمت زيارتهم من قبل مشرف داخلي بالصندوق بغرض التقييم، وبالمقابل فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 42.9% من عينة الدراسة بالبلديات ممن أفادوا بقيام الصندوق بزيارات تقييمية، أن المدة الزمنية بين تسليم التقرير النهائي لصندوق البلديات وبين تاريخ الزيارة هي 30 يوم، كما أبدى 28.6% من عينة الدراسة بأن المدة الزمنية المشار إليها أعلاه هي 10 أيام.

جدول 3.4: جدول عرض نتائج فترة قيام الصندوق بزيارات تقييمية.

المدة/ يوم	7	10	15	30
نسبة البلديات (%)	14.3	28.6	14.3	42.9

المصدر: إجابات البلديات التي شملتها عينة الدراسة.

بينت نتائج الدراسة أن ما نسبته 66.7% من عينة الدراسة بالبلديات ممن أفادت بقيام الصندوق بزيارات تقييميه أن المقاييس التالية هي المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار:

- التأكد من تحقيق أهداف المشروع.
- مراجعة مفصلة للإنجازات.
- مدى الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ المشروع.
- مدى الالتزام ببند العطاء وعدم تجاوزها إلا بموافقة مهندس صندوق البلديات.
- استمرارية التأثير الإيجابي للمشروع بعد انتهاء التمويل و/أو المساعدة الفنية.

بينما أفاد ما نسبته 33.3% من عينة الدراسة بالبلديات ممن أفادوا بقيام الصندوق بزيارات تقييميه أن المقاييس التالية هي المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار:

- التأكد من تحقيق أهداف المشروع.
- مراجعة مفصلة للإنجازات.
- مدى الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ المشروع.
- مدى الالتزام ببند العطاء وعدم تجاوزها إلا بموافقة مهندس صندوق البلديات.
- وقع المشروع على الفئة المستهدفة، وقياس رضا المستفيدين من المشروع.
- استمرارية التأثير الإيجابي للمشروع بعد انتهاء التمويل و/أو المساعدة الفنية.

لقد دلت نتائج الدراسة أن ما نسبته 100% من عينة الدراسة بالبلديات ممن أفادت بقيام الصندوق بزيارات تقييميه أنهم لم يتلقوا ملخص عن نتائج التقييم النهائي للمشروع، ومن جانب آخر فقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 96.9% من عينة الدراسة بالبلديات تعتقد أن الصندوق لم يقد بعقد اجتماعات على المستوى القطاعي أو الجغرافي لعرض نتائج تقييم المشاريع المنجزة بشكل عام والدروس المستفادة منها بشكل خاص.

جدول 4.4: جدول ربط تقييم المشاريع المنجزة بدعم البلديات.

العبارة	متوسط الإجابات
نعتقد أن قرار دعم البلديات مستقبلا يتم بناء على تقييم المشاريع المنجزة	2.31

لقد كان موقف البلديات معارضا إلى حد ما (متوسط الإجابات 2.31) للاعتقاد بأن قرار دعم البلديات مستقبلا يتم بناء على تقييم المشاريع المنجزة، ويستدل من ذلك بأن عينة الدراسة بالبلديات لم تلاحظ وجود أي نظام لربط تقييم المشاريع المنجزة بقيمة المشاريع المراد تمويلها لاحقا للبلديات، ويمكن اعتبار ذلك استفتاء من البلديات الممثلة بالعينة على آلية توزيع المنح واختيار المشاريع، حيث أن النظام الذي كان متبعا لا يعطي هامشا معينا للبلديات المتميزة كنوع من التحفيز لأدائها بانجاز المشاريع، ويذكر أن صندوق البلديات قام في الفترة الأخيرة بتطوير نظام معين لتحديد قيمة المنح المقدمة للبلديات (رجب، اتصال شخصي).

وباختبار الفرضية المتعلقة بهذه المرحلة، فقد تبين انه لا يوجد مستوى مقبول ومرضي ($\mu \leq 3.5$) لدى البلديات بإجراءات صندوق تطوير وإقراض البلديات بمرحلة تقييم المشاريع المنجزة، كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.00$ اقل من $\alpha = 0.05$) وقيمة T المحسوبة تساوي 9.766- وعليه فأنتنا نقبل الفرضية الصفرية (H_0)، والجدول (7.4) يظهر ذلك.

6.4 اثر التعامل مع صندوق البلديات كجهة مسؤولة عن إدارة المنح على قدرات البلديات.

جدول 5.4: جدول قياس اثر التعامل مع الصندوق كجهة مسؤولة عن إدارة المنح على قدرات البلديات.

العبارة	متوسط الإجابات
دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية	2.49
دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على تخطيط المشاريع تقديم طلبات الدعم	2.66
دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على تنفيذ المشاريع وإدارتها	2.26
دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على تقييم المشاريع	2.23
دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على صيانة وديمومة المشاريع	3.80

المصدر: إجابات البلديات التي شملتها عينة الدراسة.

لقد أظهرت عينة الدراسة بالبلديات رفضا إلى حد ما للموقف بأن دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرتها على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية، وذلك بمتوسط إجابات 2.49، ويحمل هذا الموقف نظرة سلبية إلى حد ما لدور لصندوق البلديات في بناء قدرات البلديات بخصوص تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية، ومن واقع الاطلاع المستفيض على عمل صندوق البلديات، فإن الصندوق يشترط حصول المشروع المقترح على موافقة مجتمعية، ولكن الآلية الحالية لذلك تعتبر ضعيفة وشكلية وغير فعالة.

لقد أبدت البلديات الممثلة بعينة الدراسة موقفا محايدا (متوسط إجابات 2.66) إزاء دور صندوق البلديات في تخطيط المشاريع وتقديم طلبات الدعم للبلديات، وهذا مؤشر سلبي إلى حد ما لتقييم دور الصندوق في بناء قدرات البلديات بمجال تخطيط المشاريع وتقديم طلبات الدعم للبلديات، وحيث أن أحد أهم أهداف صندوق البلديات هو بناء قدرات البلديات، فإن الدور الذي يقوم به الصندوق بهذا الاتجاه يحتاج لتفعيل وتطوير.

ومن الواضح أن البلديات تقيم دور الصندوق بشكل سلبي (متوسط إجابات 2.26) عند الحديث عن تقييم المشاريع، وتعتبر دور الصندوق غير مؤثر بذلك، حيث أن الصندوق لم يقم بعمل أية دراسة تقييمية ذاتية أو خارجية لمشاريع البلديات، وبالتالي لم يتم استغلال التغذية الراجعة ومعرفة رأي البلديات بدور الصندوق بشكل عام.

اعتبرت البلديات أن دور صندوق البلديات كان سلبيا (متوسط إجابات 2.23) بموضوع صيانة وديمومة المشاريع التي يمولها، حيث أن الصندوق لا يقوم بأية مرحلة من مراحل إقرار المشروع والتخطيط له بأخذ صيانة المشروع وديمومته بعين الاعتبار، وبالمشروع الأخير الذي تم تمويله من بنك التنمية الألماني (KFW) تم الطلب من البلديات بناء على رغبة الممول بالتأكد من ديمومة المشروع وتقديم خطة صيانة للمشروع، وقد اشترط الصندوق الموافقة على طلب المنحة للبلدية بتوفير خطة الصيانة.

وقد تبين أن هناك موافقة (متوسط إجابات 3.80) لدى البلديات للموقف القائل بأن صندوق البلديات يقوم بدور هام في عملية التنمية في فلسطين، وما يدعم ذلك الموقف حجم الدعم المقدم من قبل الصندوق وانتشاره ليشمل 132 بلدية وهيئة محلية في الضفة الغربية وقطاع غزة عدا عن بعض المجالس المشتركة، وكذلك المجالات التي يعمل بها من تأهيل البنية التحتية بشكل رئيسي وبناء قدرات الهيئات المحلية، وكل ذلك يصب بعملية التنمية في فلسطين.

وباختبار الفرضية المتعلقة بهذه المرحلة، فقد تبين انه لا يوجد رضى جيد ($\mu \leq 3.5$) لدى البلديات بأثر التعامل مع صندوق البلديات كجهة مسؤولة عن إدارة المنح على قدرات البلديات، كما أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.00$ اقل من 0.05) وقيمة T المحسوبة تساوي -9.816 وعليه فأنا نقبل الفرضية الصفرية (H_0)، والجدول (7.4) يظهر ذلك.

7.4 انطباع البلديات عن صندوق البلديات بشكل عام.

جدول 6.4: جدول قياس انطباع البلديات عن صندوق البلديات بشكل عام.

العبارة	متوسط الإجابات
رؤية وتوجهات صندوق البلديات واضحة	2.91
أجندة صندوق البلديات أجندة وطنية وليست حزبية أو سياسية	4.91
يعمل صندوق البلديات على تشجيع التمييز والإبداع	2.63
يستخدم صندوق البلديات المنهجية العلمية في عمله	3.03
يقوم صندوق البلديات بدعم مشاريع لا تقوم بدعمها مؤسسات مانحة أخرى	2.50

المصدر: إجابات البلديات التي شملتها عينة الدراسة.

وعلى الرغم من الجهد الذي يقوم به الصندوق في إبراز رؤيته ودوره وأهدافه سواء من خلال الاجتماعات أو الورشات المختلفة مع البلديات، إلا أن رؤية وتوجهات الصندوق وكما تنظر لها البلديات غير واضحة (متوسط إجابات 2.91)، ولهذا فان هناك حاجة لجهد إضافي منظم لتوضيح دور ورؤية وتوجهات الصندوق.

عبرت البلديات وبموقف شديد الوضوح (متوسط إجابات 4.91) بان أجندة صندوق البلديات تعتبر أجندة وطنية وليست حزبية أو سياسية، ولعل الظروف الداخلية وحالة الانقسام التي يمر بها الشعب الفلسطيني بمكوناته السياسية والوطنية والتي ألقت بظلالها على عمل البلديات، أثرت بشكل سلبي على الأجندة الوطنية للعديد من المؤسسات، ومن الواضح ومن خلال الموقف الذي عبرت عنه البلديات تجاه الصندوق انه لا توجد أية أجندة حزبية أو سياسية للصندوق.

ولعل المرحلة السابقة التي مر بها الصندوق من حيث المأسسة وبناء الأنظمة من جهة البناء الداخلي، والإشراف على تنفيذ المشاريع خارجياً، والقيود التي يفرضها الممولون هي السبب في جعل هامش تشجيع التمييز والإبداع من قبل الصندوق تجاه البلديات يكاد يكون محدوداً وغير واضح (متوسط إجابات 2.63) كما عبرت عنه البلديات، ولهذا يتطلب العمل على تشجيع البلديات للتمييز والإبداع.

وباختبار الفرضية المتعلقة بهذه المرحلة، فقد تبين أنه لا يوجد لدى البلديات انطباق مقبول بشكل عام ($\mu \leq 3.5$) عن الصندوق، وعلى الرغم من أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.361$) أكبر من ($\alpha = 0.05$) إلا أن قيمة T المحسوبة تساوي -0.927- وعليه فأنا نقبل الفرضية الصفرية (H_0)، والجدول (7.4) يظهر ذلك.

8.4 أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع صندوق البلديات وأهم الاقتراحات لحلها (حسب رأي البلديات التي شملتها عينة الدراسة)

1.8.4 المشاكل والعقبات

- عدم وضوح المنهجية للتخطيط والتحضير.
- إجراءات التحضير والتخطيط للمشروع ليست سهلة لكثير من الهيئات المحلية.
- صعوبة النماذج لطلبات المنح.
- محدودية المنحة المخصصة تقيد وتحد من اختيار مشاريع معينة.
- المدة الزمنية بين تقديم الطلبات ومرحلة التقييم والاختيار طويلة.
- متابعة التنفيذ من قبل الصندوق أو الاستشاري ضعيفة.
- صندوق البلديات لم يتبع سياسة التقييم للمشاريع المنجزة للبلديات.
- تعديل المعايير التي يتم على أساسها رصد المبلغ المخصص للبلدية مع الأخذ في الاعتبار حاجة البلدية الملحة لمشروع معين وحجم المبلغ المخصص له.

2.8.4 أهم الاقتراحات لتطوير عمل الصندوق من وجهة نظر البلديات

- تحديد المخصص المالي لكل بلدية بناءً على احتياج البلدية من المشاريع في القطاعات المختلفة وليس على عدد سكان البلدة.
- زيادة كادر الموظفين للقسم الفني والمالي في الصندوق بحيث يغطي احتياج البلديات.
- أن يكون تقييم من قبل الصندوق لأداء البلدية ومعرفة مستوى أدائها على المستوى الفني والمالي.

9.4 أهم الأولويات لتحسين دور صندوق البلديات في دعم المشاريع (حسب رأي البلديات التي شملتها عينة الدراسة)

- تطوير نماذج سهلة لطلبات المنح.
- تطوير نظام عطاءات مناسب.
- توزيع الأموال حسب الأداء للبلديات والحاجة للمشاريع.
- الاهتمام أكثر بالمتابعة الميدانية أثناء التنفيذ.
- تبسيط الإجراءات المتبعة أو تكثيف ورشات العمل لشرح وتبسيط هذه الإجراءات.
- زيادة المرونة في التعامل مع بنود العطاءات وقبول التغيير أثناء التنفيذ بنسبه معقولة.

جدول 7.4: جدول اختبار الفرضيات.

المحاور التي تم اختبارها	الفرضية قيد الاختبار	دالة الاختبار T	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
مرحلة تقديم طلبات الدعم وفرزها وتقييمها	رضى البلديات بإجراءات الصندوق بمرحلة تقديم طلبات المنح ومراجعتها وتقييمها والموافقة عليها	-6.709	0.000	قبول الفرضية
مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع التنموية	تقبل البلديات بإجراءات الصندوق بمرحلة متابعة تنفيذ المشاريع	-15.511	0.000	قبول الفرضية
مرحلة تقييم المشاريع المنجزة	وجود مستوى مقبول ومرضي لدى البلديات بإجراءات الصندوق بمرحلة تقييم المشاريع المنجزة	-9.799	0.000	قبول الفرضية
اثر التعامل مع الصندوق كجهة داعمة في بناء قدرات البلديات	رضى البلديات بأثر التعامل مع الصندوق كجهة مسؤولة عن إدارة المنح على قدرات البلديات	-9.816	0.000	قبول الفرضية
انطباع البلديات عن صندوق تطوير البلديات بشكل عام	يوجد لدى البلديات انطباع مقبول بشكل عام عن الصندوق	-0.927	0.361	قبول الفرضية

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

على ضوء النتائج التي أفضت لها هذه الدراسة، فيمكن تحديد الاستنتاجات التالية:

- كان هناك حاجة ماسة لإنشاء جسم تنفيذي مستقل، يتمتع بصلاحيات كافية، ويضم كفاءات قادرة على إدارة المنح الموجهة نحو قطاع الحكم المحلي، وتكون من مهامه التنسيق مع المانحين، وكذلك تجنيد الدعم للبلديات وتطوير أداءها.
- فكرة إنشاء صندوق البلديات تتوافق مع سياسة وزارة الحكم المحلي وليس إضعافا لها، حيث أن دور الوزارة هو دور توجيهي وإشرافي وليس دور تنفيذي، وهذا ينسجم مع أهداف الوزارة حسب قانون الهيئات المحلية رقم (1) لعام 1997.
- عدم وجود إجراءات محددة لدى صندوق البلديات لعملية التخطيط واختيار طبيعة المنح التي يدير عملية تمويلها، وكذلك عدم وجود إجراءات محددة يستخدمها الصندوق في عملية تحديد الاحتياجات والأولويات للهيئات المحلية قطاعياً مثل (الطرق، المياه، الكهرباء.... الخ).
- طلبات الدعم التي تقدمها البلديات للصندوق للحصول على المنحة، يتم تعبئتها بواسطة نماذج نمطية محددة ويقوم الصندوق مباشرة أو من خلال مستشاريه بتقديم الإرشادات لكيفية تعبئة طلبات الدعم، وقد تبين أن البلديات لديها الرغبة المستمرة بعقد لقاءات واجتماعات مع الصندوق أو مستشاريه لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم.
- الفترة الزمنية التي يخصصها الصندوق لتعبئة طلب الدعم غير كافية، ويتطلب زيادتها بشكل واضح.

- هناك تباين واضح تماماً بين التزام البلديات بتسليم طلبات الدعم بالوقت المحدد، وبين الواقع الفعلي لذلك.
- عدم وجود نظام لدى الصندوق لإشعار البلديات باستلام طلبات الدعم.
- هناك تأخير واضح من قبل الصندوق بمرحلة إقرار المخصصات المالية للبلديات وإشعاره بها، ويتجاوز ذلك فترة إقرار الموازنات السنوية للبلديات (فترة نهاية العام).
- عدم وجود زيارات ميدانية من قبل الصندوق للبلديات خلال مرحلة تقييم طلب الدعم للتأكد من طبيعة المشروع المراد دعمه.
- هناك تأخير من قبل الصندوق بمرحلة تقييم طلبات الدعم، وهذا يتسبب بالتأخير بوصول خطابات الموافقة على المشروع للبلديات المختلفة.
- الصندوق لا يقوم بتوثيق ردوده عند رفضه للمشاريع المقدمة من قبل البلديات عند تعارضها مع طبيعة المنح التي يدير تمويلها.
- هناك رغبة واضحة من قبل البلديات بأن يقوم الصندوق بمناقشتها بمذكرة التفاهم المزمع توقيعها مع البلدية.
- عدم وجود نظام مدون ومتبع لدى إدارة المشاريع التي يقوم صندوق البلديات بإدارة تمويلها.
- الصندوق لديه دليل عمل لإجراءات التوريد المتبعة، ويقوم بعمل ورشات عمل توضيحية لتلك الإجراءات، وهناك رغبة لدى البلديات بحضور تلك الورشات التدريبية.
- الصندوق لا يقوم بعقد ورشات عمل توضيحية عن كيفية إعداد التقارير الفنية المطلوبة (المرحلية و النهائية)، وتعتبر البلديات نماذج التقارير المالية غير ملائمة لطبيعة المشاريع التي يديرها الصندوق.
- هناك تأخير بوصول الدفعات المالية لحساب المقاول/المورد ومن شأن ذلك أن يخل بالاتفاقية التعاقدية مع المقاول/المورد للمشروع.
- عدم وجود المرونة الكافية لدى صندوق البلديات لتعديل بنود العطاء حسب المتغيرات في المشروع.
- هناك ضعف بنظام زيارات المتابعة الميدانية للبلديات والمشروع من قبل المشرفين في صندوق البلديات أثناء مرحلة التنفيذ.
- البلديات غير راضية عن واقع الاتصال والتواصل مع الصندوق وخاصة في مجال التغذية الراجعة من البلديات، وكذلك مجال الوصول إلى المشرف المعني بالصندوق.
- إجراءات صندوق البلديات لتشجيع مستوى الشفافية والمصداقية في تنفيذ المشاريع غير كافية.

- هناك ضعف شديد بنظام تقييم المشاريع لدى صندوق البلديات، سواء كان ذلك من خلال الصندوق مباشرة أو من خلال المستشارين الخارجيين، وقد تبين أن قرار دعم البلديات لا يستند إلى تقييم المشاريع المنجزة.
- لا يوجد تركيز لدى صندوق البلديات على ديمومة المشروع وطبيعة صيانتها.
- البلديات تعتقد أن صندوق البلديات يقوم بدور هام في عملية التنمية في فلسطين.
- رؤية وتوجهات الصندوق غير واضحة بالشكل الكافي لدى البلديات.
- تُجمع البلديات و بشكل لا لبس فيه، على أن أجنحة صندوق البلديات تعتبر أجنحة وطنية وليست حزبية أو سياسية.
- الهامش الذي يقوم به الصندوق لتشجيع التميز والإبداع محدود كما تراه البلديات.

2.5 التوصيات

استنادا للاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة، فيمكن إبراز التوصيات التالية لصندوق البلديات:-

- ضرورة تبني نظام مكتوب وفعال لعملية التخطيط واختيار طبيعة المنح التي يدير الصندوق تمويلها واللجوء إلى دراسات مسحية وإحصاءات حديثة للواقع الفلسطيني لتبيان أهم الاحتياجات والأولويات للبلديات، ومن المناسب أيضا استحداث وتطوير مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للبلديات واستغلال مخرجاتها في مرحلة التحضير والتخطيط، و كذلك التركيز على إبراز جدوى المشروع وآثاره المستقبلية على المجتمع.
- مرحلة تعبئة وتقديم البلديات لطلبات الدعم للصندوق يشوبها العديد من الملاحظات، ولهذا يوصى بمراجعتها من حيث الإجراءات، والنماذج المستخدمة، والفترات الزمنية لإنجازها، وبناء قدرات البلديات على تعبئتها، وكذلك آلية توثيقها.
- ضرورة قيام الصندوق بإقرار وإشعار البلديات بالمنح المخصصة لها قبل موعد تسليم موازاناتها السنوية لوزارة الحكم المحلي، والتي تكون عادةً بنهاية شهر تشرين الثاني من كل عام، وذلك للتخطيط السليم والمبني على أرقام واقعية عند إقرار الموازنة السنوية للبلدية.
- تطوير نظام وآلية فعالة لزيارات مشرفي الصندوق للبلديات ومشاريعها خلال مراحل المشروع المختلفة وخاصة مرحلة التقييم لطلب الدعم ومرحلة التنفيذ.
- ضرورة تحسين مستوى الاتصال والتواصل بين الصندوق والبلديات وتوثيق المراسلات بين الطرفين، وكذلك الاستفادة من التغذية الراجعة من البلديات.

- تبني نظام فعال لإدارة المشاريع التي يقوم الصندوق بمتابعتها والإشراف على تنفيذها, وبما يشمل نظام المراقبة الفنية ونظام الدفعات المالية وما يرتبط بها من تقارير مرحلية ونهائية وكذلك دليل العطاءات وضرورة تدريب العاملين الفنيين والماليين بالبلديات على ذلك النظام.
- هناك حاجة لتعيين طواقم إضافية لدى صندوق البلديات من مهندسين وماليين لزيادة كفاءة وفعالية الأداء وتقليص فترة صرف الدفعات المالية للمقاولين/الموردين.
- يوصى بضرورة تركيز الصندوق على استخدام إجراءات تشجع الشفافية والمصادقية في كافة مراحل دورة المشروع من قبل البلديات وخاصة في مرحلة العطاءات والتنفيذ والصرف المالي.
- العمل على تطوير واستخدام نظام فعال لتقييم المشاريع يضمن مشاركة اللاعبين الأساسيين بمرحلة التقييم, وبما يساهم في الاستفادة من الأخطاء ومحاولة استخلاص العبر والدروس في المشاريع اللاحقة, ومن الأنسب ربط مستوى التقييم المقصود بحجم الدعم المقدم للبلديات مستقبلاً.
- ضرورة الاهتمام بشكل واضح بإجراءات صيانة المشروع والمحافظة على ديمومته سواء مرحلة تقديم طلب الدعم (خطة التشغيل) أو بمرحلة ما بعد الانتهاء من المشروع (خطة الصيانة).
- العمل على توضيح وترسيخ رؤية وتوجهات وأهداف الصندوق للبلديات وذلك من خلال القيام بحملة إعلامية ترويجية مركزة تستهدف صانعي القرار بالبلديات.
- هناك حاجة لقيام الصندوق باعتماد إجراءات فعالة لتشجيع مستوى التمييز والإبداع بالعمل لدى البلديات, ولهذا يوصى بتطوير نظام حوافز مادية للبلديات بحيث يتم ربط حجم المخصصات المالية بأداء البلدية مالياً وفنياً وإدارياً.

المراجع

المراجع العربية

- الهموز، إ. (2008): تطوير إستراتيجية المدينة "دراسة حالة -مدينة نابلس" جامعة النجاح الوطنية (رسالة ماجستير)
- فلسطين، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار (بكدار). (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، بكدار، رام الله.
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي (2004): دراسة حول تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية. الإدارة العامة للدراسات والأبحاث، رام الله.
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي (2003): الحكم المحلي الفلسطيني في ثماني سنوات (1994-2003). وزارة الحكم المحلي، رام الله.
- فلسطين، وزارة التخطيط (ب ت): خطة التنمية متوسطة المدى 2005-2007.
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي (2006): المشاريع في الهيئات المحلية الفلسطينية-احتياجات المواطنين، بين المرحلية والتوقعات النبوية. وزارة الحكم المحلي، رام الله. (غير منشور).
- الأعرج، ح. (1997): الهيئات المحلية في ظل الاحتلال. منشورات جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- عبد الحميد، ع. (2008): التخطيط الهيكلي في ظل الاحتلال. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التخطيط العمراني. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) (2005): نحو توظيف أنجع للمساعدات الخارجية المقدمة للشعب الفلسطيني، الطبعة الأولى. ماس، رام الله.
- دمج، ع. (2006): برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وأثره على التنمية الريفية المحلية في فلسطين من 1994-2006 (حالة دراسية- محافظة جنين). جامعة القدس، فلسطين.
- صالح، أ. (2007): نحو دور تنموي أكبر للمساعدات الطارئة المقدمة للشعب الفلسطيني "حالة دراسية" برنامج من عائلة لعائلة المنفذ من خلال مؤسسة التعاون. جامعة القدس، فلسطين. (مشروع بحث).
- عبد الهادي، ع. (2004): المؤسسات الحكومية وغير الحكومية الفلسطينية إشكاليات العلاقة والتنسيق (أوراق سياساتية حول الإصلاح في المؤسسات الفلسطينية، 4). جامعة بيرزيت. بيرزيت - فلسطين.

- وزارة التخطيط (2005): خطة التنمية متوسطة المدى 2005-2007. وزارة التخطيط، رام الله-فلسطين.
- وزارة التخطيط (2007): خطة التنمية متوسطة المدى 2008-2010. وزارة التخطيط، رام الله-فلسطين. (بيانات غير منشورة).
- وزارة التخطيط (2010): خطة بناء الدولة 2011-2013. وزارة التخطيط، رام الله-فلسطين. (بيانات غير منشورة).
- عبد الله، سمير (2005): نحو صياغة رؤية تنمية فلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، رام الله.
- صلاح عبد العاطي (2005): دراسة حول الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، مركز الميزان لحقوق الإنسان، غزة، إبريل،.
- القصرأوي، ع. (2007): الاتجاهات التنموية للمانحين وأثرها على التنمية المحلية في الأراضي الفلسطينية. جامعة القدس، فلسطين (رسالة ماجستير)
- مكى، ع. (1998): العلاقة بين السلطة المركزية وهيئات السلطة المحلية- دراسة مقارنة مع التطبيق في فلسطين. جامعة بيرزيت، فلسطين. (رسالة ماجستير).
- المجلس التشريعي، (1997): قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، صادر عن رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية.
- مقداد، س (2001): الحصار الاسرائيلي والمساعدات الدولية. مجلة رؤية، العدد، 14، رام الله.
- المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار (بكدار). (2004): تقرير حول المساعدات الدولية 1993-2008، بكدار، رام الله.
- عبد الرزاق، عمر وموسى، نائل (2001): تقييم خطط التنمية وبرامج الوزارات المختلفة من زاوية مكافحة الفقر، رام الله.
- شعبان، عمر، 2006، "نحو توظيف أفضل للتمويل الدولي في التنمية في فلسطين"، ورقة مقدمة لمؤتمر تمويل التنمية في فلسطين، برنامج دراسات التنمية، جامعة بير زيت، رام الله.
- ملفات خطط التنمية والتشغيل والاستثمار الفلسطينية (1997-2007)، وزارة التخطيط، رام الله.
- ماس، (2001-2008) معهد الدراسات والسياسات الاقتصادية، تقارير ودراسات مختلفة: رام الله، فلسطين.
- ريادة، (2009) دراسة المعوقات بالعلاقة بين وزارة الحكم المحلي والبلديات: رام الله، فلسطين.

المراجع الإنجليزية

- Ministry of Foreign Affairs, (2003): **Monitoring Report of Donors' Assistance**, June 2003. International Aid Coordination Department, Ministry of Foreign Affairs, Ramallah
- Ministry of Planning, Directorate General of Aid Management and Coordination. (2005): **International Assistance to the Occupied Palestinian Territory in 2004**, Ministry of Planning, Ramallah.
- Municipal Development and Lending Fund(2010): **Evaluation of AFD Fund**, Thierry, Ramallah.
- Cooperative Housing Foundation(CHF), (2009): **Obstacles between the Local Governments Units & Ministry of Local Government**, Riyada for Consulting and Training, Ramallah.
- Alpha for Information & Researches, (2009): **EMSRPII Beneficiaries Assessment-Final Report**, Ramallah.
- United Nations for Development Programme(2009): **Update of Diagnostic Report for the Local Governance System in the(Opt), Jerusalem.**
- World Bank(2010): **Municipal Finance and Service Provision in the West Bank & Gaza**, Jerusalem.

المواقع الإلكترونية

- MDLF: <http://www.mdlf.org.ps/pdfs/MDLFSemiAnnualReport-2009PDF-Final.pdf>
- MDLF: <http://www.mdlf.org.ps/etemplate.php?id=68>
- MDLF: <http://www.mdlf.org.ps/etemplate.php?id=113>
- MoP: http://www.mop-gov.ps/new/issues_details.php?pid=11
- MoP: http://www.mop-gov.ps/new/publishing_details.php?pid=40
- MoP: http://www.mop-gov.ps/new/publishing_details.php?pid=43
- Worldbank: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/MENAEXT/WESTBANKGAZAEXTN/0,,contentMDK:21792114~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:294365,00.html>
- Worldbank: <http://web.worldbank.org/external/projects/main?pagePK=64283627&piPK=73230&theSitePK=294365&menuPK=294396&Projectid=P122272>
- MoLG: <http://www.molg.pna.ps/studies/LGSystems-ComparativeStudy-ArabicFinalOct2009.pdf>
- MoLG: <http://www.molg.pna.ps/Studies.aspx?yer=6&id=4&page=3>
- MoLG: <http://www.molg.pna.ps/Studies.aspx?yer=6&id=4&page=2>
- MAS: <http://www.pal-econ.org>

1. المقابلات (اتصال شخصي)

- المدير الإداري والمالي لصندوق البلديات (نيسان، 2009). اتصال شخصي.
- القائم بأعمال مدير العمليات بصندوق تطوير وإقراض البلديات (أيار، 2009). اتصال شخصي.
- القائم بأعمال مدير العلاقات الخارجية والتخطيط الاستراتيجي (أيار، 2009). اتصال شخصي.
- وكيل وزارة الحكم المحلي السابق (تشرين أول 2008). اتصال شخصي.
- مدير دائرة البناء المؤسسي بصندوق تطوير وإقراض البلديات (تشرين أول، 2010). اتصال شخصي.
- مدير الدائرة الفنية لصندوق البلديات (أب، 2009). اتصال شخصي.
- مدير الإشراف في صندوق البلديات (أب، 2009). اتصال شخصي.
- مدير مشروع البرنامج الطارئ (الاستشاري-المجموعة العالمية-معالم) اتصال شخصي.

2. المقابلات (اتصال هاتفي)

- مهندس الإشراف في صندوق البلديات-شمال الضفة الغربية (أيلول، 2009). اتصال هاتفي.
- مهندس الإشراف في صندوق البلديات-وسط الضفة الغربية (أيلول، 2009). اتصال هاتفي.
- مهندس الإشراف في صندوق البلديات-جنوب الضفة الغربية (أيلول، 2009). اتصال هاتفي.
- مهندس الاستشاري لصندوق تطوير وإقراض البلديات -المجموعة العالمية للهندسة والاستشارات (نيسان، 2009). اتصال هاتفي.

ملحق 1.1 دليل مقابلة البلديات

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية

رقم المقابلة	تاريخ المقابلة
--------------	----------------

السادة/...../المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الطالب أسامة كامل خليل صالح بعمل بحث بعنوان:

نحو إدارة أنجع للمساعدات المقدمة للهيئات المحلية الفلسطينية

حالة دراسية: صندوق تطوير وإقراض البلديات

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية، لذا يرجى التعاون معه وتزويده بالبيانات والمعلومات اللازمة لمساعدته في إتمام رسالته، وذلك خدمة للمؤسسات الفلسطينية وعملية التنمية في فلسطين بشكل عام و صندوق تطوير وإقراض البلديات والهيئات المحلية الفلسطينية خاصة ، علماً أن هذه البيانات والمعلومات هي لأغراض علمية بحتة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الدكتور عزام صالح

المشرف على رسالة الماجستير

ملاحظة: كلمة الصندوق تشمل صندوق البلديات نفسه او احد المستشاريين الذين تعاقد معهم
الصندوق لتنفيذ مهمة معينة لصالحه.

- معلومات عامة عن الهيئة المحلية:

	1. اسم البلدية كاملاً		
	2. سنة التأسيس		
	عدد أعضاء المجلس البلدي		
	عدد الموظفين بشكل عام (داخل البلدية)		
	عدد الفنيين في البلدية (قسم الهندسة)		
	عدد الماليين في البلدية (قسم المحاسبة)		
	3. هاتف البلدية		
	4. فاكس البلدية		
	5. بريد إلكتروني		
المشاريع التي حصلت عليها البلدية من صندوق تطوير وإقراض البلديات خلال الأعوام 2007-2008			
اسم المشروع	جهة التمويل	القطاع الذي يندرج تحته المشروع	قيمة المشروع (\$)

أولاً: مرحلة التخطيط والتحضير:

1.1 هل هناك إجراءات يستخدمها الصندوق في عملية التخطيط واختيار وتحديد طبيعة المنح التي يدير عملية تمويلها (طارئة أو تنموية)؟

أ. نعم ب. لا

إذا كان الجواب (نعم)، كيف يتم ذلك؟

1. من خلال دراسات وزيارات ميدانية يقوم بها طاقم الصندوق.

2. من خلال من خلال دراسات وأبحاث ميدانية قام بها مستشارين من خارج الصندوق وإدارة وإشراف الصندوق.

3. من خلال من خلال دراسات وجولات ميدانية قام بها مستشارين من خارج الصندوق دون تنسيق مع الصندوق.

4. من خلال اجتماعات عامة /خاصة (أو كلاهما معا) مع بلديات ذات علاقة قام بها طاقم الصندوق مباشرة.

5. غير ذلك: (حدد).....

1 2 هل هناك إجراءات محددة يستخدمها الصندوق في عملية تحديد الاحتياجات والأولويات للهيئات المحلية قطاعيا (قطاع الطرق، المياه، الكهرباء،...الخ)

أ. نعم ب. لا

إذا كان الجواب (نعم)، كيف يتم ذلك؟

1. من خلال دراسات وزيارات ميدانية يقوم بها طاقم الصندوق.

2. من خلال من خلال دراسات وأبحاث ميدانية قام بها مستشارين من خارج الصندوق وإدارة وإشراف الصندوق.

3. من خلال من خلال دراسات وجولات ميدانية قام بها مستشارين من خارج الصندوق دون تنسيق مع الصندوق.

4. من خلال اجتماعات عامة /خاصة (أو كلاهما معا) مع بلديات ذات علاقة قام بها طاقم الصندوق مباشرة.

5. غير ذلك: (حدد).....

ثانياً: مرحلة تقديم طلبات المنح ومراجعتها وتقييمها والموافقة عليها:

1.2 كيف علمت بلديتكم بوجود منحة لمشاريعكم؟

1. بناءً على إشعار وتعليمات من صندوق البلديات.

2. بناءً على إعلان في الصحف المحلية.

3. من خلال اجتماع عام دعى إليه صندوق البلديات وعرض مشاريعه المتوقعة.

4. من خلال موقعه الالكتروني.

5. بالتواصل والمتابعة المستمرة لنشاطات صندوق البلديات.

6. غير ذلك: (حدد).....

2.2 كيف تقدمت بلديتكم بطلب الدعم؟

1. باستخدام النماذج النمطية الموحدة المعتمدة من قبل صندوق البلديات.

2. بشكل مختلف وغير منسجم مع النموذج الموحد.

1.2.2. إذا كان الجواب على النماذج النمطية الموحدة، هل استلتم معها إرشادات لكيفية تعبئتها و التقدّم بها؟

أ. نعم ب. لا

2.2.2. إذا كان الجواب بشكل مختلف، هل أشعركم صندوق البلديات بعد تقديم الطلب بضرورة استخدام ما فيه وعكسه على النموذج الموحد وزودكم به؟

أ. نعم ب. لا

3.2 ما هي المدة الزمنية المخصصة لتعبئة طلب الدعم؟.....يوم.

1.3.2. هل المدة الزمنية المخصصة لتعبئة طلب الدعم مناسبة برأيكم؟

أ. نعم ب. لا

2.3.2. إذا كان الجواب (لا)، ما هي المدة الزمنية المنطقية برأيكم؟.....يوم.

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
4.2	طلبات الدعم التي يعتمدها صندوق البلديات سهلة التعبئة والاستخدام					
5.2	متطلبات وشروط دعم المشاريع واضحة للبلديات					

6.2 هل تم دعوتكم لأي لقاء أو اجتماع لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط ذلك؟

أ. نعم ب. لا

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
7.2	نعتقد في بلديتنا أنه من الأفضل عقد لقاءات أو اجتماعات لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط الدعم					
8.2	لدى بلديتنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في أي لقاء أو اجتماع لتوضيح كيفية تعبئة طلبات الدعم ومتطلبات وشروط ذلك					

9.2 هل طلبتم أثناء تعبئة طلب الدعم أي مساعدة فنية من احد موظفي صندوق البلديات؟

أ. نعم ب. لا

9.2.1 هل حصلتكم عليها بالوقت المناسب؟

أ. نعم ب. لا

10.2 هل قمتم بتسليم طلب الدعم في الوقت المحدد؟

أ. نعم ب. لا

11.2 هل وصلتكم رسالة إشعار باستلام طلب الدعم؟

أ. نعم ب. لا

1.11.2 إذا كان الجواب (نعم)، خلال كم يوم من تسليم الطلب وصلتكم؟ يوم.

12.2 هل تضمنت رسالة إشعار استلام الطلب المدة التي سيتم إعلامكم خلالها بنتائج التقييم؟

أ. نعم ب. لا

1.12.2 إذا كان الجواب (نعم)، فكم كانت المدة؟ يوم.

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
13.2						
14.2	نعتقد في بلديتنا أنه من الأفضل إشعار البلدية بمخصصات الدعم قبل نهاية العام للتخطيط السليم للموارد وقرار الموازنة بناء على ذلك					

15.2 هل تمت زيارة بلديتكم من قبل احد موظفي صندوق البلديات لتقييم طلب الدعم؟

أ. نعم ب. لا

18.2 ما هي المدة الزمنية بين التقدم بطلب الدعم لمشروعكم وبين وصول خطاب الموافقة؟

..... يوم.

1.18.2 هل هي برأيكم مدة مناسبة؟

أ. نعم ب. لا

2.18.2 إذا كان الجواب (لا)، ما هي المدة المنطقية برأيكم؟ يوم.

19.2 هل سبق وأن تقدمت بلديتكم إلى صندوق البلديات بطلب دعم وتم رفض المشروع؟

أ. نعم ب. لا

1.19.2 إذا كان الجواب (نعم)، هل وصلتكم رسالة رفض؟

أ. نعم ب. لا

2.19.2 إذا كان الجواب (نعم)، هل تم توضيح أسباب الرفض؟

أ. نعم ب. لا

3.19.2. إذا كان الجواب نعم هل كانت الأسباب واضحة ومقنعة؟

أ. نعم
ب. لا

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
4.19.2	نفضل دائماً في بلديتنا وفي حال رفض مشروعنا أن يصلنا رسالة رد تبين أسباب الرفض لكي نتعرف على نقاط الضعف ونتجنبها في المرات القادمة					

20.2 هل سبق وأن تقدمت ببلديتكم بطلب دعم لصندوق البلديات وتم تأجيل المشروع؟

أ. نعم
ب. لا

1.20.2. إذا كان الجواب (نعم)، هل وصلتكم رسالة تأجيل؟

أ. نعم
ب. لا

2.20.2. إذا كان الجواب (نعم)، هل تم توضيح أسباب التأجيل ومدته؟

1. نعم تم توضيح أسباب التأجيل ومدته.

2. نعم تم توضيح أسباب التأجيل فقط.

3. نعم تم توضيح مدة التأجيل فقط.

4. لا لم يتم التوضيح.

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
3.20.2	نفضل دائماً في بلديتنا وفي حال تأجيل مشروعنا أن يصلنا رسالة رد تبين أسباب ومدة التأجيل وذلك لتساعدنا على تخطيط مشاريعنا بصورة أفضل					

ثالثاً: مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع:

1.3 هل تم مناقشتكم من قبل صندوق البلديات بمذكرة التفاهم ومدى ملائمتها لطبيعة بلديتكم

ومشروعكم قبل توقيعها؟

أ. نعم
ب. لا

1.1.3. هل تفضلون أن يتم مناقشتكم من قبل صندوق البلديات بمذكرة التفاهم قبل توقيعها؟

أ. نعم
ب. لا

2.3 هل يوجد لدى الصندوق نظام مدون ومتبع لإدارة المشاريع؟

أ. نعم
ب. لا

6.3 هل تم تزويدكم بدليل العمل وإجراءات التوريد المتبعة قبل مباشرة التنفيذ؟

أ. نعم
ب. لا

1.6.3. إذا كان الجواب (لا)، هل تعتقدون أنه (أي دليل العمل) من متطلبات العمل الضرورية والتي

تساعد على تنفيذ المشروع بالكفاءة والفعالية المطلوبة؟

أ. نعم
ب. لا

2.6.3 هل قام صندوق البلديات بعمل ورشة عمل توضيحية عن آلية العمل وإجراءات التوريد

المتبعة؟

أ. نعم
ب. لا

7.3 هل قام صندوق البلديات بعمل ورشة عمل توضيحية عن كيفية إعداد التقارير الفنية والمالية

المطلوبة (المرحلية والنهائية)؟

أ. نعم
ب. لا

8.3 ما هو معدل المدة التي كانت تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب

المشروع(المقاول/المورد)وذلك بعد استكمال كافة المتطلبات الخاصة بكل دفعة؟

..... يوم.

1.8.3 ما رأي بلديتكم في هذه المدة؟

1. طويلة جداً 2. طويلة 3. معتدلة 4. قصيرة 5. قصيرة جداً

2.8.3 إذا كانت هذه المدة طويلة أو طويلة جداً هل أثرت سلباً على مشروعكم؟

أ. نعم
ب. لا

3.8.3 إذا كان الجواب (نعم)، كيف أثرت على المشروع؟

.....

4.8.3 برأيكم ما هي المدة الزمنية المنطقية التي يفضل أن تصل خلالها الدفعات المالية إلى حساب

المشروع(المقاول/المورد)، طبعاً بعد استكمال المتطلبات والوثائق الخاصة بها؟

..... يوم.

العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
9.3 صندوق البلديات مرن في مجال تعديل بنود					

					العطاء حسب المتغيرات في المشروع	
					10.3 نعتقد في بلديتنا أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة	
					11.3 لدى بلديتنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في ورشة عمل تدريبية لتوضيح آلية العمل وإجراءات التوريد المتبعة	
					12.3 نماذج متطلبات التقارير الفنية والمالية (المرحلية و النهائية) ملائمة لطبيعة المشروع	
					13.3 نماذج التقارير الفنية والمالية (المرحلية و النهائية) سهلة الاستخدام	
					14.3 نعتقد في بلديتنا أنه من الأفضل تنظيم ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها	
					15.3 لدى بلديتنا الرغبة والاستعداد التام للمشاركة في ورشات عمل تدريبية لتوضيح متطلبات التقارير وكيفية إعدادها	
					16.3 تم زيارة بلديتنا والمشروع بشكل مبرمج من قبل صندوق البلديات اثناء التنفيذ	
					17.3 تم زيارة بلديتنا والمشروع بشكل عشوائي غير مبرمج لمتابعة نشاطات وإنجازات المشروع	
					18.3 كانت تصلنا التغذية الراجعة على تقاريرنا من قبل المشرفين في صندوق البلديات في الوقت المناسب	
					19.3 كنا نصل بسهولة إلى المشرف المعني في صندوق البلديات	
					20.3 يتقبل بسهولة مشرف صندوق البلديات	

					التغذية الراجعة من بلديتنا
					21.3 كنا نحصل على رد على مراسلاتنا مع المسؤولين في صندوق البلديات بسرعة وبدون تأخير
					22.3 كان يتم إعلامنا باسم المشرف البديل من قبل صندوق البلديات إذا تغيب المنسق المعني بسبب الإجازة او السفر أو لأي سبب آخر
					23.3 تشجع إجراءات صندوق البلديات الشفافية والمصادقية في تنفيذ المشاريع
					24.3 نعتقد أن صندوق البلديات قام بمتابعة تنفيذ المشروع بشكل منطقي

رابعاً: مرحلة تقييم المشاريع المنجزة:

1.4 هل قام مشرف من قبل صندوق البلديات أو مستشار خارجي بزيارة تقييميه نهائية للمشروع بعد إنجازه؟

أ. نعم داخلي ب. نعم خارجي ت. لا

1.1.4. إذا كان الجواب (نعم)، ما هي المدة الزمنية بين تسليم التقرير النهائي إلى صندوق البلديات وبين تاريخ الزيارة؟

2.1.4. إذا كان الجواب (1.4) نعم، ما هي المقاييس الأساسية التي تم أخذها بعين الاعتبار عند التقييم؟

1. التأكد من تحقيق أهداف المشروع.
2. مراجعة مفصلة للإنجازات.
3. مدى الالتزام بالجدول الزمني لتنفيذ المشروع.
4. مدى الالتزام ببند العطاء وعدم تجاوزها إلا بموافقة منسق صندوق البلديات.
5. وقع المشروع على الفئة المستهدفة، وقياس رضا المستفيدين من المشروع ومدى تلبية احتياجاتهم.

6. وقع المشروع في منطقة عمله.

7. تقييم مستوى أداء البلدية في تنفيذ المشروع والإشراف عليه.

8. استمرارية التأثير الإيجابي للمشروع بعد انتهاء التمويل و/أو المساعدة الفنية.

9. الحاجة لخطة صيانة لتعزيز فرص استمرارية المشروع.

11. الخبرات المستفادة من المشروع.

3.1.4. إذا كان الجواب (1.4) نعم، هل تلقت بلديتكم ملخص عن نتائج التقييم النهائي للمشروع؟

أ. نعم
ب. لا

2.4 هل قامت صندوق البلديات بعقد اجتماع على المستوى القطاعي أو الجغرافي لعرض نتائج تقييم

المشاريع المنجزة بشكل عام والدروس المستفادة منها؟

أ. نعم
ب. لا

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
3.4	نعتقد أن قرار دعم البلديات مستقبلاً يتم بناء على تقييم المشاريع المنجزة					

خامساً: اثر التعامل مع صندوق البلديات كجهة مسؤولة عن ادارة المنح على قدرات البلديات:

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1.5	دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات المجتمعية					
2.5	دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على تخطيط المشاريع تقديم طلبات الدعم					
3.5	دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على تنفيذ المشاريع وإدارتها					
4.5	دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على تقييم المشاريع					
5.5	دعم صندوق البلديات ساهم في تحسين قدرة بلديتنا على صيانة وديمومة المشاريع					

سادساً: انطباع البلديات عن صندوق البلديات بشكل عام:

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق
1.6	يقوم صندوق البلديات بدور هام في عملية التنمية في فلسطين					
2.6	رؤية وتوجهات صندوق البلديات واضحة					
3.6	أجندة صندوق البلديات أجندة وطنية وليست حزبية أو سياسية					
4.6	يعمل صندوق البلديات على تشجيع التمييز والإبداع					
5.6	يستخدم صندوق البلديات المنهجية العلمية في عمله					
6.6	يقوم صندوق البلديات بدعم مشاريع لا تقوم بدعمها مؤسسات مانحة أخرى					

سابعاً: ما هي أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع صندوق البلديات، وماهي أهم الاقتراحات لحلها؟

المرحلة	المشاكل والعقبات	اقتراحات الحل
مرحلة التخطيط والتحضير		
مرحلة تقديم طلبات المنح		

		مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع
		مرحلة تقييم المشاريع المنجزة

ثامناً: ما هي أهم الأولويات لتحسين دور صندوق البلديات في دعم المشاريع ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق 1.2 قرار مجلس الوزراء رقم (55) لسنة 2007م بشأن عمل صندوق تطوير وإقراض البلديات

قرار مجلس الوزراء رقم (55) لسنة 2007م بشأن عمل صندوق تطوير وإقراض البلديات

بناءً على الصلاحيات المخولة لنا قانوناً وتنسيباً رئيس الوزراء وبناءً على مقتضيات المصلحة العامة وبعد الاطلاع على قرارات مجلس الوزراء التالية: قرار مجلس الوزراء رقم (09/34/05م.و.أ.ق) لسنة 2005 قرار مجلس الوزراء رقم (09/36/32م.و.أ.ق) لسنة 2005 قرار مجلس الوزراء رقم (09/40/13م.و.أ.ق) لسنة 2005 قرار مجلس الوزراء رقم (09/50/45م.و.أ.ق) لسنة 2006 قرار مجلس الوزراء رقم (09/50/09م.و.أ.ق) لسنة 2006 قرار مجلس الوزراء رقم (11/06/03م.و.أ.هـ) لسنة 2007 فقد قرر مجلس الوزراء في جلسته الثالثة عشرة المنعقدة بمدينة رام الله بتاريخ (2007/08/01) ما يلي:

مادة (1)

يتولى صندوق تطوير وإقراض البلديات المهام التالية: أ- إدارة أموال الصندوق المتأتية من خلال الدعم الذي تقدمه السلطة الوطنية الفلسطينية والأموال المقدمة من قبل الدول المانحة وأية مصادر أخرى وفقاً للشروط المحددة في النظام الداخلي للصندوق. ب- مساعدة الهيئات المحلية في تطوير قدراتها بما يتوافق وأسس الإدارة الحديثة والتي من شأنها تقديم وتوفير الخدمات للجمهور بشكل أمثل. ت- توجيه مساعدات الدول المانحة وتوفير الخدمات المالية الخدمات المالية الحديثة لدعم وتطوير الخدمات التي تقدمها للهيئات المحلية وتطوير قدراتها الانتمائية. ث- تشجيع الهيئات المحلية في تبني المشاريع التطويرية لتوسيع نطاقها الجغرافي، والتي من شأنها أن تخدم خططها التنموية. ج- تسهيل وتوفير القروض لهيئات المحلية والعمل على متابعة سدادها من إيراداتها.

مادة (2)

أ- يتشكل مجلس إدارة الصندوق من أحد عشر عضواً على النحو التالي: *وزير الحكم المحلي رئيساً لمجلس الإدارة وعضوية كل من: *ممثل عن وزارة الأشغال العامة والإسكان. *ممثل عن وزارة التخطيط. *ممثل عن وزارة المالية. *ممثل عن اتحاد الهيئات المحلية الفلسطينية. *ثلاثة ممثلين عن المجتمع المدني والهيئات المحلية أحدهم على الأقل امرأة يتم تعيينهم بقرار من رئيس الوزراء بالتشاور مع وزير الحكم المحلي والجهات المختصة ذات العلاقة. *ممثل عن سلطة النقد الفلسطينية. *ممثل عن جمعية البنوك. *ممثل عن نقابة المهندسين. ب- يشترط في أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا من ذوي الخبرة

والاختصاص. ت- يعين ممثلوا الوزارات والدوائر الحكومية من موظفي الفئة العليا بالتنسيق من رئيس الدائرة الحكومية المختصة.

مادة (3)

يهدف الصندوق إلى تطوير الهيئات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً عن طريق تقديم الدعم والقروض للمشاريع التطويرية للهيئات وتكون له الاستقلالية التامة في عمله وفي تطبيق السياسات والأهداف المحددة.

مادة (4)

يلتزم الصندوق بتطبيق القوانين والأنظمة المتصلة بإدارة المال العام وبالإفصاح عن نتائج أعماله، وكذلك كيفية توزيع الأموال وصرفها والنتائج المترتبة على استخدامها.

مادة (5)

يتولى الصندوق مراقبة عملية تحويل الأموال وحجم التمويل المستخدم.

مادة (6)

تحويل كافة المساعدات الخارجية للصندوق من خلال حساب الخزينة العامة الموحد.

مادة (7)

تتكون الموارد المالية للصندوق من: أ- الدعم السنوي المقدم من السلطة الوطنية الفلسطينية. ب- المساعدات غير المشروطة المقدمة من الدول المانحة. ت- أية موارد أخرى يقبلها الصندوق وفقاً للشروط المحددة في نظامه الداخلي.

مادة (8)

يخضع الصندوق في ممارسة أعماله المالية لأنظمة الرقابة المالية وفقاً للقانون.

مادة (9)

أ- يعين مدير عام الصندوق بقرار من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناء على تنسيق مجلس الوزراء. ب- يتولى المدير العام للصندوق تنفيذ قرارات مجلس الإدارة، ويكون مسؤولاً أمام مجلس الإدارة.

مادة (10)

يتولى مجلس إدارة الصندوق المهام التالية: أ. وضع السياسة العامة للصندوق وتطبيق النظام الداخلي له. ب. إقرار النظام الداخلي ودليل الإجراءات وتعليمات العمل الخاصة بالصندوق وتعديلاته وتنسيق تعيين مدير عام الصندوق لمجلس الوزراء، وتشكيل اللجان اللازمة لإتمام عمله. ت. إقرار تقرير أعمال الصندوق السنوي والموازنة السنوية والمصادقة على الحسابات الختامية المدققة.

مادة (11)

تكون مدة العضوية في مجلس إدارة الصندوق بحد أقصاه أربع سنوات غير قابلة للتجديد، وعند انتهاء عضوية أحد الأعضاء لأي سبب، يعين عضو آخر مكانه بناءً على ذات الآلية التي يتم تعيين الأعضاء فيها ابتداءً.

مادة (12)

1. يعتبر انعقاد المجلس قانونياً إذا حضر نصف الأعضاء على أن يكون من بينهم رئيس المجلس. 2. يعقد المجلس اجتماعه كل شهر بدعوة موجهة من رئيس مجلس الإدارة قبل أسبوع من الموعد المقرر لتاريخ عقد الاجتماع على أن يبين فيها موعد ومكان الاجتماع ويرفق بها جدول الأعمال. 3. يجوز عقد اجتماع استثنائي للمجلس بناءً على طلب من رئيسه أو بطلب موقع من ثلث الأعضاء.

مادة (13)

تصدر قرارات المجلس بالأغلبية المطلقة لعدد أعضائه الحاضرين ؛ فإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي منه رئيس مجلس الإدارة.

مادة (14)

لرئيس المجلس أن يدعو إلى الاجتماعات من يراه مناسباً من المستشارين والخبراء ممن يرى ضرورة الاستعانة بهم دون أن يكون لهم حق التصويت.

مادة (15)

يصدر مجلس إدارة الصندوق التعليمات والقرارات والأنظمة الداخلية المناسبة لقيامه بعمله.

مادة (16)

يخضع موظفو/ مستخدمو الصندوق لقانون العمل الفلسطيني.

مادة (17)

يعقد مجلس إدارة الصندوق اجتماعه الأول في مدة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ تعيين رئيس مجلس إدارة الصندوق ومجلس إدارته بما لا يتجاوز ثلاثين يوماً من تاريخ بدء العمل في هذا القرار.

مادة (18)

يقدم رئيس الإدارة تقريراً عن، أعمال المجلس إلى مجلس الوزراء كل ثلاثة أشهر.

مادة (19)

يتم إعداد مشروع قانون ينظم عمل الصندوق على أن يعرض على المجلس التشريعي خلال مدة أقصاها عام من تاريخ هذا القرار لإقراره حسب الأصول.

مادة (20)

يلغى العمل بأحكام القرارات التالية: قرار مجلس الوزراء رقم (09/36/32م.و.أ.ق) لسنة 2005 قرار مجلس الوزراء رقم (09/40/13م.و.أ.ق) لسنة 2005 قرار مجلس الوزراء رقم (09/50/54م.و.أ.ق) لسنة 2006 قرار مجلس الوزراء رقم (09/50/09م.و.أ.ق) لسنة 2006 قرار مجلس الوزراء رقم (09/06/03م.و.أ.هـ) لسنة 2007

مادة (21)

يلغى كل ما يتعارض مع أحكام هذا القرار .

مادة (22)

على الجهات المختصة كافة - كل فيما يخصه - تنفيذ هذا القرار، ويعمل به من تاريخ صدوره، وينشر في الجريدة الرسمية.

صدر في مدينة رام الله بتاريخ 2007/08/01 ميلادية. الموافق 18/رجب/1428 هجرية. سلام فياض
رئيس مجلس الوزراء

ملحق 3.1 البلديات التي تم مقابلتها خلال مرحلة الدراسة.

رقم الاستمارة	اسم البلدية	المحافظة	تصنيف البلدية
1	البيرة	رام الله والبيرة	A
6	قليلية	قليلية	A
18	طولكرم	طولكرم	A
19	نابلس	نابلس	A
24	جنين	جنين	A
32	بيت لحم	بيت لحم	A
34	أريحا	أريحا	A
2	يعبد	جنين	B
10	حيلة	قليلية	B
13	بيتا	نابلس	B
17	ححول	الخليل	B
21	عرابة	جنين	B
25	دورا	الخليل	B
26	الرام	القدس	B
30	الدوحة	بيت لحم	B
31	بني نعيم	الخليل	B
3	قبلان	نابلس	C
5	كفر ثلاث	قليلية	C
7	قراوة بني حسان	سلفيت	C
8	بلعا	طولكرم	C
9	تقوع	بيت لحم	C
11	عتيل	طولكرم	C

C	جنين	اليامون	14
تصنيف البلدية	المحافظة	اسم البلدية	رقم الاستمارة
C	بيت لحم	العبيدية	16
C	طوباس	طمون	22
C	جنين	سيلة الظهر	23
C	بيت لحم	بيت فجار	27
C	الخليل	بيت امر	28
C	الخليل	صوريڤ	33
C	القدس	مجلس محلي ابو ديس	35
D	رام الله والبيرة	قراوة بني زيد	4
D	رام الله والبيرة	المزرعة الشرقية	12
D	الخليل	خاراس	15
D	جنين	جبع	20
D	بيت لحم	الخضر	29

ملحق 2.2 نتائج تصنيف البلديات استنادا للمؤشرات الأساسية لتقييم أدائها

التصنيف	مؤشرات الأداء	عدد البلديات
A	1. فائض في الميزانية (لعاميين متتاليين) 2. وجود تقرير تدقيق حسابات خارجي تام 3. وجود نظام إدارة مالية متكامل	0
B	4. فائض في الموازنة التشغيلية (للسنة الماضية) 5. وجود سجل موازنة البلدية 6. وجود خطه صيانة	0
C	7. وجود خطه تنمية وخطه استثمارية للبلدية 8. وجود سياسات مالية ومحاسبية (دليل سياسات وإجراءات مالية ومحاسبية) 9. تدقيق خارجي	16
D	10. الموازنة التطويرية (مسلمة حسب التعليمات ونماذج الوزارة ومصادقة عليها ومنفذة)	90
E	11. الموازنة التشغيلية (مسلمة حسب التعليمات ونماذج الوزارة ومصادقه عليها ومنفذة)	26
F	12. معلومات عن الموازنة	0

ملحق 3.2 نموذج طلب الدعم الذي يستخدمه صندوق البلديات

Municipal Development and Lending Fund

Palestine



GRANT APPLICATION FORM

Project Name	
--------------	--

	<i>For MDLF use ONLY</i>
Project Application NO.	
Date Received	
Time Received	
Received By	

PART ONE: INFORMATION ABOUT MUNICIPALITY

Please fill this form accurately. All information has to be provided in full. Incomplete or misleading information will result in disqualifying your proposal. Use extra sheets if necessary

1) CONTACT DETAILS OF THE APPLICANT (MUNICIPALITY)					
Municipality		Municipality		Governorate Code	
Address					
Telephone				Fax	
P.O. BOX					
E-Mail					
Name	of				
<p><i>In case of joint projects (with other municipality), please fill this sheet (PART ONE) with the information of the Lead Municipality. For partner Municipalities, attach their information on attachment to this application using the same format of this sheet (PART ONE).</i></p> <p><i>If you have more than one sub-project, please fill this sheet (PART ONE) for one time only and fill the other parts as required.</i></p>					

2) MUNICIPALITY DEMOGRAPHIC INFORMATION			
Municipality Population (according to PCBS)			
Area within the city limit	_____ Dunum		
Built up area (according to the master plan)	_____ Dunum		
Services provided by the Municipality 1. Municipality itself 2. Another LGU 3. Company or Contractor 4. Joint Service Council 5. other (Note: Indicate applicable no. in the square)	<input type="checkbox"/> Transportation <input type="checkbox"/> Electricity <input type="checkbox"/> Water <input type="checkbox"/> Libraries <input type="checkbox"/> Public places	<input type="checkbox"/> Schools <input type="checkbox"/> Cemetery <input type="checkbox"/> Solid Waste <input type="checkbox"/> Waste Water <input type="checkbox"/> Daily Cleaning	<input type="checkbox"/> Markets <input type="checkbox"/> Parks & Recreation <input type="checkbox"/> Health <input type="checkbox"/> Other _____

Does the Municipality have a Master Plan (Land use plan)	<input type="checkbox"/> Yes If so, is it approved by MOLG : <input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> No
Total No. of service Vehicles (owned) belonged to Municipality		
No. of water and wastewater vehicles		
No. of solid waste vehicles		
No. of other services vehicles		
No. of other private vehicles		

3) Municipality STAFF INFORMATION (if not applicable, enter N/A)									
No. of Employees Break Down by Departments	Administration staff		Cultural staff		Health staff		Accounting staff		
	<u>Full Time</u>	<u>Part Time</u>	<u>Full Time</u>	<u>Part Time</u>	<u>Full Time</u>	<u>Part Time</u>	<u>Full Time</u>	<u>Part Time</u>	
	Engineering staff, break down by department								
	Water/Waste Water		Power/Electricity		Transportation		Planning & Management		
	<u>Full Time</u>	<u>Part Time</u>	<u>Full Time</u>	<u>Part Time</u>	<u>Full Time</u>	<u>Part Time</u>	<u>Full Time</u>	<u>Part Time</u>	
	Construction		Other Departments						
	<u>Full Time</u>	<u>Part Time</u>	<u>Full Time</u>			<u>Part Time</u>			
	Other staff		<u>Full Time</u>			<u>Part Time</u>			
4) Municipality BUDGET INFORMATION (for this year, please attach a signed copy of your budget and the actual revenues & expenditures of the last year)									
Approved by MOLG?	<input type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No		If yes, date of						
	Revenues				Expenditures				

	Actual 2006	Expected 2007	Actual 2006	Expected 2007
Operational Budget				
Development Budget				

Allocated Budgets from MDLF	
Allocated Budget for service projects(\$)	Allocated Budget for Job creation Project(\$):

PART TWO: PROJECT BASIC INFORMATION

1) PRIMARY PERSON RESPONSIBLE FOR THE PROJECT			
Name			
Position			
Telephon		Fa	
Mobile			
E-mail			

2) PROJECT TITLE:
2.1. Project Component: 1. _____ 2. _____

3) PROJECT OBJECTIVES AND DESCRIPTION (not to exceed the following space).

4) Estimated Project Budget:	
	Amount (US\$)
Consultancy Services (Include project design and supervision)	_____
Works (for construction or rehabilitation projects; implementation costs include workmanship & materials)	_____
Supplies (equipments & other supplies)	_____
Fees, bills, others (specify)	_____
TOTAL ESTIMATED COSTS	_____
Municipality CONTRIBUTION	_____
OTHER CONTRIBUTIONS (Indicate the source of funds)	_____
AMOUNT REQUESTED FROM MDLF	_____

6) COMMUNITY PARTICIPATION

a: Citizen involvement			
Are citizens aware of the project?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
Do they have a role in decision-making?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
Have they been actively involved in selecting and shaping this project?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
Do they support the project?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
If yes, how:			

Vote Public council meetings Information sessions Other _____
 (please attach a prove for the community participation and a list of the prioritized sub-projects signed by the participants and municipal council).

Are Women, youth, children and marginalized community aware of the project? Please underline when appropriate.	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
Do they have a role in decision-making?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
Have they been actively involved in selecting and shaping this project?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
Do they support the project?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A

If yes, how:
 Vote Public council meetings Date: _____ Information sessions
 Date: _____ Other _____
 (please attach a prove for the community participation and a list of the prioritized sub-projects signed by the participants and municipal council).
 If yes, how many? _____

b: Contribution in project costs

To what extent will the cost of this project be shared by the municipality and/or others?

Source	Form	Amount	As a % of the Total project cost	Timing
<input type="checkbox"/> Municipality	<input type="checkbox"/> Cash <input type="checkbox"/> Land <input type="checkbox"/> Building <input type="checkbox"/> Others, specify----- ----- -----	_____ US\$	_____%	Specify the time that the municipality will make such contribution
<input type="checkbox"/> Private	<input type="checkbox"/> Cash <input type="checkbox"/> Land <input type="checkbox"/> Building <input type="checkbox"/> Others, specify----- ----- -----	_____ US\$	_____%	Specify the time that the private body will make

				<i>such contribution</i>
<input type="checkbox"/> Other _____	<input type="checkbox"/> Cash <input type="checkbox"/> Land <input type="checkbox"/> Building <input type="checkbox"/> Others, specify----- ----- -----	_____ <i>US\$</i>	_____ %	<i>Specify the others and when they will make such contribution</i>

7) Environmental Impact Assessment

Is the project likely to generate any negative impact on the environment?

If yes, Please explain how these issues will be dealt with during implementation and what are the mitigation measures you will take?

<u>Municipality certification:</u> The information provided in and accompanying this application is, to the best of my knowledge, correct and complete.	
<i>Mayor of Municipality:</i>	<i>Date:</i>
<i>Name:</i>	<i>Signature & Municipality stamp:</i>
<i>E-Mail:</i> _____	

Note: The authorized representative shall sign and stamp each page of this application form.

Sector: Water

Please check the type of work the municipality is intending to work with the available fund under water sector <input type="checkbox"/> Rehabilitation/upgrading of existing network <input type="checkbox"/> Water reservoirs rehabilitation/ upgrading <input type="checkbox"/> Rehabilitation/replacement of water meters (connections) <input type="checkbox"/> Water wells rehabilitation/upgrading <input type="checkbox"/> Chemicals for water chlorine <input type="checkbox"/> Spare parts for Water network

Please provide the following information:

Current number of beneficiaries:	Current number of connections:	
How many KM is the length of the available water network:	Total revenue from the water sector per year (if any)	
Do people use water tanks?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> . If yes, how many per week	Is there wasted water (losses) due to old or broken connection?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> . If yes, How many M ³ What does that compose in terms of percentage?%
Do you think that current water situation contain hazard to population? And how?			

New Requirement (Outputs):

How many new connections may this project add:	How many connections may this project fix to reduce leakage:	How many New meters of pipes may this project fix to reduce leakage:	How many KM of the network will be rehabilitated and/or upgraded:	How many KM of the network will be rehabilitated and/or upgraded:
.....KmKm

Outcome indicators:

Number of new beneficiaries:	No. of wells rehabilitated	Number of new connections	No. of water pumps rehabilitated	No. of water pumps bought:
.....
No. of portable	Total M ³	What does that	No. of reduced	No. of man days

water tanks reduced:	reduction in leakage:	compose as percentage:	water tanks to be bought:	will be created:
..... %md

Fill up this page if you select sub-project under wastewater sector only

Sector: Wastewater

Please check the type of work the municipality is intending to work with the available fund under wastewater sector

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Rehabilitation/upgrading of existing network <input type="checkbox"/> Rehabilitation/upgrading of drainage system
<input type="checkbox"/> Waste water pumps maintenance & replacement
<input type="checkbox"/> Rehabilitation/upgrading and maintenance of wastewater treatment plants
<input type="checkbox"/> Spare parts for wastewater network |
|---|

Please provide the following information:

Current number of beneficiaries	Current number of connections	Total revenue (if any):	Do inhabitants use wastewater tank Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	If yes, how many per week
Is there hazards and pollution to the environment due to old or broken connection or to wastewater tanks evacuation Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> If yes Explain:			

New Requirement:

Length of new wastewater lines (km)	Length of rehabilitated lines (km):	How many new connections:
.....KmKm

Outcome indicators:

Number of new beneficiaries:	Number of new connections:	Number of new manholes and drainage installed	No. of new man day will the sub-project create
..... md

Reduce environmental degradation(explain with data):		

Fill up this page if you select sub-project under Roads sector only

Sector: Roads

Please check the type of work the municipality is intending to work with the available fund under Roads sector

<input type="checkbox"/> Road Rehabilitation /upgrading (resurfacing and/or patching)	<input type="checkbox"/> Concrete culvert	<input type="checkbox"/> Road medians
<input type="checkbox"/> Road protection shoulders and slops	<input type="checkbox"/> Retaining walls	
<input type="checkbox"/> Side walks		

Please provide the following information:

No. of new man day will the sub-project create	- Length of unpaved/unasphalted roads	Length of roads to be rehabilitated or upgraded under this fund	Length of available sidewalks	Length of sidewalks to be rehabilitated or upgraded under this fund
.....mdKmKmKmKm
Length of retaining walls to be constructed	Length of road medians available	Length of road medians to be rehabilitated/upgraded	Number of projected Beneficiaries	
.....KmKmKm	
Is the situation now as is causes a hazard: <input type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> N, if yes please explain:			
Will this project bring additional Revenue: <input type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> N, if yes how			

much _____US\$ and explain how:
---------------------------------------	----------------

Outcome Indicator:

No. of new beneficiaries:	No. of man days created:	No. km unpaved road reduced and what in %	No. Km of new sidewalks built and What in %
..... mdkm%Km%
Increase revenues to municipality <input type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> N. If yes how much and explain the evidence		
Increase property tax: _____ if yes how much and explain the evidence:		
Reduce Hazard and improve environment, explain with quantitative data if available:		

Fill up this page if you select sub-project under electricity sector only

Sector: Electricity

Please check the type of work the municipality is intending to work with the available fund under electricity sector

<input type="checkbox"/> Rehabilitation/upgrading of electrical networks	<input type="checkbox"/> Supply/maintenance of transformers
<input type="checkbox"/> Supply/maintenance of generators	<input type="checkbox"/> Spare parts for electricity network
<input type="checkbox"/> Electricity bills for municipal water and waste water pumps	

Current number of beneficiaries:	Current no. of meters:	Total current revenue per year	Current number of transformers	How many hours per day is the power now
.....metersUS\$hrs
Do you use generators Y <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> , if yes what is it used for	No. of generators used: what % of total electricity generated	Do you conduct maintenance Y <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> what is the cost per year		
.....	No.....,%US\$		

New requirement if implemented this sub-project

Do you expect new users Y <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> How many	Will you be able to sustain maintenance cost? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	How much money allocated for electrical maintenance in your recent budgetUS\$
.....	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>US\$
Will there be a benefit in better service provided to commercial enterprises? Y <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> If yes please explain	

Outcome indicators:

Number of new beneficiaries	No. of jobs created	No. of KM of electricity networks rehabilitated	No. of electricity polls replacing damaged ones. What is the % from the total damaged?	No. of newly installed electricity poles
.....mdKm%
No. of new distribution transformers	No. of Km of roads with electricity lightning as a result of new/rehabilitation of electricity poles	Length of new service: (how many new hours per day the service will be?)	Commercial enterprise benefited (indicate quantitative data if available)	Safer Community: (indicate quantitative data if available)
.....Kmhrs

Sector: Solid Waste

Please check the type of work the municipality is intending to work with the available fund under solid waste sector

<input type="checkbox"/> Supply of garbage trucks and compactors <input type="checkbox"/> Supply of solid waste containers/bins <input type="checkbox"/> Supply of tractors & trailers for solid waste collection <input type="checkbox"/> Rehabilitation/upgrading of existing dumping site <input type="checkbox"/> Service contracts (outsourced) for solid waste collection <input type="checkbox"/> Fees for solid waste dumping sites (if owned by another agency)

Please provide the following information:

What is the no. of current garbage trucks:	What is the number of current solid waste container bins:	What is the number of current beneficiaries:	Do you have official controlled dumping site?
.....	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Is there a hazard situation/ environment Problem now? _____ if yes explain		

New Requirement:

Number of new garbage trucks and compactors:	No. of new bins required:	Number of new beneficiaries:
.....
Reduce environment problem: _____ if yes explain indicating quantitative data if available	

Outcome indicators

No. of new Direct beneficiaries:	Volume of solid waste collected per week (tons):	No. of uncontrolled dumping sites closed	Amount of dumping fees paid over the duration of the project (US\$):	- No of municipalities with paid fees:
.....US\$
Less hazard situation and better environment if yes explain indicating actual data:			

Fill up this page if you select sub-project under solid Fuel only

Sector: Fuel

Please check the type of work the municipality is intending to work with the available fund under Fuel sector

<input type="checkbox"/> Fuel for municipal services (water & wastewater pumps) <input type="checkbox"/> Fuel for municipal services (vehicles especially solid waste)

Please provide the following information:

What does the fuel used for (Per month)?

Generators (Ltr.)	Water/waste water pumps (Ltr.)	Vehicles (Ltr.)	Others (Ltr.)	
.....LtrLtrLtrLtr	
No. of Generators available	No. of hours generators operate	No. of water pumps available	No. of hrs pumps work	No. of service vehicles are operating now
.....hrshrs
Who are your beneficiaries? And how much fuel do they benefit?	PublicLtr.	SchoolsLtr.	Other services:Ltr.	

New requirement

Total Quantity Needed:	For Generators:	For Pumps:	For Services Vehicles:	For Other services:
.....LtrLtrLtrLtr
No. of Service vehicles benefited:	No. of Additional hours generators will operate:	No. of additional hours pumps will operate:	No. of pumps benefited:	No. of additional hours service vehicles will operate per day:
.....hrshrshrs

Indicators outcome

Number of direct beneficiaries from electricity:	Number of schools benefited from this sub project as a result of fuel supplied:	No. of increased beneficiaries who get access to electricity supply as a result of fuel supplied:
.....
No. of additional hours of solid waste vehicles operation as result of fuel supplied:	% increased in vehicle operating hours as a result of fuel supplied:	No. of increased beneficiaries who get access to portable water supply:
.....hrs%

Fill up this page if you select sub-project under street lighting only

Sector: Street Lighting

Please check the type of work the municipality is intending to work with the available fund under street lighting sector

<input type="checkbox"/> Municipal Street lighting bills (Only for municipalities who pay bills to electrical companies)
<input type="checkbox"/> Electrical polls, lamps, lamps' covers and sensors...etc

Please provide the following information:

How many street lights in operation now	How many street lights are out of service	Do you conduct a maintenance; Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> If yes how often
Is there any safety hazard by not having street lights? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> If yes explain:		

New requirements:

Number of new street lighting required if any	Maintenance of current street lighting system	Need spare part Y <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> what type?
--	--	---

Outcome indicators

No. of direct beneficiaries	
Safer for the public: Y <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> , if yes explain providing data
Avoid accidents on main roads: Y <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> , if yes explain providing data

Sector: Public Building/Facility

Fill up this section if you select sub-project under public building only

Please check the type of work the municipality is intending to work with the available fund under street lighting sector

<input type="checkbox"/> Rehabilitation/upgrading of public facilities
--

Please provide the following information:

How many square meter of public building/facility does the municipality own?	How many square meters of these buildings/facilities need renovation/upgrading	What will this building/facility be used for? And who will operate it?
.....
Is there any safety hazard by not renovating or upgrading this building? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> If yes explain:		

Outputs:

How many square meters this fund will renovate (rehabilitate)?	M2 of municipal building (headquarter) rehabilitated	M2 of service building/facility rehabilitated?
.....m2M2M2

Outcomes Indicators:

How many people benefit directly from this building/facility?	How many benefit indirectly?
.....

Job Creation

The positive list of Job Creation Projects includes: Side walks, Retaining walls, Stone walls, Street shoulders & slopes, Road islands, Streets painting, Street plantation, Street and public areas cleaning, Beach cleaning, Boundary walls for public areas, Play grounds leveling, Stairs construction, Rehabilitation of destroyed or damaged municipal buildings due to conflict or deferred maintenance, Road sheds, stone pitching channels, Public gardens and parks, Stairs for play grounds (open stadium), Natural stone tiling for streets and open areas, Public garage, Street naming and buildings numbering.

ProjectTitle: _____

Brief Description and Objective:

Project Estimated Cost (US\$).....

Project: Sector: water roads wastewater electricity public areas
 public buildings/facilities

Project Title			
Employment CostUS\$	Material CostUS\$
% of Employment%	Expected Man days md
Expected No. of Employees		
Remarks on Implementation Methodology		

Note: The employment must not be less than 50% of the total cost of the project and the rate for each man day must not exceed 60 NIS.

Was this sub-project selected in collaboration of with the community? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> If yes explain how and who participated in the selection
Is there any community contribution? Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> If yes, How much? And is it in cash or in kind, specify?

Please make sure that the following checklist is complete or/and attached with the application dossier and for each project fill the required information of part two and the attached information and indicators.

Application Checklist

- The project complies with Request for Applications (RFA) guidelines and positive list;
- The proposed project is technically feasible and design integrated;
- The requested amount within the specified limits in the RFA;
- The application is complete with all the required information;
- Formal letter for contribution of the Municipality or others to the project
- TWO copies are filled and submitted (one original and one copied);
- The Municipality certification of the information is signed and attached with the application; and
- For the last year, the Municipality budget and actual revenues and expenditures are signed and attached with dossier
- Community participation proof endorsed by the Municipality council and attached to the application
- If applicable, copy of Municipality Master Plan attached and the project location indicated
- Other attachments; Please, specify_____

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
21	المساعدات الخارجية للسلطة الوطنية (1994-2009).....	(1.2)
31	المنح والبرامج التي نفذها الصندوق منذ تأسيسه عام 2005	(2.2)
50	المدة الزمنية لتعبئة طلبات الدعم.....	(1.4)
54	متوسط إجابات أسئلة مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع.....	(2.4)
58	جدول المدة الزمنية للزيارات الميدانية التي يقوم بها صندوق البلديات.....	(3.4)
59	متوسط الإجابات لربط المشاريع المنجزة بقرار دعم البلديات.....	(4.4)
60	متوسط الإجابات لأثر التعامل مع صندوق البلديات كجهة مسؤولة عن إدارة المنح على قدرات البلديات.....	(5.4)
62	متوسط الإجابات عن انطباع البلديات عن صندوق البلديات بشكل عام.....	(6.4)
65	جدول اختبار الفرضيات.....	(7.4)

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم المرفق	رقم المرفق	الرقم
72	استمارة الدراسة البلديات.....	(1.1)	.1
84	قرار مجلس الوزراء رقم(55) لسنة 2007 بشأن عمل صندوق البلديات.....	(2.1)	.2
88	قائمة البلديات التي تم مقابقتها.....	(3.1)	.3
90	نتائج تصنيف البلديات.....	(2.2)	.4
91	نموذج طلب الدعم الذي يستخدمه الصندوق	(3.2)	.5

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار
ب	الشكر والعرفان
ج	التعريفات
و	قائمة المختصرات
ز	الملخص بالعربية
ح	الملخص بالانجليزية
1	الفصل الأول: خلفية البحث
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة
4	5.1 أسئلة الدراسة
5	6.1 فرضيات الدراسة
5	7.1 حدود مشكلة الدراسة
6	8.1 مجتمع الدراسة وعينتها
6	9.1 محددات الدراسة ومعوقاتها
6	10.1 أدوات البحث
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
7	1.2 مقدمة

الصفحة	الموضوع	الرقم
8خلفية تاريخية.....	2.2
9فترة الحكم العثماني.....	1.2.2
9فترة الحكم البريطاني.....	2.2.2
10فترة الحكم الأردني.....	3.2.2
10فترة الاحتلال الإسرائيلي.....	4.2.2
11عهد السلطة الوطنية الفلسطينية.....	5.2.2
12دور وزارة الحكم المحلي الفلسطينية.....	3.2
13دور الهيئات المحلية الفلسطينية.....	4.2
14معوقات تطوير هيئات الحكم المحلي الفلسطينية.....	5.2
17إشكاليات العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية.....	6.2
18المساعدات الدولية المقدمة للشعب الفلسطيني.....	7.2
20حجم المساعدات الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة.....	1.7.2
21نوع المساعدات الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة.....	2.7.2
22نصيب الفرد من المساعدات الخارجية للضفة الغربية وقطاع غزة.....	3.7.2
22هيكلية تنسيق المساعدات الخارجية.....	4.7.2
23تنسيق المساعدات على المستوى الدولي.....	5.7.2
23تنسيق المساعدات على المستوى المحلي.....	6.7.2
24وحدة تنسيق المشاريع في وزارة الحكم المحلي.....	8.2
26صندوق تطوير وإقراض البلديات.....	9.2
27تركيب صندوق البلديات.....	1.9.2
27الإطار الاستراتيجي لصندوق تطوير البلديات.....	2.9.2
29علاقة الصندوق مع المؤسسات الحكومية.....	3.9.2
29علاقة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني.....	4.9.2
30علاقة الصندوق مع المانحين.....	5.9.2
30تمويل صندوق تطوير وإقراض البلديات.....	6.9.2
32آلية تخصيص الأموال في صندوق البلديات.....	7.9.2

الرقم	الموضوع	الصفحة
8.9.2	آلية عمل صندوق البلديات في إدارة المنح المقدمة للبلديات.....	33
9.9.2	لمحة عن أهم مشاريع الصندوق.....	35
10.2	الدراسات السابقة.....	38
43	الفصل الثالث : منهجية الدراسة.....	
1.3	تصميم البحث والإجراءات البحثية.....	43
2.3	مجتمع الدراسة.....	43
3.3	عينة الدراسة.....	44
4.3	أدوات الدراسة	44
5.3	استمارة البلديات.....	44
6.3	طرق جمع البيانات.....	45
7.3	طريقة تحليل البيانات.....	45
46	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها.....	
1.4	مقدمة.....	46
2.4	مرحلة التحضير.....	47
3.4	مرحلة تقديم طلبات المنح ومراجعتها وتقييمها والموافقة عليها.....	48
4.4	مرحلة متابعة تنفيذ المشاريع.....	53
5.4	مرحلة تقييم المشاريع المنجزة.....	58
6.4	اثر التعامل مع صندوق البلديات كجهة مسؤولة عن إدارة المنح على قدرات البلديات.....	60
7.4	انطباع البلديات عن صندوق البلديات بشكل عام.....	61
8.4	أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع صندوق البلديات وأهم الاقتراحات لحلها (حسب رأي البلديات التي شملتها عينة الدراسة)	62

الصفحة	الموضوع	الرقم
62	أهم المشاكل والعقبات في التعامل مع صندوق البلديات وأهم الاقتراحات لحلها (حسب رأي البلديات التي شملتها عينة الدراسة)	8.4
62	أهم الاقتراحات لتطوير عمل الصندوق من وجهة نظر البلديات.....	2.8.4
63	أهم الأولويات لتحسين دور صندوق البلديات في دعم المشاريع(حسب رأي البلديات التي شملتها عينة الدراسة)	3.8.4
64	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
64 الاستنتاجات	1.5
66 التوصيات	1.5
68 المراجع	
109 فهرس الجداول	
110 فهرس الملاحق	
111 فهرس المحتويات	