



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية

عبدالفتاح أحمد يوسف أبو ماضي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2017 م

تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية

إعداد:

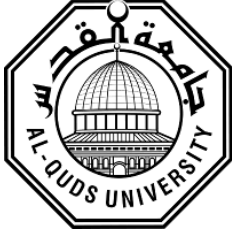
عبدالفتاح أحمد يوسف أبو ماضي

بكالوريوس إدارة وريادة/ جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

المشرف: د.عبدالفتاح الشملة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة- مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة - كلية الدراسات العليا - جامعة القدس-فلسطين.

1439هـ / 2017 م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية

اعداد: عبدالفتاح أحمد يوسف أبو ماضي

الرقم الجامعي: 201420196

المشرف: د. عبدالفتاح الشملة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2017/11/11م من أعضاء لجنة المناقشة المُدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
.....

التوقيع:
.....

التوقيع:
.....

رئيس اللجنة: د. عبدالفتاح الشملة

ممتحناً داخلياً: د. عبدالوهاب الصباغ

ممتحناً خارجياً: د. مروان جلعود

القدس - فلسطين

1439هـ / 2017 م

الإهداء

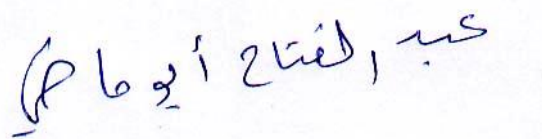
قال تعالى: "أَنْ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ" (لقمان ، آية 14)
إلى من كان رضاها بعد رضى ربي غايتي...أمي وأبي
إلى توأم الروح ونبض قلبي.. زوجتي
إلى فلذات كبدي تسير حولي.... أولادي
إلى الصديق الوفي وسندي على مدى الأيام أخي "جاسر بني نمره" أبو يوسف"
إلى زميل الدراسة ومن كان عوناً وسنداً أخي " بلال عزريل "أبو أحمد"
أهدي هذا الجهد المتواضع وفاء ومحبة وعرفانا لهم...

اسأل الله لي ولكم التوفيق والسداد،

عبدالفتاح أحمد يوسف أبو ماضي

إقرار

أقر أنا مُعد الرسالة بأنها 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 درجة عليا لأي جامعة او معهد آخر.

التوقيع: 

عبدالفتاح احمد يوسف أبو ماضي

التاريخ: 2017/11/11م

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على محمد رسول الله وآله وصحبه، القائل "وَمَنْ أَتَى إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا فَادْعُوا اللَّهَ حَتَّى تَعْلَمُوا أَنْكُمْ قَدْ كَفَأْتُمُوهُ" (الألباني، السلسلة الصحيحة)

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساعدني على إتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر :

- المشرف الفاضل د .عبدالفتاح الشملة اعترافا بجهده ونصحه لي على مدار فترة إعداد هذه الدراسة.
- كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس، وإلى المعهد العالي للتنمية المستدامة ممثلا برئيسه الدكتور المفضّل "عزمي الأطرش". وإلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية، و العاملين فيه.
- و الشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل الذين شرفوني بقبول التحكيم لهذه الرسالة وأداتها، وإلى كافة المؤسسات التي قدمت لي العون والمساعدة و خاصة وزارة الحكم المحلي مؤسسة صندوق تطوير وإقراض البلديات الفلسطينية والعاملين فيهما.
- إلى كافة السيدات والسادة أعضاء فرق التخطيط الاستراتيجي للبلديات الفلسطينية والعاملين فيها الذي تعاونوا معي من المبحوثين تخصيصا، بتعبئة استبانة الدراسة.
- وإلى الزملاء والأصدقاء في مختلف مدن وبلدات الضفة الغربية الذين قدموا لي يد المساعدة في تعبئة الاستبانة وتكفؤوا التعب والجهد في المساعدة كل بشخصه واسمه. خاصة الأخ "رشاد مثقال عفانة".

والله ولي التوفيق

عبدالفتاح احمد أبو ماضي

مصطلحات الدراسة

تقييم الأداء: هو جهد منظم يبدأ بوضع معايير للإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها. كما أنه جهد نظامي كذلك لوضع معايير الإنجاز في ضوء أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، وتحديد مدى وجود انحرافات أو أخطاء وتحديد أسبابها، والفعل الإداري المطلوب للتأكد من استخدام كل الموارد المشتركة بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز أهداف المنظمة. (حمزاوي، 2013) بتصرف.

التخطيط الاستراتيجي: ذلك التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد". (سلمان، 2016). أي انه التخطيط الذي يبني ويصنع المستقبل الذي يُراد إن يكون عليه الحال. حسب الرؤيا في المنظور الواقعي والممكن حالياً، وقد يمتد لتكون الرؤيا حالياً هي مستحيلة، لكن يعمل على إن تكون ممكنة في المستقبل أي جعل المستحيل الآن ممكن غدا وهذه من النظريات العلمية الحديثة في الإدارة والقيادة والمستندة على عدة علوم حديثة كالبرمجة اللغوية العصبية ونظريات القيادة اللانمطية.

وزارة الحكم المحلي الفلسطيني: هي الوزارة المسؤولة عن الإشراف والمتابعة و تطوير قدرات الهيئات المحلية (البلديات والمجالس المحلية) في دولة فلسطين وتنمية مواردها لتصبح أكثر قدرة على تحقيق رفاهية مواطنيها في إطار حكم محلي رشيد. (وزارة الحكم المحلي، 2016)

صندوق إقراض وتطوير البلديات الفلسطيني: مؤسسة شبه حكومية تم إنشاؤها في عام 2005 من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية لتكون القناة الرئيسية والمفضلة لدعم عملية التطوير والإصلاح للهيئات المحلية. وقد جاء تأسيس صندوق البلديات انسجماً مع الأجندة والسياسات الوطنية. وقد تم تأسيسه كجزء من مبادرة السلطة الوطنية الفلسطينية لتحقيق الفعالية، والإصلاح، والشفافية على طريق بناء

الدولة الفلسطينية المستقلة. حيث يعمل الصندوق على ترجمة السياسات الوطنية ذات العلاقة بقطاع الحكم المحلي إلى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ. ويرمز له بالرمز (MDLF) في هذه الدراسة. (صندوق تطوير وإقراض البلديات ، 2017)

البلديات الفلسطينية: أو الهيئة المحلية وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين. المجلس:
مجلس الهيئة المحلية ويشمل: المجلس البلدي أو المجلس القروي أو المجلس المحلي. (وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، 2016).

اختصارات الدراسة

P.M :Palestinian municipalities

البلديات الفلسطينية :

PAP: Performance Appraisal Process

تقييم الأداء كعملية :

PAS:Performanc Appraisal System

تقييم الأداء كنظام:

JICA: Japan International Cooperation Agency

الوكالة اليابانية للتعاون الدولي:

UNDP :United Nation Development Program

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

MDLF :Municipal Development & Lending Fund

صندوق إقراض وتطوير البلديات:

المخلص

أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة بين شهري آب من عام 2016 م إلى شهر آب من عام 2017م، ونفذت الدراسة على البلديات في المحافظات الشمالية الفلسطينية (الضفة الغربية) وتكون مجتمع الدراسة من فريق التخطيط الاستراتيجي للبلديات الفلسطينية؛ والذي تكون من رؤساء وأعضاء وموظفي (البلديات) الهيئات المحلية من المشاركين ومؤسسات رسمية وجهات رقابية و المتابعين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للبلديات الفلسطينية في الضفة الغربية، و من المجتمع المحلي - مؤسسات وأفراد- وجهات استشارية في البلديات الفلسطينية وتشكلت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء هذه البلديات في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية؛ وذلك للتعرف على مدى تنفيذ البلديات الفلسطينية لخطتها الإستراتيجية - في بلديات المحافظات الشمالية الفلسطينية- كما هدفت للوقوف على أهم عوامل نجاح ومعوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية، تلك الخطط المعن عنها والمعدة مسبقا خلال الفترة (2012-2016). وهدفتان تكون عملية التقييم لأداء البلديات وفق منهج تقييم ومعايير أداء محددة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي لوصف واقع البلديات الفلسطينية من خلال تشخيص هذا الواقع من إجابات المبحوثين المشاركين في إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية والمتابعين لأداء البلديات أثناء فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية. والمنهج التحليلي لما قام بجمعه من بيانات وإجابات على أسئلة أداة الدراسة، الاستبانة. وتم استخدام حزمة البرمجة (SPSS) برنامج التحليل الإحصائي في اختبارات أداة الدراسة وصلاحيه أسئلتها ومناسبتها للبحث كما تم عرض أداة الدراسة وأسئلتها على مجموعة من المتخصصين والخبراء من أكاديميين وأصحاب

اختصاص في مجال الدراسة - الإدارة والتنمية المستدامة والتحليل الإحصائي.

وأظهرت الدراسة مجموعة نتائج؛ تلخصت في تقييم أداء البلديات الفلسطينية بتنفيذ خططها الإستراتيجية و في عوامل نجاح ومعوقات عملية التنفيذ؛ وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات أن البلديات الفلسطينية نفذت خططها الإستراتيجية بدرجة متوسطة، وان هناك معوقات أمام عملية التنفيذ تم تصنيفها وفق مصادرها؛ منها معوقات تتعلق بالخطة ذاتها فكانت نتیجتها أن الخطط الإستراتيجية كانت مناسبة للبلديات وكانت المعوقات التي تتعلق بالخطة قليلة التأثير على عملية التنفيذ، وفي محور جهة التنفيذ (البلدية) كان تأثير المعوقات التي تتعلق بالبلدية كبير على نجاح تنفيذ الخطة و بخصوص المعوقات التي تتعلق بمحور البيئة المحيطة تبين أن البيئة الخارجية كان لها تأثيرا ايجابيا على تنفيذ الخطط الإستراتيجية. وأكثر العوامل تأثيرا على نجاح الخطة الاستراتيجية كانت تعتمد على جهة التنفيذ والممولين بضرورة توفير متطلبات تنفيذ الخطة، واهم هذه المتطلبات توفير التمويل اللازم لدعم المشاريع، وتدريب المنفذين للخطط و استثمار عوامل القوة في كل بلدية، ومن نتائج الدراسة أيضا ضرورة تجاوز العقبات وتحديات التنفيذ ومن أهمها؛ توفير وحدات متخصصة في البلديات في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه واستنتاج الباحث أهمية ضرورة إجراء الدراسات المسحية لتقييم المشاريع وأولوياتها حسب مشاركة المجتمع المحلي وزيادة نسبة المشاركة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات و التوصيات كان من أهمها:

• ضرورة توفير البلديات متطلبات عملية تنفيذ الخطط؛ منها ضرورة توفير دليل إجراءات تنفيذ

الخطة الإستراتيجية للبلديات والمنفذين، ترسيخا لمبدأ مأسسة العمل.

• عدم والارتهان إلى القدرات الذاتية والشخصية لرئيس البلدية، حيث أن غالبية البلديات لم تصل

إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي خاصة عند - الإدارة العليا- وقيادة البلدية، وتفتقر إلى

المهنية في العمل ويغلب عليهم طابع العمل الروتيني ومعالجة المستجبات والأعمال اليومية أكثر من العمل وفق منهج إداري واضح، مما ينعكس على ثقافة المنظمة ومناخها التنظيمي بشكل سلبي.

- ضرورة وجود وحدات متخصصة في الهياكل التنظيمية في البلديات تكون مهمتها التخطيط والإدارة والتنفيذ الاستراتيجي في كل البلديات الفلسطينية، وتعيين كادر متخصص في التنمية المستدامة، بناء المؤسسات وتنمية الموارد.

Assessing the Palestinian Municipalities' Performance in Implementing Their Strategic Plans

Prepared by: Abed Al Fattah Ahmad Yousef Abu Madi

Supervisor: Dr. Abed Al Fattah Shamleh

Abstract

The study was conducted for a period from August 2016 till August 2017, on a randomly selected sample composed from; heads, members and employees of municipalities, official institutions and supervisory bodies responsible for implementing the strategic plan, for the Palestinian municipalities in the West Bank.

The aim of this study; is to identify the extent to which the Palestinian municipalities have implemented their strategic plans, in the municipalities of the northern Palestinian governorates; by performance appraisal of these municipalities in implementing their strategic plans. It also aimed to identify the most important success factors and obstacles in implementing the strategic plans, previously prepared during the period 2012-2016. In addition to highlight on municipalities' behavior in assessment of the performance according to clear criteria.

To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach to the reality of the Palestinian municipalities was used through the questionnaires' responses of the staffs involved in the preparation and implementation of the strategic plans and follow up of municipal performance during the period of plan implementation.

The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used in the tests of the study tool and the validity of its questions and its relevance to

the study. The study's tool and its questionnaire were also presented to a group of specialists and experts from academics and specialists in the study field.

The results of the study showed that the Palestinian municipalities implemented their strategic plans to a small extent, and that there are obstacles to the implementation process, and this obstacle were classified according to their sources; challenges related to the plan itself; as the proposed strategic plans were theoretically appropriate for municipalities and the obstacles related to the plan were few. However, in terms of implementation, the impact of the obstacles was significant for the successful implementation of the plan.

Regarding the obstacles related to the axis of the surrounding environment, it was found that the external environment had a positive impact on the implementation of the strategic plans. The most important factors influencing the success of the strategic plan were dependent on the implementing agency and the funding bodies in that by providing the requirements for implementing the plan.

The most important requirements are; funds availability to support the projects, training programs and improvement and enhancement the strengths points in each municipality, and assign specialized municipal units in strategic plan implementation.

It was concluded in this study, the importance and necessity of conducting surveys to evaluate projects and their priorities according to community participation and increase participation rate.

This study offered a set of recommendations and suggestions: The necessity of conducting more researches about a topic of evaluating projects and

Identifying the projects' priorities based on the local community needs. As well as the committing municipalities to work according to principles of modern institutional management.

The need to work according to the institutional approach to get rid of Lack of dependence on the personal abilities of the mayor. Most of the municipalities did not reach the importance of strategic planning, especially in the senior management level, so they need more and more training in the importance of strategic thinking.

The need to provide the requirements for the implementation of the plans; a guide implementation procedures for the implementers, in order to establish the principle of institutionalizing work.

They lack professionalism in work, Which is reflected negatively on the organization's culture and organizational climate.

It also drew attention to the need to establish a specialized unit in the organizational structure of the (P.M) whose responsibility is to follow up and supervise the process of strategic planning, and allocating human resource professional for these task.

The study concluded with many suggestions and recommendations.

- The need to provide the requirements of the process of implementation of the plans by the municipalities; including provide a guideline to the implementation procedures of the strategic plan and assign professional staffs to implement tasks, and to strengthen the principle of institutionalization of work.
- Not to rely entirely on the individualism (the mayor), and to adopt and implement the strategic planning system, especially at the senior management

and leadership levels in the municipality. It was found that the municipalities lack professionalism in the work and they implement a routine work and deal with the daily tasks and don't work according to a clear administrative approach, which is reflected negatively on the organization's culture.

- The need for specialized units in the organizational structures in the municipalities, which will be responsible for planning and managing strategic plan in all Palestinian municipalities, and appointing staff specialized in sustainable development, institution-building and resource development.

1. الفصل الأول:

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

أضحى من المسلم به أن قيادة وإدارة المنظمات يتوجب أن تكون من خلال إدارات متخصصة تستطيع إنجاز مهماتها بكفاءة وفاعلية عالية، وتمتلك رؤيا ورسالة وقيم مؤسسية تشكل لها نظرة شمولية للمستقبل الذي تستشرفه لأصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة بما تبرر ديمومة وجودها، ولن يتسنى لهذه المنظمات ذلك إلا من خلال اعتماد الأساليب العلمية و الإدارية الحديثة، التي تواكب التطورات وتؤسس لركائزها، ومن أهم هذه الركائز مأسسة العمل (بشكل عام) و تحديدا في قطاع الحكم المحلي، موضوع البحث، للخروج من دائرة الارتجالية، فكان لزاما على هذه التنظيمات تبني الوسائل المناسبة ومن أهمها التخطيط و الإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء كأساس لإدارة أعمالها و لبقاء بوصلتها تشير إلى الاتجاهات الصحيحة وميادين العمل المطلوبة وفق أولوياتها في التنمية المستدامة.

وفي فلسطين تحديدا كانت الخطوات الأولى بدأت حين اعتمدت وزارة الحكم المحلي الفلسطينية والجهات الممولة و الداعمة (صندوق تطوير وإقراض البلديات، والممولين، اتحاد البلديات، وغيرها..) فوظفت شركات مهنية وشُكلت لجان متخصصة لتأمين صياغة ورسم الخطط الإستراتيجية للبلديات الفلسطينية.

وبناء عليه بات واضحا أن مؤسسات الحكم المحلي وخاصة البلديات اكتسبت آلية صحيحة لصياغة

الخطط الإستراتيجية وفق الأسس العلمية والمهنية من خلال تدريب كادر متخصص من العاملين في البلديات. فجاء هذا البحث ليسلط الضوء على مدى تطبيق وتنفيذ البلديات لخططها الإستراتيجية (Implementation of strategic plans) ولتحديد مدى الالتزام بما جاء في هذه الخطط، فكان لا بد من تقييم أداء هذه البلديات، وفق منهج علمي لتشخيص واقع عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية، وللوقوف على فجوات هذا الأداء وتحليلها، ولتحديد عوامل نجاح و معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية لهذه البلديات.

أظهرت تجربة الحكم المحلي الفلسطينية خلال السنوات الماضية وجود بعض مظاهر الخلل وسوء الإدارة؛ نتج عنها تجاوزات مالية وإدارية كشفت عنها تقارير العديد من المؤسسات المحلية والدولية المختصة وأهمها هيئة الرقابة العامة والمجلس التشريعي والهيئة الفلسطينية لحقوق المواطن والبنك الدولي وغيرها. "84% من الهيئات المحلية بلا رقابة فاعلة". (حمدان، 2016).

2.1 مشكلة الدراسة

مشكلة الدراسة تتلخص في تقييم أداء البلديات الفلسطينية - المحافظات الشمالية - في تنفيذها لخططها الإستراتيجية، وتشخيص عوامل النجاح و فجوات الأداء بين المخطط له وبين الواقع و تقديم الحلول المناسبة وتتجسد مشكلة الدراسة في:

تحديد مدى تنفيذ البلديات الفلسطينية لخططها الإستراتيجية

فجاءت هذه الدراسة تطبيقاً عملياً لتقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و لوصف العلاقة بين تقييم أداء البلديات و بين عوامل نجاح، نقاط القوة /نقاط الضعف، ومعوقات

التنفيذ، والعمل وفق منهج تطبيقي في فهم وتحليل سياقات هذه العلاقة عبر جملة من الأبعاد والمحددات والمتغيرات.

3.1 مبررات الدراسة

تم اختيار هذه الدراسة بناءً على جملة من المبررات تتلخص في:

- ندرة الدراسات السابقة في مجال تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية لما لهذه الدراسات من أهمية في إعادة توجيه هذه العملية الوجهة الصحيحة.
- تطابق مجال الدراسة وموضوعها القطاع العام و خاصة المجالس المحلية والمتمثلة في البلديات مع تخصص الباحث في دراسته - التنمية المستدامة - ومسار التخصص "بناء المؤسسات وإدارة وتنمية الموارد البشرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول شهادة الماجستير في التنمية المستدامة من جامعة القدس - فلسطين.
- قلة المعلومات الحقيقية اللازمة التي يحتاجها متخذي القرارات وصانعي السياسات لإعداد وصياغة الخطط الإستراتيجية في قطاع الحكم المحلي.
- الرغبة بالإسهام في حل مشاكل الإدارة العامة الفلسطينية، تحديداً في قطاع الحكم المحلي، والمتعلقة بتنفيذ الخطط الإستراتيجية للبلديات، لما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية بالغة من أجل مأسسة العمل وفق أسس التنمية وتطوير العمل وفق رؤية الأداء المؤسسي الفاعل والمتكامل.

• لأهمية مجتمع البحث؛ وهي البلديات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة في الإطار الفلسطيني وبالتالي فلا بد من تسليط الضوء وزيادة الاهتمام على أداء هذه المنظمات ودراساتها علمياً لتحسين أدائها وتطوير ممارستها للعمل.

• حداثة موضوع الدراسة في قطاع الحكم المحلي وهو تقييم تنفيذ الخطط الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية. حيث أن هذه الخطط تم إعدادها وتنفيذها خلال الفترة ما بين عامي (2012-2016) كما أشارت الأبحاث والدراسات والمنشورات عن الجهات ذات العلاقة ومنها وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، صندوق إقراض وتطوير البلديات (MDLF).

4.1 أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة -في حدود علم الباحث- أولى الدراسات الساعية للربط بين الأداء المؤسسي في البلديات الفلسطينية وبين تنفيذ الخطة الإستراتيجية وهي بذلك تحمل أهمية بالغة من الناحيتين العملية و النظرية توضيحها فيما يلي:

الأهمية النظرية: تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال عدة جوانب منها:

• تُستخدم نتائج هذه الدراسة و في توفير المعلومات و عمليات التعليم و التدريب والبحث العلمي اللاحق وتسهم هذه الدراسة في بناء جسم معرفي لأهمية التخطيط الاستراتيجي كمفهوم إداري في إطار الخصوصية الفلسطينية يساعد على فوائد عملية.

• هذه الدراسة فيها إثراء أدبيات بحوث الإدارة بالتطرق لجزيئات ذات أهمية ودلالة تفصيلية في جوانب ومفاصل علم الإدارة بشكل عام و في الإدارة العامة وإدارة قطاع الحكم المحلي بشكل خاص.

• ترسخ هذه الدراسة حداثة تجربة مؤسسات الحكم المحلي الفلسطيني في موضوع التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري يحمل أسس نظرية تحتاج لسبر أغوارها، وتحديد الملكات الذهنية الخاصة بالعاملين في هذه البلديات لتأمين نظرة شمولية لاستشراف المستقبل و صناعته.

• تعزز هذه الدراسة الأساليب العلمية النظرية كمتطلب أساسي لمعرفة وتشخيص المشاكل الإدارية وطرح الحلول العملية لها.

العملية: و لهذه الدراسة أهمية في الجانب العملي بالإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها من خلال:

• توفير قاعدة بيانات موثقة علمياً عن أداء البلديات الفلسطينية في جانب تنفيذ الخطط الإستراتيجية، ستمكّن كل الجهات المتابعة لشؤون البلديات بالاستفادة والبناء عليها.

• تقدم هذه الدراسة أسساً ومعايير لتقييم المساهمات التي تفرها الجهات الممولة و الداعمة للبلديات الفلسطينية وبالتالي فهي أسس للمفاضلة بين هذه البلديات في دعمها ومساعدتها، وستمكن نتائج الدراسة كل الجهات ذات العلاقة لنقل التجارب الناجحة إلى البلديات المتعثرة في أدائها ليحتذى به.

• تشكل هذه الدراسة إسهاماً للخروج بدليل إجراءات تنفيذ الخطة الإستراتيجية، بشكل صحيح يمكن تطويره لبرنامج محوسب، يساعد الإدارات المعنية على تنفيذ خططها الإستراتيجية في مختلف المجالات وتحديداً البلديات الفلسطينية بسهولة وبسر.

• تعمل هذه الدراسة على الكشف عن متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية بنجاح، وتحديد كضرويات يستلزم أخذها بعين الاعتبار قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال إكساب خبرات وتأهيل للكادر الوظيفي والإداري لمؤسسات الحكم المحلي والبلديات وتدريبهم على كيفية تنفيذ مهام الإدارة الإستراتيجية ومحاكاتها عملياً.

- تعتبر هذه الدراسة تحليلاً للمشكلات التي تعاني منها البلديات الفلسطينية في جانب التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط المعدة، و تضع الحلول المناسبة لهذه المشاكل.
- محاولة عملية للكشف عن مدى اهتمام الهيئات المحلية بأدائها وتقييمه والتعرف على جوانبه في الواقع العملي، وتسهم في لفت الانتباه لموضوعها الحيوي للتعرف على واقع ومشكلات الهيئات المحلية وسبل تحسينه والاستفادة من نتائجه وتطوير أداء الهيئات المحلية.

5.1 أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة بالتعرف على واقع البلديات الفلسطينية ومدى نجاحها في تنفيذ خططها الإستراتيجية من خلال تقييم أدائها في عملية التنفيذ وانبثق عنه مجموعة أهداف فرعية وهي:
- دراسة مدى التزام البلديات الفلسطينية بتنفيذ محتوى الخطط الإستراتيجية، من الناحية (الزمنية، المالية، و الأولوية) والنشاطات و الترتيبات اللوجستية المفترضة.
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذ الخطط الإستراتيجية وأثره على تنفيذ الخطط.
- دراسة واقع البلديات الفلسطينية ومدى قدراتها على تنفيذ الخطط الإستراتيجية والوقوف على أسباب الفجوة - في حال وجودها - بين الأداء الفعلي وبين ما هو مخطط له كدروس لمرحلة مستقبلية في صياغة الخطط الإستراتيجية اللاحقة.
- تحديد عوامل نجاح و معوقات عملية تنفيذ الخطط الاسراتيجية، وفق مصادرها واقتراح الحلول

لتجاوزها.

• دراسة واقع الإجراءات المتعلقة بعملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية.

6.1 أسئلة الدراسة

وبناء على أهداف الدراسة و بعد مراجعة أدبيات البحث والدراسات السابقة المتعلقة بمفرداتها ومتغيراتها

نشأت مجموعة أسئلة تشكل إجاباتها محاكاة علمية عملية لأهداف البحث وتلخصت بـ:

السؤال الرئيسي: ما مدى تنفيذ البلديات الفلسطينية لخططها الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى التزام البلديات الفلسطينية بالخطة الإستراتيجية وأطرها (الزمانية، المالية، الأولوية) التي

تضمنتها الخطط ؟

2. ما التعديلات التي أجريت على الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية أثناء تنفيذها و ما هي

مجالاتها وتوقيتها و أسبابها؟

3. ما مدى قدرة البلديات الفلسطينية على تنفيذ خططها الإستراتيجية؟

4. ما مدى وجود فجوة بين المخطط له والمنفذ فعليا و أسبابها ومصادرها؟

5. ما آثار عدم تنفيذ الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية على الجهات ذات العلاقة؟

6. ما الذي يتوجب عمله لضمان التنفيذ السليم للخطط الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية؟

7. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

في البلديات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، جهة التمثيل).

7.1 فرضيات الدراسة

بعد مراجعة الباحث لعدد من الدراسات والمراجع بخصوص مشكلة الدراسة وبناء على أهدافها فقد تم إجراء الدراسة على:

الفرضية الرئيسية الأولى: لم يتم تنفيذ الخطط الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية وفقا لما تضمنته من أطر تنفيذيا كاملا.

و انبثق عنها مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

• لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين وممارسة البلدية في عملية التنفيذ.

• لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين وبين تقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية.

• لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين ومدى الالتزام بأطر الخطة الإستراتيجية.

• لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين وبين تعديل الخطة الإستراتيجية (مجالات التعديل، توقيت التعديل، وأسباب التعديل).

• لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين والمعوقات التي تتعلق بالخطة.

• لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين ومعوقات التنفيذ التي تتعلق بجهة التنفيذ (البلدية).

• لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين ومعوقات التنفيذ التي تتعلق بالبيئة.

• لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين ومخاطر عدم تنفيذ الخطة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية وبين متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، صفة التمثيل) للمبحوثين.

8.1 هيكلية الدراسة

جدول (1.1) يوضح هيكلية الدراسة وفصولها

المحتوى	الفصل
المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة فرضيات الدراسة هيكلية الدراسة	الفصل الأول
الإطار النظري والدراسات السابقة تقييم و قياس الأداء، الأداء المؤسسي التخطيط أنواعه أهميته، التخطيط الاستراتيجي دراسات سابقة : محلية، عربية ، أجنبية، التعقيب على الدراسات السابقة	الفصل الثاني
منهجية الدراسة، الطريقة والإجراءات، تصميم أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة وثباتها حدود الدراسة، محددات الدراسة ومعوقاتها، متغيرات الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة ، المعالجة الإحصائية	الفصل الثالث

الفصل الرابع	نتائج تحليل بيانات الدراسة، نتائج اختبار الفرضيات، ملخص نتائج الدراسة
الفصل الخامس	استنتاجات الدراسة، مقترحات الدراسة

2. الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

في هذا الفصل تعرض الدراسة الإطار النظري والأدبيات التي كتبها أهل الاختصاص وعلماء وباحثون سابقون في مجال الدراسة، وما سبق نشره من أبحاث متخصصة في مفاهيم و مفردات ومصطلحات العنوان وتحديد المقصود منها كتعريفات ومفاهيم إجرائية؛ وإسهاما في تزويد المكتبة العربية بالأدبيات المستحدثة في مجال العلوم الإدارية وبناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

1.1.2 مقدمة

ضرورة وجود الإنسان ضمن جماعة يحقق ذاته فيها ويمارس اعتقاداته وقيمه معها باتت حقيقة، إذ " يرتبط وجود التنظيمات بالنتيجة الحتمية لوجود الإنسان" (الشملة، 2017)، تنظيمات تأخذ أشكالاً وأنواعاً متعددة، وتختلف في درجة التعقيد و انتماء أعضائها، إذ تقوم فئة من عناصر هذه الجماعة بالصدارة وإدارة أمورها، القيادة، وفي التنظيمات الرسمية تقوم إدارة التنظيمات بعمليات إدارية تستند على تسلسل مهماتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، و بأداء هذه العمليات الإدارية لا بد من وقفات تقييم للأداء الذي تمارسه الإدارة لتعيد النظر في أعمالها وأنشطتها التي تمارسها كتنظيم وعمل جماعي، تقييم يقوم على أسس ونماذج تتطور وفق تطورات عمل المنظمة وبيئتها، وبهدف الانسجام مع التغيرات التي تحيط بها.

تعمل التنظيمات العامة والأهلية على تحقيق غايات رئيسية منها تحقيق رضا الجمهور من خلال ما تقدمه من خدمات للمجتمع. وحتى تحقق هذه الغاية فإن الأمر يتطلب التكاتف والتنسيق والتعاون

بينها، ولتحقيق رضا الجمهور فهي تحتاج إلى تحشيد و اصطفاف الموارد بين وحدات المؤسسة بعضها البعض.

ومن هذه المنظمات الهيئات المحلية - البلديات والمجالس المحلية - ومن أجل أن تقوم بدورها على أكمل وجه فانه لا بد لها أن تمارس إدارتها بطريقة علمية ممنهجة، بعيدا عن الاجتهادات الشخصية ولتحقيق ذلك لقي قطاع الحكم المحلي في فلسطين اهتماما بالغا في الآونة الأخيرة من أطراف عدة كالداعمين والممولين ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية- وزارة الحكم المحلي-صندوق تطوير ودعم البلديات، اتحاد البلديات، مؤسسات المجتمع المدني، وغيرها.

ولمتابعة أداء الهيئات المحلية و الوقوف على واقعها وما تقوم به من إنجازات أو ما يعترضها من معوقات، جاءت هذه الدراسة لتقوم بعملية تقييم أداء الهيئات المحلية - البلديات- إذ يعتبر تقييم الأداء من أكثر وظائف العملية الإدارية أهمية، فمن المعروف أن أداء المنظمة ككل يعتمد على أداء جميع مكوناتها بشكل تراكمي، و يمنح أصحاب القرار القدرة على التعرف على الإيجابيات والسلبيات التي تحدث في المؤسسة للنهوض بمستوى أدائها عامة وفي التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط الإستراتيجية خاصة.

في هذا الفصل من هذه الدراسة سيسلط الضوء على الأدب النظري، ويستعرض مفاهيم الأداء وتقييمه وأنواعه و التخطيط الاستراتيجي، ومعوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية ونماذج تقييم الأداء وما سبق وتمت دراسته أو نشره من أبحاث عن هذه العناوين ومتغيراتها سعيا لتحقيق جودة الأداء المؤسسي بكل معايير ومؤشرات التي تركز على التخطيط الاستراتيجي في بنائه لأساس سليم للعمل و السياسات والنظم، و الهيكليات التنظيمية، و العمليات واستثمار الموارد، وتنمية الامكانيات المادية والبشرية، بما يحقق أهداف المنظمة، ولأن إجراء التقييم التنظيمي و المؤسسي بصورة منتظمة يعد أساسا لديمومة

التطوير والتحسين المستمر بشكل ممنهج.(الشملة، 2013). تسلط هذه الدراسة الضوء على مرحلة تقييم أداء البلديات في تنفيذها لخططها الإستراتيجية، وفيما يلي عرض للمفاهيم ذات العلاقة.

2.1.2 تقييم الأداء (Performance Appraisal)

يمر المتصفح للأدب النظري على عشرات التعريفات المتعلقة بتقييم الأداء تختلف في جوانب تركيزها ومضمونها و فيما يلي سرد لبعض منها:

- **تقييم الأداء كنظام (PAS:Performanc Appraisal System)** كما في (Swanson,2001) هو " أي نظام يُنظم من أجل انجاز مهمة أو تحقيق هدف. و من المهم ذكر أن مصطلح نظام تقييم الأداء قد يستخدم عوضاً عن مصطلح المنظمة".

- عرفه حمزاوي(2013، ص8) بأنه " جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، وتحديد مدى وجود انحرافات أو أخطاء وتحديد أسبابها، والفعل الإداري المطلوب للتأكد من استخدام كل الموارد المشتركة بكفاءة وبطريقة فعالة لانجاز أهداف المنظمة".

- وعرفت لجنة الأدلة والمصطلحات التابعة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة تقييم الأداء بأنه: "تقويم أنشطة هيئة ما للتحقق مما إذا كانت مواردها قد أُديرت بالصورة التي روعيت فيها جوانب التوفير والكفاءة والفاعلية ومن أن متطلبات المساءلة قد تمت الاستجابة لها بصورة معقولة".(عبد الرحيم ، 2011 ، ص 236).

- **تقييم الأداء كعملية:**(PAP: Performance Appraisal Process): عرفته خديجة، وآخرون (2013) على أنه "النشاط الذي يهدف لقياس أو الحكم على قيمة المساهمة النسبية للعامل في المؤسسة".

- عرفه قلعاري (1998) هي " عملية تهدف إلى قياس النشاط المنجز، والوقوف على حقيقة نتائجه، ومن ثم بيان ما إذا كان النشاط متفقاً في نتائجه مع الأهداف التي سعى لتحقيقها، وما إذا كان أسلوب هذا النشاط يمثل أفضل وأكفاً ما أمكن إتباعه لتحقيق تلك النتائج والأهداف.
 - وعرفه خضر (2013) بأنها "عملية منظمة تتضمن جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة المدروسة، وتحليلها لتحديد درجة تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات من أجل التصحيح والتصويب في ضوء الأحكام التي تمّ إطلاقها".
 - وعُرف تقييم الأداء في Business dictionary (2016): " بأنه الإجراءات المتبعة من قبل منفذي عملية التقييم، لتحديد قيمة شيء أو شخص أو نتاج عمل و إعطاءه قيمة مادية أو معنوية تعبر عن أهميته".
 - عرفه كل من Manasa, K. & Reddy, N (2009) بأنه " عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي والإنتاجية لموظف أو منظمة ما، بالرجوع لمعايير موضوعة سلفاً لأهداف المنظمة".
ومهما اختلفت وتعددت التعريفات إلا أنها تتقاطع وتتشرك بينها بعناصر عملية تقييم الأداء و هي:
1. قياس الأداء المحقق.
 2. تحديد مستوى الأداء المنجز.
 3. تعزيز نقاط القوة و تقليل أثر نقاط الضعف في الأداء.
 4. استثمار الفرصة الممكنة وتجنب المخاطر المتوقعة.
- و حديثاً أصبح التوجه لضرورة تقييم الأداء بشمولية أكثر من ذي قبل فبات ما يعرف بتقييم الأداء التنظيمي و المؤسسي من خلال تقييم أداء الوحدات الإدارية داخل المنظمات ليعكس تقييم أداء

المنظمة كوحدة واحدة بعد أن كان تقييم أداء العاملين (الأفراد) يسيطر على مفهوم تقييم الأداء.

وبالرغم من وجود اتفاق بين المهتمين حول موضوع تقييم الأداء بشكل عام، إلا أنه يشار إلى وجود تباين كذلك عند بعض الكتاب والباحثين، يكمن في التحديد الدقيق لمفهوم تقييم الأداء. إنَّ هذا التعدد والاختلاف يعود إلى المدخل الذي ولجَّ الباحثون من خلاله إلى تعريفهم وتعاملهم مع مفهوم تقييم الأداء؛ الأمر الذي يعكس عدم تجانس بعض التعريفات. وبشكل عام يمكن إبراز وتبويب التعريفات تبعاً لهذا الاختلاف إلى ثلاثة مداخل: مدخل اعتبار تقييم الأداء نظام (System)، ومدخل تقييم الأداء كعملية (Process)، ومدخل مستويات الأداء (Performance levels).

إن تقييم الأداء يتضمن قياس الفرق بين الوضع الحالي والوضع المنشود، وقد يحصل فجوة بينهما فتحليل فجوة الأداء الناجمة عن هذا الفرق يساعد على تحديد متى قد تصل المنظمة لأهدافها، وكم يلزم للوصول إليها، وقتاً وجهداً والموارد اللازمة؛ ضمن تحليل يهدف لوضع الحلول ولجسر أي فجوة قائمة بين المخطط والمنجز.

وإجرائياً فإن أي تعريف لتقييم الأداء يحتوي على عناصر أساسية يمكن الإشارة إليها ب: أنه مجموعة نشاطات متداخلة ومتراكمة، و أنه هادف ومرتكز على إدراك الفجوة بين ما هو كائن وما يفترض بشكل يبرز سبب هذه الفجوة، ويتضمن مجموعة من التوصيات اللازمة التي يؤدي تنفيذها إلى تحسين الواقع الأدائي بما يعزز من قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه بطريقة تخلق توازناً تنظيمياً (داخلياً و خارجياً) وبهذا فإنه لا بد من الإشارة إلى أهمية تقييم الأداء لكي يكون القيام به مفيد لكل الأطراف من ذوي العلاقة.

3.1.2 أهمية تقييم الأداء (Importance of Performance Appraisal)

إنّ لتقييم الأداء أهمية كبيرة تُلزم ضرورة تطبيقه في مختلف المنظمات؛ الحكومية وشبه الحكومية، (مخيمر وآخرون، 2004). ومن أهمية تقييم الأداء بصفة عامة (الدجني، 2011) " لا بد أن يكون شاملا لكل مكونات المنظمة، فلا يُكتفى بتقييم أداء الأفراد بمعزل عن توجهات المؤسسة، ولا تقييم المؤسسة بكافة عناصرها بمعزل عن نطاق البيئة الخارجية المحيطة بها".

و لأهمية تقييم الأداء أصبح الاتجاه نحو تقييم الأداء المؤسسي (النتظيمي) يمثل بعدا جديدا من إبعاد العملية الإدارية، و بالرغم من أن الكتابات في هذا الإطار ما زالت محدودة، إلا أن هناك اجتهادات ومحاولات من بعض الباحثين لتأصيل هذا المفهوم كمتطلب من متطلبات التنمية في العمل الإداري في مختلف المنظمات؛ لهذا اعتمد بعض الباحثين (يوسف 2005) وقائع اللقاءات، والدراسات التي تدور حول استراتيجيات العمل وأثرها على تقييم الأداء المؤسسي ومنها معايير التميّز في الأداء (Criteria for performance Excellence) من خلال مسابقة برنامج (Baldrige، 2003). التي ساعدت كثير من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية على تحسين أدائها وتحقيق المزايا التنافسية بينها. (nist, 2017).

وتنبثق أهمية تقييم الأداء بشكل عام كذلك من أن نتائج تقييم أداء المنظمات تستخدم في تصنيفها على سلم التنافسية العالمية، و على مستوى الدول كتنظيمات؛ مثل تقييم أداء الحكومة على مستوى الحكم فإذا توفرت مواصفات الحكم الرشيد في هذه الدولة من خلال عملية تقييم أداء حكوماتها تصبح هذه الدولة مؤهلة لتلقى دعما لسياساتها وتقديم المساعدات لها من مختلف المؤسسات الدولية كالبنك الدولي وغيره، وكما تصبح محل إشادة بها في المحافل الدولية.

ومن خلال عملية تقييم الأداء المؤسسي أو التنظيمي على مستوى الدولة؛ يمكن استخلاص مجموعة

دروس يستفاد منها في تعميم تجربة هذه الدولة المميزة بأدائها؛ مثل تحديد السياسات العامة للدولة تحديد الأوقات المثالية لعملية التقييم، فهم الدور المحتمل للتقييم، من سيقوم بعملية التقييم، بناء علاقات تواصل بين مختلف المنظمات في هذه الدولة التي تم تقييمها والأخذ بالنتائج والتوصيات.

4.1.2 جهات تقييم الأداء (Performance Appraisers)

يمكن تصنيف التقييم بناء على الجهة القائمة على عملية التقييم إلى؛ تقييم داخلي وخارجي أو مشترك بين كافة الأطراف وأصحاب العلاقة من البيئتين الداخلية والخارجية.

و لتحديد السمات العامة لعملية التقييم لا بد من توضيح من يقوم بعملية التقييم في المنظمة؟ و أهداف عملية التقييم، وفي الأغلب تنحصر عملية التقييم في الجهات ذات العلاقة بالمنظمة ومن أهمها؛ إدارة المنظمة، جمهور المتعاملين، الحكومة والجهات الرقابية، الإعلام، فرق العمل المتخصصة، والقضاء.

إن المهتمين وأصحاب العلاقة بالمنظمة يركز كل منهم على جوانب ما يههمه من أدائها خاصة عند تقييم الأداء، وبذلك بات من الضروري إشراك كافة أصحاب العلاقة في عملية التقييم، وإلا فإن النتيجة تكون تدني تعاون هذه الأطراف أو حتى مقاومة عملية التقييم إذا كانت تمسهم بشكل مباشر، مما يؤدي إلى ضياع الموارد المنفقة في عملية التقييم هباءً.

و تحديدا في مجال الحكم المحلي الفلسطيني تنحصر عملية التقييم بجهاتها التي تقوم بها وتنحصر ب: وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، صندوق إقراض وتطوير البلديات، منظمات المجتمع المدني ومنظمات الرقابة العامة في الدولة، والإعلام والقضاء ودور هذه الجهات واهتمامها في تقييم أداء الهيئات المحلية ينصب على مدى التزام هذه الهيئات بالقوانين والأنظمة ومبادئ الشفافية والحكم الرشيد

ويكون هدفها من عملية التقييم رقابة وتوجيه الهيئات المحلية وإداراتها. و يمكن التفصيل بما يلي:

■ **التقييم الداخلي**؛ هي مهمة من مهمات الإدارة العليا تسيير وفق انسجام وتسلسل مجموعة من الأنشطة تقوم بها، لضمان سير الأداء نحو الأهداف العامة المرسومة للمنظمة. ومن أهداف التقييم الداخلي للمنظمة ما يمكن إيجازه بالتالي.(الألمعي، 2004):

• زيادة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع عن طريق الحد من الإسراف، وتقديم الخدمة بأقل ما يمكن من تكاليف وأعلى كفاية ممكنة.

• تحديد المشكلات الإدارية التي تتواجد في قطاع الخدمة في منظمات القطاع العام تحديداً، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء داخل وحدات هذا القطاع، و وضع المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء.

• تحديد مجموعة مؤشرات ومعايير يمكن الحكم من خلالها على كفاية الأداء داخل المنظمة والوصول إلى أسباب عدم كفاية الأداء، والعمل على إزالة هذه الأسباب بأسلوب علمي سليم.

• الوقوف على الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظروف التي يمكن استخدامه فيها، نظراً لاختلاف نوعيات الأداء داخل كل وحدة من وحدات المنظمة.

■ **التقييم الخارجي**؛ يعبر عن عملية التقييم التي تقوم بها جهات من خارج المنظمة ولها أهدافها التي تعكس نوعية وطبيعة الارتباط بين الجهات المنظمة لعملية التقييم والمنفذة لها و القائمة عليها. مما يعكس أهمية عملية التقييم الخارجي لما يصابها من شفافية وترسيخ لمعاني الحكم الرشيد، (الحوكمة) ولأن الهيئات المحلية باتت محل اهتمام و متابعة ومراقبة من جهات خارجية، يمكن استخلاص أهداف عملية تقييم الأداء الخارجية بما يلي:

• تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، وبالتالي معرفة كيفية تحسين الأداء من خلال

استثمار نقاط القوة وتقليل أثر نقاط الضعف واغتنام الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة.

- رصد مدى كفاية وكفاءة وفاعلية المنظمة في استخدام مواردها.
- الكشف عن مدى إسهام المؤسسة في التنمية الوطنية أو القومية.
- تحديد مدى قيام المنظمة بواجباتها و مدى ضمان استمراريتها وبقائها.
- تحديد مدى تحسين المنظمة لأدائها وتطويرها لكوادرها.
- تحديد مدى تكامل أداء المنظمة مع باقي المنظمات.
- تشخيص الواقع التنظيمي و تحديد معيقات العمل.
- الحصول على البيانات والمعلومات بخصوص السياسات و القرارات التي تتخذها إدارة المنظمة لتصويب ما اعوج منها.

5.1.2 خطوات عملية تقييم الأداء (Performance Appraisal Steps)

باعتبار تقييم الأداء عملية؛ فهي تتضمن مجموعة من النشاطات المتسلسلة والمتوازية أو المتتالية التي تعمل في نهاية المطاف على تحقيق أهداف التنظيم، ويمكن عرض الخطوات التي تتضمنها هذه العملية بما يلي:

1. تعيين فريق التقييم؛ للقيام بعملية التقييم، فلا يعقل أن يقوم بهذا الجهد الكبير شخص واحد بمفرده ويراعى عند اختيار أعضاء الفريق قدراتهم ومعارفهم و خبراتهم.
2. التخطيط لعملية التقييم؛ و تتضمن هذه الخطوة توفير متطلبات عملية التقييم والتجهيزات اللازمة من الموارد.
3. تحديد أهداف عملية التقييم؛ وتحليل الفائدة المتوقعة للتنظيم من جراء تنفيذها. من خلال تفتيت الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية مرتبطة بالعمليات والأنشطة.

4. تحديد العمليات التي سيقوم بها فريق التقييم؛ والجداول الزمنية لتنفيذها وتربطها مع بعضها البعض وتسلسلها الإجرائي والمهني، من خلال توفير متطلبات عملية التقييم تقنيا وفنيا و تحديد الأنشطة وتفصيلاتها؛ من خلال تحديد من سيقوم بالنشاط ومتى وأين وكيف؟
5. تأسيس معايير الأداء للأهداف التشغيلية بأنواعها الكمية والنوعية (الجودة)، ومؤشراته و التي يمكن من خلالها الحكم على الأداء داخل المنظمة والوصول إلى أسباب عدم كفاية الأداء والعمل على إزالتها بأسلوب علمي سليم.
6. جمع البيانات وتحليلها عن مختلف الأنشطة التي تتكون منها العمليات. من خلال تصميم طرق وأدوات جمع البيانات بما يتناسب مع التنظيم و مجال عمله.
7. قياس الإنجاز الفعلي و مقارنة ما تم تحقيقه مع ما هو مخطط له، من خلال مقارنة الإنجاز الفعلي بمعايير الأداء وقياس مدى توفر مؤشراتته.
8. اتخاذ قرارات تتعلق بعملية التغيير في العمل تهدف لتحسين الأداء وتطويره لتشخيص الانحرافات (إذا وجدت) واقتراح إجراءات التصحيح. (حمزاوي، 2013).
9. الاستفادة من نتائج التقييم وربطها بأنظمة الثواب والعقاب والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات بخصوص تحفيز ومحاسبة العاملين.

6.1.2 معايير تقييم الأداء (Standards)

لا بد أن يستند تقييم الأداء إلى مرجعية للحكم عليه وهي "المعايير" فهذه المرجعية هي التي تسمح للمنظمة معرفة ملائمة الأداء المقصود مع الأهداف التنظيمية، (عبد الرحيم، 2014) فهي تعبر عن مستوى الرضا المقبول عن الأداء". فالمعيار هو ما يتم القياس عليه لمعرفة الإنجاز بالقياس مع المخطط أو المستهدف وبذلك هو المرشد والموجه لعملية الضبط وإصلاح الأداء التنظيمي.

ويعرف المعيار بأنه وصف للسمات والخصائص ذات العلاقة بمهمة محددة تمثل مجموعة من المحكمات التي يتم الرجوع إليها لتقييم أداء محدد بموضوعية؛ وبذلك يعبر المعيار عن مستوى من الأداء المفترض تحقيقه في ظل ظروف محددة، و ينتج عنه تكليف رسمي من قبل النظام الإداري.(الشملة، 2017) "وبذلك فهو الحد الأدنى المرغوب، الذي توافق عليه إدارة التنظيم نتيجة للأداء". ومن معايير الأداء التي يعتدُّ بها:

1. الكفاية: (Efficiency) "الكفاية (adequacy) (sufficiency) في معناها الواسع هي: التمكن من أداء عمل معين، وفق ما سبق وتم تعلمه من قواعد وأسس الأداء في العمل والمهارات المكتسبة والخبرات المتوفرة لدى العالمين، و يمكن الربط بين الكفاية كمعيار وبين عمل منظمات الحكم المحلي؛ لأنه المعيار الأكثر مناسبة لمستوى أداء منظمات الحكم المحلي الفلسطيني، مما قد ينعكس على أدائها المستقبلي و يقوده نحو التطوير في تحقيق المعايير التالية.

2. الكفاءة (Efficiency): مفهوم كفاءة الأداء ينصب على زيادة المخرجات عن المدخلات ويمثل مدى القدرة على تقديم الخدمات إلى الجمهور. وبناء عليه في حال توفر معيار كفاءة الأداء وربطه مع أداء منظمات الحكم المحلي سيحقق زيادة في الفوائد المتوقعة من تنفيذ الخطط الإستراتيجية ويشكل مورداً مستمراً لتدفقات التمويل الذاتي للبلديات.

3. الفاعلية (Effectiveness): فاعلية الأداء نتج عن تركيز مبدأ كفاءة الأداء على الكم الإنتاجي مع قلة الاهتمام بكيفية الوصول إليه وما ترتب على ذلك من شكوى العاملين من الاستخدام الجائر لجهودهم؛ بدأ التفكير في إيجاد مبدأ أشمل يؤدي دور كفاءة الأداء ويتجنب عيوب الإجراءات التي صاحبت وأدت إلى انتقاده. و يركز مفهوم فاعلية الأداء على ضمان استمرارية رضا المستفيدين من خدمات المنظمات في ظل مبدأ المصلحة العامة.

4. الانتاجية (Productivity): تتناول الإنتاجية في القطاع العام الكفاءة والفاعلية معاً. وتركز على

مؤشرات كمية ونوعية، داخلية وخارجية. ولكن وبالرغم من أن المؤشرات التي تستخدم في قياس الإنتاجية في كلا القطاعين (الخاص، العام) مختلفة ومتنوعة، فهي في كلا الحالتين لا تشير إلى إنتاجية الإدارة، (المنصور، وآخرون، 2004)، بل إلى إنتاجية الأنشطة من خلال مخرجات ومدخلات تلك الأنشطة، والأثر الخارجي (رضا المستفيدين) الذي يرافق ذلك في حالة الإنتاجية في القطاع الحكومي. وأشار العلماء إلى أن قياس إنتاجية الأجهزة الحكومية يركز على الكفاءة والفاعلية.

5. الجودة (Quality) تعني: "الحصول على المنتج /الخدمة، الجيدة من أول مرة (getting it right first time) (عرفة، 2012). وأصبحت أسلوب عمل للمؤسسة خدماتية أو إنتاجية، وبات توفرها في أي منتج هو الحكم على استمراريته وبقائه إذا ما اتصف أو تميز بميزة الجودة.

وعليه يمكن الاستنتاج بصفة عامة بأن مفهوم الجودة يعني المنتج أو الخدمة الذي أو التي يوفي الغرض من استخداماته، و يلبي تطلعات وتوقعات المستخدمين وفق ما هو متعاقد عليه؛ أي انه يتطابق مع المواصفات الفنية والقياسية.

6. معايير تتعلق بوقت التشغيل (Time Framework): و هي تقيس قدرة المنظمة على أداء العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد. و المعيار هنا يكون على أساس متطلبات العميل ففقدرة المنظمة على إيصال منتجاتها في الوقت المحدد وبدقة دون تأخير، فهذا المعيار يعطي مؤشرا على قدرة المنظمة على استغلال مواردها بفاعلية عالية والإسهام في ارتفاع نسبة الرضا لدى المتعاملين معها.

7. معايير تتعلق بالأمان (Safety): وتوفر معيار الأمان يقيس كفاءة المنظمة والبيئة التي يعمل فيها العاملون، ومدى توفر متطلبات السلامة وتمكين العاملين من استخدامها يعكس مدى اهتمام المنظمة بالعاملين وسلامتهم ومستوى الرفاه الذي تقدمه لهم والحرص عليهم وهذا مؤشر يساعد على زيادة نسبة الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.

7.1.2 مؤشرات تقييم الأداء (Performance Indicators)

إن وجود المعايير بحد ذاته لا يقدم المطلوب إذا لم يرتبط بما يدل على تطبيقها، وتعتبر مؤشرات تقييم الأداء هي وسائل لقياس التقدم تجاه تحقيق الأهداف العملية للمنظمة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة و واضحة تؤدي ثمارها وتبرز أهميتها، فالمؤشرات تساعد المنظمة أو أي وحدة فيها أو حتى عملاءها الخارجيين (المستثمرون والموردون والمجتمع) على فهم أهداف المنظمة و مدى تحقيقها بشكل يرضيهم عن أدائها.

و تعرف المؤشرات بأنها خاصية قابلة للقياس لتحديد مدى التقيد بالمعيار لتبيان مدى التقدم للهدف فعلياً، والتي يمكن أن تظهر على شكل رموز أو أعداد أو غير ذلك، وبذلك فالمؤشر هو المستوى الأدائي الفعلي الذي ينتج عن الأداء. (الشملة، 2017)

والمقياس هو الأداة التي يتم القياس بها هي "الثرمومتر" و ما يتم القياس به، والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، والرابط بينهما واضح. حيث تتم المقارنة بين الاثنتين لتحدث عملية التقييم ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأداء، واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أو تعليمية.

و مع توفر مؤشرات تقييم و قياس أداء للمنظمة يتم تحديد الطريقة العملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً وما هو غير ذلك. وباستعمال هذا التعريف المحدد، يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم والتعلم من الممارسات الجيدة المطبقة في المنظمة.

و من خلال مؤشرات تقييم الأداء يستطيع أفراد المجتمع في بيئة المنظمة الخارجية والداخلية وأصحاب العلاقة بها أن يحددوا موقفهم واتجاهاتهم من المنظمة، و كلما كانت مؤشرات قياس أداء المنظمة واضحة ومنشورة ومعروفة لهم وتعكس حالة الشفافية التي تقيس بها نتائج أعمالها كلما زاد من تحسين

أدائها كما تستطيع المنظمات الأخرى ذات العلاقة والارتباط بهذه المنظمة أيضا من تحديد مدى انسجام نتائج أعمال هذه المنظمة مع نتائج أعمالها الذاتية، أي مدى التكامل والتناسق في المخرجات بين جميع المنظمات.

ولربط المفاهيم السابقة لمعايير الأداء ومؤشراته بصفقتها العامة مع موضوع الدراسة؛ وهي منظمات الحكم المحلي في فلسطين يُستنتج ضرورة العمل على توفير هذه المعايير والمؤشرات والمقاييس في أداء البلديات الفلسطينية، للمساعدة في صياغة أدلة عمل يسلكها القائمون على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

8.1.2 مستويات تقييم الأداء (Performance Appraisal levels)

و يمكن تقسيم الأداء لعدة مستويات؛ من خلالها يمكن ممارسة تقييم الأداء، وهي مستوى أداء الأفراد وأداء الوحدات الإدارية (التنظيمي)، مستوى البرامج، والأداء الكلي للمنظمة أو الأداء (المؤسسي). وتجدر الملاحظة أن التركيز على أداء الفرد يسمى (micro) أداء جزئي، والاهتمام والتركيز على الأداء العام (macro) بالتركيز على أداء المنظمة ككل ؛ ويمكن تفصيلها كما يلي:

■ تقييم الأداء على مستوى الفرد: تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم أداء الأفراد فسميت بتقييم الكفاءة، التقييم الوظيفي أو المهني وغيرها، ألا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء. وعُرف تقييم الأداء على مستوى الأفراد (الكردي، 2017) " بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم" وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه في عملهم.

ويتمثل تقييم الأداء على مستوى الفرد بتعريفه بكيفية أدائه لعمله وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي و يؤثر تقييم الأداء في مستوى جهد الفرد واتجاهاته نحو المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

■ على مستوى الوحدة الإدارية: (التويجري، 2004) يمكن تحديد المقصود من تقييم الأداء على مستوى الوحدة الإدارية، و فهمه من خلال تحديد أهدافه هذا المستوى من تقييم الأداء وهي كما يلي:

1- تحديد إلى أي مدى استطاعت إدارة الوحدة انجاز المهام المحددة لها.

2- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد.

3- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.

4- وضع الحوافز لتحسين الأداء.

5- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الإدارية.

أن عملية تقييم الأداء على مستوى الوحدات الإدارية جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، و استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة وأن عملية تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين هما:

1- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات لتحقيق أهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

2- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

وبذلك يمكن تعريف تقييم أداء الوحدات الإدارية بأنه فحص وتحليل الجهد الإداري بمجموعة من

الإجراءات و الوسائل المناسبة بهدف ترشيد السياسات، وتحسين الكفاية التي تنفذ بها.

▪ تقييم الأداء على مستوى البرامج: إنَّ تقييم الأداء على مستوى برامج العمل في التنظيم، يهدف للوقوف على مدى تقدم هذه البرامج خاصة إذا كانت برامج تطويرية تسعى لتحسين أداء التنظيم (الشملة، 2017) "و يعرف التقييم على مستوى البرامج : بأنه العملية التي يتم من خلالها الحصول على التغذية الراجعة عن مدى التقدم والأثر الذي أحرزته التدخلات التطويرية" لهذه البرامج.

▪ تقييم الأداء التنظيمي (المؤسسي)؛ إنَّ مفهوم الأداء المؤسسي لا يزال غامضا فمن الطبيعي أن يختلف الناس في فهمه وتحليل أبعاده باختلاف رؤاهم من جهة، وبمدى إطلاعهم على خفاياه ودقائقه من جهة أخرى، ويمكن النظر إليه كمنظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة وآثار هذه الأعمال على البيئة الداخلية والخارجية في ضوء تفاعل المنظمة مع عناصرهما.

وفيما يلي سيتم التركيز على، الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة ككل، و الأداء التنظيمي على مستوى الوحدات الإدارية وما يتعلق به من عناوين انسجاما مع خصوصية هذا البحث وموضوعه.

9.1.2 الأداء المؤسسي (Institutional Performance)

عرف مخيمر (2004) الأداء بأنه " المنظمة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". -

كما عرفه الدجني (2011) بأنه " شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس لإنجاز هدف أو مجموعة من الأهداف وقد فُطر الناس على قبول العمل الجماعي وممارسته شكلا ومضمونا".

عبد المحسن (1999) يعرفه بأنه " تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة".

و يقصد بمفهوم الأداء بأنه " المخرجات التي يسعى النظام إلى انجازها، و هو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة للوصول إليها. باعتباره أداة ربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها". (الدعجة، 2016). ويشمل هذا التعريف عنصرين أولاً الأهداف؛ أي أن مفهوم الأداء يركز على الأهداف أو النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال مدة معينة، ثانياً النظام؛ عبارة عن تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء تنظيم تترايط معاً في تكوين متناسق يسعى لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

فهو مقياس للإنجاز المتحقق من العمليات والمنتجات والخدمات، والذي يسمح بالمقارنة والتقييم نسبة إلى الأهداف والمقاييس والنتائج السابقة أو بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.

وكتعريف إجرائي يستنتج مفهوم الأداء التنظيمي من تعريف مكوناته؛ فهو يتكون من كلمتي " الأداء " و " التنظيمي " فالأداء يعني: عمل ينفذ لإنجاز مهمة أو وظيفة ما. والتنظيمي يعني تنفيذ هذا العمل من خلال منظمة أو جماعة تعمل معا وفق علاقة ترابطية محددة المهام والمسؤوليات لتحقيق أهداف أو هدف معين.

إنَّ التحول نحو مؤسسة العمل؛ أي العمل والأداء وفق الذهنية المؤسسية، يعتمد على التقييم لأن التقييم عملية غير مستمرة مقارنة مع عملية الرقابة. وبالرغم من التباين في فهم العمل المؤسسي وتعدد نظرياته فالعمل المؤسسي ليس اختياراً طوعياً؛ بل هو ضرورة لتحقيق البقاء والحفاظ على الوجود، وهو ترجمة عملية لمبادئ وقيم دينية واجتماعية وقومية، إلا أن بعض الكتاب تطرق لمفهوم محدد للعمل المؤسسي إذ يتجلى في مجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ-المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تنثري الأداء لدى التنظيم، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير

القيادات؛ من خلال الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء في إدارة المنظمة، وضمان عدم تقرد رئيسها بالإدارة والقرار.

ب-المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة و توجيه جهود كافة الأفراد العاملين فيها نحو التطوير في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

ت-اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا على مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة فيضمن الأداء المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة الارتقاء في الوظائف العليا.

ث-استقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة يعتمدها التنظيم في التوظيف و التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار تعزيز ولاء وانتماء العاملين للتنظيم وأنظمتها، باعتباره مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تطويرها.

و الأداء المؤسسي لا يصطبغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، لذا فان تقييم الأداء على مستوى المؤسسة ينبع من إن تقييم الأداء هو عمل متمم لعملية التخطيط الجماعي. فالتخطيط يضع الأهداف و يصيغها المخططون وفق مجموعة صفات تسهل إمكانية الوقوف على مدى تحققها فنتصف أنها؛ (SMART) إذ تكون معلومة لمن يسعى إلى تحقيقها من الجهات ذات العلاقة، واقعية قابلة للتحقق أو الانجاز ليست خيالية أو وهمية، قابلة للقياس بمختلف أنواعه الكمي والنوعي، محددة بزمن للوصول إليها، وهذا معنى اختصارها بكلمة (SMART) بالانجليزية فإذا كان التخطيط من خطواته وضع الأهداف بصفات فان تقييم وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف سواء كانت أهداف إستراتيجية أو تكتيكية وسواء كانت على

مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المنظمة. ومن المهم التمييز بين تقييم الأداء؛ الفردي، و التنظيمي و المؤسسي، و الجدول رقم(1.2) يوضح ذلك.

جدول (1.2): تقييم الأداء في مستوياته و معايير التمييز بينها

معايير التمييز	الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي
المفهوم	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئوليته التي يكلف بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
من يقوم بتقييمه	الرئيس المباشر.	الإدارة العليا. أجهزة الرقابة الداخلية.	أجهزة الرقابة المركزية. الوزارات المعنية. أجهزة السلطة التشريعية. أجهزة الرقابة الشعبية.
موضوعات القياس	الوقت المستنفد. التكلفة. الجودة.	الفعالية الاقتصادية. الفعالية الإدارية.	الفعالية البيئية. الفعالية السياسية.
مؤشرات القياس	الوقت المعياري. التكلفة المعيارية. الأهداف المعيارية.	درجة تقسيم العمل. درجة التخصص. درجة الآلية. نظم إنتاج المخرجات. درجة المركزية. أنظمة الجزاء وتدرجها. فعالية الاتصالات.	درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. مدى توافر أيديولوجية محددة للعمل. مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق عن الأداء الفردي و التنظيمي والأداء المؤسسي و تقييم الأداء؛ فلا بد من الإشارة إلى أهمية و أهداف تقييم الأداء والمعوقات التي قد تعترضه، و بعض النماذج المستخدمة في عملية التقييم.

1.9.1.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي

إن لتقييم الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية أهمية تنبثق من أهمية الأداء المؤسسي بحد ذاته؛ ولتستفيد المنظمات من العمل بمفهوم الأداء المؤسسي لا بد من تطبيق نظام تقييم لهذا الأداء، و يمكن معرفة هذه الأهمية من مجموعة أسباب (مخير وآخرون، 2004) منها:

• تزايد الصعوبات التي تواجه تمويل منظمات الحكم المحلي تتطلب استيعاب طرق جديدة لتحسين الأداء؛ والتركيز على الرقابة التقليدية لم يعد كافياً للحكم على الأداء الحقيقي للعديد من الهيئات المحلية تحديداً، مما يضعف من عملية المسائلة ويفقدها دورها المرتجى في الإصلاح والتطوير.

• ضرورة تطوير أهداف كمية قابلة للقياس؛ إذ تعتبر المقاييس الكمية للأداء أساساً لتضمين البعد الإداري والمؤسسي في خطط التنمية وحساب تقديرات الميزانية المطلوبة لمقابلة أنشطة برامجه؛ حيث أن القياس (الكمي) لأداء التنظيمات المحلية يدفعها لبذل الجهد وحسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

• تقييم الأداء المؤسسي يمكن من ربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجاز الفعلي للعاملين بالمنظمة. فمن الضروري أن يقوم بالتقييم فريق مستقل ليس لأي من أعضائه مصلحة في نتائج التقييم، أما إذا كان سبب التقييم خلق منظمة متعلمة (Learning Organization) فإنه يتوجب أن يتم التقييم بمساعدة الأطراف ذات العلاقة لتصبح الرغبة في تحسين الوضع القائم حاضرة في أذهان القائمين بعملية التقييم بما يجعلهم يعملون بمصداقية (الشملة، 2017).

وبالرغم من أن مفهوم الأداء المؤسسي يتضمن الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه

يخضع لتأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها. (المنظمة العربية، 2000). أن نتائج أداء التنظيم لا يساوي مجموع نتائج أداء الأفراد العاملين فيه ولا مجموع نتائج أداء الوحدات الإدارية كذلك حسب" مبدأ السلوك الكلي (Holism) والذي يعتبر الكل أكبر من مجموع أجزائه" (جابر، وآخرون، 2014).

ومن أهمية تقييم الأداء بشكل عام وتقييم الأداء المؤسسي بشكل خاص ملاحظة التطور في المفاهيم الإدارية وفق التسلسل الزمني، فإذا كان عصر الستينات هو عصر التسويق The Era of Marketing، وعصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة The Era of Quality Initiatives. وعصر التسعينات هو عصر خدمة العميل The Era of Customer Service. فيبدو أن العقد الأول من القرن الواحد والعشرين هو عصر قياس الأداء The Era of Performance Measurement. (ماضي، 2004). "ويرى البعض أن العالم تحول من عملية العد Counting إلى عملية المحاسبة Accounting والآن إلى تقييم الأداء". فالمنظمات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها بحاجة شديدة لقياس أدائها انسجاماً مع روح التجديد في الإدارة العامة ومن أجل أن تحقق بيئة مناسبة للتنمية المستدامة لجماعيها.

2.9.1.2 أهداف تقييم الأداء المؤسسي

يعمل تقييم الأداء المؤسسي إلى تحقيق مجموعة أهداف من أهمها:

- قياس النتائج المحققة من تنفيذ الأداء ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها مسبقاً في الخطة الإستراتيجية؛ وذلك من أجل التأكد من جدوى عملية التقييم ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها ليتم تفاديها.

- دراسة المتطلبات اللازمة لتنفيذ عملية التقييم لتوفيرها؛ ولتحديد مسؤوليات القصور في الأداء، و

تعزيز جوانب الأداء الجيد؛ الذي قد تكشف عنه عملية التقييم.

• المساعدة في بناء تنظيم يدرك أخطائه ويتعلم منها؛ مما يضمن ديمومة تقدمه.

• التأكد من التزام المنفذين بالخطط وتفصيلاتها. (الشملة، 2017)

• رصد تحديات و معوقات الأداء وخاصة أطراف مقاومة التغيير الناتجة عن الخطط الإستراتيجية،

والسعي إلى إقناعهم للتقليل من آثارها السلبية و طرق التغلب عليها.

• اتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية والتعزيزية التي تضمن فاعلية الأداء (الشملة، 2013).

• المساعدة في رصد حجم الموارد المطلوبة لاستمرار الأداء وفق ما هو مخطط له في ضوء التجارب

السابقة.

• التأكيد على رُشد التنظيمات وبنائها على أسس علمية موثوقة النتائج تستند إلى مبادئ المساءلة

والشفافية ومراعاة آراء واتجاهات الجهات ذات العلاقة.

وفي ضوء أهداف تقييم الأداء المؤسسي يمكن استنتاج أهمية وضرورة إجراء عملية تقييم الأداء لعمل

المنظمات وعلى مختلف المستويات ومنها مستوى المؤسسة لما تقدمه من مساعدة لإدارة التنظيم في

تحديد مسارات وسياسات وإجراءات وصول التنظيم لأهدافه بأقل التكاليف و بالجودة المطلوبة.

ولم يكن القطاع العام والأهلي ومؤسساته، ومنها الهيئات المحلية، بعيدا عن التطورات فقد أظهرت

الدراسات في السنوات العشر الأخيرة للقرن العشرين ما سمي باتجاه الإدارة العامة الجديدة

(New Public Management (N.P.M)) والذي نادى بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال في إدارة

المنظمات العامة والأهلية مما أدى إلى انتقال الاهتمام بتقييم وقياس الأداء المؤسسي إلى هذه

المنظمات.

3.9.1.2 معوقات تقييم الأداء المؤسسي

هناك كثير من العقبات التي تعترض عملية تقييم الأداء المؤسسي في القطاع العام والأهلي وهي أكثر تعقيدا من مثيلاتها في القطاع الخاص وقد أورد (المنصور، 2004) من هذه المعوقات:

1. صعوبة ترجمة مخرجات أنشطة منظمات القطاع العام في أغلبها وفق مقاييس كمية لصعوبة ملامسة أثر أعمالها مباشرة مثل: مخرجات تنظيمات الخدمات العامة كالقضاء، و الصحة، و التعليم مما يؤدي إلى صعوبة الاتفاق حول هذه المقاييس الكمية.

2. مخرجات منظمات القطاع العام قد تحتاج لفترات زمنية طويلة لتقييم أثرها وفوائدها؛ إذ لا يزال قياس جودة الخدمة المقدمة من المؤسسات العامة من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة العامة في الوقت الحالي.

3. يخلق تعدد الأهداف والأولويات بين مختلف المنظمات العامة؛ تعارض يصعب معه تحديد الأهمية لكل هدف من الأهداف التي تسعى لانجازه، حتى يتسنى قياس أداء المنظمة وبالتالي يؤثر على عملية تقييم الأداء مثال؛ فأيهما أكثر أولوية توفير مركز صحي لعلاج المرضى أم توفير مركز شرطة لمنع الجريمة وفق الموارد المتاحة ؟

4. صعوبة التحديد الدقيق لتفصيلات مهام المنظمات العامة وتفاوتها باختلاف الأزمنة؛ أي حسب مفهوم والمنهج الذي تتبعه الدولة، وما صاحبه من تطور لدورها على مدار عقود من دور الدولة الحارسة إلى دور الدولة المتدخلة، وما وقع بينهما من مراحل.

5. تداخل المهام بين الوحدات الإدارية في ذات المنظمة، مما يعيق تقييم الأداء سواء على مستوى الوحدات أو المنظمات، و تداخل تقديم الخدمات العامة في نفس المجال مع منظمات القطاع

الخاص حيث تشترك كثير من المؤسسات العامة مع مؤسسات القطاع الخاص في نفس نطاق الخدمة مثل؛ الصحة والتعليم والأمن والحراسات وغيرها.

6. غياب الوصف الوظيفي في المنظمات العامة والأهلية تحديدا يؤدي إلى اختلال في بنى الهياكل التنظيمية؛ بسبب التوظيف لاعتبارات غير علمية أو مدروسة أو تكوين هيكل تنظيمي لاعتبارات حزبية أو تنفيذ لسياسات إدارية مرهونة بالمصالح الشخصية للمتنفذين والمسؤولين ومؤشر ذلك حالات الفساد والترهل الإداري في أغلب المنظمات العامة والأهلية و ينعكس كل ذلك على عملية تقييم الأداء التنظيمي(المؤسسي) إذ تكون مخرجات عملية التقييم ليست بذى قيمة لأن سبب تدني الأداء ليس ناجما عن الحالة الطبيعية له.

7. الضغوط السياسية؛ و التي قد تمارس على منظمات القطاع العام – الحكومية وشبه الحكومية – لتوفير حالة من الاستقرار والتحوط بالإجراءات والسياسات لمحاولة منع أية احتجاجات؛ فقد تقوم الهيئات المحلية بتوظيف زائد عن حاجتها نتيجة ارتفاع نسبة البطالة في البلد، أو نتيجة ضغوط سياسية ووعود انتخابية وغيرها وهذا يعكس مستوى الوعي السياسي لدى الجمهور؛ حيث أن الهيئات المحلية تُشكل منهم وبواسطتهم من خلال عملية الترشح والانتخاب، وتتعرض الضغوط السياسية في أكثر من جانب ومنها مدى توفر الإدارة السياسية وتوجهاتها ومنهجها في المركزية واللامركزية في العمل ومدى الاهتمام بالهيئات المحلية و دورها التنموي العام.(عواملة، وحنيطي ، 1995)

8. التمويل المشروط؛ كما هي شروط الممولين لكثير من مشاريع قطاع الحكم المحلي التي تخدم أجنداث خاصة بالممولين، فالمال السياسي المشروط يسهم في العقبات أمام إجراء محاسبات للتجاوزات مما يضعف عملية قياس الأداء المؤسسي بشكل عام.

9. التحولات الأساسية التي طرأت في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة القطاع العام والأهلي؛ فقد تحول

الحديث من الإدارة و السيطرة المهنية والإدارية إلى سيادة (Entrepreneurship) و زيادة العميل ومن ضبط أو مراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء.(المنظمة العربية للإدارة، 2004). وهذا يقود إلى عرض الاتجاهات الحديثة وتطورها في تحسين الأداء في منظمات القطاع العام الحكومية وشبه الحكومية كما هيئات الحكم المحلي؛ بما ينعكس على تقييم الأداء وعملياته و طرقه وأساليبه ونماذجه وأهدافه وأدواته.

10.1.2 تقييم الأداء في الهيئات المحلية الفلسطينية

ولأن هذه الدراسة محورها الأساس هو تقييم أداء الهيئات المحلية الفلسطينية؛ فكان لزاما التطرق لواقع هذا التقييم ومحدداته ومن خلال الإجابة على السؤال التالي:

ما الذي يجب تقييمه في الأداء الهيئات المحلية عموما والفلسطينية خصوصا ؟

وتقييم أداء الهيئات المحلية الفلسطينية يقصد به عملية التأكد من قيام هذه الهيئات بوظائفها المحددة لها ومدى استغلالها للموارد المتوفرة لها بفاعلية وكفاءة مناسبة ومدى قدرتها على مواجهة المشكلات المحلية لجمهورها، ومدى نسبة جودة الخدمات التي تقدمها، فعملية تقييم أداء الهيئات المحلية هي بمثابة عملية متابعة مستمرة لأدائها من الجهات ذات العلاقة.وفق معايير ومقاييس معدة مسبقا لهذا الغرض.(عوامله ، وحنيطي ، 1995)

والإجابة على هذا السؤال تخضع لعدة عوامل تؤثر عليها مثل:

1.الجهة التي تقوم بعملية التقييم، إن كانت داخلية من ذات المنظمة، أم خارجية فلكل جهة أهدافها واتجاهاتها وضوابط تضبط عملها؛ فإذا كان التقييم من داخل المنظمة فجل اهتمامه أن يقيس مدى

تقدم الأداء نحو الأهداف المعدة في الخطط؛ الإستراتيجية والتشغيلية.

أما إن كانت جهة خارج المنظمة، كما في الهيئات المحلية وغالبا ما تكن من جهة ذات علاقة مثل وزارة الحكم المحلي، صندوق إقراض وتطوير البلديات، المستفيدون من أداء ونشاطات الهيئة المحلية وقد يكونوا؛ من الشركاء الممولين برنامج تطوير البلديات ممول من السلطة الوطنية الفلسطينية والشركاء الممولين وهم : البنك الدولي، الوكالة الفرنسية للتنمية، الوكالة الدنماركية للتنمية، الوكالة السويدية للتنمية الدولية، التعاون الألماني (البنك الألماني للتنمية والوكالة الألمانية للدعم الفني) الوكالة البلجيكية للتنمية.

ومن أمثلة عملية التقييم من الجهات ذات العلاقة، منشورات (MDLF) ك(مشروع المدن المتكاملة والتنمية الحضرية،(ICUD) إطار الإدارة البيئية والاجتماعية (2016)، حيث شارك (MDLF) في عملية تقييم أداء البلديات في جوانب إدارة البيئة الاجتماعية من قبل البلديات. (MDLF ، 2016).

2. فريق التقييم: ويمكن تشكيل فريق التقييم من جهة منفردة من إحدى الجهات أو هو مزيج منها معا وأفضل فريق يقوم بعملية التقييم هو الفريق المشترك من كل الجهات ذات العلاقة بالمنظمة ولأن الفريق المشتركة يحقق عدة مزايا لعملية التقييم وعدة فوائد لكافة هذه الأطراف؛ مثل الإبداع في التفكير و إشعار الجميع أن لهم دور في قرارات المنظمة و الاستفادة من الخبرات المتوفرة والكادر الذي تملكه هذه الجهات وتعزيز قدرة المنظمة على تحسين أدائها لما تعلمه من متابعة هذه الجهات لأدائها وتوفير المصروفات المنفقة على عملية التقييم، تقليل أخطاء عملية التقييم واستفادة كافة الأطراف من نتائج ومخرجات عملية التقييم بشكل جمعي يساعد على تطوير الأداء بشكل موضوعي. (الشملة،2017).

3. خطة التقييم: حيث تخضع عملية التقييم لمدى نجاعة خطة عملية التقييم من خلال تشكيل فريق يتصف بالقدرة والكفاءة، واتخاذ الخطوات العملية وفق جداول زمنية وأهداف واضحة تتسم بصفات

الهدف الفعال (smart) وغيرها من الإجراءات التي تعطي الخطة صفات الخطة الجيدة.

ثم تأتي الإجابة على السؤال ما الذي يجب تقييمه؟ في حالة الهيئات المحلية الفلسطينية هناك نموذج أعدته وزارة الحكم المحلي الفلسطيني حدد محاور التقييم الأداء (المؤسسي) إلى محورين رئيسيين: الأول الإدارة والموارد وجعل من مدخلات عملية التقييم - التي شكلت معايير للأداء؛ الإدارة العليا والإستراتيجية والعلميات والموارد البشرية والموارد المالية.

والمحور الثاني: نتائج الأداء المؤسسي وحددت معاييرها بمدخلات: علاقات الهيئة المحلية والتنمية المجتمعية والنتائج العامة و مؤشرات الأداء.

جدول رقم (2.2) مكونات نموذج تقييم الأداء المؤسسي المعتمد في وزارة الحكم المحلي

المحور	المدخلات لعملية التقييم -معايير الأداء
الأول: الإدارة والموارد	الإدارة العليا (الحوكمة)
	الإستراتيجية
	العمليات
	الموارد البشرية
	الموارد المالية
الثاني : نتائج الأداء المؤسسي	علاقات الهيئة المحلية
	التنمية المجتمعية
	النتائج العامة ومؤشرات الأداء.

المصدر: الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني، 2016.

وهذا يشير إلى أن وزارة الحكم المحلي تسير وفق منهجية تقييم الأداء المؤسسي في إشرافها على الهيئات المحلية من خلال توفيرها مثل هذا النموذج - وان كان يحتاج لتحديث- ويبقى السؤال قائم لكل الجهات ذات العلاقة، هل يتم تنفيذ تقييم الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية ؟ وحسب " الدليل التنموي للتخطيط لاسراتيجي في البلديات الفلسطينية" 2013، فعملية تقييم الأداء المؤسسي أنيط تنفيذها بالهيئات المحلية لتقوم بها بعد الانتهاء من تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

ومن الضرورة بمكان توضيح معايير عملية تقييم الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية وفق النموذج المعد لهذا الأمر. إذ يتم تقييم المحاور حسب توافر الإثباتات وفق سلم الدرجات التالي:

جدول رقم (3.2) سلم درجات تقييم الأداء وفق نموذج تقييم الأداء المؤسسي حسب توافر الإثباتات.

معايير تقييم الأداء المؤسسي، وزارة الحكم الفلسطينية	
1.	يوجد بعض الإثباتات والدلائل الملموسة (1% - 25%)
1.	يوجد إثباتات ودلائل ملموسة (26% - 50%)
2.	يوجد إثباتات ودلائل واضحة (51% - 75%)
3.	يوجد إثباتات ودلائل واضحة بدرجة كبيرة (76% - 89%)
4.	يوجد إثباتات شمولي وعمل ابتكاري (90% - 100%)

ورد في هذا النموذج ودليله الإرشادي التطبيقي شرح تفصيلي عن هذه الدرجات وما تعنيه؛ والمعيار الأساسي هو مدى توفر الإثباتات على الأداء. (وزارة الحكم المحلي ، 2013)؛ كما وضح هذا النموذج من يقوم بعملية التقييم والوصف الوظيفي ورتبته الوظيفية؛ التي تعكس مسؤولياته وصلاحياته ومؤهلاته، و ما الذي يجب تقييمه وما هي المؤشرات الدالة على نتائج التقييم وكيفية توثيق هذه البيانات التي تستند على إعطاء درجات التقييم ووزنها النسبي وفق محوريّ الإدارة والموارد ونتائج الأداء المؤسسي. والملحق رقم (1.2) في الدراسة يوضح تفاصيل محتوى التقييم وتوقيته ودور الجهات التي ستقوم بعملية التقييم.

وعند إمعان النظر في مختلف نماذج تقييم الأداء المؤسسي؛ كما في نموذج الحكم المحلي المذكور يلاحظ أن من ركائز تقييم أداء المنظمة تقييم الأداء في تنفيذ الخطط الإستراتيجية وهذا يستدعي الإجابة على السؤال: ما الذي يجب تقييمه في الخطة الإستراتيجية؟

4. تحديد جوانب تقييم الخطة الإستراتيجية؛ أي توضيح جوانب عملية التقييم، وما هي مكونات الخطة

الإستراتيجية الخاضعة لعملية التقييم ؟ و ذلك من خلال :

• فحص القواعد والأسس التي استندت إليها الخطة الإستراتيجية وهل هذه الأسس والقواعد تتفق مع رسالة ومهمة المؤسسة ومع الأهداف المرسومة لها؟

• مقارنة النتائج المتوقعة من تنفيذ الخطة الإستراتيجية مع النتائج التي تم الحصول عليها.

• جسر فجوة الأداء؛ في حالة حصول فجوة بين النتائج المتوقعة والنتائج التي تم الحصول عليها فلا بد من عملية تصحيحية وإن كان التصحيح أثناء تنفيذ العملية.

• استعراض خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي و إخضاع هذه الخطوات للتقييم؛ هل تمت صياغة الخطة وفق التسلسل لهذه الخطوات؟ من خلال مسح بيئة الهيئة المحلية، وتحديد نقاط التحليل الرباعي (SWOT)، هل تم تحديد هذه النقاط بمشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة؟ هل توفرت معايير تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات أو المخاطر – المكونة للمسوح البيئية تقييما للخطوة الأولى من خطوات التخطيط الاستراتيجي؟ هل تم تحديد هذه النقاط وفق قواعد وأسس علمية وتوثيقها حسب الأصول؟ هل تم التعامل مع هذه النقاط؛ باستثمار نقاط القوة وتعزيزها وتحييد وتقليل اثر نقاط الضعف وتحويلها لنقاط قوة؟ هل تم استثمار الفرص الممكنة والاستعداد للتحديات أو المخاطر المتوقعة؟ إن توفير إجابات لهذه الأسئلة هو عملية تقييم أداء المنظمة فيما يتعلق بالخطة ذاتها.

• تقييم مكونات الخطة الإستراتيجية وعناصرها؛ هل تم تحديد رؤيا ورسالة المنظمة في الخطة بدقة؟

هل تم تعميم القيم التي ستعمل وفقها المنظمة خلال فترة تنفيذ الخطة؟ هل تم وضع دليل

السياسات العامة والإجراءات العملية و هل تم تحديده من قبل فريق التخطيط؟

• تقييم مدى توفر صفات الخطة الإستراتيجية الجيدة؛ مدى ثبات الخطة؛ من خلال تقييم إفرزات

تنفيذها ومدى انسجام هذه الإفرزات والنتائج مع بعضها، وهل يوجد بين هذه النتائج أية تناقضات أو

تعارض؟ وتقييم مدى ملائمة الخطة للمنظمة وهل تعكس قدرة المنظمة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها الخارجية والداخلية؟ تقييم مدى فاعلية الخطة ، من خلال قياس جودة المخرجات التي أفرزتها ومدى كفاءتها بقياس مدى الاستخدام الأمثل للموارد التي أنفقت أثناء تنفيذ الخطة.

وعند الحديث عن نموذج تقييم الأداء المؤسسي لا بد من الإشارة إلى النماذج العالمية التي أسهمت في تطوير الأداء في المنظمات على مختلف أنواعها حتى أدخلت المنظمات ليست فقط في تحسين أدائها فحسب بل في تميّز هذا الأداء وفيما يلي بعض من هذه النماذج التي هي على شكل جوائز لمسابقات تنافسية بين المنظمات:

11.1.2 نماذج تقييم الأداء المؤسسي - التنافسية بين المنظمات

وللقيام بعملية تقييم الأداء يلزم الإعداد المسبق لأدواتها، من هذه الأدوات استخدام النماذج التي يمكن من خلالها الحصول على نتائج لعملية التقييم وفق أسلوب علمي معلوم وواضح للأطراف ذوي العلاقة (مجتمع التنظيم) إذ يتضمن هذا النموذج في بياناته الإجابة عن الأسئلة؛ من سيقوم بعملية التقييم؟ ما الذي سيتم تقييمه؟ ما هو الهدف من عملية التقييم؟ بحيث تخدم عملية التقييم كافة الجهات الداخلية والخارجية؛ بما أنّ لكل جهة أهداف قد تختلف عن غيرها في عملية التقييم وقد تتسجم في بعضها. وهذا يقود إلى ضرورة التعرف على اتجاهات من يقوم بعملية التقييم.

وفي الجدول رقم (4.2) قائمة بالجهات ذات العلاقة المستفيدة أو المتأثرة من عملية تقييم الأداء لأن دور هذه الجهات سيؤثر ويتأثر في نشاطات المنظمة وقراراتها ومنتجاتها، وفيما يلي أمثلة على هذه الأطراف ومجالات اهتمامها من نتائج عملية التقييم (الشملة، 2017) بتصرف:

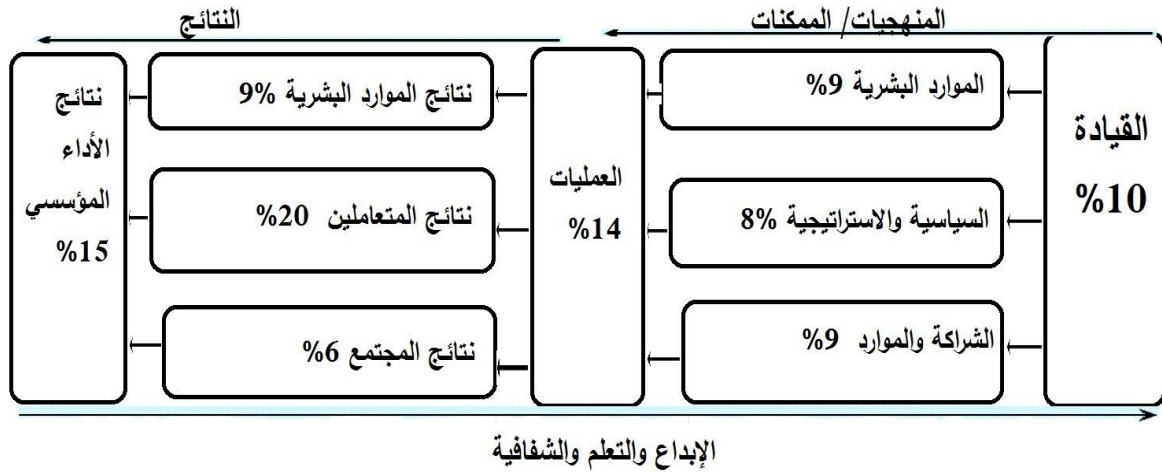
جدول (4.2) الأطراف ذات العلاقة ومجالات اهتمامها

مجال الاهتمام	الطرف
كيف أثر تنفيذ الخطط، الإستراتيجية والتشغيلية في أداء المنظمة ومدى انسجام الأداء مع معايير التقييم (الكفاية، الكفاءة، الفاعلية، الجودة..الخ) ومدى تطابق مخرجات العمل مع مقاييس الأداء، و لأي مدى أثرت مخرجات المنظمة في مجتمعها، سمعة المنظمة.	المنظمة ككل
ما الفوائد التي حققتها لهم مخرجات المنظمة، مدى تطابق أهداف المنظمة مع أهدافهم الذاتية؛ من رضا وظيفي، تحقيق الذات، الواجبات والمسؤوليات، مزايا وظيفية...الخ	المنفذون: الموظفون
مدى انسجام أداء المنظمة مع قيم وتقاليد المجتمع، جودة المنتج أو الخدمة المقدمة لهم، مدى توافق مخرجات المنظمة مع توقعاتهم منها وأثرها في حياتهم، مدى مساهمة المنظمة في حل المشكلات، التغيير الذي تحدثه المنظمة في علاقاتها معهم ومدى التطور في هذه العلاقة. مدى توافق أداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى ذات العلاقة. نسبة مساهمة المنظمة في المسؤولية المجتمعية. التجاوزات التي تقوم بها المنظمة ونسبة أضرارها.	المستهدفون الأفراد المؤسسات
هل تلتزم المنظمة في أدائها بالقانون العام، أو القانون الخاص بها؟ هل يوجد فساد بمختلف أشكاله في المنظمة؟	القضاء
هل تقوم المنظمة بأعمالها وفق معايير الحكم الرشيد؟ ما نسبة إسهام المنظمة في التنمية المجتمعية؟	وسائل الإعلام

بعد أن نشأت فكرة التمييز في الأداء ظهرت مجموعة جوائز تهدف إلى إدخال المنظمات في حالة من التنافس فيما بينها لإثبات أيها أكثر تميزاً في أدائها، وبناء على هذه الجوائز تم ابتكار مجموعة نماذج تعتمد على معايير محددة و مقاييس ومؤشرات واضحة بأوزان نسبية لكل معيار ومقياس وفق سلم تنافسي هدف هذه النماذج تحسين وتطوير أداء المنظمات في مختلف القطاعات، العامة والخاصة ومن هذه النماذج ما يلي:

أ. نموذج معايير التميز الأوروبية: و هو نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إحدى أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضى المتعاملين وتنمية

الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات (ديوان الرقابة الإدارية والمالية، 2010). والشكل رقم (1.2) يوضح معايير هذا التقييم و أوزانها النسبية.



الشكل رقم (1.2) نموذج معايير التميز الأوربية.(التميمي،2012)

حيث يلخص الشكل السابق مدخلات عملية التقييم والتي سماها المنهجيات و الممكنات وما يجري عليها من عمليات لتشكل مخرجات الأداء المؤسسي، وقد أورد(التميمي، 2012) في دراسته تفاصيل ومبادئ هذا النموذج وبحث مدى تطبيق ديوان الرقابة الإدارية والمالية الفلسطيني لهذه المعايير باستفاضة.

ب. **التقويم الذاتي (Self-assessment):** هذا النموذج الذي يهدف إلى تحديد فجوات الأداء بين ما هو مخطط له وبين المنجز فعلياً، ويسعى إلى معرفة الحقائق فالتقويم الذاتي: "هو مراجعة منتظمة لأوجه القوة والضعف في المنظمة تعتمد المنظمة فيه على نقاط معينة تم تحديدها مسبقاً بناء على نهج معين متبع"(الرشيد،2004، كما في التميمي،2012)، فهو احد التقنيات المستخدمة في عملية تطوير الأداء، من خلال تحديد ما يجب تحسينه دون اللجوء إلى جهات خارجية لتقوم بعملية التقييم ويشكل مراجعة شاملة ودورية لأداء المنظمة بشكل منتظم من خلال قياس نتائج الأعمال والأنشطة.

ولنموذج التقييم الذاتي عناصر يستند عليها وهي؛ أولها الأسلوب التي تتعامل به المنظمة مع المعايير الرئيسية والفرعية التي تكون أعدتها؛ مثل ملائمة هذا الأسلوب مع المتطلبات و فاعلية الأسلوب في عملية التقييم وتوظيف الأسلوب في كيفية التعامل مع الأعمال والأنشطة ومدى استخدامه في كل أقسام المنظمة، والعنصر الثاني النتائج؛ وهي نتائج الأهداف التي تقاس وفق المعايير الرئيسية والفرعية وتلخص مستويات الأداء الحالية مقارنة مع معدلات الأداء المثلى.

يتم تنفيذ عملية التقييم الذاتي وفق مجموعة خطوات تراتبية تشكل تراكم لها؛ حيث تعتمد إدارة المنظمة عند إجرائها لعملية التقييم الذاتي هذه الخطوات: تحديد هدف التقييم، تهيئة العاملين في المنظمة لفكرة إجراء التقييم، تصميم نموذج التقييم ومعاييره وتحديد مؤشرات الأداء لكل نشاط محل التقييم، تجميع البيانات اللازمة لعملية التقييم من مصادرها واستخدام الأدوات المناسبة لجمع البيانات و تحليلها، البحث عن مواطن الخلل في الأداء وأسباب الفجوة بهدف الوصول إلى مستويات الأداء المعيارية. وفي الختام مراجعة عملية التقييم ذاتها.

ولنموذج التقييم الذاتي عدة أساليب منها(الجعبري، 2009 كما ورد في التميمي ، 2012):

- طريقة الجوائز (Award Simulation Method): تعتمد على كتابة تقارير تفصيلية تعبر عن مدى تطبيق معايير الجائزة من قبل مقيمين مدربين ويتم إعطاء وزن لكل معيار وفق الجائزة.
- الطريقة الممنهجة (Pro-forma Method): تعبئة نماذج معدة مسبقا لكل معيار من معايير التميز توضح طريقة تطبيق المؤسسة لذلك المعيار ونقاط الضعف والقوة واقتراحات التحسين.
- طريقة ورش العمل (Workshop method): تقوم الإدارة العليا بجمع معلومات وعرضها من خلال ورش العمل توضح مدى الالتزام بتطبيق معايير التميز ويتم إقرار الخطط للتحسين.

- طريقة المصفوفات (Matrix Chart Method): الاعتماد على مصفوفة الإنجازات التي تتكون عادة من مجموعة من الجمل التي تعبر عن الإنجازات المتعلقة بكل معيار من معايير التميز واستخدام مقياس (من 1 إلى 10) يعبر عن تقويم كل عبارة في المصفوفة بالنسبة للمؤسسة.
- الاستبانات (Questionnaire Method): مجموعة من الأسئلة المصممة وفق معايير التميز.
- طريقة المبرمجة (Software Method): باستخدام برامج حاسوبية خاصة يتم الإجابة على أسئلة متداخلة ومختارة ثم يقوم البرنامج الحاسوبي بتقويم النتائج من خلال رجوعه إلى قاعدة بيانات مرتبطة بنتائج مؤسسات أخرى.

ت. نموذج ديمينج: ابتكر ديمينج (Deming) ما يسمى بدائرة ديمينج : (خطط ، ونفذ ، وافحص ، وتصرف). يرى ديمينج (Deming) أن الإدارة العليا غالبا ما تلوم العاملين على أشياء لا تقع أصلا في حدود اختصاصهم وهذا يحتاج إلى تحول كلي للنمط الرئيسي للإدارة، "ديمنج" كان يؤمن بضرورة تشجيع العاملين ومشاركتهم وجعلهم قادرين على المساهمة في إدخال تحسينات مستمرة من خلال فهمهم للعمليات أثناء أدائهم وكيف يمكن لهم المساهمة في تحسينها.

وقد حددت جائزة باسم " ديمينج" (جائزة سنتها الحوكمة اليابانية عام 1951) عشر عوامل أساسية تمنح للمنظمات المتنافسة، لتشكل معايير يقاس عليها مدى تميز المنظمة في أدائها وهي(المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014):

- 1) السياسة Policy ؛ لتحديد أهداف وإجراءات المؤسسة.
- 2) التنظيم Organization؛ لتحديد المسؤوليات.
- 3) التدريب Training؛ من خلال الخطط التي تستجيب لاحتياجات الأفراد.
- 4) المعلومات Information؛ ضرورة وجود قاعدة بيانات ومعلومات.

(5) التحليل Analysis ؛ التحليل الجيد للمشكلات وطرق حلها.

(6) المعايير Standards ؛ وجود معايير للعمل.

(7) الضبط Control ؛ وجود نظام للضبط والالتزام بتوجيهات الإدارة في العمل.

(8) الجودة Quality Assurance؛ وجود نظام لتوكيد وضمان الجودة يعتمد على المراجعة الداخلية للجودة وتقويم مخرجات الأداء.

(9) الفعالية / التأثير Effects؛ للمؤسسة بين المؤسسات من خلال جودة خدماتها.

(10) التخطيط المستقبلي؛ تخطيط مستقبلي للمنظمة بتحديد رؤيا ورسالة وأهداف استراتيجية لها.

ث. **ميثاق المواطن**؛ وقد نشأ هذا التوجه في بريطانيا، عام 1991م، تحفيزاً لمنظمات القطاع العام وتحديد الهيئات المحلية، لزيادة جهودها في المنافسة والتسابق في تحسين جودة مخرجاتها قام هذا الميثاق على مجموعة مبادئ سماها مبادئ الخدمة العامة تحدد المقارنة بين أداء منظمات القطاع العام البريطاني، يحكمها شعار يلتزم فيه الجميع " لكل مواطن الحق في معرفة أين تنفق أمواله " ويشتمل على مجموعة مؤشرات قياس تحدد فاعلية أداء القطاع العام ومنظّماته، فكانت معايير وفق مجموعة مؤشرات أربع هي؛ مؤشرات الأداء ومؤشرات التكلفة، ومؤشرات الجودة، ومؤشرات تقديم المعلومات. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010)

ج. **برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز**؛ حيث وضعت حكومة دبي بمبادرة من المسؤولين فيها برنامج أسمته برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ونشرته في عام (2015) تحت عنوان (برنامج دبي للتميز الحكومي) و تضمن هذا البرنامج مجموعة معايير ومؤشرات على أداء الحكومة والهيئات المحلية- البلديات- واعتبرت هذه المعايير في حال توفرها- بنسبة معيارية - أن المنظمة ذات أداء متميز. وقد نشرت الجهات ذات العلاقة هذا البرنامج حيث احتوى أربعة فصول. الفصل الأول: المقدمة

الرؤية والرسالة القيم، والأهداف، ومفاهيم أساسية للتميز. الفصل الثاني: فئات برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز - تضمنت المعايير التالي :

● **فئات التميز المؤسسي؛** فئة الجهة الحكومية المتميزة. فئة الجهة الحكومية الأفضل في نتائج رضا المتعاملين. فئة الجهة الحكومية الأفضل في نتائج رضا الموظفين. فئة الجهة الحكومية المتميزة مالياً. فئة الجهة الحكومية المتميزة إلكترونياً. فئة الجهة الحكومية الأكثر التزاماً بالهوية الوطنية. فئة الجهة الحكومية الأفضل تطبيقاً للتقييم الذاتي. فئة الجهة الحكومية المتميزة في الاتصال الحكومي. فئة أفضل نسبة تحسين في الأداء المؤسسي.

● **فئات التميز الإداري؛** العمل المتميز. فئة المبادرة الإدارية المتميزة. فئة المشروع التقني/العلمي المتميز. فئة المشروع الحكومي المشترك المتميز.

● **فئات التميز الوظيفي؛** فئة الموظف الحكومي المتميز. فئة الموظف المتميز في المجال الإداري/المالي. فئة الموظف المتميز في الوظائف المتخصصة. فئة الموظف المتميز في المجال الميداني. فئة الموظفة المتميزة. فئة الموظف الجديد المتميز. فئة الموظف المتميز في المجال التقني/ فئات التكريم الخاص. فئة الجندي المجهول. فئة مبادرة شركاء من أجل التطوير.

وقد ساهم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بإحداث نقلة نوعية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، وتم ذلك بفضل تعاون الجهات ذات العلاقة في تطبيق معايير نماذج التميز المؤسسي والوظيفي والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر لأدائها وخدماتها. (الأمانة العامة للمجلس التنفيذي في حكومة دبي، 2015). وقد استند البرنامج على ثمانية مفاهيم أساسية للتميز هي :

1. إضافة قيمة للمتعاملين وإسعادهم.

2. بناء مستقبل مستدام.

3. تطوير القدرات المؤسسية.

4. تعظيم الاستفادة من الابتكار والإبداع.

5. القيادة برؤية وإلهام ونزاهة.

6. النجاح من خلال قدرات الموارد البشرية.

7. المرونة والرشاقة المؤسسية.

8. استدامة النتائج المتميزة.

ح. جائزة **Baldrige 2003** (Criteria for performance Excellence)؛ " جائزة

بالدريدج" هي شهادة رسمية من الحكومة الأمريكية لتمييز أداء كل من المنظمات العامة والخاصة الأمريكية يقدمها رئيس الولايات المتحدة. أنشئت عام 1987م وتدعى (برنامج وجائزة مالكولم بالدريدج) تدار من قبل برنامج الأداء المتميز، الذي يوجد مقره في ويديره المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، وهي وكالة تابعة لوزارة التجارة الأمريكية. تمنح 18 جائزة سنويا عبر ست فئات للمنظمات المشتركة؛ مؤسسات أهلية للتصنيع والخدمات والأعمال التجارية الصغيرة ، والتعليم ، والرعاية الصحية، وغير الربحية، في عام 2010 تم تغيير اسم البرنامج إلى برنامج الأداء المتميز بالدريدج لتعكس التطور في مجال الجودة من التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على العملاء بشكل أوسع والإستراتيجية التنظيمية الشاملة. (NIST، 2017)

جائزة (Baldrige) تعزز الوعي لمفهوم التميز في الأداء، بوصفه عنصرا متزايدا الأهمية في القدرة التنافسية، كما أنها تشجع على تقاسم استراتيجيات الأداء الناجح والفوائد المتأتية من استخدام هذه

الاستراتيجيات للحصول على الجائزة، يجب على المنظمة أن يكون لها دور مميز في نظام الإدارة التنظيمية التي يضمن التحسين المستمر في تقديم منتجات و/أو الخدمات، ومدى توفر وسائل إشراك العملاء وأصحاب المصلحة.

و يهدف هذا البرنامج لهدفين رئيسيين هما: تحديد المنظمات المستفيدة من الجائزة؛ التي من شأنها أن تكون بمثابة قدوة لغيرها من المنظمات والمؤسسات للمساعدة في تقييم جهودها و تحسين أدائها، وتشخيص الأداء العام لإدارة المنظمة، وتحديد نقاط القوة وفرص التحسين. بالإضافة إلى ذلك، تساعد على تعزيز معايير القدرة التنافسية في المنظمات من خلال:

تحسين ممارسات الأداء التنظيمي، تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات بشأن أفضل الممارسات فيما بين المنظمات الأميركية بجميع أنواعها، توجيه العامل وخلق فرص التعلم له بوصفه أداة لفهم وإدارة الأداء والتخطيط، والمساهمة في الاستدامة التنظيمية، تحسين الفعالية التنظيمية. المساهمة في التعلم التنظيمي. يخصص نموذج جائزة (مالكولم بولدريج) الوطنية (453) نقطة لقسم نتائج الأعمال ويغطي هذا القسم:

- نتائج رضا العملاء (131 نقطة)
- نتائج التمويل والتسويق (131 نقطة)
- نتائج الموارد البشرية (35 نقطة)
- نتائج الموارد والشركات (25 نقطة)
- النتائج الخاصة بالمنظمة (131 نقطة)

○ لذلك تتحدد ثروة أي مؤسسة بدرجة شمول نظم قياس الأداء المستخدمة.

لأن الدراسة تتطرق إلى تقييم الأداء للهيئات المحلية في مجال التخطيط الاستراتيجي فإنه لا بد من التعريف بهذا المجال الأمر الذي يمكن توضيحه فيما يلي:

12.1.2: المبحث الثاني: التخطيط

إن التفكير هو أصعب أنواع العمل الإداري، وهو نشاط عقلي يتعرض لإهمال الكثير من الأفراد، ويعتبر التخطيط نقطة البداية لجميع الوظائف الإدارية، وهو التحديد المسبق للهدف المراد السيطرة عليه والسير نحوه، أي انه نشاط يساعد الأفراد والجماعات للوصول إلى ما يريدونه ويتمنونه.

1.12.1.2: مفهوم التخطيط

تطور مفهوم التخطيط ومر بمراحل متعددة في تعريفه واستخدامه فقد اعتبره (الدجني، 2011) "بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه". و تقييم الأداء هو المكمل لمهام الإدارة منذ بدايتها.ومن التعريفات التي ذكرها الخبراء وعلماء الإدارة ما يلي:

- Business Dictionary (2016) بأنه " وظيفة إدارية أساسية تشمل وضع خطة تفصيلية أو أكثر لتحقيق التوازن الأمتل بين الاحتياجات والموارد المتاحة. وتحدد عملية التخطيط: الأهداف التي يتعين تحقيقها، صياغة استراتيجيات لتحقيقها، توفير و إنشاء الوسائل المطلوبة في العمل، تنفيذ وتوجيه ورصد جميع الخطوات في تسلسلها الصحيح".

• و عرفه السمالوطي (2011) "المواءمة بين ما هو مطلوب وما هو متاح عملياً، فهو يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد، وطاقات القوى البشرية لتحقيق أهداف معينة، ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف، بأقل تكلفة ممكنة".

• وعرفه الحيارى (2015) بأنه: أول خطوات وعناصر العملية الإدارية، وهي عبارة عن عملية رسم الأهداف وتحديدها بدقة، كما أنها توصف بأنها منهج إنساني يتبعه المدير لتحقيق الأهداف المنشودة، عن طريق اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت الحاضر؛ لتكون ذات أثر إيجابي في المستقبل القريب، ويجب أن يكون مضمون هذا المنهج نموذجاً للإجابة على "ماذا، ولمن، وكيف، ومتى، وأين، وكم؟".

• ويعرف "لينمان" التخطيط بأنه " ذلك الفعل المتعمد والمنسق الذي يقوم به المخططون هادفين من ورائه إلى تحقيق أهداف عامة، أو أغراض محددة من أجل مصلحة ومنفعة أفراد الدولة، سواء قام بذلك أفراد الهيئة البرلمانية في الأمة، أو سعت إليه الحكومة مباشرة." (كاظم، 2015).

• ويعرف "ماريون هاينز" (2015) التخطيط أنه "يقودك من حيث أنت الآن إلى حيث تود أن تكون"، والثانية إنه "يحدد الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف من جهة التكلفة والوقت". ويجب أن يُراعى عند تخطيط وقت الخطط القصيرة المدى وطويلة المدى للتنظيم المعني في ضوء رؤية مستقبلية شاملة". (السكرانة، 2016)

والتعريف الإجرائي للتخطيط هو مجموعة من النشاطات المتراكمة والهادفة بما يُمكن من إيجاد الحلول المناسبة نحو المستقبل و بأدوات علمية. وذلك من خلال تحديد أهداف عملية التخطيط تبرز فيما يلي:

- تحديد مخطط سير الأنشطة للوصول إلى الأهداف.
- تحديد الوسائل و وضع الحلول والاحتمالات للمعيقات التي قد تستجد أثناء تنفيذ العمل.
- تحديد طرق تجاوز العقبات، وهي ما تُسمى بالخطة البديلة.
- يضمن التخطيط تحقيق مكاسب أكثر مقابل أقل قدر من النفقات.

2.12.1.2 أهمية التخطيط

وللتخطيط بأنواعه المختلفة أهمية و فوائد بالغة على كافة الأصعدة يعكس ذلك أهمية التخطيط في حياة الأفراد والتنظيمات، خاصة التخطيط الاستراتيجي للهيئات المحلية، وفيما يلي بعض ركائز ما تستند عليه هذه الأهمية؛ إذ أن التخطيط هو التنبؤ الواعي للمستقبل ونظرة استشرافية له وفق معطيات علمية مدروسة يؤدي إلى القيام بالعمل بشكل أكثر حكمة وإقناعاً فبالخطيـط:

1. يمكن تقليل أكبر قدر ممكن من المخاطر المحتملة، من خلال توقع هذه المخاطر وتجهيز متطلبات تقليل آثارها على العمل، أو تحييدها بأكثر قدر ممكن والجهوزية المسبقة للتعامل معها إذا حدثت.

2. التخطيط يسهم في تحقيق الرضا لكل أصحاب المصلحة والعلاقة مع المنظمة؛ إذ تأخذ بعين الاعتبار أهداف و اهتمامات هذه الأطراف من خلال تحديد أهداف المنظمة وفق أكبر قدر ممكن من الانسجام بين تلك الأهداف.

3. بالتخطيط يمكن السيطرة على مشاكل التنفيذ ووضع الحلول المناسبة للمحتمل منها من خلال إعداد دليل الإجراءات للأعمال والأنشطة التي ستقوم بها المنظمة وتطوير هذا الدليل وفق حلول هذه المشاكل.

4. بالتخطيط يمكن تحديد الأولويات بالاتفاق مع احتياجات، ورغبات الجهات ذات العلاقة، ومن خلال دراسة الواقع ومتطلبات التغيير المنشودة من عملية التخطيط، وإجراء الدراسات لاحتياجات تلك العملة.

5. بالتخطيط يتحقق التكامل بين المراحل التنسيقية خلال اتخاذ القرارات الرشيدة، حيث شمولية عملية التخطيط من بداية العمل وحتى انتهاءه والانتقال بين مراحل الخطط والتنسيق بين مهمات الإدارة التنظيمية والتوجيهية والرقابية ومرآحها الزمنية.

6. التخطيط يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر في الإمكانيات وتوفير اللازم منها من مختلف المنابع، وهذا هو من أهم أهداف التخطيط الاستخدام المقنن للموارد المتوفرة بحيث يحدد الاحتياجات ويدرس المتوفر منها ويعمل على استقطاب وتوفير الاحتياجات غير الموجودة في المنظمة.

7. التخطيط يساعد على إجراء الرقابة الداخلية والخارجية، إذ تكون الخطط قد تضمنت مراحل العمل وما يجب انجازه وفق جداول زمنية متناسقة مع مدخلات عمليات الإنتاج ومن خلال عملية تقييم الأداء وفق المعايير والمقاييس المحددة مسبقا.

8. التخطيط يختصر الزمن اللازم والمنفق في العمل؛ والزمن هو أحد أهم الموارد المتاحة ويتصف بالفقدان المستمر إذ أن ما يمضي منه لا يعود ولا يمكن العمل إلا وفق جداول زمنية تحدد فترات ومرآح العمل بتفاصيلها الزمنية.

9. التخطيط هو استبدال العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة؛ إذ يحدد ملامح المستقبل وما ستؤول إليه الصورة النهائية للعمل والمنظمة ككل.

13.1.2 مراحل التخطيط في الهيئات المحلية الفلسطينية

مر التخطيط الاستراتيجي في منظمات الحكم المحلي الفلسطيني بعدة مراحل وكل مرحلة تضمنت خطوات شملت مجموعة أنشطة محددة بجدول زمني؛ وفق ما نشرته وزارة الحكم المحلي الفلسطينية وقامت بتنفيذها بالتعاون مع مؤسسات داعمة وبلديات وجهات استشارية. فكانت مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وفق ما يلي:

- **المرحلة الأولى:** بالإجابة عن السؤال أين نحن؟ ويهدف إلى تنظيم وتحليل واقع الهيئة المحلية - البلدية - وفق بيئتها الداخلية والخارجية. وتضمنت ثلاث خطوات؛ الأولى التهيئة والإعداد للبدء بالعمل على الخطة الإستراتيجية وتشمل مجموعة أنشطة وفق جدول زمني محدد، ثم الخطوة الثانية بتحليل أصحاب العلاقة من هم وما هي طبيعة العلاقة معهم وما دورهم في الخطة الإستراتيجية المقبلة؟ ثم الخطوة الثالثة بتشخيص الوضع القائم من خلال تشخيص المجالات التنموية.
- **المرحلة الثانية:** وتجب عن السؤال أين نريد أن نتجه؟ من خلال تحديد الإطار التتموي الاستراتيجي وتتضمن الخطوات الرابعة وهي تحديد الأولويات المجتمعية والخامسة تحديد الرؤيا والأهداف.
- **المرحلة الثالثة:** ويجب عن السؤال كيف نصل؟ من خلال صياغة الخطة الإستراتيجية؛ وتضمن الخطوات السادسة وهي تحديد وتوصيف المشاريع، والسابعة وهي وضع خطط التنفيذ والمتابعة، والثامنة وهي تحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها بإصدار قرار وكتاب رسمي من مجلس الهيئة المحلية والجهات ذات العلاقة باعتمادها وتعميمها على كل الأطراف.
- **المرحلة الرابعة:** وتجب عن السؤال ما يوصلنا؟ ويتضمن آليات التنفيذ وشملت الخطوة التاسعة وهي تحضيرات التنفيذ، والعاشر بناء شراكات وحشد موارد.

● **المرحلة الخامسة:** والتي تجيب على السؤال هل وصلنا؟ من خلال الخطوة الحادية عشر وهي تقييم الأداء والخطوة الثانية عشر وهي تحديث الخطة باستكمال العمل والبناء عليها لخطة جديدة أو إكمال ما قد يتأخر من تنفيذ أو أهداف لم يتم الوصول إليها.

و يقع تقييم الأداء - الذي تسلط الضوء عليه هذه الدراسة - في المرحلة الخامسة من سلسلة مهام إدارة الهيئة المحلية وهو الخطوة الحادية عشر - كما هو مبين في الشكل (4.2)؛ تم تطبيق المراحل الثلاث الأولى منها بهدف انجاز وإعداد الخطة ضمن فترة زمنية محددة ومحاور تنموية في نطاق عمل الهيئات المحلية ومسؤولياتها و قامت الهيئات المحلية بتنفيذها بالتعاون مع اللجان المتخصصة، وأخذت الهيئات المحلية - البلديات- على عاتقها بإكمال المرحلة الخامسة بعد تنفيذ البرامج التي تم إقرارها كما هو موضح في (2.2) التالي:



الشكل (2.2) دليل التخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية وزارة الحكم المحلي. المصدر: منشورات وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، 2013.

وتجدر الإشارة إلى أن للتخطيط الاستراتيجي له عدة نماذج يجدر ذكرها؛ من أهمها النموذج التقليدي والأكثر شهرة نموذج (swot) ونموذج السيناريو (Scenario) و نموذج القيم (PMSP) ونموذج فايفر (Pfieffer) و نظرية التخطيط المقاس بالأداء (applied strategic planning) أو الخطة الإستراتيجية التطبيقية. علما إن أغلب المخطون يعتمدون نموذج التخطيط الاستراتيجي (swot) كما وأن لكل نموذج مجالاته و عمله يصلح لها وله خطوات وظروف عمل ووسائل خاصة.

14.1.2 واقع التخطيط في الهيئات المحلية الفلسطينية

تعددت المحاولات التنموية الوطنية في فلسطين منذ أن تسلمت السلطة الوطنية الفلسطينية مهامها عام (1994) فأنشأت وزارة التخطيط والتعاون الدولي لتقوم بهذه المهمة، و قامت بإعداد برنامج التأهيل الطارئ بالتعاون مع البنك الدولي،(ناصر، 2013). ثم البرنامج الفلسطيني للعامين (1996-1997) ثم انتقلت عملية التخطيط من شكلها البرامجي قصير الأمد إلى متوسط الأمد، حيث تم إعداد وثيقة خطة التنمية الفلسطينية الثلاثية (1998-2000م) ثم تلا ذلك إعداد خطة التنمية الخمسية (1999-2003) ثم الخطة التنموية الإستراتيجية لبناء الدولة من (2001-2005).

وبرغم كل هذه المحاولات إلا أن عملية التخطيط الاستراتيجي اتسمت بالعشوائية، الأمر الذي أدى إلى عدم نجاح هذه الخطط والمبادرات في تحقيق أهدافها. ثم تلا ذلك خطة تنموية للأعوام (2005-2007) وما صاحبها من انقطاع للتمويل ودعم تنفيذ المشاريع لهذه الخطة، فنشأت خطة إنقاذ وتمويل طارئ (2007-2009) وعند زيادة حجم التمويل في بداية العام (2008) ظهرت خطة الإصلاح للأعوام (2008-2010) هدفت إلى إحداث نمو في السياسات الوطنية الفلسطينية.(وزارة التخطيط والتنمية الإدارية، 2014).

وكان للهيئات المحلية نصيب من هذه المحاولات حيث وجدت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني التي أنشأت عام (1994م) نفسها أمام تحديات جمة وواقع صعب، فأخذت على عاتقها القيام بمهمة النهوض بالهيئات المحلية واستطاعت انجاز قانون الهيئات المحلية عام (1996) (ناصر، 2013) الذي جاء نتيجة اكتساب خبرات من بعض الدول العربية والأوربية فكان الأكثر تطوراً.

وانسجماً مع محاولات تحسين وتطوير قطاع الحكم المحلي في فلسطين فقد باشرت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني بتقسيم الجغرافيا السكانية الفلسطينية إلى محافظات شمالية (الضفة الغربية) والمحافظات الجنوبية (قطاع غزة) و وضعت معايير لتصنيف الهيئات المحلية وفق عدد السكان في كل تجمع سكاني.

أوجدت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني من خلال سعيها الحثيث على إحداث التطوير في أداء الهيئات المحلية مجموعة شراكات مع الجهات الممولة والمانحة خاصة الدولية مثل : الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (JICA)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، وغيرها من الجهات ذات العلاقة.

قامت وزارة الحكم المحلي بالعمل على إعداد الخطط الإستراتيجية للهيئات المحلية باستخدام منهجية المشاركة والتي تمثلت بتشكيل فريق وطني يشمل كافة ممثلي الوزارات ذات العلاقة بالإضافة إلى ممثلي الهيئات المحلية والجامعات الفلسطينية ومؤسسات المجتمع المدني وبدعم من قبل مؤسسة الدولية مثل (الصندوق الإنساني المشترك: Common Humanitarian Fund (CHF)) كانت من نتائجه الخروج بخطة إستراتيجية عبر قطاعية الحكم المحلي والإداري. (وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، 2010)

ففي الأعوام (2008- 2012) قامت أكثر من (60) هيئة محلية في الضفة و (12) هيئة محلية في قطاع غزة و بالاعتماد على المنهجية الموضحة في دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي بتحضير

خطط تنمية إستراتيجية، (وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، 2013). فيما تبعتها ما يزيد عن (40) بلدية في الضفة الغربية و (11) في قطاع غزة لإعداد خططهم، ولم تباشر عملية التخطيط (14) بلدية المتبقية فقد عملت مجموعة العمل الوطنية على تطوير المنهجية وبعض الأدوات الأساسية ويجري حالياً التحديث للعام 2013. هذا ما أوردت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني في منشور لها بعنوان " التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية" (2013) يحتوي على منهجية احترافية تعكس فيها خطوات تقدم التجربة الفلسطينية في الحكم الرشيد للهيئات المحلية.

وأظهرت نتائج الأبحاث التي قامت بها جهات ذات علاقة، سواء مؤسسات وطنية؛ كدراسة الجرياوي (1992) بعنوان "دور البلديات في فلسطين- الدولة"، ودراسة أبو سمرة (2006) "دور البلديات والهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي" وصولاً لدليل " التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية" (2013) الذي أعدته وزارة الحكم المحلي أو ما صدرت عن منظمات أجنبية كالتقرير السنوي لمؤسسة JICA (2015)، أوردت هذه الدراسات وغيرها المعينات كمجموعة عوامل ذات تأثير سلبي على واقع التخطيط الاستراتيجي، المجموعة الأولى مؤثرات تتعلق بالهيئات المحلية ذاتها؛ إذ أن معظم هذه الهيئات لم يحدث فيها التغيير المطلوب من جراء عملية التخطيط الاستراتيجي "وفي حقيقة الأمر لم تستطع وزارة الحكم المحلي إعداد أي خطط استراتيجية طويلة المدى بالمفهوم العلمي للخطط الإستراتيجية" (ناصر، 2013) حتى عام 2008. والمجموعة الثانية عوامل تأثير تتعلق بالبيئة المحيطة بالهيئات المحلية.

هذه الدراسة سلطت الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في الفترة (2012-2016) بعد نجاح وزارة الحكم المحلي الفلسطيني بإعداد الخطط الإستراتيجية الاحترافية، من خلال تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية، و بعد أن تم إعداد وتجهيز فريق التخطيط الوطني من

خارج البلدية لضمان المهنية ونزاهة عملية التخطيط، وبمشاركة الهيئات المحلية وإشراف ومتابعة الجهات ذات العلاقة (وزارة الحكم المحلي، صندوق تطوير ودعم البلديات) وحسب (الشملة، 2015) تم مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط وان كانت نسبة الرضا عن عملية المشاركة لا ترقى للمستوى المأمول.

15.1.2 تحديات التخطيط في هيئات الحكم المحلي الفلسطيني

منذ تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية صلاحياتها في الحكم المحلي عام (1994) ظهر عهد جديد في مسيرة الهيئات المحلية تعويضاً عن سنوات الحرمان الطويلة في ظل الاحتلال الإسرائيلي (ردايه، 2006)، فالسياسات الإسرائيلية وإجراءاتها هدفت إلى إبقاء دور الهيئات المحلية في تقديم الخدمات الأساسية وبحالة من التخلف والتبعية.

لم تترجم وزارة الحكم المحلي منذ بداية تسلمها آليات العمل إلى خطط استراتيجية؛ برغم أنها نفذت العديد من البرامج والمشاريع لتطوير وتحسين أداء الهيئات المحلية في بادية أدائها، لكن اتسمت هذه النشاطات بالعشوائية، ولم تستند إلى التخطيط بدراسة واقع التجمعات السكانية وتحديد أولوياتها أو السعي إلى تحقيق الأهداف بطريقة علمية.

فكان العديد من التحديات أمام إدارات الحكم المحلي (البلديات) باعتبار أن المقياس الحقيقي لكفاءة إدارتها هو ما تحقّقه من تنمية في إطار المجتمعات المحلية التي تديرها.

التعريف الإجرائي لمفهوم التحديات في هذه الدراسة هي (المعوقات) و كل ما يعمل على تعطيل أو عرقلة الجهود المبذولة للتخطيط وعدم السماح لها بالانسياب بسلاسة في الاتجاه المطلوب، لتحقيق التنمية في المجتمعات المحلية ويتراوح أثرها في مستقبل الهيئة المحلية-البلدية- بين أني بسيط

واستراتيجي كبير كما تتفاوت المعوقات تبعاً لشدتها وتوقيتها ومصادرها.

ولا يختلف الباحثون والمهتمون، لدى رصدهم للتحديات، أنها تُشتت الجهود وترفع من التكلفة التشغيلية وتُشعر الأطراف ذوي العلاقة بالقلق كما تعكس اندحاراً في سمعة الهيئة المحلية، و يترتب على التحديات تقديم تنازلات عن الأولويات في أرض الواقع تستوجب إعادة النظر في الترتيبات والخطط.

إلا أن آثار التحديات لا تنحصر في كونها سلبية تُحد من قدرة المنظمة فقد يكون لها بعض الإيجابيات مثل تطوير قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي و تغني تجربتهم وتشكل فرصة للبعض لإثبات ذواتهم وإبراز قدراتهم.

ومع تطور تجربة الحكم المحلي بدأت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني وبالتعاون مع المانحين والممولين للمشاريع بوضع حجر الأساس للعمل وفق منهج علمي مدروس في عمل الهيئات المحلية وقد اشترطت بعض الجهات المانحة ذلك لتوفير التمويل لبعض البرامج والمشاريع وضرورة مشاركة المجتمعات المحلية في صياغة الخطط الإستراتيجية.

وبرغم السعي الحثيث لتطوير تجربة الحكم المحلي إلا أن التخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية بقي يعاني من العديد من التحديات نورد بعض منها فيما يلي:

أ. تحديات تتعلق في صياغة الخطة الإستراتيجية و مدى توفر السمات الجيدة للخطة الإستراتيجية؛ كالشمولية (Comprehensive)؛ بحيث تُؤخذ جميع عوامل التأثير بعين الاعتبار قبل صياغة الخطة أو أثناء إعدادها، و الفاعلية (Efficient)؛ حيث لا يتم هدر أي من الموارد أثناء عملية التخطيط، لا الوقت ولا المال. صفة المعلوماتية (Informative)؛ التي تعني فهم النتائج وفقاً للجهات ذات العلاقة، وسممة التكاملية (Integrated) في الخطة الإستراتيجية؛ من خلال جعل القرارات في المدى القصير

تدعم الأهداف الإستراتيجية على المدى الطويل، أو منطقية الخطة (Logical) ؛ بحيث تُفصي كل خطوة إلى خطوة أو خطوات أخرى تُبنى عليها. أو مدى توفر صفة الوضوح والشفافية للخطط الإستراتيجية (Transparent)؛ بحيث يفهم كل من يشارك في عملية التخطيط كيف تعمل أو ستعمل الخطة. (Todd Litman,2013,pp .4).

في الوقت الذي بدأت وزارة الحكم المحلي في إثراء تجربتها من خلال توفير متطلبات المانحين بدأت عملية المشاركة (INCLUSIVE) المجتمعية في إعداد الخطط الإستراتيجية؛ أي أن يأخذ كل من يتأثر بالخطة فرصته في المشاركة والمساهمة في إعدادها، وفهمها والإطلاع عليها، كل حسب دوره.

ب. تحديات تتعلق بالهيئات المحلية: إلا أن التحديات على مستوى الهيئات المحلية ما زالت موجودة هذه التحديات يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها باتخاذ سياسات إرشادية وإجراءات عملية من قبل إدارتها مثل: الهيكل التنظيمي، نوعية النمط الإداري وأسلوب القيادة المستخدم، فلسفة المؤسسة الإدارية، أسلوب اتخاذ القرارات، أنظمة الرقابة والمتابعة والتوجيه و الأنظمة المساعدة الخاصة بالموارد البشرية مثل: نسبة الرضا الوظيفي والحوافز كنظام التعويضات- الحوافز الأجور- البدلات.

ت. تحديات تتعلق في البيئة الخارجية: وهي العوامل خارج سيطرة إدارة الهيئة المحلية ولا تتحكم بها مثل العوامل والمتغيرات السياسية، الظروف والأحوال الاقتصادية العامة، و الأوضاع الاجتماعية وثقافة المجتمع ونسبة التزامه بما يخصه، وأهمية البلدية له وأثرها في حياته اليومية ومشاركة المجتمع المحلي وتأييده أو معارضته للمجلس البلدي.

وهناك تحديات عامة تواجه التخطيط في الهيئات المحلية الفلسطينية ما يمكن تلخيصه بما يلي:

1.عدم كفاية الكفاءات القادرة على إجراء عملية التخطيط الاستراتيجي و على تنفيذ الاستراتيجيات،

الذي إن أفرز سيفرز خططا ضعيفة فيما تواجه الهيئات المحلية تحديات متزايدة بسبب التقادم الزمني للبنية التحتية، وغياب أسس التوظيف السليم، و تدني مستوى ثقافة التكنولوجيا في الاعمال والنشاطات اليومية (الشملة 2013).

2.تشابك العمل الإداري في الهيئات المحلية، بين وحداتها الإدارية كمكونات للهيكل التنظيمي، وشدة تعقيد بيئتها وتعدد الأطراف ذوي العلاقة بأعمالها أدى إلى تعاضم التحديات وزيادة أثرها على واقع التخطيط الاستراتيجي. و النظام الإداري المعمول به يعد من المصادر الأكثر تأثيراً لخلق التحديات لأنه يتعلق بالعامل البشري المادي وبمنهجية العمل والمبادئ التي تحكمها، والترتيبات والنشاطات الإدارية.

3.الموارد المالية؛ وما تواجهه البلديات من ضعف قدراتها التمويلية للبرامج والمشاريع سواء التمويل الذاتي أو القدرة على استقطاب وتجنيد الأموال من المانحين، فالمشكلة المالية المتمثلة بارتفاع النفقات التشغيلية إذ يذهب الجزء الأكبر منها للرواتب، وعدم تعدد مصادر الإيرادات هي من المعوقات الكبيرة أمام تنمية تطوير الهيئات المحلية الفلسطينية.

4. اللجوء إلى الجهات الداعمة لتمويل ميزانية الهيئات المحلية؛ يؤثر سلبا على استقلالية هذه الهيئات في قراراتها ويمهد لقبول هذه الهيئات للتدخل الخارجي في شؤونها وهذا يشكل تحدياً أمام تنفيذ الهيئات المحلية لخططها الإستراتيجية.

5. الفساد الإداري والمالي الذي قد يظهر في الأداء؛ مع توفر العديد من المؤشرات على وجود الفساد في الهيئات المحلية وله أسبابه، منها ما يعود لمركزية العمل أو لعدم اهتمام الحكومة الكافي بنتائج العملية الرقابية مما يجعل بعض المتنفذين في الهيئات المحلية في منأى عن المحاسبة مما يشكل تحدياً لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

6. عدم السيطرة الفلسطينية على مصادر الموارد الطبيعية، كالمياه والأراضي، والتقسيم الجغرافي في السيطرة إلى مناطق (أ،ب،ج)، وإجراءات الاحتلال الإسرائيلي بمنع الفلسطيني من استخدام أو استثمار هذه الموارد.

2.2 الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة لها أهمية خاصة إذ أنها تحدد بوصلة الباحث نحو الهدف، لتحقيق مبدأ التراكمية في العمل العلمي، والتكامل في البناء على ما سبق من أبحاث إسهاما للوصول إلى حقائق أو نظريات علمية مبنية على هذه الأبحاث وتتوافق مع التفكير المنطقي الملازم لها، وعليه يعرض الباحث مجموعة دراسات سابقة منها ما اهتم بالتخطيط الاستراتيجي، ومنها اهتم في تقييم الأداء المؤسسي، تشكل عملية الربط بينها محاولة للوصول إلى نظريات جديدة تحتاج لبرهنتها. كما تم عرضها وفق التسلسل الزمني من الأحدث.

وكانت الدراسات التي اطلع عليها الباحث ، دراسات عربية وأخرى محلية وأخرى إقليمية ودولية تعرض أهمها فيما يلي:

1.2.2 دراسات محلية

1. الشملة (2013) بعنوان (التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديات التخطيط الاستراتيجي التي تواجه البلديات الفلسطينية واقتراح الحلول وطرق معالجتها، واستحضار الحقائق ذات العلاقة؛ للوصول إلى فهم واع ومعمق لها، لتتمكن من تقديم المقترحات المناسبة لحلها ومواجهتها لما لذلك من أثر إيجابي على فاعليتها وتطوير أدائها وبذلك يمكن تلخيص الأهداف ب: التعرف إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية

مصنفة حسب شدة التأثير والمجال. رصد المقترحات التي تعالج هذه المعوقات. تزويد متخذي القرار بالقاعدة المعلوماتية اللازمة من الحقائق في موضوع الدراسة. الإسهام في عملية التطوير الإداري للهيئات المحلية في إطار ممارستها للتخطيط. زيادة الثروة المعرفية الفلسطينية في موضوع التخطيط. وقد خلصت الدراسة إلى هناك ضعفا في البنية الإدارية والقانونية لعملية التخطيط، وأنه لم يتم التعامل بنجاحة مع عملية التخطيط التي أشارت إليها الدراسات السابقة، وأنه ويرغم العمليات التدريبية التي تلقاها موظفي و أعضاء ورؤساء المجالس البلدية في علمية التخطيط الاستراتيجي إلا أن قدرتهم على رسم الخطط الإستراتيجية كانت متواضعة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة خلق الترتيبات الضرورية واللازمة لعملية التخطيط الفاعل من خلال إنشاء وحدة التخطيط تتسم بالمهنية، ومنحها السلطات الكافية للقيام بالعمل، وان تتم دراسة خريطة تصرفات أطراف ذوي العلاقة وإجراء الإصلاحات اللازمة في التشريعات التي تضبط عمل الهيئات المحلية وقيام الإطار السياسي في فلسطين باتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة سياسات الاحتلال خاصة اللجوء إلى المحاكم الدولية والأمم المتحدة إلى جاب وضع استراتيجيات وسياسة وطنية تتضمن نشاطات فاعلة ومؤثرة بالإضافة إلى تنفيذ تدريب فاعل ومتخصص في التخطيط.

2. خليفة (2011) بعنوان " مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي للبلديات الفلسطينية المستحدثة".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط في البلديات الفلسطينية المستحدثة و مراجعة البيئة الحالية للمشاركة المجتمعية، تحليل التطبيق الفعلي لهذه المشاركة. تحديد الاستراتيجيات المعتمدة في التخطيط التشاركي وما هو معمول به في البلديات الجديدة وتحليل فعالية هذه الاستراتيجيات. استكشاف كيفية إشراك مختلف الأطراف في المشاركة، وكيف يمارسون هذا

النهج. اكتشف كيف ينظر كل من البلدية والمجتمع المحلي لعملية المشاركة في التخطيط. وتحليل ممارسات المشاركة المجتمعية الحالية وناقشت درجة المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط تخضع لـ : ثقافة المجتمع ، إدارة البلديات ، الرئيس والأعضاء ، الاهتمام بالانتخابات ، القادة السياسيين وتفاعل كافة الأطراف مع العملية، كما أثرت عملية تنفيذ المشاركة من خلال الوقت المناسب للدعوات وطريقة الدعوة.

وخرجت بعدة توصيات أهمها: ضرورة توفير نظام يضمن استمرارية النهج التشاركي في إعداد الخطط، و تفعيل المجتمع من خلال عقد الورش والدورات التثقيفية للاستفادة من الخبرات المتوفرة في المجتمع التي تثرى مشاركتها عوامل نجاح عملية التخطيط والمشاركة، ضرورة التعاون بين المؤسسات الأكاديمية ووزارة الحكم المحلي في إجراء البحوث التطبيقية والاستفادة منها. وضرورة إشراك مؤسسات المجتمع المدني والأهلية في توفير الطاقات والمساهمة في عملية التخطيط والمشاركة.

3. عبيد، وآخرون(2013) " تقييم أفراد المجتمع المحلي لأداء أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في بلديات محافظة جنين في الدورة الانتخابية التي جرت عام (2005)".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تقييم أفراد المجتمع المحلي لأداء أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في بلديات محافظة جنين في الدورة الانتخابية التي جرت عام(2005) وذلك في ضوء المتغيرات الديموغرافية الجنس، والمؤهل العلمي، والفئة العمرية، والمهنة.

وقد كان من ابرز نتائج هذه الدراسة، أن درجة التقييم الكلية لأفراد المجتمع المحلي لأداء أعضاء المجالس البلدية المنتخبة هي سلبية، وكانت محايدة في مجالي البيئة والصحة العامة، والبنية التحتية، وسلبية في كل من المجال الاقتصادي، ومجال التوعية السياسية، والمجال الاجتماعي، كما أظهرت

الدراسة، أن درجة تقييم الإناث لأداء أعضاء المجالس البلدية هي أفضل من درجة تقييم الذكور، وأن درجة التقييم لدى الشرائح العمرية الشابة هي أفضل من درجة تقييم الشرائح العمرية المتقدمة بالعمر، كما تبين أن درجة التقييم ترتفع كلما ارتفع المؤهل العلمي للمواطن، كذلك تبين أن درجة تقييم المواطنين ممن يعملون أعمالاً حرة كانت أقل من درجة تقييم الفئات الأخرى .

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المجالس البلدية بمراجعة أسباب تدني مستوى أدائها، وإعادة النظر به، بهدف تطويره ليلاصق احتياجات المواطنين الحقيقية، وليمتد ليصل إلى مجالات أوسع مما هو عليه. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر في كل من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وأن لا تقتصر أعمال المجلس البلدي في مجال البنى التحتية والبيئية. ضرورة حرص المجلس البلدي على التواصل مع أفراد المجتمع المحلي وإشراكهم في البرامج التي تنفذها المجالس في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة. أن تسعى المجالس البلدية جاهدة نحو تأمين مصادر دعم كافية تمكنها من تنفيذ مشاريع نوعية تلامس حاجات المواطن وذلك من خلال الدول المانحة. ضرورة تحسين القدرات المالية للمجالس البلدية من خلال إقامة مشاريع إنتاجية تؤمن دخلاً منتظماً للبلدية . ضرورة تفعيل اللجان الفرعية في البلدية كاللجان الثقافية والاجتماعية ولجنة المشاريع ، بحيث تكون على تواصل دائم مع أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي.

4.صيام (2010) بعنوان " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

وأظهرت نتائج البحث: وجود علاقة ايجابية بين كلاً من دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي،

التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات إستراتيجية "رؤية ورسالة وأهداف"، وجود خطة إستراتيجية، تنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة ومكتوبة، وأنها تطور خططاً إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة.

كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، وضرورة العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية، وضرورة تبني المؤسسات النسوية لنظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة، وضرورة أن تقوم المؤسسات النسوية بتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها وقياسها من وقت لآخر لتحديد درجة الأداء المؤسسي الفعلي.

5. التميمي (2012) بعنوان " العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان

الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى: إلى التعرف على مدى تطبيق ديوان الرقابة المالية والإدارية لمعايير إمكانات نموذج التميز الأوروبي (EFQM) والتعرف على مستوى أداءه المؤسسي، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود توجهات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاور إمكانات نموذج التميز الأوروبي، كما أظهرت وجود توجهات حيادية لدى أفراد عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لمحاور الأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية. وأظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق عناصر إمكانات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي لديوان الرقابة المالية والإدارية. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر إمكانات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات: الدرجة الإدارية، وسنوات الخدمة في العمل، والدورات التدريبية و في مجالات إدارة الجودة والتميز والإدارة والتكنولوجيا، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العلاقة بين تطبيق عناصر إمكانات نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي.

وخلصت الدراسة إلى عدداً من المقترحات أهمها: استخدام الأساليب والأنظمة الإدارية الحديثة في إدارة العمليات لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وضرورة إعداد منهجية واضحة ومخططة للتطوير والتحسين المستمر لكافة منهجيات وآليات ووسائل وأدوات العمل لضمان إجراء التحسينات اللازمة لتحقيق الإستراتيجية وسياساتها الداعمة، وإجراء التحسينات التي تدعم وتلبي احتياجات العاملين والمتعاملين والشركاء والمجتمع على حد سواء. وتوفير مناخ وبيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار والعطاء، وإعداد منهجية لمتابعة ومراجعة وتحديث استراتيجية الديوان وسياساته

وأهدافه، إعداد منهجية و خطة استراتيجية بالموارد البشرية، إعداد منهجية أو آلية لإجراء استطلاع رأي دوري لكافة أصحاب المصالح وفق مقاييس رأي ومؤشرات أداء محددة، مشاركة العاملين وتطويرهم وتمكينهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية.

6. الشاعر (2007) بعنوان " معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها.

توصل الباحث للنتائج التالية: بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بطبيعة التخطيط الاستراتيجي المدرسي؛ فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (64.9%) أقرت بوجود معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بمدير المدرسة: فقد أظهرت النتائج أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (62.8%) لديهم معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات كثرة انشغال المدير بمشكلات الطلبة وأولياء الأمور. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالمدرسة والعاملين فيها: فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (71.2%) لديهم معوقات في هذا المجال، وعلى رأس هذه المعوقات تواجد المدارس المشتركة في المبنى الواحد ونقص الإمكانيات والموارد المتاحة في المدرسة. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالإدارة التعليمية العليا: فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين بلغت (74.6%) لديهم معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات هو إتباع الإدارة العليا سياسة الترفيع الآلي ونقل مدير المدرسة المفاجئ. بالنسبة للمعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة والمجتمع المحلي: فقد أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة من المستجيبين

بلغت (76.8%) لديهم معوقات في هذا المجال وعلى رأس هذه المعوقات أداء التنظيمات السياسية في ظل الأوضاع الراهنة وأثرها على العملية التعليمية.

وقد أوصت الدراسة بـ: ضرورة تدريب وتأهيل المديرين على آلية وخطوات التخطيط الإستراتيجي. أن يتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات التعليمية خطط وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. ضرورة المراجعة المستمرة لرسالة المنظمة وأهدافها في ضوء تغيرات البيئة الخارجية، وضرورة الاستفادة من نماذج التخطيط الاستراتيجي المطبقة في المؤسسات الأخرى.

2.2.2 دراسات عربية

1. عبد الرحيم (2014) بعنوان " دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصف وبناء نموذج العمل المؤسسي"التحول من الفردية إلى المؤسساتية".،

وهدف إلى: تحديد التحديات التي تواجهها المؤسسات في عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية حيث أبرزت الدراسة أن التحدي الأكبر لعملية التنفيذ هو قدرة المؤسسة على عملية التقييم، حيث تزداد مشكلة التقييم صعوبة في المؤسسات الحكومية نتيجة ضعف التنسيق بين الأجهزة، وفي كثير من الأحيان حيث يغيب التراصف (Alignment). و كما وهدفت إلى توضيح العلاقة بين التراصف والتوازن لتحقيق أهداف المؤسسة. توضيح كيفية استخدام الخرائط الإستراتيجية في تحقيق التراصف لتوحيد الجهود نحو أهداف المنظمة، و تحديد أهم متطلبات تطبيق التراصف باستخدام الخرائط الإستراتيجية. تصور مقترح لكيفية تحقيق التراصف في المؤسسات الحكومية بما يحقق الرضا العام.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: يتطلب التكاتف والتنسيق والتعاون بين مؤسسات الدولة من أجل انجاز السياسات العامة التي تسعى الدولة إلى تحقيقها وكي يضمن التنفيذ الجيد للأهداف وتحقيق

رضاء الجمهور؛ فهي تحتاج إلى تحقيق الترافف داخل كل مؤسسة في الدولة وفي نفس الوقت الترافف بين الوحدات المكونة للمؤسسة وبعضها البعض لتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها.

2. الدجني (2011) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي "

هدفت الدراسة إلى: تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها و التعرف على جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي الشامل للجامعات الفلسطينية و تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل و المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطيني. وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

و خلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغير الجامعة، توفر جودة الأداء المؤسسي في منظمات مجتمع البحث. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي. ومعايير؛ الفلسفة والرسالة والأهداف ومعايير الحكم والإدارة، ومعايير النطاق المؤسسي، ومعايير الموارد المؤسسية والخدمات، كأبعاد لجودة الأداء المؤسسي. ضرورة وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه من الهدف أو النشاط، من خلال عبارات كمية أو وصفية محددة يمكن قياسها، لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط.

وأوصت الدراسة ب: أهمية إجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الإستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال الخطط البديلة. الاهتمام بالبدايل الإستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة الفلسطينية، وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي

تؤثر في عملية التطبيق. ربط الخطة بالتقرير السنوي من خلال برنامج حاسوبي يضبط عملية كتابة التقارير الفصلية والسنوية بناء على أنشطة الخطة التنفيذية، ويمكن إدارة الجامعة من تحديد الانحرافات في عملية التنفيذ سواء في حالات عدم القدرة على تنفيذ بعض الأهداف، أو في تنفيذ أهداف لم تتضمنها الخطة، وأسباب تلك الانحرافات، مما يتيح للمؤسسة الاستفادة من هذه البيانات في تقييم عملية التخطيط الاستراتيجي، وبناء أنشطتها للعام المقبل، كما يزيد من فعالية التقارير والتخلص من أعباء الصياغات العامة غير الدقيقة، أو المبالغ فيها.

3. القطامين (2002) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام".

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج تطبيقي لممارسة التخطيط الاستراتيجي - في مؤسسات التعليم العام - و اطلاع المخططين على الخلفيات العلمية والمفاهيم النظرية لعملية التخطيط. كما هدفت إلى جلب انتباه المخططين في المدارس إلى التفاصيل الدقيقة بكيفية وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها وإحكام الرقابة عليها وتفاصيل تكوين مجموعة التخطيط الاستراتيجي و شروط العضوية فيها والأسئلة التي يجب أن توضع إجابات تفصيلية لها، كجزء من إعداد المسرح الداخلي للمؤسسة للقيام بالتخطي الاستراتيجي الفعال. و وضع تفاصيل خاصة في كيفية وضع وصياغة رؤيا ورسالة وأهداف استراتيجية للمؤسسة - المدرسة- إضافة إلى وضع الخطط والسياسات الساعية إلى ضمان تنفيذ الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وضع مقترحات لخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وما يجب على المخططين - في مجال المدارس التعليمية - عمله لنجاح خططهم.تحديد الخطوات العملية عند البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي، ضرورة تسلسل الخطوات في عملية التخطيط والتنفيذ للخطة، اختيار فريق التخطيط بعناية يؤثر في جودة الخطة، واختيار فريق العمل يؤثر في جودة التنفيذ.

وقد أوصت الدراسة ب: ضرورة زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص. تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لها. تعزيز مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المنظمة في الاعتبار هو جزءاً من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب توافر العمل بها بشكل اعتيادي.. تشجيع المبادرة لدى الأفراد والعاملين وخلق المناخ المشجع. منح المزيد من الثقة والأمان لمديري المدارس وفرق التطوير المدرسي، والاستماع إلى آرائهم لتعزيز الإبداع الذاتي، والبعد عن الإجراءات الروتينية، وعدم وضعها في قوالب جامدة تفرضها القوانين. تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الكتابية عن المدير. تخفيف العبء التدريسي عن فريق التطوير المدرسي. عدم نقل المدير أو أي عضو في فريق التطوير المدرسي إلا في الحالات الضرورية.

4.الديب (2016) بعنوان "نحو مجالس محلية حقيقية" وهدفت الدراسة للبحث في كيفية النهوض بالمجالس الشعبية المحلية المصرية، كما تهدف للبحث في أسباب قصور دور هذه المجالس في خدمة وتنمية المجتمع المصري، ما هو سبيل مواجهة المشاكل التي يعاني منها المجتمع المحلي في مصر ودور المجالس المحلية وأدائها، النهوض بالمجالس المحلية لتشارك في التنمية والتطوير في مختلف الميادين.

وذلك من خلال الإجابة على الدراسة: ما هو الهدف الرئيس من وجود نظام الإدارة المحلية على وجه التحديد؟ وما الذي يحول دون نهوض المجالس الشعبية المحلية بدورها في التنمية المنشودة؟ ولماذا لم تنجح هذه المجالس في سد حاجة المواطن المحلي من السلع والخدمات؟ ولماذا لم تنجح في ترسيخ قيم الديمقراطية والمساءلة والشفافية في العقل الجمعي المصري؟ ولماذا لم تمكن المواطن المصري من أخذ زمام المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية ذلك؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في البحث، لكي نتمكن من توصيف المشكلات التي تحد من أداء المجالس المحلية توصيفاً دقيقاً من خلال جمع الحقائق والبيانات وتأسيس المعلومات ثم نقوم بتحليلها تحليلاً منطقياً وواقعياً حتى نصل إلى النتائج النهائية التي تؤهلنا لوضع الحلول العملية لهذه المشكلات.

وتوصلت الدراسة إلى أن المجالس الشعبية المحلية المصرية تعاني من عدد من المعوقات مثل: الخلل الهيكلي، والازدواج التنظيمي، وتدهور علاقة المجالس المحلية بالمواطنين، وفشل خطط التنمية المحلية، .

وبالبناء على النتائج السابقة فقد ذيلت هذه الدراسة ببعض التوصيات أهمية التغلب على المعوقات السابقة، ومن ذلك: الاكتفاء بثلاثة مستويات محلية فقط هي المحافظات والمدن والأحياء أو القرى، وتفعيل وتحديد اختصاصات المجالس المحلية تحديداً دقيقاً، وإلغاء المجالس التنفيذية، واختيار جميع رؤساء الوحدات المحلية بالانتخاب، وتبني نظام الانتخاب بالقائمة، وإقامة نظام متكامل للتمويل يشارك في التنمية بالموارد الذاتية، وأخيراً تفعيل حق المحليات في القيام بالمشروعات الاقتصادية.

5.المبيضين (2013) بعنوان " فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن".

هدفت هذه الدراسة تعرف فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

وكانت نتائج الدراسة: يوجد علاقات ارتباطية لكل من المتغيرات فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، تشريعات تقييم الأداء المؤسسي، أهداف تقييم الأداء المؤسسي و معايير تقييم الأداء المؤسسي ،

القائمين على تقييم الأداء المؤسسي و لمشكلات تقييم الأداء المؤسسي على التميز التنظيمي في المؤسسة العامة محل البحث.

وأوصت الدراسة بناء على نتائجها بعدة توصيات كان أهمها: ضرورة وضع تشريعات وسياسات واضحة وفاعلة لمعايير تقييم أداء العاملين في المؤسسة، لما لهذا المتغير من أثر كبير في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء العاملين وبما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة. العمل على وضع نظام حوافز متكافئ لجميع العاملين، حسب مستوى أدائهم بما يضمن مستويات مرتفعة من الأداء تؤثر في المستوى الكلي لتمييز منظمات الأعمال، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لفاعلية تقييم الأداء على المستوى الكلي للأداء. ضرورة تطوير معايير ومؤشرات أداء لكافة الأنشطة.

6.الطعامنة (2005) بعنوان " معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها) دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي).

هدفت الدراسة إلى : التعريف بمفهوم تقييم الأداء المؤسسي وأغراضه ومستوياته. الوقوف على طبيعة العلاقة بين تقييم الأداء المؤسسي ومستويات الأداء الأخرى. استعراض طرق استنباط معايير الأداء من خلال مناقشة عدد من النماذج التي يمكن استخدامها لهذا الغرض. مناقشة أساليب تطوير معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي وأسلوب بناء نظام متكامل لتقييم الأداء.

حيث خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج قدمها الباحث كمقترحات لمعالجة القصور في أداء الهيئات المحلية في الوطن العربي، ولم يذكر عنوان واضحا لنتائج الدراسة. ولم تكن الدراسة تطبيقية حيث اعتمد الباحث على التعريف بالمصطلحات والمفاهيم واستنتج مقترحاته، حيث عرض النموذج التقليدي لتقييم الأداء المؤسسي، ثم نموذج يقترحه بناء على دراساته. يتضمن مجموعة مداخل لبناء النموذج

مثل: مدخل المخرجات (الهدف Goal Approach) .مدخل الموارد System Resource Approach، مدخل العمليات التحويلية Internal Process Approach ، الأداء المالي Financial Performance ، Internal Processes العمليات الداخلية، التعليم والنمو Learning and growth ، المستفيدون clients.

3.2.2 دراسات أجنبية

1. Charles H. Noble (2015) بعنوان (The Eclectic Roots of Strategy Implementation

(Research) الجذور المتنقاة لتنفيذ الإستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أسباب نجاح تنفيذ الاستراتيجيات من خلال استعراض مجموعة من الأبحاث التي اهتمت بتنفيذ الخطط الإستراتيجية والمعوقات التي تعترض عملية التنفيذ (Strategy implementation) وقد أدرج الباحث جداول حسب التسلسل الزمني لهذه الأبحاث موضحا العناوين وأسماء الباحثين والمتغيرات التي قاموا بدراستها والنتائج التي وصلت إليها.

ومن نتائج الدراسة : هناك كم هائل من التحديات والعقبات التي تعترض عملية تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية (Strategy implementation) و قد دعا الباحث لضرورة الخوض في هذا المحور من محاور علم الإدارة. لا يوجد هيكلية متكاملة وعميقة من الأدبيات السابقة(التي درسها Charles) يمكن الاعتماد عليها في بذل جهود جديدة في البحث والدراسة .ضرورة دراسة معوقات تنفيذ الاسراتيحية وفق منهجية تراكمية للدراسات المتخصصة حتى يمكن البناء على بعضها البعض.

وقدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها: ضرورة أن يكون هناك منظور واسع يتلاءم وطبيعة تنفيذ الاستراتيجية وتعقيدها و كثرة العوامل المؤثرة فيها. ضرورة وأهمية توفير معلومات ذات قيمة تتيح

المجال لأي باحث يبحث في عملية تنفيذ الإستراتيجية وأول هذه المعلومات؛ اعتماد التصورات والمفاهيم والتعريفات لعملية التنفيذ (Implementation) لأنها متعددة ومتشعبة. ضرورة مراجعة حقول المعرفة والعلوم التي لها آثار على دراسة تنفيذ الإستراتيجية. أهمية تنظيم هذه المراجعة حول إطار العمل الذي يميز وجهات النظر في عملية الهيكلة والآراء الشخصية لعملية التنفيذ مع تسليط الضوء على رأي الدارس لها. التركيز على التوجهات المستقبلية للأبحاث التي تفترض في عملية التنفيذ أن الاستراتيجيات المصاغة جيدا هي التي تنتج أداء مميز إذا تم تنفيذها بشكل كامل حسب (cf. Bonoma, 1984). الاهتمام أكثر بدراسات وأبحاث تطبيق الإستراتيجية لأن قلة الاهتمام - سواء بالدراسة والبحث أو في التطبيق لعملية التنفيذ- ربما عائد لاعتبار أن عملية التنفيذ هي إلى حد ما عملية رقابة وسيطرة فقط. ولأن كثير من الأكاديميين والمدراء يتعاملون معها على أنها استراتيجية ما بعد التفكير. حسب (Day and Wensley (1983)). ضرورة مأسسة عملية البحث في مجال تنفيذ الإستراتيجية يمكن من إنتاج أرضية وأسس قوية ومرجعية للعديد من مناهي (approaches) البحث ومنهجياته. وأول الاختبارات لإنتاج ذلك هو مدى الاعتماد على التعريفات والتصورات الشاملة التي توضح مجموعة واسعة من وجهات النظر التي تمت صياغتها في وضع تصور ودراسة تنفيذ استراتيجية.

vančić, V.2 (2013) بعنوان "عوامل رئيسية في إفعال إدارة تنفيذ الإستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى استعراض لمجموعة من الأبحاث في موضوع أدبيات تنفيذ الإستراتيجية، ودراسة النقاط الحرجة والمهمة التي تحد وتقلل من أخطاء العمل في تنفيذ الإستراتيجية، وتحسن من أداء المنظمات.

وعمد الباحث إلى منهج المسح الأدبي باستعراض ودراسة ثلاث عشرة دراسة (13) من الأدبيات

السابقة والبحث والمقارنة في نتائجها حيث ناقشت هذه الدراسات السبب الرئيسي في إخفاق وفشل تنفيذ الإستراتيجية، من قبل المدراء التنفيذيين، والمشرفين على عملية التنفيذ وعزى السبب إلى عدم امتلاكهم لنماذج و أدلة إرشادية للتنفيذ، وغياب الأخذ بعين الاعتبار لمجموع العوامل المؤثرة والمتعددة التي يجب معالجتها لكي تصبح الخطة فاعلة وقد أورد عدة دراسات تؤكد على وجهة النظر هذه، ومنها :ما أوردته مجلة الأبحاث (Popular Fortune research).

وأوصت الدراسة ب: ضرورة تحديد عوامل نجاح وفشل تطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال زيادة الأبحاث في هذا الميدان. ضرورة توفير بنية بحثية موثقة تحدد المتغيرات التي لم يسبق وتطرق إليها الباحثون في ميدان تطبيق الاستراتيجيات. تعميم معايير نجاح تنفيذ الاستراتيجيات ونشرها. إجراء الأبحاث التفصيلية والدقيقة لكل عوامل التأثير على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

3. Martin J.Eppler (2010) بعنوان " صنع استراتيجية العمل: مراجعة دراسات و أدبيات العوامل التي تؤثر في تنفيذ الإستراتيجية ".

هدفت الدراسة إلى إجراء مسحي للدراسات التي تناولت عوامل التأثير على نجاح الإستراتيجية وتلك التي تؤثر في فشل تنفيذها. ومن خلال الأسلوب المسحي التحليلي للأدبيات حيث قام الباحث بدراسة مقالات في مجموعة من المجالات المتخصصة مثل: مجلة الإدارة الإستراتيجية (عشر مقالات)، مجلة أكاديمية الإدارة (خمس أبحاث)، مجلة الدراسات الإدارية (أربع مقالات) مجلة التخطيط طويل المدى، مجلة الإدارة، أكاديمية الإدارة التنفيذية، العلاقات الإنسانية، مراجعات "Sloan" للإدارة، مجلة التسويق،.. الخ؛ باستخدام قواعد البيانات لمجموعة منظمات مثل:

(EBSCO host, Pro Quest ABI, Science direct, JSTOR and Wiley Inter science)

وكانت نتائج الدراسة: تصنيف الدراسات بناء على ما ركزت عليه من متغيرات حيث؛ أن بعض الدراسات - التي جرى مسحها وتحليلها- ركزت على عناصر التأثير بشكل مفرد دون ربطها بالعوامل الأخرى؛ مثل صياغة الإستراتيجية، العلاقات بين مختلف وحدات / أقسام المنظمة ومستويات استراتيجية المختلفة، المنفذين في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا وحتى الموظفين غير الإداريين، الاتصالات، تكتيكات التنفيذ، نشر الإستراتيجية والإجماع عليها، مدى الالتزام، الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية.

والبعض الآخر ركز على عدة عوامل وربطها ببعضها البعض ليشكل لها إطار من الترابط فيما بينها، ودراسات ركزت على الأسس النظرية مثل : نظرية الوكالة، ونظرية المنظمة، نظريات علم النفس، نظرية النظام الاجتماعي، نظرية التعلم الاجتماعي، نظرية التوقع، أكثر غرابة من هذه النظريات تقديم أفكارا إضافية مثيرة للدهشة ومفيدة فيما يتعلق بتنفيذ استراتيجية.

وكانت توصيات الدراسة: ضرورة تركيز الأبحاث على تقييم أداء الإدارات الوسطى والدنيا ودراسة أثرها على تنفيذ الإستراتيجية. من أجل الوصول إلى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية يجب تحديد العوامل ذات العلاقة والتأثير في الإدارات بهدف نقل الإستراتيجية لدائرة الفعل والعمل اليومي في المنظمة، وعلى عكس صياغة الإستراتيجية، فإن تنفيذها وتطبيق الإستراتيجية يعتبر مهنة احترافية.

4.Linda Parker Gate (2010) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي و عوامل النجاح المعيارية

والسيناريوهات المستقبلية: في إطار التخطيط الاستراتيجي المتكامل. Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوام النجاح التي تؤثر في تنفيذ الخطط الإستراتيجية وربطها بنموذج

التخطيط الاستراتيجي " السيناريوهات المحتملة" والكشف عن مدى اتساع رقعة الترابط بين هذه العوامل (Critical Success Factors) و (Future Scenarios) في تطوير الإستراتيجية. وعرفت كل من عوام النجاح واختصرتها ب الرمز (CSFs).

ومن نتائجها: تقسيم عوامل النجاح والتحديات وفق السيناريوهات المحتملة في مختلف مناطق التأثير وبيئاتها. الربط بين عوامل النجاح و السيناريوهات المحتملة، بما يتناسب وحجم التأثير على الخطة الإستراتيجية. توفير نظام معلومات مناسب كما ونوعا وزمنا لتوفير البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات بخصوص تطوير وتحسين الإستراتيجية لتوافق الرؤيا المنشودة.

وأوصت الدراسة ب: ضرورة إجراء الدراسات التطبيقية لتوفير نماذج لتقييم الأداء تستفيد من الدراسات الأدبية وتسترشد بها توثيق الدراسات وتثبيت نتائجها ونشرها للاستفادة من تعدد السيناريوهات التي تواجه المنظمات أثناء التطبيق، تحديد عوامل نجاح تنفيذ الإستراتيجية ومعيقاتها وربط هذه العوامل بالمتغيرات الأخرى ك مجال عمل المنظمة وغيرها.

5. Akpanim Ntekim Ekpe (2013) بعنوان " تحليل نظام تقييم الأداء في منظمات القطاع العام النيجيرية".

هدفت الدراسة : إلى تحليل نموذج تقييم الأداء المعمول به في منظمات القطاع العام في نيجيريا، للوقوف على مدى كفاءة نظام تقييم الأداء، و تسليط الضوء على هذا النظام . تحديد المشاكل المرتبطة بنظام تقييم الأداء، المقارنة بين نظامين المعمول به والمقترح من الباحث، التقييم العملي لتطبيق نظام التقييم المستخدم وبين نظام مقترح.

وركزت الدراسة على منهج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لتمكين الوصول إلى أهداف المنظمة

وفق منهج استراتيجي، والاستفادة من المساهمات الفريدة لبعض الكتاب المتخصصين مثل (Alfred, Chancellor, Phillip, Seiznich, Ogor Adolf and Peter Druker)، حيث اقرروا جميعا ضرورة التنسيق بين مختلف جوانب ومستويات الإدارة لتحقيق الإستراتيجية.

وخرجت الدراسة بنتيجة: أن الدراسات في ذات الحقل أثبتت ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية في الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

وأوصت الدراسة بتطبيق نموذج تقييم الأداء المؤسسي الذي يأخذ بعين الاعتبار دور تنمية الموارد البشرية كأحد مخرجات الأداء التنظيمي على قاعدة بقدر ما تحدث المنظمة تنمية في موردها البشري بقدر ما تكون مميزة في أدائها.

6. Pan Suk Kim (2011) بعنوان " إدارة وتقييم الأداء في القطاع العام "

"Performance Management and Performance Appraisal in the Public Sector "

حيث هدفت الدراسة إلى : استعراض ومناقشة إدارة الأداء و تقييم والأداء في القطاع العام والأجر مقابل الأداء على وجه التحديد. وهدفت الدراسة من خلال استخدام منهج المسح الأدبي باستعراض ما سبق وكتب الباحثون للتأكيد على جملة قضايا منها : مراحل تطور مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، والمفاضلة بين الأدوات الإدارية الحديثة، وأهمية وأسباب استخدام إدارة الأداء وتقييم الأداء في إحداث التنمية الإدارية، تأثير تقييم الأداء المؤسسي على تحسين وتطوير الأداء للمنظمات في القطاع العام في مختلف جوانبه ومكوناته.

و أوصت الدراسة ب: ضرورة استفادة منظمات القطاع العام من أبحاث ودراسات القطاع الخاص عامة و تكييف ما يناسبها في نماذج تقييم الأداء المؤسسي، بضرورة تنفيذ عملية التقييم في منظمات

القطاع العام بطريقة يصبح معها تقييم الأداء المؤسسي منهج عمل في ذهنية القائمين والعاملين في قطاع الإدارة العامة.

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

أن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها و تحليل ما جاء فيها شكلت نماذج ايجابية وأخرى سلبية عن تنفيذ الإستراتيجية. و كان من نتائج تلك الدراسات تشخيص المحددات والقيود التي اعترضت تنفيذ الإستراتيجية، إذ أن الدراسات اعتمدت على مصادر محددة وقد تكون غفلت عن دراسات وأبحاث ممارسين في كتب ومصادر أخرى، واعتماد كثير من المقالات والأبحاث على المفاهيم النظرية، وبالتالي يمكن لهذه الحقيقة أن تعوض عن الإخفاقات لدرجة معينة أو محدودة وبالتركيز على الأبحاث التي تضمنت مصطلحات (تنفيذ ، وتطبيق الإستراتيجية) ربما غفلت عن بعض العناوين المهمة أيضا، مثل تنفيذ الاستراتيجية في مرحلة ما بعد الاندماج في المنظمات لذا يمكن أن تكون هذه الدراسة محفزا لظهور دراسات جديدة بعدها.

أغلب الدراسات الأدبية ركزت على الإدارة المتوسطة في تنفيذ الإستراتيجية وغفلت دور الإدارات الدنيا ولا يوجد دراسات اختصت بدراسة اثر الموظفين وتدخلاتهم في تنفيذ الإستراتيجية، كما أن التحدي الأكبر للأبحاث هو فهم العلاقة الترابطية بين العوامل المؤثرة في نجاح الإستراتيجية. لأن هناك خلاقات كبيرة حول العلاقة بين المتغيرات: التواصل والالتزام والتوافق بخصوص الإستراتيجية كمتغيرات للأبحاث.

قدمت هذه الدراسة عرضا لـ(18) دراسة سابقة صممت وأجريت في بيئات متباينة وفي أزمان متعددة، دراسات تناولت بعض من متغيرات ومحاور هذه الدراسة وربطت محاورها بأساليب بحثية متعددة منها ما هو مسحي للأدبيات، ومنها ما هو وصفي، ومنها ما هو تحليلي، وتناولت ميدان القطاعين الخاص

والعام كذلك، وتم إبراز مجموعة نظريات في موضوع البحث في تلك الدراسات، وقد لاحظ الباحث في عرض الدراسات السابقة التالي:

• من حيث المنهج العلمي

استخدمت الدراسات السابقة منهجين من مناهج البحث العلمي الأول والأكثر استخداماً المنهج الوصفي التحليلي، والثاني المنهج المسحي للأدبيات السابقة. بعض هذه الدراسات تناول تنفيذ الخطط الإستراتيجية وصنف عوامل التأثير في عملية التنفيذ ومعيقاتها تصنيفاً وفق المنهجين الوصفي و التحليلي، مثل (عبدالرحيم، 2014)، (الشملة، 2013)، (خليفة، 2011)، (صيام، 2010)، (الشاعر، 2007)، (القطامين، 2002)، (Charles H. Noble .2015)، (Martin T. Eppler, 2010)، (Linda Parker) (Gates, 2010).

وبعضها تناول تقييم الأداء بمختلف مستوياته، في مختلف القطاعات معتمدة على منهج مسحي للأدبيات والدراسات السابقة وإجراء المقارنات وتحديد المفاهيم التي انطلقت منها ومصطلحاتها لتوحيدها وفق نظام علمي، وأظهرت أهمية نظم تقييم الأداء في تنفيذ الإستراتيجية وربطها ببعضها البعض مثل دراسة (عوامله وحنيطي، 1995)، (الديب، 2016)، (المبيضين، 2013)، (حمزاوي، 2013)، (القطامين، 2005)، (Akpanim Ntekim, 2013)، (Pan Suk Kim, 2011).

• على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة وموضوعها والمتغيرات التي قامت ببحثها و المنهج العلمي الذي اتبعته والأسئلة والفرضيات التي تناولتها فكان من أهدافها مايلي:

1. تحليل واقع أداء المجالس البلدية ودراسة تقييم أدائها، وهل من جهات تقوم بعملية التقييم؟

2. إبراز العلاقة بين الترافف والتوازن في تحقيق أهداف المؤسسة.

3. التعرف على تحديات التخطيط الاستراتيجي.
4. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي.
5. بحث أهمية ونسبة مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي.
6. معرفة العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي و الأداء.
7. التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل عام و المنظمات التعليمية.
8. الوقوف على أسباب نجاح تطبيق الخطط الإستراتيجية وفق منهج المسح الأدبي للدراسات السابقة.
واستعراض عوامل النجاح الرئيسية ومعيقاته.
9. توضيح أهمية الأداء المؤسسي وتقييم الأداء المؤسسي وأغراضه ومستوياته وفوائده.
10. وضع معايير قياس الأداء في القطاع العام وطرق استنباطها، خاصة في مجال الحكم المحلي.
11. تحليل نماذج تقييم الأداء المعمول بها ومقارنتها ووضع مقترحات جديدة لتطويرها.

• على مستوى النتائج كانت نتائج الدراسات السابقة:

- وما خرجت به الدراسات السابقة مجموعة نتائج كما وردت فيها نوجزها بما يلي:
1. تنفيذ الإستراتيجية يحتاج إلى التكاتف بين مكونات المنظمة وتحشيد الموارد ورص الصفوف.
 2. ضعف البنية الادارية والقانونية لعملية التخطيط الاستراتيجي في أغلب المنظمات.
 3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى جودة الأداء المؤسسي ودور التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها ببعض.
 4. عملية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تخضع لعدة عوامل مجملها عوامل نجاح ومعوقات لعملية المشاركة المنشودة.
 5. صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات و العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة.

6. تقديم مقترحات لخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي وما يجب القيام به لنجاح الخطط.
7. لا يوجد هيكلية متكاملة من الأدبيات السابقة يمكن الاعتماد عليها في بذل جهود جديدة في البحث والدراسة في ميدان تنفيذ الاستراتيجيات.
8. ضرورة ربط الإدارة الحديثة ومناهجها وأساليبها في إدارة المنظمات والابتعاد عن الارتجالية في العمل الإداري.
9. مقترحات لمعالجة القصور في أداء الهيئات المحلية في الوطن العربي.
10. التركيز على أهمية الإدارة الإستراتيجية وضرورة ممارستها في العمل اليومي لتصبح ثقافة عمل أكثر من أنها محل دراسة وبحث.

• التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة:

قدم الباحثون من أصحاب الدراسات السابقة مجموعة توصيات بناء على نتائجها وكما وردت في تلك الدراسات مخلصها ما يلي:

1. ضرورة تحقيق الترافف بين مكونات المنظمة.
2. ضرورة خلق ترتيبات لازمة لعملية التخطيط من خلال إنشاء وحدات تخطيط تتسم بالمهنية.
3. ضرورة وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة توضح المقصود النهائي لأي نشاط.
4. ضرورة عمل مراجعات لعملية تقييم الأداء بشكل دوري.
5. ضرورة مشاركة كافة الجهات ذات العلاقة في عملية التخطيط خاصة المجتمع المحلي.
6. ضرورة توفير معلومات لأي باحث سيبحث في عملية تنفيذ الإستراتيجية.
7. ضرورة دمج إدارة الموارد البشرية في الخطة الإستراتيجية.

• الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية. في تحديد محاور وأبعاد ومتغيرات الدراسة. و في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات وتفسير النتائج ومقارنتها. و في بناء أداة الدراسة الاستبانة وتشكيل فقراتها. كما و استفاد من المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

• ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

ومن أجل تسليط الضوء على ما ميّز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات فيما يلي أهم هذه الميزات:

1. تفردت هذه الدراسة في تصنيف عوامل نجاح ومعوقات تنفيذ الإستراتيجية وفق تصنيف خاص بها وعلى ثلاثة محاور؛ محور الخطة ومدى توفر صفات الخطة الجيدة، وهي تتعلق بالخطة ذاتها قبل عملية التخطيط وأثناءها والمشاركين فيها، ومحور الجهة المنفذة ومكوناتها وما يمكن له أن يؤثر في تنفيذ الإستراتيجية مثل الهيكل التنظيمي و ثقافة المنظمة ومدى التزام المنفذين بما جاء في الخطة وأطرها المختلفة؛ (الإطار المالي، الزمني، والسياسات والإجراءات المطلوبة، ومحور البيئة المحيطة بالمنظمة) و تقسيمها لعوامل يمكن السيطرة عليها وعوامل خارج إرادة الجهة المنفذة - البلدية في هذه الدراسة- هذا التصنيف لم يجده الباحث في الدراسات السابقة بل وجد حالة من تشعب الدراسات ومتغيراتها دون حزمها في حُزم عوامل وفق منهج واضح.

2. سدت هذه الدراسة ثغرات ما قصرت به الدراسات السابقة حيث استطاع الباحث أن يربط في هذه الدراسة بين تقييم الأداء- بمستوياته الثلاث - وأثره في تنفيذ الإستراتيجية كأحد مكونات نماذج تقييم الأداء المستخدمة فجاءت الدراسة بتفصيل وتوضيح ما كان في الدراسات السابقة مبعثراً، وما أشار

إليه بعض الباحثين في دراساتهم المسحية تحديدا. كما هي في دراسة كل من (vančić, V.2013) و (الشاعر، 2007) و (القطامين 2002) و (Charles H. Noble,2015)

3. مشكلة الدراسة لم يسبق أن تطرقت لها دراسات سابقة فقد درست العلاقة بين تقييم الأداء وتنفيذ الخطط الإستراتيجية كمحور أساسي لم يسبق التطرق له بنفس المنهج والأسلوب ومجتمع البحث- حسب علم الباحث-.

4. أهداف الدراسة لم يسبق أن سعى إليها احد بنفس الطريقة والمنهج والأسلوب العلمي، فجاءت لإضافة واضحة في حقل الإدارة .

5. الدراسة الميدانية الأولى في تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية حيث أنهت هذه البلديات تنفيذ خططها في نهاية عام 2016 وجاءت هذه الدراسة في بداية العام 2017 أي أن موضوع الدراسة ومعالجاتها حديثة ومترابطة زمنيا.

3. الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا لطريقة الدراسة، إجراءاتها، وأدواتها، حدود الدراسة ومعوقاتها ومتغيراتها، ومجتمع الدراسة وعينتها نوضحها فيما يلي:

2.3 منهجية الدراسة

ل للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لملائمة هذا المنهج العلمي للدراسة وما شاكلها من أبحاث، وصف للواقع كما هو من وجهة نظر المبحوثين من عينة مجتمع البحث، ولم يتوقف الباحث عند جمع المعلومات بل قام بتحليلها للخروج بنتائجها واستنباط توصيات الدراسة من خلال هذه النتائج بعد تفسيرها، توصيات تسهم في تحسين واقع مشكلة الدراسة وتوفر الحلول المقترحة لها.

3.3 الطريقة والإجراءات

ولتحقيق الانجاز التطبيقي تم تناول الطريقة والإجراءات في كيفية جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وحدد أدوات الدراسة التي شملت الاستبانة ومسح الأدبيات، وعمد إلى اختبار هذه الأدوات وقياس صدقها من خلال عرضها على المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة، ثم عرض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها فكانت وفق الخطوات بالتسلسل التالي:

○ من خلال مراجعة الأدبيات السابقة تم صياغة وتشكيل الإطار النظري وتضمنه الفصل الثاني

من الدراسة باستعراض المفاهيم والمصطلحات والنظريات التي تناولت متغيرات الدراسة .

○ ومن خلال الدراسات السابقة استطاع الباحث أن يكوّن متغيرات الدراسة ويربطها ببعضها ويشكل

صياغة علمية لمشكلة البحث تمهيدا لدراستها وتضمنها الفصل الأول في عناوينه ومفرداتها.

○ ومن خلال الدراسات السابقة عمل الباحث على إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، حيث تضمنت

اقسامها الخمسة محاور أساسية لقياس ما أعدت له (تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها

لخططها الإستراتيجية) وفق فقرات أكدتها القياسات العلمية الإحصائية؛ من خلال فحص صدق و

ثبات أداة الدراسة، والمحكمين صلاحيتها لما أعدت له. و كانت متوافقة بمنهج علمي واضح مكتملة

لما سبق وكتبه باحثون سابقون وبنيت عليه بحالة من التكامل والتراكم.

○ تم توزيع الاستبانات بعدة وسائل على أفراد عينة الدراسة مثل (التوصيل المباشر لغالبية أفراد

العينية، وعبر البريد الإلكتروني؛ لمن لم يتسنى توصيلها لهم مباشرة؛ والإرسال بالفاكس للمؤسسات

المشاركة بعد الاتصال الهاتفي مع أفراد العينة والتأكد من حصولهم على نسخة واضحة وتم إحضار

الاستبانات المستردة مباشرة من المبحوثين) ثم جمع الاستبيانات وفرزها وتحليلها على برنامج حزمة

التحليل الإحصائي (SPSS: Statistical Package for Social Sciences) للدراسات الإنسانية

والمقرة من قبل المختصين بصلاحياتها لعملية تحليل البيانات وتوافقها لمثل هذه الأبحاث.

○ المعالجة الإحصائية لإنجاز الإطار العملي للدراسة قام الباحث بتفريغ وتحليل بيانات الاستبانة من

خلال برنامج (SPSS) و قد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومحور .

2. تم استخدام اختبار ت (Paired Sample t- test) لاختبار العلاقة بين المجالات والدرجة

الكلية لجميع الفقرات لمعرفة معنوية هذه العلاقة وقيمة معامل الارتباط فيما بينها.

3. استخدام معامل كرونباخ ألفا (α) لمعرفة معنوية معامل الثبات للمجالات والمحاور ولجميع فقرات الاستبانة.

4.3 أداة الدراسة

في ضوء ما اطلع عليه الباحث من الدراسات السابقة وما استفاد منها في الأدب النظري فقد كان بالإمكان تصميم أداة خاصة لجمع المعلومات لهذا البحث وفق الوصف التالي:

الاستبانة: قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من خمسة أقسام:

القسم الأول: البيانات العامة للمبحوثين هي (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، جهة التمثيل)

القسم الثاني: تضمن تقييم أداء البلديات في تنفيذ الخطة و شمل محورين أساسيين الأول: ممارسة البلدية لعملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية و تضمن إحدى عشر فقرة. و الثاني وتضمن تقييم أداء البلدية كمؤسسة، وتقييم أداء الوحدات الإدارية، وتقييم أداء الأفراد و تضمن خمس فقرات.

القسم الثالث: يتعلق بتنفيذ البلديات لخطة الإستراتيجية وتضمن سؤال مباشر لتقدير درجة تنفيذ الخطة الإستراتيجية واختبار الإجابات من خلال ثلاثة محاور: أولها مدى الالتزام بأطر الخطة الاستراتيجية (الزمني، الميزانية، الأولويات، نظم تحفيز المنفذين) ثانيها تعديل الخطة الإستراتيجية لقياس ما يتعلق بالخطة ذاتها ومحاور التعديل وتوقيت التعديل فيها من بعد البدء بتنفيذها وتحديد مجالات التعديل في أي من مكونات الخطة وعناصرها (الرؤيا والرسالة والأهداف، قطاعات أو مجالات العمل، المشاريع التي تم إقرارها، الجدول الزمني للمشاريع، إجراءات التنفيذ، الموازنات

والتقديرات المالية، مشاركة الجمهور، البنية المؤسسية البلدية. ثالثها: أسباب تعديل الخطة وقد تم تقديم افتراضات لأسباب التعديل لربطها بمحور من المحاور الأربعة وهي: مدى قدرة البلدية على التنفيذ أو بسبب البيئة المحيطة في البلدية أو الكشف عن خلل في الخطة أو تغيير في إدارة البلدية.

القسم الرابع: معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية وقد قسمت إلى ثلاث محاور؛ الأول يتعلق بالخطة ذاتها والثاني بالبلدية - كجهة تنفيذ- والثالث بالبيئة والمؤثرات الخارجية. وشمل أيضا المخاطر المتوقعة لعدم تنفيذ الخطة (بشكل كامل أو جزئي).

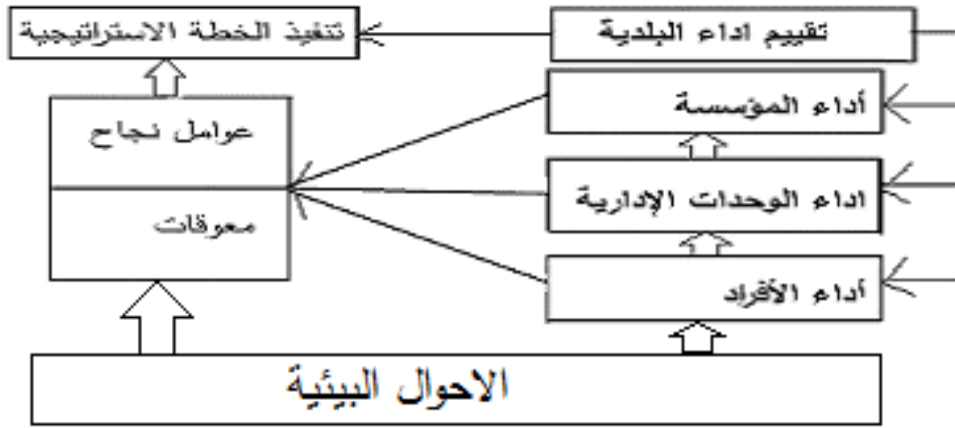
القسم الخامس: وقد تضمن الأسئلة المفتوحة لدراسة آراء المبحوثين فيما يمكن أن يدعم توصيات الدراسة من خلال سؤال مباشر للمبحوثين؛ ما الذي يفترض القيام به لضمان نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟ لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وفق تسلسل يتعلق في ثلاث محاور وهي اقتراحات تتعلق بالخطة وأخرى تتعلق بالبلدية و المشاركة المجتمعية وأية اقتراحات يراها المبحوث مناسبة.

من خلال إجابة المبحوثين على محاور الدراسة و الفقرات المتعلقة بها في الاستبانة وبعد تحليل هذه الفقرات إحصائياً؛ استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و وصف الأثر لكل فقرة ومحور وعلى الدرجة الكلية للأداة. ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة لتفسير نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة الكلية وأبعادها الفرعية والفقرات، فقد تم اعتماد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و وصف الأثر. للفقرة والمجال حيث تم تحديده كما يلي:

- تم حساب المدى وهو عبارة عن (أكبر قيمة - أصغر قيمة) في مقياس ليكرت أي: (5-1=4).
- تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا مقياس ليكرت أي: (5/4=0.08). تم إضافة الخلية إلى اصغر قيمة في المقياس وهي (1) للحصول على الحد الأعلى للخلية (غير موافق بشدة) ثم تم التوصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية. تضمنها جدول (1.4) كمفتاح لتحليل هذه القيم ومدلولاتها.

5.3 محاور الدراسة الرئيسية

الشكل التالي يوضح محاور الدراسة وربطها مع بعضها فالعمود الأول يتضمن كيفية البدء بتقييم الأداء المؤسسي، وعلى ماذا يبني، وما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الأداء؛ من ضرورة ترصف الموارد وتحديد مجالات عمل الخطة للوصول إلى تقييم الأداء في تنفيذ الخطة الإستراتيجية وما يتعلق بها من عوامل نجاح في مرحلتي الصياغة و التنفيذ.



الشكل (1.3) محاور الدراسة الرئيسية

يظهر في الشكل (1.3) متغيرين : متغير مستقل: تقييم أداء البلدية و متغير تابع: تنفيذ الخطة الإستراتيجية حيث تظهر علاقة المتغيرات من خلال دراسة أثر المتغير المستقل بمكوناته الثلاثة وهي أداء المؤسسة، أداء الوحدات الإدارية، أداء الأفراد. ومن خلال تقييم أداء البلدية ستوضح علاقة تقييم الأداء المؤسسي في المتغير التابع وهو مدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال الوقوف على عوامل نجاح ومعوقات عملية التنفيذ، حسب إجابات الباحثين، وما قد ينجم عن عدم تنفيذ الخطة من مخاطر قد تطل الجهات ذات العلاقة. مع تحديد أثر البيئة المحيطة بالبلدية وما تتضمنه من أحوال؛ اقتصادية من نمو أو كساد، وسياسية من استقرار أو اضطرابات وعدم استقرار، أو اجتماعية من

تفاعل أو غياب الاهتمام للمجتمع المحلي الذي تعمل البلدية فيه وتستهدفه في نشاطاتها وخدماتها.

6.3 الصدق الظاهري لأداة الدراسة (تحكيم الاستبانة)

بعد إعداد الاستبانة بالصيغة الأولية تم عرضها على مجموعة محكمين للوقوف على مدى ملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة وتم تزويدهم بنسخة من الاستبانة والفصل الأول من الدراسة للاطلاع على أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، بهدف التأكد من صدق الأداة الظاهري وما صممت من أجله وذلك لمعرفة مدى :

- ملائمة الفقرات وعددها لمحاور الدراسة ومتغيراتها.
- مناسبة الصياغة اللغوية وتراكيبها.
- عدم التكرار والمداخلة بين الفقرات.
- مناسبة الفقرات والمحاور التي شكلتها.
- إدراج المقترحات وآراء الخبراء المحكمين.

وقد أتصف المحكمون بصفات ومؤهلات علمية وأكاديمية حيث أثرت آراؤهم أداة الدراسة بتعليقاتهم وتم تطويرها وفق ملاحظاتهم حيث كان منهم الأكاديمي المتخصص في الإدارة ومن ذوي الخبرة في التخطيط الاستراتيجي ومشاركون في الإشراف على صياغة الخطط الإستراتيجية للبلديات الفلسطينية (ملحق رقم 1.3)، والأبحاث العلمية من العاملين في الجامعات الفلسطينية، و متخصص في التحليل الإحصائي.

وبعد إجراء التعديلات حسب آراء المحكمين في مختلف أقسام الاستبانة فقد خرجت بصيغتها النهائية وتم اختبار مدى وضوح الفقرات الاستبانة ككل من خلال اختبارها على عينة عشوائية صغيرة من

مجتمع البحث للتأكد من وضوح الفقرات ومناسبتها وسهولة فهمها من قبل المبحوثين؛ حيث وزعت على 30 شخص لاختبار الوضوح وسهولة الفهم، وبعد تحليل إجابات العينة الاختبارية وإجراء التعديلات للتأكد من وضوح أداة الدراسة وفقراتها حيثما وردت، تم توزيعها على عينة مجتمع الدراسة، و تم التأكد من وصولها للفئة المستهدفة في البلديات الفلسطينية والقائمين على إعداد و تنفيذ الخطة الإستراتيجية من رؤساء وأعضاء و موظفين في البلديات (الهيئات المحلية) وقام الباحث بالتواصل مع المبحوثين لتعبئة الاستبانة للتأكد من سلامة الاستبانة في مختلف جوانبها، لمتابعة مدى صعوبة أو سهولة قيام المبحوث بتعبئة الاستبانة حسب الأصول.

7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل محور ومجال من مجالات الدراسة وللدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة وكانت النتائج حسب ما هو واضح في الجدولين رقم (1.3) التالي:

جدول رقم (1.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المحاور والمجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة

المجال	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (α)
تقييم أداء البلدية	المحور الأول: تقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارسة البلدية في عملية تنفيذ خطتها الإستراتيجية	11	0.90
	المحور الثاني: تقييم أداء الوحدات الإدارية و الأفراد	5	0.80
	جميع فقرات المجال	16	0.92
تنفيذ البلديات لخطتها الإستراتيجية	المحور الثالث: مدى الالتزام بأطر الخطة الإستراتيجية	4	0.57
	المحور الرابع: تعديل الخطة / مجالات التعديل توقيتها وأسبابها	8	0.77
	جميع فقرات المجال	12	0.79
معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	المحور الخامس: معوقات تتعلق بالخطة	7	0.87
	المحور السادس: معوقات تتعلق بجهة التنفيذ البلدية	7	0.82
	المحور السابع: معوقات تتعلق بالبيئة	6	0.68

0.88	20	جميع فقرات المجال	
0.81	7	المحور الثامن: المخاطر المتوقعة لعدم تنفيذ الخطة	المخاطر المتوقعة لعدم تنفيذ الخطة
0.85	55		جميع فقرات الأداة

يتضح من الجدولين (1.3) أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية بلغ 0.85 وهو دال إحصائياً، وقد تراوح معامل كرونباخ ألفا للمجالات ما بين 0.79-0.92 بحيث بلغ معامل كرونباخ ألفا لأقل هذه المجالات وهو مجال تنفيذ البلديات لخططها الإستراتيجية 0.79 كما جاء مجال تقييم أداء البلدية في المرتبة الأولى بحيث بلغت قيمته 0.92 وجميع هذه المعاملات دالة إحصائياً على ثبات أداة الدراسة.

8.3 حدود الدراسة

تم تنفيذ هذه الدراسة وفقاً للحدود التالية:

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة بين: شهر 11/2016 وبين 4/2017

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على البلديات الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) والتي سبق لها واعدت خططا استراتيجية لعملها ما بين العامين (2016-1012).

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة الذين عملوا على وصياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للبلديات الفلسطينية بين الأعوام (2012-2016م) وشكلوا فريق التخطيط الاستراتيجي لها.

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية. وفق مجموعة محاور تشكل أساساً لنموذج تقييم يمكن تطويره وحوسبته لتعم فائدته.

9.3 محددات الدراسة ومعوقاتها

واجهت الدراسة مجموعة من المعوقات والتحديات شكلت محددات الدراسة وكان أهمها:

- اقتصر الدراسة على بلديات المحافظات الشمالية الفلسطينية- الضفة الغربية - دون بلديات قطاع غزة حيث يصعب الوصول إليها بسبب حالة الاحتلال والانفصال الجغرافي.
- حداثة تجربة البلديات الفلسطينية للعمل وفق عملية التخطيط والتنفيذ الإستراتيجية. مما أثر على فهم معاني ومصطلحات البحث خاصة في الفئة غير المتخصصة. فتعامل الباحث مع هذا المعيق بالمتابعة و الإجابة عن أسئلة، وتوضيح أي استفسار عن أي عبارة أو غموض.
- جمع بيانات الدراسة من عينة مجتمع البحث وطول فترة استردادها لانشغال المبحوثين بأعمالهم. وتعامل الباحث مع هذا بالصبر والمتابعة و استخدام مختلف طرق التواصل لضمان وصول الاستبانة لأعضاء فريق التخطيط - الفئة المستهدفة- من عينة مجتمع البحث واستعادتها.
- بعض الأعضاء المستهدفين من فريق التخطيط الاستراتيجي لم يستطع الوصول إليه لأسباب متعددة. منها بعضهم تركوا العمل في البلدية أو في مجال متابعة تنفيذ الخطة.
- قلة اهتمام بعض المبحوثين بالأبحاث والدراسات العلمية، من رؤساء و أعضاء مجالس البلديات.
- تدني مستوى ثقافة أعضاء وموظفي البلديات في أهمية وموضوع التخطيط الاستراتيجي مما انعكس بعدم الاهتمام على المستوى المطلوب في موضوع الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.
- وجود عدد من المبحوثين خاصة من رؤساء وأعضاء البلديات لا يملكون مؤهلات أكاديمية ولا سابق معرفة في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

10.3 مجتمع الدراسة

تشكل نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق حضرية في المحافظات الشمالية في فلسطين (الضفة الغربية) حوالي (74%) يعيشون في (113) بلدية بينما يعيش سكان قطاع غزة في

(25) بلدية ، وتعتبر هيئات الحكم المحلي من أقدم أشكال الحكم والإدارة في فلسطين والتي ما زالت النقطة المرجعية الرئيسية للمواطن.(MDLF,2012).

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع البلديات الفلسطينية في المحافظات الشمالية والتي تملك خططاً استراتيجية ونفذتها خلال الفترة ما بين العامين (2012-2016م) وشاركت في برنامج التخطيط التنموي الاستراتيجي الذي أقرته وزارة الحكم المحلي حيث بلغ عدد البلديات المشاركة والمصنفة لدى (MDLF) في نهاية عام 2016 (113) بلدية أي انه تم استحداث 10 بلديات. حيث بلغ عدد البلديات في المحافظات الشمالية - الضفة الغربية لتاريخ إعداد الدراسة (123) بلدية حسب مصادر وزارة الحكم المحلي. والجدول التالي توضح مجتمع الدراسة حسب ترتيب المحافظات الشمالية الفلسطينية(الضفة الغربية). وتصنيف أدائها حسب معايير (MDLF). (وزارة الحكم المحلي، 2016). وتجدر الإشارة إلى أن البلديات الفلسطينية تُصنف وفق معايير خاصة بصندوق إقراض وتطوير البلديات (MDLF) ومعايير خاصة بوزارة الحكم المحلي، وتصدر عن وزارة الحكم المحلي في شهر تموز من كل عام نشرة لتصنيف البلديات والترقيات بحق هذه البلديات من فئة إلى أخرى، على سلم درجات (أ، ب، ج، د)، و بقرار من وزير الحكم المحلي وفق هذه المعايير، و أصدر وزير الحكم المحلي قراراً بترقية بعض البلديات وتصنيفاتها، "كما نص القرار على أنه يتم ترفيع البلديات من فئة إلى فئة أعلى بقرار من وزير الحكم المحلي، ويتم ترفيع البلديات من الفئة (ب) إلى الفئة (أ) فقط إذا أصبحت مركز محافظة" وجاء في حيثيات القرار "أنه وبعد الإطلاع على قرار تصنيف البلديات وبناءً على مقتضيات المصلحة العامة، فإنه تقرر تصنيف البلديات إلى الفئة (أ) وتشمل البلديات المدن ومراكز المحافظات، والفئة (ب) وتشمل البلديات التي يتجاوز عدد سكانها خمسة عشرة ألف نسمة، والبلديات المصنفة (ب) حتى تاريخ صدور هذا القرار، والفئة (ج) وتشمل جميع البلديات التي يقل عدد سكانها عن خمسة عشر ألف نسمة باستثناء البلديات التي سبق وأن صدر قراراً بترفيعها إلى الفئة

(ب). (وزارة الحكم المحلي، 2017) وعليه فان معايير التصنيف وفق وزارة الحكم المحلي وقرارات الوزير بالخصوص هي؛ مركزية المحافظة، عدد السكان.

أما بخصوص معايير (MDLF) اعتمد آلية لتخصيص الأموال لكل هيئة محلية تستند على ثلاثة معايير رئيسية وهي: الأداء (50 %)، عدد سكان الهيئة المحلية (30 %)، ومقدار الحاجة (20%)، حيث يتم تصنيف البلديات بناءً على امتلاك أدوات معززة للأداء واستخدام هذه الأدوات، ويعاد التقييم كل سنتين، وبناء على ذلك فقد تم صياغة 16 مؤشر تعكس الأداء الفعلي للبلديات في مجال ممارسات الإدارة الرشيدة، وبالتالي يتم تصنيف البلديات ضمن خمسة مستويات (A , B , C , D , E) و تخصيص الأموال اعتماداً على تصنيف كل بلدية، بحيث تحصل البلديات التي تقع في مراتب أعلى على تمويل أكبر من تلك التي تقع في درجات أدنى من التصنيف التالي كما يوضحه الجدول (2.3) (بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية، 2015). وفي هذه الدراسة تم اعتماد تصنيف صندوق إقراض وتطوير البلديات لأنه يحاكي مؤشرات الأداء المؤسسي ومعاييرها أكثر من معايير وزارة الحكم المحلي التي تعتمد على التمثيل السكاني والبعد الهيكلي للحكم وتقسيمات المحافظات وتكوينها.

جدول رقم (2.3) معايير تصنيف البلديات وفق (MDLF).

المرتبة	المؤشر	رقم المؤشر
Rank A	تدقيق خارجي للميزانية بداية العام من تنفيذ الإستراتيجية	1.
	فائض في الميزانية لعامين سابقين من عام بداية تنفيذ الإستراتيجية	2.
	وجود نظام إدارة مالية متكامل معتمد	3.
Rank B	تسجيل الأصول الثابتة	4.
	وجود دليل تشغيل وصيانة	5.
	فائض في الميزانية لسنة سابقة	6.
Rank C	تدقيق خارجي لسنة واحدة سابقة	7.
	وجود دليل إجراءات مالي ومحاسبي	8.

المرتبة	المؤشر	رقم المؤشر
	وجود خطة تنموية استراتيجية	.9
Rank D	تسليم الميزانية والموازنة التطويرية ومصادقتها من وزارة الحكم المحلي	.10
Rank E	تسليم الموازنة التشغيلية ومصادقتها من وزارة الحكم المحلي حسب نماذج الوزارة لعام سابق	.11
Rank F	عدم تصديق الموازنة من وزارة الحكم المحلي لعام سابق	.12

قام الباحث بتقسيم المحافظات الشمالية إلى ثلاثة محاور حسب موقعها الجغرافي على طول الخارطة الفلسطينية لتسهيل عملية تحديد مجتمع البحث وفق المحاور التالية:

- شمال ويتضمن خمس محافظات هي: (جنين، طوباس، نابلس، طولكرم، قلقيلية).
- وسط ويتضمن أربع محافظات هي: (سلفيت، رام الله والبييرة، القدس، أريحا).
- جنوب ويشمل محافظتي (بيت لحم والخليل).

محور الشمال:

جدول رقم (3.3): محافظة جنين وتتضمن (14) بلدية

الرقم	البلدية	التصنيف	الرقم	البلدية	التصنيف
.1	اليامون	B+	.8	كفر راعي	B+
.2	عراية	B	.9	مرج بني عامر	C+
.3	الزبابدة	B+	.10	ميثلون	B+
.4	برقين	B+	.11	قباطيه	B
.5	جبع	C+	.12	سيلة الظهر	B+
.6	جنين	B+	.13	سيلة الحارثية	C+
.7	كفر دان	C	.14	يعبد	B+

جدول رقم (4.3): محافظة نابلس وتتضمن (9) بلديات

الرقم	البلدية	التصنيف	الرقم	البلدية	التصنيف
.1	عقربا	B+	.6	جماعين	B
.2	عصيرا الشماليه	B+	.7	نابلس	B+

B+	قبلان	.8	B+	بيت فوريك	.3
B+	سيسطية	.9	B	بيتا	.4
			B+	حوارة	.5

جدول رقم (5.3): محافظة طوباس وتتضمن (3) بلديات

الرقم	البلدية	التصنيف
.1	عقابا	B+
.2	طمون	B+
.3	طوباس	B+

جدول رقم (6.3): محافظة طولكرم وتتضمن (12) بلدية

الرقم	البلدية	التصنيف	الرقم	البلدية	التصنيف
.1	الكفريات	C+	.7	بيت ليد	C+
.2	علاز	B+	.8	دير الغصون	C+
.3	عنبتا	B+	.9	كفر الليد	B+
.4	عتيل	B+	.10	قفيين	C+
.5	بلعا	C+	.11	طولكرم	B+
.6	باقة الشرقية	B	.12	زيتا	B+

جدول رقم (7.3): محافظة قلقيلية وتتضمن (5) بلديات

الرقم	البلدية	التصنيف
.1	عزون	B+
.2	حبله	C+
.3	جيوس	C+
.4	كفر ثلاث	C+
.5	قلقيلية	B+

محور الوسط

جدول رقم (8.3): محافظة سلفيت وتتضمن (9) بلديات

الرقم	البلدية	التصنيف	الرقم	البلدية	التصنيف
.1	الزاوية	B+	.6	كفل حارس	B+
.2	بديا	B+	.7	كفر الديك	C+
.3	بروقين	C+	.8	قراوة بني حسان	B+
.4	دير بلوط	C+	.9	سلفيت	B+
.5	دير اسنيا	B+			

جدول رقم (9.3): محافظة رام الله والبيرة وتتضمن (19) بلدية

الرقم	البلدية	التصنيف	الرقم	البلدية	التصنيف
.1	عبوين	C+	.11	دير دبوان	B+
.2	البيرة	B+	.12	بني زيد الشرقية	B+
.3	الاتحاد	B+	.13	نعلين	B+
.4	المزرعة الشرقية	B+	.14	رام الله	B+
.5	الطيبه	C+	.15	سلواد	B+
.6	عطارة	B+	.16	سنجل	B+
.7	الزيتونة	B+	.17	سردا وابوقش	C+
.8	بيت لقيا	C+	.18	ترمسعيا	C+
.9	بتونيا	B+	.19	بني زيد الغربية	B
.10	ببرزيت	B+			

جدول رقم (10.3): محافظة القدس- ويتضمن (10) بلديات

الرقم	البلدية	التقييم	الرقم	البلدية	التقييم
.1	أبو ديس	B+	.6	بدو	B
.2	العيزرية	B	.7	بيت عنان	B+
.3	الرام	B+	.8	بيت سوريك	C+
.4	عناتا	C+	.9	بئر نبالا	B+
.5	السواحة الشرقية	B	.10	قطنا	C+

جدول رقم (11.3): محافظة أريحا ويتضمن (3) بلديات

الرقم	البلدية	التصنيف

C+	النويمة	.1
C+	العوجا	.2
B+	اريجا	.3

محور الجنوب

جدول رقم (12.3): محافظة بيت لحم وتتضمن (10) بلديات

الرقم	البلدية	التقييم	الرقم	البلدية	التقييم
.1	الخضر	B	.6	يت ساحور	B+
.2	الدوحا	B+	.7	بيت لحم	B+
.3	العبيدية	B+	.8	جناتا	C+
.4	بيت فجار	C+	.9	تقوع	C+
.5	بيت جالا	B+	.10	زعترة	C+

جدول رقم (13.3): محافظة الخليل وتتضمن (19) بلدية

الرقم	البلدية	التصنيف	الرقم	البلدية	التصنيف
.1	الظاهرية	C+	.11	الخليل	B+
.2	السموع	B+	.12	اذنا	B
.3	الكرمل	C+	.13	خاراس	C+
.4	الشيوخ	B	.14	نوبا	B+
.5	بيت نعيم	C+	.15	سعير	B+
.6	بيت عوا	B+	.16	صوريف	C+
.7	بيت اولوا	B+	.17	تقوح	B+
.8	بيت امر	C+	.18	ترقوميا	C+
.9	دورا	B+	.19	يطا	B+
.10	حلحول	B+			

11.3 عينة الدراسة

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية، حيث قسمت بلديات مجتمع البحث وفق محاور الموقع الجغرافي، ثم تم اختيار العينة المكونة للطبقة بطريقة عشوائية، ممن توفرت فيها شروط البحث والمتمثلة بامتلاك البلدية خطة استراتيجية خلال الأعوام (2012-2016).

جدول رقم (14.3): عينة الدراسة وفق محاور التقسيم ونسبة تمثيلها في مجتمع الدراسة.

التصنيف	المحور	المجموع				نسبة التمثيل
		C	C+	B	B+	
شمال		1	11	5	26	38.05%
وسط		0	13	4	24	36.28%
جنوب		0	11	3	15	25.66%
المجموع		1	35	12	65	100%
نسبة التمثيل		0.884%	30.97%	10.61%	57.52%	100%

جدول رقم (15.3): يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة من البلديات حسب المحاور الجغرافية

العينة	عدد البلديات	النسبة المئوية من مجتمع الدراسة	عدد البلديات أفراد مجتمع الدراسة	نسبة تمثيل العينة في المحور الجغرافي
شمال	19	38%	43	44%
وسط	14	36%	41	34%
جنوب	12	26%	29	34%
المجموع	45	100%	113	39.8%

وتمت إضافة رأي العاملين من مسؤولي ملف التنمية الإستراتيجية في المؤسسات الشريكة والرقابية - (MDLF و وزارة الحكم المحلي - في تحكيم أداة الدراسة ورأيهم بصلاحياتها لقياس ما صممت لأجله حسب خبراتهم، و رأيهم في تنفيذ البلديات للخطط الإستراتيجية بحسب متابعتهم لعوامل النجاح و

التحديات التي تواجه البلديات في تنفيذها لخططها الإستراتيجية، مما أثرى نتائج البحث في النتائج والتوصيات.

و يوضح الجدول رقم (16.3) تفصيل عدد الاستبانات مقارنة مع عدد البلديات في كل محافظة حسب المحاور الجغرافية الثلاث - شمال، وسط، جنوب- فكانت الاستجابة من بعض المحافظات أعلى من القيمة المعيارية المطلوبة فيها لكنها تعزز توسيع دائرة المشاركة في عدد المبحوثين الذي يعد نقطة قوة للدراسة، حيث التقسيم الجغرافي حسب المحاور الثلاث افترض اشتراك تلك البلديات في هذا المحور بمجموعة صفات عامة فيما بينها، كثافة المجتمع والهموم والأولويات وغيرها. علما أن عدم استرداد بعض الاستبانات كان نتيجة عدم متابعة المبحوثين و انشغالاتهم الخاصة.

جدول (16.3): عينة البلديات المبحوثة و توزيع الاستبانة واستردادها.

عدد الاستبانات المسترد	عدد الاستبانات الموزعة	عدد البلديات تم بحثها	المحافظة	المحور الجغرافي
20	21	7	جنين	شمال
3	3	1	طوباس	
12	12	4	نابلس	
12	12	4	طولكرم	
8	9	3	قلقيلية	
55	57	19	المجموع	
19	20	5	سلفيت	وسط
18	20	5	رام الله والبييرة	
12	12	3	القدس	
4	4	1	أريحا	
53	56	14	المجموع	
19	20	5	بيت لحم	جنوب
27	28	7	الخليل	
46	48	12	المجموع	
154	161	45	المجموع الكلي	

12.3 خصائص عينة الدراسة

شملت الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية السبعة التالية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص، جهة التمثيل: البلدية، المجتمع المحلي، مؤسسات شريكة، تصنيف البلدية (حسب تصنيف صندوق البلديات). و الجداول التالية توضح وصف وخصائص أفراد عينة الدراسة مبينة كما يلي:

الجنس:

الجدول (17.3) توزيع عينة الدراسة حسب جنس المبحوثين.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	114	%74
أنثى	26	%17
غير محدد	14	%9
المجموع	154	%100

الفئات العمرية:

جدول رقم (18.3): عينة الدراسة موزعة حسب الفئات العمرية للمبحوثين

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	4	%3
من 25 وأقل من 30 سنة	22	%14
من 30 وأقل من 40 سنة	32	%21
من 40 وأقل من 50 سنة	39	%25
من 50 وأقل من 60 سنة	28	%18
60 سنة فأعلى	1	%1
غير محدد	28	%18
المجموع	154	%100

المؤهل العلمي:

جدول رقم (19.3) عينة الدراسة موزعة حسب المؤهل العلمي للمبحوثين

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
دون الثانوية العامة	4	%3
ثانوية عامة	4	%3

دبلوم متوسط	15	%10
بكالوريوس	88	%57
ماجستير	22	%14
دكتوراه	3	%2
غير محدد	18	%12
المجموع	154	%100

التخصص:

جدول رقم (20.3): عينة الدراسة موزعة حسب تخصص المبحوثين

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم إنسانية	46	%30
علوم طبيعية	16	%10
غير محدد	92	%60
المجموع	154	% 100

جهة التمثيل:

جدول رقم (21.3): عينة الدراسة موزعة حسب جهة التمثيل للمبحوثين

جهة التمثيل(البلدية)	التكرار	النسبة المئوية
البلديات	108	%70.1
المجتمع المحلي	31	%20.1
مؤسسات أخرى	15	%9.8
المجموع	154	%100

4. الفصل الرابع :

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً ومناقشة للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين على أداة الدراسة (تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية) تم تفسير النتائج بناء على المتوسطات الحسابية والمدلولات الوارد في الجدول (1.4) والتي أشارت وفق الإجابة على فقرات الاستبانة لخمس درجات (1-5) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يلي سرد لهذه النتائج، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية للفقرات و وصف الأثر لكل فقرة وتم ترتيب نتائج تحليل الفقرات وفق التسلسل التنازلي للمتوسط الحسابي لكل فقرة.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض المبحوثين لم يقوموا بتعبئة بعض بنود الاستبانة؛ كما جاء في خصائص عينة الدراسة خاصة في المتغيرات الديموغرافية فتم استبعاد اثر تلك الاستبانات من المجموع الكلي لها، فكانت النتائج بناء على الاستبانات المعبئة في البند

2.4 نتائج تحليل بيانات الدراسة

فيما يأتي نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة حول فقرات أداة الدراسة وأسئلة أقسامها الخمسة وهي:

- تقييم أداء البلدية وتضمن؛ تقييم أداء البلدية كمؤسسة ويعكس ممارسة البلدية في عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية و تقييم أداء الوحدات الإدارية وتقييم أداء الأفراد فيها.

• تقييم أداء البلدية في تنفيذ خطتها الإستراتيجية من خلال: رأي المبحوثين بالسؤال المباشر، و مدى التزام البلدية بأطر الخطة الإستراتيجية (الجدول الزمني والميزانية و الأولويات ونظم الحوافز). ومؤشرات صلاحية الخطة من خلال الإجابة على سؤال تعديل الخطة؛ درجة التعديل أن حصل، توقيت التعديل من بدئ التنفيذ، و مجالات التعديل في عناصر الخطة. وأسباب التعديل.

• دراسة عوامل نجاح تنفيذ الخطة ومعوقات التنفيذ، وتحديد ما يتعلق بالخطة ذاتها أو البلدية - كجهة تنفيذ - و ما يتعلق بالبيئة المحيطة بالبلدية و مجالاتها.

• رأي المبحوثين في خطورة عدم تنفيذ الخطة وما قد يلحقه من أضرار في الجهات ذات العلاقة.

• رأي المبحوثين فيما يجب عمله لضمان تنفيذ الخطط المستقبلية بنجاح.

• تم إدراج النتائج بتسلسل أقسام أداة الدراسة وفق ما جاءت في الاستبانة.

وقد استخدمت الدراسة المقاييس الإحصائية الموضحة في الجدول (1.4) ومدلولاتها ومؤشراتها وفق حساب المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط والتكرارات والنسب المئوية في الجداول الواردة في هذا الفصل.

جدول رقم (1.4) المقاييس الإحصائية ودلالاتها

طول الفترة	مدلولاته	درجة المقياس
(من 1-أقل من 1.8)	درجة أثر قليلة جداً.	غير موافق بشدة
(من 1.8- أقل من 2.6)	درجة أثر قليلة.	غير موافق
(من 2.6-أقل من 3.4)	درجة أثر متوسطة	محايد
(من 3.4-أقل من 4.2)	درجة أثر كبيرة.	موافق
(4.2 - حتى 5)	درجة أثر كبيرة جداً.	موافق بشدة

أ. نتائج تحليل فقرات القسم الثاني من أداة الدراسة: فيما يلي النتائج الخاصة بتقييم أداء البلديات في

تنفيذها لخططها وتتجسد هذه النتائج في فقرات أسئلة الاستبانة (أداة الدراسة) وكانت إجابات أفراد

العينة عليها كما في الجداول التالية:

1. تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية : ويشمل؛ محورين الأول تقييم أداء البلدية كمؤسسة

في عملية تنفيذها للخطة الإستراتيجية، و تقييم أداء الوحدات الإدارية الأفراد وهي كما يلي:

نتائج تقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارستها في عملية تنفيذ خطتها الإستراتيجية: كما جاءت في

فقرات الاستبانة كما في الجدول (2.4).

جدول (2.4) تقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارستها في عملية التنفيذ.

الفقرة	انحراف معياري	متوسط حسابي	وصف الأثر
تعاونت البلدية مع المؤسسات الرسمية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية	0.86	3.96	كبيرة
اعتمدت البلدية السياسات والأنظمة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.89	3.8	كبيرة
امتلكت البلدية آلية موثقة لتقييم أدائها كمؤسسة في تنفيذ خطتها الإستراتيجية	0.88	3.79	كبيرة
تعاونت البلدية مع مؤسسات أهلية ذات علاقة في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية	0.9	3.77	كبيرة
قامت البلدية بمراعاة الظروف المستجدة أثناء عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.84	3.73	كبيرة
التزمت البلدية بالإجراءات التي تضمنتها الخطة الإستراتيجية	0.97	3.72	كبيرة
أشركت البلدية الجهات ذات العلاقة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.99	3.63	كبيرة
مارست البلدية شفافية ومصداقية في تقييم أدائها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية	1.06	3.63	كبيرة
وتقت البلدية عملية تقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل دوري (سنوي مثلا)	1.04	3.63	كبيرة
تعاونت البلدية مع القطاع الخاص في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية	0.96	3.59	كبيرة
قامت الوحدات الإدارية بدورها المحدد لها في الخطة الإستراتيجية	1.03	3.51	كبيرة
المتوسط الحسابي العام للمجال	0.66	3.7	كبيرة

من خلال الجدول (2.4) يتضح أن تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية من وجهة نظر

عينة الدراسة تبعاً لتقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارسة ها في عملية التنفيذ كان بدرجة كبيرة، وعلى

كافة الفقرات بحيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.70. إذ تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين

3.51 – 3.96 بحيث حصلت فقرة " تعاون البلدية مع المؤسسات الرسمية ذات العلاقة في تنفيذها

لخطتها الإستراتيجية" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي 3.96 وحصلت فقرة " قيام الوحدات الإدارية

بدورها المحدد لها في الخطة الإستراتيجية على أقل نسبة بمتوسط 3.51 وبدرجة كبيرة.

2.تقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية: فيما يلي إجابة عينة الدراسة عن أداء الأفراد من الموظفين وأداء الوحدات الإدارية في البلدية، ويأتي هذا التقييم في خمس فقرات كما وردت في أداة الدراسة وكانت نتائج ذلك كما هي في الجدول (3.4).

جدول (3.4) تقييم الوحدات الإدارية و أداء الأفراد في البلدية.

الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وصف الدرجة
توفرت الكفاءات اللازمة في كادر بلدية اللازمة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية	0.95	3.82	كبيرة
قام الموظفين بأدوارهم المحددة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية	0.99	3.56	كبيرة
قام مدراء الوحدات الإدارية بتوضيح الخطة للجهات ذات العلاقة والمنفذين	1.06	3.49	كبيرة
تلقى المنفذون في البلدية التدريبات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	1.02	3.44	كبيرة
توفرت الكفاءة اللازمة لدى أعضاء المجلس البلدي لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	1.04	3.37	متوسطة
المتوسط الحسابي العام	0.65	3.65	كبيرة

يتبين من الجدول (3.4) تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية تبعا لتقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية كان بدرجة كبيرة، و موافقة المبحوثين على كافة فقرات هذا المحور بحيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.65. و تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين 3.37 - 3.82 بحيث حصلت فقرة" توفرت الكفاءات اللازمة في كادر بلدية لتنفيذ خطتها الإستراتيجية" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي 3.82، وهذا يشير إلى أن هذه الفقرة لقيت قبول من المبحوثين، وحصلت الفقرة" توفر الكفاءة اللازمة لدى أعضاء المجلس البلدي لتنفيذ الخطة الإستراتيجية" على أقل نسبة بمتوسط حسابي 3.37 وبدرجة متوسطة مما يعني أن أعضاء المجالس البلدية ذوي كفاءة متوسطة فيما يتعلق بتنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب رأي المبحوثين. ويؤيد هذه النتائج ما جاء في خصائص عينة الدراسة التي أظهرت إحصائيتها أن نسبة 73% من كادر الموظفين في البلدية من حملة شهادة جامعية - بكالوريوس فاعلي-.

يتضح أن نتائج تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية؛ في محوري (تقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارستها في عملية تنفيذ الخطة، وتقييم الوحدات الإدارية و أداء الأفراد) كان تقديره بدرجة تأثير كبيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهما 3.65؛ مما يشير إلى الاهتمام في هذا المجال، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة (عواملة والحنيطي، 1995) بان تقييم الأداء يحظى باهتمام الجهات ذات العلاقة وان لذلك اثر كبير على أداء البلدية وعلى تنفيذها للخطة الإستراتيجية بشكل خاص و يتفق ذلك مع ما جاء في دراسة (Ivančić, V. 2013).

ويُستنتج أيضا أن العلاقة قوية و طردية بين تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية و تقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية، بناء على درجة التأثير الكبيرة لكل فقرات المحور التي ظهرت في نتائج تحليل إجابات الباحثين.أي انه كلما كان تقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية فعال كانت نتائج تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية كبيرة .

ب. نتائج القسم الثالث مدى تنفيذ البلدية لخطتها الإستراتيجية: و الإجابة على الأسئلة؛ إلى أي مدى نفذت البلدية خطتها الإستراتيجية؟ ودرجة التنفيذ، و مدى التزام البلدية أثناء التنفيذ بأطر الخطة الإستراتيجية؟ و هل أجريت تعديلات على الخطة الإستراتيجية؟ و توقيت التعديلات، وتحديد مجالات التعديل (في أي من مكونات الخطة، وأسباب التعديل) وفيما يلي توضيح ذلك تفصيلا:

1. **درجة تنفيذ البلدية لخطتها الإستراتيجية:** رصدت أداة الدراسة نتائج تحليل إجابات الباحثين بخصوص درجة تنفيذ البلدية لخطتها الإستراتيجية بسؤال مباشر "نفذت البلدية خطتها بدرجة .." حيث كانت إجابات الباحثين كما في الجدول(4.4).

جدول (4.4) درجة تنفيذ البلدية لخطتها الإستراتيجية حسب آراء المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	درجة
18.8 %	29	كبيرة جدا
19.4 %	30	كبيرة
18.1 %	28	متوسطة
38.3 %	59	قليلة
5.4 %	8	قليلة جدا
100 %	154	المجموع

تشير النتائج في الجدول (4.4) إلى آراء عينة الدراسة بخصوص السؤال المباشر "نفذت البلدية خطتها بدرجة.. " حيث بلغت أعلى نسبة لدرجة "قليلة" بنسبة مئوية 38.3% و أقل نسبة كانت لدرجة "قليلة جدا" بنسبة مئوية 5.4%. وهذا يعكس استجابة آراء المبحوثين لتقييمهم الشخصي لأداء البلدية.

و استخدمت الدراسة آلية تحقق من إجابات عينة الدراسة على السؤال المباشر من خلال فحص الإجابة وفق معايير واضحة لا تخضع للرأي الشخصي للمستجيب؛ وذلك من خلال أسئلة تستند لمعايير و خيارات للإجابات تشكل مقاييس التقييم وفيما يلي المعيار الأول مدى التزام البلدية بالخطّة؛ من خلال قياس مدى الالتزام بالأطر التي تم اعتمادها في الخطّة الإستراتيجية.

2. مدى التزام البلدية بالخطّة: رصدت أداة الدراسة الإجابة على سؤال: ما تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية تبعا لمدى الالتزام بأطر الخطّة الإستراتيجية؟ في أربعة فقرات وكانت نتيجة تحليلها كما في الجدول رقم (5.4).

جدول (5.4) مدى التزام البلدية بأطر الخطّة الإستراتيجية.

الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وصف الدرجة
الجدول الزمني المحدد في الخطّة	0.96	3.31	متوسطة
الميزانية والتقديرية المالية الواردة في الخطّة	0.94	3.26	متوسطة
الأولويات المنصوص عليها في الخطّة	0.95	3.25	متوسطة
نظم الحوافز والمكافآت لمنفذي الخطّة	1.21	2.56	قليلة
المتوسط العام	0.67	3.1	متوسطة

يتبين من الجدول (5.4) أن تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطةها الإستراتيجية تبعاً لمدى الالتزام بأطر الخطة الإستراتيجية كان متوسطاً؛ بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال 3.10. تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين 2.56 - 3.31 بحيث حصلت فقرة "التزام البلديات بالإطار الزمني المحدد في الخطة الإستراتيجية" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي 3.31 وحصلت فقرة "نظم الحوافز والمكافآت لمنفذي الخطة الإستراتيجية" على أقل نسبة بمتوسط 2.56 وبدرجة قليلة مما يعني أن البلديات لا توفر نظم حوافز للموظفين والمنفذين للخطة الإستراتيجية مما ينعكس سلباً على رضاهم الوظيفي وانتمائهم للعمل وما يصاحبه من سلبيات على الأداء.

وبناء على ما جاء في معيار الالتزام بأطر الخطة فإن النتيجة متوافقة مع ما جاء في السؤال المباشر، أي أن درجة دقة المبحوثين في تقييم الشخصي قد توافقت ومعيار مدى الالتزام بأطر الخطة وفقراته.

3. مدى تعديل الخطة: رصدت أداة الدراسة تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطةها الإستراتيجية من خلال رصد مجالات التعديل التي أجريت على الخطة الإستراتيجية؛ من باب الوقوف على حقيقة تقييم الأداء فكانت مجموعة معايير، وهي: بسؤال المبحوثين مباشرة عن مدى مناسبة الخطة ودراسة معوقات التنفيذ ودرجة تعديلها وهي: هل أجريت تعديلات؟ وإذا كان الجواب نعم؛ كان السؤال عن درجة تعديل الخطة بمقياس تراوح ما بين تعديلات كبيرة جداً، و قليلة جداً. ثم الإجابة عن سؤال توقيت التعديل كمقياس لمتابعة عملية التقييم من قبل الجهة المنفذة؛ وتدرج وفق أربع درجات (بعد 6 شهور ، سنة ، سنتين، ثلاث سنوات، أربع سنوات) وذلك لقياس مدى التزام الجهة المنفذة - البلدية - بعملية التقييم، و من خلال توقيت التعديل، إذ يشير توقيت التعديل إلى معوقات التنفيذ وعوامل نجاحه و كانت إجابات أفراد العينة على ذلك كما هي في الجداول التالية بالترتيب:

- الأول في أي المجالات كان تعديل الخطة: هذا ما رصدته أداة الدراسة من خلال ثماني فقرات كانت إجابات عينة الدراسة عليها وفق الجدول (6.4).

جدول (6.4) مجالات تعديل الخطة

الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وصف الدرجة
الموازنات والتقديرات المالية	1.01	3.17	متوسطة
الجدول الزمني للمشاريع	1.1	3.15	متوسطة
المشاريع التي تم إقرارها	1.18	2.99	متوسطة
إجراءات التنفيذ	1.09	2.99	متوسطة
البنية المؤسساتية للبلدية	1.13	2.80	متوسطة
مشاركة الجمهور	1.21	2.69	متوسطة
الرؤيا والرسالة والأهداف	1.56	2.50	قليلة
قطاعات أو مجالات العمل	1.14	2.49	قليلة
المتوسط العام	0.72	2.85	متوسطة

يتبين من جدول (6.4) أن تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية تبعاً لتحديد مجالات تعديل الخطة الإستراتيجية، كان متوسطاً، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال 2.85. و تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين 2.49 - 3.17 إذ حصلت فقرة "الموازنات والتقديرات المالية" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي 3.17 و حصلت فقرة "قطاعات أو مجالات العمل" على أقل نسبة بمتوسط 2.49 وبدرجة قليلة، أي أن هناك ثبات في قطاعات التنمية والتطوير التي تضمنتها الخطة الإستراتيجية وموافقة عينة الدراسة و المستجيبين على ذلك.

و لإجابة عينة الدراسة عن السؤال المباشر " هل أجريت تعديلات على الخطة الإستراتيجية أثناء تنفيذها؟" والجدول (7.4) يبين نسبة الذين أجابوا بنعم أو لا.

جدول (7.4) الإجابة على تعديلات الخطة بسؤال مباشر نعم أ لا.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	123	79%
لا	31	21%

وللوقوف على معيقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية، من خلال قراءة مؤشرات تعديلها، وبعد إجابة المبحوثين على سؤال "هل أجريت تعديلات على الخطة الإستراتيجية؟- بالإجابة نعم؛ حيث بلغت نسبة الذي أجابوا بنعم 79% ولمعرفة طبيعة هذه التعديلات من خلال مقياس وقت التعديل بعد بدء التنفيذ.

• **الثاني** توقيت تعديلات الخطة: رصدت أداة الدراسة درجة دقة إجابة المبحوثين بالسؤال عن تعديل الخطة وفق توقيت البدء بها ليعكس درجة تنفيذها بينه الجدول (8.4).

جدول (8.4) توقيت تعديل الخطة منذ بدئ تنفيذها بـ:

النسبة المئوية%	التكرار	توقيت التعديل
18.8 %	29	بعد 6 شهور
18.2 %	28	بعد 1 سنة
21.4 %	30	بعد 2 سنة
29.3 %	45	بعد 3 سنة
14.3 %	22	بعد 4 سنة
100 %	154	المجموع

يتضح من الجدول (8.4) أن توقيت تعديلات الخطة الإستراتيجية كانت متفاوتة على مدار الأربع سنوات - مدة التنفيذ المقررة في الخطة- حيث حصلت خيار "3سنوات" على أعلى قيمة إذ بلغت نسبة المستجيبين لهذا الخيار 29.3% ويشير ذلك إلى رأي المبحوثين أن الخطة الإستراتيجية تم تعديلها بعد 3 سنوات من بدئ تنفيذها، وحصل خيار " بعد 4 سنوات " على أقل قيمة إذ بلغ 14.3% ، وهي نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن الخطة الإستراتيجية تم إجراء التعديلات عليها وفق مجالات التعديل السابقة بعد 4 سنوات.

وهذا التعدد والتقارب في نسب الإجابات يشير إلى أن البلديات لم تقم بعملية التقييم كما هو مخطط لها وأقلها سنويا من بدأ العمل بتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وان عملية التقييم لم تُراعى بشكل سنوي أو وفق نظام محدد ملزم لإدارات البلديات أو القائمين على تنفيذ الخطة الإستراتيجية فيها.

وللوقوف على أسباب تعديل الخطة و لاختبار دقة إجابات المبحوثين في السؤال المباشر عن درجة تنفيذ الخطة كان من خلال سؤال مباشر وفق تحديد أربعة خيارات وهي: (مدى قدرة البلدية على التنفيذ، البيئة المحيطة بالبلدية، الكشف عن خلل في الخطة، تغير إدارة البلدية).وفيما يلي تفصيل ذلك:

• **الثالث أسباب تعديل الخطة :** رصدت أداة الدراسة آراء المبحوثين في أسباب تعديل الخطة في أربعة خيارات كانت إجابات عينة الدراسة عليها كما في الجدول (6.4) .

جدول (9.4) أسباب تعديل الخطة الإستراتيجية.

النسبة المئوية	التكرار	السبب
31.1%	48	قدرة البلدية على التنفيذ
30.5%	47	البيئة المحيطة بالبلدية
10.4%	16	الكشف عن خلل في الخطة
28.0%	43	تغير إدارة البلدية
100%	154	المجموع

تشير النتائج في الجدول (9.4) أن استجابات عينة الدراسة عن سؤال أسباب تعديل الخطة الإستراتيجية كانت اعلي رتبة لسبب (قدرة البلدية على التنفيذ) حيث بلغت 31.1%، أي أن أفراد العينة وافقوا على أن هذا السبب هو الأكثر تأثيرا في تنفيذ الخطة الإستراتيجية وهذا يتوافق مع ما جاء من مؤشرات سابقة، كما وكانت اقل رتبة لسبب (الكشف عن خلل في الخطة) حيث بلغت 10.4%

من عينة الدراسة كان رأيهم أن تعديل الخطة كان بناء على كشف خلل فيها. وتشير هذه النتيجة أن جودة الخطة كنت عالية وتتوافق مع المؤشرات الأخرى.

وبصورة عامة؛ يتضح أن درجة تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخطة الإستراتيجية والذي يضم أسئلة القسم الثالث من أداة الدراسة (مدى الالتزام بأطر الخطة الإستراتيجية، تحديد مجالات التعديل، توقيت التعديل، أسباب تعديل الخطة) كانت متوسطة مما يعني أن أفراد العينة أبدوا اتجاهها حياديا في استجاباتهم على الفقرات بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال 2.92.

ت. معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية؛ تم استعراض مدى حضور معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية حيث تم تصنيفها من خلال تحديد هذه المعوقات وفق مصادرها؛ (معوقات تتعلق بالخطة ذاتها)، (معوقات تتعلق بجهة التنفيذ، البلدية)، (معوقات تتعلق بالبيئة) حيث كانت إجابات أفراد العينة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية لهذه المصادر وفق إجابات المبحوثين وهي كما في جدول (10.4) بمعدلاتها العامة:

جدول (10.4) معوقات تنفيذ الخطة حسب مصادرها

المصدر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وصف الدرجة
البيئة	0.7	3.32	متوسطة
البلدية	0.84	3.2	متوسطة
الخطة	0.87	2.84	متوسطة
المعدل العام	0.65	3.11	متوسطة

ويتضح من جدول (10.4) أن معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية تبعا لمصادرها كان لها درجة متوسطة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية حسب المتوسط الحسابي، حيث بلغ 3.11 لجميع المصادر، وكان أوى هذه المصادر البيئة حيث حصل على متوسط حسابي 3.32 وقلها تلك المعوقات الآتية

من المتعلقة بالخطة ذاتها حيث حصل على متوسط حسابي 2.84 من وجهة نظر المبحوثين ويعني ذلك أن أفراد العينة لم يوافقوا في توجهاتهم في الإجابة على مجمل كافة فقرات المجال.

وفيما يلي النتائج المتعلقة بكل مصدر من معوقات تنفيذ الخطة وفق إجابات عينة الدراسة على الفقرات كل على حدة موضحة كما يلي:

1. معوقات تتعلق بالخطة الإستراتيجية: رصدت أداة الدراسة المعوقات التي تتعلق بالخطة في سبع فقرات فكانت إجابات أفراد العينة مبينة كما في الجدول (11.4).

جدول (11.4) معوقات تتعلق بالخطة

الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وصف الدرجة
المبالغة في التقديرات المالية	1.17	3.28	متوسطة
عدم وضع مقاييس للأداء واضحة	1.18	2.9	متوسطة
تدني مستوى جودة الخطة	1.24	2.86	متوسطة
غياب شمولية الخطة	1.17	2.72	متوسطة
غياب تكاملية أجزاء الخطة	1.13	2.71	متوسطة
غياب الوضوح في الخطة	1.14	2.7	متوسطة
عدم مشاركة الأطراف ذات العلاقة في رسم الخطة	1.19	2.67	متوسطة
المعدل العام	0.87	2.84	متوسطة

يتبين من الجدول (11.4) أنه عند تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية كانت المعوقات التي تتعلق بالخطة متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات 2.84. و تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين 2.67 - 3.28 بحيث حصلت فقرة "المبالغة في التقديرات المالية" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي 3.28، وحصلت فقرة "عدم مشاركة الأطراف ذات العلاقة في رسم الخطة" على أقل نسبة بمتوسط 2.67 وبدرجة قليلة.

2. معوقات تتعلق بالبلدية: رصدت أداة الدراسة معوقات تنفيذ الخطة وفق مصدر جهة التنفيذ - البلدية - في سبع فقرات وكانت إجابات أفراد العينة كما هي مبينة في الجدول (12.4).

جدول (12.4) معوقات تتعلق بجهة بالبلدية - جهة التنفيذ.

الدرجة	وصف الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
كبيرة		3.8	1.17	عدم توفر الأموال اللازمة
متوسطة		3.27	1.18	عدم توفير المعدات واللوازم
متوسطة		3.14	1.23	غياب المناخ التنظيمي المناسب داخل البلدية
متوسطة		3.07	1.23	عدم اهتمام المجلس البلدي بالخطة الإستراتيجية
متوسطة		3.07	1.23	قلة الكفاءات البشرية المؤهلة
متوسطة		3.02	1.23	غياب الانسجام بين أعضاء المجلس البلدي
متوسطة		3.02	1.22	غياب الانسجام في الكادر الإداري في البلدية
متوسطة		3.2	0.84	المعدل العام

يتبين من خلال الجدول (12.4) أن درجة المعوقات التي تتعلق بالبلدية كجهة تنفيذ كان متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.20. و تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين 3.02 - 3.80 بحيث حصلت فقرة " عدم توفر الأموال اللازمة" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي 3.80، أي بدرجة كبيرة، وحصلت فقرة " غياب الانسجام في الكادر الإداري في البلدية" على أقل نسبة بمتوسط حسابي 3.02 وبدرجة متوسطة. وهذا يشير إلى ضرورة أن تعمل البلديات على توفير التمويل اللازم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وبأكثر من مصدر، وإدراج تمويل الخطة في الميزانية السنوية لها وفق تسلسل وأولويات المشاريع وتنفيذها.

3. معوقات التي تتعلق بالبيئة: رصدت أداة الدراسة معوقات تنفيذ الخطة وفق مصدر البيئة في ست فقرات وكانت إجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول (13.4):

جدول (13.4) معوقات تتعلق بالبيئة.

الدرجة	وصف الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
كبيرة		3.84	1.09	الأحوال الاقتصادية
كبيرة		3.6	1.23	ممارسات الاحتلال الإسرائيلي
متوسطة		3.33	1.04	إجراءات الحكومة
متوسطة		3.22	1.13	عدم تعاون الجمهور والمجتمع المحلي
متوسطة		3.02	1.1	ممارسات العشائر والمجتمع المحلي
متوسطة		2.89	1.13	ممارسات الأحزاب والفصائل الفلسطينية
متوسطة		3.32	0.7	المعدل العام

يتبين من خلال الجدول (13.4) عند تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية كانت المعوقات تتعلق بالبيئة متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.32. و تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين 2.89 - 3.84 بحيث حصلت فقرة "الأحوال الاقتصادية" (ويقصد بها إذا ما كانت الحالة الاقتصادية حالة نمو أو استقرار أو كساد) على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي 3.84، وحصلت فقرة "ممارسات الأحزاب والفصائل الفلسطينية" على أقل نسبة بمتوسط 2.89 وبدرجة متواضعة مما يعني أن الآثار أو العوامل البيئة كان لها درجة متوسط في نجاح أو فشل تنفيذ الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية.

كما أتضح من المقدمة لهذه الجزء بلغ المتوسط الحسابي للمعدل العام لجميع معوقات تنفيذ الإستراتيجية حسب مصادرها والذي يضم محاور المعوقات الثلاثة 3.11، أي بدرجة بسيطة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية والذي ضم تحديد المعوقات نسبة إلى مصادرها (الخطة ذاتها، جهة التنفيذ البلدية، البيئة). وفيما يلي أهم خمس معوقات من المصادر الثلاثة تبعا لأعلى متوسطات حسابية لها كما في الجدول (14.4).

جدول (14.4) أعلى خمس معوقات لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

المعيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وصف الدرجة
الأحوال الاقتصادية	1.09	3.84	كبيرة
عدم توفر الأموال اللازمة	1.17	3.8	كبيرة
ممارسات الاحتلال الإسرائيلي	1.23	3.6	كبيرة
إجراءات الحكومة	1.04	3.33	متوسطة
عدم توفير المعدات واللوازم	1.18	3.27	متوسطة

يتضح من الجدول (14.4) أن أهم خمس معوقات اعترضت البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الاستراتيجية، كانت على التوالي ؛ الأحوال الاقتصادية حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي 3.84 فكان أكثر المعوقات قوة على تنفيذ الإستراتيجية ويعني مدى توفر الاستقرار الاقتصادي في البيئة

المحيطة بالبلدية أو نسبة النمو أو غيابها عن الحالة الاقتصادية، ومعيق عدم توفر الأموال اللازمة، يأتي بدرجة كبيرة أيضا وبمتوسط حسابي 3.8، و هذا ينسجم مع المعيق الأول ويعكس تفصيلاته أي أن الموارد المالية اللازمة لا تأتي إلا وفق حالة من الاستقرار الاقتصادي التي تعكس قدرة المستفيدين من خدمات البلدية على تسديد المستحقات عليهم، وهذا يأتي في السياق المنطقي حيث أن الدعم المالي لا يتوفر إلا بتوفر الاستقرار السياسي مما جعل من معيق ممارسات الاحتلال الإسرائيلي يأتي تباعا في الدرجة وحصل على درجة كبيرة وبمتوسط حسابي 3.6، وكان معيق إجراءات الحكومة، ذا درجة متوسطة على تنفيذ البلدية للخطة الإستراتيجية وبمتوسط حسابي 3.33 وكان معيق عدم توفر المعدات واللوازم والمعدات، الأقل درجة وبمتوسط حسابي 3.27 وهذا ينسجم مع ما جاء في دراسة (الشاعر، 2007) ودراسة الديب (2016). بترتيب معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ويُستنتج؛ أن من عوامل نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية تكمن وفق مصادرها: خطة جيدة، جهة - البلدية- قادرة على التنفيذ وراغبة في العمل وفق الخطة، وظروف بيئية - خاصة الاقتصادية مواتية ومناسبة. و بقراءة للواقع الفلسطيني يمكن ملاحظة توفر هذه العوامل بنسب قليلة ومتفاوتة. وهذا يستدعي من الجهات ذات العلاقة والمهتمة بضرورة الوقوف على توفير المتطلبات السابقة لنجاح وضمن تنفيذ الخطط الإستراتيجية. واستنتجت الدراسة ذلك من خلال الاستفادة من المعوقات والنظر إلى عناصر النجاح بتحبيد هذه المعوقات وتوفير ما أشارت إليه من نقص.

ث. مخاطر عدم الالتزام بتنفيذ الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية؛

والجدول (15.4) يجب على السؤال ما درجة تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها

الإستراتيجية تبعا لمخاطر عدم تنفيذ الخطة ؟

الجدول (15.4) المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر لفقرات مخاطر عدم تنفيذ الخطة.

الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وصف الدرجة
عدم رضا المواطنين	0.94	3.8	كبيرة
تعطيل مصالح الجمهور	1.07	3.61	كبيرة
ارتفاع تكلفة الفرص البديلة	0.99	3.55	كبيرة
سمعة سيئة للبلدية	1.17	3.54	كبيرة
ضياع القيمة المضافة للمشاريع	1.05	3.52	كبيرة
خسارة مادية للبلدية	1.03	3.26	متوسطة
خسارة مادية للجمهور	1.05	3.25	متوسطة
المعدل العام	0.74	3.49	كبيرة

يتبين من خلال الجدول (15.4) أن ت تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية تبعا لمخاطر عدم تنفيذ الخطة كان متوسطا بحيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.49. و تراوح المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين 3.25 - 3.80 بحيث حصلت فقرة "عدم رضا المواطنين" على أعلى ترتيب بمتوسط حسابي 3.80، وحصلت فقرة "خسارة مادية للجمهور" على أقل نسبة بمتوسط 3.25 وبدرجة اثر متوسطة.

3.4 اختبارات التوزيع الطبيعي (كولمجروف- سمرنوف)

ولفحص الفرضية الصفرية ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا فإن جدول رقم (16.4) يبين ذلك بعد استخدام الباحث اختبار (كولمجروف- سمرنوف) لفحص ذلك.

جدول رقم (16.4) فحص (كولمجروف- سمرنوف) تبعا لعدد فقرات الدراسة ومستوى الدلالة

البيان	عدد الفقرات	مستوى الدلالة
جميع فقرات الأداة	55	0.20

يتبين من الجدول (16.4) قبول الفرضية الصفرية أي أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبناء على ذلك سيتم اختبار فرضيات الدراسة حسب الاختبارات المعلمية و النتائج المتعلقة بأسئلة أداة

الدراسة هل يوجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين وبين محاور الدراسة متمثلة بأقسام أداة الدراسة الخمسة. إذ قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة وذلك لمعرفة دلالة العلاقة وقوة معامل الارتباط بين محاور الدراسة والدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة.

4.4 فحص فرضيات الدراسة:

وبناء على أسئلة الدراسة الرئيسية وما تفرع عنها من أسئلة بحثية في أداة الدراسة، وما بُنيَ عليها من فرضيات مرتبطة بها؛ و فيما يلي فحص لهذه الفرضيات:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: لم يتم تنفيذ الخطط الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية وفقاً لما تضمنته من أطر تنفيذاً كاملاً.

ويأتي فحص الفرضية الرئيسية الأولى من خلال فحص الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تربط فحص هذه الفرضية بمعايير تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وفق متغيرات (تقييم أداء البلدية كمؤسسة من خلال ممارسة البلدية في عملية التنفيذ، مدى تقييم البلدية لأداء الأفراد و الوحدات الإدارية، مدى التزام البلدية في أطر الخطة الإستراتيجية، مدى تعديل البلدية للخطة الإستراتيجية وبيان مجالات التعديل و أسبابه وتوقيته منذ بدئ تنفيذ الخطة، معوقات تنفيذ الإستراتيجية؛ معوقات تتعلق بالخطة، بالبلدية، بالبيئة الخارجية، والمخاطر المتوقعة من عدم تنفيذ الإستراتيجية) وفيما يلي تفصيل اختبارات الفرضيات الفرعية:

■ **فحص الفرضية الفرعية الأولى** والتي تنص على لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارسة البلدية في عملية التنفيذ.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (Paired sample t-test) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و تقييم أدائها كمؤسسة وممارسة البلدية في عملية التنفيذ. الجدول (17.4) يبين ذلك.

جدول (17.4) (Paired sample t-test) يبين تقييم الأداء كمؤسسة للبلديات وممارسة البلدية في عملية التنفيذ.

مستوى دلالة الارتباط*	معامل الارتباط	المعدل العام لمحور تقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارستها لعملية التنفيذ		المعدل العام لجميع فقرات تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	0.26	0.66	3.70	0.40	3.16

كما يتضح من الجدول (17.4) السابق تم رفض الفرضية الصفرية إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتقييم أدائها كمؤسسة وممارسة البلدية في عملية التنفيذ؛ ويتبين وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بدالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.26.

ويستنتج من وجود العلاقة الضعيفة أن البلديات لم تقم بعملية تقييم أدائها في تنفيذها لخططها الإستراتيجية، حيث ارتباط ضعف العلاقة ناجم عن تقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارسة البلدية في عملية التنفيذ؛ إذ أن مهمة عملية التقييم التي أنيطت بالبلدية كما سبق عرضه في الإطار النظري في المرحلة الخامسة من مراحل خطوات التخطيط التي سبق الإشارة إليها في الشكل (4.2).

■ **فحص الفرضية الثانية** والتي تنص على: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتقييم أداء الوحدات الإدارية والأفراد في البلدية.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (Paired sample t-test) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتقييم أداء الوحدات الإدارية والأفراد فيها و الجدول(18.4) يبين ذلك.

الجدول (18.4) (Paired sample t-test) بين تقييم أداء للبلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية فيها.

مستوى دلالة الارتباط*	معامل الارتباط	المعدل العام لمحوّر تقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية.		المعدل العام لجميع فقرات تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.01	0.22	0.76	3.54	0.40	3.16

كما يتضح من الجدول (18.4) السابق تم رفض الفرضية الصفرية إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و تقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية.

ويتبين وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و تقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.22.

ويستنتج من وجود العلاقة الضعيفة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية؛ أن قيادة البلديات لم تستفيد من عملية تقييم الأفراد في حال قامت بعملية تقييمهم، أو أنها لم تقم بعملية التقييم أصلا وبالتالي هذا يؤثر على أن

قيادات البلديات لا تهتم بعلمية التقييم ولا تستخدم نتائجها وهذا السلوك الإداري يؤشر على ضعف الالتزام بالخطة الإستراتيجية وما جاء بها و عدم تنفيذ خطوات عملية التقييم بالمستوى المطلوب.

■ **الفرضية الثالثة** والتي تنص على: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية و مدى الالتزام بأطر الخطة الإستراتيجية.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (Paired sample t-test) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية و مدى الالتزام بأطر الخطة الإستراتيجية. الجدول(19.4) يبين ذلك.

الجدول (19.4) (Paired sample t-test) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية ومدى الالتزام بأطر الخطة الاستراتيجية.

مستوى دلالة الارتباط*	معامل الارتباط	المعدل العام لمحور مدى الالتزام بأطر الخطة الإستراتيجية		المعدل العام لجميع فقرات تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	0.36	0.67	3.10	0.40	3.16

كما يتضح من الجدول (19.4) السابق ترفض الفرضية الصفرية إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية و مدى الالتزام بأطر الخطة الإستراتيجية.

ويتبين وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية و مدى الالتزام بأطر الخطة الإستراتيجية ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.36.

ويستنتج أن البلديات لم تلتزم بأطر الخطط الإستراتيجية، مما أضعف العلاقة الترابطية بين تنفيذ الخطة الإستراتيجية و الالتزام في الأطر الزمانية والمالية تحديدا. وهذا يستدعي تقديم توصية بضرورة إعادة تحديد أطر الخطة لتتوافق مع الإمكانيات وقدرات البلديات إعادة مبينة على دراسة علمية وإحصائيات ميدانية موثوقة أعلى مما كانت عليه.

■ **فحص الفرضية الرابعة** والتي تنص على: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتحديد مجالات التعديل.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (Paired sample t-test) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتحديد مجالات التعديل. الجدول (20.4) يبين ذلك.

جدول (20.4) (Paired sample t-test) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتحديد مجالات التعديل.

مستوى دلالة الارتباط *	معامل الارتباط	المعدل العام لمحوّر تحديد مجالات التعديل		المعدل العام لجميع فقرات تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	0.59	0.72	2.85	0.40	3.16

كما يتضح من الجدول (20.4) السابق تم رفض الفرضية الصفرية لأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية وتحديد مجالات التعديل.

ويثبت وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من و تحديد مجالات التعديل ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.59.

▪ **فحص الفرضية الخامسة** والتي تنص على: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و المعوقات التي تتعلق بالخطة.

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (Paired sample t-test) لمجموعتين مرتبطتين مرتبطين لمعرفة معنوية العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و المعوقات التي تتعلق بالخطة. الجدول (21.4) يبين ذلك.

الجدول (21.4) اختبار (Paired sample t-test) بين تقييم الأداء و المعوقات التي تتعلق بالخطة.

مستوى دلالة الارتباط*	معامل الارتباط	المعدل العام لمحور المعوقات التي تتعلق بالخطة		المعدل العام لجميع فقرات تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	0.56	0.87	2.84	0.40	3.16

كما يتضح من الجدول (21.4) السابق توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و المعوقات التي تتعلق بالخطة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية.

ويثبت وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر فريق التخطيط الاستراتيجي فيها و المعوقات التي تتعلق بالخطة ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.56.

▪ **فحص الفرضية السادسة** والتي تنص على: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و المعوقات التي تتعلق بجهة التنفيذ (البلدية).

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (Paired sample t-test) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و معوقات تنفيذ الخطة التي تتعلق بجهة التنفيذ (البلدية). الجدول (17.4) يبين ذلك.

جدول (22.4) (Paired sample t-test) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية والمعوقات التي تتعلق بجهة التنفيذ (البلدية).

مستوى دلالة الارتباط*	معامل الارتباط	المعدل العام لمحور تنفيذ الخطة التي تتعلق بجهة التنفيذ (البلدية).		المعدل العام لجميع فقرات تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	0.43	0.84	3.20	0.40	3.16

كما يتضح من الجدول (22.4) السابق توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية ومعوقات وتنفيذ الخطة التي تتعلق بجهة التنفيذ (البلدية). وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية إذ تبين وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية ومعوقات تنفيذ الخطة التي تتعلق بجهة التنفيذ (البلدية) ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.43.

▪ **فحص الفرضية السابعة** والتي تنص على: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و المعوقات التي تتعلق بالبيئة.

ولفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (Paired sample t-test) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية والمعوقات التي تتعلق بالبيئة. الجدول(23.4) يبين ذلك.

جدول (23.4) (Paired sample t-test) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية والمعوقات التي تتعلق بالبيئة.

مستوى دلالة الارتباط *	معامل الارتباط	المعدل العام لمحور المعوقات التي تتعلق بالبيئة.		المعدل العام لجميع فقرات تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	0.51	0.70	3.32	0.40	3.16

كما يتضح من الجدول (23.4) السابق توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و المعوقات التي تتعلق بالبيئة إذ تبين وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية والمعوقات التي تتعلق بالبيئة ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.51.

▪ فحص الفرضية الثامنة والتي تنص على: لا توجد علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية والمخاطر المتوقعة لعدم تنفيذ الخطة(بشكل كامل أو جزئي).

لفحص الفرضية استخدم الباحث اختبار (Paired sample t-test) لمجموعتين مرتبطتين لمعرفة معنوية العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية والمخاطر المتوقعة لعدم تنفيذ الخطة(بشكل كامل أو جزئي). الجدول(24.4) يبين ذلك.

الجدول (24.4) اختبار (Paired sample t-test) بين تقييم الأداء و مخاطر عدم تنفيذ الخطة.

مستوى دلالة الارتباط*	معامل الارتباط	المعدل العام لمحور مخاطر عدم تنفيذ الخطة الإستراتيجية		المعدل العام لجميع فقرات تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	0.38	0.74	3.49	0.40	3.16

كما يتضح من الجدول (24.4) السابق توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية والمخاطر المتوقعة لعدم تنفيذ الخطة (بشكل كامل أو جزئي). ويتبين وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة فيها والمخاطر المتوقعة لعدم تنفيذ الخطة ودالة إحصائية بمعامل ارتباط بينهما = 0.38. وعليه تم رفض الفرضية الصفرية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تأثير المتغيرات الديموغرافية على إجابات المبحوثين و تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، صفة التمثيل).

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t-test) لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس و قد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (25.4).

جدول (25.4): اختبار (t-test) للفروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة-t	مستوى الدلالة
تقييم أداء البلديات الفلسطينية	ذكر	3.64	0.51	0.61
	أنثى	3.56		
درجة تنفيذ البلديات لخططها الإستراتيجية	ذكر	2.91	0.03	0.97
	أنثى	2.9		
معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	ذكر	3.11	-0.59	0.56
	أنثى	3.19		
مخاطر عدم تنفيذ الخطة	ذكر	3.52	0.85	0.40
	أنثى	3.38		

تشير النتائج في الجدول (25.4) إلى أنه لا توجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في كل المجالات حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05).

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية تعزى لمتغير الفئة العمرية و قد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (26.4).

جدول (26.4): تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات المبحوثين حسب الفئة العمرية

المجال	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	قيمة-F	مستوى الدلالة
تقييم أداء البلديات الفلسطينية	18 ≤ 25	3.81	1.74	0.13
	25 ≤ 30	3.54		
	30 ≤ 40	3.60		
	40 ≤ 50	3.58		
	50 ≤ 60	3.98		
	اكبر من 60	3.50		
درجة تنفيذ البلديات لخطتها الإستراتيجية	18 ≤ 25	2.58	0.84	0.53
	25 ≤ 30	3.10		
	30 ≤ 40	2.79		
	40 ≤ 50	2.83		
	50 ≤ 60	2.91		
	اكبر من 60	3.17		
معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	18 ≤ 25	3.45	1.46	0.21
	25 ≤ 30	3.39		
	30 ≤ 40	3.17		
	40 ≤ 50	3.04		
	50 ≤ 60	2.96		
	اكبر من 60	3.10		
مخاطر عدم تنفيذ الخطة	18 ≤ 25	3.79	0.78	0.57
	25 ≤ 30	3.70		
	30 ≤ 40	3.44		
	40 ≤ 50	3.43		
	50 ≤ 60	3.58		
	اكبر من 60	2.71		

تشير النتائج في الجدول (26.4) إلى أنه لا توجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في كل

المجالات حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05).

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم أداء البلديات

الفلسطينية في تنفيذها لخطتها الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي و قد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (27.4).

جدول (27.4) تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	قيمة - F	مستوى الدلالة
تقييم أداء البلديات الفلسطينية	دون الثانوية	3.96	0.89	0.49
	ثانوية عامة	3.83		
	دبلوم متوسط	3.52		
	بكالوريوس	3.63		
	ماجستير	3.57		
	دكتوراة	4.23		
تنفيذ البلديات لخططها الإستراتيجية	دون الثانوية	3.19	2.16	0.06
	ثانوية عامة	3.23		
	دبلوم متوسط	2.73		
	بكالوريوس	2.99		
	ماجستير	2.59		
	دكتوراة	3.14		
معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	دون الثانوية	3.56	0.77	0.57
	ثانوية عامة	3.44		
	دبلوم متوسط	3.22		
	بكالوريوس	3.10		
	ماجستير	3.08		
	دكتوراة	2.78		
مخاطر عدم تنفيذ الإستراتيجية	دون الثانوية	3.93	0.81	0.55
	ثانوية عامة	3.96		
	دبلوم متوسط	3.30		
	بكالوريوس	3.46		
	ماجستير	3.47		
	دكتوراة	3.52		

تشير النتائج في الجدول (27.4) إلى أنه لا توجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في كل المجالات حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05).

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم أداء البلديات

ال فلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد

الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في

تنفيذها لخططها الإستراتيجية تعزى لمتغير التخصص و قد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول

رقم (28.4).

جدول (28.4) تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حسب متغير التخصص

المجال	التخصص	المتوسط الحسابي	قيمة - F	مستوى الدلالة
تقييم أداء البلديات الفلسطينية	علوم إنسانية	3.60	0.12	0.89
	علوم طبيعية	3.63		
	أخرى	3.25		
تنفيذ البلديات لخططها الإستراتيجية	علوم إنسانية	2.98	0.90	0.41
	علوم طبيعية	2.76		
	أخرى	3.33		
معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	علوم إنسانية	3.16	0.01	0.99
	علوم طبيعية	3.13		
	أخرى	3.15		
مخاطر عدم تنفيذ الإستراتيجية	علوم إنسانية	3.42	3.47	0.08
	علوم طبيعية	3.91		
	أخرى	3.29		

تشير النتائج في الجدول (28.4) إلى أنه لا توجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في كل

المجالات حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05).

• لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم أداء البلديات

ال فلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة التمثيل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لإيجاد الفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية تعزى لمتغير جهة التمثيل و قد ظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (29.4).

جدول (29.4) تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات المبحوثين حسب متغير جهة التمثيل.

المجال	جهة التمثيل	المتوسط الحسابي	قيمة-F	مستوى الدلالة
تقييم أداء البلديات الفلسطينية	البلدية	3.69	0.09	0.91
	المجتمع المحلي	3.56		
	مؤسسات رسمية	3.76		
تنفيذ البلديات لخططها الإستراتيجية	البلدية	2.93	0.17	0.84
	المجتمع المحلي	2.86		
	مؤسسات رسمية	3.17		
معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	البلدية	3.13	1.53	0.24
	المجتمع المحلي	3.21		
	مؤسسات رسمية	3.12		
مخاطر عدم تنفيذ الإستراتيجية	البلدية	3.53	0.10	0.90
	المجتمع المحلي	3.48		
	مؤسسات رسمية	3.23		

تشير النتائج في الجدول (29.4) إلى أنه لا توجد فروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في كل المجالات حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05).

ويمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : بناء على نتائج اختبارات العلاقة بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية والمتغيرات الديموغرافية التي أظهرت انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما فان هذه النتيجة تقضي إلى قبول الفرضية الثانية الرئيسية. ويمكن استخلاص أهم النتائج لهذا الاختبار بخصوص المتغيرات وهي ::

○ **الجنس:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و متغير الجنس؛ يشير إلى موضعية إجابة عينة الدراسة وهي منطقية في ذات الوقت بعدم وجود فروق في اتجاهاتهم سواء كان المستجيب ذكراً أم أنثى، حيث أن الطرفين يعملان في بيئة واحدة، وموضوع الدراسة يعتبر موضوعاً حديثاً أي خلفية الجنسين عنه متساوية ومنسجمة.

○ **الفئة العمرية:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و متغير العمر؛ حيث الفئتين العمرية -30-40 و 40-50 هم الأكثر تمثيلاً إذ بلغت نسبتهما 46% من المجموع الكلي لعينة الدراسة، مما يعني تقارب الصفات الشخصية في كثير من المجالات مثل؛ الاهتمام والخبرة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر يشير إلى أن الجميع يعيش وفق ثقافة تنظيمية لها تأثير على توحيد إجاباتهم.

○ **المؤهل العلمي:** يمكن الاستنتاج من نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و متغير المؤهل العلمي؛ أن وجود تقارب في اتجاهات عينة الدراسة بغض النظر عن مستوى التأهيل العلمي، إلى وضوح أداة الدراسة وما صممت من أجله، والى أن تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية موقف موحد عند الجميع لأنه يتسم بالحدائثة. أو أن الباحثين بغض النظر عن مؤهلاتهم غير مهتمين بعملية تقييم أداء للبلديات الفلسطينية لتنفيذها خططها الإستراتيجية، وعدم وجود الفروق قد يكون مؤشر سلبى وهذا ما يجب التحقق منه الدراسات اللاحقة.

○ **التخصص:** وفي متغير التخصص كذلك لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات وإجابات الباحثين، مما يعكس ويؤكد النتائج السابقة.

○ **جهة التمثيل:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية تعزى لمتغير جهة التمثيل. مما يشير إلى أن المشاركين في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية من عينة الدراسة ومن مختلف الجهات يتفقون على مجالات الدراسة ومحاورها والفرقات التي أجابوا عليها، و هذا يمكن الاستنتاج منه لأهمية وضرورة عملية تقييم أداء البلدية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية. وفي ذات الوقت يلاحظ- أن مجال معوقات تنفيذ الإستراتيجية كان الأقل اتفاقنا بينهم وان مستوى الدالة فيه الأكثر انخفاضا حيث بلغ 0.24 بمعنى أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة بخصوص معوقات تنفيذ الإستراتيجية نسبة إلى مصادرها.

5.4 مناقشة نتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى أن تقييم أفراد العينة لأداء البلديات في تنفيذها لخططها الاستراتيجية بأنه أداء متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي له بالمجمل 3.16 , وباستعراض وتحليل النتائج التفصيلية يتبين ما يلي:

● أن الهيئات المحلية - البلديات الفلسطينية - لم تنفذ خططها الإستراتيجية بالشكل المتوقع، وهذا يفضي إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى في هذه الدراسة والتي تنص على " لم يتم تنفيذ الخطط الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية وفقا لما تضمنته من أطر تنفيذيا كاملا.

● كان هناك تأخير في تنفيذ فقرات الخطة الاستراتيجية حيث تم ترحيل البرامج الزمنية للتنفيذ بسبب تدني قدرة البلديات على التنفيذ والذي يعزى إلى أسباب مادية في غالبية الأحيان. وقد برز ذلك في أن عموم البلديات الفلسطينية قد بدأت العمل على تمديد تنفيذ خططها الإستراتيجية لنهاية العام 2017م (بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية، 2017).

• حققت هذه الدراسة الهدف العام لها والذي تمثل بـ" التعرف على واقع البلديات الفلسطينية ومدى نجاح تنفيذها لخططها الإستراتيجية وانبثق عنه مجموعة أهداف فرعية". يوضحها الجدول (20.4) من خلال عرض نتائج تحليل مجالات الدراسة و محاورها وعدد فقرات كل محور والمتوسطات الحسابية لها ومعامل الارتباط بين متغيرات (تقييم أداء البلدية ، مدى تنفيذ الخطة، معوقات تنفيذ الخطة، مخاطر عدم تنفيذ الخطة) ومحاورها (تقييم أداء البلدية كمؤسسة و ممارسة البلدية في عملية التنفيذ، تقييم أداء الأفراد و الوحدات الادارية، مدى التزام البلدية بأطر الخطة؛ تعديل الخطة ومجالات التعديل وتوقيت التعديل وأسبابه، معوقات تنفيذ الخطة حسب مصادرها؛ الخطة ذاتها، البلدية كجهة تنفيذ، البيئة المحيطة في البلدية.

جدول (30.4) نتائج تحليل مجالات أداة الدراسة ومحاورها

المجال	المحور	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط
تقييم أداء البلديات في تنفيذ الخطة	الأول: تقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارسة البلدية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية	11	3.70	0.66
	الثاني: تقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية	5	3.10	0.76
مدى تنفيذ البلدية للخطة	الثالث: مدى التزام البلدية بأطر الخطة الإستراتيجية	4	3.10	0.67
	الرابع: تعديل الخطة/ مجالات التعديل	8	2.85	0.72
معوقات تنفيذ الخطة	الخامس: معوقات تنفيذ تتعلق بالخطة	7	2.84	0.87
	السادس: معوقات تنفيذ تتعلق بالبلدية	7	3.20	0.81
	السابع: معوقات تتعلق بالبيئة	6	3.32	0.7
مخاطر عدم تنفيذ الخطة	الثامن: مخاطر متوقعة لعدم تنفيذ الخطة	7	3.49	0.74

وبمناقشة تفصيلية لنتائج الدراسة والأهداف الفرعية الذي سعت إليها الدراسة تشير النتائج إلى ما يلي:

• هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية و تقييم أداء الأفراد و الوحدات الإدارية، وهذا يحقق الهدف الفرعي الأول من الدراسة،

وبمؤشر متوسط حسابي للمحورين الأول والثاني 3.4 أي أن قيمة تأثير هذه العلاقة متوسطة وهذا قد يعزى إلى سببين؛ أولهما أن البلدية لم تمارس تقييم الأداء وفق السلوك المطلوب منها في عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية و لم تمارس عملية تقييم أدائها كمؤسسة على مدار سنوات تنفيذ الخطة (تقييم الأداء الداخلي) وفق مفهوم تقييم الأداء المؤسسي، و لم تلتزم البلدية بما سبق إعداده في دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي الذي أصدرته الجهات ذات العلاقة (وزارة الحكم المحلي، MDLF، GIZ) ، وثانيهما أن ممارسة عملية التقييم لم ترقى للمستوى المطلوب عند البلديات التي قد تكون مارستها وهذا يحقق الهدف الفرعي الأول من أهداف الدراسة. ومؤشر ذلك أن توجهات المبحوثين كانت محايدة (متوسطة) تجاه فقرات المحورين في مجال تقييم أداء البلديات في تنفيذها لخططها الإستراتيجية.

• ويوضح معامل الارتباط بين مجال تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية ومحور تقييم أداء الأفراد والوحدات الإدارية علاقة ترابطية قوية حيث بلغ (0.76) أي أن البلديات مارست عملية تقييم أداء الأفراد في تقييمها لتنفيذ خططها الإستراتيجية بمستوى أعلى من تقييم أدائها كمؤسسة، وهذا المفهوم هو السائد عن عملية تقييم الأداء (تقييم أداء الأفراد) وبناء عليه فإن البلديات الفلسطينية ما زالت بحاجة لتعميق مفاهيم الأداء و التقييم المؤسسي وضرورة ممارستها لتحقيق الأهداف التنموية الإستراتيجية.

• وفي مجال مدى تنفيذ البلديات للخطط الإستراتيجية؛ من خلال نتيجة المحور الثالث من أداة الدراسة (التزام البلدية بأطر الخطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي 3.10 تشير أن التزام البلديات كان متوسطاً، أي أن هناك معوقات ظهرت أثناء التنفيذ؛ مثل عدم توفر التمويل اللازم، تأخر الممولين بتسديد بالتزاماتهم، عدم توفير البلدية لشروط المانحين أو الجهات الرقابية ، تعثر المنفذين من مقاولين

وموردين من توفير متطلبات عملية التنفيذ والمستلزمات والمعدات، ظروف بيئية وأحوال جوية، الأوضاع السياسية وتقلباتها، وغيرها من عوامل التأثير المختلفة وفق مصادرها المتعددة حالت دون الالتزام الكامل بأطر الخطة الإستراتيجية، كما يمكن قراءة أن هناك أيضا عوامل نجاح ساعدت على تنفيذ نسبي للخطة، (التزام جزئي) في أطرها وهذا يستدعي إجراء الدراسات التفصيلية لتحديد المعوقات وعوامل النجاح.

مما يستنتج أيضا أن هذه الدرجة غير مقبولة لدى الأطراف الأخرى ولا بد من استيضاح الأسباب التي أدت إلى ذلك ويستنتج من هذه الأسباب؛ غياب الخطط التشغيلية التفصيلية للأنشطة، عدم وجود دليل إجراءات لعملية التنفيذ، غياب نظام تقييم أداء مؤسسي أو عدم تنفيذه و الاستفادة من مخرجات عملية التقييم بكفاءة وفاعلية، عدم مطابقة الخطط التشغيلية للواقع، ظهور المستجدات غير المحسوبة، وعدم توفر حلول للمشاكل التي ظهرت أثناء التنفيذ.

• ومؤشرات المحور الرابع (تعديل الخطة/مجالات التعديل/ توقيت التعديل/ أسباب التعديل) في مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية تشير إلى متوسط حسابي 2.85 أي أن التعديلات في الخطة الإستراتيجية كانت متوسطة وهذا نتيجة تعديل في جانب الجداول الزمنية، أي أن الخطة لم تتصف بصفات الخطة الجيدة فيما يتعلق بإطارها الزمني. ويشير ومعامل الارتباط بين المجال(مدى تنفيذ الخطة) والمحور الرابع (تعديل الخطة) بلغ (0.72) أي أن هناك علاقة دالة إحصائية قوية بينهما.

ويستنتج من ذلك أن قوة هذه العلاقة يمكن تفسيرها أنها علاقة ايجابية طردية أي كلما زاد الالتزام بالخطة كلما أمكن تنفيذها بنجاح اكبر. وهذا يحقق الهدف الفرعي الثاني لهذه الدراسة؛ وهو ربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات العملية لمصطلحات الدراسة و تقييم الأداء بأنواعه في جانب التخطيط

الاستراتيجي وتنفيذ الخطة الإستراتيجية و للوقوف على طبيعة العلاقة بين تقييم الأداء ومخرجاته وتنفيذ الخطط الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية.

وكانت النتيجة الأدنى في "تعديل قطاعات العمل" وهذا يعني أن قطاعات العمل متفق عليها وتعكس أولويات متفق عليها بمصادقية عالية، وأنَّ اثر التعديل في هذه القطاعات على أداء البلدية مهم جدا وان لا امكانية للتعديل فيه حيث أن مجالات العمل محددة وفق قانون عمل الهيئات المحلية.

• في مجال معوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية للبلديات الفلسطينية؛ فيما يتعلق في الخطة ذاتها كانت استجابات المبحوثين تحمل متوسط حسابي 2.84 أي أن استجابات المبحوثين كانت محايدة تجاه فقرات هذا المحور، وهذا يشير إلى جودة الخطة في مختلف جوانبها، ومعامل ارتباط (0.87) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تشير إلى قوة العلاقة بين تنفيذ الخطة والمعوقات التي تتعلق فيها والعلاقة تكون طردية أي كلما كانت المعوقات التي تتعلق في الخطة كبيرة كلما كان تنفيذ الخطة أصعب ومعنى معوقات تتعلق بالخطة عدم اتصاف الخطة بصفات الخطة الجيدة.

أما مؤشرات المعوقات التي تتعلق بجهة التنفيذ- البلدية- بلغ متوسطها الحسابي 3.2 أي أن استجابات المبحوثين لهذا المحور وفقراته لاقت رضا أكثر من المحور السابق وان بقيت أيضا في نفس فئة درجة التأثير متوسطة وهذا يشير إلى أن البلديات ينقصها ما هو ضروري ومؤثر في نجاح الخطة الإستراتيجية ومن هذه العوامل كما جاءت به الفقرات التفصيلية افتقاد أعضاء المجالس البلدية والرئيس لمستوى الكفاءة المطلوبة للنجاح في رسم وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وعدم ملائمة الهياكل التنظيمية للبلديات حيث أنها تكاد تخلو من وحدات تخطيط متخصصة مستقلة.

أشارت نتائج المعوقات التي تتعلق بالبيئة بمتوسط حسابي 3.32 إنها كانت متوسطة بنفس فئة المحورين السابقين ولكنها بقيمة أعلى، وبمعامل ارتباط (0.7) أي أن العلاقة بين توفر الظروف

البيئية المناسبة وبين تنفيذ الخطة الإستراتيجية قوية، وحددت الدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً هو العامل الاقتصادي أي أن الأحوال الاقتصادية تلعب دوراً هاماً في انجاز الخطة الإستراتيجية في البلديات وهذا يستدعي من إدارة البلدية السعي إلى توفير التمويل لمشاريعها وذلك من خلال تعدد مصادر التمويل والاعتماد على التمويل المحلي والذاتي للبلدية أكثر من الدعم الخارجي والتمويل المشروط.

من خلال نتائج مجال المعوقات و المتوسط الحسابي العام لمحاوره يستنتج أن هناك فجوة في أداء البلديات الفلسطينية بين ما هو مخطط له وبين ما تم انجازه هذه الفجوة يمكن تحديدها وفق عوامل التأثير فيها وهي تمثل عوامل نجاح ومعوقات تنفيذ الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية. ويمكن تحديدها كميًا ووصفيًا من خلال عملية التقييم في مستوياتها الثلاث؛ الأفراد الوحدات الادراية وكمؤسسة، بهدف جسر هذه الفجوة من خلال رفع وتيرة عوامل النجاح وتأثيراتها وتقليل اثر المعوقات وإزالتها من أمام عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ومؤشرات نتائج مجال- مخاطر عدم تنفيذ الخطة - والتي بلغ متوسطه الحاسبي 3.49 تشير إلى أن هناك مخاطر بنسبة عالية تلحق بالبلدية أولاً؛ حيث بلغ أعلى نسبة لفقرة سمعة البلدية، وبالجهات ذات العلاقة المتأثرة بنشاطات البلدية. وبمعامل ارتباط بلغ(0.74) أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين نجاح تنفيذ الخطة وبين المخاطر المتوقعة ، والعلاقة يستقرؤها الباحث أنها علاقة طردية أي كلما كانت المخاطر أكثر كلما زاد من نجاح تنفيذ الخطة لتجنب هذه المخاطر من قبل الجهات ذات العلاقة وخاصة البلدية كجهة تنفيذ وما أشارت إليه النتائج أن اكبر المخاطر هو خاص بالبلدية (سمعة سيئة للبلدية).

■ ملخص مناقشة نتائج الدراسة

وفيما يلي تلخيص لأهم عوامل النجاح (نقاط قوة وفرص) / معوقات (تحديات ونقاط ضعف) التي أثرت في تنفيذ الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية تبعا لمصادرها:

1. عوامل تتعلق بالخطة:

❖ ومن عوامل النجاح؛ ونقاط القوة إعداد الخطة وفق معايير جودة الخطة وضمن خطوات متسلسلة؛ تشكيل فريق تخطيط متخصص يحمل صفات المهنيّة و تسلسل خطوات عملية التخطيط ونشرها وإجراء التدريبات العملية لتنفيذ عملية التخطيط وتوفير الخبراء والمستشارين في مرحلة إعداد وصياغة الخطة، خاصة أن هذه المرحلة قد تمت تحت إشراف وزارة الحكم المحلي وصندوق إقراض وتطوير البلديات الفلسطيني (MDLF)، ومؤسسات دولية مثل (GIZ, JICA) وغيرها واشترطت كل من وزارة الحكم المحلي و (MDLF) ضرورة توفر مجموعة شروط لتصنيف البلدية وفق سلم درجات أفضلية الأداء منها امتلاك خطة استراتيجية، و المشاركة المجتمعية في البرنامج التنموي الاستراتيجي الذي تبنته هذه المؤسسات.

❖ ومن عوامل النجاح؛ ونقاط القوة توفر دليل إجراءات لبرامج ومشاريع تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ونظام تقييم الأداء المؤسسي سواء المعتمد من وزارة الحكم المحلي أو - المتوفر في أدوات المتابعة والتنفيذ في دليل البرنامج التنموي الاستراتيجي، التي اطلع عليهما الباحث أثناء الدراسة.

❖ ومن المعوقات؛ نقاط الضعف التي تتعلق بالخطة تدني تأثير المشاركة المجتمعية وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة خليفة (2011). و الشملة (2011).

❖ ومن معوقات التي تتعلق بالخطّة؛ نقاط الضعف عدم واقعية الجداول الزمنية وفق قدرات وإمكانيات البلدية، حيث تم تعديلها حسب إجابة عينة الدراسة.

2. عوامل تتعلق بالبلدية وإدارتها:

❖ من عوامل نجاح تنفيذ الخطّة فيما يتعلق بالبلدية كجهة تنفيذ؛ توفر كادر وظيفي يملك الكفاءة على تنفيذ الخطّة الاستراتيجية وقد أشارت النتائج أن هذا العامل متوفر في البلديات محل البحث. وفي ذات الوقت توفر الكفاءة في رئيس وأعضاء المجلس البلدي، وفي النتائج كان رأي المبحوثين كفاءة رئيس وأعضاء المجالس متوسطة وهذا يعكس مستوى ثقة أفراد العينة بقدرة المجلس على صياغة وتنفيذ وتقييم الخطّة الإستراتيجية، الأمر الذي يشير إلى أن إسهام المجلس البلدي في هذا المجال بدرجة قليلة.

❖ ومن المعوقات غياب تعامل إدارات البلديات مع الخطط الإستراتيجية بمهنية وأسلوب الإدارة الإستراتيجية؛ أن نتائج الدراسة أظهرت تدني استخدام تقييم الأداء في العمل، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة الشملة (2013). مما أوجد فجوة في أداء البلديات لعدم التعامل بالمستوى المتوقع مع عملية التخطيط الاستراتيجي، من قبل قيادة البلديات وهذا يحقق هدف الدراسة الفرعي بالتعرف على واقع البلديات الفلسطينية ومدى قدراتها على تنفيذ الخطط الإستراتيجية و الوقوف على أسباب الفجوة - في حال وجودها - بين الأداء الفعلي وبين ما هو مخطط له كدروس لمراحل مستقبلية في صياغة الخطط الإستراتيجية اللاحقة.

❖ ومن معوقات تنفيذ الخطّة، التي تتعلق بالبلدية من نتائج الدراسة و الملاحظة المباشرة للباحث أثناء زيارات البلديات وجمع البيانات؛ انشغال إدارات البلديات بالأعمال الروتينية اليومية والمستجدات على حساب وقت التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطّة الإستراتيجية، وهذا ينسجم مع نتائج دراسة

الشاعر (2007)، ويحقق الهدف الفرعي الخامس لهذه الدراسة؛ تحديد المعوقات العملية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، واقتراح الحلول لتجاوزها والتي سترد في اقتراحات وتوصيات الدراسة لاحقا.

❖ ضعف البنية الإدارية والقانونية التي تلزم إدارات البلديات بإتباع سبل الإدارة الحديثة؛ إذ توفرت المستلزمات لكن (نموذج تقييم الأداء المؤسسي، دليل إجراءات تنفيذ الخطط الاستراتيجية) البلديات لم تستخدمها، وهذا يشير إلى ضعف البنية الإدارية والقانونية لعملية التخطيط إذ يتوجب أن تكون ملزمة لكافة الأطراف ذات العلاقة وخاصة البلدية كجهة تنفيذ، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة الشملة (2013)، ويحقق الهدف الفرعي لهذه الدراسة والمتمثل بفحص البنية المؤسسية للبلدية ومدى توفرها ودورها في عملية تخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

❖ ومن المعوقات ونقاط الضعف التي تتعلق بالبلدية؛ عدم تنفيذ عملية تقييم الأداء في البلديات الفلسطينية وفق الأصول ودليل الإجراءات البرنامج التنموي الاستراتيجي وما تضمن من أدوات، حيث اعتمدت البلديات بشكل عام على صياغة تقارير بالإنجازات والأعمال التي نفذتها ولم يتضمن دليل الإجراءات أدوات التحقق من صحة تحقق الإثباتات؛ أي غياب المهنية في عملية التقييم، وإن حصلت عدم الاستفادة من نتائجها وهذا يعني تغييب دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في البلديات، والذي من أهم شروطه توفر المؤشرات بأنواعها الكمية والوصفية، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة الدجني (2011).

❖ ومن المعوقات ونقاط الضعف التي تتعلق بالبلدية؛ غياب الأداء وفق منهجية العمل المؤسسي في البلديات الفلسطينية وارتهاؤها لقدرات الرئيس وأعضاء المجلس البلدي حيث أظهرت النتائج تدني المستوى الواقعي مع المتوقع من استخدام الأداء المؤسسي في البلديات ويظهر صفة الارتجالية والفردية في الأداء، وهذا يلاحظ - من خلال المتابعة ومشاهدة واقع إدارات البلديات أيضا - مما يعني

عدم الاستغلال الأمثل للموارد والمقدرات المتوفرة وإبقاء حالة الهدر لهذه الموارد وصرفها في غير محلها وغياب عملية التراصيف و حشد الموارد والتنسيق بين الوحدات الإدارية في البلديات، وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة عبد الرحيم (2014)، ويحقق الهدف الفرعي الأخير من أهداف هذه الدراسة والمتمثل بدراسة واقع الإجراءات المتعلقة بعملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية .

❖ عدم استخدام نظام تحقق من صحة إصدارات البلدية عن تقييم أدائها (تقييم الأداء الداخلي) إذ أن إصدارات البلديات ومنشوراتها في مجملها هي تقارير لانجازات أكثر من كونها عملية تقييم أداء حيث يغيب عن هذه التقارير معايير التقييم ومقاييس واضحة تمكن قارئ هذه المنشورات معرفة أين وصلت البلدية من ما سبق وأعلنته من خطط تنموية، وهذا ما لاحظته الباحث أثناء دراسة بعض هذه التقارير و جمع البيانات.

3. عوامل تتعلق بالبيئة:

❖ ومن عوامل النجاح ونقاط القوة التي تتعلق بالبيئة؛ كان تأثير عوامل البيئة الخارجية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية بدرجة متوسطة، إذ تم تنفيذ هذه الخطط خلال الفترة (2012-2016) كانت العوامل البيئية أكثر استقرار في هذه المرحلة عن غيرها إذ كانت مواتية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية بنجاح أكبر، أي أن توقع المتغيرات الخارجية وتحديد تأثيراتها السلبية على عملية التنفيذ قد نجحت في البلديات الفلسطينية، وهذا يخالف ما جاء في دراسة الشاعر (2007) (صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية).

❖ ومن عوامل النجاح ونقاط القوة التي تتعلق بالبيئة؛ غياب التأثير السلبي للمجتمع المحلي من عشائر وفصائل وأحزاب سياسية كما أظهرته نتائج الدراسة.

❖ ومن المعوقات ونقاط الضعف التي تتعلق بالمجتمع المحلي تحديدا غياب المساءلة المجتمعية بشكل فاعل للبلديات عن أدائها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، والمشاركة بمستوى قليل، مما يسمح لمجال الهيئات الملحية و إدارتها بهامش من عدم الالتزام يؤثر سلبا على تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

❖ ومن معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية للبلديات الفلسطينية والتحديات، ارتهان التزامات بعض المانحين للأحوال والأوضاع السياسية، التي تتصف بحالة عدم التأكد على المدى البعيد- الاستراتيجي.

6.4 إجابات أسئلة الدراسة

وبناء على نتائج الدراسة ومناقشتها في مختلف جوانبها وربطها بمدى تحقيق هذه الدراسة لأهدافها فيما يلي تلخيص لإجابات أسئلة الدراسة:

أولا: إجابة السؤال الرئيسي :

ما مدى تنفيذ البلديات الفلسطينية لخططها الاستراتيجية من وجهة نظر جهات التمثيل من المبحوثين من فريق التخطيط الاستراتيجي؟ فقد أظهرت النتائج أن البلديات الفلسطينية قد نفذت خططها الإستراتيجية بمدى متوسط.

ثانيا: إجابات الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى التزام البلديات الفلسطينية بالأطر القطاعية (الزمانية، المالية، الأولوية) التي تضمنتها خططها الإستراتيجية؟ أظهرت النتائج أن مدى التزام البلديات في اطر الخطة الإستراتيجية المذكورة كان متوسطا.

2. ما التعديلات التي أجريت على الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية أثناء تنفيذها و ما هي مجالاتها وتوقيتها و أسبابها؟ أظهرت النتائج أن التعديلات التي أجرتها البلديات على الخطة الإستراتيجية كانت ضئيلة جدا ومجالاتها كانت فقط في الجداول الزمنية والميزانيات التمويلية للمشاريع.

3. ما مدى قدرة البلديات الفلسطينية على تنفيذ خططها الإستراتيجية ؟ أظهرت النتائج أن قدرة البلديات على تنفيذ الخطة الإستراتيجية كانت متوسطة وعليه ضرورة الأخذ بتوصيات الدراسة بالخصوص.

4. ما مدى وجود فجوة بين المخطط له والمنفذ فعليا و أسبابها ومصادرها؟ أظهرت النتائج وجود فجوة بين ما هو مخطط له وبين ما هو موجود فعليا وهذه الفجوة لها أسبابها ومن أهم ما أظهرته نتائج الدراسة من هذه الأسباب عدم وجود وحدة إدارية متخصصة في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية.

5. ما آثار عدم تنفيذ الخطة الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية على الجهات ذات العلاقة؟ أظهرت النتائج أن لا يوجد خطورة من عدم تنفيذ الخطة الإستراتيجية على المجتمع المحلي مباشرة أو الجهات ذات العلاقة، لكن التأثيرات السلبية ستكون على البلدية وسمعتها بين الجمهور.

6. ما الذي يتوجب عمله لضمان التنفيذ السليم للخطط الإستراتيجية في البلديات الفلسطينية؟ أظهرت النتائج ضرورة توفير أهم متطلبات نجاح الخطة الإستراتيجية وذلك بتوفير ما يلي:

أ. دليل إجراءات واضح يتضمن نظام لتقييم الأداء المؤسسي ومعايير ومقاييس كمية ووصفية للأهداف.

ب. إلزام إدارات البلديات بضرورة تبني منهج العمل المؤسسي، والابتعاد عن الارتجالية وضرورة

التقييد بالإدارة الإستراتيجية في تنفيذ خططها الإستراتيجية.

ت. توفير متطلبات تنفيذ الإستراتيجية من الموارد البشرية والمادية بأنواعها.

ث. تحديد العقبات التي ظهرت أثناء عملية التنفيذ فيما يخص البلدية والخطة الإستراتيجية.

ج. تحري الدقة في تحديد الموازنات المطلوبة والجداول الزمنية لتنفيذ المشاريع والالتزام بها.

ح. صياغة خطط تشغيلية سنوية بأهداف تتصف بـ (SMART) داعمة للأهداف الإستراتيجية

لتحقيق الرؤيا ورسالة البلدية وإسهامها في العملية التنموية في الجزء المناط بها.

5. الفصل الخامس:

الاستنتاجات والمقترحات

1.5 تمهيد

بعد مناقشة نتائج الدراسة وتلخيصها يقدم هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، ويعرض المقترحات التي تم بناؤها على هذه الاستنتاجات، ويعرض الباحث مقترحات لدراسات مستقبلية تبنى على هذه الدراسة.

2.5 الاستنتاجات

بنى الباحث الاستنتاجات على نتائج الدراسة وتحليلها و ما شاهد ولاحظ من خلال زيارته لكثير من البلديات عينة الدراسة ومقابلاته أثناء توزيع الاستبانة مع رؤساء وأعضاء مجالس بلدية ومدراء وحدات إدارية وموظفين يعملون فيها من خلال سلوكهم العملي داخل المؤسسة و في مايلي توضيحا لأهمها:

• حسب اختبار الفرضيتين الأولى والثانية ، استنتج الباحث أن البلديات الفلسطينية كانت ممارستها لعملية تقييم الأداء على مستوياته الثلاث، المؤسسة، الوحدات الإدارية و الأفراد ضعيفة؛ فكان سببا من أسباب عدم تنفيذ الخطة الإستراتيجية تنفيذا كاملا.

وهذا يعكس عدم اكتمال خطوات التخطيط التنموي الإستراتيجي (التي أقرتها وزارة الحكم المحلي الفلسطيني وصندوق إقراض وتطوير البلديات، وغيرها من الجهات الداعمة) أي أن الخطوة الأخيرة من سلسلة خطوات التخطيط التنموي الاستراتيجي بقيت غير مكتملة، مما ينعكس سلبا على أداء البلديات الفلسطينية وعلى عملية التخطيط التنموي. وهذا يعني ضرورة توفير متطلبات إكمال عملية

تقييم الأداء الخطوة الأخيرة ليبنى عليها المراحل المستقبلية.

• يستنتج الباحث؛ من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثالثة؛ والتي عكست ضعف العلاقة الترابطية بين التزام البلديات بأطر الخطة الإستراتيجية وبين تقييم الأداء المؤسسي للبلديات أن البلديات الفلسطينية بحاجة ماسة وشديدة لممارسة الإدارة المهنية الاحترافية في العمل، ولن يتسنى لها ذلك دون توفير تدريب متكامل للكادر الوظيفي العامل لديها، و تدريبه على ممارسة الإدارة الإستراتيجية، وأهمية توفير رؤساء وأعضاء ومدراء للبلديات يملكون القدرات والإمكانات للتعامل مع الخط الإستراتيجية ومتطلبات تنفيذها.

• غياب العمل المؤسسي والارتهان إلى القدرات الذاتية والشخصية لرئيس البلدية، حيث أن غالبية البلديات لم تصل إلى قناعة أهمية التخطيط الاستراتيجي خاصة عند - الإدارة العليا- القيادة، ويفتقر جزء كبير منهم المهنية في العمل ويغلب عليهم طابع الروتين ومعالجة المستجدات والأعمال اليومية أكثر من العمل وفق منهج إداري واضح له ولمن يعمل معهم، مما ينعكس على ثقافة المنظمة ومناخها التنظيمي بشكل غير مناسب.

• عدم أهلية بعض رؤساء البلديات للمنصب حيث يفترقون إلى الحد الأدنى من التعليم الأكاديمي وانعكس ذلك في صعوبة فهمهم لمصطلحات ومفردات الحديث الإداري المتخصص. أثناء المقابلات معهم. حيث أن بعضهم يحمل اقل من ثانوية عامة.

• غياب التوظيف وفقا للحاجة وعلى أسس الكفاءة المهنية، وإتقال الهيكل التنظيمي بالوظائف الممكن الاستعاضة عنها بالمعدات، عمال النظافة في الشوارع الرئيسية.

• غياب نظم التحفيز - المادية والمعنوية - للعاملين في البلديات الفلسطينية.

• افتقار كثير من البلديات لوحدة تخطيط متخصصة تعنى بالدراسات والأبحاث في مجال عمل البلديات، كالتخطيط والإدارة الإستراتيجية، وقياس وتقييم الأداء بمستوياته الثلاث، مما ينعكس سلبا على كفاءة وفاعلية الأداء وجودة المخرجات والخدمات المقدمة للمواطن.

• بعض البلديات التي تحقق انجازات و قفزات نوعية ونجاحات تعود في اغلبها لشخص رئيس البلدية ومدى انسجام أعضاء المجلس البلدي والكادر الوظيفي وتعاونهم وتواصلهم مع المجتمع وجمهور المواطنين.

• عدم وضوح معايير ومقاييس الأداء ومؤشراتها للمنفذين وافتقارهم لمدلولاتها وكيفية التعامل معها في العمل اليومي.

• عدم جدية المشاركات في ورشات العمل واللقاءات الجماهيرية في عملية التخطيط، و قلة مشاركة المتخصصين من المجتمع المشارك فيها - خاصة المجتمع المحلي، أفراد ومؤسسات.

• قلة الوعي الاجتماعي عند الجمهور - أفراد ومؤسسات- لأهمية دورهم في المتابعة والتقييم وحق المساءلة للمجالس البلدية. في اغلب المدن والبلديات الفلسطينية. و عدم متابعة المجتمع المحلي ومساءلته للبلدية عن مدى تنفيذها لخطتها الإستراتيجية.

• التكلس في الروتين والعمل اليومي، على حساب لقاءات التخطيط ومراجعة الخطط وتقييم الأداء ومتابعة الأعمال و الأنشطة الداعمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها.

• الاعتماد على التمويل الخارجي في دعم وتمويل المشاريع للبلديات وقلة خطط التمويل الذاتي.

• حرمان بعض البلديات من عوائد تقديم الخدمات - الكهرباء والماء- خاصة في المحافظات التي تسيطر عليها شركات خاصة.

• ارتهان تمويل المشاريع بمجموعة شروط ومتطلبات لا تستطيع البلديات توفيرها لعدة أسباب منها الجدية في التعامل والاعتقاد أن الوساطة والمحسوبية هي من يحرك ذلك في الجهات الداعمة والتمويل.

3.5 التوصيات

استرشادا بضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي خرجت بها قام الباحث بتقديم عدد من المقترحات آملا أن تعزز توجهات الجهات ذات العلاقة والمعنية بتطوير ودراسة واقع الحكم المحلي في فلسطين، والوقوف على المشاكل التي يعاني منها، وتقديم الحلول لتلك المشاكل من خلال إجراء الدراسات التخصصية وتوفير متطلبات بناء المؤسسات وترسيخ مبادئ وأسس العمل المؤسسي وتعميم استخدامها وتدريب المنفذين والكادر الوظيفي عليها، بهدف إحداث إسهام في التنمية المستدامة في فلسطين. وعليه يقدم المقترحات التالية:

1. ضرورة تدريب أعضاء المجالس البلدية على تنفيذ الخطة الإستراتيجية، في إطار مستقل عن عملية صياغة الخطة الإستراتيجية.

2. دوام استحضار الرؤية والرسالة لدى صياغة الخطة وعند التنفيذ وإبقائها كبوصلة ترشد منفيدي الخطة إلى أين يتجهون في أدائهم، وذلك لمعالجة نتيجة تعديل قطاعات العمل. والتأكيد على مبدأ صياغة الأولويات في قطاعات العمل ومشاريع الخطة الإستراتيجية وبمشاركة الأطراف ذوي العلاقة.

3. إجراء دراسات مستقلة في كل بلدية تهدف لتحديد احتياجاتها وترتيب هذه الاحتياجات على سلم أولويات يشارك فيها المجتمع المحلي خاصة من ذوي المسؤولية والاختصاص.

4. ضرورة تطوير نظام متكامل لتقييم أداء الهيئات المحلية تقييما مؤسسيا و العمل على إيجاد حزمة

برمجية محوسبة تعمل كنظام تقييم أداء لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، و تقديمها للبلديات كي تعمل على القيام بدور الرقيب على الأداء ومقيّم في ذات الوقت من خلال الربط المركزي في تقييم الأداء وتجاوز عقبات وتحديات تنفيذ عملية تقييم الأداء لتكون حالة من المشاركة في تقييم الأداء الذاتي والخارجي.

5. إيجاد نظام تحفيز ومكافآت وترقيات مبني على الانجاز والأداء، واستقطاب كادر وظيفي تتوفر فيه قدرات العمل وفق ذهنية العمل المؤسسي وتدريب الكادر المتوفر وتحسين أداءه.

6. ضرورة تحديث التشريعات والقوانين الخاصة بالحكم المحلي التي تسهم بدورها في تسهيل تنفيذ الخطط الإستراتيجية من الجهات ذات العلاقة ؛ مثل إعطاء صلاحيات للهيئات المحلية بعمل شراكات استثمارية وتنفيذها لتدر دخل مؤازرا للبلديات وزيادة قدراتها التمويلية الذاتية لبرامجها ومشاريعها، وقوانين تطور من ضبط شروط الترشح لعضوية المجالس البلدية وتحديدًا رئيس البلدية بحيث تتوفر الكفاءة في من يتقدم لعملية الترشح، لتصويب واقع المعايير التي يعتمد عليها المقترح - المُنتخب- لتكون المجالس البلدية قادرة على الأداء الفعّال لما يحقق مصلحة المؤسسة- البلدية- إذ أن مزاجية الانتقاء على أسس حزبية وعائلية يكون على حساب مصلحة المؤسسة كما هو الواقع في البلديات الفلسطينية في الانتخابات الأخيرة عام 2017م.

7. ضرورة توفير نظام رقابة فعّال على أداء البلديات يسهم في ضبط أداء البلديات وفق الخطة الإستراتيجية وتعزيز ثقافة الأداء المؤسسي، وتحقيق مبادئ الحكم الرشيد فيها ويتمثل في رقابة عملية التوظيف وفق الحاجة والكفاءة وتكافؤ الفرص أمام المتقدمين لشغل الوظائف في البلديات.

8. تشجيع استكمال الدراسات المكملة لهذه الدراسة وغيرها حيث بينت الدراسات السابقة أن ميدان البحث في مجال تطبيق الإستراتيجية ما زال يحتاج لكثير من الأبحاث والدراسات لإثراء هذا الميدان وخاصة في المجتمع العربي وتحديدًا الفلسطيني لخصوصيته وحاجته الملحة لبناء مؤسسات دولته المنشودة.

9. ضرورة تفعيل وتحفيز المجتمع المحلي، ومكوناته من مؤسسات وأفراد وأحزاب وتنظيمات وعشائر وعائلات في عملية المشاركة في الخطة الإستراتيجية بالصياغة والإعداد والمتابعة في تنفيذها، وذلك من خلال تحديد سياسات وإجراءات وتدابير من الجهات ذات العلاقة.

10. ضرورة تحفيز البلديات على توفير مصادر دخل واستثمارات لتمويل مشاريعها ذاتيا وبالشراكة مع القطاع الخاص وغيرها من وسائل تجنيد واستقطاب الأموال للمشاريع التنموية للتغلب على نقص التمويل وتشكيل صمام أمان للبلديات من تحديات ومخاطر تقلب الأوضاع والظروف البيئية المحيطة في مختلف جوانبها السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

11. أهمية ضرورة تحديث الهياكل التنظيمية للبلديات ليتماشى مع الخطط الإستراتيجية والتغيرات المطلوبة نحو التحسين والتطوير و استحداث وحدات متخصصة في التخطيط والإدارة والتنفيذ الاستراتيجي في كل البلديات الفلسطينية، وتعيين كادر متخصص في التنمية المستدامة، بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

12. ضرورة تعاون وتعزيز مشاركة الهيئات المحلية المتجاورة وتفعيل مجالس الخدمات المشتركة وإعطائها مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات في الرقبة ونقل الخبرات فيما بينها.

13. اعتماد نموذج تقييم أداء مؤسسي للبلديات والهيئات المحلية يتناسب والحالة الفلسطينية يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة التعامل معه من خلال توزيعه على الهيئات المحلية ومتابعة عملية تقييم الأداء المؤسسي وضمان تنفيذها من خلال سن قانون يلزم الهيئات المحلية باعتماده كأسلوب عمل.

14. ضرورة دمج تكاليف تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الميزانية السنوية. وتوضيح أولويات الإنفاق على المشاريع.

15. ضرورة تدريب أعضاء المجلس البلدي في مجال تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

16. أهمية ضرورة التأكيد على واقعية الخطط المستقبلية عند صياغتها وإعدادها وخاصة في مجال الجداول الزمنية وتوفير متطلبات التنفيذ، رصد الأولويات حسب شدة الاحتياجات لدى المجتمع المحلي في البرامج والمشاريع،

17. ضرورة أن تضطلع وزارة الحكم المحلي بدور الفاحص لواقعية الخطط الإستراتيجية للبلديات الفلسطينية من خلال وحدة متخصصة لذلك يتم استحداثها في مقر الوزارة .

18. قيام البلديات بمراعاة المرونة الزمنية في رسم الخطط الإستراتيجية.

19. تقدم الدراسة في الجدول (1.5) نموذج تحقق مقترح كوسيلة تثبت وتحقق من امتلاك البلديات لنظام تقييم أداء متطور وللتأكد من قيامها بعملية تقييم الأداء حسب الأصول بحيث يُعمل على حوسبة هذا النموذج وربطه مركزيا بوحدة متابعة وتقييم متخصصة في وزارة الحكم المحلي تقوم على تنفيذه بشكل دوري مرتبطة بمسؤولية الرقابة المستمرة والدائمة على أداء نشاطات العاملين في البلديات الفلسطينية وحدات متخصصة في البلديات بحيث تمتلك هذه الوحدات صلاحيات ومسؤوليات تضمن قيامها بهذه المهمة بكفاءة وفاعلية.

20. توصية بإجراء الدراسات المكملة لنتائج هذه الدراسة والبناء عليها في مواضيع ذات الصلة لإثراء المكتبة الفلسطينية وإشباع موضوع البحث من خلال دراسة جوانبه وتفصيلاته مثل دراسات؛ تقييم الأداء التنظيمي في البلديات الفلسطينية، دراسة التطوير التنظيمي ومتطلباته في البلديات الفلسطينية، واقع التطوير التنظيمي وأثره في البلديات الفلسطينية، دراسة عوامل نجاح تنفيذ الخطط الإستراتيجية ومعوقات الأداء. إجراء دراسات مقارنة تنفيذ الخطط الإستراتيجية بين البلديات الفلسطينية، بهدف

تعميم التجارب الناجحة والوقوف على معوقات تنفيذ الخطط في البلديات المتعثرة في تنفيذ خططها الإستراتيجية.

جدول (1.5) نموذج تحقق من تنفيذ الهيئات المحلية لعملية تقييم الأداء المؤسسي الداخلية لخطتها الإستراتيجية

المؤشر/ المتطلب	الوثيقة / ملاحظة	مؤشرات الأداء	رأي فريق التقييم
هل تتوفر في البلدية سياسات وأنظمة تدعم عملية تقييم الأداء المؤسسي؟	قرارات، الخطة الإستراتيجية، محاضر اجتماعات	وجود قرارات بتشكيل لجان خاصة بعملية تقييم الأداء المؤسسي-وجود أهداف تدعم التقييم المؤسسي	موجود نسبيا غير موجود
هل تتم عملية تقييم الأداء للبلدية كمؤسسة وكوحدة وحدة بصفة مستمرة؟	التقارير السنوية - الخطة الإستراتيجية	إجراء عملية تقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري- تقرير موثق بوجود وإجراء التقييم الذاتي	موجود نسبيا غير موجود
هل هنالك خطة للبلدية لتقييم برامجها، خدماتهم؟ رضا المستفيدين والمتعاملين معها؟	الخطة الإستراتيجية- تقارير الوحدات الإدارية في البلدية	دراسات مسحية - استطلاع رأي الجمهور - وثائق معالجة الشكاوى والاقتراحات-وجود خطة تقييم البرامج- الفترات الزمنية التي تغطيها الخطة	موجود نسبيا غير موجود
ما مدى التزام البلدية بخطة تقييم الأداء؟	تقارير الوحدات الإدارية- ملاحظات التنفيذ	وجود تقارير تقييمية- تقييم البرامج وفق مدتها الزمنية ومراحل تنفيذها- شمولية عملية تقييم الأداء	موجود نسبيا غير موجود
من يشارك في عملية تقييم الأداء المؤسسي؟ جهات ذات العلاقة	وثائق التقييم المؤسسي- تقارير خاصة-محاضر اجتماعات- استبانة جمع البيانات	مشاركة الجهات ذات العلاقة في عملية التقييم - نسبة تمثيلها في عملية التقييم- نوعية المشاركة وفعاليتها	موجود نسبيا غير موجود
ما مدى وجود نظام تقييم أداء مؤسسي؟ ما هو الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الاستراتيجيات؟	وجود دليل إجراءات علمية تقييم الأداء المؤسسي-دليل التقييم الذاتي، أسس بناء الهيكل التنظيمي، وصف توصيف وظيفي.	وجود دليل يتضمن كافة الإجراءات وأساليب تنفيذها ومنهجية العمل- تحديد مسؤولية من؟في الإدارة- وجود نماذج تفصيلية لجمع البيانات- برامج محوسبة لمعالجة البيانات-	موجود نسبيا غير موجود
هل يتم مراجع نتائج عملية تقييم الأداء المؤسسي من قبل قيادة البلدية؟	محاضر اجتماعات البلدية- تقارير -	خطة تفصيلية بأنشطة التقييم-تقارير التقييم موقعة حسب الأصول- قائمة نتائج التقييم- خطابات للجهات المسؤولة لتحسين الأداء ومراسلات رسمية بالخصوص	موجود نسبيا غير موجود

قائمة المراجع

• المراجع العربية

1. الألمعي، ع (2004) " الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير الإداري في الوطن العربي". القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. التميمي، هـ (2012) " العلاقة بين تطبيق نموذج التميز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني " رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة القدس - فلسطين.
3. التوجري، م (2004) "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
4. حمزاوي، م (2013) "قياس الأداء في المؤسسات المعاصرة، قياس الأداء في العمل الأمني"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، الرياض، المملكة العربية السعودية 1434هـ.
5. الدجني، إ، ع (2011) " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"(رسالة دكتوراة غير منشورة)، الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس.
6. دزاييت، خ، وآخرون(2013) " تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.
7. الدعجة، ف (2016) " أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية-لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية" جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
8. ردايه، ش (2006) "التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني، الواقع والإمكانيات،

- حالة دراسية الضفة الغربية" جامعة القدس (رسالة ماجستير غير منشورة)، القدس، فلسطين.
9. السكارنة، ب، خ (2015) "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي" دار المسير، ط1، عمان، الأردن.
10. الشملة، ع (2017) "التطوير التنظيمي" أم السماق، عمان الأردن. منشورات جامعة القدس المفتوحة ص 151 وما بعدها.
11. الشملة، ع (2014/7) "التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية" المنهل، عمان، 23-50.
12. الطعامنة، م (ب.ت) "معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
13. عبد الرحيم، م (2014) " دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق الترافف وبناء نموذج العمل المؤسسي" التحول من الفردية إلى المؤسساتية" الدوحة - قطر ، مجلس التعاون الخليجي.
14. عبيد، ش، وآخرون، (2005) "تقييم أفراد المجتمع المحلي لأداء أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في بلديات محافظة جنين في الدورة الانتخابية التي جرت عام (2005) " مجلة جامعة الأقصى، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص ،283-249 يونيو 2013.
15. العواملة، ن، الحنيطي، م (1995) "عملية تقييم الأداء للمجالس البلدية في الأردن دراسة ميدانية" الاردن، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد، الصفحات 93-123.
16. القطامين، أ (2002) " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية" مجلة العلوم الاقتصادية والمالية، جامعة مؤتة، عمان، 53-87.
17. قلعوي، غ (1998) "رقابة الأداء" المسار للدراسات والاستشارات والنشر، الشارقة، قطر 1998.

18. كاظم ، ر (2015) " مفاهيم التخطيط " كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بابل، بابل - العراق.
19. ماضي، م (2004) " نحو إدارة اقتصادية للقطاع العام والحكومي وقياس الأداء بروح القطاع الخاص"، مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
20. المبيضين، م (2013) "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، صفحة 691.
21. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجموعة خبراء (2000) " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية" ط1، ، القاهرة.
22. مخيمر ، ع ، وآخرون(2004)"الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة ، مصر.
23. وزارة الحكم المحلي الفلسطيني (2013)"التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية يوم توجيهي للمجالس البلدية المنتخبة سياسة وزارة الحكم المحلي بخصوص التخطيط التنموي الاستراتيجي" البيرة ، 29 كانون ثاني 2013.
24. المنصور، ن، الأحمدى، ط (2004) " قياس إنتاجية الإدارة الحكومية في الوطن العربي (مقاييس مقترحة)" مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
25. المنظمة العربية للإدارة، مجموعة خبراء (2004) "الاتجاهات المعاصرة لتحسين الأداء المؤسسي" ط1، القاهرة، مصر، ص 143.
26. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجموعة خبراء (2000) "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية" ط1، القاهرة، مصر ص10.

27. ناصر، فواز (2013) "نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية ، نابلس - فلسطين.

28. وزارة الحكم المحلي الفلسطيني (2010) " دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية" رام الله، فلسطين.

• المراجع لأجنبية

1.Ivančić, V. (2013) "The biggest failures in managing strategy implementation, Interdisciplinary Management Research , pp. 197-208.

2.Todd Litman, Victoria Transport Policy Institute,"Planing Principles and Practices",2013. <http://www.vtpi.org/planning.pdf>.

3.Gao, J. (2012). "How does Chinese local government respond to citizen satisfaction surveys? A case study of Foshan City. Australian Journal of Public Administration, 71(2), Pp136-147.

4.Swanson,r,Holton,e "foundation of human resource development",III,2001.

5.Khaleefh, Sami" In Search for a Model: Planning with Community Participation in the Palestinian Novelty Municipalities". An-Najah National University, Faculty of Graduate Studies 2011.

6.Max Saunders "Constructs and systems: Connecting strategy deployment and performance excellence", Centre for Organizational Excellence Research, Institute of Technology and Engineering, New Zealand; 2009.

7.Robert S. Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance" Jan-Feb 1992,(PP. 71-79).

8.Akpanim Ntekim Ekpe," Analysis of Performance Appraisal System of the Nigerian Public Sector Organizations ",IOSR Journal Of Humanities And Social Science.2013.

9. Gowel andrson,"How To Measure Performance "A hand-book of Techniquesand-Tools". www.ialiait.org/resource.
- 10.Manasa, K. & Reddy, N. (2009)."Role of Training in Improving Performance". The IUP Journal of Soft Skills, 3,Pp 72-80.
- 11.Kim, P. S. (2011, April). Performance management and performance appraisal in the public sector, New York, NY, April (pp.48-68).

•مواقع وروابط عبر الشبكة:

- BD.1 .(2016 ,11 7) .*appraisal* . تاريخ الاسترداد 4 2 ,2017 ، من
businessdictionary.com:
<http://www.businessdictionary.com/definition/appraisal.html>.
- MDLF.2 .(2016 ,5 2) . من نحن . تاريخ الاسترداد 18 1 ,2017 ، من صندوق تطوير
واقراض البلديات:
mid=0.&PageID=106&http://www.mdlf.org.ps/Details.aspx?LangID=ar
- 3.أحمد السيد كردي. (2014 ,11 24) .أهم طرق تقييم الأداء . تاريخ الاسترداد 2 11 ,2016 ،
من :http://kenanaonline.com:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67676>.
- 4.بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية. (2013 ,9 7) .بوابة الهيئات المحلية الفلسطينية . تاريخ
الاسترداد 2 12 ,2016 ، من عمار يا فلسطين:
<http://www.baladiyat.ps/WebSite/AR/Default.aspx>
- 5.عبدالرحيم محمد. (2016 ,3 2) .قياس الاداء المتوازن وفلسفة ادارة الاداء في القطاع الحكومي .
تاريخ الاسترداد 9 3 ,2017 ، من مدونة الدكتور عبدالرحيم محمد: <http://dr-ama.com/?p=332>
- 6.المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية. (2016 ,3 7) .بطاقة الاداء المتوازن بالتطبيق على
الموارد البشرية و إدارة المواهب . تاريخ الاسترداد 9 2 ,2017 ، من المنتدى العربي لادارة
الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hrdiscussion222.html>

7. المنظمة العربية للتنمية الادارية. (19 9, 2000). قياس الأداء المؤسسي للجهة الحكومية. تاريخ الاسترداد 13 8, 2016، من المنظمة العربية للتنمية الادارية:
<https://www.arado.org/PublicationDetails.aspx?PubID=107>

8. وزارة الحكم المحلي الفلسطينية. (1 2, 2013). معايير تقييم أداء البلديات. تاريخ الاسترداد 5 6, 2016، من وزارة الحكم المحلي الفلسطينية:
http://www.molg.pna.ps/MUNICIPAL_DEVELOPMENT_PROGRAM-.ar.pdf

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
164	نموذج تقييم الأداء المؤسسي وزارة الحكم المحلي الفلسطيني	1.2
187	قائمة محكمين الاستبانة	1.3
188	أداة الدراسة - الاستبانة	2.3

ملحق رقم (1.2) نموذج تقييم الأداء المؤسسي وزارة الحكم المحلي الفلسطيني

PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY
MINISTRY OF LOCAL GOVERNMENT



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الحكم المحلي

نموذج تقييم الأداء المؤسسي لعام /

الهئية المحلية: -----
اسم المقيم: -----
تاريخ التقييم: -----

مقدمة : يهدف تقييم الأداء المؤسسي إلى قياس نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الهيئات المحلية وذلك من خلال المحورين التاليين:

✓ المحور الأول: الإدارة و الموارد

ويضم المعايير الرئيسية التالية :

- ❖ الإدارة العليا (الحوكمة).
- ❖ الاستراتيجية.
- ❖ العمليات.
- ❖ الموارد البشرية.
- ❖ الموارد المالية.

المدخلات

✓ المحور الثاني: نتائج الأداء المؤسسي

و يضم المعايير الرئيسية التالية :

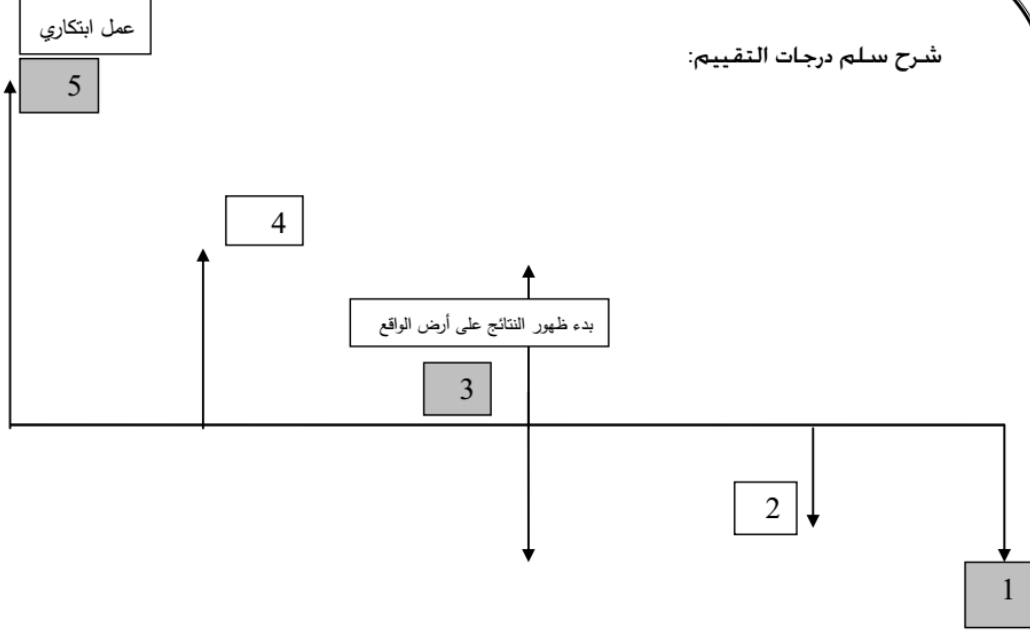
- ❖ علاقات الهيئة المحلية.
- ❖ التنمية المجتمعية.
- ❖ النتائج العامة ومؤشرات الأداء.

نتائج الأداء المؤسسي

و سيتم تقييم المحاور حسب توافر الإثباتات حسب سلم الدرجات التالي:

سلم الدرجات المؤسسي:	
يوجد بعض الإثباتات والدلائل الملموسة (25% - 1%)	1
يوجد إثبات ودلائل ملموسة (26% - 50%)	2
يوجد إثبات واضح ودلائل واضحة (51% - 75%)	3
يوجد إثبات ودلائل واضحة بدرجة كبيرة (76% - 89%)	4
يوجد إثبات شمولي وعمل ابتكاري (90% - 100%)	5

شرح سلم درجات التقييم:



- ❖ 1 : يوجد بعض الإثباتات والدلائل الملموسة كحد أقصى بنسبة 25% من الإجمالي العام. المنهجية مترابطة و مؤثرة كحد أقصى بنسبة 25% من الإجمالي العام. يوجد تطبيق للخطط كحد أقصى بنسبة 25% من الإجمالي العام. يوجد تقييم و تحسين للخدمات المقدمة كحد أقصى بنسبة 25% من الإجمالي العام. نتائج حقيقية من العمل كحد أقصى 25 بنسبة % من الإجمالي العام.
- ❖ 2 : يوجد إثباتات ودلائل ملموسة كحد أقصى بنسبة 50% من الإجمالي العام. المنهجية مترابطة و مؤثرة كحد أقصى بنسبة 50 % من الإجمالي العام. يوجد تطبيق للخطط كحد أقصى بنسبة 50% من الإجمالي العام. يوجد تقييم و تحسين للخدمات المقدمة كحد أقصى بنسبة 50% من الإجمالي العام. نتائج حقيقية من العمل كحد أقصى بنسبة 50% من الإجمالي العام.
- ❖ 3 : يوجد إثبات واضح ودلائل واضحة كحد أقصى بنسبة 75% من الإجمالي العام. المنهجية مترابطة و مؤثرة كحد أقصى بنسبة 75% من الإجمالي العام. يوجد تطبيق للخطط كحد أقصى بنسبة 75 % من الإجمالي العام. يوجد تقييم و تحسين للخدمات المقدمة كحد أقصى بنسبة 75% من الإجمالي العام. نتائج حقيقية من العمل كحد أقصى بنسبة 75 % من الإجمالي العام.

❖ 4: يوجد إثبات ودلائل واضحة بدرجة كبيرة كحد أقصى بنسبة %89 من الإجمالي العام. المنهجية مترابطة و مؤثرة كحد أقصى بنسبة %89 من الإجمالي العام. يوجد تطبيق للخطط كحد أقصى بنسبة %89 من الإجمالي العام. يوجد تقييم و تحسين للخدمات المقدمة كحد أقصى بنسبة %89 من الإجمالي العام. نتائج حقيقية من العمل كحد أقصى بنسبة %89 من الإجمالي العام.

❖ 5: يوجد إثبات شمولي ودلائل شمولية كحد أقصى بنسبة %100 من الإجمالي العام. المنهجية مترابطة و مؤثرة كحد أقصى بنسبة %100 من الإجمالي العام. يوجد تطبيق للخطط كحد أقصى بنسبة %100 من الإجمالي العام. يوجد تقييم و تحسين للخدمات المقدمة كحد أقصى بنسبة %100 من الإجمالي العام. نتائج حقيقية من العمل كحد أقصى بنسبة %100 من الإجمالي العام.

إرشادات التقييم المؤسسي:

- يتطلب كل جانب من جوانب التقييم عدد (3) مقيم من وزارة الحكم المحلي حيث:
 - ❖ محور الإدارة و الموارد ويتطلب وجود:
 - مقيم بدرجة مدير إداري فأعلى.
 - مقيم بدرجة مدير مالي فأعلى.
 - مقيم بدرجة مدير فني فأعلى.
 - ❖ محور نتائج الأداء المؤسسي ويتطلب وجود:
 - مقيم بدرجة مدير فني فأعلى.
 - مقيم بدرجة مدير إداري فأعلى.
 - مقيم بدرجة مدير منطقة فأعلى.
- ❖ منسق اللجنة:
 - موظف فئة ثانية فأعلى.

- في نهاية كل جانب من جوانب التقييم لابد من تحديد نقاط الضعف و نقاط القوة التي لمسها المقيم في أداء الهيئة المحلية في هذا الجانب و عليه أن يقترح آلية للتحسين.
- يتم احتساب النتيجة النهائية لكل معيار رئيسي بضرب المعدل النهائي للمعايير الفرعية مع الوزن النسبي للمعيار الرئيسي وبعد ذلك يتم ترصيدها في ورقة ترصيد المعايير حسب نموذج (2).
- يتم اجتماع كافة المقيمين واحتساب النتائج النهائية بعد ترصيدها في ورقة ترصيد النتائج النهائية حسب نموذج (3).

- يكون رئيس اللجنة أحد المقيمين (بدرجة مدير فأعلى) وتكون اللجنة مكتملة العدد.
- يتم إعطاء القيمة الكمية لأداء كل هيئة محلية في نهاية التقييم كما بالجدول التالي:

عدد النقاط	النسبة المئوية	النتيجة
أقل من 200	1% - 49%	أداء ضعيف.
من 201 إلى 300	50% - 69%	أداء متوسط يحتاج الى تطوير.
من 301 إلى 400	70% - 89%	أداء جيد يحتاج الى تطوير.
من 401 إلى 500	90% - 100%	أداء ممتاز يلزمه الاستمرار.

- يتم تسليم نتائج كل هيئة محلية على شكل تقارير وموقعة من قبل وزير الحكم المحلي.



أولاً : محور الإدارة و الموارد [الإدارة العليا - الاستراتيجية - العمليات - الموارد البشرية - الموارد المالية]

الهئية المحلية : -----	تاريخ التقييم : -----
اسم المقيم : -----	

الإدارة العليا (الحكومة)						1
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	1.1 رئيس الهيئة المحلية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 يقدم رئيس الهيئة المحلية القدوة الحسنة لدعم الثقافة المؤسسية.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 يشارك رئيس الهيئة المحلية الموظفين في اتخاذ القرار .
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 يهتم رئيس الهيئة المحلية بالمساءلة و المصادقية.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 يستطيع رئيس الهيئة المحلية تحمل أدواره كتصميم السياسة العامة و تفعيل دور المجلس البلدي واللجان المتخصصة.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 يشارك رئيس الهيئة المحلية في المؤتمرات و الندوات و نشاطات المجتمع وتفعيل دور العلاقات العامة.
المجموع ÷ عدد النشاطات						
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	1.2 المجلس البلدي
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 يتمتع أعضاء المجلس البلدي بمؤهلات و خبرات عالية ومتنوعة.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 يتمتع أعضاء المجلس البلدي بقبول مجتمعي وتمثيل لكافة الشرائح.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 يزود المجلس البلدي الهيئة المحلية بالأنظمة التي تمكنه من القيام بوظائفه.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 التزام أعضاء وعضوات المجلس البلدي بالحضور والمشاركة في كافة اجتماعات الهيئة المحلية ولجانها .
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 يتحمل المجلس البلدي دوره جيداً بالدفاع عن الهيئة المحلية و نشاطاتها ويتبنى سياساتها العامة.
المجموع ÷ عدد النشاطات						
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	1.3 تطوير الرؤية و الرسالة و القيم المؤسسية للهيئة المحلية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 رؤية وأهداف الهيئة المحلية و اذحة و مفصلة للعاملين في الهيئة المحلية وذوي المصلحة.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 رسالة الهيئة المحلية واضحة جداً للجمهور و المموليين وذوي المصلحة مع الهيئة المحلية .



	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	يتم مراجعة الاهداف الرئيسية والفرعية بصفة مستمرة لغرض تطويرها.
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	1.4	التعامل مع جميع الجهات المعنية بعمل الهيئة المحلية [داعمين ، ممولين ، مواطنين ،مؤسسات حكومية،مؤسسات أهلية- قطاع خاص - مغتربين]
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	تتعاون الهيئة المحلية مع المؤسسات الأخرى للقيام بمشروعات تطويرية مشتركة.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	تقوم الهيئة المحلية بمراجعة أهدافها وممارساتها المتعلقة بخدمات المواطنين بصفة مستمرة .
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	توجد الهيئة المحلية قنوات اتصال فعالة و مباشرة و منتظمة مع جميع الجهات المعنية.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	تستخدم الهيئة المحلية وسائل متعددة للاطلاع على رأي الفئات المعنية و تظلماتهم و التعرف إلى مؤثراتها و العمل على تحسينها.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	يتم تقدير الجهود و المساهمات المميزة للفئات المعنية.
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	1.5	توفير بيئة مشجعة على الابداع و تبني سياسة التغيير
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 ✓	تشجع الهيئة المحلية تبادل الآراء و النقاش البناء.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	تشجع الهيئة المحلية الموظفين المبدعين وتحفزهم.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	توفر الهيئة المحلية بيئة مشجعة على الإبداع.
المجموع ÷ عدد النشاطات							
الاستراتيجية							2
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	2.1	بناء الاستراتيجية بناء على حاجات جميع المعنيين
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	يتم جمع و تحليل معلومات كافية تضمن معرفة بيئة العمل البلدي و الظروف المحيطة به.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	يتم مراعاة التطورات المستقبلية وفهمها ومدى تأثيرها في البلدية وفي جميع المعنيين.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 ✓	يتم بناء الاستراتيجية بناء على تطلعات ورغبات السكان و الفئات المعنية .
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	2.2	إعداد الاستراتيجية بصورتها النهائية
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	تتضمن الاستراتيجية تحديداً للفرص الحالية و المستقبلية.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	تتوافق الاستراتيجية مع الرؤية والتوجه المستقبلي.



							3	تراجع الشفافية في إعداد السياسة و الاستراتيجية ومراجعتها و تحديثها.
المجموع ÷ عدد النشاطات								
							2.3	تحديث و تطوير الاستراتيجية
							1	يتم تقييم مشاريع الطرق و المناطق و آليات عملها بصورة دورية بناءً على الخطة الاستراتيجية .
							2	يتم تقييم الانجازات المنفذة والمدرجة بالخطة الاستراتيجية ويتم تطويرها باستمرار .
							3	يتم مراجعة وتحديث أهداف الخطة الاستراتيجية باستمرار .
المجموع ÷ عدد النشاطات								
العمليات								
							3.1	التخطيط الحضري و تنظيم المدن
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]							1	الخطط التنفيذية تعكس الخطط الاستراتيجية للهيئة المحلية.
							2	يخطط لاستغلال الموارد جيداً.
							3	معطيات و آراء ذوي المصالح تؤخذ بعين الاعتبار أثناء التخطيط.
							4	يتم تحديث الخطط التنفيذية باستمرار .
المجموع ÷ عدد النشاطات								
							3.2	إدارة أنظمة المعلومات
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]							1	يوجد نظام معلومات إدارية محوسب للعاملين في الهيئة المحلية و يلبى حاجاتهم.
							2	يتم تطوير نظام المعلومات الإدارية المحوسب دورياً.
							3	يستطيع المواطن أو المؤسسة المعنية تقديم طلب الكتروني عبر الموقع الالكتروني.
							4	يتم تلقي المواطن أو المؤسسة المعنية رداً على طلبه الالكتروني إلكترونياً.
							5	يتم تجميع المعلومات و تصنيفها وإدارتها لدعم تطبيق الاستراتيجية من خلال قواعد بيانات وبرامج إدارة محتوى.
							6	الموقع الإلكتروني فعال و يصف عمل الهيئة المحلية كاملاً و يقدم المعلومات اللازمة للمواطنين.
							7	يتم تنظيم الأرشيف و توثيقه و إدخال التحسينات اللازمة لتسهيل العمل.
							8	يتم بناء و صيانة قواعد بيانات جغرافية رقمية شاملة ودقيقة و محدثة لمناطق نفوذ البلدية.
المجموع ÷ عدد النشاطات								



حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	إدارة الممتلكات	3.3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام فعال لإدارة أمن الممتلكات.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد لدى الهيئة المحلية نظام لتسجيل و تقييم الأصول الثابتة.	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد إحصائية بالعقارات المملوكة للهيئة المحلية و مساحتها و مواقعها.	3
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	إدارة الخدمات الرئيسية	3.4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام فعال لإدارة نظام رخص البناء.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام فعال لإدارة نظام رصف و إنارة الطرق.	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام فعال لإدارة نظام الصرف الصحي.	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام فعال لإدارة نظم و عمليات النظافة.	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام فعال لإدارة نظام توزيع المياه.	5
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	شبكة العلاقات مع المانحين	3.5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام فعال لإدارة و تحضير المشاريع.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توجد قاعدة بيانات بالمتبرعين و المانحين (المحليين و الدوليين).	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نشاطات فعالة لجلب التمويل (زيارات - اجتماعات - حفلات -رحلات).	3
المجموع ÷ عدد النشاطات							
الموارد البشرية							4
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	الهيكل التنظيمي	4.1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الهيئة المحلية لها هيكل تنظيمي واضح لخطوط السلطة و المسؤولية.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعزز الثقافة السائدة على انخراط كافة المستويات الإدارية في اتخاذ القرار .	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتناسب الوصف الوظيفي مع الهيكل التنظيمي الموجود بالهيئة المحلية.	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم تحديث الهيكل التنظيمي وفق منهجية واضحة .	4
المجموع ÷ عدد النشاطات							



حد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]		5	4	3	2	1	تخطيط وإدارة الموارد البشرية	4.2
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 يتم دراسة الاحتياجات الوظيفية بناء على الهيكلية المعتمدة.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 يتم ضمان اختيار أكثر المتقدمين كفاءة وملاءمة للعمل وتوظيفهم.	✓
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 يتم الاستفادة من استبانات رأي الموظفين ومن المعلومات ومن الآراء الواردة منهم لتحسين سياسات الموارد البشرية واستراتيجياتها وخططها.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 يتلاءم عدد الموظفين مع حاجات الهيئة المحلية.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 هناك شفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين (ترقيات ، تدريب ، نقل).	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 يوجد تطبيق فعال لنظم التظلم الوظيفي.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 تخطط الهيئة المحلية لتحديد احتياجاتها من الأفراد على مختلف المستويات.	
							المجموع ÷ عدد النشاطات	
حد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]		5	4	3	2	1	بناء و تعزيز قدرات العاملين	4.3
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على متطلبات العمل.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 توفر الهيئة المحلية فرص تدريبية كافية للموظفين.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 توجد أنظمة لمكافأة الموظفين الذين يلتزمون بالتقدم المستمر بمسيرتهم التعليمية.	
							المجموع ÷ عدد النشاطات	
الموارد المالية								5
حد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]		5	4	3	2	1	الموازنة	5.1
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 يتم إعداد الموازنة السنوية بشقيها التشغيلي و التطويري بالاستناد إلى موازنات تفصيلية.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 لا يوجد انحرافات غير مبررة في الموازنة السنوية عن الأداء الفعلي في حدود $\pm 5\%$.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 تعتبر الموازنة أداة لتقييم أنشطة الدوائر و محاسبة المسؤولين.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 يتم إعداد الموازنة السنوية الشاملة بالتنسيق مع إدارات و دوائر البلدية الأخرى.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 يتم مناقشة الموازنة مع أعضاء المجلس البلدي قبل عرضها على وزارة الحكم المحلي.	
							المجموع ÷ عدد النشاطات	
حد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]		5	4	3	2	1	التقارير المالية	5.2
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 تعد التقارير المالية بشكل محوسب.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 تعد التقارير المالية بشكل دوري.	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 تعدد الجهات المستفيدة من التقارير.	



	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التقارير المالية تشتمل على معلومات دقيقة.	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستخدم التقارير المالية لتحديد الانحرافات و تصويبها.	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تمتاز التقارير المالية بصفة الملاءمة.	6
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتوفر التقارير المالية في الوقت المناسب. (الفجوة الزمنية بين طلب التقرير و إعداده.)	7
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ،جزئياً]	5	4	3	2	1	تحصيل الرسوم و العوائد	5.3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام محوسب للفترة بالهيئة المحلية وتقدم الدراسات لتطويره.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	استراتيجية تحصيل المتأخرات على المواطنين واضحة و مفصلة للمواطنين.	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتابع الهيئة المحلية شكاوى المواطنين الخاصة بالأخطاء الواردة في فواتيرها.	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتابع الهيئة المحلية تحصيل الفواتير بالطرق القانونية (عبر المحاكم).	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستثمر الهيئة المحلية أموالها و أصولها المنقولة و غير المنقولة بكفاءة.	5
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ،جزئياً]	5	4	3	2	1	تعظيم الإيرادات	5.4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد خطط لتعظيم الإيرادات الذاتية و تنويعها.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مدى مساهمة المنح و المساعدات الخارجية غير المقيدة في تغطية النفقات التشغيلية.	2
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ،جزئياً]	5	4	3	2	1	ترشيد النفقات	5.5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم استغلال الأصول الثابتة لاغراض الهيئة المحلية متوافقاً مع طاقة الأصل الثابت.(ماكينة تصوير - غرفة عمليات-....)	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم وضع آليات لترشيد النفقات الروتينية(مكالمات هاتفية - مواد نظافة - ضيافة - مواصلات- محروقات.....) بوضع ضوابط ضمن أنظمة و قوانين تحد من الاستهلاك الغير رشيد سواء بواسطة الموظف أو الهيئة المحلية ككل.	2
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ،جزئياً]	5	4	3	2	1	العمليات المحاسبية	5.6
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد دليل حسابات شامل لكافة أنشطة الهيئة المحلية.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد نظام محاسبي يتلائم مع حجم الهيئة المحلية.	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يستخدم النظام المحاسبي بشكل دقيق.	3
المجموع ÷ عدد النشاطات							



حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ، جزئياً]	5	4	3	2	1	المخازن	5.7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد فصل بين مهام التسجيل الدفترية و الصرف الفعلي.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد موظفين مؤهلين لأعمال المخازن.	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تجرى عمليات جرد دوري للمخازن و تحدد الفائض و العجز وإعداد التقارير اللازمة لذلك.	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم متابعة أرصدة المخازن الرئيسية لكافة الأصناف مع وجود نقطة إعادة الطلب لكل صنف	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	البنية التحتية للمخزن مهيأة للتخزين.	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هناك آلية متابعة لمعالجة التالف و الراكد و التخلص منه حسب الأصول.	6
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ، جزئياً]	5	4	3	2	1	المشتريات	5.8
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم إتمام عمليات الشراء بموجب مستندات رسمية و موقعة من أصحاب العلاقة بها.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتنوع مؤهلات فريق لجنة المشتريات بين تخصصات مختلفة (إداري - فني - محاسب)	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم استلام المواد المشتراة من خلال لجنة استلام منفصلة عن لجنة المشتريات و بالتعاون مع أمين المخزن.	3
المجموع ÷ عدد النشاطات							
✓ : يتطلب تقييم هذا النشاط وجود استبانة.							



نقاط القوة في الهيئة المحلية – محور الإدارة و الموارد- :

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

نقاط الضعف في الهيئة المحلية وفرص التحسين – محور الإدارة و الموارد- :

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

توصيات أخرى إن وجدت – محور الإدارة و الموارد- :

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



نموذج تقييم الأداء المؤسسي لعام /
نموذج (2-الإدارة و الموارد)
ورقة ترصيد المعايير

أولاً : محور الإدارة و الموارد [الإدارة العليا (الحوكمة) - الاستراتيجية - العمليات - الموارد البشرية -
الموارد المالية]

	الهيئة المحلية : ----- اسم المقيم الأول : ----- اسم المقيم الثاني : ----- اسم المقيم الثالث : -----
تاريخ التقييم : -----	

الإدارة العليا (الحوكمة)				1
المعدل	نسبة مقيم ثالث	نسبة مقيم ثاني	نسبة مقيم أول	المعايير الفرعية
				1.1 رئيس الهيئة المحلية.
				1.2 المجلس البلدي.
				1.3 تطوير الرؤية و الرسالة و القيم المؤسسية للهيئة المحلية .
				1.4 التعامل مع جميع الفئات المعنية.
				1.5 توفير بيئة مشجعة على الابداع و تبني سياسة التغيير.
				المجموع
				المعدل * الوزن النسبي للمعيار الرئيسي
الاستراتيجية				2
المعدل	نسبة مقيم ثالث	نسبة مقيم ثاني	نسبة مقيم أول	المعايير الفرعية
				2.1 بناء الاستراتيجية بناءً على حاجات جميع المعنيين
				2.2 إعداد ومراجعة و تحديث الاستراتيجية.
				2.3 تحديث و تطوير الاستراتيجية
				المجموع
				المعدل * الوزن النسبي للمعيار الرئيسي



العمليات					3
المعدل	نسبة مقيم ثالث	نسبة مقيم ثاني	نسبة مقيم أول	المعايير الفرعية	
				التخطيط الحضري وتنظيم المدن	3.1
				إدارة أنظمة المعلومات	3.2
				إدارة الممتلكات	3.3
				إدارة الخدمات الرئيسية	3.4
				شبكة العلاقات مع المانحين	3.5
				المجموع	
				المعدل * الوزن النسبي للمعيار الرئيسي	
الموارد البشرية					4
المعدل	نسبة مقيم ثالث	نسبة مقيم ثاني	نسبة مقيم أول	المعايير الفرعية	
				الهيكل التنظيمي.	4.1
				تخطيط وإدارة الموارد البشرية.	4.2
				بناء و تعزيز قدرات العاملين.	4.3
				المجموع	
				المعدل * الوزن النسبي للمعيار الرئيسي	
الموارد المالية					5
المعدل	نسبة مقيم ثالث	نسبة مقيم ثاني	نسبة مقيم أول	المعايير الفرعية	
				الموازنة.	5.1
				التقارير المالية.	5.2
				تحصيل الرسوم و العوائد.	5.3
				تعظيم الإيرادات.	5.4
				ترشيد النفقات.	5.5
				العمليات المحاسبية.	5.6
				المخازن.	5.7
				المشتريات.	5.8
				المجموع	
				المعدل * الوزن النسبي للمعيار الرئيسي	



ثانياً : محور نتائج الأداء المؤسسي [علاقات الهيئة المحلية - التنمية المجتمعية - النتائج العامة ومؤشرات الأداء]

الهيئة المحلية : -----	تاريخ التقييم : -----
اسم المقيم : -----	

علاقات الهيئة المحلية						6
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ، جزئياً]	5	4	3	2	1	6.1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 ✓ يثق المواطنون بالهيئة المحلية وخدماتها.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 تستخدم الهيئة المحلية وسائل نشر متعددة للتواصل مع المواطنين و ذوي العلاقة.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 ✓ يشارك ذوي المصلحة الهيئة المحلية في عمليات اتخاذ القرار .
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 ✓ تستجيب الهيئة المحلية لشكاوى المواطنين و تتعامل معها بجدية.
المجموع ÷ عدد النشاطات						
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ، جزئياً]	5	4	3	2	1	6.2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 تلتزم الهيئة المحلية بتسليم التقارير الدورية و الأوراق الرسمية و التي تقوم وزارة الحكم المحلي بطلبها.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 فعالية التواصل مع وزارة الحكم المحلي و الالتزام بقرارات الوزارة .
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 تتعاون الهيئة المحلية مع الجهات الحكومية للقيام بوظائفها.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 تحافظ الهيئة المحلية على صلاحياتها و سلطاتها مع الجهات الحكومية.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 تراعي الهيئة المحلية صلاحيات و سلطات الجهات الحكومية.
المجموع ÷ عدد النشاطات						
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ، جزئياً]	5	4	3	2	1	6.3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 ✓ يوجد لدى المواطنون و أصحاب المصلحة صورة حسنة عن البلدية.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 ✓ تصل المعلومات عن نشاطات الهيئة المحلية إلى معظم فئات المجتمع.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 ✓ يهتم المواطنون بالتعرف على نشاطات الهيئة المحلية.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 تمتلك الهيئة المحلية استراتيجية للتعامل مع الإعلام.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 يلجأ الإعلام للهيئة المحلية في مواضيع تخص المواطنين و الهيئة المحلية.
المجموع ÷ عدد النشاطات						
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ، جزئياً]	5	4	3	2	1	6.4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 تنفذ الهيئة المحلية بعثات تدريبية خارجية باستمرار .
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 تنفذ الهيئة المحلية زيارات عمل للدول الخارجية باستمرار و تستفيد منها.



	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستقبل الهيئة المحلية الوفود الدولية باستمرار و تستفيد من تلك الزيارات.	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم الهيئة المحلية بإجراء المراسلات مع العالم الخارجي دورياً.	4
المجموع ÷ عدد النشاطات							
التنمية المجتمعية							
7							
7.1							
التخطيط والتنظيم							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد مخطط هيكلي وتفصيلي للطرق الرسمية.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد مخطط تفصيلي للمناطق.	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم وضع التشريعات الخاصة بالتنظيم و البناء في المدينة وتصادق و يتم متابعة تنفيذها.	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم إعداد و إعادة تقييم المخططات الهيكلية و التفصيلية للمدينة و مناطق التوسع المستقبلي و متابعة الإجراءات الخاصة باعتمادها و تصديقها حسب الأصول.	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم إعداد و بناء قاعدة بيانات و إحصائيات دقيقة و مسح ميداني متجدد تعتمد عليه الهيئة المحلية في إعداد المخططات المختلفة.	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم اقتراح و إعداد مشاريع التطوير الحضري لتطوير الميادين و المناطق الحضرية و مشاريع تجميل المدينة و تحسينها وتجديد المناطق المتردية و الأثرية.	6
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم إعداد المخططات الخاصة بتحديد الإطار الحضري لمناطق و أحياء المدينة المختلفة و عناصر التأثير في البيئة الحضرية.	7
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم اتخاذ تدابير خاصة و مناسبة لذوي الإعاقة الجسدية بحيث توفر خدمات مناسبة في المشاريع القائمة موجبة لخدمتهم.	8
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم اقتراح و إعداد مشاريع تخدم الفئات المهمشة كالمراة و الطفل و كبار السن وذوي الإعاقة.	9
المجموع ÷ عدد النشاطات							
7.2							
التنمية الاجتماعية							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد الهيئة المحلية في رفع المستوى التعليمي و الثقافي لدى سكان المنطقة.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم الهيئة المحلية في إيجاد مراكز صحية متعددة التخصصات .	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر الهيئة المحلية المنشآت الرياضية	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توفر الهيئة المحلية المنشآت الترفيهية	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدعم الهيئة المحلية دور العبادة	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تواجد مكتبة عامة داخل حدود نفوذ الهيئة المحلية.	6
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تواجد نوادي رياضية داخل حدود نفوذ الهيئة المحلية.	7
المجموع ÷ عدد النشاطات							



حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	الاقتصاد المحلي	7.3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توجد بيئة استثمارية جيدة و مهياً للمستثمرين.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساهم مشاريع الهيئة المحلية في تنمية الاقتصاد المحلي.	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توجد منطقة صناعية للصناعات الثقيلة داخل نفوذ الهيئة المحلية.	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توجد منطقة صناعية للصناعات الخفيفة داخل نفوذ الهيئة المحلية.	4
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	البيئة و الصحة العامة	7.4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كفاءة و فعالية خدمات النفايات الصلبة	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كفاءة و فعالية خدمات الصرف الصحي.	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتواجد مكبات النفايات بصورة مخطط لها.	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	توافر الحدائق و المتنزهات بصورة واضحة.	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كفاءة و فعالية أساليب المراقبة الصحية للمهن المختلفة.	5
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	الخدمات و البنية التحتية و المشاريع	7.5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تواجد شبكة لتصريف الأمطار تعمل بفعالية و كفاءة .	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كفاءة و فعالية خدمات إنشاء و تطوير الطرق.	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مدى حالة الأمان المروري و قلة الحوادث المرورية .	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كفاءة و فعالية خدمات إنارة الطرق .	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	كفاءة و فعالية خدمات التطوير للحدائق و المتنزهات.	5
المجموع ÷ عدد النشاطات							
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد جزئياً]	5	4	3	2	1	الأمن و الكوارث	7.6
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فعالية التعاون مع الدفاع المدني لتقليل الأضرار في الطوارئ.	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فعالية التعاون مع الإسعاف و الطوارئ لتقليل الأضرار في أوقات الأزمات	2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سرعة الاستجابة في تقديم خدمات الهيئة المحلية في الأزمات و استمراريته.	3
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فعالية نظام الحراسات بالهيئة المحلية و توزيعهم بما يخدم مصلحة العمل.	4
المجموع ÷ عدد النشاطات							



النتائج العامة ومؤشرات الأداء							8	
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ، جزئياً]	5	4	3	2	1		النتائج ومؤشرات الأداء الخاصة بالمواطنين	8.1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		مدى رضا المواطنين عن الخدمات الأساسية التي تقدمها الهيئة المحلية.	1 ✓
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		مدى رضا المواطنين عن فعالية مركز خدمات الجمهور.	2 ✓
							المجموع ÷ عدد النشاطات	
حدد الوثائق الداعمة [يوجد ، لا يوجد ، جزئياً]	5	4	3	2	1		النتائج ومؤشرات الأداء الخاصة بالموظفين	8.2
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		توجد شفافية للقرارات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في الهيئة المحلية .	1 ✓
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		مدى رضا الموظفين عن الحوافز .	2 ✓
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		مدى رضا الموظفين عن بيئة الأمن و السلامة.	3 ✓
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		مدى رضا الموظفين عن فرص التعلم و الإنجاز .	4 ✓
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		مدى رضا الموظفين عن التطور الوظيفي.	5 ✓
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		مدى رضا الموظفين عن نظام العلاقات بالمسؤولين.	6 ✓
							المجموع ÷ عدد النشاطات	
<p>✓ : يتطلب تقييم هذا النشاط وجود استبانة.</p>								



نقاط القوة في الهيئة المحلية – محور نتائج الأداء المؤسسي - :

نقاط الضعف في الهيئة المحلية وفرص التحسين – محور نتائج الأداء المؤسسي - :

توصيات أخرى إن وجدت – محور نتائج الأداء المؤسسي - :



نموذج تقييم الأداء المؤسسي لعام /
نموذج (2 - نتائج الأداء المؤسسي)
ورقة ترصيد المعايير

ثانياً : محور نتائج الأداء المؤسسي [علاقات الهيئة المحلية - التنمية المجتمعية - النتائج العامة ومؤشرات الأداء]

	الهيئة المحلية : ----- اسم المقيم الأول : ----- اسم المقيم الثاني : ----- اسم المقيم الثالث : -----
تاريخ التقييم : -----	

العلاقات الخارجية					6
المعدل	نسبة مقيم ثالث	نسبة مقيم ثاني	نسبة مقيم أول	المعايير الفرعية	
				العلاقة مع المواطنين.	6.1
				التعاون الحكومي.	6.2
				العلاقات العامة.	6.3
				البعثات التدريبية الخارجية.	6.4
				المجموع	
				المعدل * الوزن النسبي للمعيار الرئيسي	
التنمية المجتمعية					7
المعدل	نسبة مقيم ثالث	نسبة مقيم ثاني	نسبة مقيم أول	المعايير الفرعية	
				التخطيط و التنظيم.	7.1
				التنمية الاجتماعية.	7.2
				الاقتصاد المحلي.	7.3
				البيئة و الصحة العامة.	7.4
				الخدمات و البنية التحتية و المشاريع.	7.5
				الأمن و الكوارث.	7.6
				المجموع	



				المعدل * الوزن النسبي للمعيار الرئيسي	
النتائج العامة ومؤشرات الأداء					8
المعدل	نسبة مقيم ثالث	نسبة مقيم ثاني	نسبة مقيم أول	المعايير الفرعية	
				النتائج ومؤشرات الأداء الخاصة بالمواطنين.	8.1
				النتائج ومؤشرات الأداء الخاصة بالموظفين.	8.2
				المجموع	
				المعدل * الوزن النسبي للمعيار الرئيسي	



نموذج تقييم الأداء المؤسسي لعام /
نموذج (3)

ورقة ترصيد النتائج النهائية

أعضاء لجنة التقييم	
التوقيع:	الاسم:
التوقيع:	الاسم:
التوقيع:	الاسم:
التوقيع:	الاسم:
التوقيع:	الاسم:
التوقيع:	الاسم:
التوقيع:	الاسم:
محور نتائج الأداء المؤسسي	
تاريخ الجلسة : -----	



المجموع	النتائج العامة و مؤشرات الأداء	التنمية المجتمعية	العلاقات الخارجية	الموارد المالية	الموارد البشرية	العمليات	الاستراتيجية	الحكومة	تاريخ التقييم	اسم البلدية	مسلسل
											1
											2
											3
											4
											5
											6
											7

منسق اللجنة : -----

التوقيع: -----

ملحق رقم (1.3) قائمة المحكمين لأداة الدراسة

العنوان	المؤسسة	الاسم	الرقم
نابلس	أستاذ مساعد/جامعة النجاح الوطنية	د. عبدالفتاح الشملة	1
القدس	أستاذ مساعد/جامعة القدس	د. احمد حرز الله	2
نابلس	بروفيسور/جامعة النجاح الوطنية	د. سمير أبو عيشة	3
نابلس	أستاذ مساعد/جامعة النجاح الوطنية	د. احمد الرمحي	4
رام الله	وكيل مساعد وزارة الحكم المحلي	د. عزام الحجوج	6
رام الله	مدير عام وزارة الحكم المحلي	أ. حاتم مسلم	7
طولكرم	أستاذ مساعد/جامعة فلسطين التقنية- خضوري	د. ذياب جرار	8
القدس	مدير معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس	د. عزمي الأطرش	9
رام الله	وزارة التربية والتعليم- محلل إحصائي	أ. مروان عبد الرحمن زهد-	11

ملحق رقم (2.3) أداة الدراسة الاستبانة

السادة المشاركين في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للبلديات الفلسطينية المحترمين
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع : بحث علمي

بين أيديكم استبانة كأداة لجمع بيانات لبحث علمي بعنوان "تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية" والذي يهدف إلى استقصاء مدى تنفيذ البلديات الفلسطينية لخططها الإستراتيجية، ويأتي هذا البحث كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة- مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - من جامعة " القدس " بإشراف الدكتور: عبد الفتاح الشملة.

أرجو التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة أدناه حسب وجهة نظركم وذلك مساهمة منكم في إثراء البحث العلمي والمساعدة في تحقيق نتائج البحث وتنمية قدرة البلديات الفلسطينية على تنفيذ خططها الإستراتيجية والوقوف على مدى نجاحها في ذلك.

علما أن المعلومات والبيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة وفي حال أي استفسار يمكن الاتصال على الباحث:

محمول: 0599275357

بريد الكتروني: abedmadi@gmail.com

نشكر اهتمامكم ومساعدتكم.

و تقبلوا وافر الاحترام و التقدير

الباحث

عبد الفتاح احمد أبو ماضي

القسم الأول: بيانات معبئ الاستبانة

- الجنس: ذكر أنثى
- الفئة العمرية: أقل من 25 25-أقل من 30 30-أقل من 40
- أقل من 40 أقل من 50 50-أقل من 60 60 فأعلى
- المؤهل العلمي: دون الثانوية العامة ثانوية عامة دبلوم متوسط
- بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراة
- التخصص: علوم إنسانية علوم طبيعية لا تخصص
- جهة التمثيل:

- البلدية: رئيس نائب رئيس عضو مجلس بلدي مدير/رئيس قسم موظف
- المجتمع المحلي: مؤسسة مواطن
- مؤسسات أخرى: صندوق تطوير وإقراض البلديات وزارة الحكم المحلي أخرى

القسم الثاني: تقييم أداء البلدية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

1. تم تقييم أداء البلدية كمؤسسة في تنفيذها لخطة الإستراتيجية فيما يتعلق بـ:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					امتلاك البلدية آلية موثقة لتقييم أدائها المؤسسي في تنفيذ خطتها الإستراتيجية
					قيام البلدية بمراعاة الظروف المستجدة أثناء عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية
					تعاون البلدية مع القطاع الخاص في تنفيذها لخطة الإستراتيجية
					تعاون البلدية مع المؤسسات الرسمية ذات العلاقة في تنفيذها لخطة الإستراتيجية
					تعاون البلدية مع المؤسسات الأهلية ذات العلاقة في تنفيذها لخطة الإستراتيجية
					التزام البلدية بالإجراءات التي تضمنتها الخطة الإستراتيجية
					اعتماد البلدية السياسات والأنظمة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
					أشراك البلدية للجهات ذات العلاقة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية
					شفافية ومصادقية تقييم البلدية لأدائها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية
					توثيق البلدية لعملية تقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل دوري (سنوي مثلا)
					قيام الوحدات الإدارية بدورها المحدد لها في الخطة الإستراتيجية

2. تم تقييم أداء الأفراد المنفذين للخطة الإستراتيجية و الوحدات الإدارية في البلدية في مدى:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					توفر الكفاءات اللازمة في كادر بلدية اللازمة لتنفيذ خطتها الإستراتيجية
					توفر الكفاءة اللازمة لدى أعضاء المجلس البلدي لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
					قيام الموظفين بأدوارهم المحددة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية
					تلقي المنفذين في البلدية التدريبات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
					قيام مدراء الوحدات الإدارية بتوضيح الخطة للجهات ذات العلاقة والمنفذين

القسم الثالث :

1. نفذت البلدية خطتها الإستراتيجية بدرجة:

كبيرة جدا كبيرة متوسطة قليلة قليلة جدا

2. انعكس التزام البلدية أثناء تنفيذها لخطتها الإستراتيجية في الأطر التالية:

إطار	كبير جدا	كبير	وسط	قليل	قليل جدا
الجدول الزمني المحدد في الخطة الإستراتيجية					
الميزانية والتقديرية المالية الواردة في الخطة الإستراتيجية					
الأولويات المنصوص عليها في الخطة الإستراتيجية					
نظم الحوافز والمكافآت لمنفذي الخطة الإستراتيجية					

3. هل أجريت تعديلات على الخطة الإستراتيجية أثناء تنفيذها ؟ نعم لا

4. إذا كان الجواب على السؤال السابق بنعم، كانت التعديلات:

كبيرة جدا كبيرة متوسطة قليلة قليلة جدا

1.4 كانت فترة تعديل الخطة منذ بدئ التنفيذ بعد:

بعد 6 شهور 1 سنة 2 سنة 3 سنة 4 سنة

5. كانت التعديلات في الخطة الإستراتيجية تتعلق في:

مجال التعديل	كبير جدا	كبير	متوسط	قليل	قليل جدا
الرؤيا والرسالة والأهداف					
قطاعات أو مجالات العمل					
المشاريع التي تم إقرارها					
الجدول الزمني للمشاريع					
إجراءات التنفيذ					
الموازنات والتقديرات المالية					
مشاركة الجمهور					
البنية المؤسساتية للبلدية					

6. أسباب تعديل الخطة الإستراتيجية للبلدية كانت:

- مدى قدرة البلدية على التنفيذ
- البيئة المحيطة في البلدية
- الكشف عن خلل في الخطة
- تغيير في إدارة البلدية

القسم الرابع:

1. شكلت العوامل التالية معوقات لتنفيذ الخطة الإستراتيجية

1.1. معوقات تتعلق بالخطة

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
تدني مستوى جودة الخطة					
غياب شمولية الخطة					
غياب الوضوح في الخطة					
عدم مشاركة الأطراف ذات العلاقة في رسم الخطة					
غياب تكاملية أجزاء الخطة					
عدم وضع مقاييس للأداء واضحة					
المبالغة في التقديرات المالية					

2.1. معوقات تتعلق بجهة التنفيذ (البلدية) وهي:

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	المعيق
					عدم اهتمام المجلس البلدي بالخطة الإستراتيجية
					غياب المناخ التنظيمي المناسب داخل البلدية
					عدم توفر الأموال اللازمة
					عدم توفير المعدات واللوازم
					قلة الكفاءات البشرية المؤهلة
					غياب الانسجام بين أعضاء المجلس البلدي
					غياب الانسجام في الكادر الإداري في البلدية

3.2. معوقات التي تتعلق بالبيئة :

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	السبب
					ممارسات الاحتلال الإسرائيلي
					ممارسات الأحزاب والفصائل الفلسطينية
					ممارسات العشائر والمجتمع المحلي
					عدم تعاون الجمهور والمجتمع المحلي
					الأحوال الاقتصادية
					إجراءات الحكومة

2. في حال عدم تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل هناك مخاطر ذات صلة بـ:

كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجال الخطر
					تعطيل مصالح الجمهور
					خسارة مادية للبلدية
					خسارة مادية للجمهور
					سمعة سيئة للبلدية
					عدم رضا المواطنين
					ارتفاع تكلفة الفرص البديلة
					ضياع القيمة المضافة للمشاريع

القسم الخامس :

برأيكم ما الذي يتوجب عمله لضمان تنفيذ سليم للخطة الاستراتيجية؟

.....
.....

في مجال مواصفات الخطة الإستراتيجية ذاتها:

.....
.....

في مجال جهة التنفيذ - البلدية -

.....
.....

في مجال الممول / الداعم للبلدية:

.....
.....

في مجال المجتمع المحلي :

.....
.....

أخرى تودون إضافتها:

.....
.....

شاكرا لكم تعاونكم

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	هيكلية الدراسة وفصولها	9
1.2	مقارنة بين تقييم الأداء في مستوياته ومعايير التمييز بينها	28
2.2	مكونات نموذج تقييم الأداء المؤسسي المعتمد في وزارة الحكم المحلي	36
3.2	سلم درجات تقييم الأداء وفق نموذج تقييم الأداء المؤسسي في وزارة الحكم المحلي .	37
4.2	الأطراف ذات العلاقة ومجالات اهتمامها	40
1.3	معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب المحاور والمجالات والدرجة الكلية لفقرات الأداة.	92
2.3	معايير تصنيف البلديات وفق (MDLF).	96
3.3	بلديات محافظة جنين وتصنيفها حسب معايير (MDLF).	96
4.3	بلديات محافظة نابلس وتصنيفها حسب معايير (MDLF).	97
5.3	بلديات محافظة طوباس وتصنيفها حسب معايير (MDLF) .	98
6.3	بلديات محافظة طولكرم وتصنيفها حسب معايير (MDLF) .	98
7.3	بلديات محافظة قلقيلية وتصنيفها حسب معايير (MDLF) .	98
8.3	بلديات محافظة سلفيت وتصنيفها حسب معايير (MDLF)	98
9.3	بلديات محافظة رام الله والبيرة وتصنيفها حسب معايير (MDLF)	99
10.3	بلديات محافظة القدس وتصنيفها حسب معايير (MDLF)	99
11.3	بلديات محافظة أريحا وتصنيفها حسب معايير (MDLF)	99
12.3	بلديات محافظة بيت لحم وتصنيفها حسب معايير (MDLF)	100
13.3	بلديات محافظة الخليل وتصنيفها حسب معايير (MDLF)	100
14.3	عينة الدراسة عدد البلديات وفق محاور التقسيم الجغرافي وتصنيفها	101
15.3	النسبة المئوية لعينة الدراسة من البلديات حسب المحاور الجغرافية	101
16.3	عينة البلديات المبحوثة وتوزيع الاستبانة واستردادها.	102
17.3	عينة الدراسة موزعه حسب جنس المبحوثين.	103
18.3	عينة الدراسة موزعه حسب الفئات العمرية للمبحوثين.	103
19.3	عينة الدراسة موزعه حسب المؤهل العلمي للمبحوثين.	103
20.3	عينة الدراسة موزعه حسب التخصص للمبحوثين.	104
21.3	عينة الدراسة موزعه حسب التمثيل للمبحوثين (البلدية) .	104
1.4	المقاييس الإحصائية ودلالاتها.	106
2.4	تقييم أداء البلدية كمؤسسة وممارسة البلدية.	107
3.4	تقييم أداء الأفراد والوحدات الادارية.	108
4.4	درجة تنفيذ البلديات لخططها الإستراتيجية.	110

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
110	مدى التزام البلديات بخططها الإستراتيجية.	5.4
112	مجالات تعديل الخطة.	6.4
112	الاجابة على تعديلات الخطة بسؤال مباشر .	7.4
113	توقيت تعديل الخطة.	8.4
114	أسباب تعديل الخطة.	9.4
115	معوقات تنفيذ الخطة حسب مصادرها.	10.4
116	معوقات تتعلق بالخطة.	11.4
117	معوقات تتعلق بالبلدية.	12.4
117	معوقات تتعلق بالبيئة.	13.4
118	اكبر خمس معوقات.	14.4
120	درجة مخاطر عدم التنفيذ.	15.4
120	فحص (كولمجروف- سمرنوف) تبعا لعدد فقرات الدراسة ومستوى الدلالة.	16.4
122	اختبار t بين تقييم أداء البلدية في عملية التنفيذ.	17.4
123	اختبار t بين تقييم أداء البلدية في تقييم أداء الأفراد والوحدات.	18.4
124	اختبار t بين تقييم أداء في مدى الالتزام بأطر الخطة.	19.4
125	اختبار t بين تقييم أداء البلدية في تحديد مجالات التعديل.	20.4
126	اختبار t بين تقييم أداء البلدية والمعوقات التي تتعلق بالخطة.	21.4
127	اختبار t بين تقييم أداء البلدية والمعوقات بجهة التنفيذ - البلدية.	22.4
128	اختبار t بين تقييم أداء البلدية والمعوقات التي تتعلق بالبيئة.	23.4
129	اختبار t بين تقييم أداء البلدية و مخاطر عدم التنفيذ.	24.4
130	اختبار t بين تقييم أداء البلدية و متغير الجنس.	25.4
131	اختبار t بين تقييم أداء البلدية و متغير الفئة العمرية.	26.4
132	اختبار t بين تقييم أداء البلدية و متغير المؤهل العلمي.	27.4
133	اختبار t بين تقييم أداء البلدية و متغير التخصص.	28.4
134	اختبار t بين تقييم أداء البلدية و متغير جهة التمثيل.	29.4
137	نتائج تحليل مجالات الدراسة ومحاورها.	30.4
156	نموذج تحقق تنفيذ الهيئات المحلية لعملية تقييم الأداء.	1.5

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
41	نموذج معايير التمييز الأوروبية	1.2
53	دليل التخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية وزارة الحكم المحلي	2.2
90	محاوr الدراسة الرئيسية	1.3

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
أ		اقرار
ب		شكر وعران
ج		مصطلحات الدراسة
هـ		اختصارات الدراسة
و		ملخص الدراسة باللغة العربية.
ط		ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1		1. الفصل الأول : خلفية الدراسة
1		1.1 مقدمة.
2		2.1 مشكلة الدراسة
3		3.1 مبررات الدراسة
4		4.1 اهمية الدراسة
6		5.1 أهداف الدراسة
6		6.1 اسئلة الدراسة
7		7.1 فرضيات الدراسة
9		8.1 هيكلية الدراسة.
10		2. الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.
10		1.2 الإطار النظري .
10		1.1.2 مقدمة.
12		2.1.2 تقييم الأداء.
15		3.1.2 أهمية تقييم الأداء.
16		4.1.2 جهات تقييم الأداء.
18		5.1.2 خطوات عملية تقييم الأداء
19		6.1.2 معايير تقييم الأداء.
22		7.1.2 مؤشرات تقييم الأداء.
23		8.1.2 مستويات تقييم الأداء.
25		9.1.2 الأداء المؤسسي.
29		1.9.1.2 أهمية تقييم الأداء المؤسسي.
30		2.9.1.2 أهداف تقييم الأداء المؤسسي.
32		3.9.1.2 معوقات تقييم الأداء المؤسسي.
34		10.1.2 تقييم الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية.
39		11.1.2 نماذج تقييم الأداء المؤسسي التنافسية بين المنظمات.

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
48	المبحث الثاني التخطيط..	12.1.2
48	مفهوم التخطيط.	1.12.1.2
50	أهمية التخطيط.	2.12.1.2
51	مراحل التخطيط في الهيئات المحلية الفلسطينية.	13.1.2
54	واقع التخطيط في الهيئات المحلية الفلسطينية.	14.1.2
57	تحديات التخطيط في الهيئات المحلية الفلسطينية.	15.1.2
61	الدراسات السابقة.	2.2
61	دراسات محلية.	1.2.2
68	دراسات عربية.	2.2.2
74	دراسات أجنبية.	3.2.2
79	التعقيب على الدراسات السابقة.	4.2.2
86	3. الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.	
86	مقدمة.	1.3
86	منهجية الدراسة.	2.3
86	الطريقة والاجراءات.	3.3
88	أداة الدراسة.	4.3
90	محاور الدراسة الرئيسية.	5.3
91	الصدق الظاهري لاداة الدراسة.	6.3
92	ثبات اداة الدراسة.	7.3
93	حدود الدراسة.	8.3
93	محددات الدراسة ومعوقاتها.	9.3
94	مجتمع الدراسة.	10.3
100	عينة الدراسة.	11.3
102	خصائص عينة الدراسة.	12.3
105	4.الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها.	
105	مقدمة.	1.4
105	نتائج تحليل بيانات الدراسة.	2.4
120	اختبارات التوزيع الطبيعي.	3.4
121	فحص فرضيات الدراسة.	4.4
136	مناقشة نتائج الدراسة.	5.4
146	اجابات اسئلة الدراسة	6.4
149	5. الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
149	تمهيد.	1.5
149	الاستنتاجات.	2.5
152	التوصيات.	3.5
157	المراجع.	
163	الملاحق.	
194	فهرس الجداول.	
196	فهرس الأشكال.	
197	فهرس المحتويات.	