

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تأثير التنمية الإدارية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي
بلديات محافظة الخليل وبيت لحم (نموذج قياس تطبيقي)

قيس احمد يوسف حنتش

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

تأثير التنمية الإدارية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (نموذج قياس تطبيقي)

إعداد:

قيس احمد يوسف حنتش

بكالوريوس إنتاج نباتي ووقايته من جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف : الدكتور عزمي الأطرش

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

1433 هـ / 2012 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

تأثير التنمية الإدارية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل
وبيت لحم (نموذج قياس تطبيقي)

اسم الطالب: قيس احمد يوسف حنتش
الرقم الجامعي: 64075988

المشرف: الدكتور عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 25 / 1 / 2012 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الاطرشالتوقيع:
2. ممتحنا داخليا: د. محمد بدرالتوقيع:
3. ممتحنا خارجيا: د. حسين الاعرجالتوقيع:

القدس - فلسطين

1433 هـ / 2012 م

الإهداء

إلى أول من علمني... والدي ووالدتي

إلى من حرم فرصة العلم

إلى من تعلم..... فنفع بعلمه

إلى كل من أحببتهم وأحبوني وتمنوا لي النجاح

إلى كل أساتذتي في مرحلة الدراسات العليا الذين أكن لهم كل الحب والتقدير

إلى الشهداء الأكرم منا جميعا....إلى أسرانا البواسل خلف القضبان

إلى كل أولئك أهدي هذا العمل المتواضع.

قيس احمد يوسف حنتش

إقرار

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

التوقيع:.....

قيس احمد يوسف حنتش

.....

شكر وعرفان

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، وجعل العلم نورا يهدي به إلى طريق الصواب.

أشكر جامعة القدس التي منحتني فرصة التعلم بتوفيرها الكوادر العلمية والمتطلبات التي ساهمت في انجاز الدراسة، وكذلك لإدارة معهد دراسات التنمية المستدامة، وأخص بالذكر الدكتور زياد قنام على اهتمامه ومساعدته العلمية التي لا يألو جهدا في تقديمها لطلابها.

وأود أن أعبر عن شكري وتقديري واحترامي للدكتور عزمي الأطرش الذي أشرف على هذه الدراسة وتابع مراحلها بتفاعل واهتمام، حيث كان له الأثر المباشر في انجازها.

كما واشكر وزارة الحكم المحلي ممثلة بالسيد وكيل الوزارة شكري ردايدة الذي أشار لموظفيه بتقديم يد العون والمساعدة واذكر منهم السادة محمود زبيدي من الموازنة وشريف سويطي وشداد النمورة، الذين كان لمساندتهم واهتمامهم والتسهيلات التي منحوني إياها الدور الفاعل في إنجاز الدراسة. وكذلك الشكر الكبير للمهندسة عهود عناية مديرة دائرة التخطيط والعلاقات الخارجية في صندوق تطوير وإقراض البلديات لما قدمته من مراجع وإرشاد بما يتعلق بدراسات البلديات في فلسطين، وكذلك الشكر الكبير للسادة مؤسسة أمان لما قدموه من دراسات متخصصة في قطاع الحكم المحلي وتقديم دليل جلسات الاستماع الخاص بالهيئات المحلية.

وأنتقدم بالشكر والتقدير الى الخبراء الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة مما أدى الى الارتقاء بمصداقيتها، وأود ان أنتقدم بالشكر الى لجنة مناقشة الرسالة المؤلفة من الدكتور عزمي الأطرش رئيسا والدكتور حسين الأعرج ممتحنا خارجيا والدكتور محمد بدر ممتحنا داخليا.

ولا يفوتني ان اشكر كافة الزملاء الذين قدموا لي يد العون الزميل إسماعيل عدارية والأخت ميس حنتش، كذلك ممثلوا مجتمع الدراسة في البلديات على تعاونهم الواضح واستجابتهم الصادقة والسريعة في الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأخيرا أنتقدم بالشكر إلى كل من مد لي يد العون والمساندة في إنجاز هذه الدراسة.

قيس احمد يوسف حنتش

التعريف بالمصطلحات

- التممية الإدارية : الجهود المبذولة بصورة مستمرة بغية تطوير الجهاز الإداري من خلال بناء الهياكل التنظيمية الفعالة وتطوير السلوك التنظيمي وتبسيط الإجراءات للمديرين العاملين في التنظيم وتحسين بيئة العمل (اللوذي، 2000).
- البناء المؤسسي : تدخل أو نشاط من مؤسسة أو شخص اتجاه مؤسسة أخرى، لمساندتها لتحسين قدراتها لعمل مجموعة من المهام أو تحقيق مجموعة من الأهداف (ديوب، 2002).
- الواردات : مجمل الأموال والسلع المالية الداخلة على البلدية نتيجة إجراءات التحصيل أو الاستثمار التي تنتهجها البلدية (مكاوي، وعدينات، 1990).
- النفقات : مجمل النفقات الثابتة والمتغيرة التي تتبناها البلديات لتسيير أعمالها (مكاوي، وعدينات، 1990).
- الشفافية : الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات والحد من الفساد (النجار، 2008).
- الرقابة المالية : رقابة قانونية ومالية تحكم التصرفات المالية والمحاسبية والإدارية ذات الطابع المالي، والميزانيات بأنواعها في المنظمة وقوائم الإيرادات والنفقات والسجلات المحاسبية، وذلك لغرض التأكد من مطابقتها للقواعد والقيود والمعايير والصلاحيات المالية (الجعبري، 2007).
- النزاهة : مجموعة من القيم المتعلقة بالصدق والإخلاص في سلوك العاملين في العمل وفي العلاقات مع الآخرين (عقل، 2011).
- التدريب : نشاط موجه لإكساب الأفراد مهارات فنية تهدف إلى إكسابهم معارف ومهارات ومواهب جديدة، تمكنهم من النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أكثر فعالية (الطعان، 2007).

الملخص

تناولت هذه الدراسة تأثير التنمية الإدارية على أداء البلديات من خلال نجاعة إدارتها للواردات والنفقات كأداة قياس يمكن فيها تتبع تأثير التنمية الإدارية عليها لقياس أداء البلديات في الجنوب مستخدمة الواردات والنفقات كمؤشر لنجاعة التنمية الإدارية، ستعطي هذه الدراسة نتائج الى مسؤولي الموارد البشرية والرؤساء في هذه البلديات حول اذا ما كان من المجدي ان يقوموا بزيادة تفعيل أنشطة التنمية الإدارية التي ستعكس في النهاية على أداء موظفيها في جودة إدارة الواردات والنفقات التي هي المؤشر الأساسي في نجاعة البلديات في إدارة المال العام.

وتكمن الأهمية كذلك بالخروج بنموذج قياس قابل للتطبيق على المدى البعيد والحالي من قبل البلديات المحلية في أي محافظة يتمكن من خلاله المسؤولين من قياس وضع التنمية الإدارية لديهم والتخطيط لها على أساس المقياس، وقد يكون من الممكن خلال فترة بسيطة بعد انتهاء البحث ملائمة هذا النموذج لقياسات أخرى لها علاقة بالموارد البشرية وبما يتلاءم مع خصوصية كل مؤسسة.

وهدفنا هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأغراض منها: معرفة تأثير الأوجه المتعددة للتنمية الإدارية على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم، ومعرفة المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية الإدارية لدورها في إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي والتوصل الى نموذج قياس قابل للتطبيق في البلديات لقياس تأثير التنمية الإدارية معتمدا على قياس مستوى التنمية الإدارية.

مجتمع الدراسة هو بلديات محافظة الخليل وبيت لحم التي يبلغ عددها 27 بلدية، وفحصت الدراسة الموظفين ذوي العلاقة من رؤساء بلديات ومدراء ورؤساء أقسام وعددهم 142 شخصا، وشملت الدراسة الفترة الزمنية من تشرين اول 2010 إلى نيسان 2011.

تم استخدام المنهج الوصفي، لبيان تأثير التنمية الإدارية على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، لأن هذا المنهج من أكثر المناهج تركيز على تأثير المتغيرات المستقلة على التابعة، وذلك باستخدام الإستبانة كأداة لقياس كافة افتراضات البحث، ومن ثم معالجة البيانات بواسطة برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، إضافة إلى التحليل الكيفي للوقوف على تأثير التنمية الإدارية على إدارة الواردات والنفقات من واقع البيانات المالية للبلديات.

ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة: أن هناك ترابطا كبيرا جدا وإيجابيا، بين تأثير الرقابة المالية والنزاهة والشفافية والتدريب على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وببيت لحم، أي أن تعزيز هذه المفاهيم والمحاوِر على صعيد العمل البلدي يحقق تقدّم كبير في مجال نجاعة الإدارة المالية وتقديم الخدمات، وإن تفعيل إجراءات الشفافية لدى موظفي الإدارة المالية جعلها أكثر فاعلية في إدارة الواردات والنفقات، وفي إطار الرقابة المالية أن العمل على تحديد احتياجات البلدية من الأموال مسبقا عزز من فعالية إدارتها للواردات والنفقات، وكذلك طورت النزاهة وجود إجراءات واضحة لعملية الصرف حافظ على كفاءة إدارة الواردات والنفقات، وإن ربط التدريب بالمسارات الوظيفية عزز بشكل كبير القدرة على إدارة الإيرادات والنفقات، وكذلك تم الخروج بنموذج قياس تطبيقي.

من خلال هذه النتائج تم استخلاص مقترحات من أبرزها: تفعيل معززات الحكم الرشيد لدى كافة أطقم عمل البلديات، كذلك أهمية وجود هيئة تعنى بتطبيق مقومات التنمية الإدارية في البلديات، عدم السماح لأعضاء المجلس البلدي وذوي العلاقة بالدخول في أي عطاءات أو مقاولات خاصة بالبلدية، تقديم أعضاء المجلس البلدي والإدارة العليا لبيانات الذمة المالية بشكل واضح، وضرورة نشر البلدية لموازنتها أمام الجمهور بكل الوسائل المتاحة، وجود دليل خاص بالعطاءات لينظم مالية البلدية، تفعيل برامج التدريب وورش العمل التي تكسب الموظفين قدرات أو قيم معينة في مجال الإدارة المالية، إفصاح الإدارة المالية في البلديات لمراقبي ديوان الرقابة المالية والإدارية الحكومي عن المعلومات المالية المهمة.

The Impact of Administrative Development on the Management of Revenues and Expenditures within the Organizational Structure of the Municipalities of Hebron and Bethlehem Governorates (Applied Measurement Model).

Prepared by: Qais Hantash

Supervised by: Dr. Azmi Al- Atrash

Abstract:

This study is important and distinguished in terms of addressing the impact of administrative development on the performance of the municipalities through their effective management of revenues and expenditures as an indicator that can be used to detect the impact of administrative development. This study is unprecedented in terms of its utilization of revenues and expenditures to measure the performance of municipalities in the south. The findings of this study will help the human resources officials and mayors to find whether it is useful to increase the activation of administrative development, which will be reflected in the end on the performance of its employees in the quality of management of the revenues and expenditures which is the main indicator of the efficacy of the municipalities management of public funds.

It is also important to come up with an applicable measurement model in both the long term and short term by the local municipalities in all governorates, and through which officials can measure the situation of developmental management and plan it on the basis of this measure. It may be possible shortly after the end of the research to modify the model to fit in with other measurements related to human resources and to become consistent with the peculiar situation of each institution.

This study aims to achieve a number of goals: to know the impact of the various aspects of the administrative development on the management of revenues and expenditures within the organizational structure of the municipalities of Hebron and Bethlehem, to identify the obstacles that prevent the developmental management from achieving its role in the management of revenues and expenditures within the organizational structure and to bring about a measurement model that can be applied by municipalities to measure the impact of developmental management on the basis of measuring the level of developmental management.

The study population is the 27 municipalities of both Hebron and Bethlehem governorates. The study examined the 142 stakeholders including mayors, managers and heads of divisions, and was conducted from October 2010 to April-2011.

The researcher adopts the descriptive method to highlight the impact of developmental management on the management of revenues and expenditures within the organizational structure of the municipalities of the governorates of Hebron and Bethlehem because this approach focuses more on the effect of independent variables on the dependent ones, using a questionnaire as a tool to measure all the assumptions of the search. the data was processed via (SPSS) software, in addition to qualitative analysis in order to determine the

impact of administrative development on the management of revenues and expenditures on the basis of the financial statements of municipalities.

The main outcomes of the study is that: there is a very large and positive correlation between the impact of financial control, integrity, transparency, management and training on the revenues and expenditures within the organizational structure of the municipalities of the governorates of Hebron and Bethlehem, that is, the promotion of these concepts and themes at the level of municipal work leads to a significant progress in the field of effective financial management and service delivery, the activation of the measures of transparency of the financial management staff makes them more effective in the management of revenues and expenditures, in the framework of financial control, the beforehand needs assessment of funds by the municipality enhances the effectiveness of its management of revenues and expenditures, the existence of clear procedures for the money disbursement enhances the integrity and, in turn, leads to an efficient management of revenues and expenditures, the linking of training with careers enhances significantly the ability to manage revenues and expenditure.

Upon these findings, the researcher recommends that the following suggestions should be taken into consideration: enhance good governance for all the staffs of municipalities, create a body concerned with the application of the components of developmental management in the municipalities, prevent the members of the municipal council and stakeholders from engaging in any bidding or contracting by municipalities, provide a clear financial data by members of the municipal council and senior management, publish the municipal budget to the public by all means available, develop a guidebook to organize the budget of the municipality, activate the training programs and workshops that build up specific capabilities or values of the staff in the area of financial management, disclose significant financial information to the financial and administrative governmental Control Bureau by financial management officials in municipalities.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر التنمية الإدارية من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها، وذلك لغايات تحقيق أهداف إدارة التنمية وتنفيذها على الوجه المطلوب، فالتنمية الإدارية تقوم بوظائفها من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الحكومية وغيرها كعمليات مخططة تسبق خطط التنمية، والتنمية الإدارية أيضا تعتبر عملية تتناول تدريب القوة العاملة وتطوير أساليب وإجراءات العمل وتبسيطها لغايات زيادة كفاءة أداء الأجهزة والأفراد، وبالتالي فهي تمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها، تلك التي تعتمد أساسا على مقدار التقدم الإداري والمالي الحاصل في الأجهزة والمؤسسات الإدارية.

تعد المشكلة المالية واحدة من أهم المشاكل التي تواجهها المجالس البلدية، فالخدمات التي تقدمها مرهونة بالأموال التي توضع تحت تصرفها، فإذا علمنا أن الطلب على تلك الخدمات في تزايد دائم نتيجة لارتفاع مستوى المعيشة والتوسع في التعليم والإسكان والخدمات الاجتماعية وزيادة أعداد السكان والمنشآت الاقتصادية، بات من السهل إدراك حاجة تلك المجالس المستمرة للأموال. وتتكون أهم مصادر أموال المجالس البلدية من:

- الضرائب المفروضة على الأبنية والأراضي، رسوم وغرامات النقل على الطرق، رسم الدلالة.
- حصيلة الرسوم وإيرادات الخدمات العامة.
- إيرادات أملاك المجالس البلدية ومشروعاتها.

- المساعدات الحكومية.
- المساعدات الدولية.
- القروض.

أما أهم أوجه الإنفاق فتتمثل في: النفقات المتكررة التي تتكون من: الرواتب والأجور وتكاليف إدارة المرافق وتقديم الخدمات. والنفقات الرأسمالية والإنمائية التي تتحملها البلدية في شراء الآلات والمعدات والأجهزة، واستملاك الأراضي، وفتح الشوارع وتعبيدها، وإنشاء البنية التحتية، والمشروعات الاستثمارية.

وعلى الرغم من أن مالية المجالس البلدية تشابه فروع المالية العامة، إلا أنها تتميز عنها بخصائص معينة نجد منها في جانب الإيرادات ما يلي:

- أن إيراداتها تحكم نفقاتها، ولهذا فإنه رغم اعتبارها من المالية العامة إلا أنها أقرب إلى قواعد المالية الخاصة، فالمجلس البلدي ليس لديه القدرة أو الصلاحية الكافية لزيادة إيراداته كما هو الحال فيما يتعلق بالحكومة المركزية.
- أن إيراداتها غالبا ما تتصف بالجمود وعدم المرونة، بالمقارنة مع الإيرادات العامة، فهي لا تزداد بالقدر الكافي الذي يسمح للمجالس البلدية بالتوسع في الإنفاق حسب الحاجة.
- أن أوجه الإنفاق في المجالس البلدية يلاحظ عليها أنها تزداد مع زيادة حجم تلك المجالس (عدد سكانها، اتساع المناطق التي تخدمها) والمرحلة الإنمائية التي تمر بها، وحجم المساعدات التي تحصل عليها من السلطة المركزية (مكاوي، وعدينات، 1990).

أخيرا نود القول أن غالبية الدراسات التي قام الباحث بمراجعتها حتى الآن تبحث في مفهوم التنمية الإدارية أو الواردات والنفقات كمباحث مستقلة مرتبطة بمتغيرات ديموغرافية في الغالب، إلا أننا في هذا المبحث نعمل على قياس تأثير كل منهما على الآخر بشكل مباشر.

2.1 مبررات الدراسة

هناك العديد من المبررات التي تستدعي اختيار موضوع البحث واهم هذه المبررات:

- رغبة واهتمام شخصي للباحث في التوسع في دراسة مجالات التنمية الإدارية وأركانها.

- لا يوجد نموذج لقياس فعالية التنمية الإدارية على إدارة الإيرادات والنفقات في بلديات منطقة الجنوب.
- التوجهات العامة والحديثة لدينا كمؤسسات فلسطينية لدراسة مجالات التنمية الإدارية كعلم من علوم تطوير الموارد البشرية.
- لا توجد دراسات فلسطينية منشورة كافية، تقيس مدى تأثير أركان التنمية الإدارية على دارة الإيرادات والنفقات في حدود معرفة الباحث.
- ضرورة إظهار دور التنمية الإدارية في بناء العنصر البشري في البلديات للارتقاء بالوظيفة العامة. صس

3.1 مشكلة الدراسة

تعتبر التنمية الإدارية من الأوجه الحديثة للتنمية الشاملة، ترتبط بتطوير قدرات الإنسان، وتأثر بشكل مباشر على كثير من القطاعات الحيوية المتعلقة بعمله، الذي يعتمد على مهارات معينة، ورغم هذه الأهمية إلا أنه مازال هناك عدم دراية كاف على الصعيد العربي على الأقل بتأثير هذه التنمية على الوضع المالي، والإيرادات هنا بشكل محدد. والاستثمار في هذا المجال جهد يستحق الدراسة والمتابعة خصوصاً في القطاعات التي ترتبط بالجمهور وتقدم له خدمات، وأهمها البلديات، ومن هنا جاء عنوان دراستنا المتعلق بالتعرف على تأثير التنمية الإدارية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم والخروج بنموذج قياس تطبيقي.

4.1 أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة وتفردها من خلال دراسة تأثير التنمية الإدارية على أداء البلديات من خلال نجاعة إدارتها للإيرادات والنفقات كأداة قياس يمكن فيها تتبع تأثير التنمية الإدارية عليها حيث لم تتم دراسات سابقة لقياس أداء البلديات في الجنوب مستخدمة الإيرادات والنفقات كمؤشر لنجاعة التنمية الإدارية، ستعطي هذه الدراسة نتائج الى مسؤولي الموارد البشرية والرؤساء في هذه البلديات حول إذا ما كان من المجدي ان يقوموا بزيادة تفعيل أنشطة التنمية الإدارية التي ستعكس في النهاية على أداء موظفيها في جودة إدارة الإيرادات والنفقات التي هي المؤشر الأساسي في نجاعة البلديات في إدارة المال العام.

وتكمن الأهمية كذلك بالخروج بنموذج قياس قابل للتطبيق على المدى البعيد والحالي من قبل البلديات المحلية في أي محافظة يتمكن من خلاله المسؤولون من قياس التنمية الإدارية سواتخطيط لها على

أساس المقياس، وقد يكون من الممكن خلال فترة بسيطة بعد انتهاء البحث ملائمة هذا النموذج لقياسات أخرى لها علاقة بالموارد البشرية وبما يتلاءم مع خصوصية كل مؤسسة.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة تأثير الأوجه المتعددة للتنمية الإدارية على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم.
- معرفة تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم.
- معرفة تأثير الرقابة المالية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم.
- معرفة تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم.
- معرفة تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم.
- معرفة أهم أوجه التنمية الإدارية تأثيراً على إدارة الإيرادات والنفقات في بلديات المحافظتين.

6.1 أسئلة الدراسة

تعمل هذه الدراسة على الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو تأثير التنمية الإدارية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟
- ما هو تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟
- ما هو تأثير الرقابة المالية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟

- ما هو تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟
- ما هو تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟
- ما هي أهم محاور التنمية الإدارية المؤثرة في إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى التحقق من صحة مجموعة من الفرضيات. اما الفرضية الرئيسية فتتمثلت في "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التنمية الإدارية وتأثيرها على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم". واما الفرضيات الفرعية فكانت:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين الشفافية كركن من أركان التنمية الإدارية وتأثيرها على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين الرقابة المالية كركن من أركان التنمية الإدارية وتأثيرها على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين النزاهة كركن من أركان التنمية الإدارية وتأثيرها على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين التدريب كركن من أركان التنمية الإدارية وتأثيرها على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

8.1 حدود الدراسة

حدود مكانية: بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددها 27 بلدية.

- حدود زمنية: من تشرين أول 2010 إلى نيسان 2011.
- حدود بشرية: الموظفون ذوي العلاقة (رؤساء ، مدراء ، رؤساء أقسام) 142 شخص.

9.1 محددات الدراسة

تم تحديد الدراسة بالاستبانة كأداة قياس، والإدارة العليا في البلديات كمجتمع دراسة.

10.1 هيكلية الدراسة

جاءت هيكلية الدراسة مقسمة إلى خمسة فصول كالتالي:

- الفصل الأول: عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة ومبرراتها وأهدافها وأهميتها وأسئلتها وفرضياتها.
- الفصل الثاني: الإطار النظري للموضوع ويشمل الإطار المفاهيمي لموضوع التنمية الإدارية والإيرادات والنفقات والعمل البلدي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.
- الفصل الثالث: عرض شامل لأساسيات الدراسة، كمنهجية، والإعداد والأدوات، والمجتمع وعينة الدراسة، ومدى اختيار صدق وثبات أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية.
- الفصل الرابع: تحليل الاستبانة ومناقشتها وعرض النتائج.
- الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات التي تنبثق عادة عن النتائج التي تم التوصل إليها والخاتمة.

وأخيرا المصادر والمراجع، ثم الملاحق ذات الصلة بالدراسة التي يرى الباحث أنها جديرة بإلحاقها بهذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 التنمية الإدارية

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتنمية الإدارية ومضمونها، وتتنوع هذه التعاريف وفقا لاختلاف وجهات نظر الكاتبيين والباحثين، ومداخلهم المختلفة التي نظروا من خلالها لعملية التنمية الإدارية.

فقد عرفت التنمية الإدارية في بادئ الأمر بأنها عملية تدريب الإداريين، ولكن هذا المفهوم لم يدم طويلا، إذ تخطت التنمية الإدارية هذا النطاق إلى الجهود التي يجب بذلها بصورة مستمرة لتحسين وتطوير الجهاز الإداري الكلي الموجود في الدولة، بهدف رفع مستوى القدرات الإدارية، عن طريق وجود هياكل تنظيمية ملائمة تعمل على تبسيط نظم وإجراءات هذا الجهاز الإداري وتنمية سلوكيات العاملين فيه، وتحسين بيئة العمل الإداري، وذلك لتحقيق أهداف التنمية الإدارية بكفاءة عالية وتكاليف أقل، وهذا يؤدي إلى ضرورة انخراط المنظمة في عملية التنمية الإدارية، لتحضير طاقمها لتلبية احتياجات المنظمة من خلال زيادة قدرة العاملين فيها من خلال عمل برامج مختلفة (درويش، 1982).

وبذلك فإن التنمية الإدارية قد عرفت بأنها "جميع مجهودات التطوير الإداري عن طريق التدريب والاستشارات والبحوث الميدانية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحكومة الالكترونية والتشريعات الفاعلة لتحقيق موازنات بين أصحاب المصالح المشتركة في المجتمع (النجار، 2008).

كذلك يعرفها البعض بأنها: "التغيرات الجذرية في هياكل ونظم وأساليب عمل الجهاز الإداري

وأنماط السلوك البشري فيه، من أجل زيادة فعالية هذا الجهاز في تحقيق أهداف التنمية" (المؤمن، حريم، كريشان، وجودة، 1997).

وفي تعريف الخطة الوطنية للتنمية الإدارية في سوريا ينظر إلى التنمية الإدارية على أنها: "عملية منظمة مستمرة وعقلانية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري للأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام الاقتصادي والخدمي والخاص" (الصرن، 2002).

كما تعرف بأنها: "مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرسوميه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل" (اللوزي، 2000).

وعليه يمكن استخلاص أركان التنمية الإدارية بما يلي:

- السعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تطوير أداء وأساليب وإجراءات العمل.
- تنمية مهارات وقدرات الإداريين في المنظمة.
- خلق بيئة عمل مريحة وواضحة ومحفزة للعاملين فيها.

وبذلك يمكن تحديد مفهوم التنمية الإدارية على أنها التخطيط الساعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تطوير أداء المورد البشري وتنمية مهاراته وقدراته وإيجاد بيئة عمل مريحة ومحفزة له (Hambrick, 1994).

2.2 علاقة التنمية الإدارية بالتطوير الإداري

من الواضح أننا نلاحظ وجود تداخل في كل هذه التعاريف تشير إلى تداخل التنمية الإدارية وتشابكها مع الفروع الأخرى للإدارة، وان هناك إشارة إلى استخدام التنمية الإدارية مع مفاهيم إدارية أخرى يكون من الضروري أحيانا توضيح العلاقة بينها مثالا على ذلك:

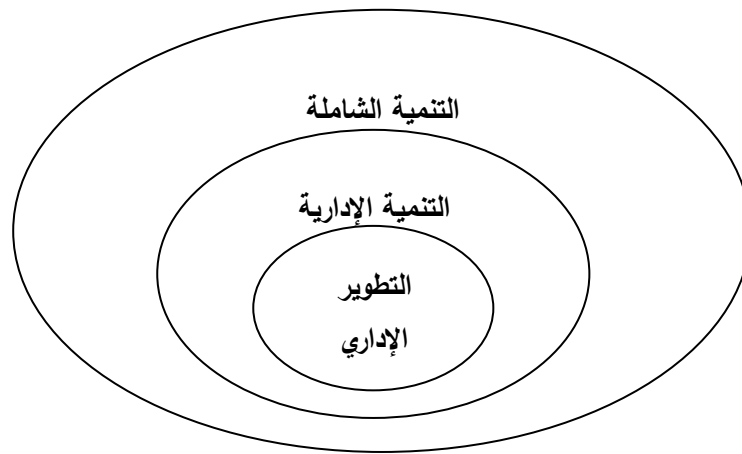
الإصلاح الإداري الذي يعني مجموعة الإجراءات الرامية إلى إزالة خلل ما في النظام الإداري، أي يأخذ طابعا زمانيا ومكانيا، حيث يبدأ ببداية الخلل وينتهي بنهايته.

أما التطوير الإداري فهو عملية ميكانيكية تنصب على تطوير النظام الإداري من أنظمة وهياكل وطرق وأساليب وتقنيات.

إذن الإصلاح الإداري من دون تنمية إدارية يبقى شرطا لازما ولكنه غير كاف، وبالتنمية الإدارية يمكن إعداد الآلية الضرورية لتحويل الإصلاح الإداري من فزعة أو فورة إلى آلية ذاتية متجددة تجعل الإصلاح عملية مستمرة لتحقيق المواءمة بين حاجات التطور المجتمعي ومسارات تطور الإدارة، بما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.

وهنا يلاحظ من خلال ذلك، أن مفهوم الإصلاح الإداري والتطوير الإداري والتنمية الإدارية لا يمكن أن يتم استخدامها للدلالة على معنى واحد سواء من حيث الأهداف التي يسعى كل منها إلى تحقيقه أو من حيث التتابع الزمني لها، ولكن لا يمكن الحديث عن التنمية الإدارية دون تطوير النظام الإداري، وبالتالي فإن تطوير النظام الإداري يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق التنمية الإدارية.

ومن هنا نستنتج أن هناك تسلسلا زمنيا لهذه العمليات ابتداء بالإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري ثم التنمية الإدارية والتنمية الشاملة (اللوزي، 2000) كما يوضح الشكل:



شكل 1.2: العلاقة بين التنمية الإدارية والتطوير الإداري (اللوزي، 2000)

3.2 مبادئ التنمية الإدارية

لكل عملية إدارية مبادئ تضبطها وتراعي الحد الأساسي الذي يجب أن تمسه وتعمل عليه سواء كان ذلك على صعيد المنظمة، أو على صعيد بيئة العمل، أو حتى على صعيد الموارد البشرية، وليست

التنمية الإدارية باستثناء من ذلك وسنأتي هنا على ذكر المبادئ الأساسية التي يجمع عليها غالبية الكتاب الدارسين للتنمية الإدارية.

1.3.2. تطوير المنظمات:

تبرز هنا أهمية الهيكل التنظيمي كمحور أساسي في عملية التنمية الإدارية فهو ذلك المحور الأساسي في بناء هيكل المنظمة الذي تنتزع فيه المناصب والمهام والمسؤوليات والوصف الوظيفي لكل مسمى بما يرافق ذلك من إجراءات وعمليات ولوجستيات تساعد في تنظيم العمل بما يحقق أهداف المؤسسة ويخلق بيئة ملائمة لاتخاذ القرارات وعمل الاتصالات والتقييم والرقابة. إذن فإنه من الواضح أن التنمية الإدارية تعكس ذاتها على الهيكل التنظيمي لما له من دور أساسي في العملية الإدارية حيث يجب أن تكون فيه المسؤوليات والواجبات والصلاحيات وخطوط السلطة واضحة وغير متداخلة، ومن ذلك لوحظ التوجهات الحديثة في التنمية الإدارية لدراسة الهياكل التنظيمية حتى لدينا في فلسطين وخاصة في القطاع الخاص (القطاع المصرفي والاتصالات تحديدا) بالإضافة لبنود التنمية البشرية وتطوير الإجراءات (Andrew, 1995).

2.3.2. تطوير الإجراءات والأساليب:

من الضروري مراقبة وتطوير كل العمليات الإدارية والسياسات التشغيلية الشاملة للتعينات والتوظيف وتدريب العاملين عن طريق برامج مدروسة تلبي الاحتياجات وتغطي الفجوات الفنية والإدارية في بيئة العمل، وكل ذلك لا يأتي عن طريق سياسات غير مدروسة بل أننا بحاجة إلى دراسات مسحية وتقييمية، لتحديد البرامج التشغيلية والتدريبية الملائمة.

"أن التجديد المستمر للبناء التنظيمي وتطويره والعمل على تنميته، يتطلب ضرورة استخدام أنظمة وأساليب تتوفر فيها درجة عالية من المرونة في الهياكل التنظيمية والأنشطة الإدارية، فاعتماد المعايير العلمية من تخصص، وتوزيع للموارد البشرية، وتحديد أولويات الإنفاق المالي، كل ذلك من أهم مقومات المنظمات الإدارية الحديثة، كما أن من أهم مقومات تطوير المنظمات الإدارية وتنميتها، ضرورة العمل على توفير المناخ التنظيمي السليم، وتحقيق الرضا الوظيفي وتكوين اتجاهات ايجابية لدى الأفراد العاملين حول التنظيم وأهدافه وسياساتها" (اللوزي، 2000).

3.3.2 تنمية الموارد البشرية

وهي العمليات التي تستهدف رفع قدرات وزيادة مهارات وكفاءات العاملين والإداريين في المؤسسة

بما يحقق أهدافها ويزيد من فعاليتها، وذلك كاستثمار في رأس المال البشري التنموي، يبنى عليها بعد ذلك دراسة الحاجات السوقية ببرامج تدريبية وخدمات اجتماعية في بيئة العمل، لخلق واقع محفز وملب للحاجات الإنسانية بما ينعكس على واقع العمل، حتى غدا موضوع التنمية البشرية من الأهمية حيث أقيمت له وزارات في كثير من الدول لتشعب هذا النوع من التنمية في القطاع الخاص والحكومي والأهلي على حد سواء، وبذلك أصبح عنصر أساسيا في العملية التنموية.

4.2 عناصر التنمية الإدارية

أكثر هذه العناصر موثوقية ووضوح:

- تنمية وظائف المستوى الإداري الأعلى بحيث تكون قائمة على الثقة والانتماء والتعاون لما في ذلك من اثر كبير على أداء المؤسسة (شتا، 2003).
- مراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يحقق الانسجام بينها ويسهم في تحسين مستوى أدائها.
- بناء سلم هرمي واضح تتحدد فيه مسؤولية كل مستوى إداري وربط كل جهة بمرجعية إدارية واحدة من اجل تسهيل اتخاذ القرارات وتحديد المسؤولية (Barnevik, 1994).
- الأنظمة والقوانين المساعدة والمحفزة لتنظيم العمل الإداري، لما لها من شدد الأهمية في العملية الإدارية والتنظيمية.
- الإطار الأخلاقي الملزم فإن لم يوجد فيفضل تطبيق مبدأي الثواب والعقاب في علاقة المؤسسة مع العاملين لديها، وقد لا يأخذ المنحى السلبي وإنما قد يعتبر نوع من التحفيز، فالدولة هي رب عمل والعاملون لديها عمال ينطبق عليهم ما ينطبق على العاملين في القطاع الخاص (الصرن، 2002).
- برامج التدريب التي ترافق مسيرة العاملين عند كل مراحلهم، من أجل تعريفهم بطبيعة أعمالهم الجديدة وتحسين أدائهم، وأفضل برامج التدريب والتأهيل تلك التي يمارسها المديرون في تدريب مساعديهم وإعدادهم للحلول محلهم عند انتهاء خدمتهم.
- مكافحة الفساد ومنع إمكانية ظهوره، فمكافحة الفساد ليست عملاً موسمياً نلجأ إليه عند تفاقم الظاهرة وإنما يجب أن تكون نظاماً متكاملاً لتلافي وقوع الفساد، وآلية مكافحة الفساد لها جانبان: أحدهما إيجابي، برفع الرواتب والأجور، لتلبية سد الحد الأدنى لمعيشة كل فئة من العاملين، كما يجري ذلك في الدول الصناعية المتقدمة، والجانب الآخر سلبي يعتمد على فعالية الأنظمة والقوانين الخاصة بالمساءلة ومكافحة الفساد في كل دولة (شتا، 2003).

- ضع الأشخاص الملائمين في المواقع، بناء على مؤهلاتهم وسلوكهم وليس بناء على انتمائهم السياسي أو الديني أو المناطقي أو علاقاتهم الشخصية.

5.2 علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية

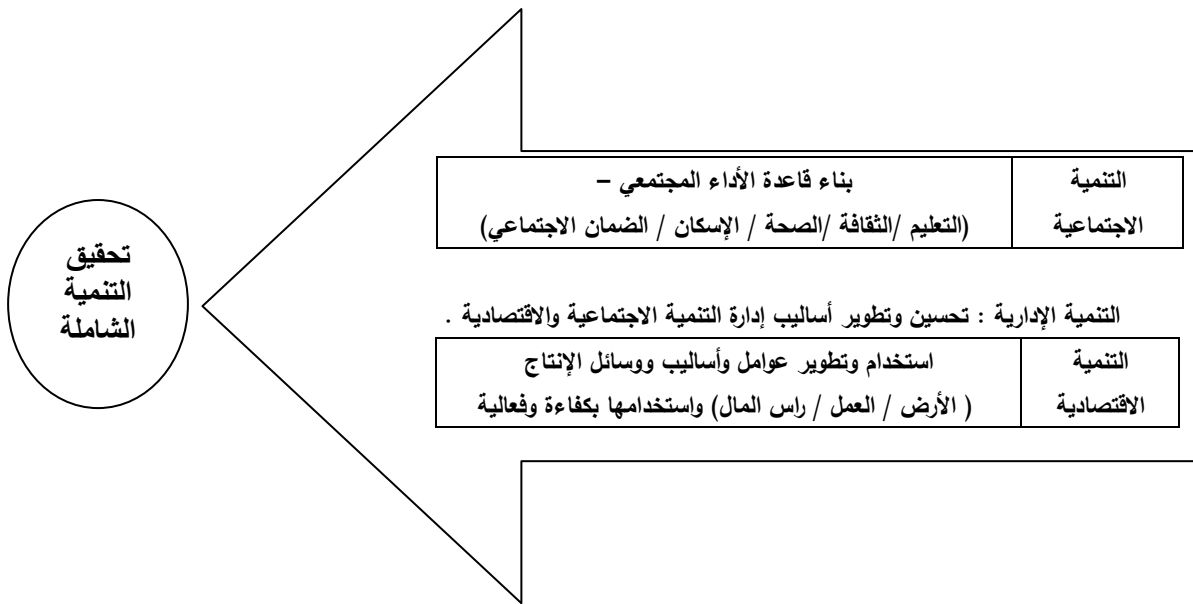
يتطلب هذا أن نناقش موضوعين في هذا الإطار، الأول هو بيان طبيعة العلاقة بشكل أساسي بين التنمية الإدارية والاقتصادية، ومن ثم سنتحدث عن إطار آخر بشكل مباشر وبسيط وهو عن طبيعة علاقة المديرين تحديداً وأدوارهم ومهاراتهم في هذا الإطار.

1.5.2 طبيعة العلاقة

يتطلب الأمر تناول التنمية الشاملة في المجتمع قبل الخوض في طبيعة العلاقة بين التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالإدارية، والتنمية الشاملة لا تتحقق ما لم تكن ضمن منظورها الشمولي، وهو التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية معا وفي وقت واحد وتحقيقهما من خلال استخدام التنمية الإدارية كطريقة توازن بينهما لتحقيق الأهداف في التطوير والرفاهية.

ومن الملاحظ أن علاقة التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية بالتنمية الإدارية يمكن فهمها حسب القاعدة الأساسية لبناء هذه العلاقة الناشئة عن مفهوم وتطبيقات التنمية الشاملة في المجتمع، حيث أن التنمية الشاملة تقتضي إقامة حياة حضارية تعتمد على تغييرات اجتماعية واقتصادية تستخدم فيها التنمية الإدارية كوسيلة لتعبئة الموارد المادية والبشرية المتوفرة في المجتمع وتأمين استخدامها بأفضل الطرق. إذن يمكن اعتبار التنمية الإدارية، بأنها الوعاء التطويري والأدائي الذي يتم من خلاله تحسين أدوات ووسائل وتطبيقات ونظم التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية، وتنسيقهما بشكل مثالي يخدم عملية التطوير المجتمعي بكفاءة وفاعلية، والشكل التالي يوضح ذلك (2.2):

من الشكل (2.2) يظهر أن التنمية الاجتماعية تسعى إلى بناء القاعدة الأدائية المجتمعية الأساسية المتمثلة بالتعليم، والصحة، والضمان الاجتماعي، والإسكان، والثقافة، والأمن... الخ، في حين أن التنمية الاقتصادية تهتم بالموارد البشرية، والمادية، وطرق إدارتها، واستخداماتها، وزيادتها، أما التنمية الإدارية فهي الإطار الأدائي الذي تنفذ من خلاله عمليتي التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية التي تحرك وتنظم وتدير الأجهزة المسؤولة عن تحقيق كل من التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية (المؤمن، وآخرون، 1997).



شكل 2.2 علاقة التنمية الإدارية بالاجتماعية (المؤمن، وآخرون، 1997)

ولكن لا يمكن أن تتحقق التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية أهدافها في غياب منظمات قوية ومديرين أكفاء، إذن توجد علاقة طردية بين معدلات التنمية الإدارية والأداء الاقتصادي والاجتماعي في أي دولة.

ومن الشكل السابق 2.2 يتضح لنا انه كلما زاد اهتمامنا بالتنمية الإدارية كلما حققنا مكاسب على الصعيد الاقتصادي، وقضينا على مشاكل تتعلق بالتضخم والبطالة وقدنا عجلة الاستثمار الأمثل للأمام.

ويعتبر الاستثمار في البشر من أهم مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية باعتبار أن المورد البشري هو الوسيلة والهدف في نفس الوقت، ولذلك سنبحث في المبحث القادم بعض سمات المديرين في هذا الإطار.

2.5.2. المديرين والتنمية الاقتصادية والاجتماعية:

هناك ثلاث طبقات من المديرين في الإدارات التي تستهدفهم التنمية الإدارية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الإدارات العليا، الإدارات الوسطى، الإدارات الإشرافية) لإدارة المؤسسات وتحديد كيفية تخطيط للمستقبل، وكيف تتخذ القرارات في ظل عدم التأكد والمخاطرة، أن المديرين

يسعون لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية على المستويات الدولية والقومية والقطاعية والتنظيمية وغالبا ما تعتمد الدولة على مديرين من الخارج (بعض الدول النامية) بسبب النقص الشديد في بعض التخصصات والمهارات الإدارية في داخل البلاد، يوضح الجدول التالي (1.2) أهم المهارات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها المدراء في مختلف طبقاتهم (النجار، 2008).

جدول 1.2 بعض المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية (النجار، 2008)

المهارات	مجالس الإدارة	الإدارة العليا	الإدارات الوسطى	الإدارات الإشرافية
الاتصالات	*	*	*	*
إدارة النزاعات		*	*	
مهارات إرشاد العاملين			*	*
اتخاذ القرارات	*	*	*	
مهارات القيادة	*	*	*	
إدارة التغيير	*	*	*	
إدارة الاجتماعات	*	*	*	
التحفيز والدافعية		*	*	*
مهارات التفاوض		*	*	
تقييم الأداء	*	*		
إدارة الضغوط		*	*	
تنمية فرق العمل			*	*
إدارة الوقت		*	*	*
بناء الثقة		*	*	*
الإدارة الالكترونية	*	*	*	
الأعمال الالكترونية	*	*	*	
الحكومة الالكترونية		*	*	*
البنوك الالكترونية		*	*	*

6.2 معوقات التنمية الإدارية ومحدداتها

التنمية الإدارية شأنها في ذلك شأن جميع العمليات الإدارية الأخرى لها ما يحددها ويعيقها ويقلل من فعاليتها، وتنشأ هذه المعوقات والمحددات من جوانب مختلفة منها ما يتعلق بالموارد البشرية والسمات

الشخصية، وأخرى لها علاقة بالبيئة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو حتى بيئة العمل، ومنها ما يتعلق بالتشريعات والقوانين، إلا أننا في هذا الفصل سنعمل على إيجاد أهم تلك المعوقات في واقعنا الفلسطيني من منطلق أن هذه المعوقات هي معوقات حقيقية ومؤثرة في مؤسسات الحكم المحلي.

1.6.2. معوقات تتعلق بالموارد البشرية:

وهنا نركز على أن الإنسان هو محور المنظمة، وأن الثقة المتبادلة بين الموارد البشرية والإدارة العليا لها القدرة على تقوية التنمية الإدارية، لما في العلاقات الإنسانية من رابطة قوية على الشعور والانتماء للعمل، ولكن إذا أصاب هذه العلاقات الفساد الأخلاقي، فإننا نكون على شفير الفساد الإداري، ونكون عرضة إلى اصطياح الفرص للوصول إلى المناصب الإدارية. وفي هذا الإطار أيضا يتضح أن نقص المدربين المؤهلين الأكفاء القادرين على القيام بأعباء التنمية الإدارية هو معيق حقيقي لتقدمها، ووجود فجوة بين قدرات المدربين في القطاع الخاص والحكومي وعدم عدالة توزيع الرواتب على المطورين والخبراء في القطاعين أدى حتى إلى ظهور حالة عدم تقارب في قدرات الاستشاريين على الجانبين، وأدى ذلك إلى ظهور مطوري ومستشاري تنمية إدارية أقل كفاءة في القطاع الحكومي. إذن يجب أن يكون واضحا لدينا أن المؤهلات والمهارات والقدرات القيادية وسرعة اتخاذ القرارات وطبيعة المصالح الذاتية كلها محددات للإبداع والابتكار في عملية التنمية الإدارية.

لكن من الواضح لدينا أن العلاقات الشخصية الوثيقة قد تتطور حتى خارج بيئة العمل ومن الممكن أن تؤدي إلى ظهور المحسوبية، والتكتلات، ونظام محاباة الأصدقاء، والمعارف الشخصية على حساب أولويات العمل، وفي نفس المعوقات بالموارد البشرية نذكر كذلك عملية التداخل وازدواجية اتخاذ القرارات مما يخلق نوع من البلبلة داخل العمل ويؤدي في بعض الأحيان إلى مقاومة القرارات في ظل تفرد بعض القادة بأرائهم دون عملية إشراك حقيقية للموظفين بل أن التوجهات الحديثة للتنمية الإدارية يذهب الخبراء إلى إشراك حتى المواطنين في هذه العملية واتخاذ القرارات فما بالنا بمؤسسات هي في صميم العمل الخدماتي للمواطنين (للبلديات).

2.6.2. معوقات تتعلق بالبيئة:

ويجب معرفة أن هذه البيئة تنقسم إلى جزء يتعلق بالبيئة الاجتماعية وآخر يتعلق بالبيئة الاقتصادية.

1.2.6.2. معوقات تتعلق بالبيئة الاجتماعية:

تعتبر البيئة الاجتماعية ضاغطة من حيث عدة مسالك في حالتنا الفلسطينية، أول هذه المسالك أن منظمات العمل الخدماتي المحلي لدينا (البلديات) يوجد بها ضعف في الوعي لدى مواطنيها وحتى الموارد البشرية في ثقافة التنمية الإدارية وهذا محدد حقيقي، أي انه في القطاع الخاص قطعت المؤسسات الخدماتية أشواط كبيرة في عملية التنمية الإدارية (قطاع الاتصالات والقطاع المصرفي) قياسا بالقطاع الحكومي وشبه الحكومي.

ثانيا البيروقراطية التي تتمسك بالمركزية العالية في اتخاذ القرارات دون إشراك دوائر العمل، أو العمل ضمن فريق، وفي الغالب هذه ثقافة إقصاء لا يمكننا تجاهل تأثيرها على بيئة العمل، وهذا بالتالي يقود بالإداري المتفرد إلى إخفاء أي إخفاقات ناتجة عن قراره وعدم اعترافه بالمشكلة أمام المنظمة أو الجمهور خوفا من التعرض للنقد، مما يراكم كثير من الإخفاقات التي تطفو فجأة على السطح في ظل صعوبة معالجة هذا الوضع.

ثالثا الأمراض الاجتماعية في الواقع العربي والفلسطيني كذلك حاضرة دائما، ضمن البطالة والبطالة المقنعة في الجهاز الإداري للدولة والتضخم الوظيفي والتبذير، جميعها معضلات اجتماعية ضاغطة على واقع التنمية الإدارية.

رابعا التباين الثقافي في بيئة الموظفين نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة فقد يعتقد البعض أن مهمة الأتمتة، وإدخال الكمبيوتر لا تتعدى وظيفة الآلة الكاتبة، وكذلك يجب معرفة أنماط السلوك المتبعة في بعض مناطقنا وثقافة الموظفين للتقبل (شتا، 2003).

2.2.6.2. معوقات تتعلق بالبيئة الاقتصادية:

من الواضح أن هناك ضعفا عاما في ميزانيات التنمية الإدارية في قطاع البلديات، ناتج عن عدم إيمان مطلق بميزة وعوائد التنمية الإدارية، فإن هناك نقصا في الموارد اللازمة والضرورية لتحقيق هذه التنمية لإعداد وتنفيذ وتطبيق برامج التنمية الإدارية وخططها (شتا، 2003).

ظهر في الواقع الفلسطيني دور التمويل الأجنبي الذي أسهم بشكل حقيقي في تفعيل برامج التنمية الإدارية وإيصالها إلى القطاع الحكومي والأهلي على حد سواء، ولكن هناك مأخذ حقيقي على هذه

البرامج بما يتعلق أن هذه البرامج قد تكون موجهة، أو أنها لا تلبي حاجات حقيقية في واقع البلديات الفلسطينية مما يؤدي إلى إهدار حقيقي للموارد المادية والوقت في برامج قد لا يكون العائد منها محسوب في ظل عدم تشخيص أولويات واحتياجات العمل التنموي للمنظمة.

3.6.2. معوقات تتعلق بالنظم:

أول هذه المعوقات عدم وفرة المعلومات، أو صعوبة الوصول إليها وتداولها بين مستويات الإدارة في المؤسسة، في ظل وجود تعقيد وروتين في الإجراءات المتخذة مع العلم أن هذه الإجراءات قد لا تؤخذ إلا في ظل وجود مشكلة ضاغطة ومتفاقمة.

ثانياً وجود نمو عشوائي لأجهزة الدولة، فإن هناك غياب حقيقي لخطة شاملة للتنمية الإدارية على المستوى الوطني، حيث أقامت دول عدة وزارة خاصة للتنمية الإدارية كي لا تبقى جهود التنمية مبعثرة هنا وهناك في الأطر الفردية وليس في الأطر التنظيمية، أي أنه يجب أن يكون هناك احتضان من قبل الدولة بالدرجة الأولى لفعاليات التنمية الإدارية.

وكما هو ملاحظ فإن مؤتمرات التنمية الإدارية معقدة ومتنوعة، ويجب على المنظمات دراستها بعناية وحذر، منعا من الوقوع في الخطأ والفشل، وتجنباً لما يمكن أن تسببه من آثار ضارة على هذه المنظمات وعلى الأعمال التي تمارسها، لذلك لابد من توفير قاعدة إدارية متينة في المنظمات تتلافى مثل هذه المعوقات، وتسعى دائماً نحو التدريب والتحسين والتطوير المستمر في ظل الظروف العالمية والدولية المتغيرة.

7.2 البلديات في فلسطين وأطرها الإدارية

تعتبر البلديات الركيزة الأساسية في نظام الحكم المحلي الفلسطيني بما في هذا النظام من مجالس بلدية ومجالس قروية ولجان مشاريع متفرقة، التي يسند لها المساهمة في عملية التنمية الشاملة وعمليات التنظيم الإداري والخدمات في هذه المجتمعات بما يخدم مصالح المواطنين، وتلعب البلديات في واقعنا الفلسطيني أدواراً كبيرة، لما للوضع الفلسطيني من خصوصية لأنها جهة خدمتية لها علاقة مباشرة بالمواطنين وليس أدل على ذلك من الاهتمام الذي توليه التنظيمات والأطر الفلسطينية للانتخابات البلدية. ويعتبر قانون الولايات لعام (1856م) القانون العثماني هو قانون الأساس في عمليات تكوين البلديات والمجالس البلدية، وتبعه بعد ذلك قانون نظام الولاية لعامي

(1864، 1871) الذي نص على تكوين مجالس اختيارية القرية (اشتية، 2008). ونتطرق هنا بشكل مختصر إلى الأنماط الإدارية التي عايشتها فلسطين تحت عهود الاحتلال والوصاية إلى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية:

- في العهد العثماني يعتقد أن أول بلدية أنشئت هي بلدية اسطنبول، ومن ثم تبعتها بلدية القدس في فلسطين عام 1863م، ومن ثم تبعتها عام 1877م كل من بلدية يافا وعكا وغزة واللد والرملة على الصعيد الفلسطيني، وفي نهاية العهد العثماني أصبح هناك (22) بلدية في فلسطين ضمن عكا وحيفا و اللد والرملة والقدس وبيت لحم والخليل ونابلس وجنين وطولكرم ورام الله وشفا عمرو وصفد والناصرة وطبريا وبيسان ويافا وبيت جالا وبئر السبع والمجدل وغزة وخان يونس (النمورة، 1994).
- في حقبة الإنتداب البريطاني أقرت الحاكمية المحلية في فلسطين قانون البلديات لعام 1934م وكان يعتبر القانون الأساسي لتنظيم عمل البلديات في فلسطين، وكان يعتبر قانون معيق من حيث الصلاحيات حيث لم يوفر للبلديات سوى صلاحية التعامل مع بعض الخدمات السكانية، ولكن الصلاحيات التنفيذية والإدارية كانت تذهب للحاكم العسكري والمنصب المسمى بالقائم مقام.
- بعد حلول نكبة فلسطين عام 1948م أصبحت فلسطين مقسمة إلى ثلاثة أقسام إدارية الجزء المحتل من قبل إسرائيل وهو يشكل 77% من فلسطين التاريخية والضفة الغربية التي ألحقت بالوصاية الأردنية، وحسب القانون الأردني لسنة 1955م الذي يمنح الحكومة الأردنية السلطة الكاملة على مؤسسات الحكم المحلي، وعمل بموجب هذا القانون نظام البلديات التابعة لمحافظة ومحافظ، وقد وصل عدد البلديات الفلسطينية في عهد الانتداب الأردني خمسة وعشرون بلدية، أما قطاع غزة الذي أصبح تحت إدارة الحاكمية المصرية حيث كانت البلديات لديها تبعية كاملة للحاكمية المصرية، ولم تطلق حرية للبلديات إلا في إجراءات تتعلق بالنشاطات الخدمائية التي تقدمها البلديات للسكان، والبلديات الرئيسية التي كانت في تلك الفترة كل من بلدية غزة وخان يونس ودير البلح.
- وفي عام 1967م عندما احتلت إسرائيل كل من الضفة الغربية وغزة، أحالت جميع البلديات إلى صلاحيات الحاكم العسكري في كل مدينة وعملت البلديات كمنظمة أعمال بين السكان والحاكمية العسكرية بل أن هناك بلديات كان رئيس بلديتها إسرائيلي مثل بلدية الخليل وقد أعاق هذا النظام عمل البلديات بشكل كبير وحد من صلاحياتها (Alnamura، 1989).
- وفي عهد إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية 1994م تم إنشاء وزارة الحكم المحلي التي تعتبر المرجع الرسمي في تطوير إدارة البلديات إداريا وماليا ومن ناحية منح الصلاحيات وتنظيم

العمل وكل ذلك ضبط حسب قانون الهيئات المحلية الفلسطينية الموضوع سنة 1994، الى يومنا هذا (أكتوبر.2011) لدينا في الضفة الغربية وقطاع غزة 125 بلدية و214 مجلس قروي و12 مجلس محلي و70 لجنة مشاريع، ناهيك عن سياسة الدمج بين المجالس المحلية في بلديات التي تنتهجها وزارة الحكم المحلي حالياً وتسوق لها كبديل جيد للقيام بعمليات التخطيط المشترك والتوزيع الجيد للمشاريع المشتركة (وزارة الحكم المحلي، 2011).

8.2 إيرادات البلديات

يعتبر قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997م التشريع الرئيس الذي يفصل ويحدد الأسس القانونية النازمة لعمل واختصاص الهيئات المحلية وعلاقتها مع السلطة المركزية لموضوع الإيرادات حسب المادة (22) حيث تحدد نوع هذه الإيرادات من ضرائب ورسوم وتبرعات وهيئات أو حتى من الحصص التي تخصصها السلطة الوطنية الفلسطينية لهذه البلديات.

يمكن تصنيف الإيرادات إلى ثلاثة أنواع من حيث نوع الجباية فمنها ما تجبیه البلدية أو هيئات الحكم المحلي بشكل مباشر، وأخرى تجبیهها مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وبدورها تحولها للبلديات، وهناك الموارد الخارجية، وسنأتي هنا على ذكر طبيعة كل نوع من هذه الإيرادات.

1.8.2. إيرادات تجبیهها البلديات مباشرة:

تتكون إيرادات الهيئة المحلية بشكل عام حسب المادة (22) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية:

- الضرائب والرسوم والأموال المفروضة أو المتأتية بمقتضى أحكام القانون أو أي نظام صادر بالاستناد إليه أو أي قانون أو نظام آخر نص فيه على استيفاء ضرائب أو رسوم أو مخالفات.
- التبرعات والهبات والمساعدات التي يوافق عليها المجلس
- الحصة التي تخصصها السلطة التنفيذية للهيئة المحلية.
- ضريبة الأبنية والأراضي التي تستوفى فيها هذه الضريبة وفقاً لأحكام قانون ضريبة الأبنية والأراضي داخل مناطق الهيئات المحلية من حيث التخمين والمراجعة والتحصيل والإعفاءات والغرامة بموجب القوانين والأنظمة المعمول بها.

2.8.2. إيرادات تجبيها مؤسسات السلطة الوطنية:

وهي إيرادات تجبيها مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية مثل وزارة المالية تقتطع جزء منها وجزء آخر يذهب للبلديات حسب لوائح القانون.

رسوم وغرامات النقل على الطرق حيث يخصص للهيئات المحلية خمسون بالمائة من الرسوم والغرامات التي تستوفي بمقتضى قانون النقل على الطرق في نطاق حدود الهيئة المحلية وتتكون من رخص اقتناء المركبات ومن غرامات المخالفات وغيرها.

ومن هذه الإيرادات الضريبية الأملاك التي تقوم وزارة المالية بجبايتها وتحتفظ ب 10% منها وتحول للبلديات 90% من هذه الإيرادات للبلديات (زيد، 2010).

3.8.2. الموارد الخارجية:

وأول هذه الموارد مخصصات البلديات المفروضة لها من قبل السلطة المركزية بما تفرضه وزارة الحكم المحلي ووزارة التخطيط، لدعم ميزانيات البلديات حسب احتياجاتها وأعداد سكانها، لتمويل المشاريع التنموية الضرورية (عمرو، 2009).

وهناك أيضا إيرادات البلديات من الهيئات الدولية المانحة وان لم تكن على شكل سيولة، وإنما على شكل مشاريع وبرامج تلعب هذه المنح دور رئيسا في تطوير قطاع الحكم المحلي (البلديات) من سنة 1997 ميلادي أي بعد قدوم السلطة تحديدا (اشتية، 2008)، حيث لعبت دورا كبيرا في تنمية البنية التحتية وتطوير قطاع الموارد البشرية في البلديات.

كما أن هناك فوائد مصرفية على الودائع في البنوك المحلية، وكذلك قروض تحصل عليها البلديات لتنفيذ مشاريع طارئة أو عمل إنشاءات ضرورية من حين لآخر وتأخذ هذه القروض طابع الواقع المالي للبلديات، حيث تتناسب طرديا مع الاحتياط المالي للبلدية المعنية.

9.2 النفقات في البلديات

والنفقات في البلديات الفلسطينية إما أن تكون نفقات مباشرة ونقصد بها هنا المصاريف الإدارية التشغيلية من رواتب ونفقات ومواصلات إضافية.

وهناك النفقات الخدماتية التي تتعلق بمشاريع البنى التحتية بجميع أنواعها من صرف صحي ومشاريع الصيانة ومشاريع الاستثمار البلدي وسنأتي على ذكر جميع هذه البنود بالتفصيل في هذا الجزء كالتالي:

- النفقات الإدارية التشغيلية: وهي جميع النفقات المتعلقة برواتب الموظفين وأجور العاملين سواء مياومة أو تحت الطلب وكذلك تشمل التأمينات الصحية والاقطاعات على الأجور، وكذلك تشمل مصاريف الاتصالات السلكية واللاسلكية والارتباط بشبكة الإنترنت، وكذلك المواصلات وتكلفة المحروقات أو التالف من سيارات الحركة ومركبات الإسعاف والإطفاء والنفايات، وكذلك نفقات الماء والكهرباء في مرافق البلدية وحتى الضيافة والاستضافة هي نفقات يتم أخذها فعلياً بعين الاعتبار، كل هذه المصاريف تعتبر نفقات إدارية مباشرة، ويمكن أن نلحق بهذا البند نفقات خاصة بفواتير وفوائد تتعلق بقروض وديون بنكية (WB)، (1995).
- نفقات المشاريع الربحية: قد تلتزم البلديات بمشاريع خاصة بغرض زيادة إيراداتها وهذا نمط متبع في البلديات الكبرى خاصة مثل بلديتي الخليل ونابلس، ولكن في الغالب لا توجد لدى البلديات الأصغر حجماً من ذلك أي قدرة على مثل هذه المشاريع لعدم وجود مدخرات لديها، ولأن التمويل الخارجي يعتمد التمويل المباشر لمشاريع يقرها ذات طابع خدماتي وبنية تحتية وحتى ترفيهي مثل المنتزهات.
- نفقات الصيانة: إن لهذا البند من النفقات اهتمام خاص لأنه قد يأخذ طابع الطوارئ لما لواقعنا الفلسطيني من خصوصية في ظل وجود الاحتلال، فكم هي كثيرة تلك المرات التي أدى الاحتلال بآلياته إلى عمليات تخريب في البنى التحتية من تجريف شوارع وأرصفة وعمل حواجز وتخريب شبكات مياه وكهرباء وصرف صحي وكذلك نفقات القيام بعمليات ترميم لأماكن البلديات من أبنية وحدائق وأماكن عامة أخرى.
- نفقات تشغيل عامة وخدمات: وهي النفقات المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبنى التحتية الخدماتية مثل عمل شبكات الصرف الصحي والكهرباء والهاتف والطرق والأرصفة كل هذه الخدمات وما يلزمها من عمليات صيانة ومتابعة (اشتية وحابس، 2004).

10.2 عوامل ضعف الواردات والنفقات في البلديات

من أبرز عوامل ضعف الواردات والنفقات في البلديات في الواقع الفلسطيني، ما تورده الدراسة من عوامل فيما يأتي:

- عدم التزام مؤسسات السلطة الوطنية (مثل: وزارة المالية) بتحويل المستحقات المالية التي تجب عليها بشكل مباشر سواء كانت ضرائب أو رسوم بلديات.
- التهرب من الجباية، ويعود ذلك بشكل أساسي إلى الأوضاع الاقتصادية التي يعانيها الشعب الفلسطيني في ظل وجود الاحتلال بما له من ممارسات إغلاق وحصار وتقطيع أوصل المدن بواسطة الحواجز، وكذلك الارتفاع المضطرد في أسعار السلع الأساسية، عمليا كل ذلك أدى إلى عمليات تهرب من استحقاقات الخدمات والجباية.
- فجوة العلاقات والثقة بين المواطن ومجالس البلديات، وهذه الفجوة ناتجة عن عدم إشراك المواطنين في عمليات التخطيط أو تحديد الاحتياجات، وتؤدي عمليات التجاهل هذه في الغالب إلى اخذ المواطن مواقف احتجاجية تتمثل في الامتناع عن دفع المستحقات من رسوم وضرائب عليه (Saleh، 1987).
- الفساد، وهو عنصر لا يمكن إغفاله ويعتقد الغالبية من أبناء الشعب الفلسطيني أن الفساد هو منوط فقط باستخدام كبار الموظفين للمال العام بشكل غير مسؤول، ولكن تعتبر كل الممارسات لرؤساء وأعضاء وموظفي البلدية التي تفتقد إلى النزاهة والشفافية في التعيينات والخدمات وغيرها من الفساد.
- عدم تفعيل البلديات لإجراءات براءة الذمة بشكل ناجح، وتحكيم القانون في كل حالات التخلف، بل وإعطاء تصاريح براءة الذمة إلى كل من يطلبها دون مراجعات للاستحقاقات المترتبة للبلدية على المواطن.
- حالات الفلتان الأمني، ففي غياب القانون وانعدام السلطة تكون هذه الحالة محفزة للبعض للتخلف عن تسديد الاستحقاقات المترتبة للبلديات بل أن كل الدراسات التي رافقت عملية الفلتان الأمني كان أول مظاهرها حسب دراسات أجريت في بلدية نابلس في عام (2007) هو انخفاض الإيرادات بشكل ملحوظ، ونلاحظ بشكل جلي أنه عندما لوحظ استتباب الأمن وسيطرت الأجهزة الأمنية على المناطق، زادت الإيرادات وحالات الالتزام بتسديد الفواتير.
- الاحتلال الغائب الحاضر دائما الاحتلال بوجوده الثقيل في الواقع الفلسطيني، وما يخلق هذا الاحتلال من واقع للمناطق من الناحية الإدارية فمن المعلوم أن الأجهزة الأمنية الفلسطينية لا تستطيع الوصول أو تنفيذ أحكام القانون في المناطق المصنفة على أنها (B،C) مما يترك المجال للمخالفين للتهرب من دفع استحقاقاتهم المترتبة للبلديات.

كل هذه العناصر وحجم تأثيرها بل أن هناك كذلك تفاوت في قيمة الضريبة الواحدة بين بلديتين وحتى من يجبيهما إذا كانت البلدية نفسها أو وزارة المالية، ففي الجنوب تقوم البلديات بجباية ضريبة الأملاك ولكن في المحافظات الشمالية، وزارة المالية هي من يقوم بجبايتها، وكذلك تقوم بعض البلديات في

كثير من حالات العجز في الميزانية إلى تغطية العجز عن طريق الاستدانة من البنوك وهذا منافى لنص المادة رقم (54) من النظام المالي للهيئات المحلية (زيد، 2010).

11.2 مرتكزات التنمية الإدارية

ومن هنا فلا بد من شرح مرتكزات التنمية الإدارية قيد الدراسة التي نقوم بفحصها من خلال فرضياتنا، وهي هنا أربع مرتكزات (الشفافية، الرقابة المالية، النزاهة، التدريب) ولكن برؤية بعيدة عن التكرار والخوض في إطار نظري تقليدي خصوصا ان منها مرتكزات قد أشبعت بحثا من خلال الكثير من الدراسات خاصة الموجودة في جامعة القدس مثل مركز التدريب، بل أننا هنا سنلزم ما يلزم مع الحديث أكثر عن السياسات المتعلقة بهذه المرتكزات من ناحية تنمية وأثرها على التنمية الإدارية.

1.11.2. الشفافية:

تعني الشفافية وضوح إجراءات الخدمات، وآلية اتخاذ القرار وجهة اتخاذه والإفصاح للجمهور عن السياسات العامة المتبعة، خاصة السياسات المتعلقة بإدارة الخدمة، وتأمين وصول المعلومات للمواطنين في الوقت المناسب والشكل المناسب، حتى يتمكن الجمهور من المساهمة فيها بشكل واضح (أمان، 2010). حيث تعمل البلديات من خلال تفعيل مواقعها الالكترونية ومكاتب خدمات الجمهور على نشر الموازنة العامة للبلدية، وطرح العطاءات والمشاريع القائمة والمستقبلية كما يمكن تقديم الشكاوي ويمكن نشر التقارير المالية والإدارية بشأن المشاريع التطويرية والنشاطات المختلفة التي تنفذها البلدية. وكذلك تعرف الشفافية على أنها وضوح العلاقة مع الجمهور فيما يخص إجراءات تقديم الخدمات والإفصاح للجمهور عن السياسات العامة المتبعة، وخاصة السياسات المالية، وحسابات القطاع العام، وكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها بمختلف مستوياتهم. إلا أن كل هذه التعريفات تؤكد على ما يلي:

- اعتبار الشفافية المالية شرطا أساسيا لسلامة السياسات المالية والاقتصادية.
- من شأن الشفافية المالية تعزيز ثقة المواطنين بحكومتهم (مصلح، 2007).
- اعتبار الشفافية أمرا حيويا لجميع العمليات المالية الحكومية المتعلقة بعمل الموازنات والسياسيات الضريبية.
- أن جوهر الشفافية هو ضمان تدفق حر للمعلومات، والإطلاع على الإجراءات (عقل، 2011)

1.1.11.2 مؤشرات الشفافية:

وهنا من الواجب ذكره أن هناك مدونة سلوك أعدتها الملتقى التربوي العربي ومؤسسة أمان على الصعيد المحلي، لتحديد مؤشرات الشفافية التي يمكن القياس عليها أداء البلديات وهذه المؤشرات :

- توفير وثائق واضحة حول نشاط الهيئات المحلية وبرامجها ومجالات نشاطها.
- توفير مبدأ الحصول على المعلومة للمواطن في وقت مناسب وضمن اللوائح المعمول بها.
- إجراء الخدمات ضمن دليل إجراءات معين.
- تبني سياسة الباب المفتوح لقضايا المواطنين خاصة في القضايا المهمة.
- تبني سياسة العلانية في جلسات المجلس البلدي لتمكن المواطنين والمؤسسات من حضورها بما لا يخل بوقائع اللجنة.
- نشر كل من قرارات المجلس ونتائج تصويت الأعضاء وموازنات الهيئات المحلية أمام الجمهور بكل الوسائل المتاحة (أمان، 2011).

2.1.11.2 سياسات تطبيق الشفافية:

عند تطبيق الشفافية الإدارية يجب الأخذ بعين الاعتبار السياسات المتبعة في مجال تحقيقها، ورغم أنها كثيرة إلا أننا سنركز على أكثرها أهمية حسب ما أوردته كتب التنمية الإدارية وهي:

- البلاغات والتعاميم: التي يتم إصدارها بغرض ضبط سلوكيات وأخلاقيات وإجراءات العمل، وكذلك يتم إصدارها في حال إصدار أنظمة وقوانين جديدة.
- برامج التثقيف: التي تستهدف العاملين والموظفين والتي تعمل على توعيتهم بحقوقهم وواجباتهم وتعطيهم صورة واضحة عن المنظمة وأنشطتها وهيكلها وأدلتها التنظيمية.
- الأدلة التنظيمية: وهي الأدلة المركزة بالقوانين وأنظمة العمل وما للموظفين من حقوق وما عليهم من واجبات على نفس الصعيد، مع مراعاة التحديث على هذه الأدلة كلما استدعت الضرورة التطويرية (اللوذي، 2008).

2.11.2 الرقابة المالية:

ليست بالفترة القصيرة التي ظهرت فيها مفاهيم الرقابة المالية كمبحث متعلق بالتنمية الإدارية وإن

كانت هذه العلاقة توضح نوعاً من التناغم، إلا أننا في هذا المبحث نعتقد أن هناك علاقة وترابط بينهما ضمن فرضياتنا.

لأن مبحث الرقابة المالية أكثر ارتباطاً بموضوع التنمية الإدارية من حيث موضوع محاربة الفساد ورصده وليس أدل على ذلك من التوجهات الفلسطينية الحالية المتعلقة بدعم أجسام رقابية حالية وحكومية مثل ديوان الرقابة المالية والإدارية، وهيئة مكافحة الفساد وجهاز الرقابة التابع لوزارة المالية، وكذلك أجسام رقابية تابعة للوزارات ضمن قطاعاتها.

مبدئياً ومن الناحية النظرية يجب أن نذكر تعريفاً أو مفهوماً محدداً لعملية الرقابة المالية، فقد عرفها (معهد المراقبين الماليين الأمريكيين) على أنها نشاط متشعب للغاية، ومتكامل تندمج فيه وظائف الإدارة ووظائف المحاسبة للتأكد من أن ما يجب عمله قد تم تنفيذه فعلاً، وتبيان مواطن القصور، والخطوات المصححة المناسبة.

وعرفها الدكتور (فايز الزعبي، عميد كلية الإدارة جامعة نيويورك) وهو أحد الخبراء في مجال الرقابة المالية على أنها رقابة قانونية ومالية تحكم التصرفات المالية والمحاسبية والإدارية ذات الطابع المالي، والميزانيات بأنواعها في المنظمة وقوائم الإيرادات والنفقات والسجلات المحاسبية، وذلك لغرض التأكد من مطابقتها للقواعد والقيود والمعايير والصلاحيات المالية (الجعبري، 2007).

إذن الرقابة المالية هي مجمل العمليات التي تقوم بها جهة مخولة لمتابعة ومراجعة عمليات مالية أو إجراءات محاسبية أو أي إدارة مالية بشكل عام، بغرض ضمان نجاعة الإدارة المالية وحسن استخدامها وحماية المال من الاختلاس والعملية المالية من الفساد .

1.2.11.2. أنواع الرقابة المالية:

هناك نوعان للرقابة المالية طبقاً للجهة التي تقوم بعملية الرقابة:

- الرقابة المالية الخارجية: وهي عملية الرقابة التي تتم من جهة خارجية مستقلة عن جسم البلدية بغرض قياس كفاءة الأداء وصدق العمليات المالية ومشروعيتها، اللازمة لجعل البلدية تحقق أهدافها وهنا لا بد من الذكر أنه في الحالة الفلسطينية، ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطينية هو الجهة المخولة لإجراء هذا النوع من الرقابة والتفتيش وكذلك

وزارة الحكم المحلي وقد يكون مدقق خارجي فرضته الجهة المانحة.

- الرقابة المالية الداخلية: وهي العملية التي تتضمن نفس الهيكل القطاعي لمؤسسات الحكم المحلي من أجل فحص النواحي المحاسبية والبيانات المالية وكفاءة إدارة الواردات والنفقات في المؤسسة، وفي حالتنا الدراسية هذه المتعلقة بالبلديات يعتبر المجلس البلدي نوع من الرقابة الداخلية أو أن تقوم البلدية بتحديد موظف لمراجعة ومراقبة العمليات المالية والمحاسبية وإدارتها بل أن هناك الآن من يذهب إلى تطور نوع هذه الرقابة بحيث تشمل الدائرة التخصصية نفسها داخل مؤسسة العمل، وهو أن يتم تطوير سلوك الموظفين عن طريق التنمية الإدارية إلى الالتزام بمعايير معينة لنجاعة الأداء المالي.

إلى أن القاسم المشترك بين هذين النوعين أنه يصب في النهاية إلى الأهداف العليا والرئيسة لحدوث عملية الرقابة والتي نذكرها بشكل مباشر ومبسط بناء على موضوعنا المتعلق بالواردات والنفقات (الصباح، 1997).

2.2.11.2. أهداف عملية الرقابة المالية:

- التأكد من أن عملية الإنفاق تمت ضمن الخطة الموضوعية لها، وضمن الإجراءات المشروعة.
- التأكد من أن عملية تحصيل الموارد تمت ضمن الإجراءات السليمة، وتم إدارة الموارد على أفضل وجه.

3.2.11.2. مراحل إجراء الرقابة المالية:

وهذه المراحل تختلف من مؤلف إلى آخر، إلا أن هناك إجماعاً على تمايز خمس مراحل بشكل واضح:

- مرحلة إعداد المعايير: وتسمى كذلك مرحلة التوقع، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد النتائج أو التصورات والتوقعات التي يجب أن يصل إليها المدقق أو المراقب خلال فترة زمنية معينة من عمله في المراقبة بعد أن يكون قد حدد المعايير.
- مرحلة جمع المعلومات: التي يتم استنباطها على أقل تعديل من خلال تتبع السجلات المالية والفواتير والخطة المالية المتعلقة بالمشاريع.

- مرحلة تحليل البيانات: وهي المرحلة التي تتم فيها مقارنة البيانات على ما هي عليه واقعيًا بما يجب أن تكون عليه فعليًا وتحديد منطقية التفاوت من عدمه.
- مرحلة رصد المخالفات: وهي نتائج التتبع حول وجود فساد مالي أو أي خروقات في عملية إدارة الواردات والنفقات ضمن إطار القرار البلدي سواء على الصعيد الفردي أو الشخصي.
- مرحلة كتابة التقرير: وتتبع أهمية هذه المرحلة أنها تعتبر توثيق ثابت لما تم إجراؤه وضبطه في وثائق قد تأخذ طابع الرسمية القانونية للاحتجاج بها إذا تم إحالة الحالة لسلطة قضائية أو تنفيذية.

ومن الضروري ذكره هنا أن عدد التقارير الرقابية لعام 2010 التي أجراها ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني على هيئات الحكم المحلي من ضمنها البلديات وصناديق إقراض البلديات بلغت (34) تقرير (موقع ديوان الرقابة، 2011) تم تحويل ثلاثة منها لهيئة مكافحة الفساد حيث، نوه الديوان إلى أهم المخالفات التي ما زال يعاني منها قطاع الحكم المحلي لعام 2010 ومن أهمها:

- استغلال أموال البلدية للصالح الشخصي، وعمليات اختلاس قدرت لنفس السنة ب(1.887.693) شيكلا.
- بلغت العمولات والفوائد البنكية نتيجة السحب على المكشوف ما يعادل (743.194) شيكلا، ودفع غرامات تأخير نتيجة عدم الالتزام بدفع فواتير الكهرباء بمبلغ (1.945.890) شيكلا.
- قيام إدارات بلدية بمنح خصومات دفع لشخصيات معينة دون موافقة وزير الحكم المحلي مما أضعاف على خزينة الحكم المحلي مبلغ (13.511.286) شيكلا.
- قيام بعض البلديات بصرف نفقات وهبات لأشخاص ومؤسسات مع العلم أن هذه النفقات لا تعتبر من ضمن أوجه الإنفاق التي نص عليها النظام.
- القيام بعمليات صرف دون توفر معززات الصرف من فواتير ضريبية، ومقاصة، وشهادات خصم من المصدر.
- هناك تفرد ملحوظ في اتخاذ القرارات المالية الخاصة بعمل البلديات من قبل بعض رؤسائها وشخصياتها دون اخذ إجراء قانوني رادع لهؤلاء.

ومع كل هذه السلبيات والتجاوزات إلا أن التقرير لم يغفل بعض الايجابيات الحادثة على مستوى بلديات الحكم المحلي ومنها:

- وجود هياكل تم بناؤها، كهياكل تنظيمية محددة المهام.
- زيادة الثقة في أنظمة الرقابة الداخلية للكثير من البلديات.

وفي النهاية يخلص التقرير إلى أن مجموع ما في هذه التقارير من مخالفات كان سيدخل على خزينة هيئات الحكم المحلي مبلغ (10.620.950) دولارا (ديوان الرقابة المالية والإدارية، 2010).

3.11.2. النزاهة:

تعرف النزاهة على أنها مجموعة من القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (أمان، 2010) وهي بحاجة إلى ضمانات لتعميق هذا المفهوم للقضاء على الفساد، والرشوة وإهدار المال العام وهي في الغالب تتعلق بالوظائف العليا التي يجب التصريح فيها عن الممتلكات.

كما تم تعريفها بأنها مجموعة من القيم المتعلقة بالصدق والإخلاص في سلوك العاملين في العمل وفي العلاقات مع الآخرين (عقل، 2011).

وفيما يتعلق بالبلديات فإن قيم النزاهة تتعلق أكثر ببيانات الذمة المالية، وعدم تلقي الرشوى، ووجود نظام واضح للعطاءات والمشتريات والصرف، والعمل على الحفاظ على المال العام، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

وما ذكر الفساد يوما إلا وذكرت المصلحة العامة، لأنهما يعتبران الضدان والنقيضان في الوقت الذي يعتبر فيه الفساد انه عبارة عن الضد للمصلحة العامة ومصلحة الفرد يحسم لصالح الفرد، وبذلك فإن هناك مدونة سلوك خاصة برؤساء وأعضاء المجالس المحلية وموظفيها وقعت عليها العديد من الهيئات المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومن أهم هذه السلوكيات المتعلقة بالواردات والنفقات أهمها:

- تقديم بيانات الذمة المالية لرئيس وأعضاء المجلس وبما يقرره مجلس الهيئة المحلية، فقد أصبح هذا المؤشر أكثر إلحاحا بعد تشكيل هيئة الكسب غير المشروع في بداية عام 2010.
- التقيد بنظام واضح في العطاءات والمشتريات.
- عدم المشاركة في قرار بشأن عطاء أو خدمة أو عملية شراء تخص أحد أعضاء المجلس المحلي أو أحد أفراد أسرته من الدرجتين الأولى والثانية، أو أي شركاء لهم في مصالح اقتصادية، (أمان، 2010).

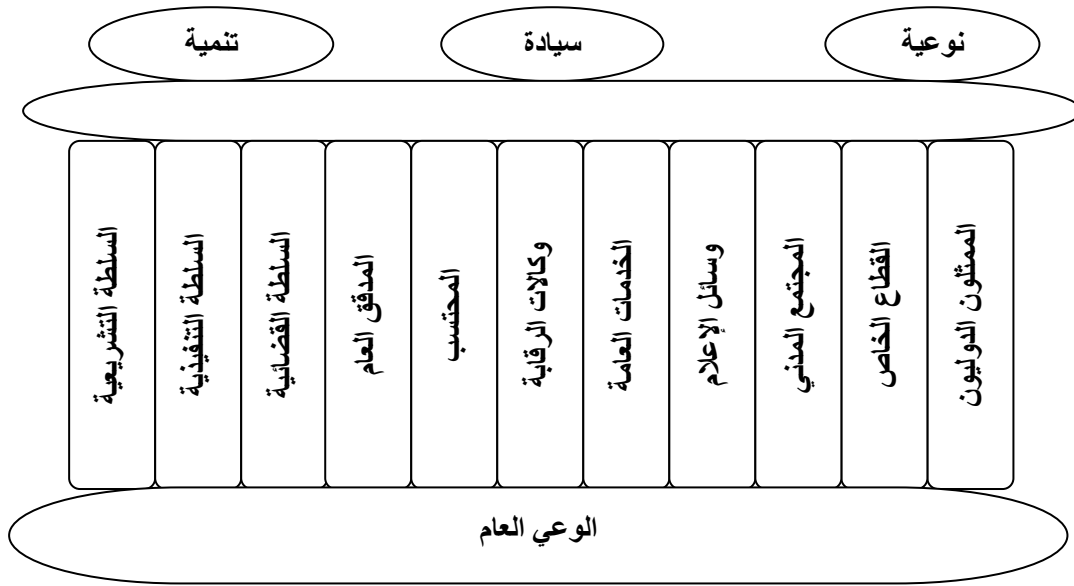
1.3.11.2. الطرق المتبعة لتعزيز النزاهة:

هناك خمس طرق نعدّها كطرق رئيسة في مكافحة الفساد، وتعزيز النزاهة في دول العالم، وهذه الطرق:

- المنتديات العامة: والمقصود هنا بالمنتديات هي المنتديات الإعلامية أو الالكترونية التي يعمل المواطن على التواصل معها، وإرسال الشكاوي لها، بل وتقديم اقتراحات للحل وتلك المنتديات قد تكون الكترونية متخصصة في مكافحة الفساد وقد تصبح هذه المنتديات ضاغطة بشكل كبير.
- الحصول على المعلومة: وتقوم هذه الطريقة على أن من حق المواطن الحصول على المعلومات والبيانات سواء على صعيد البلديات أو مؤسسات أخرى، ومن ثم له الحق في التساؤل والمساءلة للمسؤولين حول أي خلل يتوقعه في هذه المعلومات.
- آلة الشكاوي: وهو نهج ينتهجه الأفراد في أي قطاع من قطاعات العمل في حال انه رأى فسادا في الإدارات العليا، فيجب ألا يمر مر الكرام عليه ويجب أن يسأل عن آلية تقديم الشكاوي في هذه المؤسسة ومصادقية هذه الطريقة.
- دائرة النزاهة: وهو توجه فردي لدعوة لكي يشكلوا تجمع داخل المؤسسة أو البلدية في حالتنا، يعمل على عدم الاندماج في أي نشاط فاسد بل والإبلاغ عن أي نشاط لا يتسم بالنزاهة، أي تحويل هذا السلوك من سلوك فردي إلى سلوك جماعي.
- تعديل أنظمة للقضاء على الفساد: والمقصود هنا أن يكون هناك إجراءات متبعة في البلديات أو أي مؤسسة أخرى تكون هذه الإجراءات لديها انضباطية أقل، أي أنها تعطي فرصة لحدوث تجاوزات مالية أو اختلاسات فإذا كنت مطلع على ذلك فانه يجب أن تكتب للمجلس التشريعي والأجهزة القانونية لتعديل هذه الإجراءات لتصبح أكثر موثوقية (منظمة الشفافية العالمية، 2003).

2.3.11.2. نظام النزاهة الوطني:

وهو نظام نزاهة يعتمد على مقومات محددة كثيرة ومتعددة وتختلف من دولة إلى أخرى، وهذه المقومات هي أساس بناء الدولة السليم، وهنا أود أن اذكرها في الشكل التالي، على شكل تعدادي لا أكثر لوضوحها وكثرتها:



قيم المجتمع

شكل 3.2: نموذج أعمدة النزاهة الوطني (مصلح، 2007)

ومن الشكل نلاحظ أعمدة نظام النزاهة الحادي عشر، ونلاحظ أسفل الأعمدة انه كلما كان الوعي العام وقيم المجتمع قوية ورائدة كلما كانت الأعمدة أساسها صلب ونافذة، والعكس صحيح وقوة هذه الأعمدة يوصلنا لأساس الحكم الصالح الذي يحقق (سقف الشكل) سيادة القانون والعدالة، ويحسن جودة الحياة ويحقق التنمية المستدامة.

3.3.11.2. النزاهة ومدونة السلوك للهيئات المحلية:

وتعرف مدونة السلوك على أنها تحدد للعاملين فيها مجموعة السلوكيات والقيم الواجب مراعاتها أثناء أداء مهامهم وفي علاقاتهم بالجمهور. ويعتبر الالتزام بها أخلاقي ملزم من الناحية القانونية لأن أكثر بنودها تتعلق بالشفافية والنزاهة والمساءلة بما توافقت مع أحكام القانون، إلا انه في بعض الحالات ترتبط هذه المدونة بقانون الخدمة المدنية مما يجعلها أكثر موثوقية وفاعلية.

ولكل قطاع عمل خصوصية وتمايز عن باقي القطاعات من حيث المعايير والسلوكيات المتبعة والمنصوص عليها، فمثلا مدونة السلوك الخاصة بقطاع الحكم المحلي تراعي ترابط البلدية مع خدمة الجمهور والخدمات المقدمة لهم ومن أهم هذه السلوكيات:

- بلورة معالم واضحة ومحددة للأداء السليم في الهيئات المحلية لضمان جودة خدمة الجمهور.
- تفعيل دور المواطن في المشاركة، وتحديد أولوياته ضمن مجال عمل البلدية أو الهيئة.
- تقليص الذاتية والشخصية في اتخاذ القرارات الخاصة بالهيئات المحلية وجعلها منفتحة على الجمهور.
- وضع الخطوط الحمر، التي يجب ألا يتجاوزها أعضاء المجلس البلدي أو موظفي البلدية.
- تحفيز المواطنين على الإبلاغ عن أي مخالفة أو تجاوزات، يقوم بها أعضاء أو موظفي المجلس البلدي.
- تجنب الشبهات، التي يمكن أن تربط بين الشخص في البلدية وعمله خارجها خاصة أعضاء المجلس البلدي، إذ يجب أن يبلغوا عن أي أعمال خارجية لهم.
- الالتزام بأن جوهر النشاطات الخارجية للهيئات المحلية يجب أن يكون نابع من ذاتها ومن شخصيتها الاعتبارية وان تعرف عن ذلك، والمقصود هنا ألا تكون طبيعة المشاركة لمصلحة ذاتية، أو تجارية أو حزبية (مصلح، 2007).

4.11.2. التدريب:

من المعروف أن التدريب يعتبر من الركائز الأساسية في عملية التنمية الإدارية وعلى كافة المستويات الإدارية، مع مراعاة خصوصية كل مستوى، وذلك لتحقيق تغيير قوي على مستوى الأداء الإداري والسلوكي، وهنا سنذكر بعض التعريفات الحديثة لعملية التدريب.

فقد عرف على أنه نشاط هادف، يرمي إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة في الأداء وفي المعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات بما يؤثر على معدل أداء الخدمات وتحسين وزيادة الإنتاج (موسى، 2006).

كما عرف بأنه نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية والإدارية، لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به، وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها (الطعاني، 2007). لاورغم التعريفات الكثيرة لموضوع التدريب، إلا أننا هنا سنتفق على أن التدريب هو نشاط مخطط له تقوده المؤسسة لتحقيق أداء أفضل لعاملها على المستوى الفردي أو الجماعي لغرض تحسين الأداء و زيادة الإنتاج أو تعزيز أخلاقيات معينة.

إنّ التدريب هو عملية مستمرة، وغير منتهية منذ بداية المؤسسة، وما دام هناك تطور علمي وفني في العالم وكذلك تطور على صعيد المؤسسة، إذن الحاجة للتدريب لا تنتهي.

1.4.11.2 أهمية التدريب:

يعد التدريب من أهم أذرع التنمية الإدارية، لما له من مساهمة مباشرة في إعداد الكوادر البشرية وتطوير أدائها، في ظل تطور إداري وعلمي وتقني كبير ومتسارع قد يسبقنا في حالة أننا لم نخطوا خطوات سريعة على متابعته وتنسيقه على صعيد مؤسسات البلديات كمنظمة لمجالات العمل المحلي، وبما أن هناك الكثير من المراجع والدراسات التي تطرقت للتدريب من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والمبادئ والاستراتيجيات، إلا أننا هنا سنذكر كل هذه البنود بشكل نقاط مباشرة ومختصرة لإعطاء فكرة واضحة لهذا المفهوم المهم على صعيد التنمية الإدارية. نذكر من أبرزها التالي:

- التغييرات والتطورات المتلاحقة عالمياً تجعل من عدم المواكبة عن طريق التدريب طريقاً للتراجع في الأداء على مستوى مؤسسة العمل.
- تحسين جو العمل داخل المؤسسة عن طريق بث الروح المعنوية فيها وإعطاء فرص النمو للمتدربين (يونس، 2006).
- الثورة في مجال إنشاء أقسام وإدارات داخل المؤسسات تتطلب مهارة معينة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق حدوث تدريب خاص.
- أن الأفراد ذاتهم لا يقومون بعمل واحد فقط بل يقومون بعدة مهام ضمن نفس سياق الوظيفة الواحدة، أو منتقلين بين عدة وظائف داخل المؤسسة.
- أن التدريب يعتبر ضرورة أولى في حالة أننا أردنا أن نؤهل فريق أو موظف جديد للعمل.
- هناك ما يسمى التدريب التحويلي: وهو التدريب الخاص الذي يحصل عليه الفرد بغرض تغيير مكان عمله أو طبيعة عمله (موسى، 2006).
- ويمكن القول أن للتدريب أهمية كبيرة في اكتشاف خبرات وطاقات ومهارات العاملين أو الموظفين، وهذا ما يجب التركيز عليه.

ومن هذه المفاهيم يمكن استخلاص أهمية التدريب في أنه حاجة للعاملين والموظفين بغرض إشباع حاجة لديهم من الاستقرار والأمان وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وكل هذه دواعي للانتماء المؤسسي والتقدم في العمل.

2.4.11.2 أهداف التدريب:

يركز التدريب على إكساب المتدربين مجموعة من المهارات لها علاقة بالواجبات والمسؤوليات التي يركز عليها شخص ما داخل نظام المؤسسة، وهنا نريد أن نذكر أهم الأهداف التدريبية التي تقرها غالبية المراجع:

- تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها (موسى، 2006).
- تحليل الوظيفة (بدار، 2011) وهي عملية معرفة كل شخص ما هي المتطلبات التدريبية للحصول على وظيفة أو الترقية لوظيفة معينة.
- تطوير الاتجاهات السلوكية للموظفين في مختلف رتبهم الإدارية، لتحقيق أفضل بيئة عمل وأداء.
- أهداف لحل المشاكل الإدارية أو الفنية التي تعاني منها المؤسسة، عن طريق الإعداد والتدريب.
- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- تنمية الروابط الإنسانية بين موظفي البلديات عن طريق التدريب السلوكي.
- ولا نغفل هنا الهدف التقليدي للتدريب وهو إنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وفي فترة زمنية قصيرة وهو في نظري أكثر الأهداف دافعية (الطعان، 2006).

وهناك الكثير من الأهداف التدريبية الفرعية وما شرحتة آنفا يعتبر أكثر الأهداف أهمية داخل منظمات العمل، والتي يعمل على تحقيقها لمواكبة مؤسسة العمل للتطورات العالمية الحديثة.

3.4.11.2 أساليب التدريب:

ولا بد لنا هنا أن نذكر أكثر أساليب التدريب الإدارية حداثة لأن هناك العديد من الطرق التدريبية المعمول بها هذه الأيام ولكننا سنكون أكثر تركيزاً على الرؤية الحديثة في التدريب، يوجد بعضها داخل البلديات أو نأمل أن تكون أكثرها حداثة متوفرة:

- التدريب الذاتي (التطوير الذاتي): وهو أكثر أساليب التدريب حداثة رغم اعتماده على الاتجاه الشخصي أو الذاتي أي بدون وجود تنظيم أو سلطة فاضلة للتدريب وإنما هو رؤية للشخص

وتوجه يقوم من خلاله بممارسة دراسة أو قراءة أو تدريب أو برنامج ما، يعمل على صقل معرفته وقدراته للارتقاء بمنظومة العمل.

- التدريب عن بعد: ونستطيع القول أنه أحد أذرع التعليم عن بعد المصمم بطريقة تعمل على الأشخاص والذين يكونون في أماكن بعيدة ولتوفير خدمة التدريب في وقت قصير وأقل تكلفة ومراعاة لخصوصية الوقت لأشخاص محددين، وقد يأخذ هذا النوع طريق الإذاعة المسموعة أو المرئية.
- التدريب باستخدام الكمبيوتر: في هذا الأسلوب تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي الرائدة في هذا المجال إلا أن قطاع العمل الفلسطيني بدأ العمل بهذه الطريقة وخاصة في القطاع المصرفي حيث يتم بكل بساطة إرسال مواد أو برامج تدريبية عبر الشبكة الكبيرة إلى العديد من الموظفين ليقوموا بدراستها وقد يتم عمل امتحانات أون لاين كذلك على نفس الشبكة وبذلك يعتبر هذا الأسلوب استثماراً للوقت وأقل تكلفة ويصل إلى عدد كبير من المتدربين والموظفين.
- أسلوب العصف الذهني: وهو إعطاء مجموعة من المتدربين سؤال أو مشكلة ويطلب منهم العمل على حلها عن طريق التواصل الجماعي الآني أو الافتراضي ضمن وسيلة ويقوم منظم النشاط بجمع الأفكار وتحليلها وتقييمها.
- الزيارة الميدانية المخططة: وهي زيارة خارج مقر العمل معد لها بشكل جيد لإطلاع المتدربين على طريقة عمل ما أو أسلوب إدارة ما لاستخلاص العبر من أداء الشركات قيد الزيادة، وهو من أكثر أساليب التدريب حداثة خلال الخدمة ضمن مؤسسة (بدار، 2011).

12.2 الدراسات السابقة

دراسة (أمان، 2010): بعنوان النزاهة والشفافية والمساءلة في الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية للمواطنين. تناولت هذه الدراسة قضايا النزاهة والشفافية والمساءلة، كعناصر رئيسية للحكم الرشيد حيث يعمل هذا التقرير على فحص بيئة عمل أربع هيئات محلية فلسطينية، هي بلديات الخليل ونابلس وأريحا ومجلس محلي الرام، كنماذج تمثيلية لهيئات الحكم المحلي الفلسطيني، وقد تم اختيار هذه الهيئات نظراً لعدد من الاعتبارات والمؤشرات، مثل التوزيع الجغرافي وعدد السكان والتصنيف. واستهدفت الدراسة فحص ثلاثة مجالات هي توفر المياه الصالحة للمواطنين والإشراف على عمليات الصرف الصحي وجمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها نظراً لأهمية كل ذلك في حياة المواطنين، وقد اعتمد التقرير منهجية المقابلات المباشرة مع المسؤولين بالإضافة إلى مراجعة الوثائق والمستندات والأنظمة المعمول بها في هذه الأنظمة المحلية. وكانت أهم النتائج في مجال الشفافية، أن

غالبية الهيئات المحلية ترحب بسياسة الباب المفتوح، أن كل من بلديتي الخليل ونابلس استحدثت مركزا لخدمات الجمهور مما سهل استعلامات الجمهور، تحوي كل مؤسسة من المؤسسات المذكورة موقع الكتروني يحوي معلومات كافية عن نشاطات كل مديرية، لا تنشر الهيئات المحلية موازاناتها وحساباتها الختامية للجمهور، وضعت بعض الهيئات المحلية المستهدفة وثائق واضحة حول أهدافها وآليات عملها. أما فيما يتعلق بموضوع التوصيات، فقد أكدت الدراسة على ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية في اختيار المشاريع التطويرية والتنموية، وضرورة التزام الهيئات المحلية بنشر قراراتها بشكل موحد وتمكين الجمهور من الإطلاع عليها، وضرورة ترجمة سياسة الباب المفتوح عمليا وبشكل جدي.

دراسة (أبو بكر، 2010): بعنوان دور الرقابة في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها وآفاق تعزيزها. تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة ما بين شهر تشرين الأول / 2008 - كانون الأول / 2009، ومثل مجتمع هذه الدراسة مدراء منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها كذلك الكشف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط استجابات المبحوثين حول دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني تبعا لمحاورها، في ضوء كل من متغير المؤهل العلمي، والتخصص، وطبيعة النشاط، وعدد العاملين بالمنظمة، وسنوات الخبرة، والعمر الزمني للمنظمة. مجتمع الدراسة جميع مدراء منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (104) مديرا، وتم تحديد عينة الدراسة وفق اعتبارات خاصة من ضمنها أن تكون المنظمة مسجلة رسميا في وزارة الداخلية الفلسطينية، وان لا يقل عدد العاملين فيها عن 15 موظف، وان تكون قد قدمت تقريرا ماليا وفنيا خلال 3 سنوات ماضية، بأسلوب المعاينة المقصودة على عينة قوامها (93) مديرا كعينة لهذه الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث تم تطوير استبانته تألفت من (70) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن 80.2% من أفراد العينة يؤكدون بان هنالك دور فاعل للرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، عدم وجود فروق بين متوسط استجابة المبحوثين تبعا لمحاورها بحسب كل من متغيرات المؤهل العلمي، وعدد العاملين بالمنظمة، وسنوات الخبرة، وكما وتبين أن هنالك فروق في استجابات المبحوثين بحسب متغير التخصص وعمر المنظمة، حيث كانت الفروق عند متغير التخصص تبعا لمحور تقييم الأداء الفعلي، ومحور تحقيق الكفاءة والفاعلية، ما بين تخصص العلوم الاجتماعية والهندسة وكانت الفروق لصالح حملة تخصص العلوم الاجتماعية، كذلك تبين وجود فروق في متغير عمر المنظمة تبعا لمحور الأدوات الرقابية وآفاق

التعزيز، حيث كانت الفروق لصالح العمر الزمني للمنظمة من 13-17 سنة. وفي ضوء النتائج خرج الباحث بمجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن الرقابة الإدارية الداخلية في منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، وتتأثر في وجود هيكل تنظيمي سليم وفاعل من خلال إسهامها في التحديد الواضح للواجبات الوظيفية ليتمكن المرؤوسون من أدائها، كذلك لها دور فاعل في استدامة عمل دائرة الموارد البشرية، وفي تقييم الأداء الفعلي فهي تسهم في جعل آليات العمل فاعلة من خلال قيام المدير بوضع خطط مسبقة تمكن الموظفين من إعداد تقارير متابعة دورية تساعد على تحقيق رقابة فعالة ومحقة لرؤية ورسالة المنظمات، ووجود أهداف قابلة للقياس، كما كان للرقابة دور فاعل في تحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال إسهامها في تحسين نوعية القرارات المنبثقة عن المنظمة، كما أسهمت أساليب الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى المنظمات كأسلوب الملاحظة والإشراف المباشر، والتقارير الإدارية وغيرها. كما تبين وجود معوقات في بعض منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية تحول دون تطبيق نظام رقابي فاعل يحسن من الأداء ومن ضمنها الفهم الخاطئ لدى بعض المدراء للعمليات الإدارية وتطبيقاتها، وتعدد الرقابة الإدارية وتطبيقاتها، وتعدد الرقابة، وتذبذب المساعدات المالية لبعض المنظمات، وقد أوصى الباحث بوضع تصور مقترح لتعزيز دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء كان منها اعتماد مبدأ الموضوعية في التقارير الرقابية، وإيجاد وحدة مستقلة للرقابة الداخلية، واعتماد أنظمة إدارية ومالية تكون كفيلة في إرساء مفاهيم الرقابة الإدارية بين العاملين.

دراسة (الحلبية، 2010): بعنوان واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين فيها، من خلال تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية، ومحاولة الخروج بتوصيات تزيد من فاعلية أداء الوزارة إذا ما قامت بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في جميع برامجها، ليتمكن كادر الوزارة بجميع مهامه على أكمل وجه، لما للحوافز والعلاوات من تأثير على فاعلية أداء الموظف، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة المالية الفلسطينية البالغ عددهم 1237 موظف وموظفه وذلك حسب دائرة الشؤون الإدارية في الوزارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية وعلاقته بفاعلية أداء الوزارة من وجهة نظر الموظفين فيها جاءت الدرجة الكلية متوسطة، بالنسبة لجميع مجالات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أيضا أن وزارة المالية تحاول حث جميع الموظفين والزامهم بتطبيق القانون، حيث أن هناك مراعاة شاملة وعامة في تدقيق الحسابات التابعة للوزارة من إيرادات ومصروفات، مع ذلك اعتري هذا التطبيق بعض الثغرات، وإن وزارة المالية تعمل على تطبيق مبدأ المساواة بدرجات متفاوتة فمثلا يوجد مساواة بشكل نسبي على أساس الجنس أو المنطقة السكنية،

وتقل نسبة هذه المساواة على مستوى الانتماء السياسي والمؤهلات العلمية، كما أن هناك تمايز في تطبيق العقوبات حيث جاءت النتائج بشكل متدني لصالح عدم المساواة في تطبيق العقوبات. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أن تعمل الوزارة على تطوير أدائها فيما يخص تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتخصيص برامج كافية لتحقيق رفاهية المواطنين، الالتزام أكثر بكل ما يحافظ على حقوق الموظفين، وتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين بمساواة دون تمييز، وأيضاً تطبيق مبدأ ضمان حقوق الموظفين في الوزارة فيما يخص اهتمام الوزارة بقياس رضا الموظفين، ووضع مقاييس واضحة لتقييم أداء جميع الموظفين، وعدم تأخر الوزارة في دفع المستحقات المالية للموظفين بعد انتهاء خدمتهم في الوزارة، وكذلك توفير بيئة مناسبة تساهم في حث الموظفين على الانجاز، والاهتمام أكثر بتحقيق روح معنوية عالية لدى الموظفين من خلال إشراكهم في صناعة القرار، وإتاحة الفرصة للموظفين في إيصال شكواهم إلى مديريهم دون عوائق، وكذلك أن تعمل الوزارة على توفير السبل التي من خلالها يتم نقل مقترحات ووجهات نظر الموظفين إلى المديرين في الوزارة.

دراسة (أبو ظاهر، 2009): بعنوان واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية . هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على واقع التنمية الإدارية في القطاع الحكومي في فلسطين، بالإضافة إلى دراسة معوقات هذه العملية، ووضع تصور مؤسس للتنمية الإدارية في لقطاع الحكومي، بالإضافة إلى الإطلاع على تجارب الدول العربية التي تمتلك معاهد للتنمية الإدارية، منذ فترة طويلة من الزمن، وقد سعت هذه الدراسة لوضع الأسس الوطنية والعلمية لي هكذا معهد. استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، حيث استخدمت أداة الاستبانة كاداه رئيسية لجمع البيانات المطلوبة لها، ومجتمع الدراسة هو مدراء ومدراء عامون لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام المدني وعددهم 25 مديراً للتنمية البشرية، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وعرضت الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمحكمين، لإبداء الرأي في مدى صلاحيتها، ومن ثم إخضاعها للفحوص الإحصائية لفحص صدق الأداة، كما تم فحص ثباتها من خلال اختبار كرونباخ الفا، وتم تنفيذ هذه الدراسة في الفترة بين أيار لعام 2009 حتى نهاية كانون الثاني 2010. ومن أبرز النتائج وجود بعض جوانب الضعف في عملية دراسة الواقع الإداري، ووجود إطار تخطيطي ولكن ليس كافٍ في كل مؤسسة مبحوثة لعمليات تنمية الموارد البشرية، وأيضاً انه لا يتم عمل تغذية راجعة للأنشطة التدريبية، بالإضافة إلى تعدد معوقات العمل التنموي الإداري في المؤسسة الحكومية، والرغبة القوية لدى المبحوثين في ضرورة وجود مرجعية موحدة للتدريب وطنياً، كما وأظهرت أيضاً عدم ارتباط الخصائص الوصفية إحصائياً لمجتمع الدراسة بالواقع التنموي الإداري أو بالمعوقات التنموية الإدارية أو بالبرامج التدريبية المطروحة في الدراسة. أهم الاستنتاجات هي وجود بعض جوانب الضعف في عملية دراسة الواقع الإداري، إضافة إلى الرغبة

الحقيقية لدى المبحوثين بفصل الأنشطة التدريبية الوطنية عن مؤسساتهم وجعلها في معهد مستقل ويفضلون تبعية لوزارة تنمية إدارية مستقلة، بالإضافة لعدم جدية المؤسسات الحكومية في عمل تنمية إدارية للموارد البشرية، وعدم وجود أنظمة مساندة تشكل رافعة للعملية التنموية الإدارية، مثل نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات المبحوثة، ونظام حقيقي لتقييم الأداء، ونظام لتقييم البرامج التدريبية. وأوصت الدراسة بضرورة إلغاء تعدد الجهات الرسمية المرجعية للتدريب في الوطن والتي تشكل معيقا مهما للتنمية الإدارية، وضرورة اخذ موضوع تنمية الموارد البشرية بجدية أكثر، سواء في المؤسسات الحكومية، أو في مجلس الوزراء، وإيجاد الأنظمة المساندة لإحداث التنمية البشرية في المؤسسات العامة، وإيجاد منهجية واضحة وعملية لدراسة الواقع الإداري فيها، كما وأوصت الدراسة بإجراء الأبحاث التالية: بحث حول حجم الدعم الفني والمالي الذي تتلقاه من المانحين والدول الصديقة والشقيقة، والخاص بتنمية الموارد البشرية، بحث حول أفضل الأساليب التدريبية فيما يخص الوضع الفلسطيني الخاص، بحث حول منهجية الحكومة اتجاه تنمية الموارد البشرية، بحث حول تضمين تنمية الموارد البشرية في خطة المؤسسة باتجاه إعلان الدولة الفلسطينية خلال عامين.

دراسة (الجعبري، 2007): بعنوان دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية. تكمن مشكلة الدراسة في التعرف إلى الدور الذي تلعبه الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظف في جميع الوزارات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، أجريت الدراسة بين كانون أول 2006 - كانون أول 2007 فكانت الوزارات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الدوائر الحكومية في جميع المستويات الإدارية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها هناك ضعف في الأمور التنظيمية المتعلقة بالرقابة (المعايير، الهدف، الوسائل، آلية التنفيذ، واختصاصات جهاز الرقابة) ضعف في مؤهلات وخبرات القائمون على تطبيق نظام الرقابة مما يؤدي إلى ضعف في فاعلية الرقابة ودورها في تطوير الأداء، هناك انتشار للمحسوبية يؤثر على نتائج العملية الرقابية ودورها في تطوير الأداء، هناك ضعف في الاتصال مابين المسئول والموظف بحيث لا يتم المناقشة في مستوى أدائه أو توضيح أمور نظام التقييم أو الرقابة أو الأمور القانونية والأنظمة الداخلية، أظهرت أن هناك ضعف في معلومات الموظف ببنود قانون الخدمة المدنية سواء المتعلقة بالتقييم أو الرقابة، أظهرت أن هناك ضعف شديد في دور المراقب الداخلي، هناك ضعف في عملية متابعة نتائج الرقابة مما يؤثر في تطوير أداء الموظف، وأخيرا أظهرت أن هناك ضعف عام في دور الرقابة لتطوير أداء الموظف. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها توصلت الباحثة لعدت توصيات تفيد في تفعيل دور الرقابة لتطوير أداء الموظف العام في المؤسسات الفلسطينية وتطوير الخطة الموضوعية لنظام الرقابة باستمرار لتتلاءم مع بيئة العمل من خلال وضع سياسات واضحة ومعايير موضوعية ومحددة،

وتجنب الغموض، مراجعة ومتابعة تطبيق أهداف الرقابة بحيث ترتبط بتطوير الأداء، متابعة الأفراد القائمين على الرقابة للتأكد من حسن أدائهم، إعادة النظر بالوسائل والأدوات المستخدمة في تطبيق نظام الرقابة، توضيح عدة أمور للموظف العام منها العوامل القانونية والإدارة التنظيمية لنظام الرقابة، تقييم الأداء وعمل تنسيق وتشبيك بين القائمين على الرقابة ومقيم الأداء والموظف نفسه، تجنب أمور الوساطة والمحسوبية، عقد اجتماعات دورية في الدوائر الحكومية بين المسؤولين والموظفين وإشعارهم بالمشاركة والمسؤولية، تعزيز دور المراقب الداخلي وهيئة الرقابة العامة ومدير عام المديرية من خلال تحسين علاقتهم مع الموظف داخل الدائرة، توعية الموظف والمسئول العام بقانون الخدمة المدنية، أن تقوم هيئة الرقابة العامة بإصدار نشرات أو كتب توضح بها جميع أهداف ومعايير ونماذج عملية الرقابة والتقييم وإرفاق جميع القوانين الخاصة بذلك.

دراسة (ملكاوي، وعدينات، 1990): بعنوان قياس درجة اعتماد النفقات المتكررة على الإيرادات العادية للمجالس البلدية في الأردن للأعوام 1986، 82، 78. وهذه الدراسة صادرة عن الجامعة الأردنية، وفيها أن النفقات المتكررة للمجالس البلدية مؤشرا على الخدمات التي تقدمها تلك المجالس وتعتمد تلك النفقات على إيرادات البلدية العادية (الضرائب التي تجبها البلدية والتي تجبى بواسطة الحكومة). واستهدفت هذه الدراسة قياس مدى اعتماد النفقات المتكررة على حجم المجالس البلدية الأردنية على أنواع نفقاتها العادية، فأظهرت الدراسات النتائج التالية: أن النفقات المتكررة تعتمد ايجابيا على كل من حجم البلدية ونوع إيراداتها العادية، وأن نصيب كل نوع من الإيرادات العادية من الإيرادات الكلية ليس له تأثير على الميل المتوسط للإنفاق المتكرر للبلدية. وأن زيادة الإيرادات العادية تحفز البلدية على زيادة الميل الحدي لإنفاقها المتكرر، الأمر الذي يمكن اعتباره مؤشرا على اهتمام البلديات البالغ لزيادة خدماتها.

دراسة (ديوب، 2002): التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر. تناول الباحث في هذه الدراسة آثار التنمية الإدارية على تطوير المسار الوظيفي في شركات قطاع الدواء في مصر حيث اخذ عينة مكونة من 150 مفردة من القيادات في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية، وتمثل هدف الدراسة في التعرف على الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي، والكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي، والوصول إلى صيغة مناسبة أو مدخل علمي يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: وجود علاقة بين التنمية الإدارية وكل من عملية الترقية الوظيفية وعمليات النقل الوظيفي التي تجري على نفس المستوى الإداري بين القيادات الإدارية. والتنمية الإدارية تساهم في زيادة القدرات العملية والنظرية

واكتساب مهارات وظيفية جديدة في مجال الوظيفة، مما يساعد في انجاز العمل بكفاءة. ولا يوجد هناك ربط بين خطة التنمية الإدارية بالإستراتيجية العامة للشركة. وهناك نقص في الموارد المادية وفي المعلومات اللازمة لنجاح التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي. واعتماد شركات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص على أسلوب واحد فقط من أساليب التنمية الإدارية في تطوير المديرين وهو التدريب الإداري.

دراسة (بدر، 2007): واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات الوسط. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، وأريحا). وتكون مجتمع الدراسة من شقين، الأول هو الموظفين الإداريين في مديريات الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) وقد بلغ (163) موظفا، تم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (105) موظفين، وذلك بمعدل (65%) من المجتمع الأصلي، أما الشق الثاني فهو يتكون من الفئات المستفيدة من خدمات الوزارة، وعددهم (3765) مستفيدا في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) وقد تم اختيار عينة عنقودية تتكون من (140) مستفيدا في محافظة القدس تمثل (15%) من إجمالي المستفيدين في هذه المحافظة. وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي: إن الاهتمام بعملية التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، و أريحا) من وجهة نظر الموظفين، هو اهتمام بدرجة متوسطة كما وان مستوى الخدمات والبرامج التي تقدمها وتنفذها وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، و أريحا) من وجهة نظر الفئات المستفيدة هو مستوى عال وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النظرة الى مستوى الاهتمام بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر الموظفين، نتيجة لاختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والعمر والمسمى الوظيفي للموظف. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من ناحية الجودة في تقديم الخدمات في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) تعزى لمتغير الجنس والعمر للموظف من وجهة نظر الفئات المستفيدة وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالتنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية في محافظات وسط الضفة الغربية (القدس، رام الله، أريحا) من وجهة نظر الموظفين، وبين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة من وجهة نظر الفئات المستفيدة. إن من الضروري الاهتمام بعملية التنمية الإدارية من جميع جوانبها بشكل أفضل مما هو عليه حاليا لأنها تعتبر عملية هامة جدا في كافة القطاعات الحكومية، والعمل بشكل جدي على استحداث وزارة تختص بشؤون التنمية الإدارية من كافة جوانبها (المالية والبشرية) الفلسطينية التي تضم عددا كبيرا من

الأقسام المسؤولة عن تنفيذ البرامج الموجهة الى خدمة الفئات المستهدفة من السكان، تعتمد جودة خدماتها والبرامج التي تقدمها للفئات المستهدفة على مدى قدراتها وكفاءتها الإدارية في إدارة البرامج وتنفيذها ولكن يلاحظ من خلال الاحتكاك في الفئات المستهدفة أن هنالك تدمرا وشكاوى في طريقة تقديم البرامج لهم مع العلم أن موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية يلتحقون في العديد من الدورات والبرامج التدريبية.

دراسة (عوض، 2008): واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر إدارتها العليا. أجريت هذه الدراسة على (20) بلدية مستحدثة في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل) شملت الدراسة رؤساء البلديات المدراء، المحاسبين، المهندسين لجان شؤون الموظفين في تلك البلديات وذلك من اجل التعرف على واقع التطوير الإداري في تلك البلديات وذلك خلال الفترة من (1997-2007) و مدى قيام تلك البلديات بإحداث تطوير إداري حقيقي في مجالات عملها وأنظمتها الإدارية خاصة وان البلديات المستحدثة في بداية البناء المؤسسي ولذلك لا بد من بنائها وفق أحدث النماذج العالمية تطور وأداء. واعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي وتبني مجموعة من أدوات جمع البيانات منها: الاستبانة، الزيارات، المقابلات، تحليل السجلات والوثائق، حضور ورش العمل والندوات وكذلك قام الباحث بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة بواسطة حزمة SPSS الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود خطط إستراتيجية للتطوير الإداري لدى البلديات، عدم وجود هياكل تنظيمية، افتقار البلديات إلى أنظمة رواتب وأجور للعاملين، افتقار البلديات إلى نظام رقابي داخلي، الاستعمال المحدود لتكنولوجيا المعلومات، عدم اهتمام البلديات بالمشاركة المجتمعية والشفافية، عدم وجود أنظمة أرشيف وحفظ معلومات متطورة. وقد أوصى الباحث بإعادة النظر في معايير استحداث بلديات جديدة وكذلك العمل على تعزيز الديمقراطية والشفافية والمشاركة المجتمعية وإلزام البلديات بقبول الرقابة الداخلية، تطبيق نظام الخدمة المدنية الفلسطيني على العاملين في تلك البلديات بالإضافة إلى ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث على قطاع الحكم المحلي الفلسطيني بشقيه الوزارة والبلديات.

دراسة (العدوان، وآخرون، 1997): تحليل مالية البلديات الكبرى في الأردن. هدفت الدراسة الى تحليل مالية البلديات الكبرى في الأردن والمتمثلة في سبع بلديات في مراكز المحافظات، انطلقت هذه الدراسة من مشكلة أساسية وهي معاناة البلديات وخاصة الكبرى منها من ظاهرة الضغط المالي، والتي ساهمت في تقليص الخدمات المقدمة للمواطنين، وتدخل الحكومة في كثير من قراراتها، إضافة إلى بعض الممارسات الإنفاقية التي تؤثر على الوضع المالي العام للبلديات الكبرى ، أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: تناقض المبالغ التي تحققت على الأفراد من القاطنين في البلديات المشمولة في الدراسة (باستثناء

بلديتي معان والزرقاء) ولقد اثر ضعف الاقتصاد الأردني خاصة في نهاية الثمانيات على التحصيل الضريبي لتلك البلديات وقد تبين أن معدل نصيب الفرد من الإيرادات يزداد لدى البلديات الأقل سكانا. وبدأت بلديات المملكة تتجه نحو الاعتماد على الإيرادات الذاتية التي تجبي من خلال أجهزتها، وهذا يعكس ازدياد قدرة البلديات على تحصيل أموال المكلفين، وقد لوحظ أن ذلك يظهر أكثر جلبة في البلديات الأكثر سكانا من تلك الأقل سكانا. وتبين أن إيرادات المشاريع الرأسمالية متقاربة في عينة الدراسة من البلديات، وان هناك تفاوت بسيط في معدل نصيب الفرد من إيرادات المشاريع وذلك لتشابه مشاريع للاستثمارات في البلديات المختلفة، في حين أن أهمية القروض كواحدة من إيرادات البلديات تزداد والذي يعكس اعتماد البلديات الأكثر سكانا على القروض كأحد مصادر الإيرادات بالرغم من تعليمات وتحديدات بنك تنمية المدن والقرى. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بضرورة تحسين قدرة البلديات على تحصيل إيراداتها، وإدامة جسور التعاون والثقة بين البلدية والمواطنين، إضافة إلى ضرورة إعادة النظر في مصادر إيرادات البلديات من خلال توزيع نسبة معقولة من الإيرادات العامة للدولة والعمل على زيادة استثمارات البلديات، ودمج البلديات المتجاورة لزيادة الوعاء الضريبي والمالي لتلك البلديات.

دراسة (الخليفات، 1988): الإيرادات والنفقات للبلديات في الأردن. تعالج هذه الدراسة مشكلة توقعات المواطن حول الضرائب والرسوم التي تجنيها البلديات وهل حجم الخدمات المقدمة للمواطن توازي هذه الخدمات، تمثل مجتمع الدراسة بعدد من البلديات الكبرى في الأردن، وتستخدم المنهج الوصفي المقارن لتحليل الأنظمة المالية وموازنتها. وخرجت هذه الدراسة بالنتائج التالية: العائد على المواطن من الخدمات البلدية هو أكثر مما يدفعه المواطن، لا تستخدم البلديات طرق محاسبية سليمة في الغالب، أن استخدام كشف الحساب الختامي لدراسة الوضع المالي للبلديات غير كافٍ، يوجد تفاوت في قيمة الرسوم التي يدفعها المواطن للبلديات تحت نفس مسمى الضريبة، بعض البلديات ليس لديها معلومات عن حجم المديونيات لديها. وقد أوصى الباحث ببعض التوصيات بناء على النتائج وهي ضرورة تقليل عدد الضرائب والرسوم البلدية، وضرورة تطوير الطرق المحاسبية المتبعة في البلديات، ضرورة توفير حماية دستورية للمجالس البلدية، ضرورة تطوير البلديات لمصادر دخلها عن طريق عمل المشاريع الاستثمارية.

13.2 تحليل الدراسات السابقة

- يلاحظ أن غالبية الدراسات ركزت على اثر التنمية الإدارية على أداء الموظفين.
- هناك دراسات تناولت تحليل الإيرادات والنفقات في البلديات لكنها كانت خارجية وليست في فلسطين.
- أكثر الدراسات التي تمت في الضفة الغربية ركزت على التطوير الإداري وليس على التنمية الإدارية.
- ركزت الكثير من الدراسات على الرقابة الإدارية والمالية كمرتكز من مرتكزات التنمية الإدارية في المؤسسات المحلية.

والجديد المتوقع في دراستنا هذه التوصل لنتائج عن تأثير التنمية الإدارية على إدارة الواردات والنفقات في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم ومن ثم الخروج بنموذج قياس تطبيقي قابل للعمل عليه والقياس في البلديات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة وهو التعرف إلبدور التنمية الإدارية في إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم - نموذج قياسي تطبيقي، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، حيث تم استقصاء آراء العاملين في الإدارات العليا في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم حول آراءهم نحو دور التنمية الإدارية في إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ذوي العلاقة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، والبالغ عددهم (142) عاملاً تقريباً موزعين على (27) بلدية في هذه المحافظات، وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (133) استبانة استبعد منها استبانة واحدة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي يصبح عد أفراد المجتمع الذين أجريت عليهم الدراسة (132) مبحثاً من

العاملين في الإدارات العليا في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم والجدول (1.3) و(2.3) و(3.3) و(4.3) و(5.3) تبين وصف عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة:

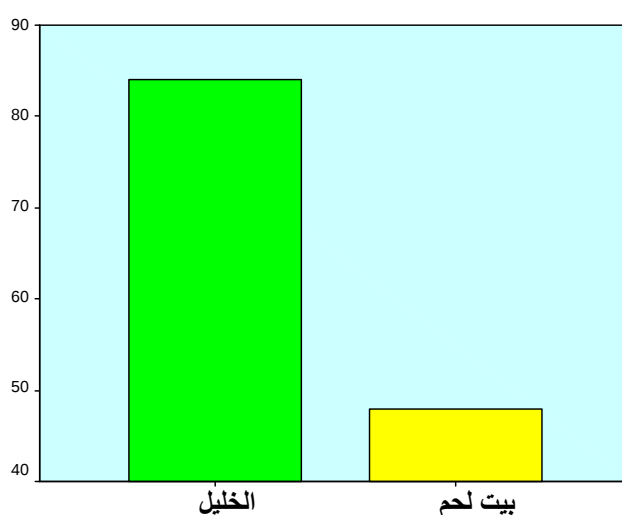
جدول 1.3: توزيع المبحوثين تبعا للمحافظة

ن=132

م	المحافظة	العدد	النسبة المئوية
1	الخليل	84	63.6
2	بيت لحم	48	36.4
	المجموع	132	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعا للمحافظة جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثين العاملين في بلديات الخليل احتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (63.6 %) بواقع (84) مفردة من مجتمع الدراسة، في حين جاءت نسبة المبحوثين العاملين في بلديات بيت لحم في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (36.4 %) بواقع (48) مفردة من مجتمع الدراسة، والشكل رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المحافظة.



شكل 1.3: توزيع المبحوثين تبعا للمحافظة

يظهر الشكل رقم 1.3 أن نسبة المبحوثين العاملين في بلدية الخليل احتلت الترتيب الأول، في حين

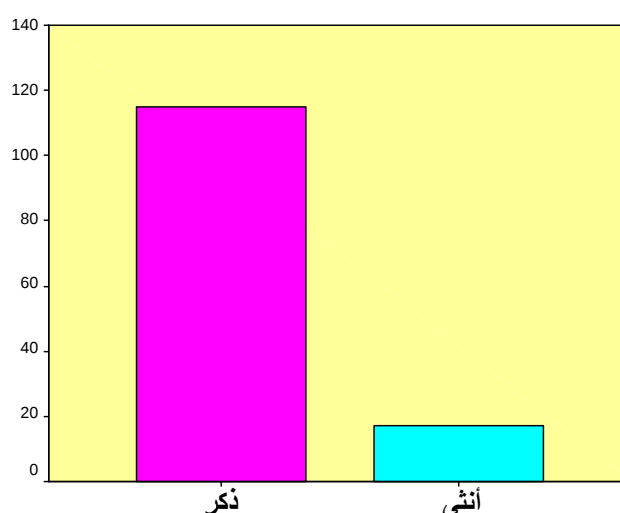
جاءت نسبة المبحوثين العاملين في بلدية بيت لحم في الترتيب الثاني، وذلك يعود لعدد الموظفين الكبير في بلديات محافظة الخليل العائد لعدد سكانها الكبير وحجم نشاطاتها.

جدول 2.3: توزيع المبحوثين تبعا للجنس

ن=132

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	115	87.1
2	أنثى	17	12.9
	المجموع	132	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعا للجنس جاء كالتالي: إن نسبة الذكور من المبحوثين احتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (87.1%) بواقع (115) مفردة من مجتمع الدراسة، في حين جاءت نسبة المبحوثات من الإناث في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهن (12.9%) بواقع (17) مفردة من مجتمع الدراسة، وهذه نتيجة طبيعية في الحالة الفلسطينية لنسبة النساء العاملات من قطاع القوى العاملة العام المقدر 14% حسب إحصائيات طاقم شؤون المرأة ومركز الإحصاء الفلسطيني.



شكل 2.3: توزيع المبحوثين تبعا للجنس

يظهر الشكل رقم (2.3) أن نسبة الذكور من المبحوثين احتلت الترتيب الأول، في حين جاءت نسبة

الإناث المبحوثات من في الترتيب الثاني.

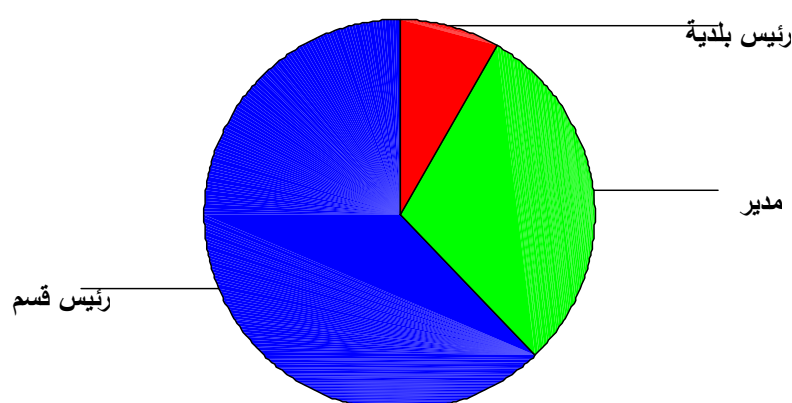
جدول 3.3: توزيع المبحوثين تبعا للمسمى الوظيفي

ن = 132

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
1	رئيس بلدية	11	8.3
2	مدير	39	29.5
3	رئيس قسم	82	62.1
	المجموع	132	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعا للمسمى الوظيفي جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (62.1 %) بواقع (82 مفردة) من مجتمع الدراسة، يليها في الترتيب الثاني المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (مدير) بنسبة (29.5%) بواقع (39 مفردة)، يليها في الترتيب الثالث والأخير المبحوثين الذين مساهم الوظيفي (رئيس بلدية) بنسبة (8.3%) بواقع (11 مفردة)، يلاحظ من هذه النسب أن رؤساء البلديات اقل اهتمام بتعبئة الاستمارات البحثية من المدراء ورؤساء الأقسام وقد يعود ذلك لكثرة مسؤولياتهم أو عدم اعتقادهم بجدوى هذه البحوث.



شكل 3.3: توزيع المبحوثين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

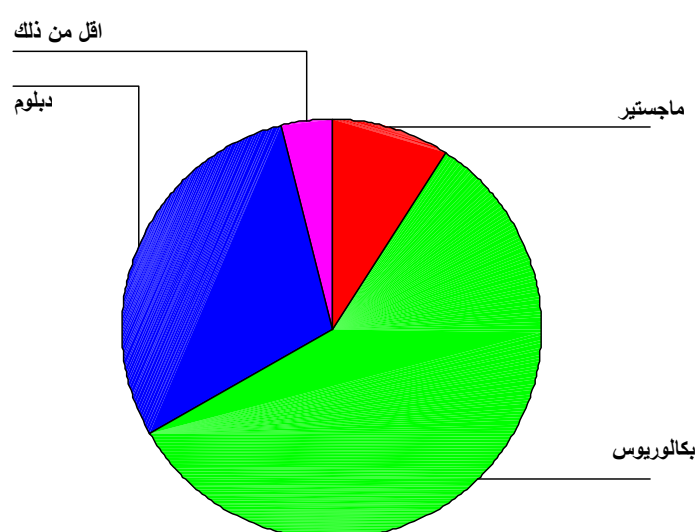
جدول 4.3: توزيع المبحوثين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

ن=132

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	دكتوراه	--	--
2	ماجستير	12	9.1
3	بكالوريوس	76	57.6
4	دبلوم	39	29.5
5	اقل من ذلك	5	3.8
	المجموع	132	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين طبقا للمؤهل العلمي جاء كالتالي:

أن المؤهل العلمي (بكالوريوس) احتل الترتيب الأول بنسبة (57.6%) بواقع (76) مفردة من مجتمع الدراسة، يليه في الترتيب الثاني (دبلوم) بنسبة (29.5 %) وبواقع (39 مفردة) من مجتمع الدراسة، وجاء في الترتيب الثالث المؤهل العلمي (ماجستير)، (بنسبة 9.1%) وبواقع (12 مفردة) من مجتمع الدراسة. وجاء في الترتيب الرابع والأخير الأشخاص ذوي المؤهل العلمي (اقل من دبلوم)، (بنسبة 3.8%) وبواقع (5 مفردات) من مجتمع الدراسة في حين تبين عدم وجود أي مبحوث مؤهله العلمي (دكتوراه) والشكل رقم (4) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.



شكل 4.3: توزيع المبحوثين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

يظهر الشكل رقم (4.3) أن المؤهل العلمي (بكالوريوس) احتل الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني (دبلوم)، وجاء في الترتيب الثالث المؤهل العلمي (ماجستير) وجاء في الترتيب الرابع والأخير الأشخاص ذوي المؤهل العلمي (اقل من دبلوم).

وهنا يلاحظ أن الكادر الرئيسي في هذا المستوى من الإدارة هو كادر مؤهل، غالبية من حملة درجة البكالوريوس وذلك يعود لقدرة أصحاب المؤهلات العلمية العالية على الوصول وإدارة عمليات التخطيط وإدارة الخدمات بالشكل الصحيح، وتزداد هذه القدرة مع توفر عامل الخبرة لهؤلاء.

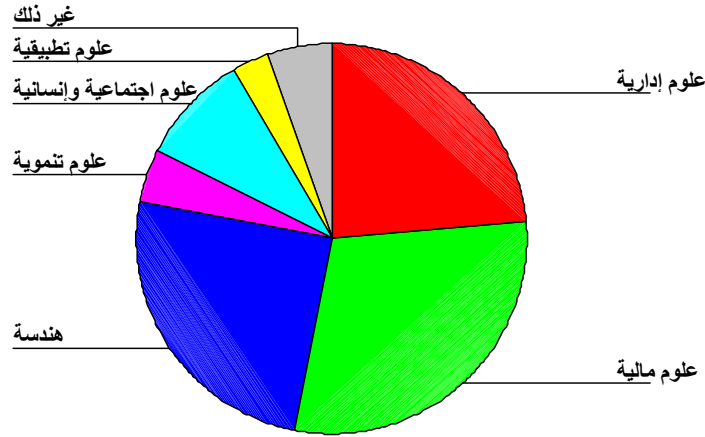
جدول 5.3: توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير التخصص

ن = 132

م	التخصص	العدد	النسبة المئوية
1	علوم إدارية	31	23.5
2	علوم مالية	39	29.5
3	هندسة	33	25.0
4	علوم تنمية	6	4.5
5	علوم اجتماعية وإنسانية	12	9.1
6	علوم تطبيقية	4	3.0
7	غير ذلك	7	5.3
المجموع		132	100.0

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير التخصص جاء كالتالي: جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين تخصصهم (علوم مالية) بنسبة (29.5%) بواقع (39 مفردة) من مجتمع الدراسة، يليهم في الترتيب الثاني المبحوثين الذين تخصصهم (هندسة) بنسبة (25.0%)، بواقع (33 مفردة) من مجتمع الدراسة، يليهم في الترتيب الثالث المبحوثين الذين تخصصهم (علوم إدارية) بنسبة (23.5%) بواقع (31 مفردة)، ثم يليهم في الترتيب الرابع المبحوثين الذين تخصصهم (علوم اجتماعية وإنسانية) بنسبة (9.1%)، بواقع (12 مفردة)، يليهم في الترتيب الخامس المبحوثين الذين تخصصهم (غير ذلك من التخصصات المذكورة) بنسبة (5.3%) بواقع (7 مفردات)، يليهم في الترتيب السادس المبحوثين الذين تخصصهم (علوم تنمية) بنسبة (4.5%) بواقع (6 مفردات)، وأخير يليهم في الترتيب السابع المبحوثين الذين تخصصهم (علوم تطبيقية) بنسبة (3.0%) بواقع (4 مفردات)، والشكل رقم (5) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير التخصص.

ويلاحظ أن أكثر التخصصات استقطاباً للعمل البلدي هي تخصصات الهندسة والعلوم المالية والعلوم الإدارية، وذلك يعود إلى طبيعة عمل البلديات، (تخصصات هندسية) في أقسام الإنشاء والكهرباء والتخطيط المدني، (تخصصات إدارية) لإدارة مجمل العمليات التخطيطية والمتعلقة بالموارد البشرية، (تخصصات مالية) لإدارة العملية المالية والعطاءات وأوجه الصرف والعلاقات مع البنوك ورواتب الموارد البشرية والعمالة.



شكل 5.3: توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير التخصص العلمي

يظهر الشكل رقم (5) أن المبحوثين الذين تخصصهم (علوم مالية) احتلوا الترتيب الأول، يليهم في الترتيب الثاني المبحوثين الذين تخصصهم (هندسة)، يليهم في الترتيب الثالث المبحوثين الذين تخصصهم (علوم إدارية)، يليهم في الترتيب الرابع المبحوثين الذين تخصصهم (علوم اجتماعية وإنسانية)، يليهم في الترتيب الخامس المبحوثين الذين تخصصهم (غير ذلك من التخصصات المذكورة) يليهم في الترتيب السادس المبحوثين الذين تخصصهم (علوم تنمية)، وأخير يليهم في الترتيب السابع المبحوثين الذين تخصصهم (علوم تطبيقية).

3.3 أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى تراكم المعرفة العلمية المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها وفروضها قام بتطوير استبانته خاصة من أجل التعرف إلى دور التنمية الإدارية في إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم - نموذج قياسي تطبيقي. وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من قسمين:

- القسم الأول: تضمن بيانات شخصية أولية عن المفحوصين.
- القسم الثاني: ومكون من أربعة مجالات والجدول رقم (6.3) يوضح هذه المجالات

جدول 6.3: يوضح مجالات أداة الدراسة

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات	14
2	تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات	17
3	تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات	12
4	تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات	14
المجموع		57

وقد تم تصميم الإستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي فقط وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت:

- موافق بشدة: خمس درجات.
- موافق: أربع درجات.
- محايد (لا اعرف): ثلاث درجات.
- غير موافق: درجتين.
- غير موافق بشدة: درجة واحدة.

وقد استند الباحث في تفسيره نتائج الأداة لأسلوب ليكرت الذي يحدد درجة المبحوث على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس، وتتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للاستجابة، بحيث يستجيب المبحوث على ميزان أو متصل رتبي متدرج يشتمل على خمس نقاط. (5 نقاط).

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى ($5-1=4$) ثم تم تقسيمه من (5) للحصول على طول الخلية الصحيح ($5/4 = 0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو وارد في الجدول (7.3):

جدول 7.3: يوضح طول الخلايا

الرقم	المستوى	الدرجة
1	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1.8 – 1	منخفض جدا
2	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.81 – 2.60	منخفض
3	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 – 3.40	متوسط
4	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 – 4.20	كبيرة
5	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 – 5	كبيرة جدا

4.3 صدق الأداة

استخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض الاستبانة على (7) محكمين من ذوى الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين) بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الاستبانة 91% وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بصدق عال، ويشير الباحث بأن عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (63) فقرة، إلا أن الباحث أخذ بآراء المحكمين الذين اجمعوا بضرورة تقليل عدد الفقرات في بعض المجالات وحذف الفقرات المكررة التي تحمل نفس المعنى في حالات أخرى، كذلك حذفت تلك الفقرات التي لا تتسجم مع أهداف الدراسة ليصل عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (57) فقرة.

5.3 ثبات الأداة

قام الباحث باحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency): وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا - Cronbach Alpha) والجدول (8.3) يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الاستبانة المختلفة:

يتضح من الجدول (8.3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور المقياس المختلفة تراوحت بين (0.93 - 0.75)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية للإدارة (0.94) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

جدول 8.3: نتائج اختبار معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على مجالات الدراسة المختلفة

الرقم	البعد	كرونباخ ألفا
1	تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات	0.7599
2	تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات	0.8724
3	تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات	0.8141
4	تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات	0.9312
	الدرجة الكلية للأبعاد	0.9473

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

تم إتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

- التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- مخاطبة رؤساء البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم التي شملتها الدراسة من أجل الحصول على أعداد العاملين في الإدارات العليا، والسماح للباحث بتوزيع الاستبانة على عليهم في هذه المؤسسات.
- قام الباحث بتسليم الاستبيانات لإدارة البلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم من أجل توزيعها على المبحوثين.
- بلغت حصة الاستبيانات المسترجعة (133) استبانة.
- تم فرز الاستبيانات المستوفية لشروط الاستجابة والبالغ عددها (132) استبانة وتم استبعاد استبانة واحدة فقط لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.
- تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب.
- عولجت البيانات إحصائياً.

7.3 المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة البيانات استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
- معادلة كرونباخ الفا لحساب الثبات (Cronbach Alpha).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4 تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات

للإجابة عن التساؤل الأول ما تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (1.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية، وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الأول في الجدول رقم (1.4).

يتضح من بيانات الجدول (1.4) أن الدرجة الكلية لتأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.16) وعن أهم أبعاد تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تمثلت في: (تطوير البلدية لقدرات الموظفين في الوظائف المالية جعلها أكثر فاعلية في إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.34) معبرا عن درجة كبيرة جدا، ثم جاء في المرتبة الثانية (إفصاح البلدية عن رواتب كبار الموظفين يعزز إدارة النفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.33) معبرا عن درجة كبيرة جدا كذلك، وجاء في المرتبة الثالثة (تنظيم البلدية للقاءات مفتوحة مع الموظفين حول الوضع المادي يقوي الأداء المالي) بمتوسط وزن مرجح (4.30) معبرا عن درجة كبيرة جدا.

جدول 1.4-أ: تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (ن = 132)

الرقم	الشفافية	الاستجابات												متوسط الوزن المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	ترتيب
		م. بشدة		موافق		محايد		غ. موافق		غ م بشدة								
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
1	إفصاح البلدية عن رواتب كبار الموظفين يعزز إدارة النفقات	64	48.5	54	40.9	8	6.1	6	4.5					4.3333	0.7879	86.66	كبيرة جدا	2
2	إفصاح البلدية عن المزايا المالية التي تصرف لبعض الموظفين يعزز ترشيد النفقات	54	40.9	55	41.7	13	9.8	10	7.6					4.1591	0.8895	83.18	كبيرة	7
3	إفصاح البلدية عن المزايا غير المالية المقدمة للموظفين يرشد الإنفاق	33	25.0	62	47.0	24	18.2	11	8.3	2	1.5			3.8561	0.9421	77.12	كبيرة	12
4	إفصاح البلدية عن جميع أوجه الإنفاق يعزز إدارة النفقات	44	33.3	79	59.8	7	5.3	2	1.5					4.2500	0.6224	85.00	كبيرة جدا	5
5	إفصاح البلدية عن كل ما يردها من أموال من الخارج يعزز إدارة الإيرادات	38	28.8	76	57.6	14	10.6	4	3.0					4.1212	0.7101	82.41	كبيرة	8
6	إفصاح البلدية عن كل ما يردها من أموال من الداخل يعزز إدارة الإيرادات	42	31.8	79	59.8	8	6.1	3	2.3					4.2121	0.6542	84.24	كبيرة	6
7	إدارة العطاءات والتوريدات بناء على الطريقة المعتمدة من وزارة الحكم المحلي يضمن جودة إدارة الإيرادات	28	21.2	77	58.3	15	11.4	10	7.6	2	1.5			3.9015	0.8725	78.03	كبيرة	11

جدول 1.4-ب: تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (ن = 132)

الرقم	الشفافية	الاستجابات												متوسط الوزن المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	ترتيب
		م. بشدة		موافق		محايد		غ. موافق		غ م بشدة								
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
8	وجود دليل خاص بالتوريدات في البلدية يعزز إدارة الإيرادات	44	33.3	78	59.1	10	7.6							4.2576	0.5877	85.15	كبيرة جدا	4
9	استقدام موظف من وزارة الحكم المحلي في لجنة فتح العطاءات يقوي إدارة النفقات	34	25.8	74	56.1	10	7.6	13	9.8	1	0.8			3.9621	0.8945	79.24	كبيرة	10
10	تنظيم البلدية للقاءات مفتوحة مع الموظفين حول الوضع المادي يقوي الأداء المالي	49	37.1	76	57.6	5	3.8	2	1.5					4.3030	0.6171	86.06	كبيرة جدا	3
11	نشر البلدية لموازنتها أمام الجمهور بالوسائل المتاحة يحسن إدارتها للإيرادات والنفقات	49	37.1	72	54.5	7	5.3	3	2.3	1	0.8			4.2500	0.7244	85.00	كبيرة جدا مكرر	5
12	وجود سياسة واضحة لمكافحة الفساد أدت لتحسين إدارة الإيرادات والنفقات	43	32.6	76	57.6	11	8.3	2	1.5					4.2121	0.6542	84.24	كبيرة مكرر	6
13	تطوير البلدية لقدرات الموظفين ماليا مما جعلها أكثر فاعلية في إدارة الإيرادات والنفقات	56	42.4	66	50.0	9	6.8	1	0.8					4.3409	0.6400	86.81	كبيرة جدا	1
14	تبني البلدية لآلية واضحة لمعالجة الشكاوي عزز جودة إدارة الإيرادات والنفقات	39	29.5	70	53.0	22	16.7	1	0.8					4.1136	0.6951	82.27	كبيرة	9
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات.												4.1623	0.3666	83.24		

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

وفي الترتيب الرابع (وجود دليل خاص بالتوريدات في البلدية يعزز إدارة الإيرادات) بمتوسط وزن مرجح (4.257) معبرا عن درجة كبيرة جدا. وجاء في المرتبة الخامسة (إفصاح البلدية عن جميع أوجه الإنفاق يعزز إدارة النفقات، ونشر البلدية لموازنتها أمام الجمهور بالوسائل المتاحة يحسن إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.250) لكل منهما معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا. وجاء في المرتبة السادسة (وجود سياسة واضحة لمكافحة الفساد أدت لتحسين إدارة الإيرادات والنفقات، إفصاح البلدية عن كل ما يرد لها من أموال من الداخل يعزز إدارة الإيرادات) بمتوسط وزن مرجح (4.21) لكل منهما معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا.

وجاء في المرتبة السابعة (إفصاح البلدية عن المزايا المالية التي تصرف لبعض الموظفين يعزز ترشيد النفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.15) معبرا عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثامنة (إفصاح البلدية عن كل ما يرد لها من أموال من الخارج يعزز إدارة الإيرادات) بمتوسط وزن مرجح (4.12) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا. وجاء في المرتبة التاسعة (تبني البلدية لآلية واضحة لمعالجة الشكاوي عزز جودة إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.11) لكل منهما معبرا عن درجة كبيرة أيضا.

وجاء في المرتبة العاشرة (استقدام موظف من وزارة الحكم المحلي في لجنة فتح العطاءات يقوي إدارة النفقات) بمتوسط وزن مرجح (3.96) معبرا عن درجة كبيرة أيضا، وجاء في المرتبة الحادية عشر (إدارة العطاءات والتوريدات بناء على الطريقة المعتمدة من وزارة الحكم المحلي يضمن جودة إدارة الإيرادات) بمتوسط وزن مرجح (3.90) معبرا عن درجة كبيرة أيضا، بينما جاء في الترتيب الأخير (إفصاح البلدية عن المزايا غير المالية المقدمة للموظفين يرشد الإنفاق) بمتوسط وزن مرجح (3.85) معبرا عن درجة كبيرة أيضا.

- يرى الباحث استنادا إلى التحليل الإحصائي أن هناك تأثير كبير للشفافية على جودة إدارة الواردات والنفقات حيث أن الشفافية تعطي الجميع الفرصة للإطلاع على البيانات المالية وتحركها ضمن البلدية مما يعطي ثقة في عمل البلدية وجعلها بعيدة عن محاولات سوء استخدام السلطة أو سوء استخدام المال العام، وهذا وضع يتوافق مع دراسة (أمان، 2010) ودراسة (الحلبية، 2010) التي أظهرت دور الشفافية في عملية التنمية الإدارية.

يلاحظ من التحليل الإحصائي العلاقة العكسية بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مما يعكس مصداقية في إجابة المبحوثين، ومن الملاحظ أن أكثر الأبعاد التي تعمل على تحقيق الشفافية وتفعيلها هو تطوير قدرات الموظفين في الوظائف المالية، وإفصاح البلدية عن رواتب كبار الموظفين لما له من

اثر على الجمهور لانكشافهم على نشاطات البلدية المالية، كذلك تنظم البلدية لقاءات مفتوحة مع الموظفين لمناقشة الوضع المالي، وكان اقل أبعاد الشفافية تأثير على إدارة الواردات والنفقات هي استقدام موظف من وزارة الحكم المحلي في لجنة فتح العطاءات، كذلك إدارة العطاءات والتوريدات بناء على الطريقة المعتمدة لدى وزارة الحكم المحلي، وفي المرتبة الأخيرة هو إفصاح البلدية عن المزايا غير المالية المقدمة للموظفين.

2.4 تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات

للإجابة عن التساؤل الثاني ما تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (2.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الثاني في الجدول (2.4).

يتضح من بيانات الجدول (2.4) أن الدرجة الكلية لتأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة "كبيرة جدا"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.20) وعن أهم أبعاد تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تمثلت في: (تحديد احتياجات البلدية من الأموال مسبقا يقوي إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.39) معبرا عن درجة كبيرة جدا، ثم جاء في المرتبة الثانية (توفر معايير لقياس الأداء المالي الفعلي يحسن إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.37) معبرا عن درجة كبيرة جدا كذلك.

وجاء في المرتبة الثالثة (التزام البلدية بالمصادقية مع موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية يعزز إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.33) معبرا عن درجة كبيرة جدا، وفي الترتيب الرابع (متابعة البلدية الموازنات التخطيطية للمشاريع المستقبلية يعزز إدارتها للإيرادات) بمتوسط وزن مرجح (4.28) معبرا عن درجة كبيرة جدا كذلك، وجاء في المرتبة الخامسة (تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة المالية فعل من إدارة البلدية للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.27) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا، وجاء في المرتبة السادسة (وجود مدقق خارجي يزيد من نجاعة إدارة البلدية للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.26) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا.

جدول 2.4-أ: تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (ن = 132)

الترتيب	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										الرقابة	ملاحظات
					غ م بشدة		غ. موافق		محايد		موافق		م. بشدة			
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
3	كبيرة جدا	86.66	0.7275	4.3333			3.8	5	3.8	5	47.7	63	44.7	59	التزام البلدية بالمصداقية مع موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية يعزز إدارة الإيرادات والنفقات	1
2	كبيرة جدا	87.42	0.6349	4.3712			1.5	2	3.8	5	50.8	67	43.9	58	توفر معايير لقياس الأداء المالي الفعلي يحسن إدارة الإيرادات والنفقات	2
11	كبيرة	83.48	0.7666	4.1742	0.8	1	0.8	1	15.2	20	47.0	62	36.4	48	تحديد البلدية للصلاحيات الرقابية لأشخاص محددين أدى لجودة إدارة الإيرادات والنفقات	3
7	كبيرة جدا	85.00	0.6346	4.2500			0.8	1	8.3	11	56.1	74	34.8	46	التأكيد على بيان رقمي لما خططت له البلدية وما أنجزته يساعد على تقوية إدارة الإيرادات والنفقات	4
1	كبيرة جدا	87.87	0.6271	4.3939			2.3	3	0.8	1	52.3	69	44.7	59	تحديد احتياجات البلدية من الأموال مسبقا يقوي إدارتها للإيرادات والنفقات	5
4	كبيرة جدا	85.75	0.6938	4.2879	0.8	1	0.8	1	6.8	9	52.3	69	39.4	52	متابعة البلدية الموازنات التخطيطية للمشاريع المستقبلية يعزز إدارتها للإيرادات	6
16	كبيرة	80.75	0.7248	4.0379	1.5	2	.8	1	12.9	17	62.1	82	22.7	30	متابعة البلدية لأسعار المواد الأولية يرشد إدارتها للنفقات	7

جدول 2.4-ب: تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (ن = 132)

الرقابة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										
					م. بشدة		موافق		محايد		غ. موافق		غ م بشدة		
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
8	كبيرة	80.30	0.7715	4.0152	1.5	2	3.0	4	10.6	14	62.1	82	22.7	30	الرقابة على نظام واليات دفع الرواتب والأجور أدى إلى ترشيد الإنفاق
9	كبيرة	82.27	0.7480	4.1136			5.3	7	6.8	9	59.1	78	28.8	38	الرقابة على استهلاك الماء والكهرباء والضيافة يرشد النفقات في البلدية
10	كبيرة جدا	84.84	0.6781	4.2424			3.0	4	4.5	6	57.6	76	34.8	46	الرقابة على مصادر التمويل الذاتي يعزز قدرتها على إدارة الإيرادات
11	كبيرة	82.42	0.6657	4.1212			1.5	2	12.1	16	59.1	78	27.3	36	متابعة البلدية لمصادر تمويلها الخارجي قوى من إدارتها للإيرادات
12	كبيرة	81.97	0.7603	4.0985	0.8	1	3.0	4	10.6	14	56.8	75	28.8	38	إصرار البلدية على تفعيل دور الرقابة المالية وفق القانون المنظم للبلديات ساعد على نجاعة إدارتها للإيرادات والنفقات
13	كبيرة جدا	85.30	0.7295	4.2652			3.0	4	7.6	10	49.2	65	40.2	53	وجود مدقق خارجي يزيد من نجاعة إدارة البلدية للإيرادات والنفقات
14	كبيرة جدا	84.39	0.7024	4.2197			.8	1	13.6	18	48.5	64	37.1	49	الرقابة على أوجه الاستثمار التابعة للبلدية عزز من إدارتها للإيرادات والنفقات

جدول 2.4-ج: تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم (ن = 132)

الرقابة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات											
					م. بشدة		موافق		محايد		غ. موافق		غ م بشدة			
					ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
15	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة المالية فعل من إدارة البلدية للإيرادات والنفقات	53	40.2	64	48.5	13	9.8	2	1.5			4.2727	0.7000	85.45	كبيرة جدا	5
16	قيام البلدية بعمل موازنة تقديرية لضبط عمليات الإنفاق أدى إلى نجاعة إدارتها للنفقات	44	33.3	72	54.5	12	9.1	4	3.0			4.1818	0.7185	83.63	كبيرة	10
17	تفعيل نظام العقوبات في المخالفات المالية عمل على نجاعة إدارة البلدية للإيرادات والنفقات	38	28.8	79	59.8	12	9.1	3	2.3			4.1515	0.6709	83.03	كبيرة	12
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات.																
												4.2077	0.4041	84.15	كبيرة جدا	

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

وجاء في المرتبة السابعة (التأكيد على بيان رقمي لما خططت له البلدية وما أنجزته يساعد على تقوية إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.25) معبرا عن درجة كبيرة جدا، وجاء في المرتبة الثامنة (الرقابة على مصادر التمويل الذاتي يعزز قدرتها على إدارة الإيرادات) بمتوسط وزن مرجح (4.24) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا، وجاء في المرتبة التاسعة (الرقابة على أوجه الاستثمار التابعة للبلدية عزز من إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.21) لكل منهما معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا. وجاء في المرتبة العاشرة (قيام البلدية بعمل موازنة تقديرية لضبط عمليات الإنفاق أدى إلى نجاعة إدارتها للنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.18) معبرا عن درجة كبيرة. وجاء في المرتبة الحادية عشر (تحديد البلدية للصلاحيات الرقابية لأشخاص محددين أدى لجودة إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.17) معبرا عن درجة كبيرة أيضا. وجاء في المرتبة الثانية عشر (تفعيل نظام العقوبات في المخالفات المالية عمل على نجاعة إدارة البلدية للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.15) معبرا عن درجة كبيرة جدا.

وجاء في المرتبة الثالثة عشر (متابعة البلدية لمصادر تمويلها الخارجي قوى من إدارتها للإيرادات) بمتوسط وزن مرجح (4.12) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا، وجاء في المرتبة الرابعة عشر (الرقابة على استهلاك الماء والكهرباء والضيافة يرشد النفقات في البلدية) بمتوسط وزن مرجح (4.11) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا، وجاء في المرتبة الخامسة عشر (إصرار البلدية على تفعيل دور الرقابة المالية وفق القانون المنظم للبلديات ساعد على نجاعة إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.09) معبرا عن درجة كبيرة، وجاء في المرتبة السادسة عشر (متابعة البلدية لأسعار المواد الأولية يرشد إدارتها للنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.03) معبرا عن درجة كبيرة أيضا، بينما جاء في الترتيب الأخير (الرقابة على نظام واليات دفع الرواتب والأجور أدى إلى ترشيد الإنفاق) بمتوسط وزن مرجح (4.01) معبرا عن درجة كبيرة أيضا.

- وهنا يرى الباحث أن هناك تأثير كبير جدا للرقابة المالية على إدارة الواردات والنفقات، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات المحلية والخارجية وكذلك بعض التي تطرقنا لها في مبحث الدراسات السابقة مثل دراسة (أبو بكر، 2010) ودراسة (الجعبري، 2007) حيث أن تفعيل دور الرقابة المالية الداخلية والخارجية تتيح عملية ضبط الإيرادات والنفقات في الأوجه المشروعة وضمن الأطر المحددة في المستويات الإدارية للبلدية وضبط أي عمليات اختلاس حدثت.

وكان من أكثر أبعاد الرقابة المالية قوة وتأثير على إدارة الواردات والنفقات، تحديد احتياجات

البلدية من الأموال مسبقا وكذلك توفير معايير لقياس الأداء المالي الفعلي وكذلك التزام البلدية بالمصداقية مع موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية، كذلك كان اقل الأبعاد تأثير الرقابة على نظام واليات دفع الأجور والرواتب وكذلك متابعة البلدية لأسعار المواد الأولية وأخيرا إصرار البلدية على تفعيل دور الرقابة المالية ضمن القانون المنظم للبلديات.

3.4 تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات

للإجابة عن التساؤل الثالث ما تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (3.4) في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الثالث في الجدول (3.4).

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة "كبيرة جدا"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.21) وعن أهم أبعاد تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تمثلت في: (وجود آليات وإجراءات واضحة لعملية الصرف يحافظ على نزاهة إدارة النفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.41) معبرا عن درجة كبيرة جدا، ثم جاء في المرتبة الثانية (وجود آلية لمنع الموظفين من استغلال المال العام يؤدي إلى نزاهة إدارة الواردات) بمتوسط وزن مرجح (4.40) معبرا عن درجة كبيرة جدا كذلك. وجاء في المرتبة الثالثة (إلزام البلدية موظفيها بالإفصاح عن أية أعمال خاصة خارج البلدية يعمل على تحسين إدارتها للإيرادات والنفقات، وعمل البلدية على معالجة حالات سوء استخدام السلطة يؤدي إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.31) لكل منهما معبرا عن درجة كبيرة جدا، وفي الترتيب الرابع (عدم قيام موظفي وأعضاء البلدية بإجراء مضاربات مالية و تجارية تعتمد على بيانات مأخوذة من البلدية تؤدي إلى النزاهة) بمتوسط وزن مرجح (4.25) معبرا عن درجة كبيرة جدا كذلك. وجاء في المرتبة الخامسة (التزام البلدية بتطبيق معايير أخلاقية للمهنة يؤدي إلى حسن إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.22) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا. وجاء في المرتبة السادسة (إصدار البلدية تعميمات تكافح الفساد المالي يؤدي إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات. ووجود نظام واضح وقانوني لإدارة العطاءات والمشتريات يؤدي إلى نزاهة إدارة البلدية للإيرادات والنفقات.) بمتوسط وزن مرجح (4.20) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا.

جدول 3.4-أ: تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (ن = 132)

الرقم	النزاهة	الاستجابات												متوسط الوزن المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	ترتيب
		م. بشدة		موافق		محايد		غ.موافق		غ م بشدة								
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
1	التزام البلدية بتطبيق معايير أخلاقية للمهنة يؤدي إلى حسن إدارتها للإيرادات والنفقات	46	34.8	73	55.3	10	7.6	3	2.3					4.2273	0.6834	84.54	كبيرة جدا	5
2	إلزام البلدية موظفيها بالإفصاح عن أية أعمال خاصة خارج البلدية يعمل على تحسين إدارتها للإيرادات والنفقات	32	24.2	63	47.7	23	17.4	9	6.8	5	3.8			3.8182	1.0024	76.36	كبيرة	10
3	وجود سياسات واضحة لمكافحة الرشوة أدى إلى نزاهة إدارة الإيرادات والنفقات	52	39.4	71	53.8	7	5.3	2	1.5					4.3106	0.6436	86.21	كبيرة جدا	3
4	وجود آلية لمنع الموظفين من استغلال المال العام يؤدي إلى نزاهة إدارة الواردات	65	49.2	58	43.9	7	5.3	1	0.8	1	0.8			4.4015	0.6974	88.03	كبيرة جدا	2
5	عمل البلدية على معالجة حالات سوء استخدام السلطة يؤدي إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات	60	45.5	59	44.7	8	6.1	5	3.8					4.3182	0.7548	86.36	كبيرة جدا	3 مكرر
6	إصدار البلدية تعميمات تكافح الفساد المالي يؤدي إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات	43	32.6	77	58.3	8	6.1	4	3.0					4.2045	0.6850	84.09	كبيرة جدا	6
7	منع أعضاء المجلس البلدي من التعاقد مع البلدية أدى إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات	42	31.8	72	54.5	13	9.8	4	3.0	1	0.8			4.1364	0.7694	82.72	كبيرة	9

جدول 3.4-ب: تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم (ن = 132)

الرقم	النزاهة	الاستجابات												متوسط الوزن المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	ترتيب
		م. بشدة		موافق		محايد		غ.موافق		غ م بشدة								
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
8	وجود نظام واضح وقانوني لإدارة العطاءات والمشتريات يؤدي إلى نزاهة إدارة البلدية للإيرادات والنفقات	42	31.8	76	57.6	13	9.8	1	0.8					4.2045	0.6389	84.09	كبيرة جدا	6 مكرر
9	عدم السماح لأعضاء المجلس البلدي أو الموظفين في الدخول في عطاءات للبلدية يؤدي إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات	54	40.9	57	43.2	14	10.6	4	3.0	3	2.3			4.1742	0.9037	83.48		7
10	عدم تقدم أعضاء وموظفي البلدية لشراء عقارات أو منقولات تطرحها البلدية للبيع يؤدي للنزاهة المالية	58	43.9	52	39.4	9	6.8	12	9.1	1	0.8			4.1667	0.9584	83.33	كبيرة	8
11	وجود آليات وإجراءات واضحة لعملية الصرف يحافظ على نزاهة إدارة النفقات	67	50.8	57	43.2	5	3.8	2	1.5	1	0.8			4.4167	0.7102	88.33	كبيرة جدا	1
12	عدم قيام موظفي وأعضاء البلدية بإجراء مضاربات مالية و تجارية تعتمد على بيانات مأخوذة من البلدية تؤدي إلى النزاهة	47	35.6	73	55.3	10	7.6	2	1.5					4.2500	0.6582	82.00	كبيرة جدا	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات.																		
														4.2191	0.4257	84.38	كبيرة جدا	

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار . % = الوزن النسبي

وجاء في المرتبة السابعة (عدم السماح لأعضاء المجلس البلدي أو الموظفين في الدخول في عطاءات البلدية يؤدي إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.17) معبرا عن درجة كبيرة. وجاء في المرتبة الثامنة (عدم تقدم أعضاء وموظفي البلدية لشراء عقارات أو منقولات تطرحها البلدية للبيع يؤدي للنزاهة المالية) بمتوسط وزن مرجح (4.16) معبرا عن درجة كبيرة أيضا. وجاء في المرتبة التاسعة (منع أعضاء المجلس البلدي من التعاقد مع البلدية أدى إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات). بمتوسط وزن مرجح (4.13) لكل منهما معبرا عن درجة كبيرة أيضا. بينما جاء في المرتبة العاشرة والأخيرة (إلزام البلدية موظفيها بالإفصاح عن أية أعمال خاصة خارج البلدية يعمل على تحسين إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (3.81) معبرا عن درجة كبيرة.

• ويرى الباحث أن تأثير النزاهة على إدارة الواردات والنفقات كان كبيرا جدا، لأن قيم النزاهة هي قيم عامة لمحاربة الفساد لصالح المصلحة العامة هذه حقيقة تقرها جميع الجهات العاملة في مجال العمل الأهلي والحكومي والخاص وتعطي المواطن الثقة في العمليات الإدارية وحفظ الحقوق وهذا ما أثبتته غالبية الدراسات ومنها دراسة (أمان، 2010) المشار إليها في دراستنا السابقة والتي أجريت على العديد من البلديات.

وكان أكثر أبعاد النزاهة تأثير في عملية إدارة الواردات والنفقات هو وجود آليات وإجراءات واضحة لعملية الصرف ووجود آلية لمنع الموظفين من استغلال المال العام وإلزام البلدية موظفيها بالإفصاح عن أي أعمال خاصة خارج البلدية أو تعتمد على معلومات مأخوذة من البلدية، ومن أقل أبعاد النزاهة كان عدم تقدم أعضاء وموظفي البلدية على شراء عقارات أو منقولات تطرحها البلدية للبيع وكذلك منع أعضاء المجلس البلدي من التعاقد مع البلدية.

4.4 تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات

ما تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن التساؤل الرابع استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة في الجدول (4.4)، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية. وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الثالث في الجدول رقم (4.4).

جدول 4.4-أ: تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم (ن = 132)

الرقم	التدريب	الاستجابات												متوسط الوزن المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	ترتيب
		م. بشدة		موافق		محايد		غ. موافق		غ م بشدة								
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%							
1	عمل البلدية على التخطيط للاحتياجات التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات	31	23.5	86	65.2	11	8.3	4	3.0			4.0909	0.6591	81.81	كبيرة	6		
2	تنفيذ برامج التدريب وورش عمل ومؤتمرات حسن من أداء البلدية المالي	36	27.3	78	59.1	13	9.8	5	3.8			4.0985	0.7190	81.97	كبيرة	5		
3	اختيار مدربين مؤهلين للتدريب طور من إدارة البلدية للإيرادات والنفقات	29	22.0	83	62.9	13	9.8	7	5.3			4.0152	0.7308	80.30	كبيرة	10		
4	قياس البلدية لفعاليات ونتائج التدريب انعكس إيجابا على إدارتها للإيرادات والنفقات	32	24.2	77	58.3	14	10.6	8	6.1	1	0.8	3.9924	0.8149	79.84	كبيرة	11		
5	وجود موازنة للتدريب سنويا ساعد على تطوير إدارة البلدية للإيرادات والنفقات	33	25.0	76	57.6	18	13.6	5	3.8			4.0379	0.7352	80.75	كبيرة	9		
6	ربط البلدية التدريب بالمسارات الوظيفية حسن من أدائها المالي	41	31.1	76	57.6	10	7.6	5	3.8			4.1591	0.7187	83.18	كبيرة	3		
7	اختيار البلدية وتحديد المواد التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات	37	28.0	75	56.8	15	11.4	4	3.0	1	0.8	4.0833	0.7621	81.66	كبيرة	7		
8	تقييم البلدية لبرامج التدريب والمتدربين ساعد على تطوير إدارتها المالية	41	31.1	77	58.3	9	6.8	5	3.8			4.1667	0.7116	83.33	كبيرة	2		

جدول 4.4-ب: تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (ن=132)

الرقم	التدريب	الاستجابات														
		م. بشدة		موافق		محايد		غ. موافق		غ م بشدة		متوسط الوزن المرجح	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة	ترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
9	اكتساب المتدربين للقدرات والمهارات طور من إدارة البلدية للإيرادات والنفقات	46	34.8	70	53.0	11	8.3	5	3.8			4.1894	0.7427	83.78	كبيرة	1
10	تدريب الموظفين على مهارات الحاسوب ساعد في تحسين إدارة البلدية للإيرادات والنفقات	32	24.2	90	68.2	4	3.0	5	3.8	1	0.8	4.1136	0.6951	82.27	كبيرة	4
11	تحديد البلدية لأهداف البرامج التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات	30	22.7	81	61.4	18	13.6	2	1.5	1	0.8	4.0379	0.7034	80.75	كبيرة	9 مكرر
12	مراعاة البلدية لتوفر لوجستيات التدريب (المكان، الزمان، عدد المتدربين، ساعات التدريب) ساعد في تطوير إدارتها للإيرادات والنفقات	29	22.0	78	59.1	16	12.1	7	5.3	2	1.5	3.9470	0.8318	78.94	كبيرة	12
13	وضع البلدية لخطة سنوية لاحتياجات التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات	35	26.5	79	59.8	14	10.6	4	3.0			4.0985	0.6974	81.97	كبيرة	5 مكرر
14	تنفيذ البلدية للخطط التدريبية ومخرجاتها طور من إدارتها للإيرادات والنفقات	33	25.0	79	59.8	16	12.1	3	2.3	1	0.8	4.0606	0.7285	81.21	كبيرة	8
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات.												4.0779	0.5329	81.55	كبيرة	

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لتأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.07)، وعن أهم أبعاد تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم تمثلت في: (اكتساب المتدربين للقدرات والمهارات طور من إدارة البلدية للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.18) معبرا عن درجة كبيرة، ثم جاء في المرتبة الثانية (تقييم البلدية لبرامج التدريب والمتدربين ساعد على تطوير إدارتها المالية) بمتوسط وزن مرجح (4.16) معبرا عن درجة كبيرة كذلك.

وجاء في المرتبة الثالثة (ربط البلدية التدريب بالمسارات الوظيفية حسن من أدائها المالي) بمتوسط وزن مرجح (4.15) معبرا عن درجة كبيرة أيضا، وفي الترتيب الرابع (تدريب الموظفين على مهارات استخدام الحاسب الآلي ساعد في تحسين إدارة البلدية للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.11) معبرا عن درجة كبيرة كذلك. وجاء في المرتبة الخامسة (تنفيذ برامج التدريب وورش عمل ومؤتمرات حسن من أداء البلدية المالي. ووضع البلدية لخطة سنوية للاحتياجات التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.098) لكل منهما معبرا عن درجة كبيرة أيضا. وجاء في المرتبة السادسة (عمل البلدية على التخطيط للاحتياجات التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.090) معبرا عن درجة كبيرة أيضا. وجاء في المرتبة السابعة (اختيار البلدية وتحديد المواد التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.08) معبرا عن درجة كبيرة. وجاء في المرتبة الثامنة (تنفيذ البلدية للخطة التدريبية ومخرجاتها طور من إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.06) معبرا عن درجة كبيرة أيضا.

وجاء في المرتبة التاسعة (وجود موازنة للتدريب سنويا ساعد على تطوير إدارة البلدية للإيرادات والنفقات تحديد البلدية لأهداف البرامج التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات). بمتوسط وزن مرجح (4.03) لكل منهما معبرا عن درجة كبيرة أيضا. وجاء في المرتبة العاشرة (اختيار مدربين مؤهلين للتدريب طور من إدارة البلدية للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.01) معبرا عن درجة كبيرة. وجاء في المرتبة الحادية عشر (قياس البلدية لفعاليات ونتائج التدريب انعكس إيجابا على إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (3.99) معبرا عن درجة كبيرة أيضا. بينما جاء في المرتبة الثانية عشر والأخيرة (مراعاة البلدية لتوفر لوجستيات التدريب (المكان، الزمان، عدد المتدربين، ساعات التدريب) ساعد في تطوير إدارتها للإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (3.94) معبرا عن درجة كبيرة.

- ويرى الباحث أن تأثير التدريب على إدارة الواردات والنفقات جاء بدرجة كبيرة، ورغم أن هذه نتيجة تحققها غالبية الدراسات الخاصة بالعملية التدريبية إلا أننا هنا يجب أن نتذكر أننا هنا نتحدث عن سياسات التدريب، وذلك من الأمور الواضحة، حيث أن العملية التدريبية من أقدم عمليات التنمية الإدارية والتطوير الإداري وأكثرها شيوعاً.

وكانت أكثر أبعاد التدريب تأثير على الواردات والنفقات، إكساب الموظفين المهارات والقدرات المالية وعمل تقييم لبرامج التدريب والمتدربين وكذلك ربط البلدية التدريب بالمسارات الوظيفية، وكان من أقل الأبعاد تأثير وكان ملفت بشكل واضح هو مراعاة البلدية لتوفير لوجستيات التدريب وهذا يدل على أن التنمية الإدارية (سياسات التدريب) هي شيء أعمق من التطوير الإداري (إجراءات التدريب).

5.4 أهم محاور التنمية الإدارية

للإجابة عن السؤال ما أهم محاور التنمية المؤثرة في إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أهم محاور التنمية المؤثرة في الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم على الدرجة الكلية لكل بعد وكذلك على مجموع الأبعاد، وذلك كما هو واضح في جدول (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم محاور التنمية الإدارية المؤثرة في الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي (ن = 34)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات	4.1623	0.3666	3	كبيرة
2	تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات	4.2077	0.4041	2	كبيرة جدا
3	تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات	4.2191	0.4257	1	كبيرة جدا
4	تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات	4.0779	0.5329	4	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.1667	03696		كبيرة

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمحاور التنمية المؤثرة في إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن

المرجح بلغ (4.16) وعن أهم محاور التنمية المؤثرة في إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم تمثلت في: (تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.21) معبرا عن درجة كبيرة جدا، ثم جاء في المرتبة الثانية (تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.20) معبرا عن درجة كبيرة جدا أيضا، وجاء في المرتبة الثالثة (تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.16) معبرا عن درجة كبيرة، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة (تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات) بمتوسط وزن مرجح (4.07) معبرا عن درجة كبيرة أيضا.

- وبعد تصنيف هذه المحاور بكبيرة وكبيرة جدا حسب الأوزان المرجحة، يعطينا أساس أولي لعملية بناء نموذج القياس التطبيقي، التي سنعطي فيها الرقابة المالية والنزاهة قيمة 30% لكل منهما لتصنيف درجتيهما بكبيرة جدا، والشفافية والتدريب قيمة 20% لكل منهما على نموذج القياس التطبيقي.

1.5.4. نتائج الفرضية الأولى:

للتحقق من صحة الفرضية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات الشفافية كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم. استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (6.4).

جدول 6.4: معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات الشفافية كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات

المتغيرات	الشفافية	إدارة الواردات والنفقات
الشفافية	1.000	0.811**
	.	0.000
إدارة الواردات والنفقات		

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(0.050 \geq \alpha)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(0.050 \geq \alpha)$

يتضح من الجدول (6.4) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الشفافية كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وتبعاً لوجود علاقة ايجابية دالة إحصائية لذا تم رفض الفرضية الصفرية الأولى. وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية، ووجود علاقة ايجابية بدرجة عالية بين الشفافية وإدارة الواردات والنفقات.

2.5.4. نتائج الفرضية الثانية:

للتحقق من صحة الفرضية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرقابة كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم. استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (7.4).

جدول 7.4: معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات الرقابة كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات

المتغيرات	الرقابة	إدارة الواردات والنفقات
الرقابة	1.000	0.901**
	.	0.000
إدارة الواردات والنفقات		

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ($0.050 \geq \alpha$)، * دالة إحصائية عند مستوى ($0.050 \geq \alpha$)

يتضح من الجدول (7.4) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات الرقابة كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وتبعاً لوجود علاقة ايجابية دالة إحصائية لذا تم رفض الفرضية الصفرية الثانية. وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية، ووجود علاقة ايجابية بدرجة عالية بين الرقابة المالية وإدارة الواردات والنفقات.

3.5.4. نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات النزاهة كجزء من

التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم. وللتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (8.4).

جدول 8.4: معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات النزاهة كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات

المتغيرات	النزاهة	إدارة الواردات والنفقات
النزاهة	1.000	0.864**
	.	0.000
إدارة الواردات والنفقات		

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(0.050 \geq \alpha)$ ،

* دالة إحصائية عند مستوى $(0.050 \geq \alpha)$

يتضح من الجدول (8.4) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات النزاهة كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وتبعاً لوجود علاقة ايجابية دالة إحصائية لذا تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة. وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية، ووجود علاقة ايجابية بدرجة عالية بين النزاهة وإدارة الواردات والنفقات.

4.5.4. نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات التدريب كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم. وللتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو واضح في الجدول (9.4).

يتضح من الجدول (9.4) وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات التدريب كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وتبعاً لوجود علاقة ايجابية دالة إحصائية لذا تم رفض

الفرضية الصفرية الرابعة. وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية، ووجود علاقة ايجابية بدرجة عالية بين التدريب وإدارة الواردات والنفقات.

جدول 9.4: معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات التدريب كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات

المتغيرات	التدريب	إدارة الواردات والنفقات
التدريب	1.000	0.857**
	.	0.000
إدارة الواردات والنفقات		

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(0.050 \geq \alpha)$ ، * دالة إحصائية عند مستوى $(0.050 \geq \alpha)$

6.4 ملخص النتائج

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات الشفافية كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

النتيجة: تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، بوجود علاقة ايجابية بدرجة عالية بين لشفافية وإدارة الإيرادات والنفقات.

- الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات الرقابة كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

النتيجة: تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، بوجود علاقة ايجابية بدرجة عالية بين الرقابة وإدارة الإيرادات والنفقات.

- الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين متوسطات النزاهة كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

النتيجة: تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، بوجود علاقة ايجابية بدرجة عالية بين النزاهة وإدارة الإيرادات والنفقات.

- الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات التدريب كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي الخليل وبيت لحم.

النتيجة: تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، بوجود علاقة ايجابية بدرجة عالية بين التدريب وإدارة الإيرادات والنفقات.

7.4 قراءة مالية للبلديات

بقراءة بسيطة للبيانات المالية والميزانية العامة ومن تحليل واقع الأداء المالي لبيانات اكبر ثلاثة بلديات تم اختيارها من حيث عدد السكان وحجم الخدمات وحجم الموازنات وعدد الموظفين فقد تم اختيار ثلاث بلديات هي بلديات الخليل وبيت لحم ودورا.

من الواضح انه ليس هناك تعريفات إجرائية محددة لبنود الميزانية (إيرادات ونفقات تشغيلية وربحية وإنمائية) قد تختلف من بلدية لأخرى ولكن لإعطاء أمثلة عليها من الممكن مراجعة الملحق رقم 4.1 الخاص بهذه المفاهيم بالنسبة لبلدية الخليل.

1.7.4 الأداء المالي لإدارة الواردات والنفقات في بلدية الخليل

جدول 10.4: الميزانية الإنمائية لبلدية الخليل

السنة	الإيرادات الإنمائية	النفقات الإنمائية
2006	956.40،388،3	431.73،334،10
2007	025.72،401،1	369.04،255،11
2008	712.73،454،1	793.67،979،19
2009	337.14،459،18	982.94،487،22
المجموع	031.99،704،24	577.38،057،64

تكشف البيانات الآتفة نموًا في المصاريف الإنمائية قابله نمو في الإيرادات الإنمائية وهذه علاقة ايجابية تعكس إدارة سليمة، وان كانت البيانات تتذبذب نسبيا خاصة في قراءات الإيرادات، فإن ذلك عائد إلى تذبذب التمويل الخارجي لبعض المشاريع.

يتضح من الجدول أن متوسط الإنفاق الإنمائي للسنوات الأربع (مجموع النفقات 577.38،057،64 / 4 سنوات) = 394.35،014،16 مليون شيكل سنويا وهذا يعكس نسبة نمو سنوية مقدارها 64% (نسبة النمو السنوية = القراءة للسنة الأولى / متوسط القراءات * 100) ومتوسط إيرادات إنمائية مقداره 008،176،6 مليون شيكل سنويا وهذا يعكس متوسط نمو مقداره 54%.

وتكشف النسب المئوية أنما نموًا في المصاريف الإنمائية أعلى من نمو الإيرادات الإنمائية وهذا مؤشر على إدارة جيدة، إضافة إلى أنها تعكس تعزيز فرص التمويل الذاتي لنشاط البلدية.

أما تفسير أن المصاريف الإنمائية أعلى من الإيرادات الإنمائية فإنه يعكس تقديم أوجه متعددة من الخدمات للجمهور الذي هو في صلب عمل البلدية وان كانت بعض هذه الخدمات ذات عائد اجتماعي على الجمهور.

2.7.4. الأداء المالي لإدارة الواردات والنفقات في بلدية دورا:

وتظهر هنا عملية النمو جلية وواضحة في الميزانية العامة جدول (11.4) في كل مرافقها إيرادات ونفقات تشغيلية وربحية وإنمائية، ولكن سنأخذ هنا نفس المقاييس لقياس تطور الإيرادات والنفقات للميزانية الإنمائية.

متوسط الإيرادات الإنمائية مقداره 862.6،292،1 مليون شيكل سنويا وهذا يعكس متوسط نمو مقداره 335%، ويتضح كذلك أن متوسط الإنفاق الإنمائي 122.4،014،2 مليون شيكل سنويا وهذا يعكس نسبة نمو سنوية مقدارها 216%.

وتكشف النسب المئوية أنما نموًا في الإيرادات الإنمائية أعلى من نمو النفقات الإنمائية السنوي وهذا مؤشر على إدارة جيدة، تحقق مدخول بشكل متطور ومطرّد، إضافة إلى أنها تعكس تعزيز فرص التمويل الذاتي لنشاط البلدية.

أما تفسير أن المصاريف الإنمائية السنوية أعلى من الإيرادات الإنمائية فإنه يعكس تقديم أوجه متعددة من الخدمات للجمهور الذي هو في صلب عمل البلدية وإن كانت بعض هذه الخدمات ذات عائد اجتماعي وليس مالي على الجمهور وعلى البلدية.

وان لاحظت أن الميزانية الإنمائية لعام 2006 تقدر بأربع ملايين يليها تناقص مطرد من مليون إلى صفر فإن هذا التراجع غير حقيقي، وذلك لأنه في عام 2006 كانت المؤسسات الممولة تدعم المشاريع عن طريق إدخال المبالغ المالية في حساب البلدية، ومن ثم انتهجت سياسة إدخال الأموال في حساب وزارة المالية في السنوات الأخرى وأصبح دور البلديات إصدار سندات صرف وشيكات، ولك أن ترى دليل ذلك من خلال قراءة النفقات الإنمائية المقابلة لكل سنة.

جدول 11.4-أ: الميزانية العامة لبلدية دورا

السنة	الإيرادات	المبلغ بالشيكل	النفقات	المبلغ بالشيكل
2006	الإيرادات التشغيلية	5,068,519	النفقات التشغيلية	6,482,514
	الإيرادات الربحية	2,375,694	النفقات الربحية	454,508
	الإيرادات الإنمائية	4,332,622	النفقات الإنمائية	4,355,834
	مجموع الإيرادات	11,776,835	مجموع النفقات	11,292,856
	رصيد أول المدة	0	الوفر	483,979
	مجموع الموازنة	11,776,835	مجموع الموازنة	11,776,835
2007	الإيرادات التشغيلية	6,433,280	النفقات التشغيلية	7,059,846
	الإيرادات الربحية	2,604,898	النفقات الربحية	678,645
	الإيرادات الإنمائية	1,989,355	النفقات الإنمائية	2,752,755
	مجموع الإيرادات	11,027,533	مجموع النفقات	10,491,246
	رصيد أول المدة	82,417	الوفر	618,704
	مجموع الموازنة	11,109,950	مجموع الموازنة	11,109,950
2008	الإيرادات التشغيلية	7,087,203	النفقات التشغيلية	8,783,171
	الإيرادات الربحية	3,678,402	النفقات الربحية	1,132,564
	الإيرادات الإنمائية	0	النفقات الإنمائية	1,109,365
	مجموع الإيرادات	10,765,605	مجموع النفقات	11,025,100
	رصيد أول المدة	601,075	الوفر	341,580
	مجموع الموازنة	11,366,680	مجموع الموازنة	11,366,680

جدول 11.4 ب: الميزانية العامة لبلدية دورا

السنة	الإيرادات	المبلغ بالشيكل	النفقات	المبلغ بالشيكل
2009	الإيرادات التشغيلية	8,699,929	النفقات التشغيلية	9,543,871
	الإيرادات الربحية	4,014,671	النفقات الربحية	1,898,333
	الإيرادات الإنمائية	16,125	النفقات الإنمائية	846,320
	مجموع الإيرادات	12,730,725	مجموع النفقات	12,288,524
	رصيد اول المدة	341,580	الوفر	783,781
	مجموع الموازنة	13,072,305	مجموع الموازنة	13,072,305
2010	الإيرادات التشغيلية	11,536,751	النفقات التشغيلية	12,440,642
	الإيرادات الربحية	3,492,609	النفقات الربحية	2,065,362
	الإيرادات الإنمائية	126,211	النفقات الإنمائية	1,006,338
	مجموع الإيرادات	15,155,571	مجموع النفقات	15,512,342
	رصيد اول المدة	783,781	الوفر	427,010
	مجموع الموازنة	15,939,352	مجموع الموازنة	15,939,352

3.7.4 الأداء المالي لإدارة الواردات والنفقات في بلدية بيت لحم

جدول 12.4 أ: الميزانية العامة لبلدية بيت لحم

السنة	الإيرادات	المبلغ بالشيكل	النفقات	المبلغ بالشيكل
2002	الإيرادات التشغيلية	11,605,103.07	النفقات التشغيلية	9,675,038.32
	الإيرادات الربحية	000	النفقات الربحية	000
	الإيرادات الإنمائية	1,336,920.86	النفقات الإنمائية	1,390,738.81
	مجموع الإيرادات	12,942,023.93	مجموع النفقات	11,065,777.13
	رصيد اول المدة	1,690,690.22-	الوفر	185,556.58
	مجموع الموازنة	11,251,333.71	مجموع الموازنة	11,251,333.71
8002	الإيرادات التشغيلية	11,884,098.03	النفقات التشغيلية	11,995,537.48
	الإيرادات الربحية	1,514,098.06	النفقات الربحية	755,936.46
	الإيرادات الإنمائية	2,512,510.82	النفقات الإنمائية	2,512,510.82
	مجموع الإيرادات	15,910,706.91	مجموع النفقات	15,263,984.76
	رصيد اول المدة		الوفر	646,722.15
	مجموع الموازنة	15,910,706.91	مجموع الموازنة	15,910,706.91

جدول 12.4-ب: الميزانية العامة لبلدية بيت لحم

السنة	الإيرادات	المبلغ بالشيكل	النفقات	المبلغ بالشيكل
2009	الإيرادات التشغيلية	11,955,537.48	النفقات التشغيلية	11,955,567.48
	الإيرادات الربحية	1,514,098.06	النفقات الربحية	755,935.96
	الإيرادات الإنمائية	2,512,510.82	النفقات الإنمائية	2,512,510.82
	مجموع الإيرادات	16,022,146.36	مجموع النفقات	15,263,984.76
	رصيد أول المدة		الوفر	758,162.1
	مجموع الموازنة	16,022,146.36	مجموع الموازنة	16,022,146.36
2010	الإيرادات التشغيلية	10,700,873.40	النفقات التشغيلية	10,700,873.40
	الإيرادات الربحية	1,189,616.62	النفقات الربحية	702,966.83
	الإيرادات الإنمائية	616,810.78	النفقات الإنمائية	616,810.78
	مجموع الإيرادات	12,507,300.8	مجموع النفقات	12,020,651.01
	رصيد أول المدة	281,000	الوفر	767,649.79
	مجموع الموازنة	12,788,300.8	مجموع الموازنة	12,788,300.8

يتضح من الجدول السابق (12.4) الخاص بميزانية بلدية بيت لحم عملية النمو جلية وواضحة في الميزانية العامة على اعتبار أن الميزانية الإنمائية لم تعد في حساب البلدية منذ سنة 2008 ومع ذلك حافظت الإيرادات على وجود مبلغ متوفر في حساب البلدة وإن كان بشكل متذبذب، وبإمكانك إجراء نفس القياسات المجرى على قراءات بلدية الخليل وبلدية دورا، أو حتى ملاحظتها بالقراءة المباشرة.

نلاحظ في كل القراءات المذكورة للثلاث بلديات وجود تطور في ميزانياتها الإنمائية والتشغيلية، لم يحدث تراجع كان على شكل إخفاق إنمائي أو تراجع في قدرة البلدية على الإدارة السليمة (يظهر ذلك من تطور النفقات والإيرادات التشغيلية).

يجمع غالبية العاملين في البلديات أن هذا المردود خلال الخمس سنوات تم بسبب وجود برامج تدريبية سواء فنية أو مالية أو إدارية رافقت عملية تمويل المشاريع من الجهات الخارجية، وكذلك التزام البلديات بمعايير تحقق النزاهة والشفافية من خلال حدوث عمليات الرقابة التي تجريها أجهزة الدولة (ديوان الرقابة المالية والإدارية) أو وجود مدقق مالي داخلي أو خارجي لتحقيق متطلبات خاصة بتصنيف البلديات يجريه صندوق تطوير وإقراض البلديات الفلسطيني (تصنيف A، B، C) حيث أن هذا التصنيف والالتزام به يؤثر على حصة البلدية من التمويل.

8.4 نموذج القياس التطبيقي

وبما أن أحد أهم أهداف بحثنا هو الخروج بنموذج قياس تطبيقي قابل لقياس التنمية الإدارية في البلديات، فإنه استناداً للتحليل الإحصائي قد خرجنا بأهم العناصر والنقاط المؤثرة في عملية التنمية الإدارية وأهم القراءات الرقمية للأركان والعناصر التي ستكون أساساً في بناء نموذج القياس.

وبأخذ متوسط الوزن المرجح لكل ركن من أركان التنمية الإدارية الأربعة (الشفافية، الرقابة، النزاهة، التدريب) وهو على التوالي (4.16 - 4.2 - 4.21 - 4.07) وباحتساب مجموع هذه الأوزان (16.64) وبقسمة كل وزن على المجموع وضربه في 100 نحصل على حصة كل ركن من المائة وهي على التوالي (25 - 25.24 - 25.30 - 24.46).

بعد ذلك نقوم بأخذ أعلى خمسة عناصر لكل ركن من الأركان الأربعة، مستثنين بذلك على أوساط الأوزان المرجحة لكل عنصر، ونقوم بتوزيع قيمة كل عنصر بقسمة الوزن المرجح للعنصر على مجموع الأوزان المرجحة للعناصر لنفس الركن وضربه في الوزن المرجح للركن، وبذلك نحصل على قيمة العنصر، وبذلك يصبح لكل عنصر قيمة يمكن التقييم على أساسها. وفي حالة الرغبة في قياس ركن واحد من أركان التنمية الإدارية مثل الشفافية أو النزاهة فإننا نقوم باختيار أكثر من خمسة عناصر وقد نصل إلى عشرة عناصر لنفس العنصر.

وبذلك وضعنا النموذج الآتي كنموذج قابل للتطبيق من الجهات المقيمة والمراقبة على البلدية يمكن استخدامه (جدول 13.4).

جدول 13.4-أ: نموذج قياس التنمية الإدارية في البلديات

العناصر	الوزن % 100	التقييم
الشفافية	25 %	
1- تطور البلدية قدرات الموظفين في الوظائف المالية	5.05	
2- تفصح البلدية عن رواتب كبار الموظفين	5.04	
3- تنظم البلدية لقاءات مفتوحة مع الموظفين حول الوضع المالي	5.00	
4- لدى البلدية دليل خاص لعمليات التوريد	4.96	
5- تفصح البلدية عن جميع أوجه الإنفاق	4.95	
	المجموع	

جدول 13.4 ب: نموذج قياس التنمية الإدارية في البلديات

العناصر	الوزن % 100	التقييم
الرقابة المالية	25.24 %	
1- تحدد البلدية احتياجاتها من الأموال مسبقا	5.12	
2- توجد معايير لقياس الأداء المالي الفعلي	5.10	
3- تلتزم البلدية بالمصادقية مع موظفي ديوان الرقابة	5.05	
4- تتابع البلدية الموازنات التخطيطية للمشاريع المستقبلية	4.99	
5- تحدد البلدية الصلاحيات والمسؤوليات في الوظائف المالية	4.98	
المجموع		
النزاهة	25.30 %	
1- توجد آليات وإجراءات واضحة لعملية الصرف	5.17	
2- توجد آلية لمنع الموظفين من استغلال المال العام	5.16	
3- تلتزم البلدية موظفيها وأعضاءها بالإفصاح عن أي أعمال خاصة	5.05	
4- تعالج البلدية حالات سوء استخدام السلطة	4.98	
5- لا يقوم موظفي البلدية بعمل مضاربات مالية تعتمد على بيانات مأخوذة منها	4.95	
المجموع		
التدريب	% 24.46	
1- يكتسب المتدربين القدرات والمهارات المعمول عليها	4.94	
2- تقييم البلدية برامج التدريب والمتدربين	4.92	
3- تربط البلدية التدريب بالمسارات الوظيفية	4.90	
4- تدرب البلدية موظفيها على استخدام الحاسب الآلي	4.86	
5- تنفذ البلدية برامج تدريب وورش عمل خاصة بالأداء المالي	4.84	
المجموع		
المجموع الكلي.....%		

الفصل الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

1.5 الاستنتاجات

بعد دراسة النتائج في الفصل السابق فإنه يمكن استخلاص أهم الاستنتاجات هنا:

- إن تعزيز الشفافية ونشر قيمها داخل مؤسسة البلدية يؤدي بشكل واضح إلى كفاءة إدارة الواردات والنفقات.
- إن تطوير البلدية لقدرات الموظفين في الوظائف المالية جعلها أكثر فاعلية في إدارة الإيرادات والنفقات.
- إن تنظيم البلدية للقاءات مفتوحة مع الموظفين حول الوضع المالي زاد من قوة الأداء المالي.
- إن إفصاح البلدية عن رواتب كبار الموظفين يعمل على تعزيز إدارة النفقات.
- يعمل تفعيل الرقابة المالية داخل البلديات بشكل كبير على فعالية إدارة الإيرادات والنفقات.
- أن عملية تحديد البلدية لاحتياجاتها من الأموال مسبقاً يقوي إدارتها للإيرادات والنفقات.
- توفر معايير لقياس الأداء المالي الفعلي يحسن من إدارة الإيرادات والنفقات.
- وجود آليات وإجراءات واضحة لعملية الصرف، يحافظ على نزاهة إدارة النفقات.
- إعلان الذمة المالية للموظفين، يمثل رقابة على عدم استغلال مناصبهم.
- وعي إدارة البلديات لقيمة وثقافة التدريب وربطه بالمسارات الوظيفية يعمل على زيادة كفاءة إدارة الواردات والنفقات.

2.5 المقترحات

يمكننا حسب دراسة النتائج والاستنتاجات وربطها بالمشكلة البحثية تم الخروج بمقترحات من أهمها:

- ضرورة تفعيل معززات الحكم الرشيد لدى كافة أطقم وإدارات عمل البلديات.
- تفعيل قرارات الضبط والمحاسبة المتعلقة بملاحقة المشتبه بهم بقضايا فساد وتحويل ملفاتهم لهيئة مكافحة الفساد في القضايا الكبيرة.
- ضرورة وجود جسم حكومي يعادل وزارة أو سلطة للتنمية الإدارية لدعم هذا النوع من التنمية في القطاع الحكومي والأهلي والخاص.

في مجال الشفافية:

- ضرورة نشر البلدية لموازنتها أمام الجمهور بكل الوسائل المتاحة.
- ضرورة وجود دليل خاص بالتوريدات لينظم مالية البلديات.
- ضرورة انفتاح البلدية على شكاوي المواطنين وأخذها بعين الاعتبار.

في مجال الرقابة المالية :

- إصدار البلدية لقرار يلزم جميع موظفي الإدارة المالية بالانفتاح على مراقبي ديوان الرقابة المالية والإدارية.
- ضرورة تحديد البلدية لمراقب داخلي من نفس البلدية.
- ضرورة وجود تنسيق بين الرقابة الداخلية والخارجية في البلديات.
- عدم السماح للجهات العليا في التدخل بأي شكل من الأشكال في بيانات الرقابة المالية.

في مجال النزاهة :

- عدم السماح لأعضاء المجلس البلدي أو الموظفين بالدخول في مقاولات خاصة بالبلدية.
- ضرورة وضع مدونات للسلوك لجميع مناحي العمل والخدمات في البلديات.
- إلزام موظفي البلدية في الإدارة العليا بتقديم بيانات ذمم مالية واضحة.

في مجال التدريب :

- ضرورة ملائمة التدريب لطبيعة الوظيفة ومحتواها ووصفها الوظيفي.
- ضرورة تفعيل برامج التدريب وورش العمل التي في الغالب تحسن الأداء المالي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو بكر، أ. (2010): دور الرقابة في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها وآفاق تعزيزها. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أبو ظاهر، ح. (2009): واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة وصفية من وجهة نظر القائمين على إدارة الموارد البشرية. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أمان (2010): النزاهة والشفافية والمساءلة في الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية للمواطنين. ط1، رام الله، فلسطين.
- اشتية، م ، حباس، أ. (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين. بكار، فلسطين.
- اشتية، م. (2008): موسوعة المصطلحات والمفاهيم الفلسطينية. المركز الفلسطيني للدراسات الإقليمية. البيرة، فلسطين.
- بدار، م. (2011): درجة مواكبة البرامج التدريبية المقدمة لموظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان لمتطلبات العمل من وجهة نظر الجهات الإشرافية. معهد دراسات التنمية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بدر، م. (2007): واقع التنمية الإدارية في وزارة الشؤون الاجتماعية وأثرها على جودة الخدمات في محافظات الوسط. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الجعبري، م. (2007): دور الرقابة الإدارية في تطوير أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الحلبية، م. (2010): واقع تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في وزارة المالية الفلسطينية وعلاقته بفاعلية الأداء من وجهة نظر الموظفين. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخلفيات، س. (1988): الإيرادات والنفقات للبلديات في الأردن. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.
- درويش، إ. (1982): التنمية الإدارية. جامعة القاهرة، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، القاهرة.

- ديوب، ا. (2002): التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر. جامعة عين شمس، مصر.
- ديوان الرقابة المالية والإدارية، (2010): الملخص التنفيذي للتقرير السنوي للعام 2010. رام الله، فلسطين.
- http://www.saacb.ps/BruRpts/2010_executive_report_A.pdf. 25.10.2011
- زيد، س. (2010): إيرادات الهيئات المحلية في فلسطين وسبل تنميتها. مجلة سياسات، م 11. ص ص 139-147.
- شتا، أ. (2003): مستقبل التنمية الإدارية في المجتمع العربي. المكتبة المصرية، القاهرة.
- الصباح، ع. (1997): مبادئ الرقابة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- الصرن، ر. (2002): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين. دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- الطعان، ح. (2007): التدريب الإداري المعاصر. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العدوان، ي، وآخرون (1997): تحليل مالية البلديات الكبرى في الأردن. مجلة أبحاث اليرموك، 3. ص ص 49-36.
- عقل، ع. (2011): دليل جلسات الاستماع الخاص بالهيئات المحلية. الطبعة الأولى، أمان، رام الله، فلسطين.
- عمرو، ع. (2009): الإدارة المحلية في فلسطين 1850-2009. فلسطين.
- عوض، أ. (2006): خصائص وأنماط القيادة والإدارية ودورها في التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عوض، ع. (2008): واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر إدارتها العليا. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- اللوزي، م. (2000): التنمية الإدارية. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- مصلح، ع. (2007): النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. الطبعة الأولى، أمان، رام الله، فلسطين.
- ملكاوي، ا، عدينا، م. (1990): قياس درجة اعتماد النفقات المتكررة على الإيرادات العادية للمجالس البلدية في الأردن للأعوام 1986، 82، 78، الجامعة الأردنية، عمان.
- موسى، م. (2006): الدافعية للتدريب الإداري في ضوء التحديات العالمية والمحلية. الطبعة الأولى، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الهرم، مصر.
- المؤمن، ق، وآخرون (1997) التنمية الإدارية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- النجار، ف. (2008): التنمية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- النمورة، م. (1994): الفلسطينيون ومؤسسات الحكم المحلي. ط1، سلسلة الصراع من أجل البقاء، 1. فلسطين.
- يونس، م. (2006): الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم. معهد دراسات التنمية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

المراجع الاجنبية

- Al namoura، M. (1989)، Palestinian Municipal Council Under Israeli Occupation 1967-1989. (ANERA)، Jerusalem.
- Andrew H-Van de ven. (1995)، Explaining Development and Change in Organizations، Academy of Management Review، Vol 20. No.3، July 1.
- Barenevik، P. (1994)، Global Strategies، Insights from the world's leading Thinkers. Harved Business School Press، Boston.
- Hambric، D. (1994)، Putting top Managers back in the strategy Picture، Strategic Management Journal، 4.
- Lister، S and Betley، M. (1999)، Approaches to Decentralization in Developing countries، Reading for DFID Workshop on Practice، Cape town، June. Unpublished Paper.
- Saleh، A. (1987)، Israel's Policy Of De-Institutionalization: A case Study Of Palestinian Local Governments، Jerusalem Center for Development Studies، London.
- Talafha، H and Mrayyan، C. (1991)، "The Efficiency of the Grant System To Municipalities In Jordan. "Asian Affair Vol.XIII NO. 1.
- The Word Bank، Intergovernmental Fiscal Relation's and Municipal Finance Management، Report No. 14043-Jo، May 1، 1995.

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد الدراسات التنموية

التاريخ: / / 2011

أخي الموظف/ة ... تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان

دور التنمية الإدارية في إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظتي
الخليل وبيت لحم نموذج قياسي تطبيقي

وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات.

أرجو اخذ هذه الاستبانة بعين الجد لما لها من إعطاء أساس لبناء نموذج قياس تطبيقي
يمكن اقتراحه لقياس أداء البلديات في النواحي موضوع الدراسة، لذا نرجو تحري الصدق
والموضوعية في الإجابة، علما أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي وبمعالجة رقمية ورمزية ، وقد صممت هذه الاستبانة لتلائم
رؤساء البلديات والمديرين ورؤساء الأقسام كذلك.

والله ولي التوفيق

الباحث : قيس حنتش

إشراف : د. عزمي الأطرش

1. القسم الأول : البيانات الأساسية

عزيزي المستجيب ، الرجاء وضع رقم الإجابة الملائمة والتي تنطبق عليك في الخانة الخاصة لكل إجابة ، مع الشكر :

1	المحافظة	☐	1. الخليل 2. بيت لحم
2	الجنس	☐	1. ذكر 2. أنثى
3	المسمى الوظيفي	☐	1. رئيس بلدية 2. مدير 3. رئيس قسم
4	المؤهل العلمي	☐	1. دكتوراه 2. ماجستير 3. بكالوريوس 4. دبلوم 5. اقل من ذلك
5	التخصص	☐	1. علوم إدارية 2. علوم مالية 3. هندسة 4. علوم تنمية 5. علوم اجتماعية وإنسانية 6. علوم تطبيقية 7. غير ذلك

1. القسم الثاني : محاور الدراسة

يهدف هذا القسم إلى قياس محاور التنمية الإدارية المؤثرة في إدارة الإيرادات والنفقات في البلديات، الرجاء قراءة العبارات التالية ووضع إشارة (X) في المكان المناسب أمام العبارة .

الرقم	الفقرات	درجات التقدير				
		موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعرف)	غير موافق	لا أوافق إطلاقاً
أولاً	تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات :					
1	إفصاح البلدية عن رواتب كبار الموظفين يعزز إدارة النفقات.					
2	إفصاح البلدية عن المزايا المالية التي تصرف لبعض الموظفين يعزز ترشيد النفقات.					
3	إفصاح البلدية عن المزايا غير المالية المقدمة للموظفين يرشد الإنفاق.					
4	إفصاح البلدية عن جميع أوجه الإنفاق يعزز إدارة النفقات .					
5	إفصاح البلدية عن كل ما يردها من أموال من الخارج يعزز إدارة الإيرادات					
6	إفصاح البلدية عن كل ما يردها من أموال من الداخل يعزز إدارة الإيرادات.					
7	إدارة العطاءات والتوريدات بناء على الطريقة المعتمدة من وزارة الحكم المحلي يضمن جودة إدارة الإيرادات .					

٣٢	الفقرات	درجات التقدير				
		موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعرف)	غير موافق	لا أوافق إطلاقاً
8	وجود دليل خاص بالتوريدات في البلدية يعزز إدارة الإيرادات.					
9	استخدام موظف من وزارة الحكم المحلي في لجنة فتح العطاءات يقوي إدارة النفقات.					
10	تنظيم البلدية للقاءات مفتوحة مع الموظفين حول الوضع المادي يقوي الأداء المالي					
11	نشر البلدية لموازنتها أمام الجمهور بالوسائل المتاحة يحسن إدارتها للإيرادات والنفقات					
12	وجود سياسة واضحة لمكافحة الفساد أدت لتحسين إدارة الإيرادات والنفقات					
13	تطوير البلدية لقدرات الموظفين في الوظائف المالية جعلها أكثر فاعلية في إدارة الإيرادات والنفقات.					
14	تبني البلدية لآلية واضحة لمعالجة الشكاوي عزز جودة إدارة الإيرادات والنفقات					
ثانياً		تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات				
1	التزام البلدية بالمصادقية مع موظفي ديوان الرقابة المالية والإدارية يعزز إدارة الإيرادات والنفقات .					
2	توفر معايير لقياس الأداء المالي الفعلي يحسن إدارة الإيرادات والنفقات .					
3	تحديد البلدية للصلاحيات الرقابية لأشخاص محددين أدى لجودة إدارة الإيرادات والنفقات					
4	التأكيد على بيان رقمي لما خططت له البلدية وما أنجزته يساعد على تقوية إدارة الإيرادات والنفقات					
5	تحديد احتياجات البلدية من الأموال مسبقاً يقوي إدارتها للإيرادات والنفقات .					
6	متابعة البلدية الموازنات التخطيطية للمشاريع المستقبلية يعزز إدارتها للإيرادات.					
7	متابعة البلدية لأسعار المواد الأولية يرشد إدارتها للنفقات.					
8	الرقابة على نظام واليات دفع الرواتب والأجور أدى إلى ترشيد الانفاق .					
9	الرقابة على استهلاك الماء والكهرباء والضيافة يرشد النفقات في البلدية.					
10	الرقابة على مصادر التمويل الذاتي يعزز قدرتها على إدارة الإيرادات					

٣٠	الفقرات	درجات التقدير				
		موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعرف)	غير موافق	لا أوافق إطلاقاً
11	متابعة البلدية لمصادر تمويلها الخارجي قوى من إدارتها للإيرادات .					
12	إصرار البلدية على تفعيل دور الرقابة المالية وفق القانون المنظم للبلديات ساعد على نجاعة إدارتها للإيرادات والنفقات .					
13	وجود مدقق خارجي يزيد من نجاعة إدارة البلدية للإيرادات والنفقات .					
14	الرقابة على اوجه الاستثمار التابعة للبلدية عزز من إدارتها للإيرادات والنفقات					
15	تحديد الصلاحيات والمسئوليات في الوظيفة المالية فعل من إدارة البلدية للإيرادات والنفقات					
16	قيام البلدية بعمل موازنة تقديرية لضبط عمليات الإنفاق أدى إلى نجاعة إدارتها للنفقات					
17	تفعيل نظام العقوبات في المخالفات المالية عمل على نجاعة إدارة البلدية للإيرادات والنفقات					
ثالثاً		تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات				
1	التزام البلدية بتطبيق معايير أخلاقية للمهنة يؤدي إلى حسن إدارتها للإيرادات والنفقات					
2	إلزام البلدية موظفيها بالإفصاح عن أية أعمال خاصة خارج البلدية يعمل على تحسين إدارتها للإيرادات والنفقات .					
3	وجود سياسات واضحة لمكافحة الرشوة أدى إلى نزاهة إدارة الإيرادات والنفقات					
4	وجود آلية لمنع الموظفين من استغلال المال العام يؤدي إلى نزاهة إدارة الواردات.					
5	عمل البلدية على معالجة حالات سوء استخدام السلطة يؤدي إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات.					
6	إصدار البلدية تعميمات تكافح الفساد المالي يؤدي إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات.					
7	منع أعضاء المجلس البلدي من التعاقد مع البلدية أدى إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات.					
8	وجود نظام واضح وقانوني لإدارة العطاءات والمشتريات يؤدي إلى نزاهة					

3	الفقرات	درجات التقدير				
		موافق بشدة	موافق	محايد (لا اعرف)	غير موافق	لا أوافق إطلاقاً
	إدارة البلدية للإيرادات والنفقات.					
10	عدم السماح لأعضاء المجلس البلدي أو الموظفين في الدخول في عطاءات البلدية يؤدي إلى نزاهة إدارتها للإيرادات والنفقات .					
11	عدم تقدم أعضاء وموظفي البلدية لشراء عقارات أو منقولات تطرحها البلدية للبيع يؤدي للنزاهة المالية.					
12	وجود آليات وإجراءات واضحة لعملية الصرف يحافظ على نزاهة إدارة النفقات					
13	عدم قيام موظفي وأعضاء البلدية بإجراء مضاربات مالية و تجارية تعتمد على بيانات مأخوذة من البلدية تؤدي إلى النزاهة					
رابعا	تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات :					
1	عمل البلدية على التخطيط للاحتياجات التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات .					
2	تنفيذ برامج التدريب وورش عمل ومؤتمرات حسن من أداء البلدية المالي .					
3	اختيار مدربين مؤهلين للتدريب طور من إدارة البلدية للإيرادات والنفقات.					
4	قياس البلدية لفعاليات ونتائج التدريب انعكس إيجاباً على إدارتها للإيرادات والنفقات .					
5	وجود موازنة للتدريب سنوياً ساعد على تطوير إدارة البلدية للإيرادات والنفقات					
6	ربط البلدية التدريب بالمسارات الوظيفية حسن من أدائها المالي.					
7	اختيار البلدية وتحديد المواد التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات .					
8	تقييم البلدية لبرامج التدريب والمتدربين ساعد على تطوير إدارتها المالية .					
9	اكتساب المتدربين للقدرات والمهارات طور من إدارة البلدية للإيرادات والنفقات					
10	تدريب الموظفين على مهارات استخدام الحاسب الآلي ساعد في تحسين إدارة البلدية للإيرادات والنفقات.					
11	تحديد البلدية لأهداف البرامج التدريبية طور من إدارتها للإيرادات والنفقات.					
12	مراعاة البلدية لتوفر لوجستيات التدريب (المكان ، الزمان ، عدد المتدربين ،					

الفرقات	الفرقات	درجات التقدير				
		لا أوافق إطلاقاً	غير موافق	محايد (لا أعرف)	موافق	موافق بشدة
						ساعات التدريب) ساعد في تطوير إدارتها للايرادات والنفقات .
13						وضع البلدية ل خطة سنوية للاحتياجات التدريبية طور من إدارتها للايرادات والنفقات .
14						تنفيذ البلدية للخطط التدريبية ومخرجاتها طور من إدارتها للايرادات والنفقات .

انتهت فقرات الإستبانة مع الشكر

محق 2.1: قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الاسم	العنوان
د. فريد السيد احمد	محاضر - جامعة فلسطين الأهلية - بيت لحم
د. منذر علقم	محاضر - جامعة الخليل - الخليل
د. محمد الجعبري	عميد كلية الإدارة - جامعة الخليل - الخليل
د. شريف أبو كرش	محاضر - جامعة الخليل - الخليل
د. عبد الوهاب الصباغ	محاضر - جامعة القدس - القدس
د. فدوى اللبدي	محاضرة - جامعة القدس - القدس
أ. عايد الحموز	محاضر ومحلل إحصائي - كلية العلوم الأمنية - أريحا

ملحق 3.1: قانون رقم (1) لسنة 1997 الخاص بالهيئات المحلية الفلسطينية

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

بعد الإطلاع على قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955 الساري المفعول في محافظات الضفة الغربية، وعلى قانون البلديات رقم 1 لسنة 1934 الساري المفعول في محافظات قطاع غزة، وعلى قانون إدارة القرى رقم 5 لسنة 1954 المعمول به في محافظات الضفة الغربية، وعلى قانون إدارة القرى رقم 23 لسنة 1944 المعمول به في محافظات قطاع غزة، وعلى مشروع القانون المقدم من مجلس الوزراء، وبعد اعتماد المجلس التشريعي لمشروع القانون، أصدرنا القانون الآتي:

المادة (1)

تعريف

يكون للألفاظ والعبارات التالية الواردة في هذا القانون المعاني المخصصة لها أدناه ما لم تدل القرينة على غير ذلك.

- الوزارة: وزارة الحكم المحلي.
- الوزير: وزير الحكم المحلي.
- الهيئة المحلية: وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين.
- المجلس: مجلس الهيئة المحلية ويشمل مجلس البلدية أو المجلس المحلي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية أو لجنة التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام هذا القانون ويتألف من الرئيس والأعضاء المنتخبين.
- الرئيس: رئيس مجلس الهيئة المحلية المنتخب
- العضو: هو عضو مجلس الهيئة المحلية المنتخب
- المقيم: المواطن الفلسطيني المقيم ضمن منطقة هيئة محلية ويكون له سكن أو عمل دائم فيها
- المكلف: أي شخص استحق عليه مبلغ للهيئة المحلية بمقتضى هذا القانون أو أي تشريع آخر
- قانون الانتخابات: قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية لسنة 1996.

المادة (2)

علاقة الوزارة بالهيئات المحلية

وفقاً لأحكام القانون تقوم الوزارة بما يلي:

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

المادة (3)

الهيئة المحلية

- تعتبر الهيئة المحلية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون.
- يتولى إدارة الهيئة المحلية مجلس يحدد عدد أعضاؤه وفقاً لنظام يصدر عن الوزير ويصادق عليه مجلس الوزراء وينتخب رئيسه وأعضاؤه انتخاباً حراً ومباشراً وفقاً لأحكام قانون الانتخابات.

المادة (4)

إحداث الهيئات المحلية وإلغاؤها

- وفقاً لأحكام هذا القانون تنظم هيكلية الهيئات المحلية الفلسطينية وتحدد تشكيلاتها وحدودها لائحة تصدر عن مجلس الوزراء بناءً على تنسيب من الوزارة.
- بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون أو المصلحة العامة يكون إحداث أو إلغاء أو ضم أو فصل أية هيئة محلية أو تجمعات سكانية أو أجزاء منها أو تشكيل هيئة محلية لها بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب من الوزير.
- يتم توسيع حدود منطقة الهيئة المحلية أو تغييرها بتوصية من المجلس وبقرار من الوزير.

المادة (5)

انتخاب الرئيس

يتم انتخاب رئيس الهيئة المحلية في انتخابات حرة ومباشرة تجري وفقاً لأحكام قانون الانتخابات. يشترط فيمن ينتخب رئيساً للمجلس التفرغ التام ولا يجوز الجمع بين رئاسة المجلس وأية وظيفة أو مهنة أخرى. إذا كانت لدى رئيس المجلس وظيفة أو مهنة أخرى وجب عليه تقديم استقالته منها أو تركها خلال مدة أقصاها شهر من تاريخ تسلمه لمهام رئاسة المجلس وإلا اعتبر مقالاً حكماً بانقضاء مدة الشهر المذكور.

المادة (6)

انتخاب نائب الرئيس

- ينتخب أعضاء المجلس بالاقتراع السري من بينهم نائباً للرئيس ويتم الانتخاب بالحصول على الأغلبية العادية من الأصوات، ويتم إشعار الوزارة بذلك.
- عند قيام نائب الرئيس بمهام رئاسة المجلس حال غياب الرئيس أو مرضه مدة تزيد على الأسبوع أو شغور مركز الرئيس، يدفع له مكافأة بقرار من المجلس بناء على ما تقرره اللائحة التنفيذية لهذا القانون.

المادة (7)

تسلم المجلس الجديد مهامه

- يتسلم رئيس وأعضاء المجلس المنتخبون مراكزهم ويباشرون مهامهم اعتباراً من اليوم التالي للإعلان عن نتائج الانتخابات وفق أحكام قانون الانتخابات.
- يباشر العضو الجديد الذي يحل محل عضو شغل مركزه مهام عضويته خلال أسبوعين من تاريخ الشغور بناء على إشعار بذلك من الوزير لرئيس مجلس الهيئة المحلية المعني.

المادة (8) : جلسات المجلس

- يعقد المجلس في مقر الهيئة المحلية جلسة عادية واحدة على الأقل كل أسبوع يعين موعدها بقرار منه.

- يجوز للرئيس أو لعدد من الأعضاء لا يقل عن الثلث دعوة المجلس إلى عقد جلسات غير عادية.
- يبلغ الأعضاء بموعد كل جلسة وجدول أعمالها قبل عقدها بيوم واحد على الأقل ولا يجوز بحث أي موضوع خارج جدول الأعمال إلا إذا كان حاضراً في الجلسة ثلثي أعضاء المجلس ووافقوا بالإجماع على طرح أي موضوع طارئ للبحث.
- في حالة تغيب الرئيس ونائبه يرأس الجلسة أكبر الأعضاء سناً.
- يجوز للمجلس أن يسمح لأي شخص حضور أي جلسة من جلساته إذا قرر ذلك أكثرية أعضائه الحاضرين للمشاركة في مناقشة الموضوع وتصدر قرارات المجلس بحضور الأعضاء فقط.
- تدون قرارات المجلس ووقائع الجلسات في سجل خاص مثبت الأوراق ويوقع عليه الرئيس والأعضاء الحاضرين.
- يتكون النصاب القانوني للجلسة من أكثرية أعضاء المجلس فإذا لم يتوفر هذا النصاب في جلستين متتاليتين تعتبر الجلسة الثالثة قانونية بمن حضر من الأعضاء.
- تتخذ قرارات المجلس بالإجماع أو بأكثرية أصوات الأعضاء وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه رئيس الجلسة ويكون التصويت علنياً.
- يجوز للمجلس تشكيل لجان من بين أعضائه لأية غاية أو لمعالجة أي أمر من الأمور المعروضة عليه ولا تكون توصيات هذه اللجان سارية المفعول ما لم يقرها المجلس.

المادة (9)

دورة المجلس

مدة دورة المجلس أربع سنوات تبدأ اعتباراً من تسلمه مهامه ولا يجوز انتخاب رئيس المجلس لأكثر من دورتين متتاليتين.

المادة (10)

الاستقالة

- يجوز لرئيس المجلس تقديم استقالته بكتاب مسبب للمجلس ولا تعتبر الاستقالة نهائية إلا بعد موافقة المجلس ومصادقة الوزير على ذلك خلال أسبوع من تاريخ قرار المجلس.

- يجوز استقالة العضو من عضوية المجلس بكتاب يقدمه للمجلس ولا تعتبر الاستقالة نهائية إلا بعد موافقة المجلس عليها وإبلاغ الوزير بذلك خلال أسبوع من تاريخ قرار المجلس.
- يجوز استقالة أكثرية أعضاء المجلس (نصف + 1) دفعة واحدة بكتاب مسبب يقدم إلى الرئيس ولا تعتبر الاستقالة نافذة إلا بعد مصادقة الوزير خلال أسبوع من تاريخ تقديمها.
- (أ) في الحالات المشار إليها أعلاه يعقد المجلس جلسة طارئة خلال يومين من تاريخ تقديم الاستقالة للنظر فيها ولاتخاذ المقتضى وفقاً لأحكام هذا القانون.
- (ب) تعتبر الاستقالة مقبولة حكماً إذا لم يرد الوزير عليها خلال المدد المقررة في الفقرات المذكورة أعلاه.

المادة (11)

شغور مركز الرئيس

- (أ) يعد مركز الرئيس شاغراً إذا فقد أهليته القانونية أو أصبح عاجزاً عن القيام بواجبات وظيفته بمقتضى حكم قضائي قطعي صادر عن محكمة فلسطينية مختصة.
- (ب) الاستقالة أو الوفاة.
- إذا شغل مركز الرئيس وفقاً للفقرة (1) أعلاه تطبق أحكام مادة (55) من قانون الانتخابات شريطة ألا تقل المدة المتبقية لدورة المجلس عن ستة أشهر.
- في حالة تطبيق أحكام الفقرة السابقة تكون مدة الرئيس هي المدة المتبقية لدورة المجلس.

المادة (12)

شغور مركز العضو

- يعد مركز العضو شاغراً إذا استقال أو توفي أو فقد أهليته القانونية أو أصبح عاجزاً عن القيام بواجباته بمقتضى حكم قضائي قطعي صادر عن محكمة فلسطينية مختصة.
- إذا شغل مركز العضو وفقاً للفقرة (1) أعلاه تطبق أحكام المادة (56) من قانون الانتخابات.
- (أ) في حال شغور مراكز أكثر من نصف الأعضاء دفعة واحدة تجري انتخابات جديدة في مدة أقصاها شهر من إعلان الشغور لاختيار أعضاء جدد لكامل المجلس وفقاً لأحكام الفقرة الخامسة من المادة (56) من قانون الانتخابات شريطة ألا تقل المدة المتبقية لدورة المجلس عن سنة.

- (ب) إذا كانت المدة المتبقية أقل من سنة يتم ملء الشواغر وفقاً لأحكام الفقرة الثالثة من المادة (56) من قانون الانتخابات.
- (ج) وفي جميع الأحوال تكون مدة عضوية الأعضاء هي المدة المتبقية لدورة المجلس.

المادة (13) : فقدان العضوية واستردادها

يفقد الرئيس أو العضو عضويته في المجلس حكماً ويعتبر مركز أي منها شاغراً في أي من الحالات التالية:

- إذا تغيب عن حضور ثلاث جلسات متتالية بدون عذر مشروع يقبله المجلس.
- إذا عمل في قضية ضد المجلس بصفته محامياً أو خبيراً أو وكيلأً أو تملك حقاً من المجلس مستغلاً بذلك عضويته لمنفعته أو بالواسطة.
- إذا عقد اتفاقاً مع المجلس أو أصبح ذا منفعة هو أو من ينوب عنه من أقاربه من الدرجة الأولى في أي اتفاق تم مع المجلس ويستثنى من ذلك العقود والفوائد الناجمة عن كونه عضواً في شركة مساهمة عمومية بشرط أن لا يكون مديراً لها أو عضواً في مجلس إدارتها أو موظفاً فيها أو وكيلأً عنها.
- إذا فقد أياً من المؤهلات التي يجب توافرها بمقتضى أحكام هذا القانون وأحكام قانون الانتخابات والأنظمة الصادرة بمقتضى تلك الأحكام.
- إذا قام بأي عمل أو ترك خلافاً للصلاحيات أو المسؤوليات والواجبات المنصوص عليها في هذا القانون.
- يجب على المجلس تبليغ الوزير بفقدان الرئيس أو العضو مركزه في المجلس خلال أسبوع من تاريخ وقوعه.
- للعضو الذي فقد عضويته بمقتضى أحكام الفقرة (1) من هذه المادة أن يقدم الى الوزير خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ فقد مركزه في المجلس طلباً معللاً لإبقائه في ذلك المركز ويكون قرار الوزير في الطلب قطعياً ويعلن عن فقدان العضوية في الصحف المحلية.

المادة (14)

بما لا يتعارض مع أحكام القانون تعتبر الإجراءات التي اتخذها المجلس قبل بطلان عضوية العضو أو الأعضاء قانونية ما دامت قد اتخذت في حدود الصلاحيات المخولة له قانوناً.

المادة (15)

وظائف وصلاحيات وسلطات المجلس

- مع مراعاة أحكام هذا القانون وأي قانون أو تشريع آخر تتناط بمجلس الهيئة المحلية الوظائف والصلاحيات والسلطات المبينة في البنود التالية ضمن حدود منطقة الهيئة المحلية ويحق له أن يمارسها مباشرة بواسطة موظفيه ومستخدميه أو أن يعهد بها أو يبعضها إلى متعهدين أو ملتزمين أو مقاولين أو أن يعطي بها أو يبعضها امتيازات لأشخاص أو لشركات لمدة أقصاها ثلاث سنوات.
- كما يجوز للمجلس أن يعطي بها أو يبعضها امتيازات لأشخاص أو لشركات مدة تزيد عن ثلاث سنوات شريطة موافقة الوزير .
- ويجوز للمجلس إصدار الأنظمة أو اللوائح التنفيذية اللازمة لتنظيم أعمال الهيئة المحلية وتأمين مصالحها وحاجياتها.
- تخطيط البلدة والشوارع: تخطيط البلدة وفتح الشوارع وإلغاؤها وتعديلها وتعيين عرضها واستقامتها وتعبيدها وإنشاء أرصفتها وصيانتها وتنظيفها وإنارتها وتسميتها أو ترقيمها وترقيم بناياتها وتجميلها وتشجيرها ومنع التجاوز عليها ومراقبة ما يقع على الشوارع من الأراضي المكشوفة وتكليف أصحابها بإقامة الأسوار حولها.
- المباني ورخص البناء: مراقبة إنشاء الأبنية وهدمها وترميمها وتغيير أشكالها وتركيب المصاعد الكهربائية وإنشاء الملاجئ وإعطاء رخص لإجراء هذه الأعمال وتحديد موقع البناية وشكلها ونسبة مساحتها إلى مساحة الأرض المنوي إنشاؤها عليها وضمان توفر الشروط الصحية فيها.
- المياه: تزويد السكان بالمياه الصالحة للشرب أو لأية استعمالات أخرى وتعيين مواصفات لوازمها كالعدادات والمواسير وتنظيم توزيعها وتحديد أسعارها وبدل الاشتراك فيها ومنع تلويث الينابيع والأقنية والأحواض والآبار.
- الكهرباء: تزويد السكان بالكهرباء وتحديد أسعار الاستهلاك وبدلات الاشتراك بما لا يتجاوز الحد الأعلى المحدد من الوزارة.
- المجاري: إنشاء المجاري والمراحيض العامة وإدارتها ومراقبتها.
- الأسواق العامة: تنظيم الأسواق العامة وإنشاؤها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها.

- الحرف والصناعات: تنظيم الحرف والصناعات وتعيين أماكن خاصة لكل صنف منها ومراقبة المحلات والأعمال المقلقة للراحة أو المضرة بالصحة العامة.
- النظافة: سمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك.
- الصحة العامة والرقابة عليها: اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس.
- مراقبة المساكن والمحلات الأخرى للتثبت من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة واتخاذ التدابير لإبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة الفئران والجرذان والزواحف الضارة.
- إنشاء المسالخ وتنظيمها وفحص الحيوانات والدواجن المعدة للذبح واتخاذ الاحتياطات لمنع إصابتها بالأمراض وتعيين مواقع لبيعها ومراقبة ذبحها وتصريف بقاياها.
- مراقبة الخبز واللحوم والأسماك والفواكه والخضراوات وغيرها من المواد الغذائية واتخاذ الإجراءات لمنع الغش فيها وإتلاف الفاسد منها وتحديد أسعارها ومكافحة الغلاء بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- إنشاء مراكز للإسعاف ومصحات ومستشفيات وغير ذلك من المؤسسات الصحية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- المحلات العامة: تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما والملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم بيع تذاكرها.
- المنتزهات: إنشاء الساحات والحدائق والمنتزهات والحمامات ومحلات السباحة في البرك والبحيرات وعلى الساحل ومراقبتها وتنظيمها.
- الاحتياطات للسيول والفيضانات والحرائق والكوارث الطبيعية وغيرها: اتخاذ الاحتياطات لمواجهة أخطار السيول والفيضانات ولمنع الحرائق ومراقبة الوقود والمواد المشتعلة واتخاذ الاحتياطات لمواجهة الكوارث الطبيعية وإغاثة المنكوبين.
- المؤسسات الثقافية والرياضية: إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- وسائل النقل البري والبحري: إنشاء وتعيين وتنظيم مواقف مركبات النقل ضمن حدود الهيئة المحلية ومراقبتها ومراقبة القوارب والسفن والبواخر التي تعمل في المياه التابعة لمنطقة الهيئة المحلية بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- الباعة المتجولون والبسطات والمظلات: مراقبة وتنظيم الباعة المتجولين والحمالين والبسطات والمظلات

- الأوزان والقياس: مراقبة الأوزان والمكاييل والمقاييس ودمغها ووزن ما يباع بالجملة في الأسواق العامة.
- الإعلانات: رقابة اللوحات والإعلانات وتنظيمها.
- هدم الأبنية: هدم الأبنية التي يخشى خطر سقوطها أو المصرة أو التي تتبع منها روائح كريهة مؤذية وذلك بعد إنذار صاحبها أو شاغلها أو المسؤول عنها.
- فضلات الطرق: بيع فضلات الطرق مما استملك للمشاريع العامة أو استغلالها
- التسول: منع التسول وإنشاء الملاجئ للمحتاجين ومراقبة جمع التبرعات في الأماكن العامة.
- المقابر: إنشاء المقابر وإلغاؤها وتعيين مواقعها ومواصفاتها ونقل الموتى ودفنهم وتنظيم الجنازات والمحافظة على حرمة المقابر وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- الفنادق: مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها.
- الدواب: مراقبة الدواب المستخدمة في النقل والجر وتنظيم أسواق بيع الحيوانات والمواشي وحظر بيعها خارج هذه الأسواق.
- الكلاب: مراقبة الكلاب وتنظيم اقتنائها وترخيصها والوقاية من أخطارها والتخلص من الضالة أو العقورة منها.
- الموازنة وملاك الموظفين: إقرار مشروع الموازنة السنوية والحساب الختامي وملاك الموظفين قبل إرسالها إلى الوزارة للتصديق عليها.
- إدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية: إدارة أملاك الهيئة المحلية وأموالها وإقامة الأبنية اللازمة فيها وتأجيرها ورهنها لمدة لا تزيد على ثلاث سنوات وقبول الهبات والوصايا والتبرعات.
- الوظائف الأخرى: القيام بأي عمل آخر يقتضي عليه القيام به بمقتضى أحكام هذا القانون أو أي تشريع أو قانون آخر.
- تخويل المجلس صلاحية وضع أنظمة:

- يحق للمجلس وبموافقة الوزير أن يضع أنظمة لتمكينه من القيام بأية وظيفة من الوظائف أو ممارسة أية صلاحية من الصلاحيات المذكورة في هذا القانون وأن يضمن تلك الأنظمة أية ضرائب أو رسوم أو عوائد أو غرامات أو نفقات أو مخالفات.
- إذا تولت إحدى الجهات الحكومية الأخرى أي عمل من الأعمال المذكورة في الفقرة (أ) من هذه المادة كجزء من أعمالها وجب عليها التنسيق مع الوزارة التي تقوم باستطلاع رأي مجلس الهيئة المحلية في جميع التشريعات والنظم والترتيبات التي تضعها لتنظيم أو مراقبة ذلك العمل.

- مجلس الخدمات المشترك :
- بموافقة الهيئات المحلية المعنية يجوز للوزير إنشاء مجلس خدمات مشترك لمجموعة متقاربة من الهيئات المحلية.
- وفقاً لأحكام هذا القانون وبالتنسيق مع الهيئات المحلية المعنية يصدر الوزير الأنظمة اللازمة لإنشاء مجالس الخدمات المشتركة وذلك فيما يتعلق بالأمور التالية:
 - تحديد وظائف مجلس الخدمات المشترك وصلاحياته في إدارة وتشغيل المشاريع المشتركة.
 - تحديد عدد الأعضاء الممثلين الذين تسميهم مجالس الهيئات المحلية وطريقة تعيين رئيس مجلس الخدمات المشترك.
 - جمع الضرائب والرسوم والعوائد والأجور على المشاريع المشتركة التي يقوم بها المجلس وتحديد طريقة تحصيلها وتوزيعها على أن لا تتعدى الضرائب والرسوم المعمول بها.
 - شؤون الموظفين والمستخدمين واللوازم.
 - النسب التي تساهم بها الهيئات المحلية المعنية في تمويل مجلس الخدمات المشترك وإعداد ميزانيته وإقرارها.
 - تصفية أعمال مجلس الخدمات المشترك وحقوقه والتزاماته عند حله.

المادة (16)

صلاحيات الرئيس ومسؤولياته

تتأط بالرئيس الصلاحيات والمسؤوليات التالية:

- دعوة المجلس إلى الانعقاد في المواعيد المحددة وإعداد جداول الأعمال وتبليغها إلى الأعضاء وترأس جلسات المجلس ويتولى إدارتها والمحافظة على النظام فيها.
- تمثيل المجلس في توقيع عقود الرهن والإيجار والاقتراض والصلح والعطاءات والتعهدات والمقاولات والالتزامات والبيع والشراء وفقاً للقوانين والأنظمة السارية المفعول.
- تمثيل الهيئة المحلية في الاجتماعات والمؤتمرات ولدى الجهات الرسمية.
- القيام بالمحافظة على حقوق الهيئة المحلية والدفاع عن مصالحها بالطرق القانونية.
- الرئيس التنفيذي للهيئة المحلية ومرجعية دوائرها وله بهذه الصفة الإشراف على شؤون العاملين.

- لالتزام بقرارات المجلس والعمل على تنفيذها.
- الإشراف على إيرادات ونفقات الهيئة المحلية ومتابعتها والقيام بأية مهام أو صلاحيات أخرى بمقتضى أحكام القانون.
- للرئيس أن يفوض نائبه أو أي عضو آخر بجزء من صلاحياته.

المادة (17)

صلاحيات نائب الرئيس

يمارس مسؤوليات وصلاحيات الرئيس في حال غيابه أو في حال شغور مركز الرئيس حسب أحكام هذا القانون.

المادة (18)

مدير الهيئة المحلية

يجوز تعيين مدير تنفيذي للهيئة المحلية بقرار من المجلس وفقاً للأنظمة المتعلقة بموظفي الهيئات المحلية.

المادة (19)

ملاك الوظائف

- يجري تعيين موظفي الهيئة المحلية وإحداث الوظائف وإلغاؤها وزيادة أو إنقاص مخصصاتها بإثبات ذلك في الموازنة السنوية.
- أنظمة الموظفين: مع مراعاة أحكام قانون الخدمة المدنية الفلسطيني ولوائحه التنفيذية يصدر الوزير أنظمة لموظفي الهيئات المحلية ومستخدميها ينص فيها على واجباتهم ودرجاتهم وكيفية تعيينهم وترقيتهم وعزلهم وإجازاتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم والعناية الطبية بهم والتأمين عليهم وتخصيص رواتب تقاعد أو مكافآت لهم وإعطائهم علاوات ونفقات سفرية وإيفادهم في بعثات دراسية للتخصص وغير ذلك من الشؤون التي تتعلق بهم.

المادة (20)

التصرف بالأموال

تسجل أملاك الهيئة المحلية غير المنقولة باسم الهيئة المحلية ولا تباع هذه الأملاك ولا تستبدل ولا توهب ولا ترهن ولا تؤجر مدة تزيد على ثلاث سنوات إلا بقرار من المجلس يصادق عليه الوزير.

المادة (21)

القروض

يجوز لمجلس الهيئة المحلية أن يقترض أموالاً من أية جهة بعد موافقة الوزير فإذا استلزمت معاملة الاقتراض كفالة السلطة التنفيذية وجب أخذ موافقة مجلس الوزراء على ذلك.

المادة (22)

الإيرادات

تتكون إيرادات الهيئة المحلية من:

- الضرائب والرسوم والأموال المفروضة أو المتأتية بمقتضى أحكام القانون أو أي نظام صادر بالاستناد إليه أو أي قانون أو نظام آخر نص فيه على استيفاء ضرائب أو رسوم أو مخالفات للهيئات المحلية.
- التبرعات والهبات والمساعدات التي يوافق عليها المجلس.
- الحصة التي تخصصها السلطة التنفيذية للهيئة المحلية.

المادة (23)

ضريبة الأبنية والأراضي

تستوفى هذه الضريبة وفقاً لأحكام قانون ضريبة الأبنية والأراضي داخل مناطق الهيئات المحلية من حيث التخمين والمراجعة والتحصيل والإعفاءات والغرامات بموجب القوانين والأنظمة المعمول بها.

المادة (24)

رسم الدلالة

- تستوفي الهيئة المحلية من مشتري الأموال المنقولة التي تباع في المزاد العلني ضمن منطقة الهيئة المحلية رسماً بنسبة ثلاث بالمائة من قيمة المبيع.
- تجري جميع بيوع المزاد العلني بواسطة دلالين يعينهم المجلس وتلزم الهيئة المحلية رسوم الدلالة في مطلع كل سنة مالية بالمزاد العلني.

المادة (25)

رسوم وغرامات النقل على الطرق

يخصص للهيئات المحلية خمسون بالمائة من الرسوم والغرامات التي تستوفي بمقتضى قانون النقل على الطرق في نطاق حدود الهيئة المحلية وتتكون من رخص اقتناء المركبات ومن غرامات المخالفات وغيرها.

المادة (26)

توزيع إيرادات الهيئات المحلية التي تجبى بواسطة السلطة التنفيذية

- تقيد الإيرادات التي تجبى عن طريق السلطة التنفيذية لصالح الهيئات المحلية أمانة للهيئات المحلية لدى وزارة المالية وفقاً لأحكام القانون.
- توزع حصيلة هذه الإيرادات بنسبة لا تقل عن 50 % على الهيئات المحلية التي جبيت منها ويوزع الباقي بالنسب التي يقررها مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير في ضوء الاعتبارات التالية عند تعيين حصة كل هيئة محلية.

- عدد سكانها.
- نسبة مساهمتها في جلب الإيراد.
- ما إذا كان لها مركز ذو أهمية خاصة.
- ما إذا كانت تترتب عليها مسؤوليات ليس لها طابع محلي.
- احتياجاتها الأساسية وفق خططها التطويرية المصادق عليها من الوزارة.
- يجوز لمجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير أن يخصص قسماً من حصيلة هذه الإيرادات كمساعدات مالية للمجالس ومجالس الخدمات المشتركة لتمكينها من القيام بمشاريع ذات أهمية تستلزم المساعدة.

المادة (27)

جباية أموال الهيئة المحلية

- يعتبر الشخص مكلفاً بالضريبة أو الرسم اعتباراً من بدء السنة المالية التي تلي تملكه أو تصرفه في العقار إن كان مالكاً أو متصرفاً فيه أو أشغاله إياه إن كان مستأجراً.
- إذا استحق مبلغ للهيئة المحلية بمقتضى أحكام القانون ولم يدفع خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ استحقاقه يبلغ الرئيس المكلف إنذاراً تحريراً يبين فيه نوع المبلغ ومقداره والمدة التي استحق عنها ووجوب دفعه خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ التبليغ.
- يبلغ المكلف الإنذار بتسليمه إياه بالذات فإذا لم يعثر عليه أو رفض التبليغ يعتبر التبليغ واقعاً إذا بلغ الإنذار الى مكان إقامته الأخير المعروف أو أرسل بالبريد المسجل إلى عنوانه الأخير المعروف.
- يحق لكل مكلف يعترض على صحة التكاليف أن يرفع بذلك دعوى لدى المحكمة المختصة خلال المدة المعينة في الفقرة (2) من هذه المادة شريطة أن يدفع المبلغ المطلوب منه أو يقدم تأمينات بشأنه ترضى عنها المحكمة ريثما يفصل في دعواه إلا إذا كانت قد أجلت رسوم المحاكمة بسبب فقره.
- حجز الأموال المنقولة وبيعها: إذا لم يدفع المبلغ خلال المدة المحددة في الفقرة (2) من هذه المادة يقرر الرئيس حجز وبيع ما يكفي لتسديد المبلغ من أموال المكلف المنقولة ويصدر إلى أحد جباة الهيئة المحلية مذكرة موقعة منه ومختومة بختم الهيئة المحلية يأمره فيها بتنفيذ ذلك.
- على الجابي عند استلامه المذكرة المبينة في الفقرة السابقة أن يستصحب أحد أفراد الشرطة إذا رأى لزوماً لهذا ويدخل محل عمل المكلف أو أرضه ويحجز من أمواله المنقولة ما يراه كافياً لتسديد المبلغ المطلوب مع نفقات الحجز.
- يحتفظ المجلس بالأموال المحجوزة مدة عشرة أيام وعند انتهاء هذه المدة تباع الأموال بالمزاد العلني إلا إذا دفع المكلف المبلغ والنفقات المذكورة.
- الامهال:

- يجوز للرئيس بناء على سبب معقول أبدي إليه أن يمدد الاحتفاظ بالأموال المحجوزة.
- يجوز بيع المال المحجوز أو بعضه قبل انقضاء المدة المذكورة في البند (أ) إذا كان مما يرجح تلفه أو هبوط قيمته إما برضاء المكلف أو بأمر الرئيس.

• تستثنى الأموال التالية من الحجز أو المصادرة أو البيع:

- الألبسة والأسيرة والفرش الضرورية للمكلف وأسرته.
- أواني الطبخ الضرورية للمكلف ولأسرته.
- الكتب والأدوات والآلات والأوعية والأمتعة اللازمة لمهنة المكلف أو لحرفته أو لتجارته على ألا يتجاوز مجموع قيمتها خمسة أضعاف قيمة الدين.
- المؤونة اللازمة للمكلف وأسرته مدة ثلاثة أشهر، ومقدار البذور الذي يكفي لبذر الأرض التي اعتاد زراعتها، إذا كان مزارعاً.
- حيوانان اثنان من الحيوانات التالية يختارهما المكلف إذا كان مزارعاً جمال أو أبقار أو بغال أو حمير أو خيل أو أغنام أو ماعز.
- علف للحيوانين المستثنيين من الحجز يكفيهما مدة ثلاثة أشهر
- اللباس الرسمي لموظفي الحكومة.
- الأثاث والحلل والأدوات والآلات الكنسية التي تستعمل خلال إقامة الصلاة.
- الحصة المستحقة للحكومة من الحاصلات سواء أكانت محصودة أو مقطوفة أم لم تكن.
- حق المطالبة بالتعويضات.
- حق الخدمة الشخصية
- حق النفقة في المستقبل
- أموال الحكومة المنقولة وغير المنقولة.
- والشيكات وسندات الأمر، إلا إذا كانت قد أجري عليها الأخطار بسبب عدم تأديتها أو أعلن إفلاس حاملها، أو أصبحت في أي حال غير قابلة للانتقال فيمكن حجزها.
- الأبنية العائدة للبلديات والهيئات المحلية والأوقاف المخصصة لأداء أعمالها وكذلك الأبنية العائدة للمستشفيات المنشأة للمنافع العامة.

- إذا وقع الحجز على أية أشياء بموجب هذه المادة يجوز لأي شخص لحقه حيف من جراء ذلك أن يرفع دعوى على المجلس يطالب بها برد الأشياء المحجوزة أو قيمتها أو فك الحجز عنها مع المطالبة بالعطل أو الضرر أو بدون ذلك.
- التحصيل عن طريق دائرة الإجراء: يجوز للرئيس تحصيل الأموال المستحقة للهيئة المحلية بواسطة دائرة الإجراء بالطريقة التي يحصل بها الديون العادية المحكوم بها نهائياً بدلاً من تحصيلها بمقتضى هذه المادة إذا رأى ذلك أضمن لمصلحة الهيئة المحلية.

- حجز الرواتب: إذا كان المكلف موظفاً أو مستخدماً له راتب أو أجر ثابت يمكن استيفاء المبلغ المستحق عليه ربع راتب ذلك الموظف أو الأجر فيجب على الرئيس أن يعمل على استيفاء المبلغ بهذه الطريقة قبل الإقدام على الإجراءات المنصوص عليها في الفقرات الرابعة والخامسة من هذه المادة.
- استيفاء ما تجبیه السلطة التنفيذية: لا تطبق أحكام هذه المادة على الضرائب أو الرسوم التي نص عليها هذا القانون أو أي قانون أو تشريع آخر التي تتولى السلطة التنفيذية استيفائها أو جبايتها لمنفعة الهيئات المحلية. جري تحصيل الإيرادات من قبل مجلس الهيئة المحلية أو من قبل السلطة التنفيذية أو بواسطة متعهدين أو ملتزمين أو مقاولين تبعاً لأحكام القانون.

المادة (28) : التخفيضات

- يجوز لمجلس الهيئة المحلية بمصادقة الوزير أن يخفض مقدار العوائد أو الرسوم المفروضة على أي شخص أو أن تشطب بسبب فقره إذا تبين له أن ذلك أقرب الى تحقيق العدالة والإنصاف.
- يجوز لمجلس الهيئة المحلية وبمصادقة الوزير وضع حوافز أو غرامات للمكلفين.

المادة (29) : تسجيل الأموال غير المنقولة

جميع معاملات تسجيل التصرف بالأموال غير المنقولة يجب أن تكون مشروطة بإبراز شهادة تثبت دفع ضرائب الهيئة المحلية.

المادة (30)

الصندوق

يتكون صندوق الهيئة المحلية من مجموعة الأموال التي يستوفيها أو تستوفي بالنيابة عنها أو تؤول إليها بمقتضى أحكام هذا القانون أو أي تشريع آخر وتدفع من الصندوق النفقات والمصروفات التي يقرر المجلس إنفاقها، ولا يدفع أي مبلغ من صندوق الهيئة المحلية إلا إذا كان مقررًا في موازنة السنة الجارية أو إذا قرر المجلس صرفه بصورة خاصة بموافقة الوزير .

المادة (31)

الموازنة

- توضع للهيئة المحلية موازنة سنوية يعمل بها بعد إقرارها من قبل المجلس وتصديقها من قبل الوزير ويجوز وضع ملاحق للموازنة بالطريق نفسها.
- يجب تقديم الموازنة السنوية خلال الأربعة أشهر الأخيرة وقبل شهرين من بداية السنة المالية الجديدة ولا يجوز أن تتجاوز النفقات ما خصص لها في ميزانية السنة السابقة إلى أن يتم تصديق الموازنة الجديدة.
- يجوز نقل مخصصات من فصل إلى آخر أو من مادة إلى أخرى بقرار من المجلس ومصادقة الوزير.

المادة (32)

الحساب الختامي

يقدم الرئيس حساباً ختامياً عن السنة المنتهية خلال شهرين على أكثر من انتهائها ويرسله إلى الوزير للتصديق عليه بعد إقراره من قبل المجلس.

المادة (33) : النظام المالي

بما لا يتعارض مع أحكام القانون تنظم الإجراءات اللازمة لإدارة صندوق الهيئة المحلية والمحافظة عليه وكيفية القبض والصرف ومسك الدفاتر وقيد الحسابات ووضع الموازنة السنوية والحساب الختامي وغير ذلك من الأمور المتعلقة به بنظام مالي يصدره الوزير.

المادة (34) : اللوازم والعطاءات والمقاولات

وفقاً لأحكام هذا القانون يصدر الوزير نظاماً للهيئات المحلية بشأن اللوازم والعطاءات والمقاولات ينص فيه على كيفية ابتياع اللوازم وقيدتها وحفظها والتصرف بها وعلى كيفية إجراء المناقصات والمزايدات والمقاولات والأمور الأخرى المتعلقة بأشغال الهيئة المحلية.

المادة (35)

الرقابة

فحص حسابات الهيئة المحلية ومراجعة جميع معاملاتها المالية والإدارية والقانونية وجرّد موجداتها يكون من قبل فاحصين مختصين تكلفهم الوزارة أو هيئة الرقابة العامة.

المادة (36)

التقرير السنوي

يضع الرئيس تقريراً سنوياً عن الأعمال التي تمت في هيئته المحلية وترسل نسخة من هذا التقرير إلى الوزير مع ملاحظات المجلس.

المادة (37)

• تبقى الهيئات المحلية المحدثة قبل تاريخ نفاذ هذا القانون قائمة وتعتبر مستوفية لشروط إحداثها.

المادة (38)

• تبقى الضرائب والرسوم المستحقة بمقتضى القوانين والأنظمة المعمول بها قبل نفاذ هذا القانون واجبة التحصيل كما لو كانت مستحقة بمقتضاه.

المادة (39)

• يلغى كل حكم يخالف أحكام هذا القانون.

المادة (40)

على جميع الجهات المختصة كل فيما يخصه تنفيذ هذا القانون ويعمل به من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

صدر بمدينة غزة بتاريخ 12 / 10 / 1997 ميلادية

الموافق: 10 / جماد الآخر / 1418 هجرية

ياسر عرفات

رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية

رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية

ملحق 4.1: إيضاحات الموازنة العادية للعام 2010 لبلدية الخليل

مقدمة :

قامت بلدية الخليل منذ بداية العام 2008 بانتهاج مبدأ تطوير العمل المالي حسب توجيهات وزارة الحكم المحلي وصندوق دعم وتطوير البلديات، حيث يتم تطبيق ما يعرف بـ Fund Accounting Theory أو محاسبة الموازنات .

وبناء على هذه النظرية فقد تم تقسيم أنشطة البلدية إلى ثلاث أنواع رئيسية من الموازنات وهي: الموازنات الحكومية، الموازنات الربحية، الموازنات الائتمانية

وتم اعتماد أساس الاستحقاق المعدل في قيد العمليات المالية للنوع الأول من الموازنات وتطبيق أساس الاستحقاق الكامل في النوعين الثاني والثالث، وهذا يتوافق مع معايير المحاسبة الحكومية في القطاع العام 34 GASP الذي تبنته وزارة الحكم المحلي في العام 2007 والذي يقوم صندوق دعم وتطوير البلديات على تنفيذه في الهيئات المحلية على عدة مراحل.

بناء على ما تقدم فإن طريقة معالجة العمليات المالية أفرزت بعض الحسابات التي لا توجد ضمن حسابات الأساس النقدي، على سبيل المثال لا الحصر : حسابات فروقات العملة، الاستهلاك السنوي للموجودات الثابتة، مجمع الاستهلاك، إيرادات موازنات الخدمات الداخلية، نفقات خدمات الموازنات الداخلية ... الخ ، وقد تم إدراج هذه الحسابات ضمن موازنة بلدية الخليل للعام 2010 نظرا للاستغناء عن تطبيق الأساس النقدي والتحول إلى تطبيق أساس الاستحقاق المعدل.

وترى بلدية الخليل انه من الضروري العمل على تطوير نماذج إعداد الموازنة للبلديات التي تعمل وفقا لمحاسبة الموازنات Fund Accounting Theory، حيث أن النموذج الحالي يصلح لإعداد الموازنات وفقا للأساس النقدي وليس أساس الاستحقاق المعدل.

أولا : الموازنة التشغيلية :

- ضريبة الأملاك (العقارات) : تقوم دائرة الأملاك التابعة لوزارة المالية بتخمين الأملاك - العقارات - داخل حدود بلدية الخليل ، وكذلك الجباية لتلك الضريبة وتحويلها إلى حساب

- بلدية الخليل أو عمل تقاوص للديون المترتبة على البلدية (مياه ، كهرباء) .
- رسوم الإطفاء : تتقاضى البلدية عن كل فاتورة مياه أو كهرباء شهرية مبلغ 3 شيكل من اجل دعم نشاط الدفاع المدني التي تتولى بلدية الخليل إدارته في مدينة الخليل، ويشمل المبلغ رسوم الإطفاء لمدة ثلاث سنوات سابقة لم يتم تحويلها من شركة كهرباء الخليل إلى البلدية.
- رسوم مكب النفايات : تقوم البلدية بتقديم خدمة للبلديات في محافظتي الخليل وبيت لحم مقابل وضع النفايات في المكب الذي تعود ملكيته لبلدية الخليل وتتقاضى رسوم شهرية مقابل عدد الأطنان التي تحضرها البلديات الأخرى إلى المكب.
- رسوم مركز إسعاد الطفولة :وهي تمثل المبالغ المحصلة مقابل رسوم استخدام مرافق مركز إسعاد الطفولة من مكتبات واشتراكات في مخيمات صيفية هادفة .
- مساعدات محلية حكومية : ورد هذا البند ضمن الموازنة التشغيلية حيث انه لم يحدد لمشروع ما وإنما لدعم أنشطة البلدية المتنوعة ونفقاتها التشغيلية والعمومية.
- مساعدات دولية لأغراض تشغيلية : تمثل هبات من جهات دولية ومؤسسات داعمة لأنشطة البلدية الثقافية والترفيهية وتحديدًا لدعم أنشطة مركزا سعاد الطفولة .
- غرامات البناء غير المرخص: تخص الأبنية المخالفة لأنظمة البناء المرعية لدى البلدية، من حيث التعدي على حرمة الارتداد أو تغيير استعمال البناء أو مخالفة الشروط التنظيمية.
- إيجارات أملاك البلدية: تشمل بدلات الإيجار السنوي لمحلات سوق الخضار المركزي البالغ عددها 57 محل بالإضافة إلى محلات مجمع الحرف والصناعات وأملاك البلدية في مركز المدينة.
- مفتاحيات (خلوات) : تمثل المبالغ التي من المتوقع تحصيلها من تأجير محلات مجمع زهرة المدائن ، حيث من المتوقع تقاضي خلوات بالإضافة إلى بدل الإيجار السنوي ويذكر أن هذه المحلات تقع في مركز المدينة وتمثل نقطة جذب لتجار المدينة.
- إيرادات أرباح عمولات أجنبية : تستخدم البلدية أساس الاستحقاق المعدل في قيد العمليات المالية مما ينتج عنه أرباح أو خسائر نتيجة إعادة تقييم بعض حسابات الموجودات والمطلوبات ذات الرصيد بالعملة الأجنبية.
- متفرقات:تمثل الإيرادات التي لا يمكن قيدها على احد مواد الإيرادات وهي تجبى في بلدية الخليل في الغالب مقابل نقل المياه من خلال صهاريج المياه التي تعود للبلدية وبالذات في فترة الصيف حيث شح المياه الموزعة من خلال أنابيب شبكة المياه.
- إيراد تعويضات شركات التأمين :تعويض من الحوادث التي تدفعها شركات التأمين المؤمن لديها نتيجة أي حادث قد يتعرض له احد موظفي البلدية أثناء أدائه مهام عمله .
- إيرادات خدمات داخلية : تقوم البلدية كما أسلفنا سابقا بتطبيق محاسبة الموازنات

Fund Accounting Theory وبناءاً على هذه النظرية يتم تقسيم أنشطة البلدية إلى ثلاث أنواع من الموازنات احدها الموازنات التجارية أي التي تدار على أساس تجاري بحث وهذا النوع من الموازنات يتم تقسيمه إلى نوعين ثانويين هما:

- الموازنات الربحية
- موازنات الخدمات الداخلية

والمقصود بالصنف الثاني من الموازنات هو تلك الموازنات التي طبيعة نشاطها تقديم خدمات مساندة لبقية موازنات (وحدات) البلدية على أسس تجارية ، مثل موازنة تكنولوجيا المعلومات وموازنة المشتريات والعطاءات وموازنة الميكانيك والحركة، والعبرة من وراء هذا التقسيم هو الوصول إلى التكلفة الحقيقية للخدمات عبر إعادة توزيع كامل نفقات موازنات الخدمات الداخلية على بقية موازنات الهيئة المحلية على أساس سنوي أو ربع سنوي أو شهري مما ينشأ عنه إيرادات لهذه الموازنات وبالمقابل نفقات خدمات موازنات داخلية تسجل على الموازنات (الوحدات) المستفيدة منها ، والمحصلة النهائية لهذه الإيرادات والنفقات على موازنة البلدية العامة هي صفر لأنها متساوية أي أنها تقفل بعضها البعض.

- المكافآت والحوافز : مكافأة للموظفين مقابل أدائهم واجباتهم بتميز وكفاءة عالية.
- بريد وهاتف : تم ربط جميع مرافق بلدية الخليل من خلال شبكة الربط البيني مقابل رسوم اشتراك شهري ، هذا وقد تمت زيادة عدد الجوالات للموظفين الميدانيين والذين تقتضي طبيعة عملهم توفر جهاز جوال .
- هبات وإعانات: يتم إنفاقها على الأسرى المحررين من سجون الاحتلال، بالإضافة إلى دعم بعض الجمعيات في المجتمع والمساهمة في تكية سيدنا إبراهيم الخليل في شهر رمضان المبارك وتقديم إعانات عينية للمعتقلين في سجون الاحتلال.
- الرواتب والأجور: لم يتم زيادة الرواتب والأجور إلا حسب الزيادة السنوية الطبيعية أو الانتقال من درجة إلى أخرى، ويتم تحميل الرواتب والأجور حسب الموازنات الخاصة بها .
- راتب رئيس البلدية: يتم صرف راتب رئيس البلدية حسب الموازنة السابقة المصادق عليها من قبل وزارة الحكم المحلي ، مع العلم بأنه لا يوجد نائب لرئيس البلدية حالياً .

ثانياً: الموازنات الربحية :

- شركة كهرباء الخليل: تعتبر احد مشاريع البلدية الاستثمارية وتدار على أساس نشاط تجاري

ربحي ومسجلة لدى مراقب الشركات، وهي منفصلة من الناحية الإدارية والمالية والفنية عن بلدية الخليل، ويتم تحويل أرباحها إلى بلدية الخليل بشكل سنوي.

- المسلخ البلدي : مصادر الإيرادات ناتجة عن رسوم الذبيحة ورسوم مبيت الحيوانات في زريبة المسلخ، إلا أن هذا المشروع يحقق خسائر سنوية نتيجة وقوعه في المنطقة الجنوبية من المدينة الخاضعة لسيطرة جيش الاحتلال، مما يؤثر على قدرة البلدية في القيام بواجباتها اتجاه تنظيم الذبح من خلال المسلخ البلدي فقط ، ولم تتخذ البلدية أي خطة لنقل المسلخ من المنطقة الجنوبية خوفاً من تفريغها لصالح الاحتلال الإسرائيلي بالرغم من تحقيقه خسائر سنوية التي لا تعتبر مادية قياساً مع البعد الوطني المتعلق بهذا الموضوع.
- مشروع المياه : بعد أن تم تطبيق محاسبة الموازنات Fund Accounting في بلدية الخليل بدأت ملامح عيوب الأساس النقدي في الظهور .

- مشكلة الفاقد: يعاني مشروع المياه التابع لبلدية الخليل من مشكلة الفاقد حيث وصلت النسبة إلى 30% تقريباً .
- عدم الدفع : يعاني مشروع المياه في بلدية الخليل من عدم التزام المكلفين بالدفع خصوصاً مشتركى المنطقة الجنوبية من المدينة والمعروفة بـ (H2) و مشتركى مخيم العروب ومشتركى مخيم الفوار بالإضافة إلى بعض الهيئات المحلية الأخرى التي تقوم بلدية الخليل بتزويدهم بالمياه .
- يجري العمل حالياً بالتنسيق مع وزارة المالية على حل موضوع الديون المترتبة على البلدية لصالح دائرة مياه الضفة الغربية، وبعد حل مشاكل المخيمات وبعض الهيئات المحلية والوصول إلى رقم متفق عليه مع دائرة مياه الضفة الغربية سيتم الاتفاق مع الأخيرة على آلية لتسديد الديون المترتبة على بلدية الخليل.

ثانياً: الموازنات الانمائية

نتيجة لجهود البلدية الدؤوبة في الفترة السابقة فإن البلدية قامت بإعداد خطة طموحة في العام 2010 من أجل تنفيذ العديد من المشاريع الحيوية في المدينة على صعيد خدمات البنية التحتية والترفيه والاستجمام والتعليم والثقافة، وتم الحصول على منح وهبات للقيام بأعباء تطوير المدينة.

رابعاً : أخرى :

- لجنة المعارف: يتم قيد إيرادات المعارف ضمن الموازنة الائتمانية في البلدية بحيث يتم فصل

كافة الإيرادات والنفقات الخاصة بها من خلال مقطع الموازنة (Fund) أثناء قيد العملية المالية في المستند المالي المحوسب، وتحتفظ المعارف بحساب بنكي خاص بها كما أن لها حسابات متوازنة تشمل الإيرادات والنفقات والموجودات والمطلوبات ورأس المال المساهم به.

خامسا : كشف الديون :

تعاني بلدية الخليل كما باقي الهيئات المحلية الأخرى من مشكلة تراكم الديون وعدم التزام المكلفين بدفع ما عليهم من مستحقات ، وعلى ضوء المؤشرات الواردة في الموازنة العادية للعام 2010 والتي تم إعدادها من قبل الدائر المالية ، والتقارير المرفوعة للمجلس البلدي لمعالجة تلك المشكلة وإيجاد الحلول العملية لمعالجتها اصدر المجلس البلدي قرار بتشكيل لجنة لدراسة المشكلة من جميع جوانبها ورفع التوصيات بذلك للمجلس البلدي خلال الفترة القادمة.

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	استبانة الدراسة.....	89
2.1	أسماء محكمي الاستبانة.....	95
3.1	القانون الخاص بالهيئات المحلية الفلسطينية لسنة 1997.....	96
4.1	إيضاحات الموازنة العامة لبلدية لخليل 2010.....	115

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	بعض المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية.....	14
1.3	توزيع المبحوثين تبعا للمحافظة.....	45
2.3	توزيع المبحوثين تبعا للجنس.....	46
3.3	توزيع المبحوثين تبعا للمسمى الوظيفي.....	47
4.3	توزيع المبحوثين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	48
5.3	توزيع المبحوثين طبقا لمتغير التخصص.....	49
6.3	مجالات أداة الدراسة.....	51
7.3	طول الخلايا.....	52
8.3	نتائج اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا على مجالات الدراسة المختلفة....	53
1.4	تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم.....	56
2.4	تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم.....	60
3.4	تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم.....	65
4.4	تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي لبلديات محافظة الخليل وبيت لحم.....	68
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهم محاور التنمية المؤثرة في الإيرادات والنفقات في البناء المؤسسي.....	71
6.4	معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات الشفافية كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات.....	72
7.4	معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات الرقابة كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات.....	73
8.4	معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات	74

	النزاهة كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات.....	
75	معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين متوسطات التدريب كجزء من التنمية الإدارية وبين تأثيرها على إدارة الواردات والنفقات.....	9.4
76	الميزانية الإنمائية لبلدية الخليل.....	10.4
78	الميزانية العامة لبلدية دورا.....	11.4
79	الميزانية العامة لبلدية بيت لحم.....	12.4
81	نموذج قياس التنمية الإدارية في البلديات.....	13.4

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	العلاقة بين التنمية الإدارية والتطوير الإداري.....	9
2.2	علاقة التنمية الإدارية بالاجتماعية والاقتصادية.....	13
3.2	نموذج أعمدة النزاهة الوطني.....	30
1.3	توزيع المبحوثين تبعا للمحافظة.....	45
2.3	توزيع المبحوثين تبعا للجنس.....	46
3.3	توزيع المبحوثين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.....	47
4.3	توزيع المبحوثين تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	48
5.3	توزيع المبحوثين تبعا لمتغير التخصص العلمي.....	50

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
إقرار		أ
شكر وعرفان		ب
التعريفات بالمصطلحات		ج
الملخص		د
الملخص بالإنجليزية		و
الفصل الأول : خلفية الدراسة		1
1.1 المقدمة		1
2.1 مبررات الدراسة		2
3.1 مشكلة الدراسة		3
4.1 أهمية الدراسة		3
5.1 اهداف الدراسة		4
6.1 أسئلة الدراسة		4
7.1 فرضيات الدراسة		5
8.1 حدود الدراسة		5
9.1 محددات الدراسة		6
10.1 هيكلية الدراسة		6
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة		7
1.2 التنمية الإدارية		7
2.2 علاقة التنمية الإدارية بالتطوير الإداري		8
3.2 مبادئ التنمية الإدارية		9

10	تطوير المنظمات.....	1.3.2
10	تطوير الإجراءات والأساليب.....	2.3.2
10	تنمية الموارد البشرية.....	3.3.2
11	عناصر التنمية الإدارية.....	4.2
12	علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.....	5.2
12	طبيعة العلاقة.....	1.5.2
13	المديرون والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.....	2.5.2
14	معوقات التنمية الإدارية ومحدداتها.....	6.2
15	معوقات تتعلق بالموارد البشرية.....	1.6.2
15	معوقات تتعلق بالبيئة.....	2.6.2
16	معوقات تتعلق بالبيئة الاجتماعية.....	1.2.6.2
16	معوقات تتعلق بالبيئة الاقتصادية.....	2.2.6.2
17	معوقات تتعلق بالنظم.....	3.6.2
17	البلديات في فلسطين وأطرها الإدارية.....	7.2
19	إيرادات البلديات.....	8.2
19	إيرادات تجبيها البلديات مباشرة.....	1.8.2
20	إيرادات تجبيها مؤسسات السلطة الوطنية.....	2.8.2
20	الموارد الخارجية.....	3.8.2
20	النفقات في البلديات.....	9.2
21	عوامل ضعف الواردات والنفقات في البلديات.....	10.2
23	مرتكزات التنمية الإدارية.....	11.2
23	الشفافية.....	1.11.2
24	مؤشرات الشفافية.....	1.1.11.2
24	سياسات تطبيق الشفافية.....	2.1.11.2
24	الرقابة المالية.....	2.11.2
25	أنواع الرقابة المالية.....	1.2.11.2
26	أهداف عملية الرقابة المالية.....	2.2.11.2
26	مراحل إجراء الرقابة المالية.....	3.2.11.2
28	النزاهة.....	3.11.2
29	الطرق المتبعة لتعزيز النزاهة.....	1.3.11.2

29	 نظام النزاهة الوطني.	2.3.11.2
30	 النزاهة ومدونة السلوك للهيئات المحلية.	3.3.11.2
31	 التدريب	4.11.2
32	 أهمية التدريب	1.4.11.2
33	 اهداف التدريب	2.4.11.2
33	 أساليب التدريب	3.4.11.2
34	 الدراسات السابقة.	12.2
43	 تحليل الدراسات السابقة.	13.2

44 الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات.

44	 منهج الدراسة.	1.3
44	 مجتمع الدراسة.	2.3
50	 أداة الدراسة.	3.3
52	 صدق الأداة.	4.3
52	 ثبات الأداة.	5.3
53	 إجراءات تطبيق الدراسة.	6.3
53	 المعالجة الإحصائية.	7.3

55 الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها.

55	 تأثير الشفافية على إدارة الإيرادات والنفقات.	1.4
59	 تأثير الرقابة على إدارة الإيرادات والنفقات.	2.4
64	 تأثير النزاهة على إدارة الإيرادات والنفقات.	3.4
67	 تأثير التدريب على إدارة الإيرادات والنفقات.	4.4
71	 أهم محاور التنمية الإدارية تأثير.	5.4
72	 نتائج الفرضية الأولى.	1.5.4
73	 نتائج الفرضية الثانية.	2.5.4
73	 نتائج الفرضية الثالثة.	3.5.4

74	نتائج الفرضية الرابعة.....	4.5.4
75	ملخص النتائج.....	6.4
76	قراءة مالية للبلديات.....	7.4
76	الأداء المالي لإدارة الواردات والنفقات لبلدية الخليل.....	1.7.4
77	الأداء المالي لإدارة الواردات والنفقات لبلدية دورا.....	2.7.4
79	الأداء المالي لإدارة الواردات والنفقات لبلدية بيت لحم.....	3.7.4
81	نموذج القياس التطبيقي.....	8.4
83	الفصل الخامس : الاستنتاجات والمقترحات.....	
83	الاستنتاجات.....	1.5
84	المقترحات.....	2.5
86	قائمة المراجع.....	
120	فهرس الملاحق.....	
121	فهرس الجداول.....	
123	فهرس الأشكال.....	
124	فهرس المحتويات.....	