عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة جنوب الضفة الغربية: من وجهة نظر إدارتها العليا

عيسى محمد إسماعيل عوض

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1429 هـ / 2008 م

واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة
جنوب الضفة الغربية: من وجهة نظر إدارتها العليا

إعداد

عيسى محمد إسماعيل عوض

بكالوريوس لغة انجليزية من جامعة الخليل- فلسطين

المشرف الرئيس: د. عبد الفتاح الشملة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية / معهد التنمية المستدامة كلية الدراسات العليا / جامعة القدس.

القدس – فلسطين

1429 هـ /2008 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة- بناء مؤسسات و موارد بشرية

اجازة رسالة

واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة جنوب الضفة الغربية: من وجهة نظر إدارتها العليا

اسم الطالب: عيسى محمد عوض
الرقم الجامعي: 20320193

المشرف: د. عبد الفتاح الشملة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 26 / 01 /2007م من لجنة المناقـشة المدرجـة أسـماؤهم وتوقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الفتاح الشملة التوقيع:.....
2- ممتحناً داخلياً: د. مروان جلعود التوقيع:.....
3- ممتحناً خارجيا: د. مجيد منصور التوقيع:.....

القدس- فلسطين

1429 هـ – 2008 م

الإهداء

إلى كل من إغرورقت عيناه بالدمع فرحا لي عند سـماعه بحـصولي علـى درجـة الماجستير.

إلى تلك الأرواح الطاهرة التي أبت إلا أن تسموا إلى خالقها إلى كل شـهداء فلـسطين الذين رووا بدمائهم ثرى الوطن الحبيب.

إلى أولئك الأسود الرابضة الذين غيبتهم غياهب السجون... إلى أسرى الحرية

إلى روح والدي الغالي الذي علمني كل معاني الصبر والصمود والمثابرة والنجاح

إلى أختي وإخواني وعائلاتهم.

إلى زوجتي الصابرة والى أولادي الذين منحوني من وقتهم الكثير لإتمام هذا المشروع.

إلى كل هؤلاء اهدي رسالتي هذه

عيسى محمد عوض

إقرار

اقر أنا عيسى محمد إسماعيل عوض مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية وأنها نتيجة لأبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد وان هذه الرسالة لم تقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

عيسى محمد إسماعيل عوض

التاريخ:

شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى كل من ساهم وساعد في انجاز عملي هذا واخص بالذكر الدكتور الفاضل عبد الفتاح الشملة الذي اشرف على هذه الرسالة و وإلى الـسادة أعـضاء لجنة المناقشة المحترمين مع حفظ الألقاب والدكتور نبيل الجندي على مساعدته فـي إتمـام هـذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة في وزارة الحكم المحلي ومديرية بيت لحم ومدير عام مديرية الخليل السيد عمرو العملة والموظفين.

الى رؤساء البلديات المحلية وأعضائها وموظفيها (موضوع الدراسة) على تعاونهم واشـكر أيـضا السادة اتحاد السلطات المحلية الفلسطينية ممثلا بمديره التنفيذي السيد / عصام عقل. على المساعدة التي قدموها لي في مجال البحث والمراجع والأدبيات.

وكذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة القدس وكلية الدراسات العليا / معهد التنمية المستدامة ممـثلا بمدير البرنامج الدكتور زياد قنام على المساعدة وحسن التعامل واشكر الأخت عبير استانبولي.

ولا يفوتني أن اشكر زملائي في بلدية إذنا لما أبدوه من مساعدة ودعم.

عيسى محمد إسماعيل عوض

المصطلحات

البلديات المستحدثة : هي البلديات التي قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بترقيتها من مجالس قروية إلى بلديات من الفئة (ب، ج، د) وذلك بعد عام 1994 م.

الهيكل التنظيمي : ترتيب وتنظيم أقسام البلدية ويبين الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في البلدية وكذلك عقد الاجتماعات وطريقة اتخاذ القرارات. (لافي، 2004)

المشاركة المجتمعية : التواصل مع المواطنين في منطقة نفوذ البلدية للتعرف على احتياجاتهم وسماع توجيهاتهم وطلب مساعدتهم.

الأهداف : الغايات التي تسعى البلدية إلى تحقيقها.

الإستراتيجية : خطة مكتوبة تبين النشاطات التي تقوم بها البلدية لتصل إلى تحقيق أهدافها.

التدريب : عملية مخطط لها تهدف إلى تنشيط وإنعاش العاملين في البلدية وكذلك تزويدهم وإكسابهم بالمهارات والمعارف الجديدة.

التصنيف والوصف الوظيفي : تحديد المهمات والصلاحيات المطلوبة لكل وظيفة، وبيان علاقة هذه الوظيفة مع الوظائف الأخرى وكذلك بيان موقع الوظيفة من الهيكل التنظيمي للبلدية (لافي، 2004)

الرقابة والمتابعة والتقويم : والمقصود التعرف على العمليات والإجراءات والأنشطة التي يمارسها رئيس وأعضاء وموظفي البلديات ومتابعتها ومراقبة تنفيذها حسب الأصول وتحديد الانحرافات والعمل على تصويب المسارات الخاطئة.

الحوافز : مكافآت، علاوات (مادية) تقوم البلدية بمنحها للعاملين المتميزين بهدف الإبداع وزيادة الإنتاج، وقد تكون الحوافز معنوية مثل شهادات تقدير، ترقية.

اللجان : مجموعة من الأشخاص وغالبا ما يكونوا من أعضاء البلدية المحلية يتم اختيارهم من قبل أعضاء البلدية المتابعة موضوع أو نشاط من نشاطات البلدية وعدد أعضاء اللجنة في الغالب لا يقل عن ثلاث أشخاص.

الجباية : هي جمع المبالغ المستحقة للبلدية على مواطنيها في منطقة نفوذها سواءا كانت هذه المبالغ ضرائب أو رسوم أو أثمان خدمات تقدمها البلدية لمواطنيها.

التطوير الإداري : خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فاعلية ونجاحاً وملائمة لمتغيـرات البيئـة والحياة والتي تتغير بشكل دائم. (العديلي، 1999)

الإدارة العليا : مجموعة الأشخاص العاملين والأعضاء في البلـديات المـستحدثة الذين يشاركون في وضـع الخطـط والاسـتراتيجيات ويقومـون بالإشراف على تنفيذ هذه الخطط وهم في الغالب (رئيس البلديـة، نائب رئيس البلدية، مدير البلدية، مهندس البلدية، محاسب البلديـة، عضو لجنة شؤون الموظفين).

الملخص

أجريت هذه الدراسة على (20) باديه مستحدثه في جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل) شملت الدراسة رؤساء البلديات نواب 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(1997-2207) وما 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 تطورا وأداء.

وحيث إن الباحث يعمل إداري في مجال البلديات منذ أكثر من 18 سنه فقد لاحظ إن البلديات المستحدثة متعثرة وتواجه صعوبات في مجال التطوير الإداري وان هذه البلديات تعاني من تدني مستوى التطوير فيها في جميع مجالات عملها, لذلك سعى الباحث إلى عمل هذه الدراسة من اجل تحديد نقاط القوه والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه عملية التطوير الإداري في تلك البلديات.

اعتمد الباحث على الأسلوب ألوصفي وتبنى مجموعة من أدوات جمع البيانات منها:الإستبانه, الزيارات, المقابلات, تحليل السجلات والوثائق, حضور ورش العمل والندوات وكذلك قام الباحث بتحليل ومعالجة مخرجات الإستبانه إحصائيا بواسطة حزمة SPSS الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:- عدم وجود خطط استراتيجيه 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 إلى إعادة 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 أجراء المزيد من الأبحاث على قطاع الحكم المحلي الفلسطيني بشقيه الوزارة والبلديات

The status of administrative development of newly founded municipalities in southern West Bank in respect of their high administration

Abstract

This study performed upon 20 newly-founded municipalities in southern west bank (Bethlehem and Hebron), included mayors, vice-mayors, directors, a accountants, engineers and staff-committees managers in those municipalities for the purpose of recognizing the status administrative development in those municipalities during the period from 1997 to 2007 and what range do those municipalities perform in creating a real administrative development their fields of work and their administrative systems especially that newly-founded municipalities are in the beginning of their construction. So it must be constructed a according to the latest international models.

Since the researcher has worked as administrative in the field of municipalities for more than 18 years so he noticed that these newly-founded municipalities are stumbled and facing difficulties in the field of administrative development and those municipalities suffer from the declining level of development in these municipalities in all their work. Because of this, the researcher seeks to make this study in order to identify the strength, the weakness, Opportunities and the threats that faced the process of administrative development in these municipalities.

The researcher depends on the descriptive style and adopts groups of tools of collecting data, questionnaires, visits, interview, records and documents analysis, attending workshops and symposia.the researcher analyzed and treated the output of the questionnaires statistically by using SPSS.

The study shows a number of results, the most important of these are :- no strategic plans for administrative development to these municipalities, no organizational structures, municipalities lack the salary and wages systems for employees, the lack of auditing and internal control, limited use of information technology.

These municipalities don't care about social participation and transparency and there are not any a archives system and storing developed information.

The researcher recommends reviewing the criteria of establishing new municipalities, enhancing the democracy, transparently, social participation, municipalities must accept the idea of auditing and internal control, implementation of the Palestinian civic service system upon the employees in those municipalities as well as the necessary to do more researches about Palestinian local government in it's tow halves
ministry and municipalities

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

تعتبر البلديات من أهم الدعامات التي تعتمد عليها الدولة المركزية لما لهذه البلديات من دور هـام وريادي في بناء وتطوير المجتمعات، بل يمكن القول أن البلديات تتولى نيابة عن الدولة المركزيـة في منطقة نفوذها بناء هذه المجتمعات وتطويرها خاصة بعد أن تطورت مهمة الدولـة المركزيـة وتحولت من تحقيق الأمن والعدالة للمجتمع إلى تولي إدارة شؤون هذا المجتمع سياسيا اقتـصاديا واجتماعيا، وكذلك ظهور مجالات جديدة ترمي الدولة المركزية إلى تحقيقهـا منهـا الديمقراطيـة، حماية حقوق الإنسان بالإضافة إلى إدارة النزاعات والصراعات المحلية والخارجية.

أن هذا التطور والتغير في مهمة الدولة المركزية فرض عليها تكاليف ونفقات جديدة وكذلك جهودا ونشاطات إدارية ومالية وإنسانية كبيرة، الأمر الذي بدأ معه أن الدولة المركزية لا تـستطيع عبـر أجهزتها الحكومية أن تفي بجميع المتطلبات والالتزامات الداخلية والخارجية في ظل هذا التـسارع والنمو المتزايد، لذلك لجأت الدولة المركزية إلى تفويض جزء من صـلاحياتها والتزاماتهـا إلـى هيئات محلية منتخبة من الشعب تقوم على إدارة شؤونهم ورعاية مصالحهم وتقديم الخدمات اللازمة لبناء وتطور تلك المجتمعات.

ان هذه الخدمات المتنوعة وهذا القطاع الواسع من المواطنين المستفيدين من تلك الخدمات يزيد من أعباء والتزامات تلك البلديات مما يحتم على تلك البلديات إدارة مواردها بفعاليـة وكفـاءة، وهـذا يتطلب إيجاد إستراتيجية دائمة للتطوير الإداري والمالي لتلك البلديات وذلك من اجل رفع مـستوى

الأداء وتحسين الخدمة وتقليل التكلفة، وهدا لا يتحقق إلا بوجود إدارة علمية سليمة متطورة مواكبة للتغيرات والتقدم العلمي. من هنا سوف تركز هذه الدراسة على رصد واقع العملية الإداريـة فـي البلديات الفلسطينية المستحدثة في جنوب فلسطين (منطقتي بيت الخليل) والتعـرف علـى الآليـة الإدارية المتبعة في تلك البلديات وكذلك معرفة المعوقات التي تحد من إحداث تطور إداري حقيقـي في تلك البلديات بالإضافة إلى ذلك سوف تقدم الدراسة التوصيات والاقتراحات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية والمالية في تلك البلديات.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه البلديات الفلسطينية المستحدثة معوقات كثيرة تجعل من عملية التطوير في تلك البلديات أمرا صعبا، تأتي المعوقات الإدارية والمالية في مقدمة هذه المعوقات والتي تتمثل في (ضعف التخطـيط الاستراتيجي، المركزية الشديدة، مشاكل التعيين والاختيار، الفهم الخاطئ للتنمية الإداريـة، عـدم وجود نظام مراقبة ومتابعه، ضعف التواصل مع المجتمع المحلي، عـدم التوسـع فـي اسـتخدام التكنولوجيا الحديثة، التهديد الوظيفي، عدم وجود هياكل تنظيمية، عدم وجود أنظمة رواتب وأجـور وحوافز موحدة، بدائية الأنظمة المحاسبية، ضعف الجباية والتحصيل، محدودية المـوارد الماليـة، مشاكل تتعلق بالتشريعات والأنظمة والقوانين التي لها علاقة بتشكيل البلديات وعملها).

وحيث أن البلديات تقوم على تقديم خدمات كثيرة لشريحة واسعة من المجتمع المحلـي الفلـسطيني وبسبب محدودية الموارد خاصة في البلديات المستحدثة وكذلك حداثة تجربة هذه البلديات في العمل الإداري فلا بد من البحث عن آليات واستراتيجيات تجعل من الأداء الإداري في تلك البلـديات أداء كفؤا وفعالا ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة وهي ما يلي:

- ما هو واقع التطوير الإداري في البلديات المستحدثة؟
- هل تختلف نظرة الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة للتطوير الإداري فـي تلـك البلديات باختلاف العناصر الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التدريب)؟

وبناءا على ذلك ظهرت الحاجة لإجراء هذه الدراسة من اجل التعرف على واقع التطـوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة / جنوب الضفة وتحديد نقاط الضعف فـي أداء تلـك البلـديات ومعالجتها.

3.1 فرضيات الدراسة

انطلق الباحث في دراسته من فرضية رئيسية تقول: أن مستوى التطـوير الإداري فـي البلـديات المستحدثة منخفض في جميع مجالات الدراسة.

وقد انبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظرة الذكور والإناث لواقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظرة حاملي الشهادات العليا والدنيا لواقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظرة جميع الفئات العمرية لواقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظـرة أصـحاب الخبـرة الطويلة أو القصيرة لواقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين نظرة من خضعوا لدورات تدريبية ومن لم يخضعوا لواقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة.

4.1 أسئلة الدراسة

تم تنظيم هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل تقوم البلديات الفلسطينية المستحدثة بتخطيط عملية التطوير الإداري ؟
2. ما مدى قيام البلديات الفلسطينية المستحدثة بإعادة هيكليتها التنظيمية ؟
3. هل تقوم البلديات المحلية الفلسطينية بإعادة النظر في حقوق وواجبات الموظفين ؟
4. هل تطور البلديات الفلسطينية المستحدثة نظام رواتب وحوافز خاص بها ؟
5. هل تطور البلديات الفلسطينية المستحدثة نظام رقابي داخلي خاص بها ؟
6. هل تقوم البلديات الفلسطينية المستحدثة بوضع خطط وبرامج تدريبية للعاملين بها ؟
7. هل تعمل البلديات الفلسطينية المستحدثة على مواجهة مشكلة تحصيل الديون والجبايـة بـشكل فاعل ؟

8. هل تعمل البلديات الفلسطينية المستحدثة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها المالية ؟
9. هل تقوم البلديات الفلسطينية المستحدثة بتطوير إستراتيجيتها نحو المشاركة المجتمعية؟

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة، والتعرف على العقبات التـي تواجه تلك البلديات وتحول دون إحداث تطوير إداري حقيقي.
- إلى تقديم التوصيات والاقتراحات التي تساعد في إحداث التطوير الإداري بعد التعرف علـى الواقع الإداري من وجهة نظر الإدارة العليا في البلديات المحلية والتي تتمثل فـي (رؤسـاء البلديات، نواب الرؤساء، مدراء البلديات،أعضاء لجنة شؤون المـوظفين، أعـضاء لجنـة، المحاسبين،مهندسي البلديات) وفق المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سـنوات الخبرة، التدريب، وذلك استنادا إلى المجالات التالية: (الأهـداف والاسـتراتيجيات، الهياكـل التنظيمية، التعيينات، التشريعات والقوانين، الاتصالات الإدارية، البرامج التدريبية، اسـتخدام البلديات المحلية للتكنولوجيا، التصنيف والوصف الوظيفي، الرقابة والمتابعة والتقويم، الرواتب والأجور، المشاركة المجتمعية، الإدارة المالية، العطاءات والمشتريات، رخص الأبنية، الجباية والتحصيل، الأرشيف وحفظ الملفات).

6.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من حداثة التجربة الفلسطينية في الحكم المحلي إذ أن البلديات الفلـسطينية في طور النشأة مما يحتم علينا بناء هذه المؤسسات وفق احدث النماذج العالمية، ومـن منطلـق أن التطوير الإداري هو الركيزة الأساسية في بناء المؤسسات استمدت هذه الدراسة أهميتها؛ بالإضافة إلى ذلك فان تجربة استحداث البلديات في فلسطين تجربة جديدة وجديرة بالاهتمام خاصة وان تلـك البلديات مرتبطة بتقديم خدمات لمواطنين يشكلون قطاعا واسعا من سكان فلسطين إضافة إلى أنهـا تعتبر ممثلة للحكومة المركزية في منطقة نفوذها، ومن اجل العمل على إنجاح هذه التجربة وتقويتها لابد من دراسة واقع هذه البلديات والتعرف على أداءها وذلك من اجـل تزويـد القـائمين عليهـا بالبيانات والمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات من اجل الإصلاح وتحسين الأداء وزيـادة فعالية الأجهزة الإدارية العاملة في تلك البلديات.

تفيد هذه الدراسة البلديات المستحدثة في التعرف على واقعها الإداري وقدرتها على إحداث تطـور حقيقي وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداءها في محاولة منها للنهـوض بمـستوى خدماتها. كذلك تفيد الدراسة الباحثين والطلاب والمهتمين بقطاع البلديات المحلية فـي فلـسطين ؛ أضف إلى ذلك أنها تعتبر من الدراسات الأولى التي تبحث في هذا المجال.

7.1 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على تشخيص واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المـستحدثة.وفيمـا يتعلق بمجتمع الدراسة اقتصرت الدراسة على رؤساء البلديات، نواب رؤساء البلديات، رؤساء لجان شؤون الموظفين، مدراء البلديات، المحاسبين، المهندسين.

أما بخصوص الحدود الجغرافية للدراسة فقد اقتصرت الدراسة على البلديات المحليـة الفلـسطينية المستحدثة في جنوب الضفة الغربية للفترة الزمنية (1997 -2007).

الفصل الثاني

أدبيات البحث والدراسات السابقة

1.2 نشأة الحكم المحلي في فلسطين (النمورة، 1994).

من المؤكد أن بداية تأسيس الحكم المحلي في فلسطين وإدخال مصطلح البلديات في فلسطين كان في العهد العثماني وهذا ما أكده الباحث محمود طلب النمورة في كتابه " الفلسطينيون ومؤسسات الحكم المحلي " بان تأسيس البلديات جاء في النصف الثاني من القرن التاسع عشر.

أما قبل ذلك التاريخ فقد كانت مهمات البلديات موزعة عن عدة جهات مثل (الحاكم الإداري أو القائم مقام)، وبغض النظر عن ذلك فانه يمكن الحديث عن الحكم المحلي الفلسطيني خلال خمس مراحـل في تاريخ الحكم المحلي الفلسطيني وهي:

- الحكم المحلي الفلسطيني في العهد العثماني.
- الحكم المحلي الفلسطيني في عهد الانتداب البريطاني.
- الحكم المحلي الفلسطيني في العهد الأردني والمصري.
- الحكم المحلي الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي.
- الحكم المحلي الفلسطيني بعد دخول السلطة الفلسطينية.

ولا بد من استعراض هذه المراحل التاريخية للحكم المحلي الفلسطيني بعجالة من اجل التسهيل على القارئ الكريم لكي تكون لديه فكرة بسيطة عن التطور التاريخي لهذا القطاع الحيـوي فـي حيـاة الشعب الفلسطيني.

1.1.2. الحكم المحلي في العهد العثماني: (النمورة، 1994).

" في عام (1857) م أصدرت الدولة العثمانية مرسوما يقضي بتشكيل أول بلدية فلسطينية في مدينة القدس الشريف على الرغم من المعارضة الشديدة لهذه الفكرة من قبل شخصيات أجنبية اعتبرت أن فكرة تشكيل بلدية وما يترتب عليه من نشاطات لهذه البلدية يتعارض مع صلاحيات وامتيازات تلك الشخصيات " (النمورة، 1994).

وبالرغم من ذلك استمرت الحكومة العثمانية في تأسيس بلديات في فلسطين إيمانا منها بأهمية إنشاء تلك البلديات ودورها الأساسي والريادي في بناء الوطن حيث بلغت عدد البلديات في فلسطين في نهاية العهد العثماني (22 بلدية) موزعة على معظم مدن فلسطين وهي:- (عكا، حيفا، شفا عمرو، صفد، الناصرة، طبريا، بيسان، جنين، طولكرم، نابلس، رام الله، القدس، اللد، الرملة، يافا، بيت جالا، بيت لحم، الخليل، بئر السبع، المجدل، غزة، خان يونس) (النمورة، 1994).

أصدرت الدولة العثمانية أول قانون للبلديات عام (1877) م إذ كان يهدف بالدرجة الأولى إلى تنظيم تشكيل المجالس البلدية وبيان نشاطاتها وصلاحياتها. ومما نص عليه القانون في ذلك الوقت أن يقسم البلديات إلى ثلاثة أنواع:

- بلديات الفئة (أ) وهي تلك البلديات التي يزيد عدد سكانها عن40000 نسمة.
- بلديات الفئة (ب) وهي تلك البلديات التي يقل عدد سكانها عن 40000 نسمة
- بلديات الفئة (ج) وتشمل بلديات القرى الصغيرة والمراكز والنواحي (النمورة، 1994).

بالإضافة إلى ذلك حدد القانون عدد أعضاء المجلس البلدي ما بين (6-12) عضوا ، وحدد أيضا شروط العضوية وطريقة انتخاب الأعضاء وطريقة تعيين الرئيس، إذ غالبا ما كان يتم اختيار الرئيس بقرار من الجهات الرسمية على أن يكون من بين الأعضاء المنتخبين. كذلك حدد القانون العثماني مدة عمل المجالس البلدية بأربع سنوات بحيث يتم تبديل نصف أعضاء المجلس كل سنتين، وكذلك حدد القانون صلاحية رئيس البلدية والية الانتخاب. وقد منحت الدولة العثمانية صلاحيات واسعة للبلديات منها: فرض النظام والقانون في منطقة نفوذ البلدية، شق الطرق وتعبيدها وبناء المدارس والمساجد، مراقبة الإنشاءات والأبنية العامة، تسجيل الوفيات والمواليد، المحافظة على الصحة العامة من خلال جمع النفايات وتنظيف الأماكن العامة ومراقبة المطاعم والفنادق، تقديم المساعدات الاجتماعية.

وقد أدى اتساع صلاحيات البلديات إلى زيادة مدخلات وإيرادات البلديات من الرسوم التي تتعاطاها على الخدمات التي تقدمها مما كان له المردود الايجابي عن نوعية وحجم الخدمات التـي تقـدمها البلديات للمواطنين. ومن أهم خصائص الحكم المحلي الفلسطيني في المرحلة العثمانية:

- أن البلديات تمتعت بصلاحيات واسعة ونفوذ كبير كان له مردود ايجـابي علـى مـداخل البلديات.
- أن الدولة العثمانية كجهة حاكمة لم تتدخل في شؤون البلديات باستثناء تعيين رئيس البلديـة مما جسد اللامركزية والاستقلالية لدى البلدية.
- أن قانون البلديات المحلية الفلسطينية العثماني أرسى قواعد المشاركة الشعبية وذلـك مـن خلال السماح للمواطنين بالمشاركة في الانتخابـات وكـذلك اختيـارهم لأعـضاء لجنـة الانتخابات

2.1.2. الحكم المحلي الفلسطيني في عهد الانتداب البريطاني: (إشتيه وحباس، 2004).

مرت البلديات الفلسطينية في مرحلتين أثناء الانتداب البريطاني، هما:

- المرحلة الأولى: أثناء الاحتلال العسكري حيث أبقت الحكومة البريطانيـة علـى القـانون العثماني لإدارة البلديات الفلسطينية.
- أما المرحلة الثانية: وهي مرحلة الانتداب حيث فرضت الحكومة وصايتها علـى البلـديات وأصدرت قانون (1934) والدي تميز بالمركزية الشديدة، وإعطاء مزيد من الـصلاحيات للمندوب السامي مثل " حق المندوب السامي في حل البلديات وتعيين رئيس البلدية وإعطاء نتائج الانتخابات وتصديق الموازنات ". واهم ما يميز هذه الفترة ما يلي:

- عدم تطور قطاع البلديات إذ بقي الرقم كما هو عليه سابقا مع زيادة بسيطة في عدد البلديات بلديتين وهما (بلدية تل أبيب، وبلدية بتاح تكفا).
- اقتران العهد البريطاني بإيجاد التشريعات والقوانين الخاصة بالتنظيم والبناء ومنها:
  - قانون تنظيم المدن لعام (1921).
  - قانون رخص تنظيم المدن لعام (1923).
  - نظام خرائط مشاريع المدن لعام (1936).

- قانون تنظيم المدن المعدل لعام (1939).
- نظام هدم الأبنية الخطرة لعام (1941).
- نظام رخص تنظيم المدن لعام (1941).
- نظام مخطط إقليم القدس (RJS) لعام (1942).
- مخطط إقليمي للواء نابلس (SI5) لعام (1942).

قد كان الهدف من هذه القوانين والتشريعات محاصرة البلديات والحد من توسع المـدن الفلـسطينية حتى يسهل على الدولة البريطانية تحقيق الوعد المشئوم (وعد بلفور) وذلك بإقامة دولة عبرية على الأراضي الفلسطينية بينما أطلقت السلطات البريطانية العنان لمجالس المستوطنات العبريـة بالبنـاء والتعمير والتوسع أفقيا وراسيا.

3.1.2. الحكم المحلي الفلسطيني في العهد الأردني والمصري: (الحكم المحلي في ثماني سنوات، 2004).

بعد نكبة عام (1948) وقعت 14 بلدية تحت سيطرة النفوذ الإسرائيلي وبقيت 8 بلديات في الـضفة الغربية واثنتان في قطاع غزة، إذ أصبحت الضفة الغربية تابعة للإدارة الأردنية بينما أصبح قطاع غزة تابعا للإدارة المصرية. فيما يتعلق بأوضاع الحكم المحلي في الضفة الغربيـة بعـد تبعيتهـا للإدارة الأردنية استحدثت الحكومة الأردنية مجموعة من الأنظمة والقـوانين الخاصـة بالبلـديات ومنها:

- قانون البلديات لسنة (1951).
- قانون البلديات لسنة (1954).
- قانون البلديات لسنة (1955).
- نظام موظفي البلديات لسنة (1955).
- نظام تقاعد موظفي البلديات لسنة (1955).

بذلت الإدارة الأردنية جهودا لتطوير قطاع الحكم المحلي في الضفة الغربية إذ زادت عدد البلـديات في الضفة الغربية لتصبح (25) بلدية وزادت عدد المجالس القروية لتصبح (87) مجلسا قرويا. أما فيما يتعلق بأوضاع الحكم المحلي في قطاع غزة فقد أصدرت الحكومة المـصرية قـانون (1955)

والذي يتضمن إبقاء العمل بالقوانين الفلسطينية الصادرة قبل (15/5/ 1948) مما يعني استمرار العمل لقانون البلديات الصادر في عام (1934).

4.1.2. الحكم الفلسطيني في عهد الاحتلال الإسرائيلي: (إشتيه وحباس، 2004)

تعتبر هذه المرحلة من أصعب واشد المراحل وأخطرها على الحكم المحلي الفلسطيني حيث تم تحويل صلاحيات وزير البلديات إلى ما يسمى بضابط الإدارة المدنية للشؤون الداخلية وأصبحت تدار المناطق بموجب القرارات العسكرية التي تصب في نهاية المطاف في خدمة الاحتلال وأغراضه وفي مقدمتها السيطرة على الأراضي الفلسطينية ولذلك عملت سلطات الاحتلال جاهدة على الحد من نفوذ البلديات المحلية الفلسطينية وانحسار دورها في تقديم الخدمات اللازمة مثل (المياه، الكهرباء، ... الخ) أما فيما يتعلق بالأبنية والأراضي فقد بقيت جميع الصلاحيات بيد ما يسمى بمجلس التنظيم الأعلى الإسرائيلي حتى يسهل على الاحتلال مصادرة الأراضي وإنشاء المستوطنات وشق الطرق الاستيطانية وغيرها، وبشكل عام فان هذه المرحلة تعتبر من أسوء المراحل في تاريخ الحكم المحلي الفلسطيني للأسباب التالية:

- التدخل السافر من قبل الحكم العسكري الإسرائيلي في عمل البلديات المحلية الفلسطينية وعدم السماح بإجراء انتخابات وان أجريت يعمل الاحتلال على إفشالها بأساليبه الخاصة.
- عدم استحداث أو ترقية بلديات جديدة تواكب الزيادة في أعداد السكان أو زيادة احتياجات ومتطلبات المواطنين.
- تدني مستوى الخدمات التي تقدمها البلديات المحلية وذلك بسبب تدني المدخلات أو إساءة استخدام الموارد المتاحة.
- عدم تطور الأنظمة والقوانين في الضفة الغربية وقطاع غزة التي تواكب ظاهرة التقدم والتطور المعرفي.
- المبالغة في تجسيد المركزية وإبقاء البلديات المحلية مرتبطة مع السلطة المركزية.

5.1.2. الحكم المحلي الفلسطيني في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية: (يعقوب والأعرج وحليلة، 2001).

يمكن القول أن بداية الحكم المحلي الفلسطيني بدأ مع بداية دخول السلطة للأراضي الفلسطينية عام (1994) حيث البنى التحتية الخدماتية مدمرة وكثير من التجمعات السكانية الفلسطينية لا يوجد فيها

بنى تحتية مثل (مياه، كهرباء، صرف صحي) والأكثر من ذلك أن كثير من التجمعـات الـسكانية الفلسطينية كانت بداية هيئات محلية تعمل على تسيير الأمور الإداريـة والحياتيـة اليوميـة لهـذه التجمعات.

وكذلك كانت البيئة الداخلية للهيئات القائمة مدمرة من حيث الأطقم الإدارية أو الإمكانيـات الماديـة والمعدات الفنية اللازمة لتنفيذ المشاريع وصيانتها، ولم يقتصر سوء الوضع في البلـديات المحليـة الفلسطينية على ذلك الحد بل تجاوز إلى النظرة السلبية للمواطن الفلسطيني تجاه البلـديات المحليـة وتطلعه إلى الجهات المركزية متجاوزة البلديات المحلية الفلسطينية في منطقته. كل هـذا أدى إلـى إحجام المواطنين عن عدم دفع المستحقات المالية من ضرائب ورسوم خدمات مستحقة لتلك البلديات وهذا بدوره أدى إلى إضعاف الإيرادات لدى هذه البلديات وعدم قدرتها على إقامة المشاريع الحيوية لخدمة المواطنين وكذلك سيطرت الاحتلال على الموارد المحلية الفلسطينية وكذلك الجهات المانحة أدى إلى تفاقم وتأزم الوضع.

أن إحجام الكوادر البشرية والكفاءات الفلسطينية على العمل في البلديات المحلية كان له اثر سـيء على تلك البلديات، إذ أبقت هده البلديات في جميع مواردها رحمة الموازنة العامة لتغطيـة نفقاتهـا الجارية مما أبقى هذه البلديات في حالة تخلف وضعف انعكس بدوره على التجمعات السكانية، كـل ذلك دفع بالسلطة الفلسطينية إلى البدء بمليء الفراغ سواء كان ذلك بإيجاد هيئات محلية جديـدة أو العمل على تطوير البلديات المحلية القائمة إذ قامت السلطة الفلسطينية ممثلـة فـي وزارة الحكـم المحلي عام (1994) م وعملت على إيجاد مديريات لهذه الوزارة في جميع أنحاء الوطن وكـذلك أوجدت دوائر في كل مديرية تعنى بمتابعة وتوجيه البلديات في نفس المنطقة الجغرافيـة، ولـذلك قامت بفتح خطوط اتصال وعملت على تجنيد الأموال من الجهات المانحة من اجل تمويل المشاريع الحيوية في تلك البلديات.

من أولى الخطوات التي اتخذتها وزارة الحكم المحلي بعد تشكيلها هو إيجاد هيئات محلية فلـسطينية في التجمعات السكانية التي لم يكن لديها تلك البلديات أثنـاء الاحـتلال. كـذلك ترقيـة البلـديات الفلسطينية القائمة مستندة في ذلك على الأتي:

- لا بد من وجود هيئات محلية ترعى شؤون الداخلية في التجمعات التي لا يوجد فيها هيئات.
- أن استحداث بلديات جديدة أو ترقيتها يعمل على تحسين الإيرادات لدى هذه البلديات.

- أن ترقية البلديات أو إيجاد مجالس قروية جديدة يعمل على تنظيم عملية البناء ويساعد في التخطيط العمراني ويمنع البناء العشوائي.
- أن استحداث بلديات أو تشكيل مجالس قروية يساعد في حل مشكلة البطالة جزئيا.
- أن وجود بلدية في التجمعات السكانية يجعل هذه المنطقة خاضعة من الناحية القانونية للسلطة المركزية وبالتالي يضمن لها تخصيص مبالغ الموازنة العامة وكذلك يخضعها للمسائلة والمحاسبة أمام الجهة المركزية.

بعد هذا الشرح الموجز عن تطور الحكم المحلي الفلسطيني ابتداء من العهد العثماني وانتهاء بعهد السلطة والذي تم فيه استحداث بلديات جديدة "موضوع الدراسة ". السؤال الذي يحتاج إلى إجابة هو " هل حققت هده البلديات الهدف من استحداثها ؟ " حتى نتمكن من الإجابة على هذا السؤال لا بد من عرض عملية التطوير الإداري في تلك البلديات.

2.2 مفهوم التطوير الإداري

يمكن تعريف التطوير الإداري "بأنه إحداث تغييرات ايجابية في سلوك العاملين وكذلك في الإجراءات العملية في المؤسسة بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين ورفع إنتاجية العاملين وتخفيف التكلفة مما ينعكس ايجابيا على نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات " (القريوتي، 1996). وعليه يرتبط مفهوم التطوير الإداري بجانبين:

- الجانب الأول: والذي يتعلق بالتغيير الايجابي في سلوك العاملين من اجل إحداث تغيير ايجابي في الأداء ورفع الإنتاجية.
- والجانب الأخر: يتعلق بطريقة إدارة الموارد من حيث الإنفاق على الأعمال التي تقوم بها المؤسسة. أو ما يسمى بالتكلفة بحيث تصل الخدمات للمستفيدين بأقل تكلفة وأعلى جودة ؛ من هنا تنبع أهمية إحداث التطوير الإداري باعتباره وسيلة لتحصين أهداف المؤسسة.

وقد يكون التطوير الإداري على مستوى المؤسسة بحيث يشمل جميع المستويات الإدارية أو ربما يكون التطوير على المستوى الفردي ، ولكن أيا كان مستوى التطوير فان النتيجة من عملية التطوير هو تحسين أداء العاملين وتعديل سلوكهم ويغير نشاطاتهم بما يضمن زيادة الإنتاجية وتحسين التخطيط لعملية التطوير. إن عملية التطوير الإداري في البلديات لا تأتي فجأة ولا بشكل ارتجالي أو عشوائي وإنما تبدأ وتنتهي عبر خطة توضع من قبل الإدارة العليا في البلديات المحلية

وبناءا على الحاجة لها في المؤسسة بعد أعداد دراسات مسبقة تبين الحاجة إلـى عمليـة التطـوير وكذلك الطرق والأساليب المتبعة، الأهداف المرجوة، برامج التطوير، الاحتياجات الماديـة والفنيـة اللازمة.

1.2.2. استحداث الإصلاح والتطوير الإداري: (محمد نصر مهنا، 2005)

قامت العديد من دول العالم والدول العربية في العقد الأخير من القرن الماضي بالعمل على إحـداث تطوير وإصلاح للأجهزة الإدارية العاملة في تلك ا لدولة سواء كانت أجهـزة حكوميـة أو شـبة حكومية فقامت بوضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى إحداث عملية التطـوير. وقـد أظهـرت مفاهيم ومداخيل جديدة للإصلاح والتطوير الإداري منها:

- إعادة التفكير.
- إعادة الهيكلية.
- إعادة اقتراح مهام الحكومة.

وجميع هذه المداخيل والمفاهيم الجديدة تتطلب توجهات دوري كما يمكن ولما لا يمكـن أن تحققـه الأجهزة الإدارية الحكومية المدنية.

2.2.2. محاور مقترحة للإصلاح والتطوير الإداري: (محمد نصر مهنا، 2007)

عندما نتحدث عن التطوير الإداري فإننا يمكن ان نتناول المحاور التالية:

- إعادة النظر في وظائف الجهاز الإداري، إذ على الدولة المركزية إتاحة الفرصـة لـبعض القطاعات الإدارية والاقتصادية والتنظيمات الغير حكومية للقيام بتنفيذ الأعمال ومـشاركة المركزية في القرار على ان يكون ذلك تحت إشراف وتوجيه الجهاز المركـزي الإداري، وكذلك إتاحة المجال أمام القطاع الخاص في إدارة وتنفيذ المشاريع الاقتصادية أو ما يعرف بالخصخصة وكذلك عدم إغفال أهمية الدور الذي تقوم به منظمات المجتمع المـدني علـى المستوى الجماهيري والمحلي والمتمثل في حماية البيئة والتنمية الاجتماعية وغيرها، ومما سبق يمكن مناقشة المجالات التالية والتي تتعلق بإعادة النظر في وظائف الجهاز الإداري:

- إعادة النظر في الهيكل الإداري: إن إعادة النظر في الهيكل الإداري للدولة يؤدي إلـى تحقيق التنسيق والتكامل بين السياسات العامة.
- تطوير تنظيم الأجهزة ذات الارتباط بأدوار الحكومة التي أعيد تـشكيلها والمقـصود إلغاء أو تقليص الأجهزة الحكومية.
- تنمية القيادات الإدارية: إذ أن إعادة التنظيم ليس كافية بل يجب تعزيز إعـادة التنظـيم بتغير شامل في القيادات وتطوير في خبراتهم ومهارتهم والعمل على تنمية قدراتهم.
- إعادة هيكلية أجهزة الرقابة المركزية وتطوير أدوارها: ويتحقق ذلك بـالتركيز علـى نتائج العمل ومؤشرات الأداء.

- إلغاء احتكار الجهاز الإداري لبعض الخدمات.
- استرداد تكلفة الخدمات المقدمة من الحكومة.
- تبسيط إجراءات حصول الموظفين على بعض الخدمات مما لا شك فيه من أي للتطـوير الإداري لا يجب أن تنعكس نتائج على مكان محدود من المراقبين بل يجب ان تنعكس على جميع فئات المجتمع، بحيث يشعر المواطنين أن برنامج التطور الإداري موجه لهم ولـيس لبعض فئات المجتمع.

3.2.2 المشاكل التي تواجه عملية التطوير والإصلاح الإداري (محمد نصر مهنا، 2005)

حتى يتحقق الهدف من التطور الإداري لا بد من وجود تنسيق وتعاون بين كافة عناصـر العمليـة التقديرية وكذلك متابع هذا التنسيق، وتوفير العناصر البـشرية المؤهلـة والمدربـة وذات الخبـرة اللازمة لإحداث التطوير. ومن المعيقات التي تواجه عملية التطوير:

- تهيأة المناخ للتعاون: الإصلاح والتطوير يعني التغير والتغيـر يواجـه ردود فعـل مـن المواطنين تحتم على الإداري فهمها واستيعابها.
- تجنب المقاومة: إذ أن مفهوم التطوير والإصلاح مفترق بالتغير والتغير يعنـي المـوظفين لذلك لا بد من الوعي لردود الأفعال المقاومة لعملية التغير من الموظفين.
- عدم المبالغة في إعلان النتائج المتوقعة من التطوير، بمعنى ان الدافعيـة فـي الإصـلاح الإداري شرط لازم لإنجاح عملية التطوير وذلـك لأن عمليـة التطـوير الإداري عمليـة مستمرة، وعملية إنسانية وما هو مطلوب من خطط التطوير هو محاولة تطوير ما تحقـق بشكل دائم.

- المشكلة السياسية: والمقصود عدم استقرار النظام السياسي الذي يؤدي إلى عـدم وضـوح الغايات والأهداف، أو ربما يكون هناك دستور سياسي ولكن وجد مناخ مغلق لا يساعد في إحداث تطوير إداري.
- المشكلة النفسية: إذ غالباً ما تواجه برامج التطوير صعوبة في التأييد بسبب يضر الإدارات الموجودة إنه يعبر عن عدم فعاليتهم في العمل.
- نقص في خبراء الإصلاح.
- المشكلة الاجتماعية.
- مشكلة تعدد الأجهزة مما يجعل عملية الاستفادة من هذه الأجهزة صعبة.

4.2.2. مراحل عملية التطوير: (لافي، 2004).

تتمثل مراحل عملية التطوير فيما يأتي:

- تحديد حاجة المؤسسة للعملية التطويرية: بمعنى مقارنة الوضع الحالي للمؤسسة مع أهداف العملية التطويرية أي تحديد الفجوة بين الواقع والمتوقع.
- دراسة وتشخيص مشكلات الدراسة: والمقصود تحديد المشاكل التي ربمـا تواجـه عمليـة التطوير وخاصة مقاومة التغير والعمل على وضع الحلول لها.
- وجود خطة للتطوير الإداري في المؤسسة.
- معرفة الدافع للعملية التطويرية: وربما يكون الدافع للتطوير داخلي مثل زيادة حجم العمل، العلاقات السائدة بين الإدارات في المؤسسة. أو ربما يكون الدافع خارجي مثل المنافسة في سوق العمل، والتطور التكنولوجي.
- تحديد فترة زمنية لتنفيذ عملية التخطيط ولا يعني ذلك عدم تحديدها وإنما يفيد فـي عمليـة المتابعة والتقييم اللازم والتغذية الراجعة إذ أن عملية التطوير مستمرة.
- متابعة تنفيذ الخطة وعمل التقييم اللازم ومقارنة النتائج التي تحققت مع المتوقع وتحديد نقاط الضعف والتعرف على المعوقات والعمل على إزالتها.

5.2.2. أطراف عملية التطوير الإداري: (العديلي، 1999)

أهم اطراف عملية التطوير الاداري هي:

- العنصر البشري: والمقصود به مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية إذ يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العملية التطويرية حيث يقع عاتقهم على وضع السياسات والعمل على تحقيق الأهداف وتحسين الإدارة.
- المؤسسة: والمقصود بها الوظائف التي تشملها المؤسسة والعمليات الإدارية والإجراءات والاتصالات والعلاقات داخل المؤسسة.

6.2.2. مبررات عملية التطوير الإداري: (العقيلان، 2003).

يبرز لكل مهتم بعملية التطوير الإداري سؤال مهم بحاجة إلى إجابة وهو ما هي الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى إجراء التطوير الإداري. هناك عدة أسباب تجعل من عملية التطوير ضرورة ملحة أهمها:

- التطور التكنولوجي:- أن التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية تحتم على المؤسسة إدخال هذه التكنولوجيا إلى مجال عملها وعليه لا بد من تدريب العاملين على استخدام هذه التكنولوجيا وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا.
- التطور في أساليب العمل:- إذ أن أساليب وإجراءات العمل تتغير وتتقدم بشكل مستمر وعليه لا بد للمؤسسة من التعامل مع الظروف المحيطة حولها وتعمل على تحسين الإجراءات والأساليب من خلال تدريب العاملين وعقد برامج تدريب وورش عمل.
- التغير في الأنظمة والقوانين:- تقوم الدولة وبشكل مستمر باستحداث قوانين جديدة أو إلغاء قوانين قائمة لذلك لا بد للهيئات المحلية من إجراء عملية التطوير الإداري من اجل تعريف العاملين في البلديات بالأنظمة والقوانين والتشريعات.
- التغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية:- تتأثر المؤسسات بالظروف الاقتصادية والسياسية في الدولة وفي العالم بشكل عام لذلك على البلديات المحلية إحداث التغييرات والتعديلات المالية والإدارية بين الحين والأخر من اجل مواكبة هذه التغيرات.
- نظرة الجمهور وتوقعاته من البلديات المحلية:- قد تتغير وتتطور نظرة الجمهور لتلك البلديات خلال الفترة الزمنية لذلك على البلديات المحلية وضع خطة تطويرية تلبي رغبات وتطلعات المستفيدين من خدمات البلديات وبما يتناسب واحتياجات المجتمع المتزايد.
- التوسع الرأسي والأفقي:- بمعنى أما زيادة فروع المؤسسة (مكاتب تحصيل أو خدمات بعيدة عن المركز الرئيسي) أو زيادة حجم العمل في الفرع الرئيسي كل ذلك يتطلب من الإدارة العليا إعادة هيكلة المؤسسة بما يتناسب مع الوضع الجديد.

- توعية العاملين وزيادة طموحاتهم: يتطلب هذا من البلديات المحلية إعادة النظر في البرامج التطويرية والهياكل الإدارية والعمل على تطوير برامجها بما يتناسب وطموحات العاملين.
- التغيير في أنماط الإدارة:- فدخول مصطلحات جديدة مثل (الديمقراطية والمشاركة المجتمعية، المسائلة، الشفافية) هذه المفاهيم الجديدة تتطلب إعادة طرح برامج إدارية وإجراء تطوير إداري ومالي من اجل إكساب العاملين مهارات للعمل على تجسيد هذه المفاهيم وتحقيق الأهداف.

7.2.2. خصائص عملية التطوير الإداري: (لافي، 2004).

أهم خصائص عملية التطوير الاداري تتمثل فيما يأتي:

- أن تكون هادفة أي لها أهداف واضحة ومحددة تخدم المؤسسة والعاملين فيها.
- أن تكون عملية التطوير الإداري واقعية تتناسب مع واقع المؤسسة العملي وكذلك تتناسب مع إمكانيات هذه المؤسسة.
- أن يكون هناك توافق بين جميع أطراف العملية الإدارية بحيث لا يطغى جانب على أخر بحيث يكون توازي بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وتوقعات المستفيدين.
- الشمولية: أن تكون عملية التطوير شاملة لجميع جوانب المؤسسة من حيث الكوادر البشرية أو الإجراءات والنشاطات.
- الفاعلية: تحقيق الأهداف الموضوعة بأقل تكلفة والوصول إلى جميع عناصر المؤسسة.
- أن تكون العملية التطويرية ذات جدوى اقتصادية والعمل على تعظيم النتائج مقابل تقليل النفقات على المشاريع.
- مشاركة جميع أطراف العملية التطويرية في رسم السياسات وتحديد الأهداف ووضع الآليات لتحقيق الأهداف إذ أن أفضل السبل للوصول إلى نتائج مرضية ومشجعة للعملية التطويرية وهو مشاركة جميع أطراف العملية والعمل بروح الفريق الواحد.
- أن لا تتعارض العملية التطويرية مع التشريعات والأنظمة والقوانين السارية المفعول

3.2 ميادين (مجالات) عمل البلديات الفلسطينية وإمكانية التطوير فيها

عند الحديث عن مجالات التطوير الإداري في البلديات نجد لزاما علينا التعرف على مجالات عمل هذه البلديات حتى نتمكن من معرفة مجالات التطوير الإداري. تعتبر البلدية حكومة مركزية

مصغرة في منطقة نفوذها إذ تقوم على خدمة المواطنين في تلك المنطقة الجغرافية من حيث تقـديم خدمات المياه،الكهرباء، الطرق، قطاع التعليم،الصحة العامة، الخدمة الاجتماعية، الأبنية والتخطيط العمراني، التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1.3.2. خدمة المياه:

ورثت البلديات الفلسطينية شبكة مياه مدمرة في بعض التجمعات السكانية بينما اغلـب التجمعـات السكانية محرومة من هذه الخدمة وقد وصلت نسبة الفاقد في هذه الـشبكات إلـى 50%. (الحكـم المحلي، 2003) ولذلك خصصت البلديات الجزء الأكبر من موازنتها لتطـوير الـشبكات القائمـة وكذلك إيجاد شبكات جديدة وتقدر المبالغ التي خصصت لهذه الشبكات بما مقـداره (800) مليـون دولار. تشكل المياه عنصرا أساسيا في حياة المواطنين وتستمد أهميتها مـن ضـرورة احتياجـات المواطنين لها وتعدد استخدامها وارتباطها بسيادة السلطة على الأراضي. (الحكم المحلي، 2003)

تختلف البلديات الفلسطينية " موضوع الدراسة " في اعتمادها على المياه، فبعض هذه البلديات يعتمد على شركة مكروت الإسرائيلية في تامين كمية المياه للسكان والبعض الأخر يعتمد على سلطة المياه الفلسطينية، فيما يعتمد الصنف الثالث على مصادر مياه محلية / أبار، ولكن وبغض النظـر عـن طريقة تامين المياه للتجمعات السكانية في البلديات الفلسطينية " موضوع الدراسـة " إلا أن قطـاع المياه يعاني من مشاكل كثيرة منها:

- عدم تغطية الشبكات الموجودة كافة التجمعات السكانية مما يدفع المـواطنين للبحـث عـن مصادر بديلة يمكن وصف هذه المصادر بأنها غير آمنه من الناحية الصحية بالإضافة إلـى ارتفاع التكلفة الاقتصادية لهذه البدائل.
- زيادة الفاقد في الشبكات وذلك بسبب تقادم هذه الشبكات وعـدم وجـود التمويـل الـلازم لصيانتها وتجديدها أو ربما عدم اعتبار تطوير الشبكات من الأولويات لدى البلديات.
- إساءة استخدام خطوط المياه العامة من قبل المواطنين أو ما يعرف بظاهرة سرقة المياه مما يشكل عجزا على البلديات الفلسطينية وتتحول مشاريع المياه من مشاريع مدرة للدخل إلـى مشاريع خاسرة تشكل عبئا على موازنة البلديات.
- قلة الكوادر المدربة.
- قلة برامج التدريب الخاصة بمشاريع المياه.

- قلة المياه الخاصة للهيئات الفلسطينية من قبل شركة مكروت الإسرائيلية مما يكون له اثـر سلبي على تقدم وتطور هذه البلديات.

2.3.2. خدمة الكهرباء:

يقاس تقدم الشعوب بمقدار وأنواع استخدامات الكهرباء، وبـسبب التطـور التكنولـوجي والثـورة المعرفية فان من المؤكد عدم قدرة المجتمعات الاستغناء عن الكهرباء، وبالرغم من حداثة دخـول الكهرباء للمجتمعات الفلسطينية إلا أن المراقـب لتلـك المجتمعـات يلمـس النقلـة التكنولوجيـة والاجتماعية والاقتصادية التي حصلت لتلك المجتمعات بـسبب دخـول خدمـة الكهربـاء لتلـك المجتمعات ومن الجدير ذكره أن هذه الخدمة دخلت إلى معظم تلك المجتمعات حديثا أي بعد دخول السلطة عام (1994). وتعتمد البلديات على ثلاثة مصادر لتامين الكهرباء للمواطن:

- المصدر الأول: شركة الكهرباء القطرية الإسرائيلية.
- المصدر الثاني: شركة كهرباء القدس.
- المصدر الثالث: شركة كهرباء الجنوب.

ولكن تتشابه هذه البلديات في المشاكل التي تواجهها في قطاع الكهرباء ومنها:

- تقادم شبكات النقل.
- قلة المحطات الداخلية (المحولات).
- ارتفاع تكلفة الصيانة وعدم توفر أطقم فنية واليات للصيانة.
- تحكم الجانب الإسرائيلي في أسعار الكهرباء إذ الورد الرئيسي لجميع الأطراف.
- المشاكل المالية (الديون المتراكمة على المواطنين).
- قلة الكوادر البشرية المدربة.
- ضعف استخدام البلديات للتكنولوجيا وخاصة فيما يتعلق بنظام الدفع المسبق.

3.3.2. خدمة الصرف الصحي وجمع النفايات:

تتشابه البلديات الفلسطينية " موضوع الدراسة " في عدم وجود خدمة الصرف الصحي لـديها. أمـا بخصوص جمع النفايات فان تلك البلديات قطعت شوطا في تجهيز البنية التحتية لجمع النفايات مـن

حيث توفير الآليات وتوفير الأيدي العاملة وضمان استمرار الخدمـة وتحـسينها إلا أن المـشكلة الكبرى التي تواجه هذه البلديات هو طريقة معالجة هذه المخلفات إذ ما زالت البلديات تعتمد علـى طريقة الحرق أو الطم وهذا يترتب عليه آثار بيئية سلبية على التجمعات السكانية بالإضـافة إلـى ارتفاع التكلفة من حيث إيجاد قطعة ارض للمكب والاستخدام اليومي للآليات، ما يضاعف المشكلة هو أن اغلب البلديات تقوم باستئجار مكب خاص بها ؛ وهذا بدوره يضاعف المشكلة ويزيد العبء المادي والبيئي على البلديات الفلسطينية.

ويعتبر قطاع جمع النفايات من القطاعات المدرة للدخل على البلديات الفلسطينية ولذلك لا بد مـن الاهتمام بهذا القطاع من حيث تامين الآليات اللازمة والأيدي العاملة وكذلك البحـث عـن طريقـة حديثة للتعامل مع المخلفات الصلبة.

4.3.2. قطاع التعليم:

على الرغم من الجهد الكبير الذي تبذله البلديات الفلسطينية " موضوع الدراسة " في معالجة ظاهرة الحاجة الشديدة لبناء الدارس بسبب الزيادة المطردة في أعداد الطلبة إلا أن هناك نقص شـديد فـي المدارس إذ قدرت الحاجة الماسة للمجتمعات حول (8000) غرفة صفية وإنـشاء (250) مدرسـة لاستيعاب صفوف المرحلة الأساسية. وقد قامت البلديات المحلية الفلسطينية بتوفير عدد من الغرف الصفية لهذه التجمعات وصلت إلى (3000) غرفة صفية وقد كانت تكلفة هذا المشروع قرابة (50) مليون دولار. (الحكم المحلي، 2003)

5.3.2. قطاع الطرق:

ورثت البلديات الفلسطينية " موضوع الدراسة " التجمعات السكانية في عام (1994) وكانت البنـى التحتية والتي منها الطرق مدمرة وغير معبدة أيام الاحتلال الإسرائيلي، مما ضاعف حجم المشكلة وزاد من الأعباء المادية على البلديات حيث قامت بشق وتعبيد طرق جديدة وتحديث وصيانة الطرق القديمة.

وبما أن شق وتعبيد الطرق يساعد في تنمية وتطوير المجتمعات فقد قامت البلديات الفلسطينية على اختلاف فئاتها ومناطق نفوذها بصرف ما مقداره (150) مليون دولار على قطاع الطرق بمختلـف أشكاله ابتداء من شق طرق زراعية تخدم التجمع السكاني نفسه أو تعبيد طرق داخليه اربط الأحياء

السكنية داخل التجمع أو شق طرق ربط خارجية تربط التجمع الـسكاني مـع المنـاطق الـسكنية المجاورة. (الحكم المحلي، 2003)

6.3.2. قطاع المباني العامة:

قطاع المباني العامة يعني مقرات البلديات والمجالس القروية، مجمعات الخدمات. كانـت الغالبيـة العظمى من البلديات الفلسطينية وخاصة المستحدثة منها تعاني من عدم وجود مقرات لها بالإضافة إلى عدم وجود عيادات صحية ومجمعات للخدمات. لذا عملت الوزارة من البداية على تنفيذ عـدد كبير من البنى العامة وخاصة التي تخص البلديات المستحدثة إذ قامت بانشاء ما لا يقل عن (350) مبنى عام في هذه التجمعات وقد كانت إجمالية التكلفة لهذا المشروع (45) مليـون دولار. (الحكـم المحلي، 2003)

7.3.2. الجباية والتحصيل:

تقوم البلديات الفلسطينية " موضوع الدراسة " بجباية عدة أنواع من التحصيل من السكان المقيمـين ضمن صلاحياتها.

- النوع الأول: رسوم على خدمات تقدمها البلديات الفلسطينية لهذه التجمعات منهـا (رسـوم رخص الأبنية، رسوم رخص الحرف، رسوم الإعلانات، رسوم اشتراكات المياه والكهرباء، رسوم جمع النفايات، رسوم الصرف الصحي، ضريبة المعـارف، ضـريبة المـسقفات... وأخرى.
- النوع الثاني: أثمان سلع (خدمات) تقوم البلدية ببيعها للمواطنين مثل أثمان الميـاه وأثمـان الكهرباء.
- النوع الثالث: رسوم تقوم السلطة المركزية بتحصيلها وتحويلها إلى البلديات المحلية منها (رسوم النقل على الطرق، رسوم المهن، المساعدات الدولية).

تختلف البلديات الفلسطينية عن بعضها في حجم الرسوم التي تفرضها لقاء الخدمات التـي تقـدمها وكذلك من حيث أسعار المياه، الكهرباء. على الرغم من التعاميم الصادرة من وزارة الحكم المحلي بصفتها الجهة المركزية المشرفة على البلديات والتي تنص على ضرورة توحيـد أسـعار الميـاه والكهرباء أما فيما يتعلق بالرسوم، فلا يوجد نظام موحد لهذه الرسوم يطبق على جميـع البلـديات

ولذلك تتفاوت نسبة الرسوم على الخدمات من بلدية إلى أخرى ولكن تتشابه البلـديات فـي الآليـة لتحصيل هذه الديون والتي تتلخص بالاعتماد على حملات جباية يقوم بها العـاملون بـين الفتـرة والأخرى أو بالاستعانة بالأجهزة الحكومية أو تارة بقطع التيار الكهربائي أو فصل خدمة المياه عن المتخلفين في الدفع. وقد تلجأ بعض البلديات الفلسطينية إلى استخدام أسلوب المكافأة علـى الـدفع باعتماد نسبة خصم لأولئك الذين يقومون بالدفع، على أية حال على الرغم من الآليات التي تضعها البلديات الفلسطينية لتحصيل الديون المستحقة على المواطنين إلا أن الديون الضخمة المتراكمة على المواطنين تجعل من عملية التطوير والتنمية صعبة في تلك البلديات، ومن هنا تنبع أهميـة وجـود إستراتيجية واضحة وخطط مبرمجة لعملية التطوير الإداري والفني في تلك البلديات.

4.2 جهود المؤسسات الدولية في مجال التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية (وزارة الحكـم المحلي في ثماني سنوات، 2004).

نشطت المؤسسات الدولية في مجال تطوير ورفع قدرات البلديات المحلية الفلسطينية بشكل خـاص بعد عام 1994 م، أي بعد دخول السلطة وكان التركيز من قبل هذه المؤسسات في مجال التدريب؛ حيث خضعت هذه المؤسسات لبرامج تدريبية تشمل مـوظفي وزارة الحكـم المحلـي والبلـديات الفلسطينية التي كانت قائمة قبل قدوم السلطة، وبرامج أخرى خاصة بالبلديات الفلسطينية المستحدثة بالإضافة إلى ذلك ركزت الجهات المانحة بالتنسيق مع وزارة الحكم المحلي على تنفيذ عدة مشاريع في تلك البلديات بهدف إعادة بناء وتطوير هذه المجتمعات، فيما يلي أهم هـذه المـشاريع وكـذلك الجهات التي مولتها:

- برنامج خلق فرص العمل الطارئ: والممول من صندوق هولست (بمـساهمة عـدة دول) وهي: المنحة الكندية، خلق فرص عمل بتمويل من USAID، منحة الحكومة البريطانيـة، منحة الحكومة الايطالية، منحة الحكومة النرويجية، منحة الحكومة الاسبانية، منحة الحكومة الهولندية، منحة الحكومة الألمانية، منحة البنك الإسلامي للتنمية. وقد بلغت هـذه المـنح (125) مليون دولار تم بواسطتها تنفيذ (1750) مشروع وتم توفير (2290000) فرصـة عمل.
- برنامج تطوير المجتمع CDP: تم من خلاله تنفيذ عدد كبير من المشاريع في مجال البنية التحتية (طرق، مياه، مجاري). وقد بلغت التكلفة الإجمالية لهذه المشاريع (53) مليون دولار تضمنت تنفيذ (590) مشروع.

- برنامج خدمات المجتمع: ممول من الحكومة الأمريكية بواسطة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وقد بلغت تكلفة المشاريع التي قمتها هذه المؤسسة (75) مليون دولار وقد تضمنت هذه المشاريع إنشاء الطرق والعيادات ومراكز تكنولوجيا المعلومات.
- برنامج دعم البلديات: ممول من الاتحاد الأوروبي وقد بلغت تكلفة المشاريع التي مولتها هذه المؤسسة (45) مليون دولار على عدة مراحل وقد تركزت هذه المشاريع في تحسين البنى التحتية (الرق والمياه والمجاري)، استفادت منها (23) بلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة.
- برنامج الطوارئ من البنك الإسلامي للتنمية: ممول من صندوق الأقصى تم صرف (20) مليون دولار لتنفيذ مشاريع في البنى التحتية.
- البرنامج الألماني لمشاريع المياه والمجاري: ممول من الحكومة الألمانية وقد رصدت هذه البلدية (95) مليون دولار لتنفيذ مشاريع مياه ومجاري استفادت منه بلديات (رام الله، سلفيت، نابلس، طولكرم، جنين، الرام).
- برنامج دعم البنية التحتية للبلديات: تم تصميم هذا البرنامج لينسجم مع أهداف البلديات ووزارة الحكم المحلي لإيجاد هيئات محلية قوية قادرة على تقديم أفضل الخدمات للسكان بجودة عالية وباستدامة، بالإضافة إلى تطوير مصادر إيرادات هذه البلديات. وقد تم رصد مبلغ (5) مليون دولار من جهات مانحة خارجية لتمويل هذا المشروع، وقد اشتمل هذا المشروع على قسمين:

  - القسم الأول: والذي يشمل تطوير شبكات الطرق والمياه والصرف الصحي في المدن والقرى الرئيسية.
  - القسم الثاني: والذي يشمل بناء القدرات الذاتية لخمس هيئات محلية (نابلس، رفح، جنين، الخليل، غزة). وكان من أهم أهداف مشروع بناء القدرات ما يلي:

    - أعداد الدراسات التشخيصية للهيئات وخاصة المشاركة في هذا المشروع وذلك من اجل الوقوف على الاحتياجات الحقيقية لتطوير تلك البلديات.
    - وضع خطة استثمارية لكل بلدية تتناسب مع خصوصيتها وموقعها الجغرافي وأهميتها الثقافية والدينية.
    - بناء شبكة حاسوب لكل بلدية لمواكبة التطور العلمي في المعلوماتية والأداء.
    - حوسبة إيرادات البلديات المحلية.
    - بناء نظام محاسبي متطور حسب ما توصل إليه علم المحاسبة والإدارة المالية.

- وضع برنامج لصيانة مشاريع البلديات المحلية من اجل ضمان استدامتها.
- المشروع الدنماركي: وهو ممول من الحكومة الدنماركية، إذ تم رصـد مبلـغ (8.5) مليون دولار لتنفيذ أنشطه ودعم التنمية في المنطقـة الوسـطى بغـزة وخاصة معسكرات اللاجئين.

- برنامج إنشاء مباني للهيئات الفلسطينية الصغيرة: بلغت تكلفة هـذا المـشروع حـوالي (2) مليون دولار وهو ممول من الحكومة اليابانية، وقد استفادت من هذا البرنامج عشر هيئـات فلسطينية مستحدثة وهي (طمون، جبع، بيت ليد، جيوس، بيت لقيا، بدو، بيت أمر، الخضر، بيت لاهيا، البريج).
- مؤسسة كونراد ادن أور: حيث خصصت هذه المؤسسة نشاطاتها لتمويـل تـدريب كـوادر البلديات المستحدثة والتي بلغت (60) بلدية محلية في الضفة الغربية وقطاع غـزة، إذ تـم تدريب ما يزيد عن (1700) موظف من خلال (80) دورة شملت مختلف التخصصات مثل: (السياسات المالية، أعداد الموازنات، الإدارة العامة، إدارة المشاريع، العلاقات العامة).
- المؤسسة الألمانية للإنماء الدولي: والتي تخصصت في تمويل وتدريب الكوادر العاملة فـي البلديات الفلسطينية إذ تم عقد (12) دورة في فلسطين و (3) دورات في ألمانيا غطت هـذه الدورات المواضيع التالية: (التخطيط الاستراتيجي، التنمية الاقتصادية، اللامركزية، الرقابة والتفتيش، إدارة البلديات، مصادر التمويل، أعداد الموازنات). وقد استفاد من هذه الـدورات أكثر من (225) موظف يعملون في البلديات الفلسطينية.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: إذ قامت بتمويل (9) دورات في إدارة المـشاريع لمـوظفي وزارة الحكم المحلي والبلديات وقد استفاد من هذه الدورات أكثر من (180) مهندس.
- القنصلية الفرنسية: قامت القنصلية الفرنسية في القدس بعمل العديد من الـدورات للمـدراء العامين في البلديات الفلسطينية والتي أقيمت في مدينة " ليل " الفرنسية، كذلك فقـد مولـت القنصلية الفرنسية عدة منح دراسية وتدريب في مجال (GIS) في فرنسا.
- المؤسسة اليابانية (JICA): والتي مولت العديد من الدورات في مجال إدارة الحكم المحلـي والخدمات العامة، أما عن الاستشارات فقد قدمت بعض المؤسسات الدولية الدراسات التالية:

  - دراسة ومراجعة دراسات تقييم الأثر البيئي للمشاريع في المجتمعات السكانية
  - دراسة الاحتياجات في مجال تحسين البنية في البلديات.
  - دراسة الاحتياجات في مجال النفايات الصلبة والمياه العادمة في البلديات.
  - متابعة المشاكل البيئية في البلديات والعمل على إيجاد حلول لها.

وبنظرة سريعة على تلك البرامج يمكن ملاحظة ما يلي:

- أولا: أن هذه المشاريع ممولة خارجيا بالكامل مما يعكس عجز البلديات ومحدودية إيراداتها ويؤثر سلبيا على استقلاليتها.
- أن الغالبية العظمى من هذه المشاريع ركزت على مشاريع البنى التحتيـة (ميـاه، طـرق مجاري، مباني) ولم تركز على التطوير الإداري والمالي والتدريبي.
- أن النصيب الأكبر من هذه المشاريع والمساعدات ذهبت إلى البلديات في مراكز المدن.
- على الرغم من حجم هذه المشاريع إلا أن البلديات الفلسطينية ما زالت بحاجة إلى دعم أكثر والسبب في ذلك يعود إلى الحالة المدمرة للمجتمعات الفلسطينية التي ورثتها البلـديات بعـد الاحتلال الإسرائيلي.
- أن الجهات الممولة لهذه المشاريع لا تأخذ خصوصية البلديات المستحدثة بعين الاعتبار.
- أغلب هذه المشاريع يجب أن تكون تنسجم مع توجيهات الجهات المانحة.
- أن تأثير هذه المشاريع على البنى التحتية (مياه، كهرباء..) كبيرة وملموسة ولكن آثار هـذا التمويل على التطوير الإداري منخفض والسبب في ذلك ربما يعود إلى عدم اهتمام الجهـات المانحة بالتطوير وتنمية لموارد البشرية، وكذلك عدم اعتبار التدريب والتطور الإداري مـن ضمن الأوليات وذلك من جانب البلديات

5.2 الأنظمة المالية والمحاسبية في البلديات الفلسطينية المستحدثة (وزارة الحكم المحلي، العـدد الرابع، آب، 2000).

تختلف البلديات المستحدثة عن بعضها في طريقة تسجيل العمليات المحاسبية التي تتم لديها بالإضافة إلى عدم وجود أنظمة محاسبية موحدة تتوافق مع الأنظمة المحاسبية الوطنية والدولية، بل تلجا هذه البلديات إلى استخدام سجلات يدوية وبعضها أليا دون أن يكون هناك وضوح للأساس المحاسبي المتبع هل هو أساس الاستحقاق أو الأساس النقدي. يعتبر نظام الموازنات (رصد المبالغ اللازمة للقيام بنشاطات خلال عام) هو الأسلوب المتبع في اغلب البلديات " موضوع الدراسة " إذ تقوم البلديات بإعداد ثلاثة أنواع من الموازنات هي كما يأتي:

- الموازنة التطويرية:- وهي الموازنات التي تقوم برصد الإيـرادات وخاصـة الهبـات والمنح وبيان أبواب صرفها والذي يقتصر على المشاريع التطويرية.

- الموازنة التشغيلية:- وهي رصد ومتابعة الإيرادات والمصروفات التشغيلية خلال عـام كالحسابات جارية مثل (محروقات، رواتب، أجور... الخ).
- الموازنة الربحية:- والتي تشتمل على حسابات الإيرادات والمصروفات التـي تخـص مشروع المياه والكهرباء.

ومهما تكن أنواع الموازنات إلا أنها جميعا تندرج ضمن موازنة عامة تقديرية بين أوضاع البلديـة خلال عام وتعتبر الموازنة التقديرية شكلا من أشكال التخطيط المالي المبسط، على الرغم من عدم التزام اغلب البلديات بالمبالغ المخصصة في بنود المصروفات. وبشكل عام لا يمكن اعتبار الأنظمة المالية والمحاسبية المنبثقة في البلديات المستخدمة متطور ويمكن اعتبارها أنظمة بسيطة يدويـة أو نصف محوسبة، ولذلك لا بد من تطوير هذه الأنظمة وتحديثها وإدخال الأنظمة المحاسـبية العاليـة التطور إذا ما أردنا إحداث تطوير إداري جيد في البلديات.

6.2 الاجتماعات واللقاءات

عند الحديث عن اجتماعات البلديات الفلسطينية فإننا نتحدث عن الأشكال التالية من الاجتماعات:

- اجتماعات أعضاء المجالس البلدية مع بعضهم.
- اجتماعات أعضاء المجالس البلدية مع الموظفين.
- لقاءات أعضاء المجالس البلدية مع المواطنين.

1.6.2. اجتماعات أعضاء المجالس البلدية:

تقوم البلديات بعقد اجتماعات بشكل دوري وغالباً كل أسبوع وذلك لمنافسة جدول الأعمال الذي يتم إعداده من قبل رئيس البلدية. ويمكن اعتبار هذه الاجتماعات أنها مغلقة وتؤخذ قراراتها بالإجمـاع غالباً، بالإضافة إلى أن هذه الاجتماعات تعالج قضايا تفصيلية وعلاجية مع بقاء القضايا الأساسـية دون علاج. يتم توثيق الجلسات في محضر يوقع عليه الأعضاء ويتم متابعة هذه القرارات من قبل رئيس البلدية شخصياً. تعتبر الاجتماعات الدورية للهيئات المحلية ضرورة ملحة ولا غنـى عنهـا للأسباب التالية:

- أن اللقاء بين الأعضاء يسمح بمعرفة ومتابعة الأعمال.

- أن اللقاء بين الأعضاء يعتبر فرصة لتقييم الأعمال ومتابعتها ولتصليح الأخطاء أن وجدت.
- أن اللقاء بين الأعضاء يعتبر شكلا من أشكال التخطيط المستقبلي.
- تحديد المشاكل والمعوقات والعمل على حلها.
- تعزيز روح العمل كفريق واحد وتقوية العلاقة بين الأعضاء.
- أن اللقاءات بين الأعضاء يعزز مبدأ الديمقراطية.

وعلى الرغم من أهمية هده اللقاءات إلا أنها تبقى لقاءات روتينية لا تدفع الأمور باتجـاه التطـوير والابتكار وذلك لأسباب تتعلق ببيئة المؤسسة الداخلية منها:

- آلية الدعوة لعقد الاجتماعات.
- آلية اتخاذ القرارات.
- نمط الإدارة المتبع في إدارة الجلسات.
- قلة المعلومات المتوفرة لدى الأعضاء عن سير الأعمال في البلدية.
- ضعف الثقافة وقلت وقلة التقارير.

2.6.2. لقاءات الأعضاء مع الموظفين:

من اجل التعرف على سير العمل وتسهيلا لتحقيق أهداف المؤسسة لا بد للأعضاء من عقد لقـاءات تشاوريه دورية مع العاملين في البلديات من اجل التعرف على معوقات العمل والمشاكل التي تواجه العاملين والصعوبات التي تحد من تحقيق الأهداف وتحسين الفاعلية وزيادة الإنتاج بالإضـافة إلـى التعرف على حاجات العاملين والعمل على إشباع تلك الحاجات ضمن الإمكانيات المتاحة. إلا انه لا تسير الأمور كذلك حيث يكتفي الأعضاء بالتعرف على الأمور العامة للبلدية من خـلال الجلـسات الدورية وما يرشح إليهم من رئيس البلدية، لذلك تبقى العلاقة المهنية بين الأعضاء والعاملين علاقة ضعيفة قائمة على العلاقات الشخصية ولا ترتقي إلى مستوى العلاقة المهنية، مما يكون لـه الأثـر السلبي على الأداء والإنتاج.

3.6.2. لقاءات الأعضاء مع المواطنين (ممثلي المجتمع المحلي):

من النادر أن نجد لدى البلديات الفلسطينية المستحدثة خطة لعملية الاتصال والتواصل مـع ممثلـي المجتمع المدني. إذ أن عملية جمع الجهود في هذا الاتجاه تأتي عفوية وبدون تخطيط أو ربما تأتي

في بعض الأحيان بناءا على طلب الجهات المانحة، علما بان الأصل في ذلك أن يكون هناك خطـة لعملية التفاعل بين المجتمع المحلي والبلديات الفلسطينية، إذ من خلال اللقـاءات تحقـق البلـديات الفلسطينية اشياءا كثيرة تساعد في تحسين الأداء فيها:

- التعرف على حاجات وأولويات المجتمع المحلي.
- التعرف على مشاكل المجتمع المحلي الطارئة.
- تقييم الأداء عند العاملين وتحسين مستوى الخدمة.
- تقوية العلاقة وتقوية الاتصال.
- من خلال اللقاءات تستطيع البلديات توضيح نشاطاتها ونشر تقاريرهـا الماليـة والإداريـة وبالتالي تعزز مفهوم الشفافية والمسائلة.
- تستطيع البلديات الفلسطينية طلب المساعدة من المجتمع المحلي من خلال عقد هذه اللقـاءات خاصة إذا تعززت الثقة بين المجتمع المحلي والبلديات ولـذلك لا بـد مـن وجـود خطـة استراتيجيه لعملية التواصل بين البلديات المحلية الفلسطينية وممثلي عن المجتمـع المحلـي حتى تتطور هذه العلاقة وترتقي إلى مستوى العلاقات التي تساعد في بناء المجتمعات.

7.2 موظفو البلديات والتعيينات

يعتبر الكادر البشري في البلديات الفلسطينية اللامركزية الأساسية في عمل هذه البلديات حيث يـتم تحقيق الأهداف لهذه البلديات من خلال العاملين عبر ما يقدمونه من خدمات للمراجعين. مـن هنـا تأتي أهمية استقطاب كوادر بشرية مؤهلة للعمل في البلديات الفلسطينية وكذلك تـدريب العـاملين ورفع كفاءاتهم. يعاني العاملون في البلديات الفلسطينية المستحدثة من مشاكل عديدة منها:

- عدم وجود نظام رواتب وأجور موحد لجميع العاملين في البلديات.
- محدودية برامج التدريب.
- عدم تكافؤ الفرص.
- عدم وجود نظام تقاعد لموظفي البلديات.
- المركزية الشديدة وعدم المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات.

كل ذلك وغيره يؤدي إلى قتل روح الإبداع لدى العاملين ويضعف انتمـائهم ويهـدد اسـتقرارهم الوظيفي مما ينعكس سلبا على أدائهم وبالتالي يؤدي إلى ضعف الفاعلية والحد من تحقيق الأهداف.

وحتى تخفف البلديات الفلسطينية من الآثار السلبية لا بد من إتباع نظام إداري ومالي للعاملين في تلك البلديات يتمتع بالصفات التالية:

- تماثل الوظائف في البلديات الفلسطينية مع بعضها من جهة ومع مثيلاتها من الوظائف في القطاع العام من حيث:
  - الرواتب.
  - الحوافز.
  - التقاعد.
  - الترقية.
  - الامتيازات الأخرى.

- تجسيد مبدأ الشفافية عند الاختيار والتعيين وذلك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- اعتماد أسلوب الاختبارات والكفاءة والمؤهل العلمي للمفاضلة بين المتقدمين لملئ الوظائف الشاغرة في البلديات.
- تجسيد مبدأ تكافؤ الفرص سواء في التعيين أو في الترقية اعتمادا على معايير المؤهل العلمي، الخبرة والأقدمية.
- توفير فرص التدريب والتكافؤ في توزيعها أثناء الخدمة على العاملين.
- توفير منح دراسية للعاملين وتسهيل متابعة التحصيل العلمي.
- حماية الموظف من الظلم والتعسف والفصل وتحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.

وعلى الرغم من المشاكل التي تلازم الأنظمة المعمول بها في البلديات الفلسطينية والتي تتعلق بالعاملين إلا انه يوجد عدة أنظمة للعاملين يمكن للهيئات الفلسطينية استخدام ما يناسبها من هذه الأنظمة:

- النظام المستقل: والذي بموجبه تتولى البلدية مسؤولية إدارة موظفيها بما في ذلك التعيين والفصل دون التدخل من الحكومة المركزية ومن مزايا هذا النظام:

- يمنح البلدية فرصة اختيار العاملين من أبناء المجتمع المحلي ضمن المنطقة الجغرافيـة الخاصة بها وبالتالي يتيح المجال للسكان المحليين من التنافس على تلك الوظائف.
- يدعم استقلالية البلدية.
- يراعي خصوصيات بعض البلديات وخاصة المالية منها.

وأما عيوب هذا النظام فتتمثل فيما يلي:

- عدم قدرة بعض البلديات من وضع نظام جيد للعاملين مما يحد من ظـاهرة اسـتقطاب كفاءات فنية وإدارية وعلمية للعمل في تلك البلديات بحيث تصبح تلك البلـديات طـاردة للكفاءات.
- ضعف الموارد الاقتصادية لبعض البلديات يحد من وجود كفاءات لديها.
- قد تلعب العلاقات الشخصية والمصالح دورا سلبيا عند وضع النظام.

وعلى الرغم من العيوب الواضحة في هذا النظام إلا أننا نستطيع القول انـه النظـام المتبـع فـي البلديات الفلسطينية المستحدثة.

- النظام الموحد: والذي بموجبه يتم وضع نظام موحد لجميع العاملين فـي جميـع البلـديات الفلسطينية ومن مزايا هذا النظام:

- تستطيع البلديات الصغيرة استيعاب الكفاءات للعمل لديها.
- هناك إمكانية لنقل العاملين من بلدية إلى أخرى دون إلحاق الضرر بالموظف أو البلدية
- يساعد على إيجاد عدالة على مستوى الدولة.
- يقلل من الممارسات الخاصة والمحسوبية في عملية التعيين.
- يوفر الأمن الوظيفي للعاملين.

وما يسجل على هذا النظام من عيوب انه يخل بمبدأ الاستقلالية للهيئات المحلية.

- النظام المتكامل: والذي بموجبه يكون لجميع الموظفين في الدولة هيكل ونظام وظيفي واحد يمكن معه نقل العاملين فيما بين البلديات المحلية المختلفة فـي الدولـة أو بـين الإدارات المحلية والحكومة المركزية ومن مزايا هدا النظام:

- يتيح للإدارات المحلية فرصة اكبر لاستخدام الكوادر الفنية الإدارية.
- تحقيق نوعا من المساواة بين العاملين في القطاعين العام والخاص.
- يساعد في عملية التنمية المحلية ويرفع من مستوى الأداء.
- يساعد في عملية تخطيط القوى العاملة على مستوى الوطن.

وأما عن عيوب هذا النظام:

- نقل الموظفين من الإدارات المحلية إلى مستويات أعلى يفـرغ البلـديات مـن الخبـرات والكوادر البشرية.
- يضعف الترابط بين السكان المحليين والبلديات إذ يجعل الانتماء للحكومة المركزية.

وبشكل عام فان ما هو مطبق في البلديات الفلسطينية عبارة عن مزيج من الأنظمة السابقة الذكر ولا يوجد نظام موحد يحكم البلديات وإنما تقوم كل بلدية بصياغة نظام يتناسب مع بيئتها الخاصـة وان وجد هذا النظام فانه يعاني من مشاكل ومعوقات كثيرة يحد من الإبداع لدى العاملين ويـؤثر سـلبا على مستوى ونوعية الخدمة وبالتالي على تحقيق الأهداف التي وضعتها البلـديات وتـصبح هـذه البلديات أماكن طاردة للكفاءات بدلا من أن تكون مستودع لهذه الكفاءات.

أما من وجهة نظر الباحث فيرى أن النظام المتكامل من أفضل الأنظمة وأكثرها عدالة ولذلك يمكن أن يكون النموذج المستخدم لدى البلديات.

8.2 تنظيم عمل أعضاء البلديات

نظرا لكثرة أعضاء البلديات وقلة خبرتهم في العمل المحلي وربما نقص كفاءاتهم الإدارية والفنيـة والعلمية من جهة وطبيعة عمل البلديات من جهة أخرى والتي تستدعي رسم سياسات ووضع خطط مستقبلية وتنفيذ مشاريع واتخاذ قرارات وتنفيذ هذه القرارات وهذه الأعمال وفق أسس علمية وفنيـة وإدارية صحيحة، فان ذلك يستلزم إتباع أسلوب المشاركة وتوزيع المسؤولية بين الأعضاء من هنا جاءت فكرة تشكيل لجان عمل من أعضاء البلديات لمتابعة وتنفيذ وحل القضايا والمشاركة في رسم السياسة.

ويعتبر هذا الأسلوب في إدارة العمل في البلديات الفلسطينية من الأساليب المهمـة والـشائعة فـي الأوساط الفلسطينية نظرا للميزات التالية:

- تتم دراسة القضايا والموضوعات ذات الاهتمام بشكل شامل ومفصل.
- تعزيز مبدأ المشاركة في تحمل المسؤولية (شركاء في الرأي شركاء في المسؤولية)
- السماح للمتخصصين في دراسة المواضيع المطروحة ومناقشتها.
- التوصل إلى نتائج عملية ومفيدة وناضجة.
- الحد من التأثيرات الخارجية.
- تحسين عملية الاتصال والتواصل من خلال الاجتماعات التي تعقدها اللجان لمناقشة ومتابعة المواضيع ذات الاهتمام.
- إتاحة الفرصة لمناقشة القضايا بحرية.

إلا انه وبالرغم من الميزات والحسنات لهذا النوع من التنظيم فانه يعاني من بعض العيوب وهـي كما يلي:

- تأخذ المناقشات وقتا طويلا في اتخاذ القرارات.
- صعوبات عقد الاجتماعات بسبب انشغال الأعضاء.
- اشتراك أعضاء اللجان في أكثر من لجنة وبالتالي انشغالهم عن القضايا الأساسية المطروحة

ولتحسين إجراءات العمل ورفع كفاءة ونجاح عمل اللجان يمكن عمل ما يلي:

- تحديد هدف كل لجنة بشكل واضح ودقين.
- تحديد عدد أفراد اللجنة بشكل مناسب (3 - 5).
- اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة والخبرة.
- تحديد فترة زمنية لانجاز الأعمال المطلوبة من اللجنة.
- متابعة أعمال اللجان بشكل مستمر.
- تحديد موعد الاجتماع بشكل دوري وتزويد أعضاء اللجنة بجـدول الأعمـال قبـل انعقـاد الاجتماع بوقت كاف.
- عدم مشاركة العضو في أكثر من لجنة.
- إشراك الموظفين في هذه اللجان كل حسب وظيفته وتخصصه.

ومن الأمثلة على اللجان المنبثقة عن بعض البلديات الفلسطينية:

- اللجنة المالية
- لجنة شؤون الموظفين.
- لجنة التخطيط.
- لجنة الرقابة والتفتيش
- لجنة المرأة.
- لجنة العلاقات العامة.
- اللجنة الثقافية.
- لجنة العطاءات والمشتريات.
- لجنة التنظيم والبناء المحلية.

إلا انه وبالرغم من الوجود الكثيف لهذه اللجان في البلديات الفلسطينية المستحدثة وغيرها فانه يبقى عمل اللجان محدود وغير ناجع، ويبقى تأثيرها في صنع القرار ومتابعة وتنفيـذ ورسـم الخطـط والاستراتيجيات ضعيف وذلك بسبب تمركز الصلاحيات بيد رئيس البلدية، وقلة خبـرة الأعـضاء بالعمل البلدي.

9.2 تمويل البلديات الفلسطينية المستحدثة (يعقوب والأعرج وحليلة، 2001)

نظرا للخدمات العديدة والمتنوعة التي تقدمها البلديات المحلية الفلسطينية والتي تتطلب رصد الكثير من الأموال وتحتاج إلى كفاءات بشرية لتنفيذ المـشاريع والإشـراف عليهـا والمحافظـة علـى استمراريتها لا بد من إيجاد مصادر تمويل ثابتة لتغطية النفقات التي ترتبت على البلـديات جـراء تنفيذها للمشاريع وهناك نوعان من مصادر التمويل:

1.9.2. تمويل خارجي:

والتي تمثل الهبات والمساعدات التي تقدمها الجهات المانحة الخارجية أو الداخلية بغض النظر عن شكل المساعدة أو المعونة وذلك لتنفيذ المشاريع وتحسين مستوى الخدمة والإغاثـة ومـن عيـوب التمويل الخارجي انه يقلل من استقلالية البلديات إذ يعطي الحق للجهات المانحـة فـي المحاسـبة

والمراقبة بالإضافة إلى ذلك فان التمويل الخارجي يكون تمويلا موجها بمعنى لا يراعي احتياجـات وأولويات واهتمامات المجتمع المحلي.

2.9.2. تمويل داخلي (ذاتي):

وهو اعتماد البلديات على مواردها الذاتية لتمويل المشاريع وهذا هـو النمـوذج المفـضل إتباعـه وإيجاده في البلديات الفلسطينية كونه يدعم استقلالية البلديات الفلسطينية ويقلل من تبعيتها للجهـات المانحة بالإضافة إلى انه يعزز وينمي روح المشاركة والانتماء من قبل الـسكان المحليـين اتجـاه هيئاتهم. وأما فيما يتعلق بأهم أنواع الموارد الذاتية فتختلف الموارد المالية الذاتية للهيئات المحليـة باختلاف الدول وقوانينها وفكرها السياسي وبغض النظر عن ذلك فان هناك نوعين أساسيين مـن الموارد المالية الذاتية تقوم البلديات الفلسطينية بجبايتها لتحسين مواردها الماليـة والإنفـاق علـى المشاريع وهي:

- أولا: الضرائب: مبلغ من المال تفرضه البلدية على سبيل الالتزام ضمن منطقـة نفوذهـا الإدارية دون مقابل والغاية من ذلك منفعة عامة ومن هذه الضرائب:

  - ضريبة العقارات:- قسم من الإيجار يفرض على العقارات الواقعة ضمن حدود البلدية.
  - ضريبة المواشي:- مبلغ يفرض على كل رأس ماشية ضمن منطقة النفوذ.
  - ضريبة المبيعات المحلية:-
  - ضريبة المعارف:- مبلغ تفرضه البلدية على مواطنيها فوق سن 18 سنه من الـذكور فقط.
  - ضريبة التحسين:- تفرض على أصحاب العقارات التي ترتفـع فيهـا قيمتهـا بـسبب الاستملاك أو خروجها إلى واجهة الشارع بسبب توسعة أو شق الشارع وقـد أعطـى القانون الفلسطيني الحق للهيئات المحلية باستيفاء مثل هذه الضرائب.

- ثانيا: الرسوم: مبلغ من المال تفرضه البلدية لقاء خدمة تقدمها للمواطن والهدف من ذلـك تغطية جزء من تكلفة الخدمة ومن هذه الرسوم: (رسوم النقل على الطرق، رسوم الأبنيـة، رسوم جمع النفايات، رسوم اشتراكات المياه، رسوم اشتراكات الكهرباء، رسوم المـسالخ، رسوم مساهمة شبكات الكهرباء، رسوم تصديق المعاملات، رسوم صيانة شـبكات الميـاه والكهرباء، رسوم مواقف السيارات، رسوم الحرف والصناعات، رسوم المهن، رسـوم

اللوحات والإعلانات، رسوم بيع الخضار والفواكه، رسوم توثيق عقود الإيجـار، رسـوم الملاهي العامة، رسوم المحروقات / وتقوم بتحصيلها الحكومة المركزية، رسوم الدلالـة / تستوفى من مشتري الأموال المنقولة التي تباع بالمزاد العلني.

- ثالثا: إيرادات الأملاك العامة للهيئات: حيث أن البلديات مستقلة ماليا وإداريا وهذا يمنحهـا حرية التملك والتصرف بهذه الأملاك ضمن القانون وبالتالي تشكل الفوائد والأرباح الناجمة عن إيجار العقارات المملوكة للهيئات أو أرباح الأسهم والسندات أو فوائـد المبـالغ التـي تقرضها البلديات مصدرا مهما من مصادر الإيرادات لدى هذه البلديات، علما بان البلديات الفلسطينية المستحدثة يكاد يكون هذا المصدر معدوما بالنسبة لها.

- رابعا: القروض: وهي المبالغ التي تقوم البلديات الفلـسطينية باقتراضـها مـن الجهـات الحكومية أو الخاصة وخاصة البنوك مع تعهد برد هذه الأموال.وتستخدم هـذه القـروض لتمويل مشاريع البلديات، وفي البلديات الفلسطينية المستحدثة نادرا ما تقوم بلدية بـاقتراض أموال لتمويل مشاريعها.

- خامسا: الإعانات الحكومية: وهي مبالغ تقدمها السلطات المركزية للهيئات المحلية بهـدف مساعدتها على تغطية جزء من نفقاتها وتتفاوت الإعانات بحسب حجـم وصـنف البلديـة المحلية وتهدف الحكومة المركزية من الإعانات ما يلي:

  - معالجة الأزمات الاقتصادية بحيث تساعد البلديات على الإنفاق مما يكون له اثر ايجابي في سياسة الانتعاش الاقتصادي.
  - تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها البلديات.
  - استخدام هذه المعونات وسيلة من وسائل الرقابة والإشراف وتقوية العلاقة بين البلديات والسلطة المركزية.
  - تغطية جزء من تكاليف المشاريع المشتركة.
  - توجيه البلديات المحلية للعناية بمشاريع اقتصادية واجتماعية معينة.

وعلى الرغم من أهمية الإعانات الحكومية إلا انه لا يمكن للهيئات المحلية الفلسطينية الاعتماد على هذه الإعانات بسبب عدم ضمان إستمراريتها وكذلك قلة حجم هذه الإعانات مقارنة مع الاحتياجات

10.2 الرقابة المركزية على البلديات الفلسطينية (صيام، 2004).

يوجد اتجاهين عالميين في إشراف الحكومة المركزية على هيئاتها أو سلطاتها المحلية تتمثل فيما يلي:

- الاتجاه الأول: ويقوم على مبدأ تحديد اختصاص البلديات بحيث يعطي حق التطبيق القانون للهيئات المحلية في منطقة نفوذ البلدية، بحيث يكون لهذه البلديات الحق في إصدار القرارات التي تخص شؤون هذه الوحدة على أن لا يتم تنفيذها إلا بعد الحصول على المصادقة على هذه القرارات من الحكومة المركزية بالإضافة إلى ذلك امتداد وصاية السلطة المركزية إلى أشخاص البلديات بحيث يكون للسلطة المركزية الحق في حل هذه البلديات أو المجالس.

- الاتجاه الثاني: يقوم على مبدأ تحديد مراتب (تصنيف) البلديات حسب عدد السكان والمستوى العمراني ومن ثم يتم إعطاء البلديات صلاحيات تتناسب مع تصنيفها بحيث تقوم البلدية بإصدار القرارات وتنفيذها بدون الحاجة إلى مصادقته من السلطة المركزية وبالتالي ينحصر إشراف السلطة المركزية على البلديات فيما يلي:

  - التأكد من عدم تجاوز البلديات اختصاصها القانوني.
  - التحقق من وصول البلديات إلى مستوى من الكفاية في انجاز الأعمال المطلوبة منها.

وما يجري في فلسطين هو مزيج من الاتجاهين إذ يمكن اعتبار البلديات الفلسطينية الكبرى (مراكز المدن) تتبع الاتجاه الثاني أما بقية البلديات الفلسطينية فتتبع الاتجاه الأول في الرقابة. ويرى الباحث أن الاتجاه الثاني يمن تطبيقه في فلسطين باعتباره يجسد اللامركزية الإدارية على ان يصاحب ذلك تعديل في بعض مواد القانون لضمان وصول التقارير العلمية إلى إدارة البلديات.

1.10.2. مبررات الرقابة المركزية على البلديات الفلسطينية:

- ضمان انسجام سياسة الوحدات المحلية مع السياسة العامة للدولة.
- المحافظة على وحدة الكيان إداريا وسياسيا.
- ضمان تحقيق البلديات المحلية مستوى مناسبا من الأداء.
- تحقيق الانسجام في برامج التنمية على المستوى المحلي والقومي.

- حماية المواطنين من الظلم والتعسف الذي قد يلحق بهم من سوء إدارة البلديات المحلية

2.10.2. أنواع الرقابة المركزية على البلديات:

- الرقابة التشريعية: ويقصد به رقابة المجالس النيابية أو السلطات التشريعية على البلـديات من حيث تحديد الاختصاصات والمساءلة، وتعديل الأنظمة والقوانين وإيجاد قوانين جديدة.
- الرقابة القضائية: ويقصد به دور القضاء في حل النزاعـات بـين الحكومـة المركزيـة والبلديات أو حتى فض النزاعات بين البلديات والأفراد، وكذلك من حق القـضاء الرقابـة على قرارات البلديات وخاصة القرارات الإدارية وحل النزاعات بين البلديات المحلية.
- الرقابة الشعبية: والتي تتمثل في حق سكان الوحدات الاطلاع على جداول أعمال البلـديات وحضور الجلسات والاطلاع على التقارير المالية والإدارية لتلك البلديات وربما نحن فـي فلسطين وخاصة البلديات المستحدثة تفتقر إلى هذا النوع من الرقابة.
- الرقابة الإدارية: ويقصد بها مجموع الأنظمة والقوانين التي تحددها الـسلطة التـشريعية وتخول بها السلطة المركزية للرقابة على نشاطات البلديات بهدف حماية المصلحة العامـة فهي تهدف إلى التحقق من مشروعية الأعمال التي تقوم بها البلديات المحلية وعدم مخالفتها للقوانين والأنظمة العامة.

3.10.2. أشكال الرقابة الإدارية في البلديات:

انماط الرقابة على البلديات هي كما يأتي:

- الرقابة على البلدية بمجموع أشخاصه: بمعنى أن الحكومة المركزية لها الحـق فـي حـل البلدية بالكامل في ظل ظروف معينة.
- ارقابة على الأعضاء: والمقصود أن الحكومة المركزية لها الحق في عزل أو إلغاء أي من الأعضاء في حدود القانون.
- الرقابة على أعمال البلدية:

  - التصديق: هناك قرارات تصدر عن البلديات المحلية لا تصبح نافذة إلا بعد المـصادقة عليها من قبل الحكومة المركزية مثل قرار الموازنة، نقل المخصصات من فصل إلـى أخر، تعيين الموظفين أو عزلهم، تجاوز بند من بنود الموازنة، بيع العقارات.

- الإيقاف والإلغاء: أعطى المشرع الفلسطيني السلطة المركزية المختصة برقابة البلديات إيقاف تنفيذ القرار الصادر عن البلدية المحلية إذا كان هذا القرار في ظاهره متعارض مع المصلحة العامة وحتى بعد صدوره.
- الإحلال: وفيها تقوم السلطة المركزية بإقصاء البلدية وإسناد أعمال البلدية إلى لجنة من السلطة المركزية أو تقوم بتفويض أعمالها إلى بلدية أخرى وتعتبر هذه الظاهرة أكثر شيوعا في هيئاتنا الفلسطينية بسبب الإشكاليات التي تواجهها وعدم الانسجام بين الأعضاء فتتجه الخلافات خارج البلدية مما يجبر السلطة المركزية على القيام بمهام البلدية حتى يتم حل المشاكل.

- الرقابة المالية: تقوم السلطة المركزية بأعمال الرقابة المالية على البلديات إضافة إلى الرقابة الإدارية وتتخذ هذه الرقابة أشكالا منها:

- المساعدات الحكومية: إذ تعتبر المساعدات التي تقدمها السلطة المركزية للهيئات المحلية شكلا من أشكال الرقابة إذ تهدف السلطة المركزية من هذه المساعدة توجيه نشاط البلدية في اتجاه ترغب السلطة المركزية القيام به.
- القروض: تلجا البلديات إلى الاقتراض من جهات مالية من اجل تمويل المشاريع وغالبا ما تشترط القوانين والأنظمة الخاصة بالبلديات المحلية موافقة السلطة المركزية على الاقتراض وتهدف السلطة المركزية من وراء الموافقة إلى معرفة النشاطات وأوجه الإنفاق وكذلك ضمان تسديد هذه القروض
- موازنات البلديات: تخضع الموازنات التي تقوم البلديات الفلسطينية بإعدادها إلى مصادقة السلطة المركزية وبذلك تستطيع السلطات المركزية معرفة نشاط البلديات وجعل هذه البلديات النشاطات تتلاءم مع الأهداف التنموية العامة إلا أن البلديات لا تلتزم بتلك النشاطات.

4.10.2. من يتولى الرقابة الفعلية على البلديات الفلسطينية:

تعتبر وزارة الحكم المحلي ممثلة للسلطة المركزية وهي الجهة الأقوى صلاحية للتصديق والمراقبة على أعمال البلديات المحلية، بالإضافة إلى الصلاحية التي أعطيت لبلدية الرقابة العامة (ديوان المحاسبة سابقا) والفرق بين الجهتين تكمن في عدد الزيارات التفتيشية التي تقوم بها وزارة الحكم المحلي أو بلدية الرقابة العامة إذ غالبا ما تكتفي بلدية الرقابة العامة بزيارة واحدة في نهاية العام

تقوم بالجرد والتدقيق وفحص العمليات المالية التي تمت خلال هذه السنة أما وزارة الحكم المحلـي فتقوم بعدة زيارات خلال العام للتدقيق والمراجعة وخاصة في الحالات الطارئة. وبغض النظر عن الجهة التي تقوم بالمراقبة إلا أن النتائج في تصحيح الأوضاع ما زالت متواضعة

5.10.2. مجالات الرقابة على البلديات:

عند الحديث عن مجالات الرقابة فإننا نقصد أعمال البلديات بشكل عام وخاصة المالية منهـا ومـن هذه المجالات:

- أولا: الرقابة على إيرادات البلديات وتشمل:

  - تدقيق سجلات تحققات الضرائب والرسوم للتأكد من تقديرها وتسجيلها حسب القانون
  - تدقيق تحصيل الإيرادات للتأكد من جباية هذه الإيرادات وفق أوقاتها وحـسب القـانون والنظام وكذلك التأكد من أن هذه التحصيل قد دخلت صندوق البلدية وقيدت في السجلات حسب النظام.
  - تدقيق معاملات الإعفاء والشطب.
  - تدقيق معاملات بيع وشراء وتأجير العقارات الخاصة بالبلديات.

- ثانيا: الرقابة على نفقات أو مصروفات البلديات: تأخذ الرقابة على نفقات البلديات اتجاهين:

  - الاتجاه الأول: ويعرف بالرقابة القبلية والمقصود بها الرقابة على الأعمال المرافقة للتنفيذ أو قبل التنفيذ وكذلك قبل عملية الصرف مثل إشراك مندوب عن الرقابة العامة في لجنة العطاءات، استلام المشاريع، التعيينات، استلام اللوازم.
  - الاتجاه الثاني: ويعرف بالرقابة البعدية والتي تتمثل في التأكـد مـن صـرف النفقـات للأغراض التي خصصت لها وان عملية الصرف تمت حسب القانون والنظـام وكـذلك التأكد من قانونية المستندات والأوراق الثبوتية المطلوبة بالإضافة إلـى عـدم تجـاوز المخصصات المرصودة في البلديات بالإضافة إلى ذلك تقوم الجهة المركزية بالتأكد من أسباب عدم صرف المخصصات.

- ثالثا: الرقابة على المستودعات: والهدف من ذلك التأكد من سلامة المـواد المخزنـة فـي المستودعات وعدم العبث بها، التدقيق على سجلات المستودعات وعمل جرد للتأكـد مـن مطابقة السجلات مع الواقع والتأكد من قانونية مستندات الصرف.

- رابعا: الرقابة على المشاريع الإنمائية: تنصب الرقابة علـى التأكـد مـن قيمـة المبـالغ المخصصة للمشاريع والتعرف على أهداف المشروع وتكاليفـه والمـستفيدين مـن هـذا المشروع والممولين ونسبة التمويل، التأكد من قيمة المبالغ المـصروفة ومطابقتهـا لقيمـة العطاء، التأكد من تنفيذ المشاريع حسب المواصفات وذلك بتدقيق ومراجعة التقارير المالية والفنية والإدارية الخاصة بالمشروع.

- خامسا: التفتيش الدوري على البلديات: يعتبر هذا الشكل من أفضل أشكال الرقابة نظرا لما يحققه من نتائج ايجابية في تصويب وتصحيح الأوضاع ويشمل هذا الشكل (الرقابـة علـى النقدية والصندوق).

11.2 المشاكل التي تعاني منها البلديات الفلسطينية المستحدثة (عبد القادر، 2007)

تعاني البلديات الفلسطينية المستحدثة من معوقات عدة تجعل من عملية التطوير أمرا صـعبا واهـم هذه المعوقات:

- غياب الهياكل التنظيمية.
- الافتقار إلى الخطط والبرامج متوسطة أو طويلة الأمد.
- ضعف تأهيل الكوادر العاملة.
- الترهل الإداري.
- المحدودية في استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- النظرة التقليدية للعمل في البلديات الفلسطينية.
- ضعف دور البلديات الفلسطينية المستحدثة أمام قوى الضغط الداخليـة سياسـية كانـت أو اجتماعية.
- عدم الوضوح في سياسة التعيين والاختيار.
- تداخل صلاحيات البلديات مع جهات أخرى مثل مجـالس الخـدمات المـشتركة، لجـان التخطيط.

- عدم تغطية القانون والتشريع الفلسطيني لجميع جوانب العمل المحلي مثلا (انتخاب الرئيس مباشرة من المواطنين، المؤهل العلمي لرئيس البلدية)
- ضعف الجهاز المالي لدى البلديات الفلسطينية وخاصة فيما يتعلق بالجباية والتحصيل بالإضافة إلى التساهل من جانب البلديات في تحصيل ديونها ومستحقاتها على المواطنين.
- عدم وجود نظام رقابة داخلية أو خارجية فعال يقوم بمتابعة أداء البلديات والعمل على تحسين هدا الأداء وتصحيح الأخطاء وتلافي حدوثها مستقبلا.
- غياب المسائلة وضعف آليات ضبط الإنفاق وعدم تطرق القوانين والتشريعات لهذه المشكلة.

12.2 الدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي تتعلق بأوضاع البلديات الفلسطينية من الناحية الإدارية والمالية ومن هذه الدراسات.

1.12.2. الدراسات العربية:

على الرغم من المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية التطور الإداري في البلديات العربية إلا أن الباحثين في هذا المجال قد اعدوا دراسات كثيرة ومتنوعة حول التطور الإداري في شتى قطاعات الدولة، ومن هذه الدراسات:

العدوان (1994) بعنوان " نحو منهجية تحليلية للتطور ا لإداري" عمد العدوان في دراساته إلى تحال واقع منهجية التطور الإداري في البلديات الوزارات الأردنية بما فيها وزارة الشؤون البلدية والقروية، وحاول في دراسته تقديم منهجية تحليلية للتطور الإداري. اعتمد الباحث على المصادر المكتبية والوثائقية، والمقابلات مع خبراء الإدارة العامة والإداريين. وقد توصل العدوان إلى نتائج أهمها:

- عدم وضوح مهام التنظيم في المنظمات الأردنية.
- عدم دقة الأهداف.
- تعدد المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً.
- عدم تناسب حجم التنظيم القائم في المنظمة مع حجم العمل زيادة أو نقصاً.

- الإزدواجية والتشابك في الأعمال والصلاحيات.
- وقد أكد العدوان في نهاية دراسته على:
- ضرورة إجراء تعديلات وتحديثات قانونية.
- تجميع بعض اعتماد دراسات إلى دم البلدية.
- إعطاء دور أكبر للإدارة التنفيذية.

العتوم (1994) بعنوان " دور القيادات الإدارية في التطور الإداري" دراسة ميدانيـة فـي جهـاز الخدمة المدنية الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيـادات الإداريـة فـي التطـوير الإداري في الأردن، وشملت الدراسة (53) وزارة ومؤسسة ودائرة تمثل كافة القطاعات. ومن أهم النتائج التي توصل إليها العتوم:

- تتركز جهود القيادات الإدارية فـي التطـور الإداري نحـو التعـديل علـى الأسـاليب والإجراءات.
- تدني مساهمة القيادات الإدارية في تطوير العناصر البشرية لديها.
- يعتبر الدعم المادي من أهم معوقات التطوير.
- عدم اهتمام التشريعات اهتماماً كافياً بوسائل الرقابة التي تضمن قيام القيـادات الإداريـة بواجباتها الموكلة إليها من عمليات التطوير.
- وفي نهاية الدراسة أكد الباحث على ضرورة
- مأسسة عمليات التطوير.
- إجراء المزيد من التدريب للعاملين في المنظمات.
- ضرورة إجراء امتحانات ومقابلات عند اختيار المديرين.

بقوك (2001): بعنوان دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي" (دراسة اسـتطلاعية للهيئـات والمؤسسات العامة في سلطنة عُمان) وقد هدفت هذه الدراسة على التعـرف علـى دور القيـادات الإدارية في التطوير الإداري وأهم المعيقات التي تواجه عملية التطوير الإداري في تلك المؤسسات وقد قام الباحث بإجراء دراسة مسحية شاملة على مجتمع الدراسة والبالغ (299) إدارياً يعملون في المؤسسات والمنظمات العامة في سلطنة عُمان وقد توصل الباحث إلى نتائج أكد من خلالها على ما يلي:

- الاستعانة بخبراء في مجال الإدارة لإحداث تطور إداري.

- إشراك جميع الأفراد في صياغة القرار.
- تحديث الأنظمة والقوانين ذات العلاقة.
- تنمية الأفراد العاملين في تلك المنظمات.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في مجال التطور الإداري.

البيشي (2001): بعنوان " الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية مع بداية القـرن الجديـد وسبل تطويرها" هدفت هذه الدراسة إلى وصف الأجهزة الإدارية في المملكـة العربيـة الـسعودية وإبراز وكشف العيوب التي تعاني منها الأجهزة الإدارية السعودية وسعت إلى بلورة توصيات من أجل تطوير هذه الأجهزة ومن التوصيات التي قدمها الباحث:

- وضع الأسس العلمية لإدارة التطوير والتغير وتدريب القادة عليها.
- تطوير الإدارة المحلية ودعم أسلوب اللامركزية الإدارية.
- اعتماد مداخل جديدة في التطوير.
- إعادة توزيع الموظفين (هيكلية).
- التوسع في إدخال التقنيات الحديثة.
- توفير القدرات البشرية والمادية لتطوير هذه الأجهزة.

أبو صفية (2001): بعنوان " معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية". هدفت هذه الدراسة على معرفة أهم المعوقات التي تواجه الأداء الداري لهذه المنظمات. اشتملت الدراسـة على (112) موظف من حملت المستويات الإدارية داخل هذه المنظمة تم اختيارهم بطريقة العينـة العشوائية المنتظمة وقد توصل الباحث إلى تنمية الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية يعتبر ضعيفاً وأقل من المتوسط بأبعاده من حيث السياسات، الإجراءات، الهيكل التنظيمي، وحسب الباحث فإن المعيقات للأداء الإداري هي: الرسمية، المركزية، درجة التعقيد، وفي نهاية دراسته أكـد أبـو صفية على ضرورة إيجاد شبكة (مظلة) تحتوي بداخلها جمع المنظمات وتقدم هذه الـشبكة برسـم السياسات العامة للمنظمات وكذلك أكد على تأهيل الأفراد العاملين في تلك المنظمات عـن طريـق التدريب وتطور الهياكل التنظيمية، والعمل على تبسيط الإجراءات في العمل.

قامت مجموعة النخبة للاستشارات الإدارية بتاريخ شباط 2001 بعمل دراسة " مـشروع تطـوير وتطبيق نظام إداري متكامل " في بلدية بيت لحم إحدى البلديات الرئيسية فـي منطقـة الجنـوب. تناولت هذه الدراسة كافة جوانب العمل في البلدية حيث تم البحث فـي جميـع جوانـب العمليـات

والممارسات على كافة المستويات الإدارية (العليا، المتوسطة، القاعدة). وقد خلصت هذه الدراسة إلى وصف الوضع القائم في البلدية كما يلي: اجتماعات البلدية مغلقة وهذا ينطبق على معظم البلديات المستحدثة في المنطقة ، تتصف القرارات بالعلاجية وذات طابع رد الفعل والقليل منها ذات طابع تخطيطي مستقبلي، هناك نهج من التأثير الشخصي والمجتمعي غلى أسلوب وتنمية اتخاذ القرارات، يتم توثيق القرارات في سجل خاص ويتم متابعة البعض وإهمال البعض الأخر، يركز المجتمعون على القضايا التفصيلية ويهملون القضايا الرئيسية ولا يتم معالجتها، لا تقوم البلدية بعملية التخطيط وإنما تقوم بنشاطات وفعاليات كرد فعل لعروض خارجية وأحيانا لمبادرات فردية، لا يوجد لدى البلدية إجراءات واضحة يتم إتباعها في عملية التعيين، لا يتم تقييم الاحتياجات التدريبية للعاملين في البلدية بشكل دوري، لا يوجد لدى البلدية نظام توثيق خاص بالمشتريات وقد أوصت المجموعة الباحثة بعدة توصيات منها: وضع مرجعية ووصف لطبيعة دور عضو البلدية والارتقاء بدور البلدية من التداول واتخاذ القرارات التفصيلية إلى الدور التخطيطي، وضع نظام لعقد الاجتماعات ومتابعة تنفيذ القرارات بشكل فعال، أن تتبنى البلدية سياسة التقارير الدورية الشاملة حتى يتمكن الأعضاء من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، تفصيل دور اللجان التي تشكلت ووضع إجراءات لتشكيل اللجان، وضع نظام تخطيط ومتابعة لعمل البلدية ومشاريعها، تطوير هيكلية تنظيمية تستوعب النشاطات المالية للبلدية، بناء نظام متكامل من إجراءات العمل الموثقة التي تحدد المسؤوليات والصلاحيات، تفعيل دور الجباية لتحسين عائدات البلدية، التركيز على بناء الكوادر البشرية لدى البلدية وذلك عن طريق التدريب والتأهيل.

وفي دراسة أعدها الملتقى الفكري العربي عبر مجموعة من الباحثين وهم (نصر يعقوب، حسين الأعرج، سهيل خليلية) بعنوان " التجربة الفلسطينية في البلديات المستحدثة " شباط 2001. تناولت هذه الدراسة عشر هيئات محلية مستحدثة في الضفة الغربية وثلاث هيئات محلية في قطاع غزة وتهدف هذه الدراسة إلى ما يلي: التعريف بالإطار القانوني والمؤسسي للتطور التاريخي الذي اكتنف تشكيل البلديات المستحدثة، التركيز على بناء الكوادر البشرية لدى البلدية وذلك عن طريق التدريب والتأهيل، إلقاء الضوء على فلسفة الحكم المحلي في تشكيل البلديات المستحدثة والتوسع في ترقيه هذه البلديات المحلية المستحدثة، كشف العراقيل والمعوقات التي تواجه البلديات المستحدثة، دراسة الفرص والإمكانيات المتاحة من اجل تحسين وتطوير هذا النوع من البلديات، اقتراح مجموع من الاستراتيجيات التنموية والعملية في الأمدين القريب والبعيد من اجل تحسين وتطوير هذه البلديات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ؛ أن الإيرادات الذاتية للهيئات المستحدثة غير كافية لتسيير شؤون البلدية وليس تطويرها، تقصير السلطة المركزية في دعم مثل هذه البلديات، اعتماد البلديات المستحدثة كثيرا على التمويل الخارجي، قلة المعلومات المتفق عليها بين الأطراف

ذات الصلة والعناية ببعض الأرشفة، ضعف التواصل مع المجتمع المحلي خاصة فيما يتعلق بنـشر التقارير المالية أو الإدارية. وبناءا على النتائج قدمت الدراسة أكثر من (30) توصية منها ؛ دعـم البلديات المستحدثة بالكادر والموظفين، وإعادة تأهيل وتدريب المـوظفين الموجـودين، الاهتمـام بالتوثيق والأرشفة في البلديات، تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي، وضع إسـتراتيجية لتحـسين دخل البلديات من خلال المشاركة في مشاريع مدرة للدخل أو استقطاب أعمال القطـاع الخـاص، تحسين الجباية بالاستعانة والتنسيق مع السلطات الرسمية، إنشاء بنك خـاص بالبلـديات لاسـتقبال إيداعات هذه البلديات ووضع نظام للاستفادة من تلك الأموال، تجميع إمكانيات البلديات والتعاون في بعض المجالات.

دراسة قامت بها مجموعة (جلوبل للاستشارات الإدارية) بعنوان " الوضع الحالي واحتياجات بلديـة الزوايدة " أيار 2000، مقدمة إلى الاتحاد الفلسطيني للسلطات المحلية. بلدية الزوايدة من البلـديات المستحدثة فئة " ج " تقع في قطاع غزة عدد سكان المنطقة حوالي 12000 نسمه، ويعمل في البلدية 20 موظف (حسب الدراسة). تهدف هذه الدراسة إلى: وصف الأوضاع القائمة في البلدية والتعرف على الاحتياجات والإجراءات التي تتبعها البلدية والمعوقات التي تواجه البلدية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: لا يوجد لدى البلدية هيكلية منظمة موثقة وإنما يـتم إتبـاع هيكليـة عشوائية، لا يوجد وصف وظيفي للموظفين مما يضعف من حرية الموظف في اتخاذ القرار ضمن صلاحيته ويحصل عملية تقييم للموظفين تستند إلى الرأي الشخصي أكثر من المنهجية العلميـة، لا يوجد قسم للأرشفة في البلدية وإنما يتم الحفظ عند الموظفين كل حسب اختصاصه، لا يوجد نظـام تعيين بل تقوم البلدية بتعيين من تراه مناسبا وبعدها تأخذ موافقة الحكم المحلي، لا يوجد نظام تقييم أو نظام حوافز، لا يوجد لدى البلدية آلية للتعرف على احتياجات الموظفين التدريبية، لا يتم رصـد ميزانية خاصة بالتدريب، لا توجد آلية لمتابعة أداء الموظفين بعد إنهاء الدورة، لا يوجـد منهجيـة واضحة لعقد اجتماعات ولقاءات مع الموظفين، لا توجد آلية واضـحة لاجتمـاع المـوظفين مـع الإدارة، لا توجد تعليمات واضحة حول كيفية القيام بالمشتريات التي تحتاج إلى مناقـصة، لا يـتم إصدار تقارير إدارية عن سير العمل بشكل دوري، لا يتم التدقيق على عمل الموظفين بشكل دوري وإنما يتم التدقيق على البلدية من قبل بلدية الرقابة الحكومية، لا توجد خطة شاملة لتطـوير البلديـة على مدار السنوات المقبلة. وقد انبثق عن هذه الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة إيجاد هيكلية تنظيمية للبلدية بما يتناسب واحتياجات البلدية المستقبلية، تطوير وتوثيق إجـراءات العمـل الخاصة بالخدمات التي تقدمها البلدية وتجميعها ضمن كتيب واحد يكون بمثابة مرجعية للمـوظفين والمواطنين، استحداث قسم للأرشفة في البلدية، تطوير إجراءات ونماذج خاصة بعملية المـشتريات وتقييم العروض، تطوير نظام خاص بالموظفين يشمل إجراءات التوظيف، التقييم، الحوافز، التقاعد،

الرواتب، الدرجات، وضع خطة للتدريب تتضمن أعداد موازنة للتدريب والتطوير، تطـوير آليـة للاجتماع مع المواطنين والتعرف على آرائهم في عملية التطوير، وضع آلية لاجتماع الموظفين مع الإدارة وكذلك وضع آلية للاتصال مع الإدارة تتمثل في اعتماد نظام التقارير الدورية، إدخال مبـدأ التدقيق الداخلي على الأعمال المنفذة في البلدية، عمل خطة إسـتراتيجية تتـضمن تـصور عـن التطوير المنشود خلال مدة الخطة على أن تشمل هذه الخطة الموارد البـشرية والماليـة والفنيـة والاحتياجات المجتمعية.

دراسة قام بها الباحث حسين خليل محمد عبد القادر بعنوان " البلديات الفلسطينية دورها في التنمية الإدارية والمالية والقانونية " 2007 وقد كانت هذه الدراسة على قسمين: القسم الأول: ويبحث فـي التنظيم القانوني والهيكلي للهيئات المحلية والتطور التاريخي لنظام البلديات المحليـة الفلـسطينية، كذلك تطرقت الدراسة إلى تصنيف البلديات وكيفية بناء الهياكل التنظيمية، تفـويض الـصلاحيات، الأوصاف الوظيفية، تقييم الأداء للهيئات المحلية والعاملين فيها. أما القسم الثاني: تطرقت الدراسـة إلى البلديات ودورها في التنمية الاقتصادية والمالية والإدارية والمعوقات التـي تواجـه البلـديات المحلية في إحداث التنمية وماهية وظائف البلديات. بينت الدراسة العلاقة مـا بـين وزارة الحكـم المحلي والبلديات وإمكانية تطوير هذه البلديات، طريقة التعيين، الرقابة الداخلية والخارجية وتطوير الأنظمة الخاصة بالموظفين في تلك البلديات. وقد توصلت الدراسة بعد التحليل إلى مجموعـة مـن النتائج منها ؛ أن الأسلوب الإداري المطبق في البلديات يتصف بالمركزية في اتخاذ القرار، وانـه يوجد تخطيط استراتيجي دائم ومؤقت للنشاطات التي تقدمها البلديات، و اعتمـاد البلـديات علـى التمويل الخارجي بنسبة كبيرة، بالإضافة إلى ذلك أن البلديات تعاني مـن ضـعف فـي تحـصيل الإيرادات من المواطنين. وقد تركزت توصيات الباحث حول أبعاد التنمية المحلية موضوع الدراسة وذلك من اجل إحداث تنمية شاملة في هذه البلديات على كافة الأصعدة حيث يمكن إجمال التوصيات كما يلي: (إلزام البلديات بالرقابة الداخلية بحيث يتم توظيف موظفين خاصين بالرقابة يتم إعطـائهم الصلاحيات الكافية للرقابة على كافة أعمال البلدية وتكون علاقتهم مباشرة مع مجلس البلدية، تكثيف الاجتماعات مع المجتمع المحلي واطلاعهم على مخططات ونشاطات البلدية سـواء المـستقبلية أو السابقة واستشارتهم في القضايا التي تحتاج إلى مساعدة ونقل المعلومات للجمهور بطريقة واضحة ومتوازنة ومسؤولة والسماح لقطاعات المجتمع المحلي المختلفة بالمشاركة والاطلاع على نشاطات البلديات المحلية وذلك من خلال الاتصال والتواصل عن طريـق إقامـة النـدوات والمحاضـرات المقترحة كآلية من آليات المشاركة في صنع القرار وإتاحة الفرصة للمجتمع المحلي بمراقبـة أداء البلدية المالي من خلال النشرات المالية لنشاطات البلدية عبر الأجهزة الإعلامية المختلفة، تطـوير النظام المحاسبي الخاص بالبلديات بحيث يتم تطبيق الاستحقاق المعدل المحاسبي لما له من ميـزات

محاسبية لها مردود ايجابي على موازنة البلديات الفلسطينية وانه يعطي قائمة صحيحة بالموجودات والالتزامات ويفصل بين العمليات الإرادية والرأسمالية، تشجيع البلديات لعمل مشاريع مدرة لـربح لدعم موازنات البلديات التي تعاني من عجز مالي باستمرار.

وفي دراسة قام بها الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية بعنوان " مشروع دعم الإصلاحات في نظـام الحكم المحلي الفلسطيني " لسنة (2004) م وقد اشرف على أعداد هذه الدراسة فريق عمـل ضـم مندوبين عن وزارة الحكم المحلي الفلسطيني والاتحاد الفلسطيني للهيئات المحليـة، وممثـل عـن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع الحكم المحلي الفلسطيني مـن خمسة جوانب وهي (الإطار القانوني، الإطار الإداري، الإطار المالي، الإطار التخطيطي، الإطـار الهندسي ومرافق البنية التحتية)، وقد خلصت الدراسة إلى أن نظام الحكم المحلي الفلسطيني بـشقيه سواء كانت وزارة الحكم المحلي أو البلديات الفلسطينية بحاجة إلى إعادة إنعـاش وإصـلاح فـي الجوانب المذكورة. وقد قام فريق العمل بوضع توصيات مستقبلية تهدف إلى إصلاح واقـع الحكـم المحلي ومن ضمنه البلديات الفلسطينية ومن هذه التوصيات ؛ تحسين مستوى اللامركزية الإداريـة والمالية في نظام الحكم الفلسطيني، تعزيز القدرات المؤسساتية والإدارية لهدا النظام بجميع مكوناته، زيادة نطاق مشاركة المواطنين في نشاطات البلديات، رفع مستوى الشفافية والمساءلة في علاقة هذه البلديات مع الرأي العام، زيادة وتنويع البدائل المتاحة لهيئات الحكم المحلي لتوليد الموارد الماليـة الكافية للوصول إلى الاستدامة المالية الذاتية، تعزيز قدرات البلديات الفلسطينية عن طريق ؛ إعـادة هيكلية البناء الداخلي للهيئات المحلية من حيث هياكلها التنظيمية وأنظمة التشغيل والرقابة الداخلية و تصميم نظام مالي (محاسبي) محوسب ومبني على أساس الاستحقاق بدلا من الأساس النقدي المتبع حاليا لدى معظم البلديات وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية وفق الاحتياجات والأولويات مع التركيز على مهارة الإدارة المالية وإعداد الموازنات وإدارة المشاريع وتوسيع المشاركة الجماهيرية في الـشأن المحلي.

وفي دراسة " قام بها الباحث (معـروف زهـران) لـسنة (1999 – 2004) م بعنـوان" مقارنـة اختصاصات واستراتيجيات البلديات والبلديات وأثارها في المشاركة والتنمية " والتي قامـت علـى فرضية رئيسيه تقول انه كلما منح النظام السياسي مزيدا مـن الاختـصاصات والأدوات للهيئـات المحلية في قوانينه وأنظمته المحلية في ظل توافر الموارد الماليـة وسـيادة القـانون والاسـتقرار السياسي كلما تكرست اللامركزية الإدارية وزادت الفعالية وتعددت الاستراتيجيات و تعززت سبل مشاركة الجمهور. وكانت تهدف الدراسة إلى ما يلي: دراسة المقومات والأدوات التي يمكن لرؤساء البلديات من خلال تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، اكتشاف نقاط الـضعف فـي عمـل البلـديات

الفلسطينية مركزة على أداء الرؤساء وما يعكس ذلك من فوضى ونقص في الخـدمات الأساسـية، وإعاقة في عملية التنمية، المساهمة في النهوض بالمجتمع المحلي الفلسطيني من خلال تحسين أداء البلديات الفلسطينية وتعزيز المشاركة، الوصول إلـى التوصـيات اللازمـة للنهـوض بالبلـديات الفلسطينية من خلال تكريس مقومات الحكم الصالح من ديمقراطية، لامركزية، مشاركة، شـفافية. وقد خلصت دراسة " معروف زهران " إلى ما يلي: ضعف الموارد الذاتية للهيئات المحلية ونقـص كفاءة توظيف هذه الموارد، ضرورة الأخذ بنظام اللامركزية في الإدارة المحلية باعتبـاره النظـام الأمثل للتنظيم الإداري في الدولة مع اشتراط مؤهلات معينة لكل مستوى إداري وتدعيم ذلك مـن خلال دورات تدريبية وورش عمل، ضرورة دمج البلديات المحلية الفلسطينية الصغيرة الحجم مـع بعضها البعض وتشكيل مجالس خدمات مشتركة لأنه من خلال ذلك يتم تقلـيص التكلفـة الماليـة، إهمال مشاركة المواطنين والمؤسسات الأهلية والقطاع الخاص في صناعة القرار وتنفيـذه وتقـويم نتائجه. وحتى تكون هناك مشاركة حقيقية في التنمية يجب علـى المـواطنين أفـرادا وجماعـات ومنظمات المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للهيئات المحلية.

دراسة قامت بها مجموعة النخبة للاستشارات الإداريـة، 2006 بعنـوان " تحديـد الاحتياجـات التدريبية وتطوير مناهج التدريب " ؛ لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفي وزارة الحكـم المحلـي والبلديات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك عدد كافي من الكوادر البشرية في الوزارة والبلديات المحلية ذات التأهيـل العلمـي المرمـوق ولـديها الاستعداد والقدرة لاكتساب مهارات جديدة والمضي قدما في التعلـيم المـستمر وكـذلك أظهـرت الدراسة أن هناك احتياجات تدريبية أساسية في كافة المجالات الإدارية والمالية والفنيـة للـوزارة والبلديات وقد دل على ذلك مؤشرات منها: (ضعف الاتصالات الداخلية، ضـعف فـي اسـتخدام التكنولوجيا الحديثة، ضعف في القدرة على التخطيط وإدارة المشاريع والإدارة المالية.

دراسة قام بها الباحث احمد محمد صيام لسنة 2004 بعنـوان " قيـاس الأداء للمجـالس البلديـة الفلسطينية " ؛ هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج دليل يصلح لقياس أداء البلـديات الفلـسطينية ولغرض ذلك قام الباحث بدراسة أوضاع (6) بلديات في الضفة الغربية على اختلاف فئاتهـا مـن اجل التعرف على أداء تلك البلديات في المجالات التالية: مقدار إلمام رئـيس وأعـضاء البلـديات بالقوانين والتشريعات، مدى تأثير البلديات المحلية في استحداث أو إلغاء أو تعديل مـواد قانونيـة، مدى التزام البلديات بوضع خطط إستراتيجية للعمل، آلية إعداد البلديات للميزانيات الـسنوية، آليـة إدارة الأموال في تلك البلديات ومدى الالتزام بالشفافية واللوائح والأنظمة، مدى التـزام البلـديات الفلسطينية بالديمقراطية المجتمعية وهل تقوم هذه البلديات بنشر تقاريرها المالية والإداريـة علـى

المجتمع المحلي، مدى التزام المواطنين بتسديد ما عليهم من ديون لصالح البلديات. وقـد توصـلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: (قلة معرفة أعضاء المجالس البلديـة والمـوظفين بقـانون البلديات، هناك ضعف في التخطيط الاستراتيجي لدى تلك البلديات، يوجد لدى تلك البلديات هياكـل تنظيمية واضحة ونظام داخلي محدد، تقوم البلديات بإتباع آلية صحيحة نوعا ما عند أعداد الميزانية السنوية، لا تقوم تلك البلديات بنشر تقاريرها المالية والإدارية على المواطنين).

2.12.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة أعدها المكتب الوطني للسلطات المحلية/ كانبرا- استراليا عـام 2000، بعنـوان" مـساعدة رابطة الشعوب البريطانية للمشاريع المحلية". هدفت هذه الدراسة إلى تحـسين وتطـوير قـدرات السلطات المحلية لرابطة الشعوب البريطانية وذلك عن طريق تقديم المساعدات الماليـة والهبـات بحيث تؤدي إلى تقوية هذه السلطات وتعزيز دورها في بناء المجتمع وتطوير أدائهـا وإجراءاتهـا ورفع قدرتها على التخطيط بما يحقق الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها.

أما الدراسة التي أعدها مركز التنمية المتواصلة للتدريب وبناء القدرات (الموئل) عام 2003 والتي تم تقديمها إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، فهي عبارة عن سلسلة مـن الدراسـات جاءت بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية للأعضاء والعاملين في الحكم المحلي في كافة أنحـاء العالم باعتبار أن تدريب المسؤولين والأجهزة التنفيذية في البلديات يعتبر من أكثر المجالات إلحاحاً وذلك من أجل خلق تنمية محلية وإدارة البلديات خاصة بعد أن قطعت البلديات في بعـض البلـدان شوطاً بعيداً في ترسيخ الديمقراطية والمشاركة.

لقد قام (الموئل) بإعداد هذه الدراسات من أجل رفع كفاءة العاملين في البلديات والعمل والتفـاوض بفاعلية، ولذلك تضمنت الدراسات تقرير السياسات، وتسير الأنشطة الماليـة والإداريـة للبلـديات خاصة بعد أن شرعت عدد من الدول الغير ديمقراطية من ناحية الحكم المحلي مثل نيبال، بولنـدا، بارجواي، إلى إجراء الانتخابات. بالإضافة إلى ذلك فقد تصدرت الاحتياجات التدريبية جدول أعمال الدول التي رسخت الديمقراطية مثل الولايات المتحدة، الأكوادور، الهند.

أما دراسة (ألن دوبن، سيدون أمريلي، 1992) بدراسة بعنوان "حاجة السلطات المحلية للتدريب" تم مناقشة هذه الدراسة من قبل المختصين في المؤتمر الثاني الاتحاد العالمي للسلطات المحلية والـذي انعقد في اسطنبول عام 1992 وقد تلخصت مشكلة الدراسة في الحاجة الملحة لوضع استراتيجات

تدريبية تواجه التغير في حجم المدن والمجتمعات، وكذلك التغيير في نمط الاستهلاك وتوقعات المجتمعات من سلطاتها المحلية في ظل محدودية الموارد بالإضافة إلى التغيرات السياسية والاجتماعية وظهور ممنظمات المجتمع المدني. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تطوير وتنمية الموارد البشرية في السلطات المحلية أمراً ضرورياً للمحافظة على مستوى الخدمات التي تقدمها البلديات واستدامتها. من هنا جاءت توجيهات المجتمعين وكذلك الباحث على ضرورة وضع استراتيجيات تدريبية لجميع السلطات المحلية في الاتحاد مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل هيئة في كل دوله.

أما دراسة (Gainey 2003) بعنوان" المصدر الخارجي للتدريب والتطوير والعوامل التأثيرية" إذ هدفت هذه الدراسة إلى الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها أن التدريب ركن أساسي من أركان عملية التطوير في المؤسسة وكذلك يعمل التدريب على تعزيز الإنتاجية وزيادتها وتحسين نوعية الخدمة.

أما دراسة (Wayne، 2001) بعنوان "تطوير إدارة الأعمال والتعليم " تهدف هذه الدراسة إلى تعريف المديرين بأن تحسين مستوى العمل يجب أن يرتكز على النواحي الحرفية والمهنية (فنية وإدارية) لدى كادر العمل في المؤسسة وقد أظهرت الدراسة أن مهارة الفرد في الاتصال مع الجمهور والزملاء لها علاقة إيجابية على الإنتاجية وقبوله للتغير، وكذلك فإن المكافأت والحوافز تلعب دوراً أساسياً في زيادة الإنتاجية.

أما الدراسة التي أعدتها مجموعة نوردك الاستشارية بعنوان " إعادة هيكلة الحكم المحلي في تنزانيا، 1999)، هدفت هذه الدراسة إلى إعادة هيكلية الحكم المحلي في تنزانيا لما تحققه مؤسسات الحكم المحلي من فوائد في إعادة الهيكلة تتمثل في إعادة تجديد تقديم الخدمات للجمهور، تقليل التكلفة المالية للسلع المقدمة، بالإضافة إلى تسهيل الإجراءات المتبعة في تقديم الخدمات. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة اعتبار الهيكلية أو إعادة الهيكلية الركيزة الأساسية في تطوير وعمل الإدارات والحكم المحلي باعتبارها تحقق الاستقلالية المالية والإدارية بالإضافة إلى المشاركة المجتمعية وتجسيد مبدأ الديمقراطية ومراقبة الأداء، وكذلك العمل على تجديد مصادر الدخل لدى الحكم المحلي.

وبنظرة للدراسات الأجنبية ومن وجهة نظر الباحث يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات الأجنبية قد ركزت على تنمية الموارد البشرية واعتبرت تدريب هذه الموارد من الأولويات، ويعود السبب في

ذلك إلى أن الموارد البشرية تعتبر من أهم مصادر التطوير علاوة على أن قطاع الحكم المحلي في العالم المتقدم قد قطع شوطاً طويلاً في مجال التطوير من حيث الإجراءات، الاستراتيجيات، النشاطات، والخدمات المقدمة للجمهور.

الفصل الثالث

منهجية وطريقة وإجراءات الدراسة:

سيعالج الباحث في هذا الفصل طريقة الدراسة وإجراءاتها من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، صدق الأداة وثباتها، طريقة توزيع أداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

اتبع الباحث المنهج الوصفي ليبين واقع العملية الإدارية في البلديات المستحدثة وكذلك لجأ الباحث إلى إتباع أسلوب البحث المكتبي من اجل تكوين إطار نظري للدراسة من خلال دراسة المراجع والكتب والدوريات الصادرة عن جهات لها علاقة بالبلديات بالإضافة إلى دراسة القوانين والتشريعات والأنظمة التي لها علاقة بالبلديات الفلسطينية المستحدثة أضف إلى ذلك استخدام الباحث الاستبيان لقياس واقع التطوير الإداري في البلديات المستحدثة.

2.3 مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة هي عينة الدراسة حيث تم توزيع (120) استبانة على مجتمع الدراسة تم استعادة (106) استبانات، وتعتبر هذه النسبة جيدة. يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء ومدراء شؤون الموظفين ومحاسبين، ومهندسين البلديات المستحدثة على اختلاف فئاتها (ب + ج + د) في منطقة الخليل وبيت لحم إذ يبلغ عدد البلديات المستحدثة في المحافظتين (20) بلدية منها (7) في محافظة بيت لحم وهي (جناته، زعترة، الخضر، بيت فجار، العبيدية، تقوع، الدوحة).
و (13) بلدية في محافظة الخليل وهي (السموع، الظاهرية، بني نعيم، بيت أمر، تفوح، بيت أولا، صوريف، إذنا، ترقوميا، بيت عوا، خراس، الشيوخ، سعير).

3.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث عدة أدوات لجمع المعلومات والبيانات منها إجراء المقابلات والزيارات والاطـلاع على السجلات وتحليلها بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لقياس واقع التطـوير الإداري في البلديات الفلسطينية كون هذه الأداة مهمة وفعالة لأغراض الدراسة. الملحق (2.1) وقد تكونـت الاستبانة من جزأين:

1.3.3. الجزء الأول من الاستبانة:

يحتوي على البيانات الأولية عن الشخص المبحوث الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة وتشمل هذه البيانات ما يلي: النوع الاجتماعي (الجنس)، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في المؤسسة، الدورات التدريبية.

2.3.3. الجزء الثاني من الاستبانة:

ويتكون هذا الجزء من عدة مجالات ويهدف الباحث من دراسة هذه المجالات التعرف على واقع التطوير الإداري في البلديات المستحدثة وهذه المجالات هي كما يلي: (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، التعيينات، التشريعات والقوانين، الاتصالات الإدارية، التدريب، تكنولوجيا المعلومات، التصنيف والوصف الوظيفي، الرقابة والمتابعة والتقويم، الرواتب والحوافز والعقوبات، المشاركة المجتمعية، الإدارة المالية، العطاءات والمشتريات، رخص الأبنية، تحصيل الرسوم والجباية، الأرشيف وحفظ الملفات).

3.3.3. سلم الإجابات:

يتكون سلم الإجابات للاستبانة المستخدمة من خمس خانات حسب السلم وهي كما يلي:

- أوافق بشدة: تدل على أن البلدية تعطي (المفحوص) أكثر مما يتوقع في موضوع التطوير الإداري في البلدية.
- أوافق: تدل هذه الإجابة أن البلدية تعطي المفحوص كما يتوقع فـي موضـوع التطـوير الإداري في البلدية.

- لا ادري: تدل هذه الإجابة على أن المفحوص غير قادر على تحديد موافقته أو معارضته لبرنامج التطوير الإداري.
- أعارض: تدل هذه الإجابة على أن البلدية تعطي المفحوص اقل مما كان يتوقع في التطوير الإداري في البلدية.
- أعارض بشدة: تدل هذه الإجابة على أن البلدية تعطي المفحوص اقل بكثير مما كان يتوقع في التطوير الإداري في البلدية.

4.3.3. صدق الأداة:

من اجل التأكد من صدق الأداة (الاستبانة) قام الباحث بعرض الاستبانة على مختصين في مجال الإدارة العامة بالإضافة إلى تدقيق الاستبانة من الناحية اللغوية، وقياس درجة انسجام الفقرات وقد كان لاقتراحات وملاحظات هؤلاء المختصين دور كبير في تحسين الاستبانة من حيث الصياغة اللغوية أو درجة الانسجام بين الفقرات وعليه اعتبرت الأداة صادقة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة.

5.3.3. ثبات الأداة:

قام الباحث باستخدام معامل معادلة كرونباخ الفا من اجل قياس ثبات الأداة وقد بلغت قيمة هذا المعامل (97.5) وهذه قيمة مرتفعة وتخول الباحث باستخدام أداة الدراسة في البحث بموثوقية.

6.3.3. إجراءات توزيع الاستبانة:

بعد حصول الباحث على خطاب من جامعة القدس/ معهد التنمية المستدامة، موجهه إلى من يهمه الأمر في وزارة الحكم المحلي والبلديات يبين أن الباحث يقوم بعمل دراسة بعنوان "التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة " جنوب الضفة الغربية، وذلك من اجل تسهيل مهمته، وبناءا علية قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة في منطقة جنوب الضفة الغربية.

4.3 مجالات الدراسة

احتوت الاستبانة على مجالين:

1.4.3. المجال الأول:

معلومات عامة وشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سـنوات الخبـرة، الـدورات التدريبية).

2.4.3. المجال الثاني:

وهو يتكون من الفقرات الفنية التالية: (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكـل التنظيمـي، التعيينـات، التشريعات والقوانين، الاتصالات الإدارية، التدريب، تكنولوجيا المعلومات، التـصنيف والوصـف الوظيفي، الرقابة والمتابعة والتقويم، الرواتب والحوافز والعقوبات، المـشاركة المجتمعيـة، الإدارة المالية، العطاءات والمشتريات، رخص الأبنية، تحصيل الرسـوم والجبايـة، الأرشـيف وحفـظ الملفات).

5.3 المعالجة الإحصائية

يعد جمع بيانات الدراسة ومراجعتها وتدقيقها ثم إدخالها إلى الحاسوب من اجـل تحويـل البيانـات اللفظية إلى رقمية، ثم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسـطات الحـسابية، والانحرافـات المعيارية ومعادلة كرونباخ ألفا واختبار T واختبار تحليل التباين الأحادي وذلك للإجابة عن أسـئلة الدراسة وفرضياتها.

الفصل الرابع

النتائج

وصف لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة من واقع التطوير الإداري في تلـك البلديات حسب أسئلة الدراسة:

يتناول هذا الفصل وصفا لنتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها.

1.4 فرضيات الدراسة

نصت الفرضية الأولى والمتعلقة بالنوع الاجتماعي للمبحوثين على أنه لا توجد فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات واقع التطـوير الإداري فـي البلـديات الفلسطينية المستحدثة من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى النوع الاجتماعي

ولإثبات صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار (T) وذلك لاختبار دلالة الفـروض وفقـا لمتغير النوع الاجتماعي على كل بعد من أبعاد الدراسـة (الأهـداف والاسـتراتيجيات، الهيكـل التنظيمي، التعيينات، التشريعات والقوانين، الاتصالات الإدارية، التدريب، تكنولوجيا المعلومـات، التصنيف والوصف الوظيفي، الرقابة والمتابعة والتقويم، الرواتب والحوافز والعقوبات، المـشاركة المجتمعية، الإدارة المالية، العطاءات والمشتريات، رخص الأبنية، تحـصيل الرسـوم والجبايـة، الأرشيف وحفظ الملفات). الجدول (1.4-أ و 1.4-ب) يبين المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية في واقع التطوير الإداري وفقا لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس).

جدول 1.4-أ: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطوير الإداري وفقـا لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس).

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مجال الأهداف والاستراتيجيات	ذكر	89	3.0618	10.01123	-0.0416	104	0.0678
	أنثى	17	3.1814	0.09215			
مجال الهيكل التنظيمي	ذكر	89	3.4429	0.08664	-0.0120	104	0.0904
	أنثى	17	3.4706	0.08888			
مجال التعيينات	ذكر	89	3.1966	0.08610	-0.0015	104	0.0988
	أنثى	17	3.2000	0.07089			
مجال التشريعات والقوانين	ذكر	89	3.0177	0.09841	0.0908	104	0.0366
	أنثى	17	2.7899	0.07163			
مجال الاتصالات الإدارية	ذكر	89	3.1978	0.08008	-0.0291	104	0.0771
	أنثى	17	3.2588	0.07442			
مجال التدريب	ذكر	89	2.8909	10.00584	0.0775	104	0.0440
	أنثى	17	2.6807	0.08137			
مجال تكنولوجيا المعلومات	ذكر	89	2.8427	0.08427	0.0361	104	0.0719
	أنثى	17	2.7647	0.06526			
مجال التصنيف والوصف الوظيفي	ذكر	89	2.9120	10.01343	0.0266	104	0.0791
	أنثى	17	2.8333	10.00291			
مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	ذكر	89	2.8006	10.01535	0.0569	104	0.0571
	أنثى	17	2.6324	0.8965			
مجال الرواتب والحوافز والعقوبات	ذكر	89	2.8834	1.0907	0.545	104	0.587
	أنثى	17	2.7279	1.0070			
مجال المشاركة المجتمعية	ذكر	89	3.3581	.8476	0.386	104	0.700
	أنثى	17	3.2721	.8080			
مجال الإدارة المالية	ذكر	89	3.6180	.8354	0.786	104	0.434
	أنثى	17	3.4412	.9269			
مجال العطاءات والمشتريات	ذكر	89	3.8910	.8703	1.303	104	0.195
	أنثى	17	3.5882	0.9185			

جدول 1.4-ب: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطوير الإداري وفقـا لمتغير النوع الاجتماعي (الجنس).

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مجال رخص الأبنية	ذكر	89	3.3473	0.7018	0.941	104	0.349
	أنثى	17	3.1711	0.7385			
مجال تحصيل الرسوم الجباية	ذكر	89	3.5048	0.7599	0.676	104	0.501
	أنثى	17	3.3655	0.8748			
مجال الأرشيف وحفظ الملفات	ذكر	89	3.2697	0.8914	0.702	104	0.484
	أنثى	17	3.1059	0.8250			
المجال الكلي	ذكر	89	3.2510	0.7646	0.533	104	0.595
	أنثى	17	3.1446	0.6935			

تبين من الجدولين (1.4-أ و 1.4-ب) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq$ 0.05) بين الذكور والإناث في متوسطات درجات واقع التطوير الإداري في البلديات المحلية الفلسطينية المستحدثة لكل بعد من أبعاد الدراسة. فيما يتعلق بمجال الأهداف والاستراتيجيات فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.06) بينما حصل الإناث على (3.18) لنفس المجال، أما في مجال التدريب فقد بلغ المتوسط الحسابي للذكور (2.89) بينما حصل الإناث على (2.68). أما بخصوص مجال الرقابة والمتابعة فقد حصل الذكور على (2.80) بينما حصل الإناث على (2.63)، أما فيما يتعلق بمجال الهيكل التنظيمي فقد حصل الذكور على متوسط حسابي (3.44)، والإناث على متوسط حسابي (3.47) وكذلك في مجال المشاركة المجتمعية فقد حصل الذكور على متوسط حسابي (3.35) بينما حصل الإناث على (3.27)، أما في مجال الأرشيف وحفظ الملفات فقد حصل الذكور على متوسط حسابي (3.26)، بينما حصل الإناث على متوسط حسابي (3.18).

وبشكل عام فإن جميع المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الدراسة متقاربة وغير دالة إحصائياً على اختلاف الجنس فإن ذلك يعني عدم وجود فروق حول واقع التطوير الإداري في البلديات المستحدثة يعزى إلى جنس المبحوثين وربما يعود السبب في ذلك رغبة كلا الجنسين في إحداث تطوير في البلديات ومعرفتهم جميعاً بحاجة البلديات إلى التطوير.

نصت الفرضية الثانية التي تتعلق بالفئة العمرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات درجات واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى الفئة العمرية (اقل من 25 سنة، 26 – 35، 36 – 45، 46 – 60).

ولهذه الغاية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسة: (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، التعيينات، التشريعات والقوانين، الاتصالات الإدارية، التدريب، تكنولوجيا المعلومات، التصنيف والوصف الوظيفي، الرقابة والمتابعة والتقويم، الرواتب والحوافز والعقوبات، المشاركة المجتمعية، الإدارة المالية، العطاءات والمشتريات، رخص الأبنية، تحصيل الرسوم والجباية، الأرشيف وحفظ الملفات، البعد الكلي).

جدول 2.4-أ: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير الإداري وفقا لمتغير الفئة العمرية.

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الأهداف والاستراتيجيات	دون 25 سنة	5	3.7000	0.9549
	25 - 35	42	3.0258	1.0396
	36 - 45	30	2.8306	1.0895
	46 - 60	29	3.3132	1.1148
	المجموع	106	3.0810	1.0809
مجال الهيكل التنظيمي	دون 25 سنة	5	3.7167	0.3151
	25 - 35	42	3.5020	0.8659
	36 - 45	30	3.2750	0.7600
	46 - 60	29	3.5000	1.0238
	المجموع	106	3.4473	0.8657
مجال التعيينات	دون 25 سنة	5	3.2800	0.3701
	25 - 35	42	3.1786	0.8581
	36 - 45	30	3.0700	0.6773
	46 - 60	29	3.3414	1.0016
	المجموع	106	3.1972	0.8353

جدول 2.4-ب: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير الإداري وفقا لمتغير الفئة العمرية.

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال التشريعات والقوانين	دون 25 سنة	5	3.4857	0.5111
	35 - 25	42	2.8639	1.0190
	45 - 36	30	2.8238	0.7387
	60 - 46	29	3.2266	1.0418
	المجموع	106	2.9811	0.9470
مجال الاتصالات الإدارية	دون 25 سنة	5	3.6000	0.6164
	35 - 25	42	3.2286	0.7346
	45 - 36	30	3.0133	0.7555
	60 – 46	29	3.3103	0.9049
	المجموع	106	3.2075	0.7889
مجال التدريب	دون 25 سنة	5	3.2857	0.8978
	35 - 25	42	2.8061	1.0296
	45 - 36	30	2.7905	0.8963
	60 - 46	29	2.9261	1.1728
	المجموع	106	2.8571	1.0226
مجال تكنولوجيا المعلومات	دون 25 سنة	5	3.0857	0.1278
	35 - 25	42	2.7959	0.7939
	45 - 36	30	2.6810	0.6623
	60 - 46	29	2.9901	1.0173
	المجموع	106	2.8302	0.8129
مجال التصنيف والوصـف الوظيفي	دون 25 سنة	5	3.8000	1.2605
	35 - 25	42	2.7857	1.0348
	45 - 36	30	2.6556	1.0540
	60 - 46	29	3.1609	1.1865
	المجموع	106	2.8994	1.1138
مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	دون 25 سنة	5	3.3750	0.8197
	35 - 25	42	2.6964	1.1450
	45 - 36	30	2.6292	1.0492
	60 - 46	29	2.9310	1.1738
	المجموع	106	2.7736	1.1142

جدول 2.4-ج: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير الإداري وفقا لمتغير الفئة العمرية.

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الرواتب والحوافز والعقوبات	دون 25 سنة	5	3.7000	1.3624
	35 - 25	42	2.7857	1.0992
	45 - 36	30	2.6417	0.9687
	60 - 46	29	3.0431	1.0508
	المجموع	106	2.8585	1.0746
مجال المشاركة المجتمعية	دون 25 سنة	5	3.9500	0.7104
	35 - 25	42	3.3185	0.8116
	45 - 36	30	3.2667	0.6852
	60 - 46	29	3.3578	1.0192
	المجموع	106	3.3443	0.8382
مجال الإدارة المالية	دون 25 سنة	5	3.1333	0.3206
	35 - 25	42	3.6230	0.8172
	45 - 36	30	3.5278	0.7815
	60 - 46	29	3.6839	1.0114
	المجموع	106	3.5896	0.8486
مجال العطاءات والمشتريات	دون 25 سنة	5	3.9200	0.5450
	35 - 25	42	3.7667	0.9014
	45 - 36	30	3.8233	0.7851
	60 – 46	29	3.9586	1.0073
	المجموع	106	3.8425	0.8808
مجال رخص الأبنية	دون 25 سنة	5	3.8364	0.6876
	35 – 25	42	3.2944	0.6900
	45 – 36	30	3.1879	0.5268
	60 – 46	29	3.4013	0.8657
	المجموع	106	3.3190	0.7072
مجال تحصيل الرسوم والجباية	دون 25 سنة	5	3.3286	0.4673
	35 – 25	42	3.5204	0.8664
	45 – 36	30	3.3690	0.6213
	60 – 46	29	3.5714	0.8387
	المجموع	106	3.4825	0.7767

جدول 2.4-د: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير الإداري وفقا لمتغير الفئة العمرية.

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الأرشيف وحفظ الملفات	دون 25 سنة	5	3.8000	0.6633
	35 – 25	42	3.2667	0.8809
	45 – 36	30	3.0800	0.7959
	60 – 46	29	3.2828	0.9791
	المجموع	106	3.2434	0.8794
المجال الكلي	دون 25 سنة	5	3.5521	0.5372
	35 – 25	42	3.2088	0.7324
	45 – 36	30	3.0953	0.6266
	60 – 46	29	3.3589	0.9105
	المجموع	106	3.2339	0.7516

وبالنظر إلى الجداول (2.4-أ، 2.4.ب، 2.4-ج، 2.4-د) نلاحظ مجال الأهداف والاستراتيجيات قد حصل على متوسط حسابي بلغ (3.7) للفئة العمرية الأولى بينما حصلت الفئة العمرية الثانية على متوسط حسابي (3.02) وأما الفئة العمرية الثالثة فقد حصلت على متوسط حسابي (2.83)، وحصلت الفئة العمرية الرابعة على متوسط حسابي (3.31).

أما إذا انتقلنا إلى المشاركة المجتمعية فنرى أن العينة العمرية الأولى قد حصلت على متوسط حسابي (3.95)، بينما حصلت الفئة العمرية الثانية على متوسط حسابي (3.31)، وحصلت الفئة العمرية الثالثة على متوسط حسابي (3.26)، أما الفئة العمرية الرابعة فقد حصلت على متوسط حسابي (3.35). أما مجال تحصيل الرسوم والجباية فقد حصلت الفئة العمرية الأولى على متوسط حسابي (3.32)، وحصلت الفئة العمرية الثانية على متوسط حسابي (3.52)، بينما حصلت الفئة العمرية الثالثة على متوسط حسابي (3.36)، وقد حصلت الفئة العمرية الرابعة على متوسط حسابي (3.57). أما في مجال الرقابة والمتابعة والتقويم فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.37) للفئة العمرية الأولى و (3.93) للفئة العمرية الرابعة. وبما أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الدراسة على اختلاف الفئات العمرية متقاربة وغير دالة إحصائياً فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق حول واقع التطوير الإداري في البلديات المستحدثة يعزى إلى متغير العمر ويعود السبب في ذلك إلى أن الفئات العمرية الصغيرة حديثة التعيين ترغب في إحداث تطوير حقيقي

وكذلك الفئات العمرية الكبيرة وجميعهم يعملون في نفس المجال ويتلقون نفس التعليمات. ولاختبـار دلالة الفروض حول واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة قام الباحث باسـتخدام تحليل التباين الأحادي والجدولين (3.4-أ و3.4-ب) يبين تحليل التباين الأحادي وفقا للفئة العمرية.

جدول 3.4-أ: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا للفئة العمرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال الأهداف والاستراتيجيات	بين المجموعات	5.489	3	1.830	1.593	0.196
	داخل المجموعات	117.184	102	1.149		
	المجموع	122.673	105			
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.460	3	0.487	0.642	0.589
	داخل المجموعات	77.239	102	0.757		
	المجموع	78.699	105			
مجال التعيينات	بين المجموعات	1.137	3	0.379	0.536	0.659
	داخل المجموعات	72.132	102	0.707		
	المجموع	73.269	105			
مجال التشريعات والقوانين	بين المجموعات	4.340	3	1.447	1.643	0.184
	داخل المجموعات	89.827	102	0.881		
	المجموع	94.166	105			
مجال الاتصالات الإدارية	بين المجموعات	2.227	3	0.742	1.199	0.314
	داخل المجموعات	63.127	102	0.619		
	المجموع	65.354	105			
مجال التدريب	بين المجموعات	1.299	3	0.433	0.407	0.748
	داخل المجموعات	108.497	102	1.064		
	المجموع	109.796	105			
مجال تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	1.786	3	0.595	0.898	0.445
	داخل المجموعات	67.606	102	0.663		
	المجموع	69.392	105			
مجال التصنيف والوصف الوظيفي	بين المجموعات	8.365	3	2.788	2.333	0.078
	داخل المجموعات	121.895	102	1.195		
	المجموع	130.260	105			
مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	بين المجموعات	3.403	3	1.134	0.911	0.438
	داخل المجموعات	126.944	102	1.245		
	المجموع	130.347	105			

جدول 3.4-ب: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا للفئة العمرية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال الرواتب والحوافز والعقوبات	بين المجموعات	6.162	3	2.054	1.820	0.148
	داخل المجموعات	115.090	102	1.128		
	المجموع	121.252	105			
مجال المشاركة المجتمعية	بين المجموعات	2.048	3	0.683	0.971	0.410
	داخل المجموعات	71.727	102	0.703		
	المجموع	73.775	105			
مجال الإدارة المالية	بين المجموعات	1.460	3	0.487	0.670	0.573
	داخل المجموعات	74.147	102	0.727		
	المجموع	75.607	105			
مجال العطاءات والمشتريات	بين المجموعات	0.674	3	0.225	0.284	0.837
	داخل المجموعات	80.785	102	0.792		
	المجموع	81.459	105			
مجال رخص الأبنية	بين المجموعات	2.076	3	0.692	1.399	0.247
	داخل المجموعات	50.441	102	0.495		
	المجموع	52.516	105			
مجال تحصيل الرسوم الجباية	بين المجموعات	0.794	3	0.265	0.432	0.731
	داخل المجموعات	62.541	102	0.613		
	المجموع	63.335	105			
مجال الأرشيف وحفظ الملفات	بين المجموعات	2.418	3	0.806	1.043	.377
	داخل المجموعات	78.783	102	0.772		
	المجموع	81.200	105			
المجال الكلي	بين المجموعات	1.562	3	0.521	0.920	0.434
	داخل المجموعات	57.747	102	0.566		
	المجموع	59.310	105			

بحسب الجدول اعلاه يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجـات واقـع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة حيث تبين أن جميع مستويات الدلالـة لجميـع الأبعاد اكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي أنه سواء كان المبحوثين من كبـار

السن أو من صغار السن لا يختلفون في نظرتهم لواقع التطوير الإداري في البلـديات الفلـسطينية المستحدثة.

أما بخصوص الفرضية الثالثة والتي تتعلق بالمؤهل العلمي فقد نصت الفرضية على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى المؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير).

ومن اجل ذلك قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسة (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، التعيينات، التشريعات والقوانين، الاتصالات الإدارية، التدريب، تكنولوجيا المعلومات، التصنيف والوصف الوظيفي، الرقابة والمتابعة والتقويم، الرواتب والحوافز والعقوبات، المشاركة المجتمعية، الإدارة المالية، العطاءات والمشتريات، رخص الأبنية، تحصيل الرسوم والجباية، الأرشيف وحفظ الملفات، البعد الكلي). والجدول رقم (4. 4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطوير الإداري وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 4.4-أ: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطـوير الإداري وفقـا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	التأهيل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الأهداف والاستراتيجيات	ثانوية عامة	16	3.1094	1.2037
	دبلوم	27	3.4012	0.9858
	بكالوريوس	56	2.8661	1.0568
	ماجستير	6	3.7778	0.9394
	المجموع	106	3.0810	1.0809
مجال الهيكل التنظيمي	ثانوية عامة	16	3.5417	0.9052
	دبلوم	27	3.4537	0.7147
	بكالوريوس	56	3.3690	0.8550
	ماجستير	6	4.3056	0.6361
	المجموع	106	3.4473	0.8657

جدول 4.4-ب: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطوير الإداري وفقـا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	التأهيل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال التعيينات	ثانوية عامة	16	3.3125	0.7320
	دبلوم	27	3.1111	0.8706
	بكالوريوس	56	3.1964	0.8273
	ماجستير	6	3.6500	0.5320
	المجموع	106	3.1972	0.8353
مجال التشريعات والقوانين	ثانوية عامة	16	3.1607	1.0247
	دبلوم	27	3.0476	1.0460
	بكالوريوس	56	2.8954	0.8888
	ماجستير	6	3.3333	0.4007
	المجموع	106	2.9811	0.9470
مجال الاتصالات الإدارية	ثانوية عامة	16	3.1750	0.9263
	دبلوم	27	3.2741	0.7486
	بكالوريوس	56	3.1893	0.7536
	ماجستير	6	3.5333	0.4502
	المجموع	106	3.2075	0.7889
مجال التدريب	ثانوية عامة	16	3.1250	1.0689
	دبلوم	27	2.9577	1.0459
	بكالوريوس	56	2.7398	0.9917
	ماجستير	6	3.0952	0.9110
	المجموع	106	2.8571	1.0226
مجال تكنولوجيا المعلومات	ثانوية عامة	16	3.0804	0.6083
	دبلوم	27	2.8889	0.7737
	بكالوريوس	56	2.7372	0.8475
	ماجستير	6	3.0714	0.8367
	المجموع	106	2.8302	0.8129
مجـال التـصنيف والوصـف الوظيفي	ثانوية عامة	16	3.2083	0.9399
	دبلوم	27	3.0185	1.1688
	بكالوريوس	56	2.7113	1.0957
	ماجستير	6	3.6111	0.9926
	المجموع	106	2.8994	1.1138

جدول 4.4-ج: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطـوير الإداري وفقـا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	التأهيل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	ثانوية عامة	16	3.0391	1.1298
	دبلوم	27	2.7546	1.1188
	بكالوريوس	56	2.6674	1.1189
	ماجستير	6	3.4375	0.6697
	المجموع	106	2.7736	1.1142
مجال الرواتب والحوافز والعقوبات	ثانوية عامة	16	3.0547	1.1291
	دبلوم	27	3.1296	1.0971
	بكالوريوس	56	2.6920	1.0415
	ماجستير	6	2.9792	0.8345
	المجموع	106	2.8585	1.0746
مجال المشاركة المجتمعية	ثانوية عامة	16	3.3906	0.8931
	دبلوم	27	3.4352	0.7924
	بكالوريوس	56	3.2946	0.8324
	ماجستير	6	3.6667	0.4158
	المجموع	106	3.3443	0.8382
مجال الإدارة المالية	ثانوية عامة	16	3.5781	0.9282
	دبلوم	27	3.6759	0.7408
	بكالوريوس	56	3.5417	0.8276
	ماجستير	6	4.1111	0.6448
	المجموع	106	3.5896	0.8486
مجال العطاءات والمشتريات	ثانوية عامة	16	3.9875	0.8131
	دبلوم	27	3.9704	0.7730
	بكالوريوس	56	3.7464	0.8905
	ماجستير	6	4.2500	0.6348
	المجموع	106	3.8425	0.8808
مجال رخص الأبنية	ثانوية عامة	16	3.4943	0.6002
	دبلوم	27	3.3434	0.6400
	بكالوريوس	56	3.2873	0.7381
	ماجستير	6	3.4242	0.3132
	المجموع	106	3.3190	0.7072

جدول 4.4-د: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطـوير الإداري وفقـا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	التأهيل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال تحصيل الرسوم والجباية	ثانوية عامة	16	3.8125	0.7992
	دبلوم	27	3.5106	0.5315
	بكالوريوس	56	3.4184	0.8233
	ماجستير	6	3.4881	0.4413
	المجموع	106	3.4825	0.7767
مجال الأرشيف وحفظ الملفات	ثانوية عامة	16	3.5250	1.0169
	دبلوم	27	3.2296	0.7269
	بكالوريوس	56	3.1607	0.8775
	ماجستير	6	3.7000	0.5762
	المجموع	106	3.2434	0.8794
المجال الكلي	ثانوية عامة	16	3.3926	0.7256
	دبلوم	27	3.3138	0.6985
	بكالوريوس	56	3.1452	0.7464
	ماجستير	6	3.6397	0.5291
	المجموع	106	3.2339	0.7516

ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لمجالات الدراسة في الجدول (4-4) نلاحظ: حصل مجال الرواتب والأجور على متوسط حسابي (3.05) لحملة شهادة الثانوية، بينما حصل نفس المجال على متوسط حسابي (3.10)، لحملة الدبلوم، وقد حصل نفس المجال على (3.40) لحملة البكـالوريوس أما حملة الماجستير فقد كان المتوسط الحسابي لمجال الرواتب (2.86). أما مجال الأرشيف وحفظ الملفات فقد حصل على متوسط حسابي (3.52) لحملة الثانوية العامة، أما حملة الدبلوم فقـد كـان المتوسط الحسابي لهم (3.22) لنفس المجال، وقد حصل هذا المجال على متوسط حـسابي (3.16) لحملة البكالوريوس، أما حملة الماجستير فقد كان المتوسط الحسابي (3.70) لنفس لمجال. وحيـث أن المتوسطات الحسابية لجميع المجالات على اختلاف المؤهل العلمي للمبحوثين كانـت متقاربـة وغير دالة إحصائياً فإن ذلك يعني عدم وجود فروق حول واقع التطـوير الإداري فـي البلـديات المستحدثة يعزى إلى المؤهل العلمي وربما يعزى السبب في ذلك إلى تشابه بيئة العمل. ولاختبـار

دلالة الفروض حول واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (4. 5) يبين نتائج التباين الأحادي وفقا للمؤهل العلمي.

جدول 5.4-أ: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا للمؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال الأهداف والاستراتيجيات	بين المجموعات	6.598	3	2.199	1.933	0.129
	داخل المجموعات	116.075	102	1.138		
	المجموع	122.673	105			
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.530	3	0.510	0.674	0.570
	داخل المجموعات	77.169	102	0.757		
	المجموع	78.699	105			
مجال التعيينات	بين المجموعات	.451	3	0.150	0.211	0.889
	داخل المجموعات	72.818	102	0.714		
	المجموع	73.269	105			
مجال التشريعات والقوانين	بين المجموعات	1.049	3	0.350	0.383	0.765
	داخل المجموعات	93.117	102	0.913		
	المجموع	94.166	105			
مجال الاتصالات الإدارية	بين المجموعات	.164	3	5.475E-02	0.086	0.968
	داخل المجموعات	65.190	102	0.639		
	المجموع	65.354	105			
مجال التدريب	بين المجموعات	2.218	3	0.739	0.701	0.554
	داخل المجموعات	107.578	102	1.055		
	المجموع	109.796	105			
مجال تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	1.599	3	0.533	0.802	0.496
	داخل المجموعات	67.793	102	0.665		
	المجموع	69.392	105			
مجال التصنيف والوصف الوظيفي	بين المجموعات	4.694	3	1.565	1.271	0.288
	داخل المجموعات	125.566	102	1.231		
	المجموع	130.260	105			
مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	بين المجموعات	2.466	3	0.822	0.656	0.581
	داخل المجموعات	127.881	102	1.254		

جدول 5.4-ب: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا للمؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال الرواتب والحوافز والعقوبات	بين المجموعات	4.338	3	1.446	1.261	0.292
	داخل المجموعات	116.915	102	1.146		
	المجموع	121.252	105			
مجال المشاركة المجتمعية	بين المجموعات	.419	3	0.140	0.194	0.900
	داخل المجموعات	73.356	102	0.719		
	المجموع	73.775	105			
مجال الإدارة المالية	بين المجموعات	.374	3	0.125	0.169	0.917
	داخل المجموعات	75.233	102	0.738		
	المجموع	75.607	105			
مجال العطاءات والمشتريات	بين المجموعات	1.317	3	0.439	0.559	0.643
	داخل المجموعات	80.142	102	0.786		
	المجموع	81.459	105			
مجال رخص الأبنية	بين المجموعات	.971	3	0.324	0.640	0.591
	داخل المجموعات	51.546	102	0.505		
	المجموع	52.516	105			
مجال تحصيل الرسوم الجباية	بين المجموعات	2.851	3	0.950	1.603	0.193
	داخل المجموعات	60.484	102	0.593		
	المجموع	63.335	105			
مجال الأرشيف وحفظ الملفات	بين المجموعات	1.692	3	0.564	0.724	0.540
	داخل المجموعات	79.508	102	0.779		
	المجموع	81.200	105			
المجال الكلي	بين المجموعات	1.026	3	0.342	0.598	0.617
	داخل المجموعات	58.284	102	0.571		
	المجموع	59.310	105			

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة حيث تبين أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد اكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي انه سواء كان المبحـوثين يحملـون درجة الماجستير أو البكالوريوس أو الدبلوم فإنهم لا يختلفون في نظرتهم لواقع التطوير الإداري.

وقد نصت الفرضية الرابعة التي تتعلق بسنوات الخبرة على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات درجات واقع التطـوير الإداري فـي البلـديات المحليـة الفلسطينية المستحدثة من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى سنوات الخبرة (اقل من عشر سـنوات، 10 – 15 سنة، أكثر من ذلك).

وقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسـة: (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، التعيينات، التشريعات والقوانين، الاتصالات الإدارية، التدريب، تكنولوجيا المعلومات، التصنيف والوصف الوظيفي، الرقابة والمتابعة والتقويم، الرواتـب والحوافز والعقوبات، المشاركة المجتمعية، الإدارة المالية، العطاءات والمشتريات، رخص الأبنيـة، تحصيل الرسوم والجباية، الأرشيف وحفظ الملفات، البعد الكلي). والجدول (6.4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطوير الإداري وفقا لمتغير سنوات الخبرة

جدول 6.4-أ: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطـوير الإداري وفقـا لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الأهداف والاستراتيجيات	أقل من 10سنوات	60	3.0722	1.0748
	10 - 15	27	2.9877	1.1581
	أكثر من ذلك	19	3.2412	1.0251
	المجموع	106	3.0810	1.0809
مجال الهيكل التنظيمي	أقل من 10سنوات	60	3.4528	0.8880
	10 - 15	27	3.4167	0.8227
	أكثر من ذلك	19	3.4737	0.8988
	المجموع	106	3.4473	0.8657
مجال التعيينات	أقل من 10سنوات	60	3.1767	0.8726
	10 - 15	27	3.1741	0.7704
	أكثر من ذلك	19	3.2947	0.8396
	المجموع	106	3.1972	0.8353
مجال التشريعات والقوانين	أقل من 10سنوات	60	2.9881	0.9818
	10 - 15	27	2.8571	0.9182
	أكثر من ذلك	19	3.1353	0.8978
	المجموع	106	2.9811	0.9470

جدول 6.4-ب: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطـوير الإداري وفقـا لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الاتصالات الإدارية	أقل من 10سنوات	60	3.1800	0.8346
	15 – 10	27	3.1407	0.7164
	أكثر من ذلك	19	3.3895	0.7497
	المجموع	106	3.2075	0.7889
مجال التدريب	أقل من 10سنوات	60	2.8976	1.0697
	15 - 10	27	2.7460	0.8986
	أكثر من ذلك	19	2.8872	1.0760
	المجموع	106	2.8571	1.0226
مجال تكنولوجيا المعلومات	أقل من 10سنوات	60	2.7929	0.7927
	15 - 10	27	2.8413	0.8210
	أكثر من ذلك	19	2.9323	0.8977
	المجموع	106	2.8302	0.8129
مجـال التـصنيف والوصـف الوظيفي	أقل من 10سنوات	60	2.9167	1.1385
	15 - 10	27	2.8704	1.0078
	أكثر من ذلك	19	2.8860	1.2323
	المجموع	106	2.8994	1.1138
مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	أقل من 10سنوات	60	2.7813	1.1163
	15 - 10	27	2.6852	1.0563
	أكثر من ذلك	19	2.8750	1.2339
	المجموع	106	2.7736	1.1142
مجال الرواتب والحوافز والعقوبات	أقل من 10سنوات	60	2.9229	1.1466
	15 - 10	27	2.7824	0.9937
	أكثر من ذلك	19	2.7632	000.9842
	المجموع	106	2.8585	1.0746
مجال المشاركة المجتمعية	أقل من 10سنوات	60	3.3438	0.8900
	15 - 10	27	3.3704	0.7067
	أكثر من ذلك	19	3.3092	0.8823
	المجموع	106	3.3443	0.8382
مجال الإدارة المالية	أقل من 10سنوات	60	3.5611	0.8942
	15 - 10	27	3.5185	0.8452
	أكثر من ذلك	19	3.7807	0.7061
	المجموع	106	3.5896	0.8486

جدول 6.4-ج: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في واقع التطوير الإداري وفقـا لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال العطاءات والمشتريات	أقل من 10سنوات	60	3.8317	0.9318
	10 - 15	27	3.7519	0.8478
	أكثر من ذلك	19	4.0053	0.7749
	المجموع	106	3.8425	0.8808
مجال رخص الأبنية	أقل من 10سنوات	60	3.3167	0.7088
	10 - 15	27	3.2963	0.6669
	أكثر من ذلك	19	3.3589	0.7911
	المجموع	106	3.3190	0.7072
مجال تحصيل الرسوم والجباية	أقل من 10سنوات	60	3.4405	0.8484
	10 - 15	27	3.4841	0.7264
	أكثر من ذلك	19	3.6128	0.6109
	المجموع	106	3.4825	0.7767
مجال الأرشيف وحفظ الملفات	أقل من 10سنوات	60	3.2467	0.9172
	10 – 15	27	3.1111	0.8635
	أكثر من ذلك	19	3.4211	0.7857
	المجموع	106	3.2434	0.8794
المجال الكلي	أقل من 10سنوات	60	3.2291	0.7686
	10 - 15	27	3.1808	0.7275
	أكثر من ذلك	19	3.3247	0.7625
	المجموع	106	3.2339	0.7516

وبمراجعة تحليل الجدول رقم (6.4) نلاحظ أن مجال الأهداف والاستراتيجيات قـد حـصل علـى متوسط حسابي (3.07) لأصحاب الخبرة أقل من عشر سنوات، بينما حصل نفـس المجـال علـى متوسط حسابي (2.98) لأصحاب الخبرة أكثر من عشر سنوات وأقل من 15 سنة، أمـا أصـحاب الخبرات أكثر من 15 سنة فقد كان المتوسط الحسابي (3.24). وإذا انتقلنا إلى مجـال المـشاركة المجتمعية نلاحظ أن لهذا المجال المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.34) لأصحاب الخبـرات أقل من 10 سنوات و (3.30) لأصحاب الخبرات أكثر من عشر سنوات. وكذلك مجـال الرقابـة والمتابعة والتقويم فقد كانت المتوسطات الحسابية (2.78)، لأصحاب الخبرة أقل من عشر سنوات و (2.87) لأصحاب الخبرة أكثر من عشر سنوات. وحيث أن جميع المتوسـطات الحـسابية لكافـة المجالات متقاربة على اختلاف سنوات الخبرة وغير دالة إحصائياً فهذا يعني عدم وجـود فـروق

حول واقع التطور الإداري في البلديات المستحدثة يعزى إلى سنوات الخبرة وربما يعود السبب في ذلك إلى رغبة جميع العاملين في البلديات في إحداث تطوير إداري وكذلك معرفتهم بواقع هذه البلديات بغض النظر عن سنوات خبرتهم. ولاختبار دلالة الفروض حول واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (4. 7) يبين تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

جدول 7.4-أ: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال الأهداف والاستراتيجيات	بين المجموعات	0.728	2	0.364	0.307	0.736
	داخل المجموعات	121.945	103	1.184		
	المجموع	122.673	105			
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	4.036E-02	2	2.018E-02	0.026 o0	0.974
	داخل المجموعات	78.659	103	0.764		
	المجموع	78.699	105			
مجال التعيينات	بين المجموعات	0.220	2	0.110	0.155	0.856
	داخل المجموعات	73.049	103	0.709		
	المجموع	73.269	105			
مجال التشريعات والقوانين	بين المجموعات	0.870	2	0.435	0.480	0.620
	داخل المجموعات	93.297	103	0.9060		
	المجموع	94.166	105			
مجال الاتصالات الإدارية	بين المجموعات	0.795	2	0.397	0.634	0.532
	داخل المجموعات	64.559	103	0.6270		
	المجموع	65.354	105			
مجال التدريب	بين المجموعات	0.449	2	0.224	0.211	0.810
	داخل المجموعات	109.347	103	1.062		
	المجموع	109.796	105			
مجال تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	0.285	2	0.143	0.213	0.809
	داخل المجموعات	69.107	103	0.6710		
	المجموع	69.392	105			

جدول 7.4-ب: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال التصنيف والوصف الوظيفي	بين المجموعات	4.407E-02	2	2.204E-02	0.017	0.983
	داخل المجموعات	130.216	103	1.264		
	المجموع	130.260	105			
مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	بين المجموعات	.410	2	0.2050	0.162	0.8500
	داخل المجموعات	129.937	103	1.262		
	المجموع	130.347	105			
مجال الرواتب والحوافز والعقوبات	بين المجموعات	.578	2	0.289	0.247	0.782
	داخل المجموعات	120.674	103	1.172		
	المجموع	121.252	105			
مجال المشاركة المجتمعية	بين المجموعات	4.176E-02	2	2.088E-02	0.029	0.971
	داخل المجموعات	73.734	103	0.716		
	المجموع	73.775	105			
مجال الإدارة المالية	بين المجموعات	.879	2	0.439	0.606	0.548
	داخل المجموعات	74.728	103	0.726		
	المجموع	75.607	105			
مجال العطاءات والمشتريات	بين المجموعات	.732	2	0.366	0.467	0.628
	داخل المجموعات	80.727	103	0.784		
	المجموع	81.459	105			
مجال رخص الأبنية	بين المجموعات	4.442E-02	2	2.221E-02	0.044	0.957
	داخل المجموعات	52.472	103	0.509		
	المجموع	52.516	105			

جدول 7.4-ج: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال تحصيل الرسوم الجباية	بين المجموعات	.429	2	0.214	0.351	0.705
	داخل المجموعات	62.906	103	0.611		
	المجموع	63.335	105			
مجال الأرشيف وحفظ الملفات	بين المجموعات	1.073	2	0.536	0.690	0.504
	داخل المجموعات	80.128	103	0.778		
	المجموع	81.200	105			
المجال الكلي	بين المجموعات	.234	2	0.117	0.204	0.816
	داخل المجموعات	59.075	103	0.574		
	المجموع	59.310	105			

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة حيث تبين أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد اكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي انه سواء كان المبحوثين ذوي خبرة طويلة أو قصيرة فإنهم لا يختلفون في نظرتهم لواقع التطوير الإداري. وبالنسبة للفرضية الخامسة والتي تتعلق بالدورات التدريبية فقد نصت على انه لا توجد فروق ذات دلالة واضحة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الدورات التدريبية للمبحوثين حول واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة من وجهة نظر المبحوثين تعزى إلى الدورات التدريبية (لم اخضع لدورات تدريبية، خضعت لدورات تدريبية اقل من 45 ساعة، خضعت لدورات تدريبية بواقع 46- 100 ساعة، خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة) ولهذه الغاية قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسة: (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، التعيينات، التشريعات والقوانين، الاتصالات الإدارية، التدريب، تكنولوجيا المعلومات، التصنيف والوصف الوظيفي، الرقابة والمتابعة والتقويم، الرواتب والحوافز والعقوبات، المشاركة المجتمعية، الإدارة المالية، العطاءات والمشتريات، رخص الأبنية، تحصيل الرسوم والجباية،

الأرشيف وحفظ الملفات، البعد الكلي). والجدول (4. 8) يبين المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعيارية لواقع التطوير الإداري وفقا لمتغير الدورات التدريبية.

جدول 8.4-أ: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التطوير الإداري وفقا لمتغير الدورات التدريبية.

المجال	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الأهداف والاستراتيجيات	لم أخضع لدورات تدريبية	22	2.9470	1.1589
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.1577	0.9462
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	2.9400	1.1561
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.2204	1.1040
	المجموع	106	3.0810	1.0809
مجال الهيكل التنظيمي	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.4091	1.1112
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.4821	0.7858
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.3900	0.8322
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.4892	0.8015
	المجموع	106	3.4473	0.8657
مجال التعيينات	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.1455	1.0018
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.2607	0.6828
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.0120	0.8762
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.3258	0.8091
	المجموع	106	3.1972	0.8353
مجال التشريعات والقوانين	لم أخضع لدورات تدريبية	22	2.9416	1.1860
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.0357	0.8471
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	2.8686	0.9732
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.0507	0.8552
	المجموع	106	2.9811	0.9470
مجال الاتصالات الإدارية	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.0182	0.9816
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.3714	.7537
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.2320	.6969
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.1742	.7425
	المجموع	106	3.2075	.7889

جدول 8.4-ب: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقـع التطـوير الإداري وفقـا لمتغير الدورات التدريبية.

المجال	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال التدريب	لم أخضع لدورات تدريبية	22	2.8831	1.1892
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	2.8520	0.9464
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	2.6743	1.0198
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	2.9908	0.9924
	المجموع	106	2.8571	1.0226
مجال تكنولوجيا المعلومات	لم أخضع لدورات تدريبية	22	2.7857	0.8603
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	2.8061	0.7182
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	2.7029	0.8834
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	2.9862	0.8160
	المجموع	106	2.8302	0.8129
مجال التصنيف والوصف الوظيفي	لم أخضع لدورات تدريبية	22	2.9242	0.9957
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.0714	1.1207
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	2.6200	1.1751
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	2.9516	1.1476
	المجموع	106	2.8994	1.1138
مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.0852	1.1420
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	2.8438	1.1560
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	2.3300	1.0482
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	2.8468	1.0511
	المجموع	106	2.7736	1.1142
مجال الرواتب والحوافز والعقوبات	لم أخضع لدورات تدريبية	22	2.9830	1.1935
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	2.8973	1.1155
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	2.5800	0.9993
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	2.9597	1.0188
	المجموع	106	2.8585	1.0746
مجال المشاركة المجتمعية	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.3352	1.0106
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.3571	0.8455
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.2050	0.8027
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.4516	0.7463
	المجموع	106	3.3443	.8382

جدول 8.4-ج: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقـع التطـوير الإداري وفقـا لمتغير الدورات التدريبية.

المجال	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الإدارة المالية	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.4015	1.1332
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.6548	0.8534
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.4867	0.6304
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.7473	0.7639
	المجموع	106	3.5896	0.8486
مجال العطاءات والمشتريات	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.7818	1.0742
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.9107	0.8862
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.7440	0.7506
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.9032	0.8550
	المجموع	106	3.8425	0.8808
مجال رخص الأبنية	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.1033	0.7786
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.4416	0.7397
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.3527	0.6698
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.3343	0.6523
	المجموع	106	3.3190	0.7072
مجال تحصيل الرسوم والجباية	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.4058	0.9288
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.4719	0.9550
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.5971	0.6332
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.4539	0.5912
	المجموع	106	3.4825	0.7767
مجال الأرشيف وحفظ الملفات	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.2455	1.1396
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.1786	0.9788
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.1920	0.7947
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.3419	0.6433
	المجموع	106	3.2434	0.8794
المجال الكلي	لم أخضع لدورات تدريبية	22	3.1869	0.9182
	خضعت لدورات تدريبية أقل من 45 ساعة	28	3.2855	0.7240
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 46-100 ساعة	25	3.1203	0.7108
	خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة فأكثر	31	3.3124	0.6998
	المجموع	106	3.2339	0.7516

يظهر من الجدول (8.4) أن مجال الهيكل التنظيمي قد حصل على متوسطات حسابية (3.40) بمن لم يعطوا دورات تدريبية بينما حصل الذين حصلوا على دورات تدريبية أكثر من (100) على متوسط حسابي (3.48). كانت نتائج مجال التدريب متقاربة جداً إذ حصل أولئك الذين لم يخضعوا على دورات تدريبية على (2.88)، في نفس المجال أما أولئك الذين خضعوا الدورات تدريبية أكثر من 100 ساعة على متوسط حسابي (2.99).

أما بخصوص مجال تكنولوجيا المعلومات فقد جاءت المتوسطات الحسابية ما بين (2.78)، لأولئك الذين لم يخضعوا لدورات تدريبية بينما حصل الذين خضعوا لدورات تدريبية أكثر من 100 على متوسط حسابي (2.98). وبشكل عام فإن المتمعن لهذا الجدول يرى أن جميع المتوسطات الحسابية لكافة المجالات جاءت متقاربة وغير دالة إحصائياً بغض النظر عن مدة التدريب مما يعني عدم وجود فروق حول واقع التطوير الإداري في البلديات المستحدثة تعزى إلى حجم التدريب وربما يعزى السبب في ذلك تشابه مواضع التدريب وعلاقتها بمجالات التطوير.

ولاختبار دلالة الفروض حول واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة قام الباحث باستخدام تحليل التباين الأحادي والجدول (4. 9) يبين تحليل التباين الأحادي وفقا للدورات التدريبية.

جدول 9.4-أ: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا للادورات التدريبية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال الأهداف والاستراتيجيات	بين المجموعات	1.660	3	0.553	0.466	0.706
	داخل المجموعات	121.013	102	1.186		
	المجموع	122.673	105			
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.203	3	6.758E-02	0.088	0.967
	داخل المجموعات	78.496	102	.7700		
	المجموع	78.699	105			
مجال التعيينات	بين المجموعات	1.542	3	0.514	0.731	0.536
	داخل المجموعات	71.727	102	0.703		
	المجموع	73.269	105			

جدول 9.4-ب: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا للدورات التدريبية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال التشريعات والقوانين	بين المجموعات	.585	3	0.195	0.212	0.888
	داخل المجموعات	93.582	102	0.917		
	المجموع	94.166	105			
مجال الاتصالات الإدارية	بين المجموعات	1.590	3	0.530	0.848	0.471
	داخل المجموعات	63.764	102	0.625		
	المجموع	65.354	105			
مجال التدريب	بين المجموعات	1.405	3	0.468	0.441	0.724
	داخل المجموعات	108.391	102	1.063		
	المجموع	109.796	105			
مجال تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	1.219	3	0.406	0.608	0.611
	داخل المجموعات	68.173	102	0.668		
	المجموع	69.392	105			
مجال التصنيف والوصف الوظيفي	بين المجموعات	2.878	3	0.959	0.768	0.514
	داخل المجموعات	127.382	102	1.249		
	المجموع	130.260	105			
مجال الرقابة والمتابعة والتقويم	بين المجموعات	7.360	3	2.453	2.035	0.114
	داخل المجموعات	122.988	102	1.206		
	المجموع	130.347	105			
مجال الرواتب والحوافز والعقوبات	بين المجموعات	2.639	3	0.880	0.757	.5210
	داخل المجموعات	118.613	102	1.163		
	المجموع	121.252	105			
مجال المشاركة المجتمعية	بين المجموعات	.849	3	0.283	0.396	0.756
	داخل المجموعات	72.927	102	0.715		
	المجموع	73.775	105			
مجال الإدارة المالية	بين المجموعات	1.933	3	0.644	0.892	0.448
	داخل المجموعات	73.674	102	.722		
	المجموع	75.607	105			
مجال العطاءات والمشتريات	بين المجموعات	.568	3	0.189	0.239	0.869
	داخل المجموعات	80.891	102	0.793		
	المجموع	81.459	105			

جدول 9.4-ج: يبين تحليل التباين الأحادي وفقا للدورات التدريبية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال رخص الأبنية	بين المجموعات	1.480	3	0.493	0.986	0.403
	داخل المجموعات	51.037	102	0.500		
	المجموع	52.516	105			
مجال تحصيل الرسوم الجباية	بين المجموعات	0.486	3	0.162	0.263	0.852
	داخل المجموعات	62.849	102	0.616		
	المجموع	63.335	105			
مجال الأرشيف وحفظ الملفات	بين المجموعات	0.485	3	0.162	0.204	0.893
	داخل المجموعات	80.716	102	0.791		
	المجموع	81.200	105			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.637	3	0.212	0.369	0.776
	داخل المجموعات	58.673	102	0.575		
	المجموع	59.310	105			

ومن خلال الجدول السابق تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة حيث تبين أن جميع مستويات الدلالة لجميع الأبعاد اكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية أي انه سواء كان المبحوثين حاصلين على دورات تدريبية أم لا فهم لا يختلفون في نظرتهم لواقع التطوير الإداري.

2.4 أسئلة الدراسة

فيما يأتي الاجابة على اسئلة الدراسة

1.2.4. السؤال الأول: ما واقع التطوير الإداري في مجال الأهداف والاستراتيجيات ؟

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الأهداف والاستراتيجيات وذلك بترتيب الفقرات في مجال الأهداف والاستراتيجيات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

والجدول (4. 10) يبين ترتيب الفقرات في مجال الأهداف والاستراتيجيات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 10.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الأهداف والاستراتيجيات وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-10	تقوم البلدية بمتابعة الخطط	106	3.2736	1.1915
-5	الخطط التي تضعها البلدية تراعي الأولويات	106	3.2642	1.3259
-4	يوجد لدى البلدية خطة متوسطة المدى	106	3.1981	1.2756
-1	يوجد لدى البلدية لجنة تخطيط	106	3.1415	1.4239
-11	تستعين البلدية بمستشارين خارجيين	106	3.1132	1.3261
-7	الخطط التي تضعها البلدية توافق بين أهداف البلدية وأهداف العاملين	106	3.0755	1.3288
-8	الخطط التي تضعها البلدية تتناسب مع إمكانيات البلدية	106	3.0660	1.3185
-3	يوجد لدى البلدية خطة بعيدة المدى	106	3.0472	1.3479
-6	الخطط التي تضعها البلدية شاملة، واقعية	106	2.9811	1.3236
-2	لجنة التخطيط تتكون من الأعضاء والموظفين	106	2.9623	1.3587
-9	يشارك العاملون في البلدية في وضع الخطط والأهداف	106	2.9340	1.2669
-12	يوجد لدى البلدية خطط بديلة	106	2.9151	1.2198

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.91 – 3.27) ؛ إذ كانت أعلى درجات الرضا عن الفقرة (10) والتي تنص على " تقوم البلدية بمتابعة الخطط " فقد كان المتوسط الحسابي لها (3.27). بينما حصلت الفقرة (12) والتي تنص على " يوجد لدى البلدية خطط بديلة " حيث كان المتوسط الحسابي لها (2.91)، مما يعني أن هناك تهديد لحدوث أزمة في حالة عدم قدرة البلديات في تحقيق الأهداف والخطط لأسباب طارئة.

وقد جاءت الفقرة (9) والتي تنص على " يشارك العاملون في البلدية في وضع الخطط والأهداف " في نهاية القائمة من ضمن الفقرات التي حصلت على اقل الدرجات إذ كان المتوسط الحسابي لها (2.93) مما يعني أن هناك مركزية واضحة في وضع القرارات وعدم الاهتمام لمشاركة العاملين في وضع الأهداف والسياسات.

2.2.4. السؤال الثاني: ما مدى قيام البلديات الفلسطينية المستحدثة بإعادة هيكلياتها التنظيمية؟

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الهيكل التنظيمي وذلك بترتيب الفقرات في مجال الهيكل التنظيمي تنازليا وفقـا لمتوسـطاتها الحسابية. والجدول (4. 11) يبين ترتيب الفقرات فـي مجـال الهيكـل التنظيمـي تنازليـا وفقـا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 11.4. أ: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجـال الهيكل التنظيمي وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-6	يتم عقد جلسات البلدية بشكل منتظم ودوري	106	3.9245	1.0207
-10	تؤخذ القرارات بالأغلبية	106	3.8491	1.0761
-9	تخضع القرارات للتصويت	106	3.8302	1.0279
-7	يتم إعلام الأعضاء عن موعد الجلسة مسبقاً قبل ثلاثة أيام.	106	3.6698	1.0394
-1	يوجد لدى البلدية هيكل تنظيمي للعاملين	106	3.4245	1.3306
-12	يؤثر غياب الأعضاء على القرارات	106	3.4057	1.2481
-2	الهيكل التنظيمي يبين حدود وصلاحيات العمل	106	3.3019	1.2434
-4	يوجد هيكلية تنظيمية لأعضاء المجلس البلدي	106	3.2547	1.2502
-8	يرفق مع الدعوة للجلسة جدول أعمال الجلسة	106	3.2453	1.3296
-11	تؤخذ القرارات بالإجماع	106	3.2075	1.2322
-5	الهيكلية التنظيمية في البلدية تساعد في تنظيم العلاقـات بـين الأعضاء	106	3.1509	1.2251
-3	يتم عقد لقاءات دورية وتشاوريه لمسئولي الأقسام في البلدية	106	3.1038	1.3934

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.10 – 3.92) إذ كانت أعلى درجات الرضا عن الفقرة (6) والتي تنص على " يتم عقد جلسات البلدية بشكل منتظم ودوري " فقـد كـان المتوسط الحسابي لها (3.92). بينما حصلت الفقرة (3) والتي تنص على " يتم عقد لقاءات دوريـة وتشاوريه لمسئولي الأقسام في البلدية " اقل الدرجات حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.10).

3.2.4. السؤال الثالث: هل تقوم البلديات الفلسطينية بإعـادة النظـر فـي حقـوق وواجبـات الموظفين؟

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال التصنيف والوصف الوظيفي وذلك بترتيب الفقرات في مجال التصنيف والوصف الوظيفي تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 12) يبين ترتيب الفقرات في مجال التصنيف والوصف الوظيفي تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 12.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المـستحدثة فـي مجـال التصنيف والوصف الوظيفي وذلك بترتيب الفقـرات تنازليـا وفقـا لمتوسـطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-5	يتم تصنيف الموظفين بناء على اقدميته والمؤهل العلمي للموظف في المؤسسة	106	3.0566	1.3081
-4	يلتزم العاملون في البلدية بالتصنيف الوظيفي وقيامهم بواجباتهم	106	3.0000	1.3452
-6	تتم الرقابة على أداء الموظفين من خلال الرجوع للوصف الوظيفي	106	2.9434	1.2860
-1	يوجد في البلدية تصنيف مكتوب للوظائف	106	2.8868	1.3404
-3	الوصف الوظيفي في البلدية دقيق ومحدد وواضح	106	2.7642	1.2691
-2	يتم تصنيف الوظيفة بناءا على الاقدمية في المؤسسة	106	2.7453	1.2037

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.74 – 3.05) فقد جاءت الفقـرة (5) والتي تنص على " يتم تصنيف الموظفين بناء على أقديمته والمؤهل العلمي للموظف في المؤسسة " إذ حصلت على متوسط حسابي (3.05).

بينما كانت الفقرة (1) والتي تنص على " يوجد في البلدية تصنيف مكتوب للوظائف " في المرتبـة الرابعة بمتوسط حسابي (2.88).

4.2.4. السؤال الرابع: هل تطور البلديات الفلسطينية المستحدثة نظام رواتب وحـوافز خـاص بها؟

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الرواتب والحوافز والعقوبات وذلك بترتيب الفقرات في مجال الرواتب والحوافز والعقوبـات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 13) يبين ترتيب الفقرات فـي مجـال الرواتـب والحوافز والعقوبات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 13.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المـستحدثة فـي مجـال الرواتب والحوافز والعقوبات وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-8	يتم تحديد الرواتب بناء على المؤهل العلمي والخبرة في المؤسسة.	106	3.2642	1.3473
-2	يتم النظر إلى المؤهل العلمي والخبرة ومستوى الأداء عند ترقية الموظفين	106	3.0849	1.4351
-1	تشجع البلدية العاملين على زيادة تحصيلهم العلمي.	106	3.0472	1.3265
-4	يطبق قانون العقوبات على الجميع	106	2.9528	1.4434
-7	وحوافز معد من البلدية. يوجد لدى البلدية نظام رواتب وأجور	106	2.9245	1.3359
-3	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين.	106	2.7736	1.3613
-6	يوجد لدى البلدية نظام توفير للعاملين	106	2.5943	1.3647
-5	يوجد لدى البلدية نظام تقاعد للعاملين	106	2.2264	1.2595

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.22 – 3.26) إذ حصلت الفقرة (8) والتي تنص على " يتم تحديد الرواتب بناء على المؤهل العلمي والخبرة في المؤسسة " على المرتبة الأولى حيث كان متوسطها الحسابي (3.26). بينما حصلت الفقرة (5) والتي تنص على " يوجد لدى البلدية نظام تقاعد للعاملين " في المرتبة الأخيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.22). لكن الفقرة (6) والتي تنص على " يوجد لدى البلدية نظام توفير للعاملين " جاءت في المرتبة قبل الأخيرة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.59). ومن خلال تجربة الباحث فإنه لا يوجد لدى البلديات

المستحدثة أنظمة رواتب أو تقاعد أو توفير دائماً تقوم كل بلدية بتحديد الرواتب بطريقة ارتجالية أو لا يوجد سلم رواتب أو درجات يمكن الرجوع إليه عند تحديد الراتب.

5.2.4. السؤال الخامس: هل تطور البلديات الفلسطينية المستحدثة نظام رقابي داخلي خاص بها؟

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الرقابة والمتابعة والتقويم وذلك بترتيب الفقرات في مجال الرقابة والمتابعة والتقويم تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 14) يبين ترتيب الفقرات في مجال الرقابة والمتابعة والتقويم تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 14.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الرقابة والمتابعة والتقويم وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-8	تقوم وزارة الحكم المحلي بمراجعة وتدقيق سجلات البلدية كل ثلاثة شهور	106	2.9340	1.2518
-1	يوجد لدى البلدية لجنة رقابة وتفتيش داخلية	106	2.8868	1.2970
-3	تقوم اللجنة بمراجعة أعمال البلدية بشكل مستمر	106	2.8396	1.2659
-2	تتكون اللجنة من أعضاء المجلس البلدي وموظفين	106	2.8396	1.2809
-6	تناقش اللجنة نتائج التدقيق مع أعضاء البلدية	106	2.7642	1.2387
-7	تناقش اللجنة نتائج التدقيق مع العاملين	106	2.7358	1.2821
-4	تقدم اللجنة تقرير عن أعمال البلدية للمجلس البلدي كل 3 شهور	106	2.6321	1.1737
-5	تقدم اللجنة نسخة عن التقرير إلى وزارة الحكم المحلي	106	2.5566	1.1554

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.55 – 2.93) حيث حصلت الفقرة (8) والتي تنص على " تقوم وزارة الحكم المحلي بمراجعة وتدقيق سجلات البلدية كل ثلاثة شهور " على المرتبة الأولى إذ كان متوسطها الحسابي (2.93). بينما جاءت الفقرة (5) والتي تنص على " تقدم اللجنة نسخة عن التقرير إلى وزارة الحكم المحلي " على المرتبة الأخيرة إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.55).

وحصلت الفقرة (1) والتي تنص على " يوجد لدى البلدية لجنة رقابة وتفتيش داخلية " على الرتبة الثانية إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.88) لكن المفارقة أن الفقرتين (6، 7) واللتان تنصان على " تناقش اللجنة نتائج التدقيق مع أعضاء البلدية و العاملين " قد جاءتا في المرتبة الخامسة والسادسة وبمتوسط حسابي (2.76، 2.73) على التوالي.

6.2.4. السؤال السادس: هل تعمل البلديات الفلسطينية المستحدثة على مواجهة مشكلة تحصيل الديون والجباية بشكل فاعل ؟

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال تحصيل الرسوم والجباية وذلك بترتيب الفقرات في مجال تحصيل الرسوم والجباية تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 15) يبين ترتيب الفقرات في مجال تحصيل الرسوم والجباية تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات بين (2.53 – 4.06) وقد تبوأت الفقرة (7) والتي تنص على " تتقاضى البلدية رسوم اشتراك على توصيل خدمة المياه للمواطنين " المركز الأول من حيث درجات الرضا إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.06) بينما جاءت الفقرة (3) التي تنص على " تستخدم البلدية نظام الدفع المسبق لتحصيل الكهرباء " في المرتبة الأخيرة حيث كان بلغ متوسطها الحسابي (2.53).

ومن وجهة نظر الباحث فإن جميع البلديات موضوع الدراسة تعاني من ضعف شديد في عملية تحصيل الديون المستحقة على المواطنين والمتمثلة في: أثمان المياه، الكهرباء، رسوم الحرف والمهن وغيرها، وربما يعود السبب في ذلك إلى معوقات اجتماعية تواجهها تلك الهيئات من قبل مواطنيها، بالإضافة إلى الأسباب الاقتصادية وضعف السلطة القضائيةوالتنفيذية.

7.2.4. السؤال السابع: هل تقوم البلديات الفلسطينية المستحدثة بوضع خطط وبـرامج تدريبيـة للعاملين بها ؟

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال التدريب وذلك بترتيب الفقرات في مجال التدريب تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 16) يبين ترتيب الفقرات في مجال التدريب تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 15.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال تحصيل الرسوم والجباية وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-7	تتقاضى البلدية رسوم اشتراك على توصيل خدمة المياه للمواطنين.	106	4.0660	1.1487
-6	تقوم البلدية بتزويد المياه للمواطنين.	106	4.0566	1.1939
-8	تواجه البلدية صعوبة في تحصيل ديون المياه.	106	3.7736	1.1975
-10	تتقاضى البلدية رسوم عن المحلات التجارية سنويا.	106	3.6792	1.1088
-11	الرسوم التي تتقاضها البلدية حسب النظام والقانون الفلسطيني.	106	3.6321	1.1069
-14	يوجد لدى البلدية نظام يشجع المواطن على الدفع.	106	3.5943	1.0935
-1	تقوم البلدية بتزويد المواطنين بالكهرباء.	106	3.5472	1.4680
-9	تستعين البلدية بجهات حكومية لتحصيل ديونها.	106	3.4623	1.1142
-2	تتقاضى البلدية رسم اشتراك على توصيل خدمة الكهرباء للمواطنين	106	3.3962	1.4188
-13	تقوم البلدية بملاحقة المتخلفين عن الدفع قانونيا	106	3.3019	1.2886
-4	تواجه البلدية صعوبة في تحصيل ديون الكهرباء.	106	3.2830	1.3922
-5	تقوم البلدية بفصل التيار الكهربائي عن المدينين.	106	3.2453	1.3994
-12	لا تمنح البلدية أي خدمة لأصحاب المحلات المتخلفين عن الدفع	106	3.1792	1.2406
-3	تستخدم البلدية نظام الدفع المسبق لتحصيل الكهرباء	106	2.5377	1.4019

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.5 – 3.17) حيث حصلت الفقرة (6) والتي تنص على " يتم اختيار الموظف للدورة حسب علاقة تخصصه وعمله مع الدورة " في المرتبة الأولى إذ حصلت على متوسط حسابي (3.17). وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على " تعتبر الدورات التدريبية التي تضعها البلدية سنويا كافية " على أدنى الدرجات إذ حصلت على متوسط حسابي (2.5) بينما جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في

البلدية بشكل مستمر " في المرتبة قبل الأخيرة وقد كان متوسطها الحسابي (2.63). وعود الـسبب في تدني المتوسطات الحسابية لهذا المجال إلى عدم اهتمام إدارة البلديات بالتدريب وعـدم إعتبـار التدريب من الأولويات.

جدول 16.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المـستحدثة فـي مجـال التدريب وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-6	يتم اختيار الموظف للدورة حسب علاقة تخصصه وعمله مع الدورة	106	3.1792	1.2251
-3	الدورات التدريبية تشمل الأعضاء والعاملين	106	3.1321	1.2952
-2	تتناسب البرامج التدريبية مع احتياجات العمل	106	2.9623	1.2643
-7	يتم عمل تقييم أداء للموظفين المتدربين بعد إنهاء الدورة التدريبية	106	2.9434	1.2786
-4	توجد عدالة في توزيع الدورات على العاملين في البلدية	106	2.6509	1.3169
-1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في البلدية بشكل مستمر	106	2.6321	1.2136
-5	تعتبر الدورات التدريبية التي تضعها البلدية سنويا كافية	106	2.5000	1.2130

8.2.4. السؤال الثامن: هل تعمل البلديات الفلسطينية المستحدثة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها المالية ؟

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الإدارة المالية وذلك بترتيب فقرات مجال الإدارة المالية تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 17) يبين ترتيب الفقرات في مجال الإدارة المالية تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 17.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الإدارة المالية وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-2	يتم إعداد موازنة تقديرية للبلدية مع نهاية كل سنة	106	4.0000	1.0048
-12	يتم تقديم هذه ا لتقارير لأعضاء المجلس البلدي	106	3.8774	1.0484
-11	ي تم إعداد تقارير مالية شهرية	106	3.7736	1.0074
-3	يتم تقسيم الموازنة على أقسام البلدية حسب الاحتياجات	106	3.7170	1.1106
-8	يوجد لدى البلدية لجنة مالية	106	3.6792	1.1088
-5	تتسم الإدارة المالية بالشفافية	106	3.6038	1.2006
-1	توزع الموارد المالية حسب الأولوية	106	3.5566	1.2038
-9	تتكون اللجنة المالية من أعضاء المجلس البلدي وموظفين	106	3.4340	1.2948
-10	تتكون اللجنة المالية من رئيس البلدية والمحاسب وأمين الصندوق	106	3.4151	1.2021
-6	يتم مناقشة الموازنة مع المجلس البلدي بحضور مسؤولي الأقسام في البلدية.	106	3.3962	1.3070
-7	يتم الصرف من خلال البنوك فقط	106	3.3113	1.2295
-4	يتم الالتزام ببنود الصرف المحددة في الموازنة.	106	3.3113	1.2525

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.31 – 4.0) حيث تـصدرت الفقـرة (2) التي تنص على " يتم إعداد موازنة تقديرية للبلدية مع نهاية كل سنة " المرتبة الأولـى إذ بلـغ متوسطها الحسابي (4.00). بينما حصلت الفقرة (4) والتي تنص على " يتم الالتزام ببنود الصرف المحددة في الموازنة " على اقل الدرجات حيث كان متوسطها الحسابي (3.31).

9.2.4. السؤال التاسع: هل تقوم البلديات الفلسطينية المستحدثة بتطـوير إسـتراتيجيتها نحـو المشاركة المجتمعية؟

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال المشاركة المجتمعية وذلك بترتيب فقرات مجال المشاركة المجتمعية تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 18) يبين ترتيب الفقرات في مجال المشاركة المجتمعية تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية

جدول 18.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال المشاركة المجتمعية وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-3	تساهم البلدية في بناء وصيانة المدارس	106	3.7358	1.1406
-5	تقوم البلدية بالمشاركة في تخفيف البطالة	106	3.5189	1.1566
-7	تقوم البلدية بعقد اجتماعات تشاوريه مع المواطنين	106	3.4528	1.1308
-8	تقوم البلدية بمكافحة الكوارث الطبيعية	106	3.3396	1.1783
-1	يوجد لدى البلدية قسم شكاوي و اقتراحات خاص بالمواطنين	106	3.3113	1.2601
-6	تقوم البلدية بمحاربة الجريمة	106	3.3019	1.1311
-2	تقوم البلدية بإعداد تقارير عن أوضاعها المالية والإدارية وتنشرها للمواطنين	106	3.1887	1.2881
-4	تقوم البلدية بنشر هذه التقارير على موقعها الالكتروني	106	2.9057	1.1915

وقد بلغت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال (2.9 – 3.73) وقد تصدر هذا المجال الفقرة (3) والتي تنص على " تساهم البلدية في بناء وصيانة المدارس " إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.73). بينما جاءت الفقرة (4) التي تنص على " تقوم البلدية بنشر هذه التقارير على موقعها الالكتروني " في المرتبة الأخيرة إذ حصلت على متوسط حسابي (2.9).

10.2.4. التعيينات:

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال التعيينات وذلك بترتيب فقرات مجال التعيينات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 19) يبين ترتيب الفقرات في مجال التعيينات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.82 – 3.56) حيث كانت أعلى درجات الرضا من قبل المبحثين عن الفقرة (5) والتي تنص على " يتم صياغة الاختبار من قبل البلدية " فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.56). بينما حصلت على الفقرة (8) والتي تنص على " يتم التعيين دون عمل اختبار " على متوسط حسابي (2.82). أما الفقرة (3) والتي تنص " يتم الإعلان عن الوظائف المطلوبة في الصحف المحلية " فقد حصلت على درجات متدنية إذ كان المتوسط الحسابي لها (3.05) وربما يعزى ذلك إلى رغبة البلديات المحلية على اقتصار الوظائف على أبناء منطق

نفوذها. إلا أن ذلك يؤثر على عدم قدرة البلديات على استقطاب كوادر وكفاءات علمية من خارج المنطقة يبقي البلدية في حالة ضعف ومعاناة من نقص الكوادر والكفاءات.

جدول 19.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال التعيينات وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-5	يتم صياغة الاختبار من قبل البلدية	106	3.5660	1.2346
-4	يتم عمل اختبار للمرشحين	106	3.5189	1.2285
-6	يعتبر المؤهل العلمي شرطا أساسيا للتعيين	106	3.2830	1.3715
-7	يعتبر التخصص شرطا أساسيا للتعيين	106	3.2264	1.1975
-9	يوجد لجنة تعيينات في البلدية	106	3.1415	1.2531
-2	يتم تحديد الاحتياجات البشرية سنويا قبل إعداد الموازنة	106	3.1226	1.2627
-10	تتكون لجنة التعيينات من البلدية ووزارة الحكم المحلي	106	3.1226	1.2321
-1	يوجد لدى البلدية نظام تعيين للوظائف	106	3.1132	1.2446
-3	يتم الإعلان عن الوظائف المطلوبة في الصحف المحلية	106	3.0566	1.2408
-8	يتم التعيين دون عمل اختبار	106	2.8208	1.2634

وقد حصلت الفقرة (7) والتي تنص على " يعتبر التخصص شرطا أساسيا للتعيين " على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.22)، وكذلك الفقرة (6) التي تنص على " يعتبر المؤهل العلمي شرطا أساسيا للتعيين " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.82).

11.2.4. التشريعات والقوانين:

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال التشريعات والقوانين وذلك بترتيب فقرات مجال التشريعات والقوانين تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 20) يبين ترتيب الفقرات في مجال التشريعات والقوانين تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 20.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال التشريعات والقوانين وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-1	قانون البلديات المحلية معروف بالنسبة لي	106	3.2925	1.2264
-7	الأنظمة المعمول بها في البلدية واضحة	106	3.2075	1.2552
-2	تلتزم البلدية بقانون البلديات المحلية الصادر عن وزارة الحكم المحلي	106	3.1604	1.3103
-6	قانون البلديات المحلية يجسد مفهوم العدالة	106	3.0189	1.2265
-5	قانون البلديات المحلية يجسد مفهوم الديمقراطية	106	2.8679	1.1717
-4	تقدم البلديات توصيات لتعديل القوانين والأنظمة من اجل تحسين العمل	106	2.7547	1.0938
-3	تقوم البلدية بعقد دورات للتعريف بقانون البلديات المحلية	106	2.5660	1.2190

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.56 – 3.29) وقد تصدرت الفقرة (1) والتي تنص على " قانون البلديات المحلية معروف بالنسبة لي " المرتبة الأولى في درجات الرضا حيث حصلت على متوسط حسابي (3.29)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على " تقوم البلدية بعقد دورات للتعريف بقانون البلديات المحلية " في المرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي (2.98).

وقد جاءت الفقرة (4) والتي تنص على " تقدم البلديات توصيات لتعديل القوانين والأنظمة من اجل تحسين العمل " في المرتبة قبل الأخيرة وحصلت على متوسط حسابي (3.14). ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى عدم التزام البلديات نفسها بالتشريعات والقوانين.

12.2.4. الاتصالات الإدارية:

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الاتصالات الإدارية وذلك بترتيب فقرات مجال الاتصالات الإدارية تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 21) يبين ترتيب الفقرات في مجال الاتصالات الإدارية تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 21.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الاتصالات الإدارية وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-3	الاتصال المقروءة أكثر فاعلية	106	3.3113	1.1659
-2	(نظام الاتصال في البلدية شامل (صاعد، نازل، جانبي	106	3.3113	1.1659
-1	نظام الاتصال في البلدية ذو اتجاهين (من الأسفل إلى الأعلى (وبالعكس	106	3.2925	1.2264
-4	الاتصال الشفهي المباشر أكثر فاعلية	106	3.1415	1.2831
-5	تتعارض قنوات الاتصال مع التسلسل الإداري	106	2.9811	1.1709

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.98 – 3.31) وقد حصلت الفقرة (3) التي تنص على " الاتصال المقروءة أكثر فاعلية " على أعلى درجات الرضا عند المبحوثين حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31). بينما جاءت الفقرة (5) التي تنص على " تتعارض قنوات الاتصال مع التسلسل الإداري " على المرتبة الأخيرة حيث حصلت على متوسط حسابي (2.98). ويرجع السبب في ذلك إلى سهولة التواصل وعدم وجود شبكات اتصال معقدة في البلدية المستحدثة بسبب قلة عدد العاملين أما في البلديات الكبيرة فإن الصورة تختلف.

13.2.4. تكنولوجيا المعلومات:

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال تكنولوجيا المعلومات وذلك بترتيب فقرات مجال تكنولوجيا المعلومات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 22) يبين ترتيب الفقرات في مجال تكنولوجيا المعلومات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.23 – 3.43) فقد حصلت الفقرة (1) والتي تنص على " يوجد لدى البلدية شبكة حاسوب " على المرتبة الأولى إذ كان متوسطها الحسابي (3.43). وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على " يتم نشر التقارير المالية والإدارية على الموقع " في المرتبة الأخيرة حيث كان متوسطها الحسابي (2.23). بينما حصلت الفقرة (7) التي تنص على " يتم تسديد الذمم المالية المستحقة آليا " في الرتبة قبل الأخيرة حيث كان متوسطها الحسابي (2.3).

جدول 22.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال تكنولوجيا المعلومات وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-1	يوجد لدى البلدية شبكة حاسوب	106	3.4340	1.3239
-4	يوجد لدى البلدية موقع الكتروني	106	3.3396	1.3373
-2	الشبكة تشمل جميع الأقسام	106	3.1887	1.3878
-3	جميع أقسام البلدية محوسبة ومربوطة بالشبكة	106	3.0094	1.2761
-6	يستطيع المواطنين الحصول على الخدمات من خلال الموقع	106	2.3019	1.1561
-7	يتم تسديد الذمم المالية المستحقة آليا	106	2.3019	1.2124
-5	يتم نشر التقارير المالية والإدارية على الموقع	106	2.2358	1.0740

14.2.4. العطاءات والمشتريات:

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال العطاءات والمشتريات وذلك بترتيب فقرات مجال العطاءات والمشتريات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 23) يبين ترتيب الفقرات في مجال العطاءات والمشتريات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.54 – 4.12) وقد حصلت الفقرة (3) التي تنص على " يقوم بإعداد العطاءات القسم الهندسي في البلدية " على أعلى درجات إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.12) بينما حصلت الفقرة (9) التي تنص على " تتكون اللجنة من الأعضاء و الموظفين " على أدنى درجات الرضا حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.54). لكن الفقرة (8) التي تنص على " يوجد لجنة مشتريات في البلدية " رغم أهميتها على المرتبة قبل الأخيرة حيث كان متوسطها الحسابي (3.64) وهذا يدل على عدم وجود لجان مشتريات في البلديات الفلسطينية وان وجدت فهي تقتصر على الأعضاء.

15.2.4. رخص الأبنية:

تم تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات المستحدثة في مجال تكنولوجيا المعلومات وذلك بترتيب فقرات مجال تكنولوجيا المعلومات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 24) يبين ترتيب الفقرات في مجال تكنولوجيا المعلومات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 23.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المـستحدثة فـي مجـال العطاءات والمشتريات وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-3	. يقوم بإعداد العطاءات القسم الهندسي في البلدية	106	4.1226	0.8913
-4	يتم الإعلان عن العطاءات في الجريدة الرسمية.	106	4.1132	0.8764
-1	يوجد لدى البلدية لجنة للعطاءات.	106	3.9811	1.0689
-2	تتكون اللجنة من الأعضاء و الموظفين.	106	3.8962	1.1458
-5	يوجد صندوق العطاءات في البلدية	106	3.8396	1.1308
-6	تلتزم البلدية باللوائح والقوانين عند إعداد ودراسة وإحالة العطاء	106	3.8208	1.0761
-7	يتم فتح العطاءات في جلسة علنية وبحضور المناقصين.	106	3.7547	1.0584
-10	تتم المشتريات على طريق استدراج العروض.	106	3.7075	1.2029
-8	يوجد لجنة مشتريات في البلدية.	106	3.6415	1.1807
-9	تتكون اللجنة من الأعضاء و الموظفين.	106	3.5472	1.2199

جدول 24.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المـستحدثة فـي مجـال رخص الأبنية وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-4	تقوم لجنة البناء بمنح ترخيص للأبنية ضمن صلا حياتها	106	3.7264	1.1915
-1	يوجد لدى البلدية لجنة تنظيم وبناء محلية.	106	3.6321	1.1898
-5	تلتزم اللجنة بأنظمة البناء في فلسطين.	106	3.5377	1.1312
-11	الرسوم التي تتقاضاها اللجنة حسب النظام والقانون.	106	3.5094	1.2817
-3	تتكون اللجنة من أعضاء البلدية فقط.	106	3.4906	1.3327
-10	تراخيص الأبنية التي تمنحها لجنة خاضعة لوزارة الحكم المحلي.	106	3.3396	1.2489
-6	تتابع البلدية الأبنية أثناء عملية البناء.	106	3.3302	1.1850
-2	تتكون اللجنة من أعضاء البلدية ومندوبين عن المجتمع المحلي.	106	3.2736	1.1591
-8	تقوم اللجنة بتقديم المخالفين إلى الحكم البلديات.	106	3.1132	1.3189
-7	تمنح اللجنة الترخيص للأبنية المخالفة	106	2.8302	1.1910
-9	تقوم اللجنة بتزويد الأبنية الجديدة بالمياه دون شرط الرخصة	106	2.7264	1.2764

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (2.72 – 3.72) وقد حصلت الفقرة (4) التي تنص على " تقوم لجنة البناء بمنح ترخيص للأبنية ضمن صلاحياتها " على إلى درجات الرضا من المبحوثين إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.72). بينما كانت الفقرة (9) التي تنص على " تقوم اللجنة بتزويد الأبنية الجديدة بالمياه والكهرباء دون شرط الرخصة " في أدنى مستويات الرضا إذ كان المتوسط الحسابي لها (2.72).

16.2.4. الأرشيف وحفظ الملفات:

ومن اجل ذلك قام الباحث بتحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال تكنولوجيا المعلومات وذلك بترتيب فقرات مجال تكنولوجيا المعلومات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية. والجدول (4. 25) يبين ترتيب الفقرات في مجال تكنولوجيا المعلومات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

جدول 25.4: تحليل وصفي لمواقف الإدارة العليا في البلديات الفلسطينية المستحدثة في مجال الأرشيف وحفظ الملفات وذلك بترتيب الفقرات تنازليا وفقا لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-1	يوجد لدى البلدية أرشيف	106	3.8962	1.0229
-2	. تستعمل البلدية النظام اليدوي في حفظ الملفات	106	3.6226	1.1335
-5	تلتزم البلدية بالأنظمة والقوانين في حفظ وإتلاف الملفات	106	3.2170	1.1381
-4	يوجد موظف خاص للأرشيف	106	2.8208	1.2784
-3	. تستعمل البلدية النظام الالكتروني في حفظ الملفات	106	2.6604	1.2489

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال بين (3.89 – 2.66) وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على " يوجد لدى البلدية أرشيف " على أعلى درجات الرضا حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.89).

بينما حصلت الفقرة (3) التي تنص على " تستعمل البلدية النظام الالكتروني في حفظ الملفات " على أدنى درجات الرضا إذ كان متوسطها الحسابي (2.66). مما يعني أن البلديات المحلية الفلسطينية ما زالت تستخدم النظام اليدوي في حفظ الملفات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة وذلك حسب ترتيب الفقرات والأسئلة كما جاءت في استبانه الدراسة.

1.5 مناقشة النتائج

يتبين من خلال التحليلات الإحصائية تقارب المتوسطات الحسابية للمبحوثين على اختلاف نوعهم الاجتماعي مما يعني عدم وجود علاقة لمتغير النوع الاجتماعي على تقييم واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة ويمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى تشابه البيئة التنظيمية للمبحوثين باعتبارهم يعملون في مجال واحد ويعيشون ضمن جو إداري متشابه ويتلقون نفس التعليمات ومدركين جميعا الواقع التطويري للهيئات التي يعملون بها وبالتالي جاءت نظرتهم متقاربة.

أما فيما يتعلق بمتغير الفئة العمرية فقد دلت البيانات الإحصائية على تقارب المتوسطات الحسابية للمبحوثين على اختلاف فئاتهم العمرية مما يعني عدم وجود علاقة لمتغير العمر على تقييم واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة وربما يعود السبب في ذلك أن الفئات العمرية الصغيرة هي حديثة العمل في البلديات المحلية الفلسطينية وراضية عن واقع التطوير الإداري الموجود بغض النظر عن مستوى التطوير، أما فيما يتعلق بالفئات العمرية العليا فهي في حالة استقرار وظيفي نوعا ما ولا ترغب في إجراء تغييرات على الواقع الإداري الموجود أو ربما أن الفئة العمرية العليا بعيدة عن مركز القرار وبالتالي جاءت النتائج متقاربة وبسؤال احد المسؤولين

في وزارة الحكم المحلي أفاد بان عملية التطوير الإداري في تلك البلديات ضعيفة بسبب ضعف الموارد المالية المخصصة لعملية التطوير وان هذا الواقع ملموس ومعروف لدى جميع العاملين والأعضاء على اختلاف فئاتهم العمرية.

أما بالنسبة إلى متغير المؤهل العلمي فقد دلت البيانات الإحصائية على تقارب البيانات الإحصائية للمبحوثين رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية مما يعني عدم وجود علاقة لمتغير المؤهل العلمي على تقييم واقع التطوير الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة ويمكن تفسير ذلك بان حملة الشهادة الثانوية أو الدبلوم ربما يتبوءون مراكز قيادية في تلك البلديات وبالتالي لديهم رضا عن واقع التطوير الإداري في تلك البلديات أما أصحاب المؤهلات العالية (بكالوريوس وماجستير) ربما لا يوجد لديهم صلاحيات في التغيير والتطوير وذلك بسبب المركزية الشديدة في تلك البلديات وتفضيل الإدارة العليا في تلك البلديات لحملة المؤهلات الدنيا ربما يعود السبب في تدني رواتب أصحاب المؤهلات الدنيا وبالتالي جاءت النتيجة متقاربة.

وبخصوص متغير سنوات الخبرة فقد بينت التحليلات الإحصائية أن هناك تقارب شديد في المتوسطات الحسابية للمبحوثين على اختلاف سنوات خبرتهم العملية مما يعني عدم وجود علاقة لمتغير الخبرة تؤثر على تقييم واقع التطوير الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية ولتفسير ذلك قام الباحث بمقابلة احد المسؤولين في تلك البلديات فأجاب أن إستراتيجية البلديات المحلية فيما يتعلق بالكوادر البشرية هو دفع القيادات الشابة حديثة التعيين لتبؤ مراكز قيادية في تلك البلديات مما يعني قبول هذه الفئة لواقع التطوير الإداري الموجود في البلديات الفلسطينية خاصة وان تجربة البلديات المستحدثة هي جديدة في فلسطين أما فيما يتعلق بالخبرات الطويلة فهي ترغب في إجراء تطوير وربما لم يسمح لتلك الفئة بتحقيق التطوير.

أما ما يخص متغير الدورات التدريبية فقد تبين للباحث من نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تقارب في المتوسطات الحسابية للمبحوثين على اختلاف دوراتهم التدريبية مما يعني عدم وجود علاقة لمتغير الدورات التدريبية التي خضع لها المبحوثين في تقييم واقع التطوير الإداري للهيئات المحلية الفلسطينية ولمعرفة أسباب ذلك قام الباحث بمقابلة احد العاملين في تلك البلديات المحلية (ذو موقع إداري عالي) فأفاد بان السبب في ذلك ربما يعود إلى مواضيع الدورات التدريبية التي يخضع لها المتدربون وكذلك كفاءة المدربين بينما أفاد احد المسوؤلين في وزارة الحكم المحلي بان السبب في ذلك ربما يعود إلى نوعية من ترشحهم البلديات المحلية للالتحاق في تلك الدورات.

أما رأي الباحث فيرى أن السبب في ذلك ربما يعود إلى عدم متابعة البلديات المحلية للمتدربين أثناء وبعد عملية التدريب لإجراء التقييم للمتدرب.

وعند الحديث عن مجالات الدراسة فقد جاءت اغلب متوسطاتها الحسابية متقاربة إذ جاءت النتائج ما بين متدنية ومتوسطة فقد كان اقل متوسط حسابي (2.76) لمجال الرقابة والمتابعة والتقويم بينما جاء مجال الإدارة المالية في الترتيب الأول وحصل على متوسط حسابي (3.63) .

إذ حصل مجال الأهداف والاستراتيجيات على مستوى متوسط بين مجالات الدراسة إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.07). ويمكن أن يعزى السبب في ذلك إلى اعتماد البلديات المحلية الفلسطينية على الخبرات لدى أعضاء تلك البلديات بشكل أساسي وعدم الاستعانة بالخبرات سواء كانت من العاملين أو من خارج البلديات بالإضافة إلى حصر التخطيط في القسم الهندسي في البلدية خاصة وان خبرة الأعضاء في هذا المجال ربما تكون متواضعة.

وقد تطابقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات (مجموعة النخبة للاستشارات الإدارية، 2001 ؛ يعقوب وآخرين، 2001 ؛ مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية، 2000)، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (عبد القادر، 2007).

أما بخصوص مجال الهيكل التنظيمي لتلك البلديات فقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي (3.44) وكان مستواه متوسطا بين مجالات الدراسة كافة. ويمكن أن يعزى السبب في هذه النتيجة من حيث حصولها على درجة متقدمة بين مجالات الدراسة إلى الفهم البسيط لدى عينة الدراسة عن الهيكل التنظيمي للهيئات المحلية باعتبار أن وجود شبه أقسام في البلدية تعني هيكلية تنظيمية.

وقد تعارضت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات (مجموعة النخبة للاستشارات الإدارية، 2001 ؛ مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية، 2000 ؛ عبد القادر، 2007 ؛ دراسة مشروع دعم الإصلاحات نظام الحكم المحلي الفلسطيني، 2004 ؛ صيام، 2004). وفيما يتعلق بمجال التصنيف والوصف الوظيفي وحقوق وواجبات العاملين فقد حصل هذا المجال على درجة متدنية بين مجالات الدراسة وبمتوسط حسابي (2.89). وربما يعزى ذلك إلى صغر حجم البلديات المحلية الفلسطينية وقلة عدد العاملين فيها مقياسا مع البلديات المحلية الفلسطينية الكبرى وعدم قناعة البلديات بالتصنيف والوصف الوظيفي باعتبار ان التصنيف يزيد من الأعباء المالية على تلك البلديات.

وقد تطابقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات (النخبة للاستشارات الإدارية، 2006 ؛ مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية، 2000 ؛ عبد القادر، 2007).

وبالنسبة لمجال الرواتب والأجور والحوافز فقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي (2.85) وكان ترتيبه متدنيا بين مجالات الدراسة كافة، وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم وجود نظام رواتب موحد للهيئات المحلية الفلسطينية. وقد تطابقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات (عبد القادر، 2007 ؛ مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية، 2000).

أما فيما يتعلق بمجال الرقابة والمتابعة والتقويم فقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي (2.76) وهذا أدنى متوسط حسابي بين فقرات هذا المجال، وربما يعزى السبب في ذلك إلى الثقافة التنظيمية السائدة في تلك البلديات وخاصة في الإدارة العليا والتي تقضي بعدم السماح لأي جهة بإجراء رقابة على أعمال البلديات باستثناء الجهات المركزية ممثلة بوزارة الحكم المحلي أو ديوان الرقابة العامة أو من ينوب عنهما.

وقد تطابقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات (عبد القادر، 2007 ؛ مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية، 2000 ؛ دراسة مشروع دعم الإصلاحات نظام الحكم المحلي الفلسطيني، 2004 ؛ النخبة للاستشارات الإدارية، 2000).

وبالنسبة إلى مجال تحصيل الرسوم والجباية حصل هذا المجال على متوسط حسابي قدره (3.46) وهذه درجة متقدمة بين مجالات الدراسة. ويعزى حصول هذا المجال على درجة متقدمة ربما بسبب إحجام عينة الدراسة في الإفصاح عن الواقع الحقيقي للتحصيل وذلك للأسباب التالية:

- أن الديون المستحقة للهيئات المحلية على المواطنين تقدر بالملايين. (تم الحصول على المعلومات من مقابلات بعض المسؤولين في البلديات المحلية).
- أن الديون المستحقة على البلديات إلى جهات حكومية فلسطينية وغير حكومية أيضا تقدر بالملايين.

بناءا على ذلك تظهر المفارقة بين الواقع وما تم الإفصاح عنه. وقد تعارضت نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات (النخبة للاستشارات الإدارية، 2006 ؛ صيام، 2004 ؛ مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية، 2000 ؛ يعقوب وآخرين، 2001)

أما فيما يتعلق بمجال التدريب فقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي (2.85) وكان تقييمه متدنيا بين مجالات الدراسة. ويمكن أن يعزى السبب في حصول هذا المجال على هذا الترتيب المتأخر إلى عدم اهتمام الإدارة العليا في البلديات المحلية الفلسطينية بموضوع التدريب وتزويد العاملين بالمهارات الجديدة.

وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات (مجموعة النخبة للاستشارات الإدارية، 2001 ؛ يعقوب وآخرين، 2001 ؛ مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية، 2000 ؛ عبد القادر، 2007 ؛ النخبة للاستشارات الإدارية، 2006).

وبالنسبة إلى مجال الإدارة المالية والإجراءات فقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي (3.63) وكان تقييمه مرتفعا بين مجالات الدراسة. وسبب تقدم هذا المجال يعزى إلى أن هذه النشاطات وخاصة ما يتعلق بإعداد الموازنة تتم مراقبته ومتابعته من قبل وزارة الحكم المحلي.

وقد تطابقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج الدراسات (صيام، 2004 ؛ النخبة للاستشارات الإدارية، 2001)، بينما تعارضت النتيجة مع نتائج الدراسات (النخبة للاستشارات الإدارية، 2006 ؛ عبد القادر، 2007).

أما بخصوص مجال المشاركة المجتمعية فقد حصل هذا المجال على متوسط حسابي (3.32) حيث جاء في مرتبة متدنية ضمن مجالات الدراسة وربما يعزى السبب في ذلك الى الثقافة التنظيمية في البلديات التي لا تعطي اهتمام لمبادئ الديمقراطية والشفافية والمسائلة المجتمعية. وقد تطابقت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات (يعقوب وآخرين، 2001 ؛ زهران، 2004 ؛ دراسة مشروع دعم الإصلاحات نظام الحكم المحلي الفلسطيني، 2004 ؛ مجموعة جلوبل للاستشارات الإدارية، 2000 ؛ صيام، 2004). بينما تعارضت النتيجة مع نتيجة دراسة (عبد القادر، 2007).

2.5 النتائج

- ضعف التخطيط الاستراتيجي لدى البلديات.
- عدم وجود هياكل تنظيمية لدى البلديات وإن وجدت فإنها تتصف بالجمود.
- عدم وجود نظام رواتب وأجور موحد للعاملين في البلديات المستحدثة.
- عدم وجود وصف وظيفي.
- قلة الاهتمام بمجال التدريب وعدم اعتباره من الأولويات.

- عدم وجود نظام حفظ معلومات.
- عدم وجود نظام رقابة داخلية.
- ضعف المشاركة المجتمعية وغياب مبادئ الشافية والمسائلة.
- قلة الأبحاث وعدم اهتمام البلديات بالبحث العلمي.
- ضعف التحصيل والجباية.
- محدودية استخدام سكولوجيا المعلومات.

3.5 التوصيات

أهم توصيات هذه الدراسة يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- ضرورة العمل على إيجاد خطط إستراتيجية مكتوبة بالإضافة إلى خطط بديلة يتم الرجوع إليها في حالة عدم قدرة البلديات على تنفيذ محتويات الخطط الإستراتيجية.
- ضرورة العمل على إيجاد نظام تقارير دورية وشاملة لمواضيع النقاش في الاجتماعات وذلك لتمكين الأعضاء من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار بشكل موضوعي.
- ضرورة العمل على إيجاد هياكل تنظيمية في البلديات المستحدثة باعتبار أن بناء هذه الهياكل بشكل واضح ومنظم يعتبر من أساسيات التطوير الإداري إذ يشكل ذلك قاعدة أساسية لبيان الأوصاف الوظيفية للأقسام وكذلك الأفراد وتحديد المسؤولية والصلاحيات.
- ضرورة العمل على إيجاد وصف وظيفي مكتوب لكل مسمى وظيفي في البلديات الفلسطينية المستحدثة إذ يعتبر مرجعا تستطيع الإدارة العليا تقييم أداء الموظفين ومعرفة مدى التزامهم بالأعمال الموكلة إلى كل منهم.
- ضرورة العمل على تطبيق نظام موظفي البلديات ا لسنة 2004 إذ يساعد تطبيق هذا النظام في حل مشاكل كثيرة تتعلق بموظفي البلديات مثل (التعيينات، الرواتب والأجور...الخ).
- وضع نظام خاص لعملية تعيين الموظفين يبين الإجراءات الواجب إتباعها في عملية التعيين ويحدد الخطوات وكذلك مسؤولية اتخاذ القرار بما يجسد الشفافية وتكافؤ الفرص.
- ضرورة العمل على تبني سياسة تدريبية موجهة ومنظمة ومستمرة وذلك عن طريق (تخصيص جزء من الميزانية لعملية التدريب، أن يكون برنامج التدريب يغطي الجميع بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر والاهم من ذلك متابعة الموظفين المشاركين في الدورات أثناء وبعد تدريبهم من اجل عمل التقييم اللازم).

- تعزيز الديمقراطية الإدارية الداخلية وذلك بعقد اجتماعات دورية مع موظفي البلديات على اختلاف مستوياتهم ضمن برنامج مستمر من اجل إبقاء الإدارة العليا في البلديات على اطلاع دائم بمجريات الأمور بالإضافة إلى التعرف على احتياجات ومشاكل الموظفين.
- إلزام البلديات المحلية بإجراء الرقابة الداخلية والعمل على استحداث مسمى وظيفي (قسم الرقابة والمتابعة الداخلية) وذلك بهدف الاطلاع ومتابعة الأعمال وتصويب الأخطاء أن وجدت.
- تعزيز المشاركة المجتمعية وتجسيد مبدأ الشفافية والمسائلة وذلك بالعمل على نشر التقارير المالية والإدارية لتلك البلديات على مواطنيها عبر مواقعها الالكترونية أو عن طريق ورش عمل أو نشرات أو ندوات بشكل منظم ودوري (ربع سنوي).
- ضرورة إجراء مزيد من الأبحاث حول البلديات الفلسطينية المستحدثة سواء كان ذلك من قبل باحثين أفراد أو من قبل مؤسسات بحثية متخصصة في هذا المجال.
- ضرورة إعادة النظر من قبل الجهات المركزية الرسمية وفي مقدمتها وزارة الحكم المحلي في إستراتيجية استحداث البلديات وإعادة هيكلة هذه البلديات عن طريق دمج بعض البلديات المستحدث طبقا للمعايير والمقاييس العالمية.
- العمل على إيجاد نظام حفظ معلومات متطور.
- وضع خطة لتحصيل ديون البلديات مما يؤدي إلى تحسين الموارد المالية لهذه البلديات وبالتالي تنعكس إيجابياً على تحقيق ميزانية لبرامج التطور.
- استخدام المزيد من وسائل تكنولوجيا المعلومات في البلديات.
- إدخال أنظمة محاسبية ومالية متطورة إلى البلديات.

المراجع

المراجع العربية

- أبو صفيه، ف. (2001) معوقات الأداء الإداري التي تواجه المنظمات غير الحكومية: منظمات مختارة في الأردن، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية. (2004): مشروع دعم الإصلاحات في نظام الحكم المحلي الفلسطيني. رام الله. فلسطين.
- اشتيه، م. حباس، أ. (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين. المجلس الفلسطيني للتنمية والأعمار (بكدار). القدس. فلسطين.
- برنامج الأمم المتحدة الإغاثي، مركز التنمية المتواصلة للتدريب وبناء القدرات، سلسلة تدريب الصادرات المحلية، الإسماعلية، مصر.
- البيشي، م. (2001) الأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية مع بداية القرن الجديد وسبل تطويرها، مجلة الإدارة العامة، العدد (3)، مجلد (41)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- تبوك، س. (2001) دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عُمان، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جلوبل للاستشارات الإدارية. (2000): الوضع الحالي واحتياجات بلدية الزوايدة. رام الله. فلسطين.
- زهران، م. (2004): اختصاصات واستراتيجيات البلديات والبلديات المحلية واثارها في المشاركة والتنمية. القدس. فلسطين
- صيام، أ. (2004): قياس الأداء للمجالس البلدية الفلسطينية. الملتقى الفكري العربي. القدس. فلسطين.
- عبد القادر، ح. (2007): البلديات المحلية ودورها في التنمية الإدارية والمالية والقانونية. القدس. فلسطين.
- عبيدات، س. (2004): الأنماط الإدارية وفق الشبكة الإدارية وعلاقتها بفاعلية الوقت. المكتبة الحديثة الأردنية. اربد. الأردن.
- العتوم، هـ. (1994) دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري: دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الأردني. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العتيبي، ص. (2004): تطور الفكر والأساليب في الإدارة. دار الحامد للنشر والتوزيـع. عمان. الأردن.
- العدوان، ي. (1994) نحو منهجية تحليلية للتطوير الإداري فـي الأردن، مجلـة الإدارة العامة، العدد (48)، مجلد (34)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العقيلان، م. (2003): مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري. العبيكات للطباعة والنـشر. الرياض. السعودية.
- الفرحان، أمل، السكر، عبد الكريم صالح، (2002)، الإدارة العامـة فـي الأردن بـين النظرية والتجربة العملية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، م. (1996): التطوير الإداري – المفهـوم – المعوقـات. المؤسـسة العربيـة للدراسات والنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- لافي، أ. (2004): التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية " واقع وأفاق ". جامعة القدس. فلسطين.
- مهنا، محمد نصر (2005) تحديث الإدارة العامة والمحليـة، مؤسـسة شـباب الجامعـة، الإسكندرية، الجمهورية العربية المصرية.
- النخبة للاستشارات الإدارية. (2001): مشروع تطوير وتطبيق نظام إداري ومالي متكامل / بلدية بيت لحم. رام الله. فلسطين.
- النخبة للاستشارات الإدارية. (2006): تحديد الاحتياجـات التدريبيـة وتطـوير منـاهج التدريب. رام الله. فلسطين.
- نموره، م. (1994): الفلسطينيون ومؤسسات الحكم المحلي مـن العهـد العثمـاني حتـى الانتفاضة (1794 – 1994). مكتبة محمد الثقافية. الخليل. فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي: الحكم المحلي – العدد الأول – أيلول (1999). رام الله. فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي: الحكم المحلي – العدد الثالث – آذار (2000). رام الله. فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي: الحكم المحلي – العدد الرابع – أب (2000). رام الله. فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي: الحكم المحلي الفلسطيني في ثماني سنوات (1994 – 2003).
- يعقوب، ن. وآخرون (2001): التجربة الفلسطينية في البلديات المستحدثة. الملتقى الفكري العربي. القدس. فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Duben, A Emrealp. S (1992) Training for local Government, international Union local Authorities, Secton of the Easter Mediterranean and middle East Region, Istanbul- turkey.
- Gainey, T. W,. Klass, B.S (2003) The out sourcing of training and Development: Facto Impacting Clienit Satisfactoin, Journal of Management.
- Godfrey, G. (2000) Haying the inform ace Sector in urban Councils. Harrave- Zimbabwe
- Knowles, Eleanor, (1999) " Partners ships for sustainable development," intonation union local Authorities laanCopes Cattenburnch Nethevlands.
- National office a local Government, (2000) Common wealth Assistance for local projects, Carberra- Asutraila.
- Wayne, K. O (2001) Hygiene and motivator factors (Hevzbevg) considered important by employees of a state- operated facility for adult individuals with mental retardation (F: Hertzberg) the university of South Mississippi. (Unpublished).
- Wordic Consulting Group (1999) restructuring of local Governments Tanlania.

ملحق 1.1: نموذج مقابلة

1) هل ساهم استحداث البلديات الجديدة في تطوير المجتمعات في منتفع نفوذ؟
2) هل استحداث بلديات جديدة يزيد من دخل هذه البلديات؟
3) هل زادت الأعباء المالية على البلديات المستحدثة؟
4) هل أدى استحداث بلديات جديدة إلى حدوث تطوير إداري؟
5) ما هي أشكال هذا التطوير.
6) بعد هذه السنوات ما هو رأيكم في تجربة استحداث بلديات جديدة؟
7) ما هي المعيقات التي تواجهكم لبلديات مستحدثة؟

ملحق 2.1: خطة مقترحة لتطوير البلديات المستحدثة

الأهداف:

أولاً: تعزيز القدرات الإدارية للبلديات المستحدثة وذلك من خلال:

أ. إيجاد هياكل تنظيمية في البلديات التي لا يوجد فيها هياكل تنظيمية.
ب. إعادة هيكلية البناء الداخلي من بحث الهياكل التنظيمية، أنظمة التشغيل، والرقابة الداخلية.
ت. تصميم وتنفيذ أنظمة مالية (محاسبية) متطورة وينسجم مع الأنظمة المالية العالية.
ث. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية حسب الأولويات والاحتياجات.
ج. التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة.
ح. إيجاد أنظمة حفظ معلومات متطورة.

ثانياً: تحسين مستوى اللامركزية الإدارية والمالية في البلديات وذلك من خلال:

أ. إعادة النظر في بعض مواد قانون الهيئات الفلسطينية.
ب. زيادة وتنويع البدائل المتاحة أمام البلديات لتوليد موارد مالية جديدة من أجل الوصول إلى الاستدانة.
ت. إعادة النظر في العلاقة الإدارية والرقابية بين البلديات والجهات المركزية.
ث. وضع إليه لتحسين الجباية والتحصيل.

ثالثاً: توسيع المشاركة المجتمعية في الشأن البلدية وذلك من خلال:

أ. تعزيز الاتصال والتواصل مع المراقبين وتعزيز مشاركتهم.
ب. التشاور مع المراقبين وإتباع سياسة الباب المفتوح.
ت. دعم المجتمع المدني في نظيم محلات توعية من أجل تثقيف المراقبين حل وظائف البلديات.
ث. نشر كافة القرارات المنتظمة واللوائح التنفيذية الصادرة عن البلديات في الأماكن العامة.
ج. تعميم ثقافة الشفافية والمسائلة من خلال نشر التقارير المالية والإدارية للجهود وبصورة دورية.

رابعاً: تحسين كفاءة تقديم الخدمات العامة التي تقدمها البلديات للمواطنين وذلك عن طريق:

أ. إعادة النظر في أسعار الخدمات والسلع التي تقدمها.
ب. إعادة تصميم وتضم النظم التشغيلية لهذه الخدمات.
ت. إعادة هيكلية هذه المرافق بين كل فترة وأخرى لتصبح أكثر حدوث من الناحية الفنية والاقتصادية.

ملحق 4.1: الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرات الأخوات والإخوة رؤساء ونواب رؤساء ومدراء ومهندسي ومحاسبي البلديات المحترمين:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بإعداد هذه الدراسة بعنوان:

" الواقع الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة /جنوب الضفة الغربية بيت لحم والخليل "

استكمالا لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية" في جامعة القدس.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الإداري في البلديات الفلسطينية المستحدثة وذلـك مـن وجهة نظر الرؤساء والنواب والمدراء والمهندسين والمحاسبين وأعضاء لجان الموظفين وأعـضاء لجان المالية في البلديات،وذلك من اجل تقديم الاقتراحات والتوصيات لإحداث عملية تطوير إداري حقيقي في هذه المؤسسات الرصينة الهامة،وقد وقع عليكم الاختيـار للمـشاركة فـي تعبئـة هـذا الاستبيان.
أختي المشاركة أخي المشارك.

إن الباحث يأمل منكم أن تجيب على جميع فقرات الاستبيان بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضـع إشارة (√) أمام كل فقرة تجدها مناسبة،وذلك من اجل أن يصل الباحث إلى نتائج صادقة للدراسـة تستخدم لغرض البحث العلمي فقط. ولذلك نرجو عدم كتابة اسمك على الاستبيان ونرجو منكم قراءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة علمية إذ أن هذه الإجابات ستساهم إن شاء الله في أنجاز هـذه الدراسة.

ولكم مني كل الشكر والتقدير.

الباحث:- عيسى عوض

القسم الأول:

ضع دائرة حول العبارة التي تنطبق عليك.

- النوع الاجتماعي

1- ذكر 2- أنثى

- العمر

1- دون25 2- 25 - 35 3- 36 -45 4- 46 - 60

- التأهيل العلمي

1- ثانوية عامة 2- دبلوم

3- بكالوريوس 4- ماجستير 5- دكتوراه

- سنوات الخبرة

1- اقل من عشر سنوات 2- 10-15 3- أكثر من ذلك

- الدرجة الوظيفية

1- لا يوجد نظام درجات 2- اقل من درجة 3 3- مدير

- الدورات التدريبية

1- لم اخضع لدورات تدريبية 2- خضعت لدورات تدريبية اقل من 45 ساعة

3- خضعت لدورات تدريبية بواقع 46- 100 ساعة 4- خضعت لدورات تدريبية بواقع 100 ساعة

القسم الثاني:

يرجى قراءة كل فقرة بتمعن والإجابة عنها بوضع إشارة (√) مقابل كل فقرة من فقرات الإستبانة وتحت إحدى درجات المقياس التدريجي والتي تمثل وجهة نظرك الحقيقية ودرجة رضاك وموافقتك على مضمونها.

أولا مجال الأهداف والإستراتيجيات:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يوجد لدى البلدية لجنة تخطيط.					
2	لجنة التخطيط تتكون من الأعضاء والموظفين.					
3	يوجد لدى البلدية خطة بعيدة المدى.					
4	يوجد لدى البلدية خطة متوسطة المدى.					
5	الخطط التي تضعها البلدية تراعي الأولويات.					

6	الخطط التي تضعها البلدية شاملة، واقعية					
7	الخطط التي تضعها البلدية توافق بين أهداف البلدية وأهداف العاملين.					
8	الخطط التي تضعها البلدية تتناسب مع إمكانيات البلدية.					
9	يشارك العاملون في البلدية في وضع الخطط والأهداف.					
10	تقوم البلدية بمتابعة الخطط.					
11	تستعين البلدية بمستشارين خارجيين.					
12	يوجد لدى البلدية خطط بديلة.					

ثانيا: في مجال الهيكل التنظيمي:

الرقم	التقرير	أوفق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يوجد لدى البلدية هيكل تنظيمي للعاملين					
2	الهيكل التنظيمي يبين حدود وصلاحيات العمل.					
3	يتم عقد لقاءات دورية وتشاوريه لمسئولي الأقسام في البلدية.					
4	يوجد هيكلية تنظيمية لأعضاء المجلس البلدي.					
5	الهيكلية التنظيمية في البلدية تساعد في تنظيم العلاقات بين الأعضاء.					
6	يتم عقد جلسات البلدية بشكل منتظم ودوري.					
7	يتم إعلام الأعضاء عن موعد الجلسة مسبقا قبل ثلاثة أيام.					
8	يرفق مع الدعوة للجلسة جدول أعمال الجلسة.					
9	تخضع القرارات للتصويت.					
10	تؤخذ القرارات بالأغلبية.					
11	تؤخذ القرارات بالإجماع.					
12	يؤثر غياب الأعضاء على القرارات.					

ثالثا: مجال التعيينات:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يوجد لدى البلدية نظام تعيين للوظائف.					
2	يتم تحديد الاحتياجات البشرية سنويا قبل إعداد الموازنة.					
3	يتم الإعلان عن الوظائف المطلوبة في الصحف					

	المحلية.					
4	يتم عمل اختبار للمرشحين.					
5	يتم صياغة الاختبار من قبل البلدية.					
6	يعتبر المؤهل العلمي شرطا أساسيا للتعيين.					
7	يعتبر التخصص شرطا أساسيا للتعين.					
8	يتم التعين دون عمل اختبار.					
9	يوجد لجنة تعيينات في البلدية.					
10	تتكون لجنة التعيينات من البلدية ووزارة الحكم المحلي.					

رابعا: مجال التشريعات والقوانين:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	قانون البلديات معروف بالنسبة لي.					
2	تلتزم البلدية بقانون البلديات الصادر عن وزارة الحكم المحلي.					
3	تقوم البلدية بعقد دورات للتعريف بقانون البلديات.					
4	تقدم البلديات توصيات لتعديل القوانين والأنظمة من اجل تحسين العمل.					
5	قانون البلديات يجسد مفهوم الديمقراطية.					
6	قانون البلديات يجسد مفهوم العدالة.					
7	الأنظمة المعمول بها في البلدية واضحة.					

خامسا: مجال الاتصالات الإدارية:

الرقم	الـــتـــقـــريـــر	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	نظام الاتصالات في البلدية ذو اتجاهين (من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس).					
2	نظام الاتصال في البلدية شامل (صاعد،نازل،جانبي).					
3	الاتصال المقروء أكثر فعالية.					
4	الاتصال الشفهي المباشر أكثر فعالية.					
5	تتعارض قنوات الاتصال مع التسلسل الإداري.					

سادسا: مجال التدريب:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في البلدية بشكل مستمر.					
2	تتناسب البرامج التدريبية مع احتياجات العمل.					
3	الدورات التدريبية تشمل الأعضاء والعاملين.					
4	توجد عدالة في توزيع الدورات على العاملين في البلدية.					
5	تعتبر الدورات التدريبية التي تضعها البلدية سنويا كافية.					
6	يتم اختيار الموظف للدورة حسب علاقة تخصصه وعمله مع الدورة.					
7	يتم عمل تقيم أداء للموظفين المتدربين بعد إنهاء الدورة التدريبية.					

سابعا: مجال تكنولوجيا المعلومات:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يوجد لدى البلدية شبكة حاسوب.					
2	الشبكة تشمل جميع الأقسام.					
3	جميع أقسام البلدية محوسبة و مربوطة بالشبكة.					
4	يوجد لدى البلدية موقع الكتروني.					
5	يتم نشر التقارير المالية والإدارية على الموقع.					
6	يستطيع المواطنين الحصول على الخدمات من خلال الموقع.					
7	يتم تسديد الذمم المالية المستحقة آليا.					

ثامنا: مجال التصنيف و الوصف الوظيفي:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يوجد في البلدية تصنيف مكتوب للوظائف.					
2	يتم تصنيف الوظيفة بناءا على الأقدمية في					

	المؤسسة.					
3	الوصف الوظيفي في البلدية دقيق ومحدد وواضح.					
4	يلتزم العاملون في البلدية بالتصنيف الوظيفي وقيامهم بواجباتهم.					
5	يتم تصنيف الموظفين بناء على أقدميته والمؤهل التعليمي للموظف في المؤسسة.					
6	تتم الرقابة على أداء الموظفين من خلال الرجوع للوصف الوظيفي لكل منهم.					

تاسعا: مجال الرقابة والمتابعة والتقويم:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يوجد لدى البلدية لجنة رقابة وتفتيش داخلية.					
2	تتكون اللجنة من أعضاء المجلس البلدي وموظفين					
3	تقوم اللجنة بمراجعة أعمال البلدية بشكل مستمر.					
4	تقدم اللجنة تقرير عن أعمال البلدية للمجلس البلدي كل 3 شهور.					
5	تقدم اللجنة نسخة عن التقرير إلى وزارة الحكم المحلي.					
6	تناقش اللجنة نتائج التدقيق مع أعضاء البلدية					
7	تناقش اللجنة نتائج التدقيق مع العاملين.					
8	تقوم وزارة الحكم المحلي بمراجعة وتدقيق سجلات البلدية كل ثلاثة شهور.					

عاشرا: مجال الرواتب والحوافز والعقوبات:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	تشجع البلدية العامين على زيادة تحصيلهم العلمي.					
2	يتم النظر إلى المؤهل العلمي والخبرة ومستوى الأداء عند ترقية الموظفين.					

3	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين.						
4	يطبق قانون العقوبات على الجميع.						
5	يوجد لدى البلدية نظام تقاعد للعاملين.						
6	يوجد لدى البلدية نظام توفير للعاملين						
7	يوجد لدى البلدية نظام رواتب واجور وحوافز معد من البلدية.						
8	يتم تحديد الرواتب بناء على المؤهل العلمي والخبرة في المؤسسة.						

إحدى عشر: مجال المشاركة المجتمعية:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	اعرض بشدة
1	يوجد لدى البلدية قسم شكاوي و اقتراحات خاص بالمواطنين.					
2	تقوم البلدية بإعداد تقارير عن أوضاعها المالية والإدارية وتنشرها للمواطنين.					
3	تساهم البلدية في بناء وصيانة المدارس.					
4	تقوم البلدية بنشر هذه التقارير على موقعها الالكتروني.					
5	تقوم البلدية بالمشاركة في تخفيف البطالة.					
6	تقوم البلدية بمحاربة الجريمة.					
7	تقوم البلدية بعقد اجتماعات تشاوريه مع المواطنين.					
8	تقوم البلدية بمكافحة الكوارث الطبيعية.					

اثنا عشر: مجال الإدارة المالية:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	توزع الموارد المالية حسب الأولوية.					
2	يتم إعداد موازنة تقديرية للبلدية مع نهاية كل سنة.					
3	يتم تقسيم الموازنة على أقسام البلدية حسب					

	الاحتياجات.					
4	يتم الالتزام ببنود الصرف المحددة في الموازنة.					
5	تتسم الإدارة المالية بالشفافية.					
6	يتم مناقشة الموازنة مع المجلس البلدي بحضور مسؤولي الأقسام في البلدية.					
7	يتم الصرف من خلال البنوك فقط.					
8	يوجد لدى البلدية لجنة مالية.					
9	تتكون اللجنة المالية من أعضاء المجلس البلدي وموظفين.					
10	تتكون اللجنة المالية من رئيس البلدية والمحاسب وأمين الصندوق.					
11	يتم إعداد تقارير مالية شهرية.					
12	يتم تقديم هذه ا لتقارير لأعضاء المجلس البلدي.					

ثالث عشر: مجال العطاءات والمشتريات:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يوجد لدى البلدية لجنة للعطاءات.					
2	تتكون اللجنة من الأعضاء و الموظفين.					
3	يقوم بإعداد العطاءات القسم الهندسي في البلدية.					
4	يتم الإعلان عن العطاءات في الجريدة الرسمية.					
5	يوجد صندوق العطاءات في البلدية.					
6	تلتزم البلدية باللوائح والقوانين عند إعداد ودراسة وإحالة العطاء.					
7	يتم فتح العطاءات في جلسة علنية وبحضور المناقصين.					
8	يوجد لجنة مشتريات في البلدية.					
9	تتكون اللجنة من الأعضاء و الموظفين.					
10	تتم المشتريات على طريق استدراج العروض.					

رابع عشر: مجال رخص الأبنية:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يوجد لدى البلدية لجنة تنظيم وبناء محلية.					
2	تتكون اللجنة من أعضاء البلدية ومندوبين عن المجتمع المحلي.					
3	تتكون اللجنة من أعضاء البلدية فقط.					
4	تقوم لجنة البناء بمنح ترخيص للأبنية ضمن صلا حياتها					
5	تلتزم اللجنة بأنظمة البناء في فلسطين.					
6	تتابع البلدية الأبنية أثناء عملية البناء.					
7	تمنح اللجنة الترخيص للأبنية المخالفة.					
8	تقوم اللجنة بتقديم المخالفين إلى الحكم البلديات.					
9	تقوم اللجنة بتزويد الأبنية الجديدة بالمياه والكهرباء دون شرط الرخصة.					
10	تراخيص الأبنية التي تمنها اللجنة خاضعة لمصادقة وزارة الحكم المحلي.					
11	الرسوم التي تتقاضاها اللجنة حسب النظام والقانون.					

خامس عشر: مجال تحصيل الرسوم والجباية:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	تقوم البلدية بتزويد المواطنين بالكهرباء.					
2	تتقاضى البلدية رسم اشتراك على توصيل خدمة الكهرباء للمواطنين.					
3	تستخدم البلدية نظام الدفع المسبق لتحصيل الكهرباء.					
4	تواجه البلدية صعوبة في تحصيل ديون الكهرباء.					
5	تقوم البلدية بفصل التيار الكهربائي عن المدينين.					
6	تقوم البلدية بتزويد المياه للمواطنين.					
7	تتقاضى البلدية رسوم اشتراك على توصيل					

	خدمة المياه للمواطنين.					
8	تواجه البلدية صعوبة في تحصيل ديون المياه.					
9	تستعين البلدية بجهات حكومية لتحصيل ديونها.					
10	تتقاضى البلدية رسوم عن المحلات التجارية سنويا.					
11	الرسوم التي تتقاضها البلدية حسب النظام والقانون الفلسطيني.					
12	لا تمنح البلدية أي خدمة لأصحاب المحلات المتخلفين عن الدفع.					
13	تقوم البلدية بملاحقة المتخلفين عن الدفع قانونيا					
14	يوجد لدى البلدية نظام يشجع المواطن على الدفع.					

سادس عشر: مجال الأرشيف وحفظ الملفات:

الرقم	التقرير	أوافق بشدة	أوافق	لا ادري	أعارض	أعارض بشدة
1	يوجد لدى البلدية أرشيف					
2	تستعمل البلدية النظام اليدوي في حفظ الملفات.					
3	تستعمل البلدية النظام الالكتروني في حفظ الملفات.					
4	يوجد موظف خاص للأرشيف.					
5	تلتزم البلدية بالانظمة والقوانين في حفظ وإتلاف الملفات.					

شاكرين لكم تعاونكم

الباحث

فهرس الملاحق

فهرس الجداول

فهرس المحتويات