

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة  
جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية

نفين عبد الفتاح احمد نمر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ - 2022م

واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة  
كورونا في جنوب الضفة الغربية

إعداد

نفين عبد الفتاح احمد نمر

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

المشرف: د. محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة/

جامعة القدس - فلسطين

1443هـ - 2022م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا  
في جنوب الضفة الغربية

اسم الطالبة: نغين عبد الفتاح احمد نمر  
الرقم الجامعي: (21912493)

المشرف: الدكتور محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2022/1/8 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: Eng. H. Al-Rasoul	د. محمد عوض	1. رئيس لجنة المناقشة
التوقيع: .....	د. ثمين الهيجاوي	2. ممتحناً داخلياً:
التوقيع: .....	د. عمر رجال	3. ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1443 هـ - 2022 م

## الإهداء

إلى من هو صاحب الفضل بعد الله فيما وصلت إليه... إلى من كنت له أملاً....  
راوده في حياته... فكان ليفخر بي في مثل هذا اليوم ... إلى أعز الناس وأحبهم إلى  
قلبي... والدي الحبيب ...

إلى ملاكي في الحياة... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي....  
إلى أعلى الحبايب ... والدتي حفظها الله وأطال في عمرها ...  
إلى توأم الروح، ورفيق الدرب... إلى سندي، وقوتي، وملاذي ...عائلتي الكريمة.

إلى جميع أساتذتي الأفاضل.. الذين مهّدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

إلى الزملاء والزميلات، الذين لم يدّخروا جهداً في مدّي بالمعلومات والبيانات.

إلى كل من وقف بجانبني يوماً، وآمن بقدرتي على ذلك ... إلى كل من له مودة في  
قلبي ... أهدي هذا العمل المتواضع..

## إقرار

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

 التوقيع

نفين عبد الفتاح احمد نمر

التاريخ: 2022/1/ 8م

## الشكر والتقدير

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات....

تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور

سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعا

برفاق كانوا إلى جانبنا.....

فواجب علينا أن نشكرهم ونهديهم عملنا هذا ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة

ونخص بالجزيل الشكر والعرفان الى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا

والى من وقف على المنابر واعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

الى استاذي الدكتور محمد سعدي عوض

الذي تفضل بالأشراف على رسالتي والذي لم يبخل علي يوماً بتوجيهاته السديدة

أسأل الله تعالى ان يُطِيلَ في عمرك ،

لك مني كل الشكر والتقدير

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (المنهج المختلط)، تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في بلديات جنوب الضفة الغربية خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بين 2021/9/1-2021/12/1، والبالغ عددهم (150) موظفاً وموظفة، واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان تم توزيعها على (123) موظف وموظفة، والمقابلة تم إجرائها مع (24) فرد، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية جاء بدجة متوسطة، وكذلك طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية بدرجة متوسطة، وأن أهم مظاهر النجاح تتمثل في التعاون المجدي بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال المشاريع التي يتم تنفيذها من أجل تلبية احتياجات المدن والقرى، وخاصة في بناء المدارس والمراكز الصحية، وقد ظهر ذلك بوضوح خلال انتشار أزمة كورونا حيث كان هناك تنسيق على أعلى المستويات، ومشاركة الهيئات المحلية القطاع الخاص في الخطط التطويرية، كما أن هناك مشاريع استثمارية بين الهيئات المحلية تعزز أوجه النجاح تمثلت في مشاريع الطاقة الشمسية وبعض مشاريع المجمعات التجارية، كما أظهرت الشراكة جانباً مهماً من خلال الحد من البطالة ودعم التنمية الاقتصادية وتحسين خدمات البلديات وتوفير الوقت والجهد على الهيئات المحلية

والمجتمع المحلي، وأكثر الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص تمثلت في عدم التفاهم التي تظهر أزمة الثقة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال تفرد الهيئات الإدارية العليا في الهيئات المحلية في قرارات الشراكة، أن هناك عدم قناعة بين بعض رجال الأعمال بأهمية الأعمال الداعمة للمجتمع المحلي، وهناك بعض القوانين والأنظمة التي تحد من تلك الشراكة لعدم وضوح الإطار القانوني المنظم لتلك الشراكة، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد بنية تحتية مشجعة للشراكة، وغالباً ما تكون شروط القطاع الخاص غير ملائمة للهيئات المحلية، وتبين أن هناك بعض الغموض في بعض المسؤوليات من أجل اتخاذ القرارات، وقلة الخبرة تلعب دوراً فعالاً في الحد من اتخاذ القرارات، وتبين أنه يوجد أثر لطبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاجتماعي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، وكذلك يوجد أثر لطبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاقتصادي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية.

# **The reality of the partnership between local authorities and the private sector and their role in combating the Corona pandemic in the southern West Bank**

**Prepared By: Nevin Abd El Fattah Ahmed Nemer**

**Supervisor: Dr. Mohamed Awad**

## **Abstract**

The study aimed to identify the reality of the partnership between local authorities (Municipalities) and the private sector and their role in combating the Corona pandemic in the southern West Bank. The study was conducted between 1/9/2021-1/12/2021, numbering 123 male and female employees. The researcher used a questionnaire tool that was distributed to (123) male and female employees, and the interview was conducted with (24) individuals, and the data was processed using the (SPSS) program. ) statistic.

This study concluded that the reality of the partnership between local authorities and the private sector and their role in combating the Corona pandemic in the southern West Bank came to a medium degree, as well as the nature of the partnership between local authorities and the private sector and their role in combating the Corona pandemic in the southern West Bank to a medium degree, and that the most important aspects of success It is represented in the meaningful cooperation between local authorities and the private sector through projects that are implemented in order to meet the needs of cities and villages, especially in building schools and health centers, and this was evident during the spread of the Corona crisis, where there was coordination at the highest levels, and the participation of local authorities and the private sector In the development plans, there are investment projects between local authorities that enhance the aspects of success represented in solar energy projects and some commercial complex projects. The partnership also showed an important aspect by reducing unemployment, supporting economic development, improving municipal services, and saving time and effort on local authorities and the local community. The most difficult difficulties facing the partnership between local authorities and the private sector was the lack of understanding

that shows the crisis of confidence between the local authorities Locality and the private sector through the uniqueness of the higher administrative bodies in the local bodies in the partnership decisions, and there is a lack of conviction among some businessmen of the importance of business supportive of the local community, and there are some laws and regulations that limit this partnership due to the lack of clarity in the legal framework regulating that partnership, In addition, there is no infrastructure conducive to partnership, and the conditions of the private sector are often inappropriate for local bodies, and there is some ambiguity in some responsibilities for decision-making, and the lack of experience really plays a role in limiting decision-making, as it turned out that there are An impact of the nature of the partnership between local authorities and the private sector on the social dimension in combating the Corona pandemic in the southern West Bank, and there is also an impact of the nature of the partnership between local authorities and the private sector on the economic dimension in combating the Corona pandemic in the southern West Bank.

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة :

تعتبر الهيئات المحلية مكون من مكونات النظام السياسي والإداري الفلسطيني، حيث جسدت الهيئات المحلية النموذج الفاعل والمستجيب لاحتياجات ومتطلبات المواطنين، وذلك بالاتساق مع المؤسسات الحكومية والوطنية، وبناء علاقات وثيقة مع الدول المانحة والتي ساعدت في تطور دور الهيئات المحلية وازدهارها للعمل مع هذه الهيئات وبناء على علاقات تعاونية وثيقة معها، حيث تم إنشاء شركات كبرى للاستثمار في قطاعات مهمة مثل: الاتصالات والسياحة والخدمات المصرفية والتجارية وغيرها ، حيث تدنت مستويات البطالة الى مستويات غير مسبوقة وصلت الى (8 %) في بعض المناطق الفلسطينية وذلك قبل العام 2000 (مرعي، 2017)

وقد حظي موضوع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص باهتمام كبير من قبل الحكومات في مختلف أنحاء العالم، اعتماداً على أن عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي تعتمد على حشد وجمع كافة إمكانات المجتمع بما فيها من طاقات وموارد وخبرات كل من القطاع العام والخاص لتشارك في تنظيمات مؤسسية تتولى إنشاء وتشغيل المشروعات بمختلف أنواعها (خليل، 2017).

ويعتبر مفهوم الشراكة مفهوم حديث، متعدد الأوجه ذو أهمية متزايدة، وهو مرتبط بأبعاد عديدة يبرز منها البعد الإداري والتنظيمي والتعاوني والاقتصادي والاجتماعي والقانوني، حيث تعتبر الشراكة شكلاً من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات والمنظمات وتعد بمثابة علاقة طويلة الأجل بين المؤسسات، ويختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلاً للتعاون بين المؤسسات وباختلاف الأهداف التي تسعى إليها الشراكة على سبيل المثال في الحصول على خدمات أفضل و بكفاءة أعلى إضافة إلى الحاجة لمصادر إضافية للتمويل تدفع الحكومات بشكل متزايد إلى تبنى شراكة مع القطاعات الأخرى ( أبو حجر، 2011)

حيث كشفت جائحة كوفيد -19 عن أهمية هذا الدور المتزايد في مواجهة المخاطر الصحية الطارئة والتي تحتاج الى نظام حوكمة شامل متكامل بين وحدات الحكم المحلي وباقي افراد المجتمع بالإضافة الى المستوى المتوسط للحكومة المتمثل بالمحافظات (ماس الاستجابة الشاملة للأثار الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كوفيد -19)

## 1.2 مشكلة الدراسة :

في فلسطين، كان ولا زال القطاع العام خلال سنوات الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، ضعيفا ومشوها نتيجة الإجراءات والسياسات الإسرائيلية، بالإضافة الي ضعف الاستثمار والعجز في الميزان التجاري والعجز في الموازنة وتراجع النشاط الاقتصادي. علمًا بأنه يعول على القطاع الخاص علاج مشكلة البطالة وذلك وفق النظرية الاقتصادية. كما أن قدرة القطاع الخاص على المساهمة في معالجة هذه المشاكل تبدو محدودة بسبب ضعف هذا القطاع وعدم توفير البيئة المناسبة له ( حمدونة،2017)

من وجهة نظر الباحثة وعملها في مجال الهيئات المحلية وملاستها لواقع جائحة الكورونا ودور الهيئات المحلية في التعامل معها ظهرت الحاجة الماسة للبحث في واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لدعم والتعامل مع جائحة الكورونا، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال التالي: ما واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا؟

### 1.3 اسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس الذي تحاول هذه الدراسة الاجابة عنه وهو ما واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في

جنوب الضفة الغربية؟

2. ما هي أوجه النجاح الحالي للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص؟

3. ما هي الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين الشراكة في

الهيئات المحلية والقطاع الخاص في التعامل مع جائحة الكورونا؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات

المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، في

ضوء المتغيرات الديمغرافية (المحافظة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، عدد سنوات

الخدمة في الهيئة المحلية، التخصص، تصنيف الهيئة المحلية، عدد سكان المدينة/ البلدة)؟

#### 1.4 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية من أهمها:

##### • الأهمية العلمية:

من المتوقع ان تسهم هذه الدراسة في اثراء المعرفة العلمية لدى المجالس البلدية والمعنيين حول

إمكانية وشكل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.

ان نتائج هذه الدراسة تعتبر بمثابة تغذية راجعة من قبل الخبراء والقياديين تسهم في وضع تصور

علمي عن توجهاتهم نحو اهم المشاريع المشتركة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، وإضافة

المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة في المكتبة العربية، وخاصة الفلسطينية

## •الأهمية العملية:

من الجانب العملي، تعطي هذه الدراسة تقييماً عملياً طبقاً لأبعاد التعامل مع جائحة الكورونا من جانب الممارسين والباحثين، لذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية توجيه الاهتمام نحو الدور الذي تقومه الهيئات المحلية والقطاع الخاص في التعامل مع جائحة وذلك من خلال ما سوف تفسره نتائج الدراسة، كمحاولة للإسهام في تحديد إمكانية الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في التعامل مع جائحة الكورونا.

أهمية مرتبطة بالباحثة: تعميق فهم الباحثة وتحسين نشاطها العملي كونها تعمل في قطاع الهيئات المحلية.

## 1.5 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس في الكشف عن واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا

ويندرج تحته مجموعة من الأهداف:

1. التعرف على طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.
2. التعرف على توجهات وآراء مسؤولي الهيئات المحلية حول الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.

3. التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.

4. معرفة دور الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير الإمكانيات والأدوات اللازمة لمواجهة جائحة كورونا.

5. التعرف على الفروق بين الشراكة في الهيئات المحلية والقطاع الخاص في التعامل مع جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الإداري، المستوى التعليمي، الجنس، تصنيف الهيئة المحلية حسب وزارة الحكم المحلي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية/ العضوية في المجلس البلدي) من وجهة نظر المبحوثين.

## 1.6 منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (المنهج المختلط Mixed method) الذي يعتمد على دراسة ووصف الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع وتحليلها من خلال الحصول على إجابات الأسئلة الدراسة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

## 1.7 اداة الدراسة

تم في هذه الدراسة جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانات بشكل رئيسي، بالإضافة الى إجراء مقابلات ممنهجة مع رؤساء الهيئات المحلية، ومجموعة من القياديين وأصحاب المواقع الوظيفية في مديرية ووزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية والاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية والقطاع الخاص.

## 1.8 متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** الشراكة بين الهيئات المحلية، والقطاع الخاص .

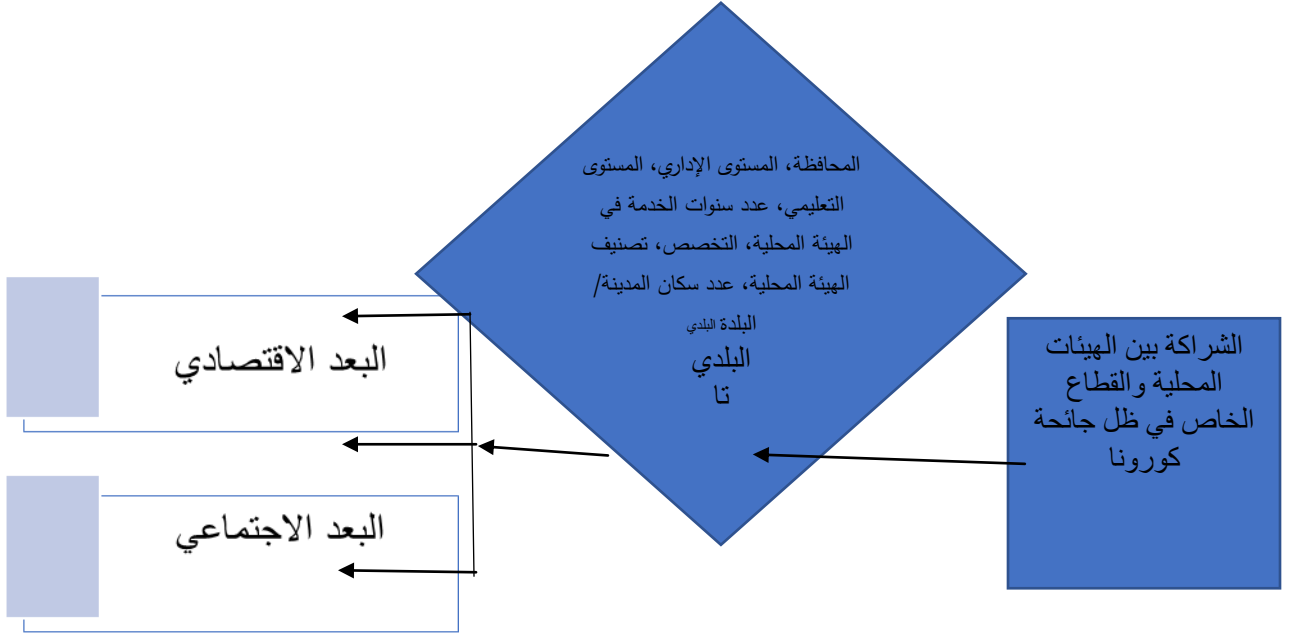
**المتغير التابع:** التعامل مع جائحة كورونا .

**المتغيرات الديمغرافية:** المستوى الاداري، المستوى التعليمي، الجنس، تصنيف الهيئة المحلية حسب

وزارة الحكم المحلي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في البلدية/ العضوية في المجلس البلدي.

## 1.9 نموذج الدراسة

### المتغيرات الديمغرافية



## 1.10 حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة البحث في واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في التعامل مع جائحة كورونا، والوقوف على شكل الشراكة وأهم المشاريع التشاركية الممكنة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص جنوب الضفة

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الهيئات المحلية والقطاع الخاص جنوب الضفة

**الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2022/2021 م.

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على اختبار القياديين في الهيئات المحلية جنوب الضفة كأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، والذين هم على رأس عملهم حتى تاريخ والعاملين في القطاع الخاص

تطبيق الدراسة ميدانياً كما وتم عمل مقابلات مع رؤساء الهيئات المحلية ومجموعة من الاستشاريين والخبراء من مديرية ووزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية والاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية والقطاع الخاص.

### **1.11 مصادر المعلومات**

- **مصادر أولية:** وتتمثل في البيانات التي قامت الباحثة بجمعها من خلال الاستبانة والمقابلات
- **مصادر ثانوية:** وتتمثل في الكتب والدراسات السابقة من رسائل دكتوراه وماجستير ذات العلاقة، وإصدارات وزارة الحكم المحلي والمواقع الإلكترونية

### **1.12 أخلاقيات الدراسة**

تتمثل أخلاقيات الدراسة في اتباع المنهج العلمي في جمع البيانات وتحليلها، واتباع الدقة في توثيق المصادر والمراجع، وكتابة نتائج الدراسة كما هي دون أي تغيير حتى لو خالفت المتعارف عليه او دراسات سابقة.

### 1.13 مصطلحات الدراسة

**الشراكة:** لغة مأخوذة من الفعل شرك وشاركت فلان أي صرت شريكه واشترك الرجلان وتشاركا أي شارك كل منهما الآخر واشركه في امري أي ادخله فيه كما جاء في لسان العرب (ابن منظور، د.ت، ص2249)

#### الشراكة اصطلاحا:

كان للشراكة مكانة مركزية في الدراسات المعاصرة والادبيات المهمة بتطوير وأداء وأساليب المؤسسات الا ان تعدد تلك الدراسات لم يجد حل لإشكالية الاتفاق على مفهوم شامل وجامع للشراكة (الاغا، 2020، 10ص)

حيث تعرف الشراكة انها: شكل من اشكال التعاون والتقارب بهدف التطوير ( الكعكي ، 2020 م )  
الهيئات المحلية: وحدة الحكم المحلي في نطاق اداري معين (موسوعة تشريعات الهيئات المحلية، ص12)

#### كوفيد - 19 (كورونا) :

مرض ينتج من سلالة من الفيروسات التاجية، والاسم الإنجليزي مشتق من: " CO " وهي اول حرفين مشتقة من كلمة CORONA ، و "VI" مشتقة من اول حرفين من كلمة "VIRUS" ، و حرف "D" اول حرف من كلمة "DISEASE" ، وهو يتسبب بمرض المتلازمة التنفسية الحادة الذي ينتمي الى فيروس السارز (اليونيسيف ، 2020).

## 1.14 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول رتبت على النحو التالي:

**الفصل الأول:** المقدمة، مشكلة الدراسة وأسئلتها، أهمية الدراسة، اهداف الدراسة، متغيرات الدراسة، منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، مصادر المعلومات، محددات الدراسة أخلاقيات الدراسة، هيكلية الدراسة.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري والدراسات السابقة.

يتضمن هذا الفصل محورين أساسيين هما المدخل النظري والدراسات السابقة وهي مقسمة إلى عربية وأخرى أجنبية.

○ الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لمنهجية الدراسة، والأدوات، والمجتمع والعينة، ومدى اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة، وإجراءات جمع وتحليل البيانات، وأخيراً متغيرات الدراسة.

○ الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

احتوى هذا الفصل عرضاً لنتائج بيانات أدوات الدراسة.

○ الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، كما اشتمل هذا الفصل على التوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها.

وأخيراً أضيف إلى هذه الفصول قائمة بأهم المراجع ذات الصلة.

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### مقدمة

تتحلى الشركات الناجحة بمجموعة من الخصائص، تتركز في قيادة مشتركة، امتلاك رؤية مشتركة واضحة، بينما تفشل الشركات التي تفتقد وعضوية واسعة، اتصال فعال، والمهارة الإدارية في إدارة الاختلافات، ولا تتحلى بوضوح الرؤية للأهداف والأغراض أو تتمسك بأهداف غير عملية، وتعجز في ضم كل اللاعبين الرئيسيين، أو يرفضون الانضمام فيها، كما أن عوائد أعضائها غير متكافئة، ويستطيع شريك بمفرده تحقيقها، ويتطلب التشجيع في الانخراط في شراكة، اجتماعات تحضيرية،

واتصالات فردية فرد لفرد، وكذلك العرض عنها في الأنشطة المفتوحة، زيارة الشركاء المحتملون، تسويق فكرتها في وسائل الإعلام المختلفة، حتى يتم التعرف على الشراكة وأهدافها وفوائدها ( أبو حجر، 2017).

تعدّ الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص تطوراً في أسلوب تمويل التنمية الاقتصادية، وإعادة النظر في دور الدولة ومسئولياتها وكيفية إدارة شؤون الخدمات العامة. وعلى نحو محدد، يعبر مفهوم الشراكة عن تحول في نموذج تمويل وإدارة البنية التحتية والخدمات، من التعاقد التقليدي إلى نمط تعاقد تمثل فيه الحكومة الشريك العام، بينما يمثل المستثمر الشريك الخاص. بهذا المفهوم، تعتبر الشراكة بين القطاعين العام والخاص بشكل عام وسيلة تعاقدية تمكن من الاستفادة من الكفاءات الإدارية والتقنية والقدرات التمويلية لدى القطاع الخاص لتقديم الأصول العامة، سواءً كانت أصول جديدة أو تطوير لأصول قائمة، والخدمات العامة. يشير جوهر مفهوم الشراكة إلى ضرورة توفر بعض الشروط، تتمثل في وجود شركاء من القطاع العام والخاص، والاتفاق على الأهداف والاستراتيجيات، ووجود المنافع المتبادلة، والالتزام الرئيس بالموارد وتنوع الأنشطة، والمسؤولية المشتركة، والمساءلة (بدوي وإسماعيل، 2020).

الشراكة هي علاقة عادلة تنشأ بين عدة أطراف لكل منها مهمتها الخاصة بالعمل معا بشكل وثيق من أجل تحقيق هدف مشترك. وهذا يفترض مسبقا تعريفا واضحا لأدوار ومسؤوليات الشركاء، و تقاسم الحد الأدنى من القيم المشتركة التي ستستند إليها الإجراءات، والمنفعة التي سيحصل عليها كل شريك مقابل مساهماته (منير وفوزي، 2018).

وعرفها حموري (2014) بأنها: عملية اشراك القطاع الخاص في بناء وإدارة وتشغيل الخدمات والأنشطة ومشاريع البنية التحتية المرافق العامة للدولة، والاستفادة من خبراته في إنشاء وإدارة وتشغيل مشاريع مثل الطرق والاتصالات والمواصلات والجسور والمطارات والموانئ وسكك الحديد والنقل والقطاع الصحي والتعليمي والمياه والكهرباء وتوليد الطاقة المتجددة، ومشاريع الصرف الصحي وغيرها، وذلك من خلال عدة أشكال التعاون مثل عقود الامتياز وعقود التأمير التشغيلي وغيرها.

### أهمية الشراكة

هناك عدة اعتبارات توضح أهمية موضوع الشراكة، ويمكن عرضها كالتالي:

- تأتي الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتمثل حلا بين الإدارة الحكومية من ناحية، ونقل الملكية للقطاع الخاص من ناحية أخرى.
- تسعى لتعظيم الاستفادة من ميزات القطاع الخاص، وتقليص مساوئها إلى أدنى درجة ممكنة، حيث تسعى الشراكة إلى الاستفادة من خبرات وإمكانات القطاع الخاص التكنولوجية والتمويلية والإدارية والتسويقية من ناحية، مع الإبقاء على ملكية المشروعات ملكية عامة من ناحية أخرى، وذلك بالنسبة للمشروعات التي ترى الدولة ضرورة استيفاء ملكيتها كملكية عامة؛ نظراً لأنها تمثل أهمية استراتيجية أو تمس قطاعات عريضة في المجتمع

- تستند أهمية الشراكة الفاعلة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، وبالتالي أهمية التكامل بين أدوار كل منهما إلى العديد من العوامل والأسباب التي يمكن إجمالها في عاملين رئيسيين، يتمثل أولهما في أهمية استمرار دور الدولة في ظل اقتصاد السوق.
- يزيد من أهمية الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص تبني برامج للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، باعتبار أن ذلك جزء أساسي، سواء للإصلاح الاقتصادي أو التنمية الاقتصادية.
- تعد الشركة إحدى ركائز التنمية (عيسى، 2018).

### خصائص الشراكة الناجحة

إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستمرة ما بين وحدتين أو أكثر، متطلب هذه العملية جملة من الخصائص هي: (القهيوي الوادي، 2012م):

- التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
- علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
- خاصية الحركة في تحقيق الأهداف المشتركة.
- لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو معرفة.... الخ.

## فرضيات الشراكة :

تقوم الشراكة على مجموعة من الافتراضات الضمنية وهي: (منير وفوزي، 2018)

- تتطلب الشراكة تغيير جوهرى في الأدوار والمواقف بين القطاعين العام والخاص تجاه بعضهما البعض، حيث أن العلاقة بينهما لم تعد علاقة عميل بمتعهد وإنما يتم تقاسم الأدوار بحيث تناط بالقطاع العام الوظائف المتعلقة بالإشراف والرقابة والتنظيم، ويتحمل القطاع الخاص مسؤوليات ومخاطر التنفيذ والتشغيل وتحريك الموارد، هذا التغيير في الأدوار يتطلب التحول في طبيعة العلاقة بنقل بعض إمكانيات وقدرات القطاع العام إلى القطاع الخاص.
- افتراض مجهود تعاوني مستمر من أجل تحقيق هدف مشترك، فالشراكة بين القطاعين العام والخاص تتضمن تحالف بين القطاعين يتجاوز العلاقة التعاقدية التقليدية، وهذا التحالف والترابط يظهر أفضل ما لدى الشركاء من كفاءة واقتدار للوصول إلى أفضل إنجاز للهدف المشترك، وإذا كان الهدف متوسط أو طويل الأجل فإن التحالف يستمر لفترة طويلة من الزمن، وكلما كان الهدف أطول أجلا كلما كانت المخاطر وعدم التأكد المرتبطة بالمشروع أكبر وكان الوضع أكثر دقة وحساسية.
- افتراض مصلحة كل شريك في غاية الأهمية، حيث أن العوائد على الاستثمار تمثل مجال الاهتمام بالنسبة للقطاع الخاص، أم القطاع العام فمصالحته تتمثل فيما يمكن تحقيقه من منافع صافية للمجتمع والاقتصاد، كنتاج لزيادة الاستثمارات الخاصة في البنية التحتية والإدارة الجيدة التي يتمتع بها القطاع الخاص من ناحية، وما يترتب على ذلك من تخفيض لقروض القطاع العام ومديونيته أو مصدرا إضافيا للإيرادات الحكومية من ناحية أخرى. وإن

تحقق هذه المصالح منوط بتحديد الأهداف، مثل تحسين الوصول إلى الخدمة، أو تقليل تكاليف النقل أو تحسين إيصال المنافع الفعلية بطريقة فعالة.

## دورة حياة الشراكة

يمكن للجهات الحكومية استخدام دورة الحياة الكاملة للشراكة والتي تشمل : (الدوسري والسدره،  
(2019)

1. مرحلة البدء: وتركز على إمكانية تطبيق الشراكة وأنواعها.
2. مرحلة التحليل: وتركز على الجدوى الاقتصادية وتحليل المخاطر
3. مرحلة الطلب أو الشراء: وتركز على عملية إصدار طلب المعلومات وطلب تقديم العروض
4. مرحلة الشريك الخاص: وتركز على عملية التفاوض، والتمويل، والتقييم، واختيار الشريك الخاص لعملية الشراكة
5. مرحلة إدارة العقد: وتركز على اتفاقية مستوى الخدمة، وبناء صفقات يكسب الطرفان فيها، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وتوقيع العقود
6. مرحلة إدارة المشروع: وتركز على توزيع المخاطر، وإدارة المعرفة، وإدارة العلاقات
7. مرحلة المراجعة أو التدقيق: وتركز على تحديد المراجعين، وإجراء المراجعة والإبلاغ عن النتائج
8. مرحلة المراجعة الإدارية: وتركز على الإجراءات التصحيحية، وتنفيذها والمتابعة حتى الإقفال

9. مرحلة الإقفال: وتركز على إنهاء العقد والدروس المستفادة.

## مخاطر الشراكة

هناك العديد من تصنيفات المخاطر في إطار مشاريع الشراكة، تبعاً لأغراضها. تقسم توزيع المخاطر الى ما يلي: (بدوي واسماعيل، 2020)

**المخاطر المنقولة :** أي نقل المخاطر من الشريك العام الى الشريك الخاص. وتتضمن عادة تشكيلة واسعة من المخاطر المرتبطة بالبناء والتشغيل والتمويل والصيانة وغيرها

**المخاطر المحتفظ بها :** وهي المخاطر التي يتحملها الشريك العام، من قبيل المخاطر المرتبطة بتغير القوانين، كأن تتغير الضرائب، الخ، أو مخاطر الحالات الاستثنائية كالكوارث الطبيعية وغيرها.

**المخاطر المشتركة :** وفق وهي المخاطر التي يتحملها الشريكين العام والخاص تضامياً اتفاق معين، مثل المخاطر المرتبطة بمستوى الإيرادات المتوقعة، وتسمى عادة بمخاطر السوق أو الطلب. تجدر الإشارة الى ضرورة ان يتفق الطرفان على هذه المخاطر والمسؤولية منها، وظروفها وشروطها، بحيث تكون بنداً جوهرياً من العقد المبرم بينهما.

## الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص

ظهرت الشركات بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في بعض دول الجوار، في وقت مبكر من تسعينات القرن الماضي، ومع ذلك فإن الموضوع يكتسب زخماً كبيراً واهتماماً متزايداً عند الطرفين،

ويبدو أن الهيئات المحلية في العديد من هذه الدول قد استرشدت بالاعتبارات التجارية والربحية كأساس في التنمية المحلية والوطنية مع الحفاظ على بعض وظائفها الأساسية المتمثلة في توفير وتقديم الخدمات العامة، بالإضافة إلى ممارسة مسؤولياتها فيما يخص التنظيم العمراني، وقيامها بالدور التنسيقي المكمل لبعض القطاعات والتي من أهمها التعليم والصحة والشباب والزراعة، ورغم ما تتحمله الهيئات المحلية من عبء، لتوفير جميع الخدمات إلا أن هذه الشراكات ما بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص قد سطرت درسا في العمل التنموي على مستوى المحليات، شملت هذه الشراكات مختلف المجالات: التجارة، وخدمات الانتاج والسياحة والصناعة والمياه والصرف الصحي والبنية التحتية والإسكان والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (مرعي، 2017)

**تعريف الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص** هي الترجمة العربية لما يعرف باللغة الانجليزية (Partnership Private–Public) ، وتعني لغوياً " رابطة بين الأشخاص الذين يشتركون في المخاطر والأرباح في عمل أو ما أية مشاريع أخرى بموجب عقد قانوني ملزم "، وبصورة عامة فإنها تعرف على أنها أحد أشكال التعاون بين القطاعين العام والخاص، يتم من خلالها وضع ترتيبات يستطيع بمقتضاها القطاع العام توفير السلع والخدمات العامة والاجتماعية من خلال السماح للقطاع الخاص بتقديمها بدلاً من أن يقدمها القطاع العام بنفسه أي بصورة مباشرة (مرعي، 2017).

## أهداف الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص

يوجد هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تضعف قدرة القطاع العام من تأدية واجباته وتقديم الخدمات بصورة فعالة منها (وهيئة، 2015)

1. العقلية الإدارية القائمة في القطاع العام على التكرار وعدم التجديد.
2. ندرة العنصر البشري الكفاء في القطاع العام وعدم وجود حوافز لديه
3. غياب روح المبادرة
4. التداخل السياسي مع الواقع الإداري والاقتصادي
5. عدم قدرة الأساليب التقليدية في وحدات القطاع العام على اتخاذ قرارات بشكل مرن وسريع

ومستقل

## مبادئ الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص

هناك عدة مبادئ يجب توفرها بين الشركاء لإنجاح ولتحقيق عملية الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص، لخصها كل من حمدونة (2017) ومرعي (2017) والجمل (2016) بما يلي:

- **الالتزام والتعهد:** وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.
- **الاستمرارية:** غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص إلى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدي

بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة. لذا يجب الأخذ في الاعتبار المدد الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية، أما يجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة.

- **الشفافية:** وتعنى التنسيق بين الشراكة من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها الشريك لتنفيذ الأهداف الموضوعية، مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة .

### مبررات الشراكة مع القطاع الخاص

لقد قدمت العديد من المبررات لإبراز نجاعة وأفضلية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، فبالإضافة للحجج والمبررات الموضوعية المتعلقة أساسا بالارتفاع المتزايد للطلب على الخدمات العمومية بفعل التطور الديمغرافي وتطور المدن، وبالتالي فهذه العقود هي فرصة لتوفير خدمات عمومية ذات نوعية وبأسعار معقولة، وكذلك بالنظر لصعوبة التمويل في عالم يعيش أزمات مالية متكررة وأزمة مديونية، وبالتالي فهي فرصة لمشاركة القطاع الخاص في التمويل وفي مجهود التنمية، بالإضافة لكل هذا، هناك حجج لا يمكن وصفها بالموضوعية والعلمية، وهي تلك التي تدخل بشكل عام في إطار ضرورة تقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وترك المجال للسوق والقطاع الخاص اللذين هما أكثر فعالية ونجاعة، ولعل أبرز هذه المبررات كما بينها (حمدونة، 2017) هي:

- **الاقتصاد في التكاليف:** يمكن للجهات الحكومية المعنية تحقيق اقتصاد في التكلفة في مجالات إنشاء المشاريع واستغلالها وصيانتها. فعلى سبيل المثال، يمكن تحقيق اقتصاد في التكاليف عن طريق دمج التصميم والتركيب في نفس العقد. كما أن التصميم والتركيب يمكن إنجازها بصورة أكثر كفاءة وبالتالي يتم تخفيض زمن التركيب وإتاحة الفرصة لاستغلال المشروع بالسرعة اللازمة
- **اقتسام المخاطر:** يمكن للجهات الحكومية اقتسام المخاطر مع شريك خاص فالمخاطر قد تتمثل في تجاوز التكاليف، أو صعوبة الالتزام بالتشريعات الخاصة بالبيئة وغيرها، أو في خطورة عدم كفاية الإيرادات لتغطية أعباء الاستغلال.
- **تحسين مستويات الخدمات العمومية أو الحفاظ على المستويات الرفيعة لها،** حيث يمكن للشراكة أن تأتي بتحسينات في تنظيم تأدية الخدمات، ويمكنها كذلك إدخال تقنيات جديدة تحسن من جودة الخدمة ومستواها.
- **التنفيذ الأكثر كفاءة:** يمكن تحقيق الكفاءة من خلال الجمع بين الأنشطة المختلفة مثل التصميم والانشاء من خلال المرونة في التعاقد والشراء، والاعتماد الأسرع للتمويل والكفاءة الأكثر في عملية اتخاذ القرار. فتقديم الخدمات بكفاءة لا يسمح فقط بحصول المستخدمين على الخدمات بسرعة فحسب بل يساعد على تخفيض التكاليف أيضا.
- **تحقيق فوائد اقتصادية:** الاندماج المطرد للجهات الحكومية في الشراكات يساعد على تحفيز القطاع الخاص للمساهمة في التنمية الاقتصادية بأكثر فاعلية.

- **تكثيف فرص العمل التجاري:** توفر مشاريع الشراكة فرص عمل تجارية أكبر للشريك الخاص مما يسمح للقطاع الخاص بالإبداع وتنويع أنشطته وزيادة مجالاته التجارية وكسب خبرة تتعدى نظام الشراء التقليدي.
- **تقليص الإنفاق العمومي وتخفيف الضغط على مستوى الميزانية العامة للدولة والتقليص من عجزها.**

### مزايا الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص:

لقد قدمت عدة مزايا لإبراز نجاعة وأفضلية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، وتعتبر المزايا المترتبة على الشراكة هي أيضا إحدى مبررات استخدامها ، ومن الأمثلة على هذه المزايا كما ذكرها العمشاوي (2011) والجمال (2016) وسعيد (2017):

1. توزيع المخاطر الناجمة عن إقامة المشاريع بين أكثر من طرف من أطراف الشراكة.
2. توفير رأس مال القطاع الخاص وما يمتلكه من المعرفة والخبرة في إدارة المشاريع التي يعتبر عنصر الوقت حاسماً فيها ، وتقليل المدد الزمنية اللازمة لتنفيذها، وبالتالي تحسين موقف الإدارة العامة.
3. تخفيف الوطأة المالية التي يعاني منها القطاع العام ، وخلق القيمة المضافة التي توفرها المرونة المالية مع تحسين القدرة الإدارية للقطاع العام.
4. إن ترتيبات الشراكة تحقق نتائج أفضل مما يستطيع أن يحقق كل فريق على حده من خلال تأثير الشركاء على أهداف وقيم بعضهم بعضاً، عن طريق التفاوض والتوصل إلى معايير عمل

أفضل، ومن ناحية أخرى سيكون هناك مجال لتوسيع الموارد المالية ، نتيجة تعاون الأطراف فيما بينها.

5. تعزيز مبادئ الإفصاح والمساءلة في كيفية إدارة الموارد.

6. تبني مناهج عمل أكثر استراتيجية من قبل الشركاء ممثلاً في تزويد أفكار استراتيجية أفضل، منهج تنسيقي أفضل، وصياغة وتنفيذ أفضل.

### أنواع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص

تصنف الشراكة من خلال المفاهيم والمعايير وفق عدة أسس مثل نمط التنظيم واتخاذ القرار، نوع القرار، نوع القطاع، حيث يتحدد الدور الذي يقوم به كل من القطاع العام والقطاع الخاص ضمن الشراكة. فالترتيبات المؤسسية تتراوح ما بين ترك أمر البنية التحتية للإدارة الحكومية أو ترك أمرها للقطاع الخاص وبين هذا وذلك توجد ترتيبات مؤسسية توزع فيها الأدوار بين الطرفين ويبدو هذا جلياً في اسناد خدمات البنية التحتية من خلال عدة صيغ تتدرج وفق الأسس التي ذكرها كل من كريمة وسهام (2020) وسعيد (2017) وغانم (2009):

أولاً : الشراكة التعاونية: تنطوي الشراكة التعاونية بين القطاع العام والخاص على علاقة تعاونية من خلال تنظيم الدوار بين الدولة والقطاع الخاص والتي يتم فيها اتخاذ القرار بالإجماع ويشترك جميع الشركاء بإنتمام المهام ولا يوجد اشراف منفرد لأي طرف بموجب القواعد التي يفرضها. وينضوي تحت هذا النوع من الشراكة:

- **التوريد:** بموجب عقد التوريد يتعهد القطاع الخاص بتوريد منقولات معينة لازمة لمرفق عام مقابل ثمن معين، وتطبق على عقد النقل ذات الحكام المطبقة على عقد التوريد إذ يعتبر عقد النقل نوعاً من التوريد .

- **عقد ايجار الخدمات:** تتجسد الشراكة في موجب هذا النوع من العقود في حالة بيع الأسهم في الأسواق المالية، عندما تعرض اسهام للبيع للجمهور عند بيع الشركات العامة، وكذلك البيع للعاملين والإدارة حيث تعتبر عملية التمسك داخلية حيث يحصل العاملون والإدارة على كل الشركة أو على نسبة معينة لها، لكن حسب وصف هذا العقد فإنه لا يصنف ضمن أنواع الشراكة بل يعتبر نوع من الخصخصة الجزئية خاصة من حيث بيع السهم وتملك العاملون على نسبة معينة منها

- **عقد التضامن** هو عبارة عن عقد اشتراك القطاع العام والقطاع الخاص في ملكية الأصول بالنسبة للاستثمار، وكذلك يتقاسمون المخاطر والخسارة في حالة وقوعها

**ثانياً: الشراكات التعاقدية** يمكن تصنيف هذا النوع من الشراكة وفق العقود المبرمة إلى:

- **عقد الخدمة** هو عقد إداري ملزم للطرفين العام والخاص فيلتزم الأول بتوفير الخدمة المطلوبة وفق المعايير المتفق عليها عند التعاقد بينما تلتزم الدولة ممثلة بالحكومة أو إحدى هيئاتها بدفع أبعاد توفير تلك الخدمة للقطاع الخاص .على أن يحتفظ القطاع العام بمسؤوليته الكاملة في تشغيل وتسيير المرفق .

- عقود الإيجار هي عقود يتم بموجبها استئجار المتعاقد الخاص أصول المرفق العام ويكون القطاع الخاص مسؤولاً عن تكاليف تشغيل وإصلاح وصيانة هذه التجهيزات وتسييرها وتحصيل الرسوم مع تحمل المخاطر التجارية التي قد تنجر عن عدم تحصيل الإيرادات.
- عقود الإدارة هو اتفاق تتعاقد من خلاله هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة محترقة لإدارة المؤسسة الحكومية وتسيير شؤونها، إذ تتحول نقط حقوق التشغيل والصيانة إلى الشركة الخاصة دون حقوق الملكية، وتحصل الشركة الخاصة على تعويض مادي مقابل خدماتها.
- عقود الامتياز يتم بموجب عقد الامتياز نقل حقوق التشغيل والتطوير من الدولة إلى الجهة الخاصة وعلى عكس عقود التأمير يكون صاحب عقد الامتياز مسؤول عن كل النفقات الرأسمالية والاستثمارات، ويتم استرجاع الأصول من طرف القطاع العام عند نهاية فترة الامتياز بما يضمن له تغطية نفقات التشغيل وخدمة الديون واستهلاك استثماراته.

### متطلبات نجاح الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص

من خلال مراجعة بعض الدراسات التي حددت متطلبات نجاح هذا الأسلوب حيث حدد وهيبة (2015) والجمل (2016) الخطوط العريضة الآتية:

أولاً: إصلاح وتطوير الإطار التشريعي : نقطة البدء في هذا الصدد تقوم على ضرورة وضع إطار تشريعي صالح وداعم للاستثمار الخاص في مشروعات الخدمات العامة، وهو ما يستلزم إصدار قانون موحد لتنظيم شراكة قائمة وتشغيل تلك المشروعات، وتكشف خبرة الدول في مجال الشراكة مع

القطاع الخاص الاهتمام بالتشريع الضريبي وأسلوب إدارته وتنفيذه. كما يتطلب الأمر وضع قواعد ترحيل الخسائر إلى سنوات الحقبة، وتوضيح كيفية المعاملة الضريبية خاصة في حالة الشراكة بأسلوب التأجير. كل هذا إلى جانب مراجعة وتطوير التشريعات الخاصة بحقوق الملكية وضماناتها والتشريعات المنظمة لسوق أرس المال والمؤسسات المالية بما فيها القطاع المصرفي. كما يجب أن يعكس التطوير الذي يدخل على هذه التشريعات روح وفلسفة سياسة الشراكة، وهو ما يقضي بزيادة هامش الحرية والمرونة المتاحة للقطاع الخاص مع وضع ضمانات وضوابط حاسمة لقيامه بمسؤولياته تجاه البيئة والمستهلك والعاملين.

ثانياً: إصلاح وتطوير الهيكل المؤسسي: كان لا بد من إعادة النظر في توزيع الأدوار بين القطاعين العام والخاص والتحويل من نموذج تنموي شمولي مخطط، إلى آخر يعتمد على آلية السوق، يتطلب تصحيحات هيكلية في الاقتصاد الوطني. وتتضمن هذه التصحيحات نواحي مؤسسية وتشريعية وسياسية واجتماعية، بالإضافة إلى الجوانب التنظيمية والإدارية. وهكذا تبرز الشراكة مع القطاع الخاص خلال هذا التحول والإصلاح كإحدى السياسات التي يعتمد عليها في إطار الانتقال إلى اقتصاد السوق. ويقتضي التغلب على الصعوبات المتعلقة بالإطار المؤسسي لتنفيذ عملية الشراكة، ضرورة إنشاء جهاز متخصص على المستوى المركزي يضطلع بصفة رئيسية بتنظيم الشراكة مع القطاع الخاص

ثالثاً: نشر الوعي العام بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص: لا بد من تكوين رأي عام حول عملية الشراكة مع القطاع الخاص عن طريق إعداد المقالات والتحليلات التي يعرضها كبار المتخصصين والخبراء في شرح جدوى وأهمية هذا البرنامج في علاج الأمراض المزمنة التي تعاني منها اقتصاديات

الدول، والنامية منها خاصة، والنظرة المستقبلية لعملية الإصلاحات التي تهدف إلى مزيد من التنمية، ورفع مستوى الدخل لفئات المواطنين، وتوضح نماذج عملية للدول التي طبقت هذا الأسلوب وما حالفها من نجاحات في مختلف مجالات التنمية.

### الهيئات المحلية في فلسطين:

ترك العثمانيون فلسطين بعد الحرب العالمية الأولى وبها 22 مجلسًا بلديًا، وهي: عكا- حيفا- شفاعمرو- صدد- الناصرة- طبريا- بيسان- جنين- طولكرم- نابلس- رام الله- القدس- اللد - الرملة - يافا - بيت جالا - بيت لحم - الخليل- بئر السبع-المجدل-غزة-خانيونس، أما في فترة الحكم البريطاني التي بدأت في العام 1917 م، وفقًا لقانون البلديات العثماني لعام 1877 م، وفي عام 1921 م تم استحداث نظام جديد باسم "نظام الهيئات المحلية"، حيث تمثل كل هيئة مجموعة من القرى أو المستعمرات ولم يتقيد الاحتلال رغم ذلك بإجراء انتخابات للمجالس البلدية أو مجالس اختيارية القرى، فقد تضمن صك الانتداب لعام 1922 أن تكون الدولة المنتدبة مسؤولة عن وضع البلاد في أحوال سياسية وإدارية واقتصادية، فيما فرضت وصاية على البلديات والمجالس العربية سواء من حيث اختيار الممثلين أو الموازنات أو تنفيذ المشاريع، وفي عام 1934 م وضع قانون جديد للبلديات على نسق أمثاله في المستعمرات البريطانية من حيث المركزية الشديدة، خلال فترة الحكم الأردني للضفة الغربية، تم استحداث مجموعة من القوانين البلدية منها قانون البلديات للأعوام 1951 و1954 و1955، وقد بلغ عدد البلديات في العهد الأردني (25) بلدية بإضافة بلديات "أريحا- البيرة- قلقيلية-يعبد-بيت ساحور-عنتبا-طوباس-سلفيت-دير دبان-ححول-بير زيت-عراية-بيتونيا-سلواد-بني زيد-قباطية-ودورا"، وفي قطاع غزة فقد أصدرت الإدارة

المصرية قانون عام 1955 والمتضمن العمل بالقوانين الفلسطينية القائمة قبل عام 1948، وهذا يعني استمرار العمل بقانون البلديات عام 1934 م وقانون إدارة القرى لعام 1944 م، وقد اقتصرت المجالس المحلية في مرحلة الإدارة المصرية على بقاء بلديتي غزة وخانيونس وثلاث مجالس قروية، بموجب الأمر العسكري رقم 50 عام 1979، هذه المخططات جاءت لتحقيق هدف واضح وهو تنظيم الحيز الإقليمي لأجل تحقيق المصالح والأهداف الإسرائيلية، وكانت بداية المشاركة الفلسطينية بعملية إعداد مخططات هيكلية في منتصف الثمانينات حيث أعدت مخططات هيكلية محلية لبعض المدن والقرى الفلسطينية (وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، 2022).

منذ قيام السلطة الفلسطينية عام 1994م، عملت على تأسيس وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، حيث تولت مسؤولية رعاية المجالس المحلية المختلفة، وقد حددت هذه الوزارة رسالتها لتطوير نظم الحكم المحلي الفلسطيني، من أجل تعزيز التنمية، وبناء الديمقراطية من خلال نظم ملائمة للأوضاع السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية للشعب الفلسطيني (ردايدة، 2006).

وقد شهد قطاع البلديات نشاطا مكثفا وتطورا ملحوظا في تعزيز المشاريع التنموية والخدمية كما يهدف إلى تأمين كافة الخدمات المتصلة بنظافة المدينة والقرية، وتجميلها، والحفاظ على صحة المواطن وسلامته وتيسير كل احتياجات النمو المستقبلي للسكان والتجمعات السكانية، بما في ذلك العناية بالطرق الداخلية، والحدائق، والإنارة، وتجميل المواقع السياحية ومداخل المدن والأحياء السكنية وغيرها. فعاليتها في القيام بمهامها لخدمة المواطنين، ولتوسيع نطاق التعاون بين الجهود الحكومية والأهلية للعناية بالبلديات.

كما أن نجاح المجالس البلدية في القيام بدورها التنموي، وتطوير أدائها يسهم في تحسين ودعم مستويات التنمية القومية، وأن فشل هذه المجالس أو تقصيرها في أداء مسؤولياتها يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التنموية ويزيد من الأعباء والمشكلات التي تواجهها الحكومة المركزية (عبيد وآخرون، 2013).

وتعتبر الهيئات المحلية مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها وسلطانها ووظائفها بمقتضى أحكام القانون، ويتولى إدارة البلدية ينتخب اعضاءه انتخاباً مباشراً أو يعينون حسب أحكام القانون كما يعتبر مجلس البلدية شخصاً معنوياً أن يقاضى بهذه الصفة ومدة دورة المجلس البلدي اربعة سنوات اعتباراً من تاريخ تسلمه لمهامه (بطارسة، 2008).

والهيئة المحلية هي وحدة البناء الاستراتيجي للسياسات العامة كما أنها وحدة بلورة هذه السياسات ووضع أسس تنفيذها، فهي تمثل العلاقة القوية بين الحكومة المركزية والحكم المحلي في المحليات المختلفة ، كما انها الوحدة التي تبلور حاجات السكان وتحدد أولوياته بناء على أسس وقواعد تنموية دون اهمال للحاجات الطارئة التي قد تبرز بين الحين والآخر، وعليه فان البلدية أو الهيئة المحلية تمثل مصدر المعلومات والبيانات التي تكون أساسا لصياغة السياسات والأهداف الاستراتيجية للحكومة المركزية، كما أنها اللبنة التي تحقق هذه الأهداف وتبلور هذه السياسات واقعا ملموسا في المجتمع المحلي، كل ذلك ضمن نظام محلي يحدد المسؤوليات ويعين الأهداف ويضع النظم التي تضمن تحقيق أعلى درجة من الرقابة لضمان مستوى مقبول من الشفافية والعدالة للمفاضلة بين حاجات السكان وقدرة البلدية على تلبية هذه الحاجات بناءً على التمويل الذي قد تحصل عليه البلدية ضمن خطة الاستثمار المحلية التي وضعت أسسها البلدية أو ضمن خطة الاستثمار الوطنية

(متوسطة المدى) التي كانت البلدية مصدر معلوماتها وبياناتها، وتمثلت دور الهيئات المحلية فيما يلي (بطارسة، 2008).

**خدمات البنية التحتية:** تعتبر خدمات البنية التحتية من أهم الخدمات التي تقدمها البلدية للسكان بل هي المقياس الذي يعبر عم مدى نجاحها في أداء مهامها وقدرتها على تحقيق رغبات وحاجات السكان ، وهذه الخدمات متمثلة في الكهرباء و المياه و الصرف الصحي ، والطرق و الأرصفة، و إنشاء شبكات تصريف مياه الأمطار، الحدائق العامة و المتنزهات ، إنشاء المناطق الصناعية و المجمعات الحرفية.

**دور البلديات التنظيمي و التطويري:** وهو المخطط المعني بتنظيم البناء و يحدد تطوير المدن و شكل هذا التطوير واتجاهاته حيث يعتبر هذا المخطط هو الأساس الاقتصادي الأول للبلدية، فهو الذي يحدد السياسة الاقتصادية و التنظيمية في المدينة . كما انه يجب الموازنة من خلال هذا المخطط بين رغبة السكان المتزايدة لإنشاء المباني و المرافق و بين حاجاتهم البيئية من المحافظة على مقدار مناسب من الفراغات التي تحقق توازن طبيعي بين إنشاء المباني والمحافظة على المناخ في المدينة

**دور البلدية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية:** إن التنمية هي حصيلة تفاعلات اقتصادية و اجتماعية و إدارية متداخلة و معقدة و مستمرة ، فهي تمثل نقلة نوعية في كافة المجالات كما أنها تعني النهوض والارتقاء بكافة القطاعات الإنتاجية مع التركيز على قطاع الموارد البشرية و تنميتها وتحقيق متطلباتها، ولن تحدث تنمية اقتصادية مع وجود تخلف اجتماعي أو ثقافي أو أداري ما أن التنمية الاقتصادية هي استخدام كافة الموارد لغايات الاستثمار واستخدامها الاستخدام الأمثل أما

التنمية الاجتماعية في الارتقاء بالجانب الاجتماعي من خلال تبني سياسات اجتماعية تساعد على تحسين مستويات المعيشة وتمثل أهداف التنمية في تحقيق مستويات عالية من النمو الاقتصادي والقضاء على الفقر والجهل والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية و تعزيز القدرات العامة للمجتمع وتواجه الهيئات المحلية في فلسطين الكثير من التحديات في ممارستها لوظائفها ومهامها، من أهمها التحدي المالي المتمثل في عجز الموازنات المحلية عن تلبية الاحتياجات والالتزامات، من رواتب وأجور وأقساط وإدامة تقديم الخدمات المنصوص عليها في التشريعات ذات العلاقة وغيرها، بالإضافة إلى التحديات الإدارية المتمثلة في صعوبة تطبيق خطط العمل، والنقص في العنصر البشري، أما على المستوى التشريعي والتنظيمي فمن المعروف :

- أن ارتباط الهيئات المحلية بالسلطة المركزية وتبعيتها لها في موازنتها وسياساتها وعملها بشكل عام، يضعف دورها في تخطيط التنمية المجتمعية والمشاركة بها، الأمر الذي اثر في مستوى خدماتها المقدمة للمجتمع المحلي، نتيجةً لعدم كفاية الدعم أو تحويل المستحقات المالية الذي تقدمه لها الحكومة المركزية
- كما أن قلة الموارد المالية المتحصلة لدى الهيئات المحلية ادى الى اقتصار استخدامها كاملة لسداد رواتب موظفيها، ما نتج عنه وجود عجز دائم في موازنات العديد من هذه الهيئات، والذي أثر بدوره في إضعاف قدرتها على رصد المخصصات الكافية للقيام بالمشاريع الحيوية
- وهناك ضعف في كفاءة العاملين في جهاز الجباية، وعدم تفعيل الأنظمة المالية المتعلقة بجباية الهيئات المحلية للرسوم والعوائد، ويقترن هذا الواقع بصغر حجم الهيئات المحلية في

معظم مناطق فلسطين، الأمر الذي خلق هيئات محلية عاجزة عن أداء مهماتها بسبب عدم

توفر الموارد المالية اللازمة نتيجة عدم كفاءة الوعاء الضريبي للبلدية

وصنف قانون رقم (1) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية، البلديات في فلسطين إلى ثلاث تصنيفات (أ، ب، ج) حيث بلديات (أ) هي البلديات الموجودة في مراكز المحافظات بغض النظر عن عدد السكان، وبلديات (ب) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها أكثر من 15000 نسمة، وبلديات (ج) هي البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل 15000 نسمة، وتشير التصنيفات (ب) و (ج) إلى البلديات الحديثة في المناطق الريفية وبالتالي تختلف البلديات من حيث الهيكلية بحسب تصنيفها (أبو سمرة، 2006).

وصنفت البلديات حسب عدد السكان، وصلاحيات البلدية، ودرجة الموازنة، ومستحقات الرؤساء وهيكلية البلدية (مدى اتساعها). فكان الرمز (A) يرمز إلى بلديات المدن التي تعتبر مراكز المحافظة مثل الخليل وبيت لحم، أما الرمز (B) فيرمز إلى أن عدد السكان أكثر من خمسة عشرة ألف نسمة مثل بيت أمر وحلحول، أما الرمز (C) فيرمز إلى أن عدد السكان أقل من خمسة عشرة ألف نسمة مثل بيت أولا وتفوح، والجدول الآتي يوضح ذلك:

التصنيف	البلدية	التصنيف	البلدية
	بيت لحم		محافظة الخليل
A	بيت لحم	A	الخليل
C	الخضر	B	إذنا
C	الدوحة	B	السموع
C	العبيدية	C	الشيوخ

C	بتير	B	الظاهرية
B	بيت جالا	C	الكرمل
B	بيت ساحور	B	بني نعيم
C	بيت فجار	B	بيت أمر
C	تقوع	C	بيت أولا
C	جناتا	C	بيت عوا
C	زعتره	B	ترقوميا
		C	تقوح
		B	حلحول
		C	خاراس
		B	دورا
		B	سعير
		B	صوريف
		C	نوبا
		B	يطا

المصدر: وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، 2016.

### نبذة عن القطاع الخاص الفلسطيني

إن القطاع الخاص يمثل عددا من المؤسسات المتخصصة التي تفيد أعضائها وتدعمهم في مساعيهم التجارية وتحمل هذه المؤسسات مسؤولية تمثيل أعضائها في الأدوار الإدارية والفنية

بهدف تحسين بيئة تمكين الاعمال وفيما يلي اسماء هذه المؤسسات: (العناني، 2020)

- اتحاد غرف التجارة والصناعة والزراعة الفلسطينية. (FPCCIA)

- الاتحاد الفلسطيني للصناعات (PFI)

- مركز التجارة الفلسطيني - Paltrade
- الاتحاد الفلسطيني لجمعيات رجال الأعمال (PALBA)
- جمعية شركات تكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (PITA)
- الجمعية المصرفية الفلسطينية
- اتحاد المقاولين الفلسطينيين
- اتحاد شركات التأمين
- الخدمات الادارية لصناعة السياحة (ASTAP)

#### الشراكة بين الهيئات المحلية الفلسطينية والقطاع الخاص

وتعتبر شراكة الهيئات المحلية مع القطاع الخاص وسيلة ناجحة ، لتعزيز موازنات الهيئات المحلية وزيادة إيراداتها، وذلك من خلال السياسات والتشريعات المناسبة لتحويل الهيئات المحلية صلاحيات وضع وتطبيق الخطط الاستراتيجية الاقتصادية في مناطقها، وبذلك تستطيع زيادة قدرتها الاقتصادية وتحديدًا في المناطق التي تعتبر بحاجة الى تطوير اقتصادي وتنمية مجتمعية (المؤتمر الأول للتنمية الاقتصادية المحلية، 2017).

وعملت شركات القطاع الخاص مع الهيئات المحلية الفلسطينية في العديد من المواقع الجغرافية في الضفة الغربية من خلال شراكات وعقود متنوعة تشمل إدارة المرافق ، وإنشاء شركات مساهمة ربحية، وعلاقات منفعة بين الطرفين، وعقود بناء وتشغيل ونقل ملكية. وهذه الشراكات تشبه الى حد كبير الشراكات الشائعة عالميا ويمكن توضيح هذه الشراكات من خلال (مرعي، 2017):

1. استئجار وإدارة مرافق الهيئات المحلية : والتي تقوم بموجبها شركات القطاع الخاص باستئجار وإدارة واحدة أو أكثر من مرافق الهيئات المحلية القائمة لفترة زمنية محددة مقابل نسبة معينة أو مبلغ مقطوع متفق عليه من الإيرادات المالية لهذه المرافق تدفع للهيئة المحلية . ومن الأمثلة على هذا النموذج ما تقوم به بلدية أريحا عند تأجير استراحة الجسر لشركات القطاع الخاص .

2. نموذج البناء - التشغيل - نقل الملكية : في هذا النموذج تقوم شركات القطاع الخاص بإقامة مشروع استثماري على عقار أو أرض تملكها الهيئة المحلية ، وتقوم شركات القطاع الخاص بإدارة هذا المشروع والانتفاع منه، لمدة زمنية متفق عليها مع الهيئة المحلية، وفي العادة تحصل الهيئة المحلية على نسبة من العائدات خلال هذه المدة، وبعد انقضاء الفترة الاستثمارية المتفق عليها تتسلم الهيئة المحلية المشروع الاستثماري من شركة القطاع الخاص وتصبح مالكة له وصاحبة الحق الحصري في كيفية إدارته والانتفاع من إيراداته . ومن الأمثلة على هذا النموذج الشراكة بين مدينتي البيرة وبيت لحم كل على حدة وشركة فلسطين للاستثمار العقاري لإنشاء محطات مركزية للمواصلات العامة في المدينتين.

### جائحة كورونا - COVID 19:

ظهرت أزمة فيروس كورونا وهي نوع من أنواع الفيروسات التي تؤثر بشكل مباشر على الجهاز التنفسي للبشر، فقد تسبب هذا الفيروس بقلق بالغ في جميع أنحاء العالم، ويرتبط هذا الوباء بنزلات البرد والالتهاب الرئوي والتهاب الشعب الهوائية، ومن أعراضه السعال الجاف والحمى وضعف التنفس، أما عن ظهوره، ففي أواخر العام 2019م، تم تحديد مجموعة من الحالات التي ظهرت

عليها أعراض الالتهاب الرئوي لسبب غير معروف في مدينة ووهان في الصين، ليجتاح بعد عدة أسابيع العالم، بل وتحول لوباء يماثل الطاعون والجدام في العصور الوسطى، حيث أدى إلى إصابة أكثر من خمسة ملايين من البشر ووفاة ما يقارب 350 ألف منهم، فيما يقرب من 205 منهم نحو 83 مليون طال مدرسي في الدول العربية، ولقد أثرت جائحة كورونا على الأسواق الاقتصادية والمالية وواجهت جميع الصناعات تقريبا تحديات مرتبط بالظروف الاقتصادية الناتجة عن جهود معالجتها (محمود وحسين، 2020).

ولقد أصبح العالم كله في حالة طوارئ نتيجة فايروس كوفيد -19 المعروف باسم كورونا، الذي تسبب في زلزال عالمي وحالة من الهلع والخوف لانتشاره بشكل سريع ومرعب وصل إلى أعلى مناطق العالم، خاصة في ظل انعدام اللقاح المناسب لمعالجة المصابين الذين للأسف أنهى الفيروس حياة معظمهم، ودعوة العديد من الدول والمنظمات إلى وضع استراتيجياتها المناسبة للتعايش مع وجود هذا الوباء (الدهشان، 2020).

من المؤكد أن وباء فيروس كورونا المستجد هو مسألة تتعلق بالصحة العامة أولاً وقبل كل شيء، وسيتوقف التخفيف من تأثيره بشكل كبير على جهود العلماء وشركات الأدوية في اكتشاف لقاح أو أدوية لمنع عدوى الفيروس أو العاج منه، وإيجاد نهج لتوزيع مثل هذه الأدوية على نطاق واسع، وفي ظل غياب التدخلات الدوائية الفاعلة، سيعتمد التخفيف من تأثير الوباء على احتياطات الصحة العامة والمسؤولين الحكوميين في إبطاء انتشار العدوى، من خلال اتخاذ بعض التدابير مثل التباعد الاجتماعي، وتختلف التدخلات غير الدوائية اختلافاً كبيراً بين البلدان ولكنها تشمل التباعد الاجتماعي (الهرش، 2020).

ولقد كان للانتشار السريع لفيروس كورونا وصعوبة احتوائه، فضلاً عن إيجاد اللقاح المضاد له وقوع العالم في خسائر مادية وبشرية غير مسبوقه، الأمر الذي جعل جميع دول العالم تسعى لإيجاد حلول بديلة من شأنها التخفيف من الآثار المترتبة عن هذا الوباء، وشكلت هذه الجائحة أمراً غير مسبوق في الاقتصاد الحديث من حيث طبيعتها أو مظهرها وأعراضها أو أسبابها، لذا فإن الدول أو المؤسسات الدولية شعرت بالصدمة التي سرعان ما تحولت إلى مبادرات وأساليب ومناهج وسياسات في طرق التعامل مع الوباء وما تمخض عنه اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً. (طرويبا، 2020).

ويعرف فيروس كورونا (كوفيد-19): بأنها وباء ينتشر على نطاق شديد الاتساع يتجاوز الحدود الدولية، مؤثراً على عدد كبير من الافراد، وقد تحدث الجوائح لتؤثر على البيئة والكائنات الزراعية من ماشية ومحاصيل زراعية وغير ذلك (جبريل وآخرون، 2020).

ومع زيادة عدد الاصابات بفيروس كورونا والارتفاع المتسارع بعدد الوفيات وزيادة معدلات استخدام الاجهزة والأدوات الطبية واستهلاك المستلزمات والادوية حدث نقص كبير به وعجز الانتاج المحلي عن تأمين حاجة الأسواق الداخلية من كمادات طبية وقفازات ومطهرات وحتى أجهزة التنفس، أدى كل ذلك إلى طلب متزايد على المستلزمات الطبية الامر الذي نتج إلى عدم قدرة العرض في على مواكبة الطلب على هذه المستلزمات فتسبب بالنقص (الهرش، 2020).

**ويوجد العديد من النقاط الحرجة لإدارة الأزمات الكبرى كأزمة كورونا، تتلخص في النقاط التالية:**  
التقدير الجيد للموقف، وسرعة الاستجابة له بوجود استراتيجية واضحة المعالم حلو كيفية إدارة الازمة بشكل احترافي، واستكمال بناء القدرات الصحية المطلوبة لاحتواء الموقف، وسرعة تنفيذها على

الارض وفقاً للسيناريوهات المتوقعة، وتفعيل كافة إمكانيات التعافي في النظام الصحي للدولة (البابلي، 2020).

ومن الممكن أن يعيش (كوفيد -19) على الأسطح لعدة ساعات، لكن بالمطهرات البسيطة يمكن أن تقتله، وتعد الفئات الأكثر عرضة لخطر الإصابة ب (كوفيد -19) هم كبار السن، وأصحاب الأمراض المزمنة وخاصة القلب والسكر، أما الفئات الأقل عرضة لخطر الإصابة بالفيروس فهم الأطفال بسبب الاختلافات في الاستجابات المناعية الفطرية القوية من الأطفال مقارنة بالكبار (NCIP,2020).

ويمكن لوقاية من خطر الإصابة بهذا المرض عن طريق تجنب الخروج من المنزل، وملامسة الأسطح المعدنية، وتجنب الأماكن المزدحمة، وتجنب المصافحة والعناق مع الآخرين، والحفاظ على التباعد الاجتماعي قدر الإمكان (مثل حظر التجمعات الكبيرة ونصح الأفراد بعدم الاختلاط بالآخرين خارج نطاق أسرهم)، وتدابير عزل الأفراد الذين يعانون من الأعراض ومن يخالطونهم، وإغلاق الحدود والمدارس، وحظر التجول على نطاق واسع للسكان مع حظر السفر الداخلي باستثناء الحالات الضرورية، وتغطية الفم والأنف عند العطس أو السعال، وغسل اليدين كثيراً بالماء والصابون لمدة لا تقل عن 20 ثانية، وتنظيف الأسطح والأشياء التي يتم لمسها بشكل متكرر بالمطهرات كالكحول والكلور (Ichsan, 2020).

## 2.2 الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

دراسة العناني (2020) بعنوان: أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص على كفاءة تنفيذ

### المشاريع العامة الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الشراكة بين القطاع العام والخاص في فلسطين والكشف عن مدى تحقيق الكفاءة في تنفيذ المشروعات العامة في فلسطين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات؛ وتكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين والمهندسين الذين شاركوا في الإشراف بشكل رئيسي على تنفيذ مشروع مدينة حمد من كلا القطاعين العام والخاص والبالغ عددهم حوالي (105) أفراد، وقد خلصت الدراسة إلى أنّ مستوى عوامل الشراكة بين القطاع العام والخاص كما يتصورها ويدركها أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام كان بدرجة متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع العامة الفلسطينية كانت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عوامل الشراكة بين القطاع العام والخاص وبين كفاءة تنفيذ المشاريع العامة الفلسطينية؛ كما توصلت الدراسة الي أن اثنين فقط من عوامل الشراكة (العوامل الفنية والعوامل الأخرى) تؤثر في كفاءة تنفيذ المشاريع العامة الفلسطينية، وأظهرت أيضا عدم وجود فروق حول متغيري الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، نوع القطاع، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، المحافظة). وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى الحكومة مبدأ الشراكة الحقيقية وتشجيع القطاع الخاص على ذلك، والاهتمام بالطواقم الادارية والفنية التي تعمل على تنفيذ المشاريع

العامة، وتعزيز الثقة المتبادلة بين القطاعين، وتقاسم المخاطر والمسؤوليات، الى جانب بعض التوصيات الأخرى.

## دراسة الكعكي (2020) بعنوان: واقع الشراكة بين الهيئات المحلية جنوب الخليل من اجل المساهمة في تحقيق تنمية مستدامة

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات القياديين نحو الشراكة بين الهيئات المحلية جنوب الخليل من اجل المساهمة في تحقيق تنمية مستدامة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (المختلط كمي ونوعي)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القياديين في أربعة هيئات محلية جنوب محافظة الخليل وهي: (بلدية الظاهرية، بلدية دورا، بلدية السموع، مجلس خدمات ريف دورا)، حيث اختارت الباحثة عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل والبالغ حجمها (127) قيادي، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود توجهات (وعي وإدراك) بدرجة مرتفعة من قبل القياديين نحو الشراكة بين الهيئات المحلية جنوب الخليل من اجل المساهمة في تحقيق تنمية مستدامة، وان هناك اختلاف في وجهات النظر في تحديد اهم المشاريع التشاركية بين الهيئات المحلية، حيث جاءت المشاريع التنموية البيئية أولوية بالدرجة الأولى من وجهة نظر القياديين في الهيئات المحلية، في حين جاءت نتائج المقابلات مع المسؤولين نحو المشاريع التنموية الاقتصادية بالدرجة الأولى، كما وكشفت الدراسة عن وجود اختلاف حول شكل الشراكة الممكنة بين الهيئات المحلية، حيث جاءت توجهات القياديين في الهيئات المحلية نحو ادارة المشاريع التشاركية من خلال إدارة تنفيذية مشتركة من الهيئات المحلية وكانت بدرجة مرتفعة، في حين كانت نتائج المقابلات مع المسؤولين نحو إدارة المشاريع التشاركية من خلال مجلس خدمات مشترك، كما و أظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات

وصعوبات تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية جنوب الخليل وذلك بدرجة متوسطة، حيث تمثلت في الأثر الذي يتركه التغيير في المجالس البلدية الناجم عن الانتخابات على التوجهات نحو الشراكة، وغياب ثقافة الشراكة بين الهيئات المحلية، وعدم الاستقرار السياسي الذي يحول دون خلق عملية تنمية حقيقية، وتوصلت الدراسة الى ان الشراكة بين الهيئات المحلية تسهم في تحقيق تنمية مستدامة بدرجة مرتفعة، حيث تعزز دور الهيئة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية، كما وقد اشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق حول الشراكة بين الهيئات المحلية من اجل المساهمة في تحقيق تنمية مستدامة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الإداري، المستوى التعليمي، الجنس، تصنيف الهيئة المحلية حسب وزارة الحكم المحلي، التخصص، عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية/ العضوية في المجلس البلدي) من وجهة نظر المبحوثين.

### دراسة مرعي، (2017) بعنوان: الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وكان بأن مثل مجتمع الدراسة 124 هيئة محلية في الضفة الغربية تشمل جميع البلديات ، اختار الباحث منها(54) بلدية وهي تمثل جميع البلديات في شمال الضفة الغربية، والتي تم إسترداد (45) إستبانة منها بنسبة إسترداد وصلت حوالي(83%) ، ولغرض جمع البيانات الأولية لجأ الباحث الى توظيف الإستبانة كأداة رئيسية، وكان من أبرز نتائج الدراسة انها كشفت عن وجود مردودات وعوائد مالية على البلديات التي لديها مشاريع شراكة مع القطاع الخاص، وأظهرت النتائج بأن أهم تلك المشاريع

تتخصص في مشاريع تتعلق بمشاريع البنية التحتية والسياحية ، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك واسع ووعي مستتير نحو الشراكة لدى مسؤولي الهيئات المحلية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم توفر إطار تشريعي وقانوني كافي، علاوة على عدم وجود مناخ سياسي مستقر يعزز من تلك الشراكات، ناهيك عن عدم وجود مناخ استثماري واقتصادي ملائم يدعم ويشجع مثل تلك الشراكات. ومن أبرز التوصيات التي اقترحتها الدراسة، ضرورة إدراج وحدة خاصة بتنفيذ الشراكة مع القطاع الخاص في هيكلية الهيئة المحلية مهمتها الأساسية البحث عن شراكات مع القطاع الخاص، وأوصت الدراسة ضرورة تطوير الإجراءات والأنظمة الهادفة الى تسهيل وتحفيز الشراكات بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، بالإضافة الى مراجعة عدد من الأنظمة والتي تشكل عائقاً أمام عملية التنمية المحلية. وأخيراً أوصت الدراسة على ضرورة تشجيع القطاع الخاص ومنحة التسهيلات اللازمة لعمل شراكات مع الهيئات المحلية.

**دراسة حمدونة، (2017)، بعنوان: العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني**

هدفت الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الأراضي الفلسطينية وخاصة قطاع غزة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة 400 منشأة ومؤسسة ناشطة وعاملة في قطاع غزة، حيث تم توزيع 230 استبانة على مجتمع الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية وقد تم استرداد 197 استبانة بنسبة 7.85 %، وقد خلصت الدراسة الى أن نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتوقف على عدة عوامل أهمها التشريعات ونصوص القانون، والسياسات الضريبية المطبقة، وتوافر

البنية التحتية، وسياسات اقتصادية ملائمة، بالإضافة الي أن غياب المحاكم المختصة بالنزاعات التجارية وتعقيدات الإجراءات القضائية وقدم القوانين والأحكام المطبقة في المحاكم المدنية، أضعف من ثقة القطاع الخاص في القطاع الحكومي، مما قلل من فرص الدخول في شراكات بينهما، كذلك عدم توافر الإرادة السياسية لذلك ومحاولة تذليل كافة العقبات أمامها والمخاطر المحيطة قلل من فرص الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في الأراضي الفلسطينية.

**دراسة المصري(2015) بعنوان: تطبيق شراكة ناجحة بين القطاعين العام والخاص في مجال**

### **المياه والصرف الصحي الفلسطيني – الفرص والعوائق"**

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر في نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال المياه والصرف الصحي الفلسطيني، منهجية الدراسة: اعتمدت على دراسة موسعة وشاملة لدراسات سابقة، وعرض موسع لحالات دراسية وجمع البيانات بتوزيع استبيان على خبراء لديهم معرفة وفهم بموضوع الشراكة مع القطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: عدم جاهزية قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني لمشاريع شراكة كبيرة مع القطاع الخاص أوصت الدراسة بأن الحكومة الفلسطينية يجب أن تتخذ إجراءات لتمكين شراكة ناجحة والتخفيف من الفجوة لتنفيذ وتطوير شراكة ناجحة مع القطاع الخاص في قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني ومن أهم الخطوات تطوير هيكل قانوني ومؤسسي وتطوير السياسات والشروط المرجعية، خلق بيئة مستقرة للاستثمار بهدف تشجيع استثمارات القطاع الخاص في قطاع المياه والصرف الصحي، و تطوير طرق فاعلة للتفاعل والتشاور مع أصحاب المصلحة وتشجيع الجهات للمساهمة في هيكل تمويل مستدام لمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.

## دراسة الصوالحي ومنصور (2014)، بعنوان: إعداد عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف عوامل النجاح الحاسمة (CSF) لمشاريع PPP في فلسطين، بحيث تم توزيع استبيان منظم على 45 خبيراً من القطاعات المختلفة لتحديد وترتيب عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أن أعلى فقرات CSFs الخاصة بمشروعات PPP هي استقرار الوضع السياسي وعقد واضح ومفصل ووجود سياسة اقتصادية سليمة وتحليل وتوزيع المخاطر ومستوى مقبول من الرسوم الجمركية للمشروع، وقد كانت أهم توصيات الدراسة هي إنشاز إطار قانوني ل PPP وأن تضع الحكومة مبادئ توجيهية ومعايير قياسية مناسبة لوجبه تنفيذ أصحاب المصلحة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

## دراسة صديق (2014)، بعنوان: أثر تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان

هدف هذا البحث إلى دراسة واقع التعاون والشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال مشاريع التشييد في السودان وتقييم الواقع في ضوء الاتجاهات العالمية لصناعة التشييد وقد تم استخدام الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مهندسين ومقاولين لهم علاقة وثيقة بمجال الانشاءات وخدمات المباني مكون من 80 شخص وتم استرداد 60 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن هناك تأثير إيجابي لشركات القطاع الخاص في مشروعات الدولة،

كما أن هناك قصور في الأدوار وسلبية في التنظيم من قبل شركات القطاع العام، ولا يوجد تسهيلات كبيرة من قبل القطاع العام تجاه شركات القطاع الخاص، وقد كانت أهم التوصيات تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لأنها تتميز بقدرتها الكبيرة في العمل بكفاءة وتوفير الفرص الجديدة لطرح ممارسات أكثر فعالية تخفض من التكلفة الفائضة وتحسن الإيرادات.

**دراسة عويضة(2014)، بعنوان: واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الاقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية**

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الاقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان وتحليله ببرنامج SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن القطاع الحكومي لا يقوم بدوره بمشاركة القطاع الخاص بفاعلية في إعداد الخطط الاقتصادية، السياسات، والأنظمة وصياغة القوانين، وكذلك عدم قيام القطاع الخاص بدوره في التشغيل وتأهيل الكفاءات الشبابية وأن الحصار والانقسام من أهم التحديات التي تواجه تحقيق التكامل بين القطاعين الحكومي والخاص. أوصت الدراسة بإعطاء دور فاعل وحقيقي للقطاع الخاص من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، ومساهمته فيها لدى مؤسسات القطاع الحكومي، وتشجيع مبادرات القطاع الخاص من استثماراته في المجال الاقتصادي، خلال تخفيف المخاطر المختلفة المتعلقة بنشاطاته وبالإضافة إلى تفعيل دور المجلس التنسيقي للقطاع الخاص في البلدان التي كان لها تجارب نهوضية على الصعيد الاقتصادي وتحديداً التجربة الماليزية والبرازيلية

## دراسة صبري (2014) بعنوان المتطلبات القانونية للشراكة بين القطاع العام وكل من القطاع الخاص والمنظمات الاهلية

هدفت الدراسة الى توضيح المتطلبات القانونية للشراكة بين القطاع العام وكل من القطاع الخاص والمنظمات الاهلية. وارتكزت الدراسة على أربعة مباحث تمثلت في. المبحث الأول مبررات وجود قانون للشراكة. حيث شملت هذه المبررات على توفير الشفافية للمستثمرين المحليين والأجانب وتوضيح الموقف القانوني للمتعاقدين وتوضيح المقترضات الواجب تطبيقها خلال انجاز المشروع. وتناول المبحث الثاني مضمون قوانين الشراكة. وأستعرض التشريعات الخاصة بالشراكة من خلال تحديد نماذج الشراكة المسموح بها والشروط العامة لهذه النماذج وتحديد العمليات الإدارية والمشاركة في تطوير مشروع الشراكة وحقوق الأطراف في اتفاق عقد الشراكة. وناقش المبحث الثالث علاقة قانون الشراكة بعقد الشراكة من حيث الشروط الواجب توافرها في عقد الشراكة وتمثلت في أن يحدد طبيعة ونطاق الأعمال والخدمات التي يجب على شركة المشروع أداؤها وشروط تنفيذها. وأن ينظم قواعد استرداد المشروع عند نهاية مدة التعاقد أو في حالات الانهاء المنفرد أو الانهاء المبكر أو الجزئي. والمبحث الرابع نحو بيئة قانونية داعمة للشراكة من خلال منظومة من القوانين للشراكة وشملت على القانون الإداري وقانون الشراء الحكومي وقانون إدارة المال العام والقوانين القطاعية والإطار المنظم للقطاع محل الشراكة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ومنها أن تقوم الدول التي ترغب في التوجه نحو الشراكة في وضع منظومة القوانين اللازمة لبناء الشراكة وعلى رأسها قانون الشراكة. كما يفضل ان لا تحصر الدول قوانين الشراكة بالقطاع الخاص فقط وان تتيح

الفرصة للقطاع الأهلي غير الربحي بالدخول في تلك الشراكات وان يكون اسم القانون (قانون  
الشراكة مع المنظمات غير الحكومية والخاصة والغير الربحية)

دراسة (سرور، 2012) بعنوان التحقق من إمكانية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص  
في إعادة إعمار وتطوير قطاع غزة، مشاريع السكن الملائم

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في  
مشاريع السكن الملائم بقطاع غزة، منهجية الدراسة: اعتمدت على دراسة موسعة وشاملة لدراسات  
سابقة، و اجراء المقابلات الشخصية والاستبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن  
أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في إمكانية تطبيق مشاريع الإسكان الملائم بنظام الشراكة هي الدعم  
والاستقرار السياسي، بيئة اقتصادية مستقرة، ملائمة المشروع الإسكاني من حيث (التكلفة، الإيجار،  
المساحة، الاستيعاب، إلخ)، اتفاقية قوية وواضحة والإمكانية الربحية للقطاع الخاص، حيث تم وضع  
وتطوير نموذج مقترح استنادا إلى النتائج التي تم الحصول عليها.أوصت الدراسة بتوصيات هامة  
للاعبين الرئيسيين في التأثير على مشاريع الإسكان بنظام الشراكة، ومن أهم التوصيات هو استخدام  
القطاعين العام والخاص للنموذج الذي تم تطويره، وأخذ زمام المبادرة للبدء في تنفيذ مشاريع الإسكان  
بنظام الشراكة.

دراسة عريقات والصالحي(2011)، بعنوان: العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع

## العام والخاص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم التحديات والقيود التي تحول دون الشراكة ما بين القطاع الخاص والقطاع العام في الأردن ليتسنى للقطاع الخاص أخذ دوره المنتظر في تقديم الخدمات العامة للجمهور الأردني. منهجية الدراسة تم جمع المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الغاية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية وخصوصاً أولئك الذين يعملون في مجال البحث العلمي، وكذلك على عدد من خريجي الجامعات بصفتهم القادة المنتظرين للمستقبل. وأوصت الدراسة بأن على الحكومة الأردنية أن تقوم بتعديل القوانين لتصبح أكثر مرونة لاستيعاب عمليات الشراكة ما بين القطاع العام والقطاع الخاص، ضرورة أن يكون هناك قواعد إرشادية تسهل عمليات الشراكة ما بين القطاعين، و ضرورة اعتماد مؤسسات القطاع العام على البرامج التدريبية لزيادة مهارات وخبرات العاملين في القطاع العام .

## الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kyei.2017)، بعنوان: تحليل لعوامل النجاح الحرجة للإدارة التشغيلية لمشاريع البنية

## التحتية للشراكة بين القطاعين العام والخاص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة (CSFs) المرتبطة بإدارة مشاريع (ppp) في المرحلة التشغيلية وكانت اداة الدراسة استبيان تجريبي موجه نحو خبراء (ppp) الدوليين من 18 دولة

و5 مناطق على مستوى العامل بحيث توزعت عينة الدراسة على 18 مختصا اكاديميا و24 خبيرا ممن عملوا في مشاريع الشراكة لا تقل سنوات خبرتهم عن 10 سنوات، وتوصلت الدراسة أن نتائج تحليل العوامل (CSFG) لإدارة (ppp) التشغيلية تتمحور حول عدة عوامل وكان من أهمها بالنسبة للمستطلع آرائهم هو وجود هياكل قانونية مناسبة وإدارة فعالة لتغيرات العقود وآلية مناسبة لإدارة أصحاب المصلحة، ومن أهم التوصيات أن تقوم السلطات العامة بالبدء باتخاذ الاجراءات الاستراتيجية والاجراءات الواجب اتباعها في تحسين الاداء التشغيلي لمشاريع الشراكة.

**دراسة (Ojebode et al, 2016) بعنوان: الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لتوفير توصيل مساكن ميسورة التكلفة في نيجيريا.**

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتنفيذ توصيل المساكن بأسعار معقولة في نيجيريا، حيث تكون الاطار من خمسة مكونات وهي تنمية القدرات، وبيئة التشغيل، وتطوير المشروع، والالتزام الحكومي، وقد قام الباحثون بمراجعة الأدبيات او جمع البيانات باستخدام مقابلات شبه منظمة مع مختلف الممارسين في القطاعين العام والخاص لعملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص للتسليم السكني في نيجيريا، ومن أبرز النتائج: تقديم العديد من القيود التي تعيق فعالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص في توفير المساكن بأسعار معقولة في نيجيريا والمتمثلة في الافتقار للتنظيم، وضعف التوقعات المالية، وتقييمات جدوى سيئة، والتواصل الضعيف، وعدم كفاية الموارد المالية، إضافة الى الغاء المشروع وإعادة التفاوض بشأن العقود، قدم البحث الحل للتخفيف من القيود أعلاه، وذلك من خلال توضيح الأهداف ووضع استراتيجية تواصل جيد، وإطار مؤسسي واضح، وإشراف مستقل، واليات تمويل مستدامة، والمرونة في التنفيذ.

دراسة (Sanni,2016)، بعنوان: العوامل التي تحدد نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في نيجيريا

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تنفيذ مشاريع (ppp) في نيجيريا وتحديد أهم العوامل التي يمكن أن تحدد نجاح هذه المشروعات، وتكونت عينة الدراسة من 184 استبياناً من المشاركين في القطاعين العام والخاص في تنفيذ مشاريع (ppp)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أنه كان هناك سبعة عوامل للنجاح وهي التغذية المرتدة للمشاريع، والتركيز على القيادة، وإدارة صحيحة للمخاطر والسياسة الاقتصادية، والحكم الرشيد والدعم السياسي، وعدم طول فترة البناء، والظروف الاجتماعية والاقتصادية المواتية، وتقديم الخدمات التي يحتاجها الجمهور، كانت هذه أهم عوامل النجاح الحاسمة واللازمة لإدارة المشاريع العامة بالشراكة، وكانت أهم التوصيات تقديم المزيد من المشاريع التنموية من خلال (ppp) إذا كان بإمكان الحكومة التركيز على هذه العوامل الرئيسية في عملية التنفيذ.

دراسة (Kort,2016)، بعنوان: فعالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تقييم الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات الإدارية من خلال شركات التجديد الحضري

هدفت الدراسة إلى: البحث على فعالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تقييم الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات الإدارية من خلال شركات التجديد الحضري. منهجية مديراً مشاركاً الدراسة: اعتمدت على استخدام استبيان تم توزيعه على 50 في شركات التجديد الحضري بهولندا، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن هناك ضعف في أداء الشراكة ويتضح ذلك من خلال

التأخيرات الزمنية وتجاوزات الميزانية، أوصت الدراسة: بأن الشراكة بين القطاع العام والخاص هو ترتيب تنظيمي يجمع بين المعارف والموارد من أجل تحقيق نتائج، بضرورة البحث المستمر في الهيكل المثالي والداري للشراكة بين القطاع العام والخاص.

### دراسة (Hodge,2016) بعنوان الشراكة بين القطاع العام والعام في مجال البنية التحتية القائمة على التمويل في الولايات المتحدة

هدفت الدراسة إلى التعريف بالشراكة بين القطاع العام والعام في مجال البنية التحتية القائمة للشراكة على التمويل في الولايات المتحدة، ومفهوم النجاح لهذه الشراكات، وتقديم مشروعاً جيداً يتضمن خمس مستويات: المشروع، طريقة التسليم والسياسة وأداة الحكم والسياق الثقافي، منهجية الدراسة: اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المقارن وتوصلت من خلال ذلك إلى نتائج من أهمها: أن هناك العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح شراكة القطاع العام والخاص وهي موجهة نحو السياسة والحكومة، أوصت الدراسة: بأن الحكومة يجب أن تضع في اعتبارها العديد من الأهداف المختلفة، وأن القوة السياسية والحكم هي الأهم من الخصائص النفعية.

### دراسة (Keçi, 2015) بعنوان الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمشاريع البنية التحتية

عالجت الشراكة في مرحلتين المرحلة الأولى من الدراسة البحثية تم تحديد المخاطر الرئيسية لتنفيذ مشاريع (PPP) حيث تم إجراء استعراض المشاريع البحثية عبر الدول لتعيين المخاطر الرئيسية التي تؤثر على (PPP) وتسليم البنية التحتية. المرحلة الثانية اعداد مصفوفة رسم الخرائط لتقدم ملخصاً للتردد من العوامل، تتجمع في أحد عشر فئات هي: البناء والتصميم والاقتصادي والقانوني،

والسوق، والطبيعية، العملية والسياسية، وتمويل المشاريع، واختيار المشروع والعلاقة. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة تسليط الضوء على عوامل الخطر الأكثر أهمية التي تواجه الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، التي تساعد مديري المشاريع في اتخاذهم للقرارات الإدارية انتباه في المراحل اللاحقة من توزيع المخاطر.

**دراسة (Babatunde et al, 2014) بعنوان تحديد العوائق التي تحول دون الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البلدان النامية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوائق في تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاع العام و الخاص في الدول النامية، و قد تم استخدام أسلوب الدراسة التجريبية من خلال توزيع استبيان على 6 اشخاص تم اختيارهم عمدا(أصحاب المصلحة الأساسيين والتي تضم الدارة و الوكالات والبنوك المحلية وأصحاب الامتياز والاستشاريين)، وتم تحليل البيانات التي جمعت للدراسة في وقت الحق باستخدام الحساء الوصفي، ومن ابرز النتائج : صنف الباحثون العوائق الى اجتماعية، قانونية، اقتصادية، بيئية، سياسية، تكنولوجية ، وكان من اكثر العوائق تأثيرا على تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول النامية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

**دراسة (Buertey and Asare, 2014) بعنوان: الشراكة بين القطاعين العام والخاص في غانا: هل هو الدواء الشافي لعجز البنية التحتية؟**

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم كيف يمكن لمفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) أن يعتمد عليها كاستراتيجية للمساعدة في معالجة التحديات التي تواجه توفير البنية التحتية للطرق لسد الفجوة في البنية الأساسية القائمة في دولة غانا. وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من وجود العديد من النماذج (PPP) ، أن النموذج الأكثر مناسبة ليتم تحديده للمشاريع يجب أن يقوم على أساس الغرض من المشروع وخصائص الشركاء. وبالتالي ال يوجد نموذج (PPP) منفرد يمكن أن يرضي جميع الشروط المتعلقة من إعداد موقع المشروع والميزات التقنية والمالية. وأنه من أجل تحقيق الأرباح وتعظيم الفائدة من القطاع الخاص، يجب أن تكون الشراكة بين القطاع العام والخاص محدودة فقط لبناء الطرق السريعة والطرق الرئيسية حيث يمكن تتمركز نقاط عبور الطريق لخدمة واضحة وآليات واسترداد التكاليف. ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من أن نموذج الشراكة ال يمكن أن توفر حال للعجز البنية التحتية، و لكن يمكن أن تقطع شوطاً طويلاً لخفض العجز في البنية التحتية

دراسة (Ismail, 2013) بعنوان عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ الشراكة بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف الى تصورات القطاع العام والقطاع الخاص حول العناصر الرئيسية لعوامل النجاح الحاسمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في ماليزيا، وقد تم استخدام أداة الاستبانة، وقد توزيع 179 مفردة، ومن أبرز النتائج: الحصول على اعلى خمسة عوامل لنجاح المشاريع المشتركة بين القطاعين العام والخاص وكانت الحكم الرشيد، درجة التزام القطاعين العام والخاص بالشراكة، الاطار القانوني الجيد، السياسات الاقتصادية السليمة، توفر سوق مالي.

دراسة "يونغ" (Young, 2010) بعنوان الكشف عن العناصر الرئيسية الفعالة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في جامعة شرق ولاية تينيسي الأمريكية المتحدة بالولاية المتحدة

الكشف عن العناصر الرئيسية الفعالة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في جامعة شرق ولاية تينيسي الأمريكية المتحدة بالولايات المتحدة، من خلال دراسة الحالة للشراكة بين كليات المجتمع والقطاع الخاص، واستخدمت الدراسة المقابلة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العناصر لتفعيل الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص هي: مساهمة القادة في نجاح تطبيق مفهوم الشراكة بالجامعات، والعمل على جذبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى إنشاء الهياكل الداخلية، وتعديل السياسات، وتحديد نقاط القوة الخاصة بالشراكة مع القطاع الخاص، وكذلك الاهتمام بمكافأة المبادرات للمساهمين في هذه الشراكة، وتأمين ما يلزم لاستمرار الشراكة من موارد وموظفين.

#### التعليق على الدراسات السابقة

تمحورت الدراسات السابقة حول الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، مثل دراسة دراسة الكعكي (2020) ودراسة مرعي (2017) ودراسة صبري (2014) ولكن هناك مجموعة من الدراسات تمحورت حول الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص مثل دراسة العناني (2020) ودراسة حمدونة (2017) ودراسة المصري (2015) ودراسة الصواحي ومنصور (2014)، ودراسة عويضة (2014)، ودراسة (سرور، 2012) ودراسة عريقات والصالح (2011)، ودراسة (Kyei.2017)، ودراسة (Ojebode et al, 2016) ودراسة (Sanni,2016)، ودراسة

(Kort,2016)، ودراسة (Hodge,2016) ودراسة (Keçi, 2015) ودراسة ( Buertey and )

(Asare, 2014) والجدول الآتي يبين أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

عنوان الدراسة	اسم المؤلف	السنة	أوجه الاختلاف
أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص على كفاءة تنفيذ المشاريع العامة الفلسطينية	العناني	2020	تناولت الدراسة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص وتأثير ذلك على كفاءة تنفيذ المشاريع العامة الفلسطينية والدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.
واقع الشراكة بين الهيئات المحلية جنوب الخليل من أجل المساهمة في تحقيق تنمية مستدامة	الكعكي	2020	فحص الدراسة واقع الشراكة من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، بينما تناولت هذه الدراسة واقع الشراكة ودورها في مكافحة جائحة كورونا.
الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين	مرعي	2017	فحص الدراسة واقع الشراكة في تنمية الاقتصاد المحلي، بينما تناولت هذه الدراسة واقع الشراكة ودورها في مكافحة جائحة كورونا.
العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني	حمدونة	2017	تناولت العوامل المحددة للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص ودورها في نمو الاقتصاد، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.
تحليل لعوامل النجاح الحرجة للإدارة التشغيلية لمشاريع البنية التحتية للشراكة بين القطاعين العام والخاص	Kyei	2017	تناولت عوامل نجاح الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.
الشراكة بين القطاعين العام والخاص كآلية لتوفير توصيل مساكن ميسورة التكلفة في نيجيريا	Ojebode et al	2016	تناولت الدراسة جانب المساكن، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة في ظل أزمة كورونا لتشمل جميع جوانب الشراكة الممكنة
العوامل التي تحدد نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في نيجيريا	Sanni	2016	تناولت عوامل نجاح الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.
فعالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تقييم الهيكل التنظيمي والاستراتيجيات الإدارية من خلال شراكات التجديد الحضري	Kort	2016	تناولت فعالية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من أجل التجديد الحضري، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل جائحة كورونا.

تناولت الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال البنية التحتية، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل جائحة كورونا.	2016	Hodge	الشراكة بين القطاع العام والعام في مجال البنية التحتية القائمة على التمويل في الولايات المتحدة
اقتصرت الدراسة على الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال الصرف الصحي والمياه، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من جميع الجوانب التي يمكن أن يكون فيها الشراكة.	2015	المصري	تطبيق شراكة ناجحة بين القطاعين العام والخاص في مجال المياه والصرف الصحي الفلسطيني - الفرص والعوائق
تناولت الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال البنية التحتية، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل جائحة كورونا.	2015	Keçi	الشراكة بين القطاعين العام والخاص لمشاريع البنية التحتية
تناولت عوامل نجاح الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.	2014	الصوالحي ومنصور	إعداد عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في فلسطين
تناولت الدراسة تجربة محددة من الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة في الهيئات المحلية في العديد من الهيئات المحلية	2014	صديق	أثر تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان
تناولت العوامل المحددة للشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في المجال الاقتصادي، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل أزمة كورونا.	2014	عويضة	واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الاقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية
تناولت الدراسة الشراكة من الناحية القانونية، بينما تناولت الدراسة الحالية الشراكة في جميع المجالات للتغلب على أزمة كورونا	2014	صبري	المتطلبات القانونية للشراكة بين القطاع العام وكل من القطاع الخاص والمنظمات الاهلية
تناولت الدراسة العوائق التي تحول دون الشراكة، بينما تناولت هذه الدراسة واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص	2014	Babatunde et al	تحديد العوائق التي تحول دون الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البلدان النامية
تناولت الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال البنية التحتية، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل جائحة كورونا.	2014	Buertey and Asare	الشراكة بين القطاعين العام والخاص في غانا: هل هو الدواء الشافي لعجز البنية التحتية
تناولت عوامل نجاح الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، بينما تناولت هذه الدراسة الشراكة بين الهيئات	2013	Ismail	عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ الشراكة بين القطاعين العام

المحلية والقطاع الخاص.			والخاص في ماليزيا
تناولت الدراسة امكانية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاصة، بينما تناولت هذه الدراسة واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.	2012	سرور	التحقق من إمكانية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إعادة إعمار وتطوير قطاع غزة، مشاريع السكن الملائم
تناولت الدراسة العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بينما تناول هذه الدراسة واقع الشراكة	2011	عريفات والصالحي	العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع العام والخاص
تناولت الدراسة العناصر الأساسية الفعالة للشراكة بينما تناولت هذه الدراسة واقع الشراكة من الجانب الاقتصادي والاجتماعي	2010	Young	الكشف عن العناصر الرئيسية الفعالة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في جامعة شرق ولاية تينيسي الأمريكية المتحدة بالولايات المتحدة

كما اعتمدت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة حيث استعانت الباحثة بالدراسات السابقة مثل دراسة حمدونة (2017) ودراسة المصري(2015) ودراسة الصوالحي ومنصور (2014)، ودراسة عويضة(2014)، ودراسة (سرور،2012)، حيث ركز معظم الدراسات السابقة على الاستبانة والمنهج الوصفي في إجرائها مثل دراسة الكعكي (2020) ودراسة مرعي (2017) ودراسة صبري (2014)

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل جائحة كورونا، والتي لم تتحدث عنه أية دراسة من الدراسات السابقة عن هذه الشراكة في ظل جائحة كورونا، حيث طبقت هذه الدراسة على البلديات ذات التصنيف (A,B).

## الفصل الثالث

---

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل المنهج الذي قامت الباحثة بإتباعه في هذه الدراسة، ويتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها في تنفيذ دراستها، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والطريقة التي تم اختيار العينة بها، وأدوات الدراسة والطرق التي تم اتباعها في إعدادها، والتأكد من صدقها وثباتها، وخطوات تطبيقها، وتصميم الدراسة وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

#### 3.1 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (المنهج المختلط Mixed method) الذي يعتمد على دراسة ووصف الظاهرة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع وتحليلها من خلال الحصول على إجابات الأسئلة الدراسة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

### 3.2 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في بلديات جنوب الضفة الغربية خلال الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة بين 2021/9/1-2021/12/1، والبالغ عددهم 150 موظفاً وموظفة، حسب احصائية وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (2021) ويبين الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة:

#### جدول رقم (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

البلدية	العدد	البلدية	العدد
الخليل	30	تفوح	9
إذنا	9	ححول	8
السموع	7	الشيخ	5
الظاهرية	9	دورا	10
بني نعيم	5	سعير	3
بيت أمر	6	يطا	11
بيت أولا	5	بيت لحم	9
ترقوميا	5	بيت جالا	8
صوريف	6	بيت ساحور	5

### 3.3 عينة الدراسة :

استخدمت الباحثة عينة المسح الشامل مكونة من (150) موظفاً وموظفة من الإدارة العليا وهو نفس مجتمع الدراسة. حيث قامت الباحثة بتوزيع (150) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (123) استبانة صالحة للتحليل، وبعد إتمام عملية جمع البيانات، تم إجراء التحليل الإحصائي لها، ويبين الجدول (2.3) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

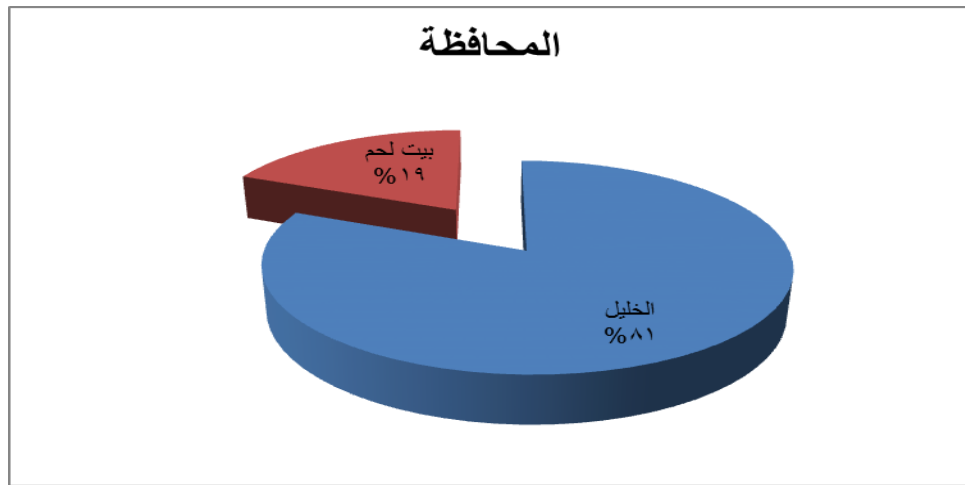
المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة
المحافظة	الخليل	100	81.3
	بيت لحم	23	18.7
المستوى الإداري	عضو مجلس بلدي	12	9.8
	مدير	45	36.6
	رئيس قسم	66	53.7
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	21	17.1
	بكالوريوس	71	57.7
	ماجستير فأعلى	31	25.2
عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية	5 سنوات فأقل	19	15.4
	5-10 سنوات	32	26.0
	أكثر من 10 سنوات	72	58.6
التخصص	إداري	47	38.2
	مالي	42	34.1
	هندسي	28	22.8
	غير ذلك	6	4.9
تصنيف الهيئة المحلية	بلدية (أ)	47	38.2
	بلدية (ب)	76	61.8
عدد سكان المدينة/ البلدة	أقل من 10 آلاف	2	1.6
	10 آلاف-20 ألف	23	18.7
	20 ألف- 50 ألف	55	44.7
	أكثر من 50 ألف	43	35.0

## الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: المحافظة، المستوى الإداري، والمستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية، التخصص، تصنيف الهيئة المحلية، عدد سكان المدينة/البلدة، حيث جاءت كما يلي:

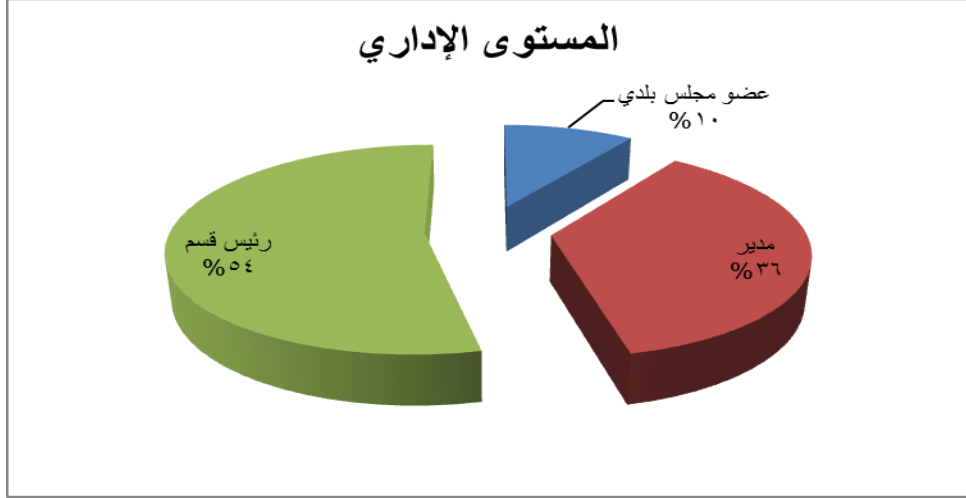
### توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المحافظة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (81.3%) من أفراد العينة من محافظة الخليل مقابل (18.7%) منهم من محافظة الخليل.



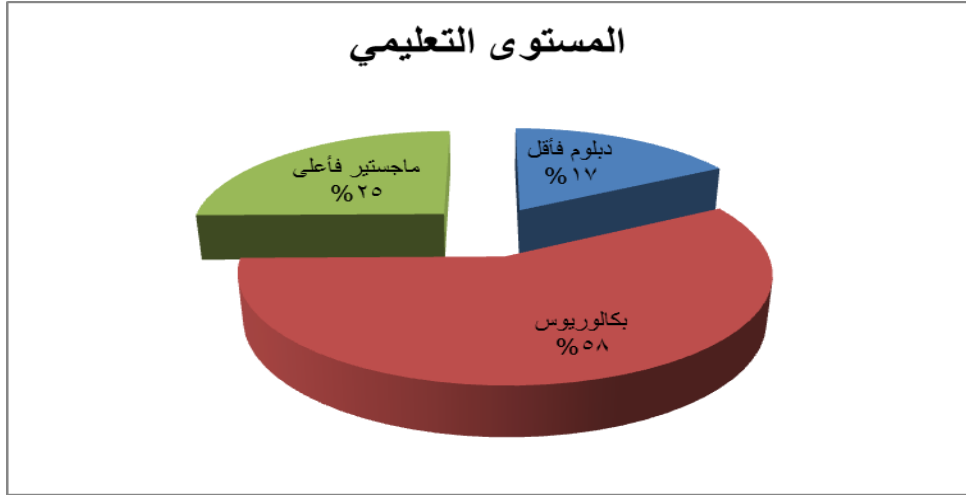
### توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى الإداري:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (53.7%) من أفراد العينة هم رؤيس قسم مقابل (36.6%) منهم مدرء، و(9.8%) عضو مجلس بلدي.



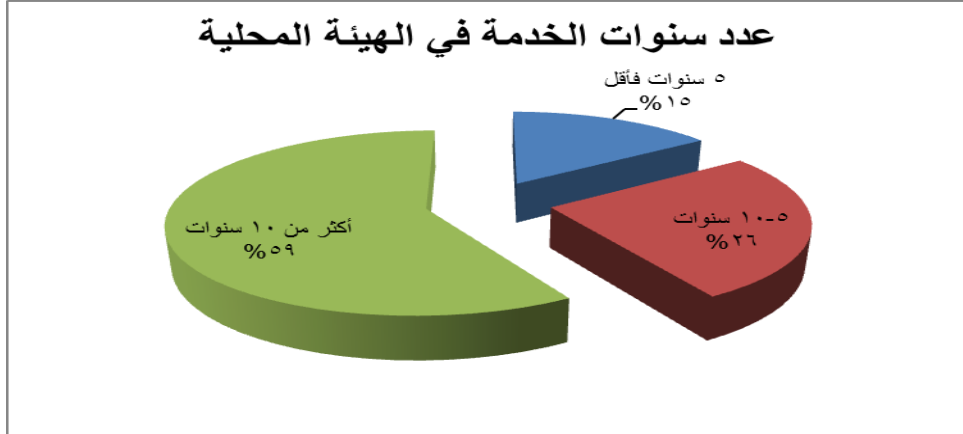
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (57.7%) من أفراد العينة هم حملة درجة البكالوريوس مقابل (25.2%) منهم حملة درجة ماجستير فأعلى، و(17.1%) من أفراد العينة من حملة دبلوم فأقل.



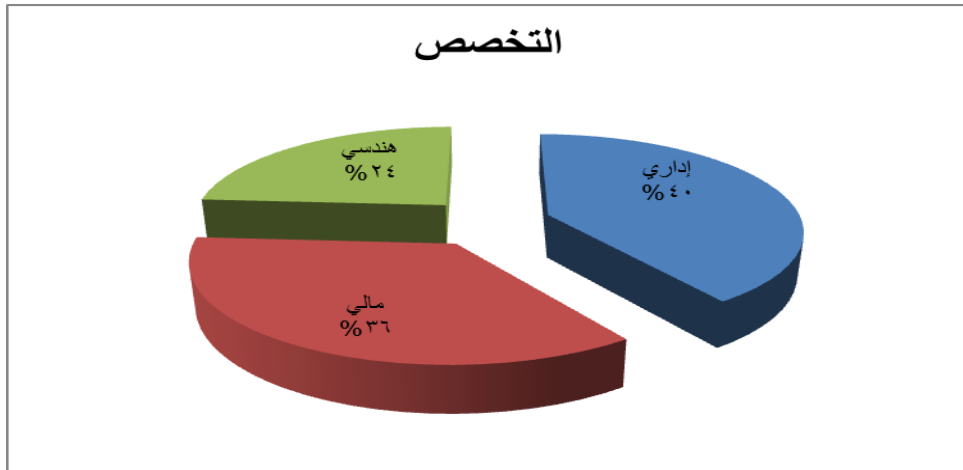
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (58.6%) من أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات مقابل (26.0%) لديهم خبرة (5-10) سنوات، و(15.4%) من أفراد العينة لديهم خبرة 5 سنوات فأقل.



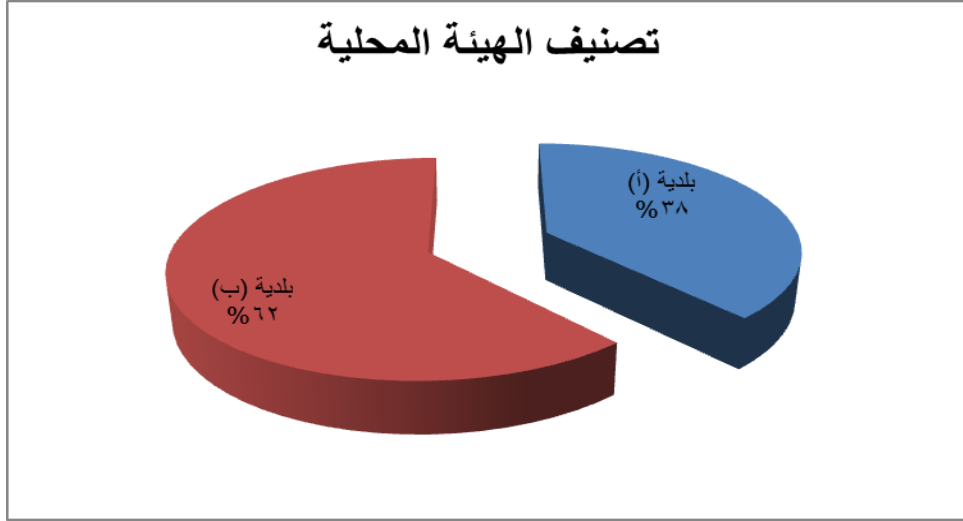
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير التخصص:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (38.2%) من أفراد العينة هم من الإداريين مقابل (34.1%) هم من ذوي التخصص المالي، و(22.8%) من أفراد العينة تخصصهم هندسي.



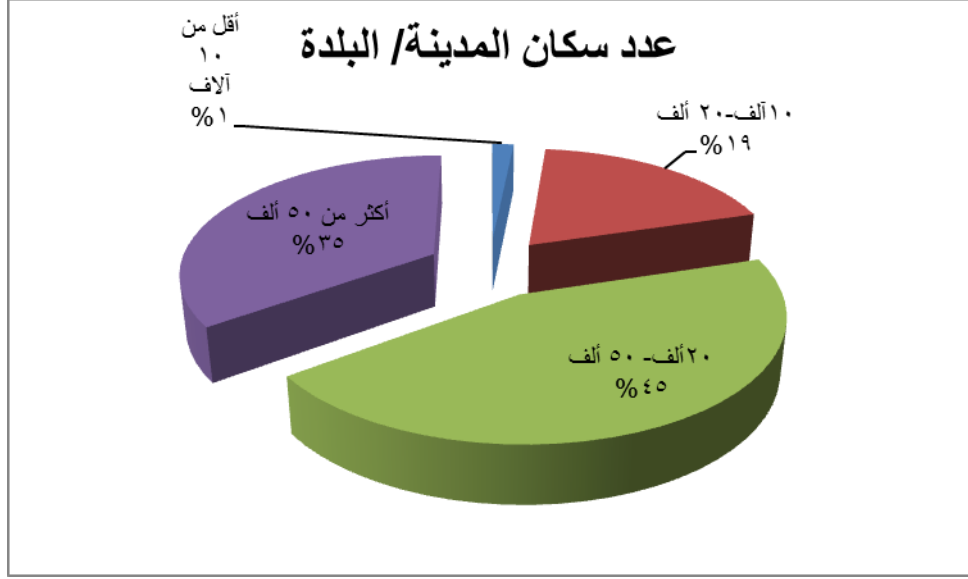
توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير تصنيف الهيئة المحلية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (38.2%) من أفراد العينة من البلديات ذات التصنيف (أ)، مقابل (61.8%) من أفراد العينة من البلديات ذات التصنيف (ب).



توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سكان المدينة/ البلدة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن (44.7%) من أفراد العينة عدد سكان البلدية لديهم 20 ألف – 50 ألف، مقابل (35.0%) من أفراد العينة عدد سكان البلدية لديهم أكثر من 50 ألف، و(18.7%) من أفراد العينة عدد سكان البلدية لديهم 10 ألف – 20 ألف، و(1.6%) من أفراد العينة عدد سكان البلدية لديهم أقل من 10 ألف.



#### 4.3 أداة الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، وقد تم بناء الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذي العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (38) فقرة، مقسمة على محورين: المحور الأول تكون من المعلومات الأولية، والمحور الثاني تكون من ثلاث مجالات: المجال الأول يقيس طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، وقد تكون من (13) فقرة، والمجال الثاني يقيس البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، وتكون من (11) فقرة، والمجال الثالث يقيس البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، وتكون من (14) فقرة، كما في الملحق رقم (1).

كما قامت الباحثة ببناء مقابلة لقياس واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، وقد تم بناء المقابلة بعد الاطلاع على

الدراسات السابقة ذي العلاقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الاستفادة من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، وقد اشتملت المقابلة على (10) أسئلة، كما في الملحق رقم (2).

### 3.5 صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كما في الملحق رقم (3)، وعلى ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي.

كما قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مناسبة لقياس ما صممت لقياسه، ومن جهة أخرى تم التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية

### جدول رقم (3.3): مصفوفة معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية:

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص</b>			
1.	يوجد تكامل بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في انشاء مراكز صحية	0.537	0.00
2.	هناك تعاون في مجال الصحة العامة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص	0.644	0.00
3.	تعمل الهيئات المحلية على تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص في المشاريع والخدمات	0.675	0.00
4.	تقدم الهيئات المحلية مزايا تشجيعية لعمل القطاع الخاص	0.655	0.00
5.	تعتبر الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من الأولويات من وجهة نظر الهيئات المحلية	0.723	0.00

0.00	0.643	تسهل الشراكة مع القطاع الخاص دوراً في إيجاد الحلول للمشاكل والتحديات التي تواجه الهيئات المحلية.	6.
0.00	0.617	تعم ثقة تامة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال الشراكة في العديد من المشاريع الخدمائية	7.
0.00	0.409	لدى الهيئات المحلية إدراك لأهمية الشراكة مع القطاع الخاص	8.
0.00	0.620	ترتفع درجة المخاطرة في المشاريع التشاركية مع القطاع الخاص	9.
0.00	0.622	ضعف القدرات الإدارية في الهيئات المحلية يحد من الشراكة مع القطاع الخاص	10.
0.00	0.724	تعاين الهيئات المحلية من ضعف في الامكانيات التخطيطية للشراكة مع القطاع الخاص	11.
0.00	0.710	توجد إدارة تتضمن خطط وسياسات الهيئات المحلية الشراكة مع القطاع الخاص	12.
0.00	0.773	تعمل الحكومة على دعم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص	13.
<b>البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص</b>			
0.00	0.568	تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في وضع نظام لإدارة النفايات	14.
0.00	0.542	تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في حل المشكلات الناتجة عن تداعيات الوباء الاجتماعية	15.
0.00	0.625	تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في إدارة النظام الصحي في نطاق عمل الهيئة	16.
0.00	0.615	هناك شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير احتياجات المواطنين الصحية	17.
0.00	0.532	هناك شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتوفير مراكز للعلاج	18.
0.00	0.524	يوجد شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمكافحة كورونا	19.
0.00	0.623	هناك اهتمام بالشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتحسين جودة الخدمات الصحية	20.
0.00	0.678	تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتخفيض تكاليف الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين	21.

0.00	0.629	22. اسهمت الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على توفير الكادر البشري
0.00	0.618	23. تزيد الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من ثقة المواطنين في النظام الصحي
0.00	0.681	24. تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على إيصال الخدمة الصحية للمناطق المهمشة والنائية
<b>البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص</b>		
0.00	0.505	25. تم تنفيذ مشاريع صحية لمواجهة كورونا بالشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص
0.00	0.601	26. تسهم الهيئات المحلية بالشراكة مع القطاع الخاص على بناء مجمعات تجارية
0.00	0.675	27. تسهم الهيئات المحلية بالشراكة مع القطاع الخاص على تنظيم استمرار عمل المرافق الصحية في ظروف الوباء
0.00	0.777	28. هناك تعاون بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير الأجهزة اللازمة للمرضى
0.00	0.523	29. تعمل الهيئات المحلية على تخفيض تكاليف المشاريع التشاركية مع القطاع الخاص لتعزيز الخدمة المقدمة للمواطنين
0.00	0.521	30. تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتوفير مصادر مالية لتنفيذ المشاريع
0.00	0.625	31. تستغل الهيئات المحلية الشراكة مع القطاع الخاص من أجل تحسين فرص التنمية
0.00	0.547	32. البيئة الاقتصادية داعمة للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص
000	0.628	33. توفر الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص فرص اقتصادية
0.00	0.537	34. تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على الحد من نسبة البطالة
0.00	0.594	35. زادت الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من استغلال الموارد بالشكل الأفضل
0.00	0.578	36. تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير التمويل المناسب للمشاريع

0.00	0.538	37. تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في جلب المشاريع الاستثمارية
0.00	0.619	38. تساهم الشراكة مع القطاع الخاص بدعم مركز كورونا (دعم مادي، أجهزة...).

يلاحظ من الجدول (3.3) أن جميع مستويات الدلالة تنخفض قيمتها عن مستوى 0.05، مما يدل على أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجات الكلية لها دالة إحصائية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة بفقراتها المكونة لها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها بدرجة كبيرة.

### 3.6 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا على عينة الدراسة في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، بالإضافة إلى الدرجة الكلية كما هو موضح في الجدول (3.3):

### جدول رقم (4.3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص	13	0.806
البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص	11	0.896
البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص	14	0.905
<b>الدرجة الكلية لأداة الدراسة</b>	<b>38</b>	<b>0.945</b>

يلاحظ من الجدول (4.3) أن درجة ثبات أداة الدراسة الكلية مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ 0.94 عند الدرجة الكلية، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على

استرجاع ما نسبته 94% من البيانات، والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة استخدامها وتوزيعها مرة أخرى على العينة نفسها؛ أي في حالة إعادة القياس، وتعد معاملات الثبات المستخرجة لهذا المقياس مناسبة وتفي لأغراض الدراسة.

### 3.7 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقل: الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل جائحة كورونا

المتغير التابع: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي.

المتغيرات الديمغرافية: (المحافظة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية، التخصص، تصنيف الهيئة المحلية، عدد سكان المدينة/ البلدة)

### 3.8 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حسب مقياس لكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة على درجة الممارسة (أوافق بشدة) 5 درجات، الإجابة (أوافق) 4 درجات، الإجابة (لا أعلم) 3 درجات، الإجابة (معارض) درجتين والإجابة (معارض بشدة) فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات والدرجات الكلية للمجالات، وقد تم فحص فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (ت) للعينات ذات المتغير بمستويين، أما الفرضيات ذات المتغير بثلاثة مستويات تم استخدام اختبار

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وقياس الصدق والثبات، فقد تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) ومعاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجات الكلية لها، ولفحص واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تم استخدام (Regression Model) وذلك باستخدام الحاسوب و برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

## الفصل الرابع

---

### تحليل نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية" وبيان علاقة كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد المقياس الوزني الآتي:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
70.8%	متوسطة	0.70	3.54	1 طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص
67%	متوسطة	0.71	3.35	2 البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات
70.6%	متوسطة	0.64	3.53	3 البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات
69.4%	متوسطة	0.60	3.47	الدرجة الكلية

ويلاحظ من الجدول (4.1) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.47) وانحراف معياري (0.60) وهذا يدل على أن واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة ولجميع المحاور.

#### أ) طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص:

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، والجدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال  
طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب  
الضفة الغربية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
73.4	متوسطة	0.88	3.67	تسهم الشراكة مع القطاع الخاص دوراً في ايجاد الحلول للمشاكل والتحديات التي تواجه الهيئات المحلية.
72.4	متوسطة	0.95	3.62	تعمل الهيئات المحلية على تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص في المشاريع والخدمات
70.8	متوسطة	0.95	3.54	هناك تعاون في مجال الصحة العامة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص
70.6	متوسطة	0.97	3.53	لدى الهيئات المحلية إدراك لأهمية الشراكة مع القطاع الخاص
70.2	متوسطة	1.08	3.51	تعم ثقة تامة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال الشراكة في العديد من المشاريع الخدماتية
69.4	متوسطة	1.11	3.47	تعاني الهيئات المحلية من ضعف في الامكانيات التخطيطية للشراكة مع القطاع الخاص
67.8	متوسطة	1.01	3.39	توجد إدارة تتضمن خطط وسياسات الهيئات المحلية الشراكة مع القطاع الخاص
67.6	متوسطة	1.03	3.38	تعتبر الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من الأولويات من وجهة نظر الهيئات المحلية
66.8	متوسطة	1.01	3.34	تقدم الهيئات المحلية مزايا تشجيعية لعمل القطاع الخاص
66.6	متوسطة	1.05	3.33	يوجد تكامل بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في انشاء مراكز صحية
66.6	متوسطة	1.11	3.33	ترتفع درجة المخاطرة في المشاريع التشاركية مع القطاع الخاص
66.2	متوسطة	1.08	3.31	ضعف القدرات الإدارية في الهيئات المحلية يحد من الشراكة مع القطاع الخاص
65	متوسطة	1.09	3.25	تعمل الحكومة على دعم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص
<b>70.8%</b>	<b>متوسطة</b>	<b>0.70</b>	<b>3.54</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

ويلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغت (3.54) وانحراف معياري (0.70) وهذا يدل على أن طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (تسهم الشراكة مع القطاع الخاص دوراً في إيجاد الحلول للمشاكل والتحديات التي تواجه الهيئات المحلية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88)، بينما كانت الفقرة (تعمل الحكومة على دعم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.09).

وكانت أعلى نسبة مئوية حصلت عليها الفقرة (تسهم الشراكة مع القطاع الخاص دوراً في إيجاد الحلول للمشاكل والتحديات التي تواجه الهيئات المحلية)، ترى الباحثة أن الهيئات المحلية لا تستطيع العمل على حل جميع المشكلات والتحديات التي تواجهها نظراً للوضع الاقتصادي التي تعاني منه تلك الهيئات حيث لا تتوفر لديها السيولة من أجل إقامة المشاريع التي تلبى طموحات المواطنين، بينما حصلت الفقرة (تعمل الحكومة على دعم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص)، وتعزو الباحثة سبب حصول هذه الفقرة على أقل نسبة مئوية لأن الحكومة لا تساعد الهيئات المحلية على عمل الشراكات بل تعمل على مراجعة قانونية تلك الشراكات ومدى ملائمتها للوضع العام في المناطق التي تعمل فيها الهيئات المحلية.

(ب) البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية والجدول (3.4) يوضح ذلك

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
70.2	متوسطة	0.98	3.51	تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في حل المشكلات الناتجة عن تداعيات الوباء الاجتماعية
69.6	مرتفعة	1.05	3.48	يوجد شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمكافحة كورونا
69.2	متوسطة	0.98	3.46	تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على إيصال الخدمة الصحية للمناطق المهمشة والنائية
67.4	متوسطة	0.94	3.37	هناك شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتوفير مراكز للعلاج
67.4	متوسطة	0.97	3.37	هناك اهتمام بالشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتحسين جودة الخدمات الصحية
67	متوسطة	0.99	3.35	تزيد الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من ثقة المواطنين في النظام الصحي
66.8	متوسطة	0.95	3.34	تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتخفيض تكاليف الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين
66.6	متوسطة	1.02	3.33	تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في وضع نظام لإدارة النفايات
65.8	متوسطة	1.03	3.29	هناك شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير احتياجات المواطنين الصحية
64.4	متوسطة	0.96	3.22	تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في إدارة النظام الصحي

				في نطاق عمل الهيئة
63.4	متوسطة	1.01	3.17	اسهمت الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على توفير الكادر البشري
<b>%67</b>	<b>متوسطة</b>	<b>0.71</b>	<b>3.35</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

ويلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على أن البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في حل المشكلات الناتجة عن تداعيات الوباء الاجتماعية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.98)، بينما كانت الفقرة (اسهمت الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على توفير الكادر البشري) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.01).

وكانت أعلى نسبة مئوية حصلت عليها الفقرة (تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في حل المشكلات الناتجة عن تداعيات الوباء الاجتماعية)، ترى الباحثة أن الهيئات المحلية لا تتفصل عن القطاع الخاص لذا نجد أن القطاع الخاص مستفيد من الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية لذا يكون هناك تعاون من أجل حل المشكلات الناتجة عن الوباء الاجتماعي، بينما حصلت الفقرة (اسهمت الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على توفير الكادر البشري)، وتعزو الباحثة أن الشراكة تكون بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص بما يخدم المصلحة العامة دون النظر إلى الكوادر البشرية بل يتم دراسة مدى الفائدة التي يمكن الحصول عليها.

(ج) البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية والجدول (4.4) يوضح ذلك

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية

النسبة المئوية	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
74.6	مرتفعة	0.81	3.73	تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في جلب المشاريع الاستثمارية
74.2	مرتفعة	0.89	3.71	تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على الحد من نسبة البطالة
73.4	متوسطة	0.88	3.67	تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير التمويل المناسب للمشاريع
72.6	متوسطة	0.89	3.63	توفر الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص فرص اقتصادية
72.4	متوسطة	0.89	3.62	تساهم الشراكة مع القطاع الخاص بدعم مركز كورونا (دعم مادي، أجهزة...).
72.2	متوسطة	0.98	3.61	تم تنفيذ مشاريع صحية لمواجهة كورونا بالشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص
72.2	متوسطة	0.89	3.61	تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتوفير مصادر مالية لتنفيذ المشاريع
70.4	متوسطة	0.98	3.52	تستغل الهيئات المحلية الشراكة مع القطاع الخاص من أجل تحسين فرص التنمية

69	متوسطة	0.88	3.45	تسهل الهيئات المحلية بالشراكة مع القطاع الخاص على تنظيم استمرار عمل المرافق الصحية في ظروف الوباء
68.8	متوسطة	1.01	3.44	هناك تعاون بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير الأجهزة اللازمة للمرضى
68.6	متوسطة	0.94	3.43	البيئة الاقتصادية داعمة للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص
66.6	متوسطة	0.94	3.33	تعمل الهيئات المحلية على تخفيض تكاليف المشاريع التشاركية مع القطاع الخاص لتعزيز الخدمة المقدمة للمواطنين
66.2	متوسطة	1.07	3.31	زادت الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من استغلال الموارد بالشكل الأفضل
65.8	متوسطة	0.97	3.29	تسهل الهيئات المحلية بالشراكة مع القطاع الخاص على بناء مجتمعات تجارية
<b>70.6%</b>	<b>متوسطة</b>	<b>0.64</b>	<b>3.53</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

ويلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.64) وهذا يدل على أن البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات جاء بدرجة متوسطة، حيث كانت الفقرة (تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في جلب المشاريع الاستثمارية) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.81)، بينما كانت الفقرة (تسهل الهيئات المحلية بالشراكة مع القطاع الخاص على بناء مجتمعات تجارية) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.97).

وكانت أعلى نسبة مئوية حصلت عليها الفقرة (تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في جلب المشاريع الاستثمارية)، ترى الباحثة أن كلا الجانبين ينظرون إلى الشراكة بأنها تحقق

الفائدة الاقتصادية والخدماتية لهما لذا يتم التعاقد على المشاريع الاستثمارية التي تحقق الربح لهم، بينما حصلت الفقرة (تسهم الهيئات المحلية بالشراكة مع القطاع الخاص على بناء مجتمعات تجارية)، وتغزو الباحثة أن الشراكة غالباً ما تكون من أجل تسهيل الحياة على المواطنين ولكن يتم مراعاة البيئة الاستثمارية من وراء تلك المشاريع ونادر جداً ما يتم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من أجل انشاء مجتمعات تجارية.

#### **2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي أوجه النجاح الحالي للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص؟**

أظهرت النتائج أن أهم مظاهر النجاح تتمثل في التعاون المجدي بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال المشاريع التي يتم تنفيذها من أجل تلبية احتياجات المدن والقرى، وخاصة في بناء المدارس والمراكز الصحية، وقد ظهر ذلك بوضوح خلال انتشار أزمة كورونا حيث كان هناك تنسيق على أعلى المستويات، ومشاركة الهيئات المحلية القطاع الخاص في الخطط التطويرية، كما أن هناك مشاريع استثمارية بين الهيئات المحلية تعزز أوجه النجاح تمثلت في مشاريع الطاقة الشمسية وبعض مشاريع المجتمعات التجارية، كما أظهرت الشراكة جانباً مهماً من خلال الحد من البطالة ودعم التنمية الاقتصادية وتحسين خدمات البلديات وتوفير الوقت والجهد على الهيئات المحلية والمجتمع المحلي.

#### **3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص؟**

أظهرت النتائج أن أكثر الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص تمثلت في عدم التفاهم التي تظهر أزمة الثقة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال تفرد الهيئات

الإدارية العليا في الهيئات المحلية في قرارات الشراكة، كما أن هناك عدم قناعة بين بعض رجال الأعمال بأهمية الأعمال الداعمة للمجتمع المحلي، كما أن هناك بعض القوانين والأنظمة التي تحد من تلك الشراكة لعدم وضوح الإطار القانوني المنظم لتلك الشراكة، كما أنه لا يوجد بنية تحتية مشجعة للشراكة، وغالباً ما تكون شروط القطاع الخاص غير ملائمة للهيئات المحلية، كما أن هناك بعض الغموض في بعض المسؤوليات من أجل اتخاذ القرارات، كما أن قلة الخبرة تلعب دوراً فعالاً في الحد من اتخاذ القرارات.

**السؤال الرابع: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 05.0$ ) بين الشراكة في الهيئات المحلية والقطاع الخاص في التعامل مع جائحة الكورونا؟**  
**أولاً: البعد الاجتماعي**

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاجتماعي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، والجدول (5.4) يوضح ذلك:

**جدول رقم (5.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاجتماعي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية**

المتغيرات	B	R	الخطأ المعياري	ت	الدلالة الإحصائية
طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص	0.553	0.560	0.255	6.602	0.000
البعد الاجتماعي في مكافحة جائحة كورونا					

يلاحظ من الجدول (5.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.560)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن أثر إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر لطبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاجتماعي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لطبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاجتماعي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية.

### ثانياً البعد الاقتصادي

ولفحص الفرضية، تم حساب معامل الانحدار لاستجابة أفراد عينة الدراسة لتأثير طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاقتصادي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، والجدول (6.4) يوضح ذلك:

جدول رقم (6.4) جدول معادلة الانحدار لتأثير طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع

الخاص على البعد الاقتصادي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية

الدلالة الإحصائية	ت	الخطأ المعياري	R	B	المتغيرات	
0.000	3.839	0.273	0.645	1.047	البعد الاقتصادي في مكافحة جائحة كورونا	طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص

يلاحظ من الجدول (6.4) أن معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.645)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً، أي أن أثر إيجابي، لذا يتم رفض الفرضية القائلة لا يوجد أثر لطبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاقتصادي في مكافحة

جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لطبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاقتصادي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (المحافظة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية، التخصص، تصنيف الهيئة المحلية، عدد سكان المدينة/البلدة).

#### أولاً المحافظة

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المحافظة، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المحافظة

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الخليل	100	3.50	0.62	0.875	0.383
بيت لحم	23	3.37	0.48		

يتبين من خلال الجدول (7.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.875)، ومستوى الدلالة (0.383)، وهي أعلى من (0.05)؛ لذا تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المحافظة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

ثانياً المستوى الإداري.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المستوى الإداري، والجدول (8.4) يوضح ذلك:

جدول (8.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المستوى الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	1.889	2	0.445	1.189	0.057
داخل المجموعات	42.387	120	0.345		
المجموع	44.277	122			

يلاحظ من الجدول (8.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.189) ومستوى الدلالة (0.057) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المستوى الإداري، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

### ثالثاً المستوى التعليمي.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، والجدول (9.4) يوضح ذلك:

جدول (9.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	0.986	2	0.493	1.366	0.259
داخل المجموعات	43.291	120	0.361		
المجموع	44.277	122			

يلاحظ من الجدول (9.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.366) ومستوى الدلالة (0.259) وهي

أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع

الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

رابعاً عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية، والجدول (10.4) يوضح ذلك:

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	1.792	2	0.896	2.530	0.084
داخل المجموعات	42.485	120	0.354		
المجموع	44.277	122			

يلاحظ من الجدول (10.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.530) ومستوى الدلالة (0.084)

وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع

الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

#### خامساً التخصص.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير التخصص، والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير التخصص

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	0.913	3	0.304	0.836	0.477
داخل المجموعات	43.363	119	0.364		
المجموع	44.277	122			

يلاحظ من الجدول (11.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.836) ومستوى الدلالة (0.477) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير التخصص، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

## سادساً تصنيف الهيئة المحلية

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير تصنيف الهيئة المحلية، والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير تصنيف الهيئة المحلية

مستوى الدلالة	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تصنيف الهيئة المحلية
0.199	1.290	0.55	3.38	47	بلدية (أ)
		0.62	3.53	76	بلدية (ب)

يتبين من خلال الجدول (12.4) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.290)، ومستوى الدلالة (0.199)، وهي أعلى من (0.05)؛ لذا تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير تصنيف الهيئة المحلية، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

سابعاً عدد السكان.

ولفحص الفرضية الصفرية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد السكان، والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد السكان

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة $\alpha$
بين المجموعات	2.239	3	0.746	2.112	0.102
داخل المجموعات	42.038	119	0.353		
المجموع	44.277	122			

يلاحظ من الجدول (13.4) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.112) ومستوى الدلالة (0.102) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد السكان، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية.

## النتائج المتعلقة بالمقابلات:

تم إجراء مقابلة مع المدير التنفيذي لاتحاد البلديات، ومقابلة مع مدير المشاريع في صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية، ومقابلة مع مدير مالي في صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية، ومقابلة مع مدير الحكم المحلي في محافظة الخليل، ومهندس مشاريع في الحكم المحلي في بيت لحم، ومجموعة من رؤساء البلديات والبالغ عددهم (3)، ونائب رئيس بلدية، ومدير بلدية، و(3) أعضاء مجلس بلدي، ومدير علاقات عامة في بلدية، ومدير عام غرفة تجارية وصناعة شمال الخليل، ومدير عام غرفة تجارية وصناعة الخليل، ومقابلة مع أمين سر اتحاد الغرف التجارية، و(7) مقابلات مع القطاع الخاص.

### 1. ما هو حجم الشراكة بينكم وبين الهيئات المحلية والقطاع الخاص؟

أظهرت نتائج المقابلات التي تتعلق بالهيئات المحلية أن حجم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص كانت بدرجة متزايدة مع مرور أزمة كورونا، حيث عمل القطاع الخاص على توفير مجموعة من المساعدات اللوجستية والمادية والمعنوية للهيئات المحلية من أجل التغلب على أزمة كورونا وهناك بعض البلديات لم تعمل شراكات مع القطاع الخاص مثل بلدية بيت جالا.

أظهرت نتائج المقابلات التي تتعلق بالقطاع الخاص أن حجم الشراكة كانت نوعاً ما تكاملية بحث كانت البلديات تتوجه إلينا من أجل توفير المساعدات، ويتم تلبية الاحتياجات الضرورية ضمن الامكانيات المتاحة.

يوجد هناك شراكة فعلية تكاملية بدعم من المجتمع المحلي والقطاع الخاص بحيث أنّ أهداف القطاع الخاص تتسجم مع الأهداف العامة في الهيئات المحلية لتوفير الامكانيات والمساعدات للمجتمع المحلي خلال فترة كورونا مثل الدعم اللوجستي والمادي والمعنوي.

**2. ما هي المشاريع التي تم التركيز عليها بينكم وبين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل أزمة كورونا؟**

أظهرت نتائج المقابلات التي تتعلق بالهيئات المحلية أنّ معظم المشاريع التي يتم فيها الشراكة كانت لتحسين البنية التحتية، وتلبية احتياجات المواطنين لبعض الخدمات الضرورية.

أظهرت نتائج المقابلات التي تتعلق بالقطاع الخاص أنّ المشاريع التي يتم التشارك فيها مع الهيئات المحلية تكون ذات طابع خدماتي غالباً، ونادراً ما تكون تجارية كما حدث في بلدية دورا، حيث تعمل على إنشاء مركز تجاري مع شركة الغانم.

هناك العديد من المشاريع التي تم التركيز عليها مع الغرف التجارية وملتقى رجال الأعمال والهلال الأحمر الفلسطيني هي خدماتية تشمل الخدمات التي تتعلق بالجانب الصحي وكذلك الجانب التعليمي والمياه، وأيضاً مشاريع الطاقة الشمسية.

**3. صف المشكلات التي واجهت الشراكة وبين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل أزمة كورونا؟**

أظهرت النتائج من وجهة نظر الهيئات المحلية أنّ المشكلات تمثلت في عدم وجود أراضي للقيام في المشاريع، وكذلك أنّ القانون الفلسطيني لا يدعم الشراكات مع القطاع الخاص، عدم تقبل المجتمع لواقع الشراكة مع القطاع الخاص.

أما من وجهة نظر القطاع الخاص أن المشكلات تمثلت في تعاقب المجالس البلدية، ارتفاع أسعار المواد بعد توقيع الشركات، وهناك بعض القيود التي يتم فرضها على القطاع الخاص عند إتمام إجراءات ترخيص تلك المشاريع، وأن كثير من المنشآت الصناعية تكون مقامة على أراضي زراعية، وتأخير تحصيل الأموال المترتبة على الهيئات المحلية.

أظهرت النتائج أن المشكلة تمثلت في عدم الثقة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص وعدم ارتياح القطاع الخاص للاتفاقيات التي تعمل الهيئات المحلية على استغلالها ، كما أن المشكلات تمثلت في ضعف التمويل والامداد اللوجستي وعدم التزام المواطنين بالطب الوقائي، وهناك العديد من المنشآت المقامة على الأراضي الزراعية. مركزية القرار لدى الإدارة العليا في البلديات. كما أنّ هناك مشكلة في تخطيط المدن وعدم الانسجام مع دعم المشاريع التنموية، عدم وعي المجتمع بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص.

#### 4. ما هي الخطط التي تم إعدادها من أجل تعزيز الشراكة وبين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل أزمة كورونا؟

أظهرت النتائج من وجهة نظر الهيئات المحلية أن الخطط الاستراتيجية للبلديات تمت بالشراكة مع كافة القطاعات تضمن تلبية جميع احتياجات المواطنين مثل خطة انشاء مركز للحجر في دير سامت.

أما من وجهة نظر القطاع الخاص تكون الخطط التي يتم الاعتماد عليها من أجل الشراكة بناءً على العطاءات التي يتم طرحها والمشاريع التي تخطط لها الهيئات المحلية.

إن لكل مجلس بلدي خطته الاستراتيجية بالشراكة مع القطاع الخاص من أجل توفير الخدمات للمواطنين ولكن هذه المشاريع اصطدمت بواقع جائحة كورونا مما أدى لتوقفها. تمثلت الخطط في

دعم الجانب التعليمي بالشراكة مع القطاع الخاص في دعم المدارس وكذلك بعض الخدمات التي تمثلت في توليد الكهرباء ومواقف السيارات، خطط اقتصادية لدعم البنية التحتية.

#### 5. كيف عملتم في الهيئات المحلية على إدارة أزمة كورونا من الجانب الاجتماعي بالشراكة مع القطاع الخاص؟

أظهرت النتائج من وجهة نظر الهيئات المحلية أنه تم عمل مركز للفحص والتعاقد مع أطباء لإجراءات الفحوصات الطبية، وتوفير بعض المستلزمات الطبية التي تساعد المواطنين على التخفيف من أزمة كورونا.

أما من وجهة نظر القطاع الخاص كانت عن طريق عمل إسناد للبلديات من خلال التبرع في بعض الاحتياجات الأساسية التي تخفف من معاناة المواطنين في ظل أزمة كورونا.

تم إدارة الأزمات من خلال تقديم الخدمات الصحية للمواطنين، وكذلك تم توفير بعض المساعدات العينية وتم توزيعها على المواطنين. توعية المواطنين حول الجانب الصحي وكيفية التعامل مع جائحة كورونا.

#### 6. كيف عملتم في الهيئات المحلية على إدارة أزمة كورونا من الجانب الاقتصادي بالشراكة مع القطاع الخاص؟

أظهرت النتائج من وجهة نظر الهيئات المحلية أنه تم دعم القطاع الصحي مادياً في بعض البلديات مثل بلدية بيت ساحور التي تم عمل مركز دار العيون يكون عائد للبلدية حيث تم انشاؤه مع القطاع الخاص.

أما من وجهة نظر القطاع الخاص كانت عن طريق بعض الاحتياجات التي يتم توفيرها للبلديات للتغلب على أزمة كورونا، كما تم تجميد بعض المبالغ المستحقة على القطاع الخاص في ظل الشراكة.

من خلال دعم المشاريع الصحية بشكل عام كافتتاح المراكز لفحص كورونا وافتتاح مستشفى دورا ، وتوفير مجموعة من المعقمات للمواطنين

**7. ما هي أوجه النجاح الحالي للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص وخاصة في ظل أزمة كورونا؟**

أظهرت النتائج من وجهة نظر الهيئات المحلية أنه تم عمل مركز دار العيون يكون عائده للبلدية حيث تم انشاؤه مع القطاع الخاص، وكذلك في بلدية الخليل حيث سيتم تحويل ربو المناشير لتحويله إلى اسمنت والاستفادة من لعمل حجر صناعي بالشراكة مع القطاع الخاص، وفي بلدية دورا مشاريع الخلية الشمسية.

أما من وجهة نظر القطاع الخاص كانت عن طريق استمرارية تقديم الخدمات للمواطنين بالشراكة مع الهيئات المحلية وتعاون شركة الكهرباء مع الهيئات المحلية من أجل توفير الاحتياجات الأساسية للمواطنين، كما حدث في مشروع وقفة عز وحملة تراحموا في الخليل.

من خلال المقابلات تبين أن أوجه النجاح برزت من خلال مواجهة أزمة كورونا بالتركيز على الجانب الصحي والجانب الاجتماعي فكان هناك مراكز لتدعم القطاع الصحي وتوفير بعض الاحتياجات الصحية من معقمات وكمامات أما من الناحية الاجتماعية فكان من خلال توزيع الطرود الغذائية .

**8. ما هي الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص وخاصة في ظل أزمة كورونا؟**

أظهرت النتائج من وجهة نظر الهيئات المحلية أنه لم يكن لدى الهيئات المحلية القدرة الكافية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، بحيث تم عرقلة سير العمل بشكل رئيسي انعكس على البرامج الهيئات المحلية مما أدى إلى تقليص الموازنات للمشاريع وذهبت للإغاثة.

أما من وجهة نظر القطاع الخاص أن أزمة كورونا أزمة تخللها كثير من الصعوبات التي تمثلت في مشكلة التنقل وقضايا لها علاقة بالإغلاقات، وهذا انعكس على توفير المستلزمات اللازمة لاستمرار الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، وضعف الكادر الفني والإداري في البلديات وقلة كفاءة الكثير من أعضاء المجالس البلدية.

تمثلت الصعوبات في القيود القانونية التي يفرضها مجلس البلدي على المشاريع. كما أن التبطوء في تنفيذ التشريعات القانونية يمنع القطاع الخاص من الاستثمار مع الهيئات المحلية

**9. سؤال القطاع الخاص: كيف تقيم الشراكة مع الهيئات المحلية وهل هناك ارادة سياسية لدى الهيئات المحلية للشراكة مع القطاع الخاص؟**

أظهرت النتائج من وجهة نظر الهيئات المحلية أن الشراكة تعمل على تهيئة بيئة استثمارية تخدم القطاع الخاص لدعم المنظومة الاقتصادية، كما تعود بالفائدة على البلديات والقطاع الخاص على حدٍ سواء كما ظهر في مشروع الشراكة بين شركة شمس وبلدية صويرف.

أما من وجهة نظر القطاع الخاص أن هناك فائدة مادية تعود على البلديات والقطاع الخاص، وخدماتية تعود على المواطنين من خلال توفير العديد من الخدمات لمواطنين.

أظهرت المقابلات أن الشراكة مع الهيئات المحلية عمل يجب دعمه وفق الأصول لأنه يساعد في توفير فرص عمل وحل اشكاليات موجودة.

**10. هل هناك أفق للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص؟**

أظهرت النتائج من وجهة نظر الهيئات المحلية أن هناك أفق للهيئات المحلية للشراكة من خلال الدراسات التي يتم إجراؤها من أجل خلق بيئة استثمارية في الأراضي الغير مستعملة بالطريق الحديثة وبناء المباني ليتم استغلالها.

أما من وجهة نظر القطاع الخاص أن هناك أفق للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص حيث تم عمل العديد من الشراكات التي تصب في مصلحة الطرفين.

يوجد إيمان كامل لدى الهيئات المحلية بأن الشراكة مع القطاع الخاص هي علاقة تكاملية تصب في مصلحة المواطنين لعمل تنمية مستدامة.

بعد إجراء تحليل للاستبانة والمقابلات توصلت الباحثة إلى أن واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك شركة فعلية تكاملية بدعم من المجتمع المحلي والقطاع الخاص بحيث أنّ أهداف القطاع الخاص تتسجم مع الأهداف العامة في الهيئات المحلية لتوفير الامكانيات والمساعدات للمجتمع المحلي خلال فترة كورونا مثل الدعم اللوجستي والمادي والمعنوي.

أن دور البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية بدرجة متوسطة، أظهرت المقابلات أن الشراكة مع الهيئات المحلية عمل يجب دعمه وفق الأصول لأنه يساعد في توفير فرص عمل وحل اشكاليات موجودة، كما أن هناك شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتوفير مراكز للعلاج لتحسين جودة الخدمات الصحية في ظل انتشار فيروس كورونا، هناك العديد من المشاريع التي تم التركيز عليها مع الغرف التجارية وملتقى رجال الأعمال والهلال الأحمر الفلسطيني هي خدماتية تشمل الخدمات التي تتعلق بالجانب الصحي وكذلك الجانب التعليمي والمياه، وأيضاً مشاريع الطاقة الشمسية، وكذلك تم توفير بعض المساعدات العينية وتم توزيعها على المواطنين. توعية المواطنين حول الجانب الصحي وكيفية التعامل مع جائحة كورونا.

أن دور البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية بدرجة متوسطة، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مساهمة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في جلب المشاريع الاستثمارية، تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على الحد من نسبة البطالة، كما تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير التمويل المناسب للمشاريع، وتوفر الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص فرص اقتصادية، وتساهم الشراكة مع القطاع الخاص بدعم مركز كورونا، من خلال دعم المشاريع الصحية بشكل عام كافتتاح المراكز لفحص كورونا وافتتاح مستشفى دورا ، وتوفير مجموعة من المعقمات للمواطنين

أن أهم مظاهر النجاح تتمثل في التعاون المجدي بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال المشاريع التي يتم تنفيذها من أجل تلبية احتياجات المدن والقرى، وخاصة في بناء المدارس والمراكز الصحية، وقد ظهر ذلك بوضوح خلال انتشار أزمة كورونا حيث كان هناك تنسيق على أعلى المستويات، ومشاركة الهيئات المحلية القطاع الخاص في الخطط التطويرية، كما أن هناك مشاريع استثمارية بين الهيئات المحلية تعزز أوجه النجاح تمثلت في مشاريع الطاقة الشمسية وبعض مشاريع المجمعات التجارية، كما أظهرت الشراكة جانباً مهماً من خلال الحد من البطالة ودعم التنمية الاقتصادية وتحسين خدمات البلديات وتوفير الوقت والجهد على الهيئات المحلية والمجتمع المحلي، وتمثلت أوجه النجاح في عمل مركز دار العيون يكون عائدته للبلدية حيث تم انشاؤه مع القطاع الخاص، وكذلك في بلدية الخليل حيث سيتم تحويل ريو المناشير لتحويله إلى اسمنت والاستفادة من عمل حجر صناعي بالشراكة مع القطاع الخاص، وفي بلدية دورا مشاريع الخلية الشمسية، من خلال المقابلات تبين أن أوجه النجاح برزت من خلال مواجهة أزمة كورونا بالتركيز على الجانب

الصحي والجانب الاجتماعي فكان هناك مراكز لتدعم القطاع الصحي وتوفير بعض الاحتياجات الصحية من معقمات وكمامات أما من الناحية الاجتماعية فكان من خلال توزيع الطرود الغذائية.

أن أكثر الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص تمثلت في عدم التفاهم التي تظهر أزمة الثقة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال تفرد الهيئات الإدارية العليا في الهيئات المحلية في قرارات الشراكة، كما أن هناك عدم قناعة بين بعض رجال الأعمال بأهمية الأعمال الداعمة للمجتمع المحلي، كما أن هناك بعض القوانين والأنظمة التي تحد من تلك الشراكة لعدم وضوح الإطار القانوني المنظم لتلك الشراكة، كما أنه لا يوجد بنية تحتية مشجعة للشراكة، وغالباً ما تكون شروط القطاع الخاص غير ملائمة للهيئات المحلية، كما أن هناك بعض الغموض في بعض المسؤوليات من أجل اتخاذ القرارات، كما أن قلة الخبرة تلعب دوراً فعالاً في الحد من اتخاذ القرارات، أظهرت النتائج أن المشكلة تمثلت في عدم الثقة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص وعدم ارتياح القطاع الخاص للاتفاقيات التي تعمل الهيئات المحلية على استغلالها ، كما أن المشكلات تمثلت في ضعف التمويل والامداد اللوجستي وعدم التزام المواطنين بالطب الوقائي، وهناك العديد من المنشآت المقامة على الأراضي الزراعية. مركزية القرار لدى الإدارة العليا في البلديات. كما أنّ هناك مشكلة في تخطيط المدن وعدم الانسجام مع دعم المشاريع التنموية، عدم وعي المجتمع بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص، تمثلت الصعوبات في القيود القانونية التي يفرضها مجلس البلدي على المشاريع. كما أن التبطيء في تنفيذ التشريعات القانونية يمنع القطاع الخاص من الاستثمار مع الهيئات المحلية.

## الفصل الخامس

---

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي بحثت في واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة.

#### 1.5 مناقشة النتائج:

لاحظت الباحثة من خلال القيام بالدراسة أن واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية جاء بدرجة متوسطة، وذلك للضرورة من أجل القيام بالخدمات الضرورية التي يتم تقديمها في البلديات للمواطنين، ومن خلال نتائج هذه الدراسة توصلت الباحثة إلى مجموعة النتائج أهمها:

- طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية بدرجة متوسطة، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الهيئات المحلية

تعمل على تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص في المشاريع والخدمات، وهناك تعاون في مجال الصحة العامة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، كما أنه لدى الهيئات المحلية إدراك لأهمية الشراكة مع القطاع الخاص، كما تسهم الشراكة مع القطاع الخاص دوراً في إيجاد الحلول للمشاكل والتحديات التي تواجه الهيئات المحلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العناني (2020).

○ أن دور البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية بدرجة متوسطة، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في حل المشكلات الناتجة عن تداعيات الوباء الاجتماعية، يوجد شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمكافحة كورونا، والتعاون في إيصال الخدمة الصحية للمناطق المهمشة والنائية، كما أن هناك شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتوفير مراكز للعلاج لتحسين جودة الخدمات الصحية في ظل انتشار فيروس كورونا.

○ أن دور البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية بدرجة متوسطة، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مساهمة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في جلب المشاريع الاستثمارية، تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على الحد من نسبة البطالة، كما تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير التمويل المناسب للمشاريع، وتوفر الشراكة بين الهيئات

المحلية والقطاع الخاص فرص اقتصادية، وتساهم الشراكة مع القطاع الخاص بدعم مركز كورونا.

○ أن أهم مظاهر النجاح تتمثل في التعاون المجدي بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال المشاريع التي يتم تنفيذها من أجل تلبية احتياجات المدن والقرى، وخاصة في بناء المدارس والمراكز الصحية، وقد ظهر ذلك بوضوح خلال انتشار أزمة كورونا حيث كان هناك تنسيق على أعلى المستويات، ومشاركة الهيئات المحلية القطاع الخاص في الخطط التطويرية، كما أن هناك مشاريع استثمارية بين الهيئات المحلية تعزز أوجه النجاح تمثلت في مشاريع الطاقة الشمسية وبعض مشاريع المجمعات التجارية، كما أظهرت الشراكة جانباً مهماً من خلال الحد من البطالة ودعم التنمية الاقتصادية وتحسين خدمات البلديات وتوفير الوقت والجهد على الهيئات المحلية والمجتمع المحلي، وقد بينت دراسة مرعي (2017) أهم تلك المشاريع تنحصر في مشاريع تتعلق بمشاريع البنية التحتية والسياحية، وتوصلت دراسة (Sanni,2016) إلى أن هناك سبعة عوامل لنجاح الشراكة وهي التغذية المرتدة للمشاريع، والتركيز على القيادة، وإدارة صحيحة للمخاطر والسياسة الاقتصادية، والحكم الرشيد والدعم السياسي، وعدم طول فترة البناء، والظروف الاجتماعية والاقتصادية المواتية، وتقديم الخدمات التي يحتاجها الجمهور.

○ أن أكثر الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص تمثلت في عدم التفاهم التي تظهر أزمة الثقة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال تفرد الهيئات الإدارية العليا في الهيئات المحلية في قرارات الشراكة، كما أن هناك عدم قناعة بين

بعض رجال الأعمال بأهمية الأعمال الداعمة للمجتمع المحلي، كما أن هناك بعض القوانين والأنظمة التي تحد من تلك الشراكة لعدم وضوح الإطار القانوني المنظم لتلك الشراكة، كما أنه لا يوجد بنية تحتية مشجعة للشراكة، وغالباً ما تكون شروط القطاع الخاص غير ملائمة للهيئات المحلية، كما أن هناك بعض الغموض في بعض المسؤوليات من أجل اتخاذ القرارات، كما أن قلة الخبرة تلعب دوراً فعالاً في الحد من اتخاذ القرارات، وقد أظهرت دراسة الكعكي (2020) وجود تحديات وصعوبات تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية جنوب الخليل حيث تمثلت في غياب ثقافة الشراكة بين الهيئات المحلية، وعدم الاستقرار السياسي الذي يحول دون خلق عملية تنمية حقيقية، وقد أكدت الباحثة على نتيجة دراسة مرعي (2017) التي كشفت عن عدم توفر إطار تشريعي وقانوني كافي، علاوة على عدم وجود مناخ سياسي مستقر يعزز من تلك الشراكات، ناهيك عن عدم وجود مناخ استثماري واقتصادي ملائم يدعم ويشجع مثل تلك الشراكات.

○ أن حجم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص كانت بدرجة متزايدة مع مرور أزمة كورونا، حيث عمل القطاع الخاص على توفير مجموعة من المساعدات اللوجستية والمادية والمعنوية للهيئات المحلية من أجل التغلب على أزمة كورونا ويوجد هناك شراكة فعلية تكاملية بدعم من المجتمع المحلي والقطاع الخاص بحيث أنّ أهداف القطاع الخاص تتسجم مع الأهداف العامة في الهيئات المحلية لتوفير الامكانيات والمساعدات للمجتمع المحلي خلال فترة كورونا مثل الدعم اللوجستي والمادي والمعنوي.

○ أن معظم المشاريع التي يتم فيها الشراكة كانت لتحسين البنية التحتية، وتلبية احتياجات المواطنين لبعض الخدمات الضرورية، وهناك العديد من المشاريع التي تم التركيز عليها مع الغرف التجارية وملتقى رجال الأعمال والهلال الأحمر الفلسطيني هي خدماتية تشمل الخدمات التي تتعلق بالجانب الصحي وكذلك الجانب التعليمي والمياه، وأيضاً مشاريع الطاقة الشمسية.

○ أن المشكلات تمثلت في عدم وجود أراضي للقيام في المشاريع، وكذلك أن القانون الفلسطيني لا يدعم الشركات مع القطاع الخاص، عدم تقبل المجتمع لواقع الشراكة مع القطاع الخاص، وأن المشكلات تمثلت في تعاقب المجالس البلدية، ارتفاع أسعار المواد بعد توقيع الشركات، وهناك بعض القيود التي يتم فرضها على القطاع الخاص عند إتمام إجراءات ترخيص تلك المشاريع، وعدم الثقة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص وعدم ارتفاع القطاع الخاص للاتفاقيات التي تعمل الهيئات المحلية على استغلالها.

○ يوجد أثر لطبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاجتماعي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، وكذلك يوجد أثر لطبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاقتصادي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتخفيض تكاليف الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، ووضع نظام لإدارة النفقات، وكذلك توفير احتياجات المواطنين الصحية من خلال تنفيذ مشاريع صحية لمواجهة كورونا بالشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، ولتوفير مصادر مالية لتنفيذ المشاريع من أجل

تحسين فرص التنمية، وتسهم الهيئات المحلية بالشراكة مع القطاع الخاص على تنظيم استمرار عمل المرافق الصحية في ظروف الوباء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة سرور (2012) ودراسة (Sanni,2016).

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية، في ضوء المتغيرات الديمغرافية (المحافظة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية، التخصص، تصنيف الهيئة المحلية، عدد سكان المدينة/البلدة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تأكيد جميع العاملين في البلديات على أهمية الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من أجل تسهيل توفير الخدمات للمواطنين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الكعكي (2020) ودراسة العناني (2020).

## 2.5 التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة فإن الباحثة توصي:

### توصيات خاصة بالبلديات:

- تقديم الحوافز المختلفة مثل الأراضي وتقليص العمليات البيروقراطية.
- ضرورة التوازن بين اعتبارات الصالح العام وتحقيق الربحية، حيث تغلب الصالح العام.
- إقرار استراتيجية وطنية للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من أجل دعم مستوى التنمية لاقتصادية في المناطق الفلسطينية.
- إيجاد وحدة خاصة بالإدارة الأزمات في الهيئات المحلية بحيث تدعم البلديات بالشراكة مع القطاع الخاص.
- أن تعمل البلديات على توفير مناطق تجارية وصناعية تدعم استدامة المشاريع التنموية بالشراكة مع القطاع الخاص.
- تفعيل دور وحدة التنمية والاستثمار في البلدية.
- تطوير قدرات وكفاءات العاملين في الهيئات المحلية لإدارة أي عمل استثماري وبناء الخطط التنموية.

### توصيات خاصة بالحكم المحلي

- ضرورة وجود رؤية شاملة وتخطيط عمراني في البلدان والمدن متعلق بالمشاريع.
- إعادة النظر في نظام القانون المحلي من أجل دعم الشراكة والعودة إلى وزارة الاقتصاد لدعم التنمية الاقتصادية.

○ تشجيع الحكومة ومنح تسهيلات لشركات القطاع الخاص وخاصة في حالة الطوارئ لدعم الشراكة مع الهيئات المحلية.

○ دعم القطاع الخاص من خلال صرف مستحققاتهم دون تأخير من أجل زيادة التوجه نحو الشراكة.

○ استقطاب الكفاءات بشرية التي تعزز مستوى الشراكة بين القطاع الخاص والهيئات المحلية.

○ إيجاد تسهيلات من قبل وزارة الحكم المحلي من أجل تشجيع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.

○ تشكيل لجنة مشتركة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص، باشتراك وزير الحكم المحلي لفحص إمكانية اسناد الشراكة بين الطرفين وتحديد إطار لذلك.

#### **توصيات خاصة بالمجتمع:**

○ التركيز على المشاريع التنموية التي توفر مصادر مالية ربحية من أجل تمويل البلديات والابتعاد عن صندوق الإقراض.

○ التوافق في الخطط التكاملية مع القطاع الخاص وإدراك أهمية المؤسسات الخدمائية.

○ عمل ورشات عمل لتوعية المجتمع في أهمية الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص.

○ اشراك المجتمع في الخطة الاستراتيجية التطويرية للهيئات المحلية.

#### **توصيات خاصة بالقطاع الخاص:**

○ موائمة القطاع الخاص لنشاطاته مع منظومة التوجه في الهيئات المحلية.

- تقديم القطاع الخاص بعض التنازلات من باب المسؤولية الاجتماعية وخاصة في المشاريع التي تهتم بالفئة المهمشة في المجتمع
- تعزيز روح المبادرة من أجل إحداث التنمية المحلية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

مرعي، بلال، (2017)، الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

بدوي، أحمد واسماعيل، طارق، (2020)، أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الدول العربية، صندوق النقد العربي.

حمدونة، محمد، (2017)، العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص ودورها في نمو الاقتصاد الفلسطيني "من وجهة نظر القطاع الخاص بقطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة.

الجمال، هشام، (2016)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية، مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا، المجلد (31) العدد (4).

خليل، هاني، (2017)، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مصر "تقييم للتجربة ورؤية مستقبلية"، معهد التخطيط القومي.

حموري ، بلال، (2014)، شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد117.

كريمة، شايب وسهام، مسكر (2020)، أساليب الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إطار إنجاز المشاريع العمومية، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مجلد4، عدد2.

- العشماوي، شكري ( 2011)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر ضرورة اقتصادية : دراسة تحليلية. مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، العدد الأول.
- سعيد، حليلة، (2017)، تطوير العمل المؤسسي من خلال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، المؤتمر الدولي للإدارة العامة تحت الضغط، جهاز الإحصاء الفلسطيني، رام الله.
- أبو حجر، مليحة (2017)، تطوير نموذج استراتيجي للعلاقة والشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- القهيوي، عبد الله والوادي، بلال، (2012)، الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص. (د.ط)، عمان: دار حامد للنشر.
- المصري، سوسن،(2015)، تطبيق شراكة ناجحة بين القطاعين العام والخاص في مجال المياه والصرف الصحي الفلسطيني- الفرص والعوائق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عويضة، حاتم، (2014)، العلاقة واقع التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الاقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- عيسى، محمد (2018)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص: المفهوم والأسباب والدوافع والصور، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، عدد3.

غانم، أمجد، (2009)، الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية، شركة النخبة للاستشارات الإدارية، رام الله.

وهيبة، غربي، (2015)، الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضيرة مسكرة، الجزائر.

عريقات، أحمد والصالحي، نادل(2011)، العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد 19، العدد(2).

صبري، صلاح، (2014)، المتطلبات القانونية للشراكة بين القطاع العام وكل من القطاع الخاص والمنظمات الاهلية من واقع تجارب بعض الدول العربية، مجلة الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عدد152.

منير، خروف وفوزي، سماعلي (2018)، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحسين الخدمات الصحية، الملتقى الوطني الاول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة.

سرور، محمد. (2012)، التحقق من امكانية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إعادة إعمار وتطوير قطاع غزة، مشاريعي السكن الملائم.(رسالة ماجستير غير منشورة)الجامعة الإسلامية، غزة.

الدوسري، نوره والسدره، مها، (2019)، عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية -المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، العدد الخامس، المجلد الثالث.

الكعكي، ياسمين (2020). واقع الشراكة بين الهيئات المحلية جنوب الخليل من اجل المساهمة في تحقيق تنمية مستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

محمود، صدام وحسين، إبراهيم، (2020) تداعيات الأزمات والنوازل المجتمعية على الممارسات المحاسبية فيروس كورونا ( COVID- 19 ) أنموذجاً، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 16، العدد 49.

الدهشان، جمال، (2020)، مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد 3، العدد 4.

الهرش، أحمد (2020)، أزمة الإغلاق الكبير: الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا كوفيد- 19، مجلة بحوث الادارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 2.

طرويبا، ندير، (2020)، فيروس كورونا: تأزم الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المواجهة، مجلة مدارات سياسة، المجلد 3، العدد 3.

جبريل، وائل والعوامي، أحمد والقبي، الطيب،(2020)، جودة الخدمات الصحية بليبيا في ظل جائحة كورونا، المعهد العالي للعلوم والتقنية- درنة، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 11، عدد5.

البابلي، نبيل، (2020)، إدارة أزمة كورونا: أسباب النجاح والفشل، المعهد المصري للدراسات، تقارير سياسية.

العناني، أشرف، (2020)، أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص على كفاءة تنفيذ المشاريع العامة الفلسطينية "دراسة حالة مشروع مدينة حمد بخانيونس، جامعة الأقصى - غزة.

عبيد، شاهر وآخرون. (2013). تقييم أفراد المجتمع المحلي لأداء أعضاء المجالس البلدية المنتخبين في بلديات محافظة جنين في الدورة الانتخابية التي جرت عام (2005)، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد السابع عشر، العدد الثاني.

ردايدة، شكري. (2006). التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية: الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القدس، فلسطين.

أبو سمرة، سفيان. (2006). دور البلديات والهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي. الجامعة الإسلامية: غزة.

بطارسة، سليمان. (2008). تحليل وتقييم التجارب في الإدارة المحلية في الأردن كخطوة أولى نحو تطويرها، مجلة دراسات، علوم الشريعة والقانون، المجلد 35، العدد1.

الصوالحي، نبيل ومنصور، محمد (2014)، إعداد عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في فلسطين، مجلة البحث الهندسي والتكنولوجيا، المجلد 1، العدد (2).

صديق، حيدر، (2014)، أثر تجربة شركات القطاع الخاص في مشروعات القطاع العام بالسودان، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، (2022). التخطيط العمراني في فلسطين،

[https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=5154](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=5154)

#### المراجع الأجنبية:

Kort, Ir. Michiel.(2016). **In search for effective public-private partnerships: An assessment of the impact of organizational form and 122 managerial strategies in urban regeneration partnerships using fsQCA**,1 Vol 34, Issue 5.

Ojebode, Akinni. (2016): **Public-Private Partnership (PPP) as a Mechanism for the Provision of Affordable Housing Delivery in Nigeria**. Doctor of Philosophy thesis, College of Life, Health and Physical Science, University of Brighton.

Babatunde, Solmon, Perera, Srinath, Udeaja, Chika, Zhou, Lei. (2014): **Identification of Barriers to Public Private Partnerships Implantation in Developing Countries**, Faculty of Engineering and Environment, North Umbria University Newcastle upon Tyne, NE1 8ST, UK

Ismail,Suhaiza. (2013): Critical Success Factors of Public Private Partnership (PPP) Implementation in Malaysia, **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Vol. 5 No. 1

Keçi, J. (2015).Public Private Partnership for Infrastructure Projects: Mapping the Key Risks", World Academy of Science, **Engineering and Technology International**

**Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, 9(9)

Buertey J. Asare S., (2014), “Public Private Partnership in Ghana: A Panacea to the Infrastructural Deficit?” **International Journal of Construction Engineering and Management**, 3 (5).

Hodge, Greve Graeme (2016). **On Public–Private Partnership Performance** .Vol 22, Issue1 2016

Young, C. K. (2010). **Vital Collaboratives, Alliances, and Partnerships: A Search for Key Elements of an Effective Public-Private Partnership**. (Unpublished doctoral thesis in Educational Leadership), East Tennessee State University, Johnson City: USA.

NCIP. (2020). The Epidemiological Characteristics of an Outbreak of 2019 Novel Coronavirus Diseases (COVID-19) — China, 2020, **Chinese Center for Disease Control and Prevention**, CCDC Weekly, 2 (8).

Ichsan, I. (2020). COVID-19 Outbreak on Environment: Profile of Islamic University Students in HOTS-AEP-COVID-19 and PEB-COVID-19, **Tadris: Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah** 5 (1).

Sanni, A. O. (2016): Factors determining the success of public private partnership projects in Nigeria, **Construction Economics and Building**, 16(2).

Kyei, R., Chan, A. P., & Ameyaw, E. E. (2017): A fuzzy synthetic evaluation analysis of operational management critical success factors for public-private partnership infrastructure projects, **Benchmarking: An International Journal**, 24(7).

## الملاحق:

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس العلاقة المذكورة في ضوء التعريف الذي وضعتة للمشاركة، والمتمثل بالشراكة: "آلية عملية تهدف لحل المشكلات المعقدة او تنفيذ مشاريع التنمية الضخمة بكفاءة وفاعلية والتي لا يمكن تنفيذها من قبل طرف واحد وانما من خلال آداه لا تمثل بشكل مطلق القطاع الخاص وبشكل مطلق القطاع الحكومي وانما للاستفادة من ميزات كل قطاع للعمل معا.

وقد وقع عليك الاختيار عشوائيا لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا نأمل من حضرتك التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، ولا يطلب منك كتابة اسمك او ما يشير إليك، شاكرين لك حسن تعاونك.

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك، وبما ينطبق مع وجهة نظرك.

\_ وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير \_

الباحثة: نفين عبدالفتاح نمر

Email: [neveen.islamy@hotmail.com](mailto:neveen.islamy@hotmail.com) Tel:- 0599991161

إشراف: د. محمد سعدي عوض.

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

يرجى وضع (√) بجانب ما يناسبك:

1. المحافظة:

أ- الخليل  ب-بيت لحم   
2. المستوى الإداري:

أ- عضو مجلس بلدي  ب- مدير  ج- رئيس قسم   
3. المستوى التعليمي:

أ- دبلوم فأقل  ب- بكالوريوس  ج- ماجستير فأعلى   
4. عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية:

أ- 5 سنوات فأقل  ب- 5-10 سنوات  ج- أكثر من 10 سنوات   
5. التخصص:

أ- إداري  ب- مالي  ج- هندسي  د- غير ذلك، أذكر...  
6. تصنيف الهيئة المحلية:

أ- بلدية (أ)  ب- بلدية (ب)   
7. عدد سكان المدينة/البلدة:

أ- أقل من 10 آلاف  ب- 10 آلاف - 20 ألف  ج- 20 ألف - 50 ألف   
د- أكثر من 50 ألف

القسم الثاني: نأمل من حضرتكم قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (√)

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	معارض	معارض بشدة
<b>طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص</b>						
1.	يوجد تكامل بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في انشاء مراكز صحية					
2.	هناك تعاون في مجال الصحة العامة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص					
3.	تعمل الهيئات المحلية على تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص في المشاريع والخدمات					
4.	تقدم الهيئات المحلية مزايا تشجيعية لعمل القطاع الخاص					
5.	تعتبر الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من الأولويات من وجهة نظر الهيئات المحلية					
6.	تسهم الشراكة مع القطاع الخاص دوراً في ايجاد الحلول للمشاكل والتحديات التي تواجه الهيئات المحلية.					
7.	تعم ثقة تامة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من خلال الشراكة في العديد من المشاريع الخدمائية					
8.	لدى الهيئات المحلية إدراك لأهمية الشراكة مع القطاع الخاص					
9.	ترتفع درجة المخاطرة في المشاريع التشاركية مع القطاع الخاص					
10.	ضعف القدرات الإدارية في الهيئات المحلية يحد من الشراكة مع القطاع الخاص					
11.	تعاني الهيئات المحلية من ضعف في الامكانيات التخطيطية للشراكة مع القطاع الخاص					
12.	توجد إدارة تتضمن خطط وسياسات الهيئات المحلية الشراكة مع القطاع الخاص					
13.	تعمل الحكومة على دعم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص					

معارض بشدة	معارض	لا اعلم	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات	الرقم
<b>البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص</b>						
					تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في وضع نظام لإدارة النفايات	1.
					تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في حل المشكلات الناتجة عن تداعيات الوباء الاجتماعية	2.
					تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص في إدارة النظام الصحي في نطاق عمل الهيئة	3.
					هناك شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير احتياجات المواطنين الصحية	4.
					هناك شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتوفير مراكز للعلاج	5.
					يوجد شراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في اتخاذ الإجراءات الخاصة بمكافحة كورونا	6.
					هناك اهتمام بالشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتحسين جودة الخدمات الصحية	7.
					تتعاون الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتخفيض تكاليف الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين	8.
					اسهمت الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على توفير الكادر البشري	9.
					تزيد الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من ثقة المواطنين في النظام الصحي	10.
					تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على إيصال الخدمة الصحية للمناطق المهمشة والناحية	11.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	لا اعلم	معارض بشدة	معارض
<b>البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص</b>						
1.	تم تنفيذ مشاريع صحية لمواجهة كورونا بالشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص					
2.	تسهم الهيئات المحلية بالشراكة مع القطاع الخاص على بناء مجمعات تجارية					
3.	تسهم الهيئات المحلية بالشراكة مع القطاع الخاص على تنظيم استمرار عمل المرافق الصحية في ظروف الوباء					
4.	هناك تعاون بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير الأجهزة اللازمة للمرضى					
5.	تعمل الهيئات المحلية على تخفيض تكاليف المشاريع التشاركية مع القطاع الخاص لتعزيز الخدمة المقدمة للمواطنين					
6.	تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص لتوفير مصادر مالية لتنفيذ المشاريع					
7.	تستغل الهيئات المحلية الشراكة مع القطاع الخاص من أجل تحسين فرص التنمية					
8.	البيئة الاقتصادية داعمة للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص					
9.	توفر الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص فرص اقتصادية					
10.	تعمل الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على الحد من نسبة البطالة					
11.	زادت الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص من استغلال الموارد بالشكل الأفضل					
12.	تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في توفير التمويل المناسب للمشاريع					
13.	تساهم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في جلب المشاريع الاستثمارية					
14.	تساهم الشراكة مع القطاع الخاص بدعم مركز كورونا (دعم مادي، أجهزة...).					

ما هي أوجه النجاح الحالي للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص؟

.....  
.....  
.....  
.....

ما هي الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص؟

.....  
.....  
.....  
.....

انتهت الاستبانة

ملحق رقم (2)

### أسئلة المقابلة

1. ما هو حجم الشراكة بينكم وبين الهيئات المحلية والقطاع الخاص؟
2. ما هي المشاريع التي تم التركيز عليها بينكم وبين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل أزمة كورونا؟
3. صف المشكلات التي واجهت الشراكة وبين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل أزمة كورونا؟
4. ما هي الخطط التي تم إعدادها من أجل تعزيز الشراكة وبين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في ظل أزمة كورونا؟
5. كيف عملتم في الهيئات المحلية على إدارة أزمة كورونا من الجانب الاجتماعي بالشراكة مع القطاع الخاص؟
6. كيف عملتم في الهيئات المحلية على إدارة أزمة كورونا من الجانب الاقتصادي بالشراكة مع القطاع الخاص؟
7. ما هي أوجه النجاح الحالي للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص وخاصة في ظل أزمة كورونا؟
8. ما هي الصعوبات التي تواجه الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص وخاصة في ظل أزمة كورونا؟
9. سؤال القطاع الخاص: كيف تقيم الشراكة مع الهيئات المحلية، وهل هناك ارادة سياسية لدى الهيئات المحلية للشراكة مع القطاع الخاص؟
10. من وجهة نظرك، هل هناك افق للشراكة مع الهيئات المحلية؟

ملحق رقم (3)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
2.	د. نايف جراد	جامعة القدس
3.	د. شاهر العالول	جامعة القدس
4.	د. اياد لافي	جامعة القدس
5.	د. اسامة شهوان	جامعة الخليل
6.	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
7.	أ. إبراهيم التميمي	خبير متابعة وتقييم إحصائي

المقابلات

1. رشيد عوض /مدير عام الحكم المحلي في الخليل
2. مجاهد الشوبكي / مهندس المشاريع في الحكم المحلي في بلدية بيت لحم
3. عبد الله عناتي / مدير تنفيذي في اتحاد الهيئات المحلية
4. لينا جلدة / أخصائية مالية في صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية
5. حازم القواسمة / صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية
6. تيسير أبو سنيّة / بلدية الخليل
7. جهاد خير / رئيس بلدية بيت ساحور
8. فوزي أبو هليل / نائب رئيس بلدية دورا
9. معمر اطميزة / رئيس بلدية اذنا
10. نديم سمعان / مدير بلدية بيت جالا
11. حماد أبو عصب / عضو مجلس بلدي حلحول
12. بلال أنور المحتسب / مدير العلاقات العامة في بلدية الخليل
13. جمال مضية/ عضو مجلس بلدي
14. أحمد مناصرة/ مدير عام غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل
15. طارق التميمي / مدير عام غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل
16. سمير حزيون/ أمين سر اتحاد الغرف التجارية

17. جهاد أبو عصبه / نائب رئيس بلدية لحول
18. مهند جابر أبو زينة / مسؤول العلاقات العامة والإعلام في شركة كهرباء الخليل
19. فادي ادعيس / مدير المشاريع في شركة الحزام الذهبي
20. بهاء التكروري / مدير شركة تمكين للمعلومات
21. نايف الهور / مدير شركة شمس للطاقة المتجددة والمقاولات العامة
22. طلال النجار / مدير مشاريع الجنوب في شركة انفايروتك للمقاولات
23. صلاح شواهين / مدير شركة التفوق للمقاولات والاستثمار
24. يسرا بدوي/ مدير المالي في شركة الحضارة العالمية

فهرس الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	(1.3)
55	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة	( 2.3)
57	معامل الثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	(3.3)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية	(1.4)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية	(2.4)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الاجتماعي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية	(3.4)
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الاقتصادي في الشراكة بين الهيئات ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية	(4.4)
69	جدول معادلة الانحدار لتأثير طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاجتماعي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية	(5.4)
70	جدول معادلة الانحدار لتأثير طبيعة الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص على البعد الاقتصادي في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية	(6.4)
71	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المحافظة	(7.4)
72	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في	(8.4)

	متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المستوى الإداري	
73	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي	(9.4)
74	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة في الهيئة المحلية	(10.4)
75	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير التخصص	(11.4)
76	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير تصنيف الهيئة المحلية	(12.4)
77	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاستجابة أفراد العينة في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في مكافحة جائحة كورونا في جنوب الضفة الغربية تعزى إلى متغير عدد السكان	(13.4)

فهرس الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
.1	أداة الدراسة	92
.2	أسئلة المقابلة	98
.3	أسماء المحكمين	99
.4	المقابلات	100

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	شكر و تقدير
12-1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	3.1 اسئلة الدراسة
5	4.1 أهمية الدراسة
6	5.1 أهداف البحث
7	6.1 منهجية الدراسة
7	7.1 اداة الدراسة
8	1.8 عينة الدراسة
8	1.9 متغيرات الدراسة
9	1.10 انموذج الدراسة
10	11 .2 حدود الدراسة
10	1.12 مصادر المعلومات
11	1.13 أخلاقيات الدراسة

11	1.14 مصطلحات الدراسة
12	1.15 هيكلية الدراسة
52-14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	1.2 الإطار النظري
37	2.2 الدراسات السابقة
59-53	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة
53	1.3 منهج الدراسة
54	2.3 مجتمع الدراسة
55	3.3 عينة الدراسة
56	4.3 أداة الدراسة
57	5.3 صدق أداة الدراسة
57	6.3 ثبات أداة الدراسة
58	7.3 متغيرات الدراسة
58	7.3 المعالجة الإحصائية
79-60	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
85-80	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
80	1.5 مناقشة النتائج
85	2.5 التوصيات

91-56	المراجع
56	المراجع العربية
90	المراجع الأجنبية
92	الملاحق
102	فهرس الجدول
104	فهرس الملاحق
105	فهرس المحتويات