



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم

حسام حسن راشد أبو زهرة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434هـ / 2013 م

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم

إعداد:

حسام حسن راشد أبو زهرة

بكالوريوس هندسة أنظمة الحاسوب من جامعة بوليتكنك فلسطين-الخليل

المشرف الرئيس : أ.د. محمود الجعفري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال
من معهد الإدارة والاقتصاد - جامعة القدس

1434هـ / 2013 م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد الإدارة والاقتصاد
برنامج إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم

اسم الطالب: حسام حسن راشد أبو زهرة
الرقم الجامعي: 20812485

المشرف: أ.د. محمود الجعفري

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

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود الجعفري. التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً: د. محاسن عنبتاوي. التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً أول: أ.د. الحسن عاشي. التوقيع:
4. ممتحناً خارجياً ثانياً: د. نيا ب جرار. التوقيع:

القدس - فلسطين

1434هـ / 2013 م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

§ قال تررعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون (47) ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمت لهن إلا قليلا مما تحصنون (48) ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون (49) §

سورة يونس (46)

الإهداء

إلى من وفقني الله بفضل دعوتيهما.....أبي وأمي العزيزين
إلى الذي منحني كل جهده ووقته.....الدكتور الفاضل محمود الجعفري

إلى من تحملتني ليل نهار.....زوجتي الغالية
إلى فلذات كبدي.....محمد وإبراهيم
إلى من برؤيته أشعر بالحياة.....المشاكس حسن
إلى ريحانة قلبي.....رفيف

إلى من أستمد قوتي وإرادتي منهم.....إخواني وأخواتي
إلى نسبي.....أبو محمد وعائلته
إلى معالي محافظ محافظة بيت لحم.....وزملائي الأعزاء

أهدي لكم هذا الجهد المتواضع

الباحث

إقرار

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

التوقيع:.....

حسام حسن راشد أبو زهرة .

التاريخ: 2013/11/19 .

شكر وتقدير

أبدأ شكري للذي يسر دربي وسهل لي أموري الذي يستحق الشكر والثناء لله رب العالمين القائل " ولئن شكرتم لأزيدنكم " ، ومن ثم أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور محمود الجعفري المشرف على الرسالة ومدير معهد الإدارة والاقتصاد في جامعة القدس الذي تعجز الكلمات عن شكره والذي كان أحرص مني على نجاح هذه الرسالة والشكر موصول للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة (الأستاذ الدكتور الحسن عاشي الباحث في معهد كارنيغي للشرق الأوسط في بيروت وأستاذ في المعهد الوطني للإحصاء التطبيقي-الرباط-المغرب، والدكتورة محاسن عنبتاوي أستاذ مساعد في كلية الهندسة-جامعة القدس، والدكتور ذياب جرار أستاذ مشارك في كلية العلوم الإدارية-جامعة القدس المفتوحة) على قدميه من ملاحظات أثناء جلسة المناقشة ومتابعتهم لإنجاز البحث بعد ذلك، كما أشكر معالي الوزير عبد الفتاح حمائل محافظ محافظة بيت لحم على دعمه وتشجيعه المستمر، وأشكر الأخوة في الشؤون الإدارية والدائرة الاجتماعية على ما قاموا به من تسهيل أوقات دوامي أثناء إعدادي لهذا البحث، كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر لكل مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم على تعاونهم في تعبئة الاستبيان، كما أشكر الأخوة المحكمين الذين فرغوا وقتهم لمراجعة وتحكيم الاستبانة ، وأشكر الدكتور خالد أبو زهرة والأستاذ عيسى سميرات والأستاذ عيد مجيص والأستاذ أيوب مناصرة على ما قدموه لي من مساعدة أثناء الدراسة سواء في مرحلة إعداد الاستبانة أو في مرحلة التدقيق اللغوي . كما أتقدم بشكري الخالص لأسرتي الصغيرة التي عانت وتحملت وصبرت علي طيلة فترة الدراسة وإلى كل من ساهم في إخراج هذا الجهد لحيز الوجود .

المخلص:

تعمل مؤسسات محافظة بيت لحم من الضفة الغربية (فلسطين) في ظروف بيئية شديدة التغير ومعقدة وقد انعكس أثر هذه التغيرات بشكل كبير على بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة، مما أدى إلى تراكم العديد من التحديات الاقتصادية الاجتماعية في المحافظة كالبطالة والفقر والإغراق وعمليات التهريب والتهرب الضريبي والتضخم وضعف التجارة الداخلية. ويعود ذلك إلى العديد من الأسباب منها عدم ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المحافظة الذي يتم على أساسه وضع الرؤى والخطط والسياسات والبرامج والمشروعات للوصول إلى بيئة أعمال قادرة على تحقيق تنمية اقتصادية محلية. لذا فقد هدفت الدراسة إلى المساهمة في إعداد رؤية علمية للدور الذي يجب أن يقوم به مكتب محافظة بيت لحم (Governor Office) بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة في تعزيز بيئة أعمالها من خلال انتهاج أسلوب التخطيط الاستراتيجي، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية واستعداد مكتب المحافظة والمؤسسات ذات العلاقة للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة. كما تناولت الدراسة دور مؤسسات القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في عملية التخطيط الاستراتيجي كشركاء في عملية التنمية لصياغة العديد من الاستراتيجيات والمقترحات لتطوير وتعزيز بيئة الأعمال وتقديمها لأصحاب القرار في المحافظة بشكل خاص والسلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام. وتكمن أهمية الدراسة في أنها الدراسة الأولى التي تستهدف محافظة بيت لحم للتأكيد على دور المحليات والمحافظات في النهوض بالاقتصاد المحلي وبالتالي الاقتصاد الكلي.

وقد تم جمع المعلومات الثانوية المرتبطة بالدراسة من خلال العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والانجليزية، ومنشورات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ومؤسسات المحافظة ومن خلال البيانات المنشورة على الإنترنت. كما استخدم المنهج الوصفي التحليلي اعتماداً على أدوات المقابلة المهيكلية وغير المهيكلية والاستبانة التي أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة والتي وزعت ضمن مسح شامل على 123 مسؤول من مؤسسات محافظة بيت لحم من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والمنظمات الدولية، وقد استجاب منهم 109 وتم استبعاد استبانتين لوجود نقص في تعبئة البيانات وعدم اكتمالها، وبالتالي يكون عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل 107 أي بنسبة 87% من إجمالي الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها أن مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم يدركون بشكل كبير أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي وذلك من خلال تبني القضايا الإستراتيجية التي تسهم في حل المشكلات الاقتصادية والانتقال إلى وضع اقتصادي أفضل،

ومن هذه القضايا الاستثمار في التعليم ودعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة والاستثمار في البنية التحتية وتطوير القطاع السياحي وتطوير رأس المال البشري وتعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.

وأكدت الدراسة على جاهزية مؤسسات المحافظة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة توفير العناصر اللازمة لتنفيذ القضايا الإستراتيجية ومواجهة سياسات الاحتلال الإسرائيلي كشرط أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية، وإضفاء الصفة الرسمية على عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الإرادة عند مسؤولي كافة القطاعات لدعم صياغة وتنفيذ إستراتيجية محلية لتعزيز بيئة الأعمال. ويعتمد ذلك على مدى توفر الموارد المالية اللازمة وتوجيهها بالطرق الصحيحة وفق الأولويات المحلية وتفويض المزيد من الصلاحيات المالية للمساهمة في نجاح عملية التخطيط وذلك بالمشاركة والالتزام من أصحاب المصالح والمؤسسات العاملة في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي، وان تقوم الجهات الشريكة في عملية التخطيط بدورها عندما يتولى مكتب محافظة بيت لحم قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع الغرفة التجارية، وعلى الحكومة المركزية أن تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي في المحافظة خصوصاً ما يرتبط بتفعيل العلاقات التجارية والاقتصادية التي تقيمها مع كافة الدول وتحديدا العربية والإسلامية منها، أما بالنسبة لمؤسسات القطاع الخاص فعليها توحيد جهودها ضمن جسم نقابي يمثل مصالحها سواء كانت المسجلة وغير المسجلة في اتحادات الأعمال والغرفة التجارية، وعلى مكتب المحافظة الاستفادة من البحث العلمي في الجامعات في القضايا التي تحقق التنمية الاقتصادية وعلى التشريعي ضرورة تحديث القوانين والأنظمة التي تعيق من الاستثمار والتطور وإصدار قوانين وتشريعات جديدة تحفز المستثمرين على الاستثمار وتحفظ حقوقهم وممتلكاتهم، كما يتوجب على المجتمع المدني توفير الدعم والمساندة لعملية التخطيط الاستراتيجي ومتابعة عملية التخطيط ومراقبتها والتأثير في مدخلاتها ومخرجاتها .

The Role of Strategic Planning in Enhancing the Business Environment in Bethlehem Governorate, West Bank.

Prepared by: Hossam Hassan Rashed Abu Zahra.

Supervised by: Professor Mahmoud ElJafari.

Abstract:

The study aimed to analyze the role of the Bethlehem Governorate Office in collaboration with relevant institutions to enhance the business and economic environment through applying strategic planning approach, also the study aimed to Identify the readiness and willingness of the Governorate Office and institutions to participate in strategic planning process to enhance the business environment in the governorate, and Showing area of cooperation between the public and private sectors in building strategic planning process, and Formulating a set of policies and recommendations to develop and strengthen the business environment.

The study gains its significance from the fact that it is the first of its kind that searches in the role of strategic planning in reinforcing business environment and developing local economy at West Bank.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher has implemented two tools, questionnaire and structured and non-structured interviews. 123 questionnaires were distributed to the officers of institutions from public and private and non-governmental Sectors, which only (109) have been responded two of them were faulted which means (87%) from total respondents were analyzed using the descriptive analysis methodology.

The study concluded many results. First, Officers and Managers of Bethlehem institutions realize the significance of implementation of strategic planning as means of enhancing the economic and business environment. Secondly, Bethlehem Institutions are ready to lead the process of strategic planning when they granted access sufficient resources and authorization . Thirdly, There is a statistical significant relation between the significance of strategic planning and the strategic issues that presented to solve the problems that undermine the economic and business environment such as unemployment, poverty, smuggling, tax evasion, inflation and decline of the internal trade.

The main recommendation of the study were firstly, The Governorate Office of Bethlehem has been found by the respondents to lead the strategic planning process. Secondly, Adoption and adaptation strategic planning in Bethlehem is necessary condition to face the Israeli economic policies that undermine business and economic environment. Thirdly, The adoption of strategic planning should lead to intensify investment in education, support and encourage the establishments of small and medium enterprises, investment in infrastructure, the development of the tourism sector, the development of human capital, and enhancing the share of local products in the domestic market. Fourthly, The partners from all sectors (Public and Private sectors, Non-governmental Institutions, Universities) should be involved in the process of strategic planning. And finally to success the strategic planning in Bethlehem that needs to be support for the Central Government in Ramallah through activate the economical and trading agreement signed between Palestine state with all countries , particularly Arabic and Islamic states, also the legislative council should update the laws and rules that motivate the investors to invest in Bethlehem District.

1. الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

قامت السلطة الوطنية الفلسطينية وفي إطار التنظيم الإداري للحكم المحلي بتقسيم الأراضي الفلسطينية إلى 16 وحدة جغرافية إدارية يطلق على كل منها اسم محافظة والتي تعتبرها شكلاً من أشكال الحكومات المحلية وذلك في إطار توجيهها نحو اللامركزية، مما يساعدها من الناحية السياسية في السيطرة على المناطق المختلفة بواسطة المحافظين، ومن الناحية الاقتصادية في تنفيذ سياسات أكثر ملاءمة لأولويات مجتمعها المحلي وتقديم خدمات مناسبة من خلال مشاريع أكثر تجاوباً مع حاجات مجتمعها بعيداً عن البيروقراطية المركزية [طوقان، 2001].

تعتبر مؤسسة محافظة بيت لحم واحدة من هذه المحافظات التي تأسست في العام 1996 بناء على مرسوم رئاسي وهي إحدى مؤسسات القطاع الحكومي المركزية وذات شخصية اعتبارية تمثل السلطة التنفيذية المركزية، والمحافظ هو ممثل الرئيس ورئيس الإدارة العامة وأعلى سلطة في محافظته ويسعى لتنفيذ السياسة العامة للسلطة والإشراف والرقابة على كافة المرافق والمؤسسات والقطاعات والأجهزة الأمنية داخل نطاق المحافظة على أمل إيجاد مجتمع تسوده العدالة الاجتماعية، وسيادة القانون، وتحقيق التنمية البشرية المستدامة يعاونه في ذلك المجلس التنفيذي والمجلس الاستشاري، ويضم المجلس التنفيذي كافة مدراء الدوائر الحكومية باستثناء المحاكم والنيابة، كما يضم رؤساء المجالس البلدية في المحافظة على أن لا يزيد عدد المجالس البلدية التابعة للمجلس أكثر من خمسة أعضاء، بينما يضم المجلس الاستشاري في عضويته أعضاء المجلس التشريعي، ورؤساء المجالس البلدية والقروية، ورئيس الغرفة التجارية، ورؤساء الجمعيات الخيرية والأندية، وممثلين عن المزارعين والجمعيات التعاونية، وممثلين عن النقابات المهنية والعمالية [وزارة العدل، 1997].

وبناء على هذه الهيكلية الإدارية للمحافظة يتولى مكتب محافظة بيت لحم الدور القيادي في عملية تعزيز وتنشيط بيئة أعمال المحافظة، وينسجم ذلك مع أوضاع العديد من البلدان الأخرى حيث تقود

المحافظة بكافة مجالسها وهيئاتها ولجانها عملية التنمية الاقتصادية¹ وتعزيز بيئة الأعمال في معظم الحكومات المحلية، وتعتبر المحافظة المرجعية لعملية التخطيط والتمويل والمتابعة على جميع المستويات المحلية، وتتولى التصديق على خطة تنمية المحافظة والمشروعات المنفق عليها في البرامج الخاصة بالتنمية المحلية²، وهي من ترأس فريق العمل المحلي في عملية التنمية³، ويوكل إلى مكتب المحافظة مهام التخطيط والبرمجة والإشراف والمتابعة لكافة المشاريع التنموية على مستوى المحافظة. وقد تطرقت بعض الدراسات إلى ضرورة اللامركزية بحيث تقوم المحافظة بإيجاد التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي مما يؤدي إلى الحد من المركزية المفرطة التي تعيق تنفيذ المشاريع لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني، كما تكمن أهمية التخطيط المحلي في أنه يمثل الطريقة الأنجع لاستثمار الموارد المتاحة المحلية وإقامة الشراكة المحلية بين ثلاثي عناصر التنمية المحلية من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، على العكس من التخطيط المركزي الذي يعتمد على وجود مشاريع تقوم وترتبط بالأساس على الدعم الدولي والمساعدات الخارجية، ويركز التخطيط المحلي على المشاريع التنموية المحلية التي تحقق أهداف المجتمع المحلي أولاً الناجمة عن تحديد الاحتياجات المحلية بشكل دقيق [الجوارين، 2010؛ الحسني، 2009؛ دحدح، 1998].

ويظهر دور مكتب المحافظة القيادي استناداً للكثير من المهمات والأهداف التي يتوقع منه القيام بها وتنفيذها والتي تشمل كافة القطاعات والمجالات الاجتماعية والاقتصادية والصحية والثقافية والتعليمية والأمنية، أما المهام الاقتصادية والتنموية المتوقعة القيام بها:

- المساعدة في توفير الحماية الاقتصادية والاجتماعية لشرائح المجتمع التي تعاني من الفقر وانقطاع الموارد، وذلك من خلال التعاون مع الجمعيات الخيرية والمؤسسات الأهلية والدوائر الحكومية في تقديم الخدمات والمساعدات للمواطنين وتقديم الاستشارات والاقتراحات والدراسات الخاصة بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية الداخلية للمحافظة للجهات المعنية.
- العمل على الرقي الاقتصادي والعمراني والاجتماعي وتحقيق المساواة والعدالة من خلال تهيئة الأسباب التي تؤدي إلى النهوض بالفرد ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظة والمساهمة في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لبناء وتطور المحافظة اقتصادياً والتشبيك بين المؤسسات الاقتصادية والمستثمرين في المحافظة مع مؤسسات اقتصاديه

¹ التنمية الاقتصادية هي منهج تشاركي يجتمع فيه كل القطاعات (العام، الخاص، المدني) ويعملون سوية لتحفيز النشاط الاقتصادي المحلي لخلق اقتصاد قادر على الاستدامة في ظروف متغيرة يتم من خلاله خلق فرص عمل مناسبة وتحسين مستوى حياة المجتمع خاصة الفقراء والمهمشون [البنك الدولي وآخرون، 2004].

2 قانون نظام الإدارة المحلية المصري الصادر بالقانون رقم 43 لسنة 1979.

3 خبر صحفي بعنوان وزارة التخطيط الأردنية : المحافظات تحتاج إلى برامج تنموية بقيمة 1.87 مليار دينار خلال 3 سنوات على موقع www.wastalbald.com.

ومستثمرين من الخارج والعمل على إنشاء قاعدة بيانات اجتماعيه اقتصاديه عن المحافظة للمساهمة في تقديم التحاليل ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع المقترح تنفيذها من المؤسسات الفلسطينية المختلفة والدول المانحة في الوقت المناسب [ديوان الرئاسة، 2008]. يضم مكتب محافظة بيت لحم أكثر من 50 موظفاً موزعين على ثلاث إدارات عامة هي الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية، والإدارة العامة للشؤون العامة والإدارة العامة للتخطيط والتطوير، ويكون للمحافظ اختصاصات الوزير وصلاحياته بالنسبة للموظفين الإداريين في محافظته ويرأس المجلس التنفيذي ولجنة التنظيم والتخطيط ولجنة الأمن والمجلس الاستشاري، ويفوض جزءاً من صلاحياته لنائبه أو لمن يكلفه بذلك، إضافة إلى وجود طاقم من المستشارين يقدمون الاستشارة للمحافظ في العديد من القضايا كل في مجال اختصاصه.

وقد استطاع مكتب المحافظة بعد مرور 16 عاماً على إنشائه من تحقيق المهام التالية:

1. متابعة ومراقبة أسواق وشوارع المحافظة وإزالة التعديات على الممتلكات العامة والخاصة والرقابة على المؤسسات والمصانع والشركات والتأكد من تطبيق شروط السلامة العامة.
2. المساهمة في تعزيز الأمن والاستقرار في المحافظة.
3. التنسيق مع الجهات المعنية من وزارة الاقتصاد والغرفة التجارية في استضافة مؤتمرات للتنمية والاستثمار في المحافظة والتشبيك والتنسيق مع المستثمرين الأجانب بهدف تطوير المحافظة اجتماعياً وثقافياً وتعليمياً وصحياً¹.
4. المساهمة في تسويق وترويج منتجات المحافظة داخلياً وخارجياً².
5. متابعة قضايا المواطنين العالقة مع الجهات المعنية في المحافظة وخارجها وتقديم المساعدات للفقراء والمهمشين الذين يعانون من انقطاع الموارد.
6. مساعدة المواطنين في تنفيذ مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة من خلال ربطهم بالمؤسسات المعنية مثل مؤسسة فاتن ومؤسسة ريف ومن خلال برامج الشؤون الاجتماعية.
7. وضع رؤية لعمل المؤسسات الإغاثية والجمعيات العاملة في المحافظة من خلال توحيد جهودها ورئاستها للجنة المساعدات المركزية في المحافظة.
8. متابعة وتسهيل كل ما يتعلق بالمنطقة الصناعية من الأمور اللوجستية (ملكية الأراضي، وتجهيز البنية التحتية).

¹ أقام مكتب المحافظة توأمة مع مقاطعة انيو في بلجيكا في المجال الاجتماعي والصحي، وعقدت اتفاقية مع مقاطعة ايزير الفرنسية في مختلف القطاعات السياحية والتعليمية والصحية بالإضافة إلى مقاطعة بوش دي رون الفرنسية في المجال الثقافي.

² عقد محافظ بيت لحم حمائل اجتماعات مع ممثلي دول (أوكرانيا، البرازيل، تركيا) لهذا الغرض.

9. المساهمة في وضع خطة تطويرية لكافة المشاريع الخدماتية التي تغطي مناطق بيت لحم والخضر وأرطاس والدوحة وبيت جالا وبيت ساحور ضمن مشروع تقوم به شركة اتحاد المقاولين العاملة في تطوير برك سليمان وتقدر هذه المشاريع بخمسين مليون دولار والتي يفترض أن يبدأ عملها مع بداية 2013¹.

وبالرغم من ذلك يوجد هناك الكثير من المهام لم تتحقق والتي تتمثل في:

1. توفير الحماية الاقتصادية والاجتماعية لشرائح المجتمع التي تعاني من الفقر وانقطاع الموارد.

2. تهيئة الأسباب التي تؤدي إلى النهوض بالفرد ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظة.

3. إيجاد ظروف مهيئة لتشجيع الاستثمار من الناحية البنوية والقانونية والتشريعية.

4. تنظيم القطاعات الاقتصادية داخل المحافظة مثل قطاع التجارة الداخلية وقطاع السياحة.

5. توفير قاعدة بيانات محوسبة يتم الاعتماد عليها في الدراسات والتحليل الاقتصادية، بالرغم من محاولة مكتب المحافظة العمل على إيجاد نظام معلوماتي شامل إلا أنه ما يزال بحاجة إلى الكثير للاعتماد عليه.

6. المساهمة في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لبناء وتطور المحافظة اقتصادياً.

7. تنفيذ القوانين اللازمة لمساعدة القطاع الخاص بمزاولة نشاطاته الاقتصادية وتشجيع الاستثمار².

8. إعداد الدراسات الخاصة بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية الداخلية للمحافظة للجهات المعنية.

9. إصدار التشريعات المحلية والأنظمة والتعليمات التي تساعد في تنشيط بيئة أعمال المحافظة كأصدار تعليمات تسهل من إجراءات تأسيس وترخيص الشركات التجارية وشركات النقل وشركات التجارة للاستيراد والتصدير والتوريد وإقامة مركز خدمات واحد لانجاز المعاملات (One Stop Shop). [حنانيا، 2011؛ ³؛ ديوان الرئاسة، 2008].

1 مقابلة مع معالي الوزير السيد عبد الفتاح حمايل محافظ محافظة بيت لحم ومدير عام المحافظة الأخ فؤاد سالم بتاريخ 11-10-2012.

² ممكن تفعيل قانون الاستثمار المعدل رقم (34) لسنة 2011 لغرض جذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية للمحافظة لتوظيف واستخدام العاطلين عن العمل، وتشجيع القطاع الخاص الفلسطيني والأجنبي للاستثمار في المحافظة من خلال توفير التسهيلات اللازمة لتأسيس المشاريع الاستثمارية وتعزيز القدرة التنافسية.

³ مقالة بعنوان دور الحكومة المحلية بتوفير فرص العمل في محافظة القادسية
(http://profasaad.info/?page_id=224)

ويعود السبب وراء عدم تحقيق المحافظة لأهدافها التنموية والاقتصادية إلى وجود الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته الكاملة على أراضي ومعايير ومنافذ المحافظة، إذ لا يمكن إحداث تنمية اقتصادية حقيقية بوجود الاحتلال، ولكن بالرغم من ذلك فإن محافظة بيت لحم تمتلك موارد طبيعية وإمكانات بشرية إذا ما تم استغلالها وإدارتها بطريقة صحيحة ممكن أن يسهم في تحسين بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة، لذا لا بد لأصحاب القرار في هذه المحافظة من العمل بما هو متاح للوصول الى تنمية حقيقية لتتأثر بوجود الاحتلال أو برحيله، ومما ساهم في عدم قدرة المحافظة على تحقيق أهدافها التنموية عدم ملاءمة السياسات الاقتصادية المتبعة وعجزها في التأثير على الأداء الاقتصادي ودفعه إلى الأمام، مع التأكيد على أن هذا التأثير لا يعمل في فراغ وأن وجود عوامل خارجية سياسية واقتصادية وقانونية، وعوائق هيكلية وظيفية في مؤسسات المحافظة، إضافة إلى عدم وجود قانون ملزم يحدد صلاحية المحافظ بشكل واضح على المديریات والدوائر العامة والخاصة في المحافظة يستند إلى مرسوم الرئيس الصادر في العام 1996¹.

وقد أدى التعثر في تحقيق هذه الأهداف إلى إضعاف بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة ووجود الكثير من المشكلات الاقتصادية مثل ارتفاع نسب البطالة خاصة في صفوف الخريجين نتيجة لضعف القدرة الذاتية للقطاعين العام والخاص في إيجاد فرص عمل لهؤلاء، وهذا ساهم في زيادة حدة الفقر وضعف القدرة الشرائية لدى أبناء المحافظة، كما تعاني أسواق محافظة بيت لحم من تضخم في الأسعار مقارنة مع الأسعار السائدة في محافظتي الخليل ونابلس على سبيل المثال، وما يصاحب ذلك من انعكاسات على مستوى الأجور، وهناك عمليات التهريب المتواصلة من المستوطنات والمناطق الإسرائيلية وإغراق الأسواق الفلسطينية بالبضائع الإسرائيلية والصينية وغيرها وكذلك التهريب من دفع الجمارك والضرائب وما يترتب عليه من آثار سلبية على الاقتصاد الفلسطيني.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي يسمح لمؤسسات الحكم المحلي بالابتكار ومواجهة التحديات الاقتصادية واستغلال الفرص فهو يعظم التوجه الاستراتيجي ويعزز العمل الجماعي المؤسساتي ويؤدي إلى فهم أفضل لأهداف المحافظة وتوجيهها العام ويساعد في تسهيل تنفيذ أهدافها وغاياتها ويسهم في زيادة السيطرة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وتشير الدراسات إلى أن الدول التي حققت أفضل أداء للاقتصاد هي التي جمعت بين التخطيط الفعال للقطاع العام وبين نقادي الأسعار بالنسبة للاقتصاد بأكمله من خلال انتهاج السياسات اللازمة لتحسين أنظمة الأسعار والحوافز وأداء الأسواق لوظائفها [نصر، 1998؛ Asamoh, 2006؛ UN-Habitat, 2004].

ويعد التخطيط الاستراتيجي العامل الأساسي لنجاح المؤسسات، ويعتمد نجاح أو فشل المؤسسات إلى حد كبير على دقة ونجاعة التخطيط الاستراتيجي وهو يشكل مسلكاً لتحسين التفاعل الضروري بين

1 مقابلة مع معالي الوزير السيد عبد الفتاح حمائل، محافظ محافظة بيت لحم، بتاريخ 28-11-2012.

شركاء التنمية الثلاث (القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني) لإيجاد ظروف مناسبة لتحقيق التنمية الاقتصادية وتحسين حياة أفضل للمجتمع، والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة [ثابت، 2006].

ويمكن التخطيط الجيد المجتمعات من تحديد أولويات الاستثمار وقضايا الاقتصاد المحلي وبالتالي خلق فرص عمل ذات نوعية أفضل لزيادة الثروة محلياً، ويمكن المجتمعات من إدارة التغيير وتكوين مستقبل أفضل ويقلل فرص عدم التأكد وينمي خطط عمل ذات نتائج وأهداف وتوقيت وأدوار ومسؤوليات وميزانيات، ومن خلاله تتم المتابعة والمراجعة التقييمية لكل الخطط والاستراتيجيات والبرامج [UN-Habitat,2004].

ولا يتم التخطيط الجيد إلا من خلال تضافر الجهود في إطار تشاركي من قبل كافة الأطراف من ذوي أصحاب المصالح على المستوى المحلي في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي بدءاً من تحليل البيئة مروراً بالتخطيط وصولاً للتنفيذ كل حسب دوره للمساهمة في وجود استقرار اقتصادي مستدام على مستوى المحافظة من خلال استخدام رأس المال والموارد المحلية بكفاءة وفعالية أكثر لتحقيق الأهداف والأولويات المشتركة على المستوى المحلي وبالتالي إيجاد المزيد من فرص العمل وتحسين جودة حياة الأفراد وتشجيع العمالة والقضاء على البطالة والفقر ومحاربة الإغراق وتقليص فرص التهرب الضريبي وغيرها.

ولكي يتم تحقيق ذلك فهذا يتطلب الفهم الدقيق لإمكانيات مؤسسات محافظة بيت لحم الداخلية للتعرف على مواطن الضعف والقوة، وتحديد الفجوات والتحديات والفرص الخارجية، مع ضرورة التعرف على العلاقات الاقتصادية الداخلية والإقليمية والدولية وكذلك التعرف على المزايا النسبية التي تتمتع بها منطقة بيت لحم لوضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات اللازمة بناءً على هذا الفهم، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بانتهاج التخطيط الاستراتيجي الذي يوفر الإطار العام للتنمية المحلية في محافظة بيت لحم، مع التأكيد على أن التنمية والتخطيط ليست غاية بحد ذاتها، إنما هي أساليب متداخلة ومتكاملة لعمليات مترابطة متفاعلة، هدفها الأسمى هو رفع مستوى معيشة الفرد والمجتمع باستخدام رشيد للموارد المتاحة [الدجني، 2006].

1.2 مشكلة الدراسة:

تعمل مؤسسات المحافظة في ظروف بيئية شديدة التغير ومعقدة على المستويين الداخلي والخارجي، ففي إطار البيئة الداخلية لمكتب المحافظة فقد تعاقب عليه منذ تأسيسه خمسة محافظين، وقد كان لكل واحد منهم أسلوبه الخاص في إدارة شؤون المحافظة المختلف فكان كل محافظ لا يعتمد ما سلكه سلفه من المحافظين بسبب عدم وجود خطط تراكمية واضحة المعالم تقوم على أساس التخطيط السليم والذي

انعكس على أداء مؤسسات المحافظة بشكل عام، وما زاد الأمر صعوبة هو افتقار مؤسسات المحافظة إلى الكفاءات المؤهلة للتعامل مع البيئة الخارجية في مجال رسم السياسات والخطط الواضحة لكي يتم البناء عليها وتحديداً في المناصب الإدارية العليا، إضافة إلى النقص الواضح في الكادر المؤهل والكفاءات المهنية التي لا تمتلك الوعي الكامل بأهداف ورسالة مكتب المحافظة، وهناك ضعف هائل في توفير المعلومات اللازمة حول المحافظة في كل الجوانب ولا سيما الاقتصادية منها نتيجة لعدم وجود نظام معلوماتي يتم الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات اللازمة بالسرعة المطلوبة، إضافة إلى وجود تداخل في الصلاحيات¹، وفي ذلك إشارة إلى ضرورة سعي مؤسسات المحافظة إلى المضي قدماً نحو تطوير آلياتها المتبعة في العمل وانتهاج أسلوب إداري يتم من خلاله تحسين أدائها. وتعاني محافظة بيت لحم من تغيير في بيئتها الخارجية في كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، ففي الجانب السياسي كان للاحتلال الإسرائيلي الأثر الكبير على عمل مكتب محافظة بيت لحم والمؤسسات العاملة في المحافظة والذي تمثل في تدمير البنية التحتية للمحافظة وفرض الإغلاقات المستمرة ووضع الحواجز الإسرائيلية² والقيود على حركة العمل والتجارة ووجود المستوطنات والجدار العنصري الذي مَرَّق أرجاء المحافظة وفتت وحدتها الجغرافية وعزل ما يقارب 176 ألف دونم من أراضي المحافظة ومصادرة الأراضي فلم يتبقى سوى 13 % من أراضي المحافظة في متناول يد الفلسطينيين [أوتشا، 2009؛ أريج (معهد الأبحاث التطبيقية القدس)، 2010؛ GIZ et al., 2011].

وشملت التغييرات البيئية الجانب الاقتصادي حيث بنى الاحتلال الإسرائيلي خطه على إبقاء المواطن الفلسطيني ومؤسساته تحت سيطرته الاقتصادية وتبعيته الكاملة من خلال فتح أسواق المحافظة للمنتجات الإسرائيلية وإبقاء العمالة الفلسطينية التي تعمل داخل إسرائيل رهينة الوضع الأمني والقرار الإسرائيلي وإغلاق المجال أمام أي فرصة للاستثمار والتطوير، كما يتحكم الاحتلال بحجم الواردات الداخلة للمحافظة ولكل الأراضي الفلسطينية كذلك، وتقييد حركة الصادرات واحتكاره لمدخلات التصنيع والزراعة في المحافظة مما أدى إلى إغلاق الكثير من المنشآت الاقتصادية على

1 مقابلة مع دائرة الشؤون الإدارية في مكتب المحافظة بتاريخ 25-8-2012، ومقابلة مع السيد محمد طه نائب محافظ محافظة بيت لحم بتاريخ 25-6-2012، ومقابلة مع المهندس طاهر دنون مدير دائرة الاقتصاد الوطني في المحافظة، بتاريخ 20-5-2012.

2 بلغ عدد الحواجز الإسرائيلية ما بين حواجز إسمنتية وسواتر ترابية ونقاط تفتيش وبوابات حديدية وغيرها حوالي 52 حاجزاً، وتم إغلاق حاجز جيلو في العام 2008 أكثر من 61 يوماً وبلغ عدد المستوطنات والبؤر الاستيطانية في المحافظة 35 مستوطنة وبؤرة استيطانية [أوتشا(مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية)، 2009].

مستوى المحافظة¹. [أونكتاد (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية)، 2012].

وقد أدى ضعف القوانين والتشريعات والمحاكم ونقص المواد الخام ومنع الاستيراد وقلة فرص التسويق وزيادة تعقيد بعض الإجراءات والبيروقراطية الزائدة لدى مؤسسات القطاع العام في المحافظة إلى ضعف البيئة الاستثمارية والتي تعتبر عوامل غير مشجعة للاستثمار المحلي والأجنبي على البقاء داخل المحافظة وهروب البعض من المستثمرين المحليين إلى خارج المحافظة بل أن البعض منهم هاجر إلى خارج البلاد [سميرات، 2011].

أما على المستوى الاجتماعي والثقافي فقد أثرت الانتفاضة الثانية وما صاحبها من أوضاع سيئة على المواطنين حيث ارتفع نسبة البطالة وزيادة حدة الفقر وانحسار الموارد أدت إلى تغيير في ثقافة المجتمع باتجاه لجوء الكثير منهم إلى البرامج الإعانية والإغاثية التي تقدمها وزارة الشؤون والمؤسسات الإغاثية في المحافظة على اعتبار أن هذه البرامج جاءت لمساعدتهم وان هذا حق لهم مما قلل من الاعتماد على الذات وعدم محاولة البحث عن مشاريع إنتاجية تحقق لهم التنمية المستدامة بحيث تم اعتماد ما يزيد عن 3000 أسرة تتلقى مساعدات من وزارة الشؤون لوحدها ويوجد ما يزيد عن 6000 أسرة على قائمة الانتظار².

وقد انعكس أثر هذه التغيرات البيئية بشكل كبير على بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة وعلى جهود كل القطاعات بما فيها القطاع الخاص الذي يعتبر المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، مما أدى إلى تراكم العديد من الاشكاليات الاقتصادية الاجتماعية في المحافظة وذلك على النحو التالي: [أونكتاد، 2012].

1. البطالة³: سجل معدل البطالة في المحافظة في العام 2011 ما نسبته 19.2% وهذه النسبة تعتبر أعلى من معدل البطالة في الضفة الغربية التي وصلت إلى 17.3% وبلغت نسبة البطالة في المحافظة بين النساء المشاركات في القوى العاملة 24.7% مقابل 19.5% بين الرجال، وهذا تحسن ملحوظ مقارنة بالأعوام الماضية حيث كان معدل البطالة في العام 2010 هو 22.3%، وهذا مؤشر على تحسن الأوضاع الاقتصادية في المحافظة ويفسر ذلك استقرار الوضع الأمني نسبياً والذي أدى إلى زيادة أعداد التصاريح للعمل في إسرائيل بالإضافة إلى زيادة عدد السياح للمحافظة حيث بلغ عدد

1 أغلق 74 محلا من أصل 80 منشأة تجارية أو انتقلوا إلى مواقع أخرى في منطقة قبة راحيل بسبب وجود جدار الفصل العنصري في هذه المنطقة [أوتشا، 2009].

2 مقابلة مع السيد بدران بدير مدير مديرية الشؤون الاجتماعية بتاريخ 16-5-2012.

3 جميع الأفراد الذين ينتمون لسن العمل (15 سنة فأكثر) ولم يعملوا أبداً في أي نوع من الأعمال وكانوا مستعدين للعمل وقاموا بالبحث عنه بإحدى الطرق مثل مطالعة الصحف، التسجيل في مكاتب الاستخدام، سؤال الأصدقاء والأقارب أو غير ذلك من الطرق [الجهاز المركزي للإحصاء، 2012].

السياح مليون و400 الف سائح وما صاحب ذلك من ارتفاع في القدرة الاستيعابية للأيدي العاملة في قطاع المطاعم والفنادق والموظفين في قطاع الخدمات السياحية [الجهاز المركزي للإحصاء، 2012]. وتُعزى أسباب ارتفاع البطالة في المحافظة إلى عدم تمكّن العمال من دخول الخط الأخضر نتيجة فرض الطوق الأمني بين الحين والآخر واشتراط وجود تصاريح لعبور العمال ومنع حرية التنقل للمواطنين بين المناطق المختلفة في المحافظة مما عطلّ الكثير من الوصول إلى أماكن عملهم وطردهم منها خاصة في مناطق C، إضافة إلى إعاقة دخول المواد الخام اللازمة للصناعة مما عرقل إدارة العملية الإنتاجية، والخسائر والأضرار التي تعرض لها القطاع الزراعي نتيجة الاقتلاع والتجريف والتخريب والجدار والاستيطان مما أدى إلى تراجع مساهمة قطاع الزراعة في الناتج المحلي الإجمالي وارتفاع معدلات البطالة، إضافة إلى التراجع في تنفيذ مشاريع البنية التحتية وغيرها من المشاريع الاستثمارية بما يؤدي إلى ضياع الكثير من فرص العمل [1، أوتشا، 2009].

ويترتب على ارتفاع نسبة البطالة انخفاض مستوى الدخل الشخصي للفرد وانخفاض القوة الشرائية وانخفاض الإنفاق الاستهلاكي وانخفاض حجم الادخار، وما قد ينتج عن ذلك من تراجع الطلب الكلي وانعكاساته على الأسرة الفلسطينية والعملية التنموية بشكل عام، إضافة إلى لجوء المواطنين إلى التوجه للعمل في المستوطنات الإسرائيلية أو الهجرة إلى الخارج.

2. الفقر² : يوجد آلاف الأسر من أبناء المحافظة تحت خط الفقر، وقد سجلت نسبة الفقر في المحافظة 21.3% في حين بلغت هذه النسبة في الضفة الغربية 18.3% لنفس العام 2011، وترجع هذه النسبة المرتفعة لعدة أسباب منها ما هو اقتصادي مثل ارتفاع نسبة البطالة خاصة عند النساء وتدني الإنتاجية وقلة كميات الإنتاج وعدم استقرار الأسواق وعدم المساواة في الدخل والثروة، إضافة إلى انخفاض متوسط الأجور الحقيقية عام 2011 بما يعادل 8.4% عن مستواه قبل 5 سنوات، ومنها ما هو ديموغرافي اجتماعي مثل الجهل وسوء التدبير والمرض وارتفاع معدلات النمو السكاني وفقر رأس المال البشري وضعف شبكات الأمان الاجتماعي نتيجة لزيادة أعداد الفقراء والتزام عليها، ومنها ما هو سياسي حيث تقامت نسبة الفقر مع زيادة عمليات هدم المنازل والهيكل الأساسية الفلسطينية وتوسيع المستوطنات الإسرائيلية [أونكتاد، 2012; سلطة النقد، 2012; العجلوني، 2010].

1 خبر صحفي على وكالة معا بعنوان البطالة بشهر تشرين أول (2012).

2 الحد الأدنى المطلوب من مستويات الاستهلاك لسد الاحتياجات الأساسية، حيث لا يستطيع فيها الإنسان عبر التصرف بدخله الوصول إلى إشباع حاجاته الأساسية المتمثلة بالغذاء، والماء، والمسكن، والملبس، والتعلم والنقل، والصحة، وتأمين السلامة الصحية [أبو ناهية، 2010].

3. التضخم¹: سجل التضخم في الضفة الغربية للعام 2011 ما نسبته 3.5%²، ويعزى ارتفاع مؤشر غلاء المعيشة خلال العام 2011 إلى ارتفاع أسعار كافة المجموعات الرئيسية باستثناء مجموعة الأثاث والمفروشات والسلع المنزلية، حيث سجلت مجموعة المشروبات الكحولية والتبغ ارتفاعاً بنسبة 6.22% تلاها خدمات المطاعم والمقاهي والفنادق بنسبة 5.89% ومجموعة النقل والمواصلات بنسبة 4.78% ومجموعة الأقمشة والملابس والأحذية بنسبة 4.60%، والمواد الغذائية بنسبة 2.40%، ومن العوامل المؤثرة في زيادة نسبة التضخم انخفاض الإنتاج المحلي وزيادة النفقات الحكومية والاعتماد على الاستيراد وخاصة الكماليات³، كما يشكل سعر الصرف عاملاً أساسياً في تحديد القوة الشرائية للمواطن الفلسطيني، وذلك لوجود نسبة لا يستهان بها ممن يتقاضون أجورهم بالدينار الأردني والدولار الأمريكي، وقد يكون في ذلك إشارة على أهمية استهداف سعر الصرف في السياسات المستقبلية كجزء أساسي من السياسة النقدية [أريج، 2010؛ سلطة النقد الفلسطيني، 2012]؛ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

ومن الملاحظ في محافظة بيت لحم وجود تضخم في الأسعار مرتفع بثلاثة أضعاف مقارنة مع محافظة الخليل، ويعزى ارتفاع الأسعار في المحافظة إضافة إلى الأسباب العامة السابقة إلى الحصول على السلع المستوردة من وكلاء من محافظات أخرى كالخليل ونابلس مما يؤدي إلى زيادة تكاليف النقل علاوة على هامش ربح تجار الجملة والتجزئة والتي تنعكس على الأسعار التي يدفعها المستهلك، إضافة إلى ذلك يوجد ضعف في السياسة التجارية التي يتبناها تجار المحافظة بالاعتماد على ارتفاع هامش الربح الذي يؤثر بشكل كبير على دوران البضائع التجارية، وهذه السياسة التجارية لا تنطبق على تجار مدينة الخليل مثلاً الذين يعتمدون الربح القليل والبيع الكثير، وكل الأسباب سالفة الذكر تسهم في زيادة حدة التضخم مما يؤدي إلى تآكل القدرة الشرائية وانخفاض مستويات المعيشة

1 ويعرف التضخم على أنه الارتفاع المستمر والمؤثر في المستوى العام للأسعار في الاقتصاد بحيث يؤدي الارتفاع في المستوى العام للأسعار إلى انخفاض القوة الشرائية للأفراد وكذلك انخفاض القيمة الحقيقية للمدخرات والودائع، ويعمل على زيادة أسعار السلع المنتجة محلياً مما يعمل على انخفاض الصادرات المحلية والوطنية وكذلك الآثار السلبية على حجم الاستثمار في الاقتصاد الوطني وتثبيط عملية التنمية الاقتصادية.

2 مستويات الأسعار في الأراضي الفلسطينية تتأثر بشكل أساسي بحجم الطلب المحلي وحجم التضخم في إسرائيل الذي سجل في العام 2011 ما نسبته 3.4%، كونها الشريك التجاري الأكبر، والمورد الأساسي لمعظم السلع الأساسية [سلطة النقد الفلسطيني، 2012].

3 في العام 2003 مثلاً استوردت الأراضي الفلسطينية ما يزيد عن 2.2 مليار \$ أكثر من نصفه كماليات.

للمواطنين¹، وتشير الدراسات إلى أن ارتفاع نسبة التضخم بنسبة 1% يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية لدى المستهلك بنسبة 10% [2، سالم، 2012].

4. **التهريب**³: بلغت قيمة البضائع المهربة عبر منافذ ومداخل محافظة بيت لحم والتي تم ضبطها فقط في العام 2011 حوالي أكثر من 2 مليون شيكل، والقادم معظمها من المستوطنات الإسرائيلية وهذا يؤدي إلى تشجيع المستوطنات الإسرائيلية في التوسع على أراضي المواطنين الفلسطينيين وتقويتها ودعم منتجاتها على حساب المنتجات الفلسطينية المحلية التي قد ينخفض سعرها وبالتالي التسبب في عدم قدرة المنتج المحلي على منافسة السلع المهربة والواردة من المستوطنات، إضافة إلى إغراق السوق المحلي بمنتجات لم تخضع لمعايير وفحوصات الجودة والمقاييس مما يعرض المستهلك للعديد من المخاطر الصحية، إضافة لما تسببه هذه البضائع من ضرر مالي يتمثل في ضياع الرسوم الضريبية والجمركية على هذه المهربات وهذا يؤدي إلى ضرر على خزينة الدولة والإيرادات العامة لها⁴.

بالرغم من محاولات منع عمليات التهريب التي تقوم بها السلطة إلا أنه يتم دخول البضائع الإسرائيلية عبر منافذ المحافظة إلى أراضي بيت لحم بصورة غير شرعية وبشكل يومي وذلك لغياب الرقابة المتواصلة على مداخل المحافظة وغياب الدعم الرسمي للمنتجات المحلية وعدم وجود أو تطبيق قوانين رادعة بحق المهربين.

5. **التهرب الضريبي والجمركي**⁵: يهدف دفع الضرائب إلى تحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي، وتعجيل عملية التنمية، وإعادة توزيع الدخل، ومعالجة الدورات الاقتصادية، وتشجيع فروع الإنتاج،

1 القوة الشرائية للشيكال الإسرائيلي قد انخفضت في الضفة الغربية 3.5 %، وذلك بافتراض ثبات الأجور الاسمية، أما بالنسبة للذين يتقاضون أجورهم بالدولار الأمريكي والدينار الأردني، فقد انخفضت قوتهم الشرائية بما نسبته 6.6 %، وذلك نتيجةً للتضخم أولاً، ولانخفاض سعر صرف الدولار مقابل الشيكال ثانياً، حيث تراجع متوسط سعر صرفه السنوي بنسبة 3.7 % خلال العام 2011 مقارنة مع العام 2010 [سلطة النقد الفلسطيني، 2012].

² مقابلة مع المهندس طاهر دنون، مدير دائرة الاقتصاد الوطني في المحافظة، بتاريخ 20-5-2012.

3 وهي جميع النشاطات التي لا تخضع لرقابة الدولة من عملية دخول البضائع غير المحلية بصورة غير شرعية إلى داخل البلد فهي تمارس بطريقة غير قانونية.

4 مقابلة مع السيدة لبنى جبر، المديرية الإدارية في اتحاد النسيج في محافظة بيت لحم بتاريخ 13-11-2012. ومقابلة مع مدير الضابطة الجمركية في المحافظة بتاريخ 20-5-2012.

5 هو عدم دفع الضريبة المستحقة على المكلف ويكون ذلك إما جزءاً منها أو كل النسبة المفروضة عليه، ويتم التهريب قبل بدء فترة الدفع أو خلالها باستخدام وسائل غير مشروعة.

وتحفيز الادخار والاستثمار وفق أولويات التنمية، وبالرغم من ذلك نلاحظ أن أكثر من 60% من نسبة المكلفين من أبناء محافظة بيت لحم يتهربون من دفع الضرائب المستحقة عليهم^{1,2}.

يؤدي التهرب الضريبي إلى انخفاض حجم الإيرادات العامة التي تجنيها الدولة من المكلفين حيث تشكل نسبة الضريبة المضافة لوحدها 55% من إيرادات الخزينة، وتعتقد الدراسات الرسمية أن نصف مليار دولار يضيع على خزينة السلطة بسبب التهرب الضريبي سنوياً^{3,4} وعدم الالتزام بدفعها يؤدي إلى إضعاف الموازنة العامة الفلسطينية وخفض الاستثمارات كما يؤثر على إدارة المشروعات والأنشطة الاقتصادية وكذلك النفقات مما يؤدي إلى تدني قطاع الخدمات، وتؤدي عملية التهرب إلى رفع سعر الضريبة المفروضة لتعويض الحكومة عن النقص الحاصل نتيجة التهرب وكذلك يحدث ضرر على المنتجات المحلية والاقتصاد المحلي نتيجة لدفع البعض للضريبة وتهرب آخرين وهذا يؤدي إلى منافسة غير شريفة بين الملتزمين وغيرهم لصالح غير الملتزمين⁵.

وتعزى أسباب التهرب الضريبي إلى ضعف المستوى الأخلاقي المتمثل في تحقيق المزيد من المال ولكن بطرق غير مشروعة وتخلف التنظيم الهيكلي للنظام الضريبي بالإضافة إلى عدم استقرار النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة وقلة التنسيق بين الدوائر الحكومية ودائرة الضريبة، والمغالاة في الأسعار الضريبية بحيث يشعر المكلف بارتفاع العبء الضريبي مقارنة ببلدان قريبة وبعيدة، وغياب جهاز مكافحة التهرب الضريبي وضعف الإجراءات العقابية بحق المتهربين والاكتفاء بالغرامة المالية تجعل التهرب مغزياً، وضعف كفاءة الجهاز الضريبي عموماً سواء من حيث التأهيل والتدريب والدورات والخبرات وعدم كفاية أعداد المراقبين، إضافة إلى ضعف الوعي الضريبي لدى المكلفين، وعدم قناعتهم بأن ما يدفعه المكلف يستخدم للصالح العام على نحو رشيد يعود على المكلف نفسه بالنفع [قاسم، 2003].

1 ويعتبر المكلف أو المشتغل متهرباً من الضريبة في حالة التخلص من العبء الضريبي ومخالفته لقواعد وأحكام قانون ضريبة الدخل الفلسطيني رقم 17 لسنة 2004.

2 مقابلة مع السيد ياسر السلامين مدير ضريبة الدخل في محافظة بيت لحم بتاريخ 3-7-2012.

3 تصريح صحفي لمدير عام الضريبة والجمارك، وخبر صحفي على موقع معا بتاريخ 17-12-2012 منقولاً عن مؤسسة ماس (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية).

4 في الولايات المتحدة الأمريكية هناك حوالي (117) مليون مواطن يقدمون بشكل اختياري (555) مليار دولار أمريكي، ويوقعون على اعتراف بأن الكشوف المقدمة صحيحة وكاملة. ومع ذلك فإن واحداً من كل (12) مكلفاً من هؤلاء المكلفين الموقعين على هذه الاعترافات يكذب.

5 شبكة المحاسبين العرب، 2010، ومقالة حول " آثار التهرب الضريبي من الناحية الاقتصادية " على الموقع sadeklawyer.montadarabi.com، ومقابلة مع السيد ياسر السلامين مدير ضريبة الدخل في محافظة بيت لحم بتاريخ 3-7-2012 .

6. الإغراق¹ : يمكن تقسيم الإغراق في المحافظة إلى إغراق مفاجئ يستخدمه الاحتلال في أسواقنا الفلسطينية وذلك عندما يكون هناك رغبة في التخلص من سلعة معينة توشك على انتهاء صلاحيتها أو في فترة آخر الموسم وتطرح في الأسواق الفلسطينية بأسعار مخفضة، والإغراق الدائم المتمثل في وجود البضائع الصينية والتركية وغيرها إضافة إلى بضائع المستوطنات وإحلال هذه البضائع محل البضائع الفلسطينية الصنع أو المنشأ فمثلاً " قامت إسرائيل ببيع كيلو العنب بخمسة عشر شيكلاً للكيلو وبعد نزول العنب الفلسطيني للأسواق أصبح بأربعة شواقل فقط مما يوضح بشكل جلي ضرب العنب والمزارع الفلسطيني².

ويسبب الإغراق تهديداً وخسارة للكثير من القطاعات الاقتصادية في المحافظة بحيث يعيق تأسيس صناعات جديدة بها وقد يؤدي إلى القضاء على المنافسين المحليين في السوق وطردهم من السوق المحلي مثلما حدث في مجال الغزل والنسيج وصناعة الأحذية في محافظتي بيت لحم والخليل نتيجة لإغراق الأسواق بالمنتجات المستوردة، وتؤدي عملية الإغراق إلى انخفاض حوافز الاستثمار وتوقف إنشاء المشروعات الجديدة بما يؤدي إلى الانكماش، وبالتالي زيادة البطالة الناجمة عن توقف المشروعات المنافسة أو تقليص أعمالها وتبديد الموارد المحلية المتاحة في حالة عدم قدرة المنتجات المحلية على منافسة المنتجات المستوردة الأرخص سعراً بما يؤدي إلى تراكم المخزون وركوده بل ربما تلفه، وقد يمتد الضرر إلى ما بعد القضاء على المنتجات المحلية من خلال زيادة الواردات وإحداث خلل في الميزان التجاري للمحافظة بشكل خاص وللدولة بشكل عام وما ساعد على ذلك غياب سياسة تحديد كمية البضائع المستوردة وعدم وجود معايير ومواصفات لهذه البضائع من قبل المؤسسات ذات العلاقة³، [عثمان، 2006، أوتشا، 2009].

7. ضعف التجارة الداخلية : تعتبر التجارة الداخلية دافعاً لنجاح التجارة الخارجية حيث أن التبادل السلعي والتجاري بين أصحاب المؤسسات الصناعية داخل الأراضي الفلسطينية يعمل على تنشيط الإنتاج لتغطية حجم الاستهلاك المحلي، وأيضاً هذا التبادل التجاري الداخلي سيعمل على زيادة السيطرة على حجم الواردات من البضائع الأجنبية التي يمكنها التأثير سلباً على الاقتصاد الفلسطيني ولا يسمح بالكساد الذي قد يحدث للبضائع والمنتجات المحلية، و يتضح في عملية التنمية انه كلما زادت معدلات الاستهلاك ارتفعت نسبة الإنتاج وكلما اكتسبت المنتجات جودة أكبر كلما فتح المجال أمام التجارة الخارجية والداخلية على حد سواء والنفع بكل الأحوال يعود على الاقتصاد المحلي.

1 عملية بيع السلعة المصدرة إلى بلد آخر بسعر أقل من سعر التكلفة في بلد المصدر.

2 تصريح صحفي لرئيس جمعية تسويق العنب الفلسطيني.

3 مقابلة مع مدير الاقتصاد الوطني وموظفي مديرية الزراعة في المحافظة، ومديرة اتحاد الغزل والنسيج.

والتجارة الداخلية محرك من محركات الاقتصاد المحلي للمحافظة وعنصر من عناصره وبالرغم من أهميته إلا أن صغر حجم السوق بالنسبة لعدد السكان وعدم تنظيمه وقلة عدد المنشآت وتطورها وزيادة معدل دوران المنشآت في المحافظة جعلت قدرته الاستيعابية للعمالة منخفضة¹، ويبلغ عدد المنشآت الاقتصادية العاملة في محافظة بيت لحم 5,847 منشأة، في حين بلغ عدد العاملين في تلك المنشآت 18,596 عاملاً منهم 14,018 ذكراً و4,578 أنثى، ويتركز عدد المنشآت في نشاط تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات والدراجات بواقع 3,032 منشأة يعمل فيها 5,598 عامل بواقع قدرة استيعابية 1.8 عامل لكل منشأة [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011].

وبالرغم من بذل الجهود لتنمية الاقتصاد المحلي في المحافظة من خلال إنشاء مجلس التنمية المحلي في العام 2008 وكذلك إطلاق مشروع منطقة بيت لحم الصناعية في منتصف عام 2008 والذي يهدف إلى خلق فرص عمل بين 1500 إلى 1800 عامل بالإضافة إلى دعمها للشركات الصغرى والمتوسطة الحجم بتعزيز مكانتها محلياً ودولياً من خلال التصدير²، إلا أن مؤسسات المحافظة لا تزال تعاني من ضعف في السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المذكورة إضافة إلى غياب المشاركة والتنسيق بين هذه المؤسسات من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في إطار وضع الخطط الإستراتيجية لتنمية الاقتصاد، فلا ربط بين خطط الوزارات والمؤسسات المعنية بصورة تكاملية وتنسيقية مع وجود مشاريع متناثرة لا رابط بينها وغير متابعة ولا يوجد رقابة مستمرة عليها، إضافة إلى عدم وجود معلومات كافية حول القرارات الاقتصادية كل ذلك بسبب عدم مأسسة التخطيط وفي ظل ذلك كله وشح الموارد وعدم استغلال ما هو متاح ووجود هذه الاختلالات التي خلفها الاحتلال وركاكة أداء القطاع العام ومحدودية الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الفلسطيني يصبح من الضروري جدا دراسة البيئة المحلية والداخلية وكذلك دراسة وتحليل البيئة الخارجية لمؤسسات المحافظة وترتيب الأولويات وتنسيقها والإنفاق على المشاريع ذات الأهمية وأن لا تكون القرارات بردات فعل وأن تتم بالشراكة والتنسيق مع كل أصحاب المصالح.

وهنا تظهر الأهمية لتبني التخطيط الاستراتيجي لأنه يضع السياسات التي يجب اتباعها لتحقيق التنمية الشاملة من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة بين الاستثمارات والأهداف التنموية المختلفة.

1 مقابلة مع المهندس طاهر دنون، مدير دائرة الاقتصاد الوطني في المحافظة، بتاريخ 20-5-2012. و(مركز المعلومات الفلسطيني).

2 مقابلة مع السيد فؤاد سالم مدير عام محافظة بيت لحم بتاريخ 11-10-2012، [حنانيا، 2011].

1.3 أهداف الدراسة

1. يتركز الهدف الرئيس لهذه الدراسة في المساهمة في إعداد رؤية علمية للدور الذي يجب أن يقوم به مكتب محافظة بيت لحم بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة في تعزيز بيئة الأعمال والاقتصاد في محافظة بيت لحم من خلال انتهاج أسلوب التخطيط الاستراتيجي تلبية لحاجة المجتمع المحلي وذلك من خلال:

1. بيان مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة.
2. بيان مدى جاهزية واستعداد مكتب المحافظة والمؤسسات ذات العلاقة لممارسة ذلك.
3. التعرف على السياسات والاستراتيجيات ودورها في الوصول إلى تنمية اقتصادية في المحافظة وهل بالإمكان تحقيق تنمية اقتصادية في ظل الظروف السياسية والمؤسسات الحالية بوضعها الحالي .
4. التعرف على عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي اللازمة في المحافظة (المشاركة المجتمعية ودعم المحافظ والقيادة العليا، وتحديد الأولويات).
5. التعرف على العوامل التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة.
6. إظهار دور مؤسسات القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في عملية التخطيط الاستراتيجي في المحافظة كشركاء في عملية التنمية.
7. صياغة العديد من الاستراتيجيات والمقترحات لتطوير واقع التنمية الاقتصادية وتعزيز بيئة الأعمال وتقديمها لأصحاب القرار في المحافظة.
8. التعرف على أثر وجود بيئة أعمال اقتصادية نشطة وفعالة في التخفيف من المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها محافظة بيت لحم (البطالة، الفقر، التهريب، التهرب، الإغراق، التضخم، وضعف التجارة الداخلية)

1.4 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة مما يلي :

1. زيادة وعي القيادة المحلية ممثلة بالمحافظ وأعضاء المجلس التنفيذي في المحافظة بالإضافة إلى أصحاب المصالح من القطاع الخاص والمجتمع المدني لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره وأهدافه وأهميته في إيجاد بيئة أعمال واقتصاد متينة في ظل التغيرات المحلية والإقليمية والدولية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون نجاح

- التخطيط الاستراتيجي والعمل على توفير كافة متطلبات نجاح الخطط الإستراتيجية اللازمة للوصول إلى تعزيز وتنشيط بيئة الأعمال في المحافظة.
2. وضع توصيات وتقديمها لأصحاب القرار في المحافظة للاستفادة منها في تنشيط بيئة الأعمال في بيت لحم بوجود الاحتلال أو عدم وجوده.
 3. تعد هذه الدراسة الأولى التي تستهدف محافظة بيت لحم للتأكيد على دور المحليات والمحافظة في النهوض بالاقتصاد المحلي وبالتالي الاقتصاد الكلي.
 4. إمكانية تعميم نتائج الدراسة على بقية المحافظات في حال نجاح هذه الدراسة بتغيير الواقع الموجود إلى الواقع المنشود.
 5. كما تكمن أهمية الدراسة في الموقع الإداري الذي يشغله الباحث، كونه مديراً للشؤون الاقتصادية والاجتماعية في محافظة بيت لحم والذي سيساعد في التطبيق العملي للإستراتيجية وسيوظف نتائج هذا البحث لخدمة محافظته وتحقيق التنمية الاقتصادية فيها.
 6. يمكن أن تساعد الدراسة عدة جهات في تحديد سياساتها ووضع استراتيجياتها واتخاذ قراراتها مثل:

1. مكتب محافظة بيت لحم.
2. القطاع العام.
3. القطاع الخاص.
4. المجتمع المدني.

1.5 أسئلة الدراسة

- تتمحور أسئلة الدراسة حول سؤال مركزي وعام وهو (ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم)؟ والذي يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :
1. من هي الجهة المؤهلة لقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة.
 2. ما مدى اهتمام مؤسسات المحافظة بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ وهل هناك ادراك لأهمية هذه العملية في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة ؟
 3. هل تمتلك مؤسسات المحافظة القدرة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي؟
 4. ما هي عناصر التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم؟
 5. ما هي العوامل المؤثرة والواجب توفرها لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة؟

6. ما هو دور مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في عملية التخطيط الاستراتيجي كشركاء لتعزيز وتنشيط بيئة الأعمال في المحافظة ؟
7. ما هي الاستراتيجيات والمقترحات لتطوير وتعزيز بيئة الأعمال وتقديمها لأصحاب القرار في المحافظة بشكل خاص والسلطة بشكل عام؟
8. ما هو تأثير وجود بيئة أعمال مناسبة في المحافظة على حل المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها؟

الفصل الثاني

2. أدبيات الدراسة

2.1 الإطار النظري

يهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصر التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وأهميته ومعوقاته وأوجه الاختلاف بين التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي.

2.1.1 التخطيط الاستراتيجي :

يوجد الكثير من التباين بين علماء ورواد الإدارة الإستراتيجية في تعريفهم لمفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث يعرفه [غنيم، 2001] على أنه عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والبرامج الزمنية المستقبلية وتنفيذها ومتابعتها، وهو الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد الموارد المتاحة وتوظيفها للوصول للأهداف المنشودة [خطاب، 1985]، في حين يرى [Bryson,2004] أن التخطيط الاستراتيجي جهد منظم لإنتاج القرارات الأساسية والإجراءات التي تشكل وتقود المؤسسة وتعتبر كمرشد حول ماهية المؤسسة، وماذا تعمل ولماذا تعمل ذلك. وبحسب [الدوري، 2010] فإن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك. ولعل ما ذكره [ثابت، 2006] في توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر من أشمل التعريفات وأكثرها وصفاً لهذه العملية وذلك من خلال عرضه لأربعة مرتكزات أساسية تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:

1. مستقبلية القرارات: حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي

ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط

الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجاً للمستقبل المرغوب وتحديد الوسائل المؤدية إليه.

2. التخطيط كعملية: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف

فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ

الإستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة.

3. التخطيط كفلسفة: يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على

الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم

استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4. التخطيط كبناء: يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

وبناءً على ما تقدم فإن مفكري التخطيط الاستراتيجي قد اجمعوا على أن التخطيط الاستراتيجي عملية تقوم على دراسة الواقع الحالي للمؤسسة وتحليل هذا الواقع لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص والمخاطر التي من شأنها أن تساعد أو تعيق المؤسسة في الوصول لأهدافها من خلال وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تسهم في اتخاذ القرارات المستقبلية.

ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل المدى في عدة أمور، حيث أن التخطيط طويل المدى يفترض أن الاتجاهات المستقبلية هي عبارة عن امتداد للوضع السابق دون حدوث تغير جوهري في اتجاه المتغيرات والظروف المحيطة، ويفترض بأن الأداء المستقبلي سيكون أفضل من الأداء في الماضي. أما التخطيط الاستراتيجي فلا يفترض أن يكون المستقبل دائماً أفضل من الماضي أو امتداد له وإنما يأخذ بعين الاعتبار الأهداف بعيدة المدى التي تواجه تحديات وظروف غير مستقرة، وكذلك فإن التخطيط طويل المدى يعالج فترة زمنية أطول من 5 سنوات تصل في مداها إلى عشرين عاماً أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يعالج الأهداف العامة في مدة ما بين 3_5 سنوات، وكذلك عملية التخطيط طويل المدى تتم بشكل دوري بينما عملية التخطيط الاستراتيجي مستمرة ومتواصلة [حمامي والشيوخ، 1995 ; الآغا وأبو جامع، 2010 ; عاشور، 2006].

وتتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من عدة مراحل متسلسلة ومتواصلة مشكّلة نموذجاً يستخدم في المنظمات الحديثة لنقلها من واقعها الحالي إلى الواقع المرغوب فيه، وفي هذا الإطار فقد أولى الكتاب والباحثون اهتماماً متزايداً لتحليل وتحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد اتفق [ماهر، 2009] و [خطاب، 1985] على العناصر الأربعة الأولى للتخطيط الاستراتيجي التالية:

1. مرحلة الإعداد للخطوة.
 2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية منها والداخلية وتحديد الفرص والقيود التي تفرضها العوامل الخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.
 3. تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها واختيار البديل الذي يعظم تحقيق الأهداف.
 4. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها على شكل برامج زمنية.
- وقد أضافت [خطاب، 1985] العنصرين التاليين للتخطيط الاستراتيجي :

5. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة.
6. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

2.1.2 أهداف و أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين الأهداف المتعددة للتخطيط الاستراتيجي، وسترکز هذه الدراسة على مجموعتين من الأهداف، مجموعة تتعلق بالأهداف التي من الممكن أن تحققها المؤسسات جزاء انتهاجها التخطيط الاستراتيجي، فقد ذكرت [خطاب،1985] مجموعة من الأهداف تتمثل في :

1. توفير إطار مرشد للإدارة في اتخاذ القرارات.
 2. زيادة قدرة الإدارة على السيطرة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
 3. تدني ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئة الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة وتحديد القيود التي تفرضها، واستتباط الأساليب والأدوات للتعامل معها، وتحديد الفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية أداء المؤسسات.
 4. تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون القرارات عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.
 5. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
- وأضاف [السكران،2010] أن عملية التخطيط الاستراتيجي تهدف إلى:

1. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
 2. صياغة وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها.
 3. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نجاح وتقديم المؤسسات.
- وقد تطرق [الدوري،2010] إلى هدف مهم للتخطيط الاستراتيجي حيث أنه :
- يساهم في التأكد من تحقيق الترابط بين رؤية ورسالة كل مؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

والمجموعة الثانية والمرتبطة بالأهداف التي من الممكن تحقيقها من انتهاج التخطيط الاستراتيجي لتعزيز وتنشيط بيئة الأعمال والاقتصاد المحلي :

1. تعزيز وتنشيط بيئة الأعمال والاقتصاد المحلي : يتم ذلك من خلال تهيئة الأسباب الملائمة لعمل القطاع الخاص لكي يستطيع القيام بدوره الطبيعي في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال [UN-Habitat,2004]:

2. إعادة توجيهه وتكامل الجهود التنموية للقطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إطار تشاركي لتكون أكثر فاعلية وملاءمة لتعزيز وتنشيط الاقتصاد المحلي.
3. إيجاد بيئة استثمارية محفزة ومشجعة للقطاع الخاص المحلي والأجنبي من خلال:
 1. وضع سياسات وأنظمة تعمل على تسهيل الإجراءات الحكومية الخاصة بتأسيس الشركات وبدء النشاط التجاري وتسجيل الملكية واستخراج تراخيص البناء.
 2. تطبيق كافة القوانين والتشريعات والحوافز التي تجذب المستثمرين.
 3. زيادة سبل الحماية القانونية للمستثمرين وحماية الملكية.
 4. تحسين أداء المحاكم وإعطاء المزيد من الاستقلالية للقضاء.
 5. تحديد أولويات الاستثمار وقضايا الاقتصاد المحلي.
 6. إجراء دراسات ومسوحات اقتصادية للقطاعات الواعدة والتي من الممكن الاستثمار فيها.
 7. تشجيع الاستثمار في توفير الخدمات الأساسية كأولوية من كهرباء وماء وشوارع وأماكن صحية وخدمات عامة وبعروض مغرية (المناطق الصناعية وحاضنات الأعمال).
 8. وضع استراتيجيات لتحديد وتقنين عمليات الاستيراد من الخارج بطرق رسمية لمنع عمليات إغراق الأسواق المحلية بالمنتجات الأجنبية.
 9. وضع خطط للقطاع الحكومي للقيام بدوره الطبيعي في توفير الرقابة على الأسعار ومنع عمليات الغش والتضخم ومنع عمليات التهريب.
 10. وضع سياسات مالية ونقدية مناسبة خاصة فيما يتعلق بالسياسات الضريبية، وتحسين الأداء التجاري عند التجار وبالتالي تقليل نسبة التضخم وزيادة التزام القطاع الخاص بدفع الضرائب المستحقة.
 11. صياغة استراتيجيات لدعم المنتجات المحلية باتخاذ استراتيجيات تركز على إحلال المنتجات المحلية بدل الأجنبية وتوفير المواد الأولية الداخلة في الصناعة بتكاليف أقل وهذا يسهم في توسع الشركات المحلية وزيادة إنتاجها وفتح فرص عمل جديدة واستيعاب أيدي عاملة والقضاء على البطالة وتقليل نسبة الفقر¹.
 12. انتهاج سياسات واستراتيجيات تنموية تسهم في تنظيم الأسواق وتحسين أدائه، وتحفز القطاع الخاص على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبالتالي المساهمة

1 ينص قانون ارثر الذي يربط بين معدل البطالة وبين الناتج المحلي الإجمالي على انه إذا تم خفض البطالة بنسبة 1 % فهذا يؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي بمقدار 3 % (مقالة للدكتور أميل خوري بعنوان القطاع الخاص ودوره في التنمية، 2007).

في حل مشاكل التجارة الداخلية.

13. المساهمة في توجيه قرارات الاستثمار من خلال:

1. التعرف على فرص الاستثمار الجديدة وتحديد سبل الاستفادة منها.
2. تحديد أفضل البدائل لتوفير الموارد وفق اعتبارات التكلفة والفائدة [الدوري، 2010].

2.1.3 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تركز هذه الدراسة على مجموعتين من المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي:

2.1.3.1 المعوقات العامة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات : تتعلق بالمعوقات التي قد

تواجه فكرة انتهاج التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والتي تضم: [الدجني، 2006]

1. عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
2. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
3. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
4. الاهتمام بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الأجل.

ويضيف [الفراء، 2003] أن من بين المعوقات أيضاً:

1. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط.
2. عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية.

ويضيف [السكرانة، 2010] لهذه المعوقات :

1. عدم توفر الالتزام الكافي لدى الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
2. الاعتقاد الخاطئ أن تحديد الأهداف والغايات كفيل بتحقيقها.
3. عدم وجود معايير واضحة لتقويم الأداء والرقابة على تطبيق الإستراتيجية.

وهناك معوقات عامة تنظيمية يمكن إيجازها كما يلي :

1. عدم وضوح الأهداف.
2. نقص الكفاءات الإدارية المحترفة.
3. التسويف في اتخاذ القرار (التعطيل). [الدهدار، 2006].
4. الانشغال بالمشكلات الروتينية. [السكرانة، 2010].
5. البيروقراطية.
6. إحباط الأفكار الجديدة وعدم التحفيز.

7. عدم كفاية البيانات.[السكرانة,2010].

2.1.3.2 المعوقات المحددة : وترتبط هذه المجموعة بالمعوقات التي من المتوقع أن تعيق انتهاج التخطيط الاستراتيجي لتعزيز وتنشيط بيئة الأعمال على المستوى المحلي والتي تضم : [قرش، 2007 ; وزارة التخطيط الكردستانية، 2011 ; UNHabitat,2004]

- الوضع السياسي المرتبط بوجود الاحتلال والاستعمار .
- عدم الإلمام بمفاهيم وعناصر التخطيط الاستراتيجي وعدم ممارسته من قبل المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- وجود ضعف في صياغة الرؤية في الجانب الاقتصادي وقلة اهتمام ودعم قادة كافة القطاعات الحكومية والخاصة والمجتمع المدني وقلة الحوافز المقدمة للموظفين والمشاركين في عملية التخطيط.
- قلة الدعم المالي وضعف الموارد.
- التغيير في المحافظين والحكومات والموظفين.
- ضعف البيئة الاستثمارية وبالتالي ارتفاع درجة المخاطرة للمستثمرين المحليين او الأجانب.
- صعوبة تحديد أهداف عملية وأولويات مشتركة وأنشطة عملية من قبل أصحاب المصالح .
- المركزية في السياسات والموارد.
- ضعف التزام الشركاء.
- عدم الاستفادة من الميزة النسبية لبعض المناطق.

2.2 الدراسات السابقة

لقد حظي التخطيط الاستراتيجي باهتمام الكثير من الدراسات السابقة وذلك لأهمية هذا الموضوع في عالم الإدارة الحديثة كونه أداة إدارية حديثة تستخدم لتحسين واقع المؤسسات والمنظمات والحكومات المحلية [Swinburn,2007;Swinburn et al.,2006;USAID,2006]. وقد تم استعراض الدراسات السابقة وفق ثلاثة محاور أساسية (أهمية التخطيط الاستراتيجي وممارسته، مراحل التخطيط الاستراتيجي ومكوناته، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته) :

2.2.1 الدراسات التي تناولت أهمية التخطيط الاستراتيجي وممارسته

ناقشت الكثير من الدراسات السابقة دور التخطيط الاستراتيجي وأهميته في حياة المؤسسات والحكومات وكذلك الدول بشكل عام، حيث تطرق [نصر، 1998] إلى دراسة للبنك الدولي حول " الاستثمار في التنمية" والتي أكدت على أن الدول التي حققت أفضل أداء للاقتصاد هي التي جمعت بين التخطيط الفعال للقطاع العام وبين تقادي الأسعار بالنسبة للاقتصاد بأكمله من خلال انتهاج السياسات اللازمة لذلك، وقد أكدت دراسة أعدها [UN-Habitat,2004] على أن التخطيط الإستراتيجي يبتعد عن مجرد اتخاذ القرار بشكل بدائي، وإنما يسمح للمناطق المحلية بالابتكار ومواجهة التحديات الاقتصادية واستغلال الفرص، وأشارت دراسة [Asamoah , 2006] إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على الأداء فهو يعظم التوجه الاستراتيجي ويعزز العمل الجماعي المؤسسي ويؤدي إلى فهم أفضل لأهداف المنظمة وتوجهها العام ويساعد في تسهيل تنفيذ أهداف المنظمة وغاياتها، وأضاف أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمة من القدرة على ضبط مواردها واستثمارها بطريقة أفضل، وتطرق دراستا [ردايدة، 2006 ; نصر، 1998] إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في عملية التنمية حيث أن عدم وجود تخطيط استراتيجي يقوم على أساس علمي يؤدي إلى التخبط والعشوائية التي لا تحقق التنمية للمجتمعات.

وأثبتت دراسة [USAID,2006] أن للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الاقتصاد المحلي دور فعال في تنظيم الموارد المحلية وإيجاد فرص عمل وزيادة مستوى حياة السكان وهذا ما أكدته دراسة [Vasilache And Bunyan, 2006] التي ذكرت أثر تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في عملية التنمية بأنها تساهم في زيادة الدخل وإيجاد فرص عمل وتحسين الظروف الصحية وتحسين العلاقة بين مختلف المجموعات المشاركة في المجتمع وزيادة مستوى الثقة في المجتمع وتحقيق المساواة، وأوصت دراسة [Wong et al.,2006] بضرورة الانتقال من انتهاج الإدارة العادية إلى الإدارة الإستراتيجية كونها تساهم في تحسين القدرة للتعامل مع المتغيرات وتحسين الأداء.

2.2.2 الدراسات التي تناولت مراحل التخطيط الاستراتيجي ومكوناته:

من أهم الدراسات التي تطرقت إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي في تنمية الاقتصاد المحلي دراسة [D.Woods, N.D] ودراسة أعدها [البنك الدولي وآخرون، 2004] والتي اتفقت معها دراسة [USAID,2006] التي أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي لتنمية الاقتصاد المحلي يحوي على عدة عناصر مشكلة أنموذجاً يمكن استخدامه للوصول إلى تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية وهي:

1. **الموافقة على البدء بنشاطات التخطيط الاستراتيجي (مرحلة الاستعداد):** والتي تحدد هل سيتم إتباع منهجية إستراتيجية أم لا؟ وهذه المرحلة تبدأ من توفير الدعم والتمكين للحكومة المحلية كون ذلك يعتبر صميم عملية التنمية الاقتصادية وبما تمثله الحكومة المحلية من حلقة وصل بين الحكومة المركزية والمواطنين على المستوى المحلي وهي من تتولى عملية إدارة التخطيط، حيث يقوم حاكم الولاية أو المحافظ بإعلان البدء بالعملية والذي يعطي الصفة القانونية للبدء في عملية التنمية ويحدد المشاركين من أصحاب المصالح في عملية التخطيط مع التأكيد على ضرورة الالتزام من الجميع بتنفيذ المهام الموكلة إليهم، والتأكد من قدرة المؤسسات على القيام بالأعمال الموكلة إليها .

[Beyer et al.,2003 ; Vasilache And Bunyan , 2006; Luo And Shen,2008]

وأكدت دراسة [Swinburn,2007] على ضرورة إيجاد إطار قانوني وشرعي ودعم سياسي لعملية التخطيط الاستراتيجي في التنمية، وأشارت دراسة [Capkova,2007] أنه من الضروري قيام شراكة بين القطاع الخاص والعام والمجتمع المدني والعمل على تعزيزها، على اعتبار أنها الأقطاب الأساسية للتنمية الاقتصادية، وتناولت دراستا [Vasilache And ; Academic Writing Tips,2011] و [Bunyan,2006] إلى أن مشاركة أصحاب المصالح تسهم في إيجاد آراء متطورة وتصور واضح حول الحاجيات المحددة للمجتمع كونها تعرض أكثر من وجهة نظر لهذه الحاجيات وتسهم في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية وتساعد في زيادة الثقة بين الشركاء وبالتالي زيادة الالتزام في تنفيذ الاستراتيجيات، وأجمعت الدراسات إلى أن احد أهم عناصر نجاح التخطيط الاستراتيجي للتنمية هو الالتزام من قبل شركاء العملية التنموية في مرحلتها التخطيط والتنفيذ والمتابعة بما فيهم القادة المحليين (حاكم الولاية) حتى يتم حل كافة القضايا الإستراتيجية والوصول للأهداف المرغوبة، حيث أن وجود قياديين محليين يأتون بالعزم، والمصادقية والقدرة على توحيد جميع ذوي الشأن من شأنه أن يعزز بناء الثقة بين أصحاب المصالح ويدعم نجاح التخطيط الاستراتيجي في عملية التنمية [البنك الدولي، 2001; Halla,2007 ; Graff ,2010 ; USAID,2006].

وأما فيما يخص تقييم قدرة المؤسسات المشاركة في عملية التخطيط اللازمة لإحداث تنمية اقتصادية فقد أفادت الدراسات إلى انه لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي لا بدّ من التغيير المؤسساتي لتعزيز قدرتها على المواصلة، ويأتي ذلك من خلال إجراء عملية تقييم للمؤسسات قبل البدء في عملية التخطيط لفهم

ومعرفة إمكاناتها وإجراء التغيير المطلوب [Wong et al.,2006 ; Graff, 2010].

وقد تطرقت بعض الدراسات إلى دور اللامركزية الفعال في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية الاقتصادية المحلية وأكدت دراستا [USAID,2006; Capkova,2007] أن الانتقال من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق من شأنه أن يؤدي إلى تشجيع التنمية الاقتصادية المحلية عن طريق إيجاد ظروف مناسبة لدعم أعمال القطاع الخاص وكذلك إعطاء الحكومات المحلية مرونة في الحكم العام وإدارة شؤونها وأصولها دون المركزية بما فيها الأمور المالية (الأصول الرأسمالية، والأراضي وحرية الحركة) وأشارت دراسة [Wong et al.,2006] ودراسة [Luo And Shen,2008] إلى أن العديد من المدن الصينية ما زالت متأثرة بفكرة التخطيط المركزي الذي يتصف بعدم المرونة وعدم الاستجابة الكافية وعدم مشاركة الجمهور وقلة الصلاحيات الممنوحة للحكومات المحلية، وهذا ما أكدته دراسة [Vu,2008] وهو أن التخطيط في معظم الحكومات المحلية الفيتنامية يتصف بالمركزية والذي أدى إلى أن تكون معظم الأنشطة الاقتصادية تحت سيطرة السلطة المركزية وبالتالي تحكم الدولة في الموارد المالية والبيئية والسياسة المالية والمصادر السياسية والمعلومات وغيرها مما يؤدي إلى عدم الكفاءة الاقتصادية ووجود تدني لنوعية الحياة وزيادة حدة الفقر، وفيما يخص توفر الإمكانيات الكافية لنجاح التخطيط الاستراتيجي فقد أشارت الدراسات أنه بالرغم من وجود ضعف في الموارد أحيانا إلا أن التخطيط الاستراتيجي الفعال من شأنه أن يشجع الاستخدام الكفء للموارد الشحيحة مع ضرورة توفير الموارد المالية والفنية اللازمة لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي [البنك الدولي،2001 ; D.Woods, N.D ; 2001 ; Halla,2007;]

2. تنظيم قوى العمل بين القطاع الخاص والعام والمجتمع المدني (أصحاب المصالح) لتوجيه الدعم نحو التنمية الاقتصادية:

أشارت دراسة [D.Woods, N.D] أنه بالتخطيط الاستراتيجي يمكن ان يتم بناء توافق في الآراء بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني على القضايا الإستراتيجية الذي من شأنه دعم تنفيذ الخطة وزيادة الوعي العام والدعم الشعبي وبالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية، وقد عرّفت دراسة [Wong et al.,2006] أصحاب المصالح بأنهم (الحكومات المحلية، الهيئات الحكومية، المنظمات الدولية، النقابات) وناقشت دراستا [Beyer et al.,2003 ; Vasilache And Bunyan , 2006] أصحاب المصالح بصورة تفصيلية أكثر بحيث تضمنت : المؤسسات الحكومية والشبه حكومية (المقاطعات، البلديات، الجامعات والكليات، الصحة، الخدمات العامة) والمجتمع المدني (المجموعات الدينية والحقوقية والشبابية، وحماية البيئة، ذوي الاحتياجات الخاصة، الفقراء والمهمشين والعاطلين عن العمل، والمجموعات النسائية، الأيتام والأرامل) القطاع الخاص (رجال الأعمال، غرفة التجارة، المؤسسات التجارية، الأعمال الصغيرة، البنوك والخدمات، الإعلام والجامعات الخاصة) وأشارت دراسة [البنك الدولي وآخرون،2004 ; Academic Writing Tips,2011; Beyer et al.,2003] إلى انه عند تشكيل فريق التخطيط يجب أن تُراعى الموازنة في النوع الاجتماعي وأعمار المشاركين وأن يغطي كافة المواقع الجغرافية على المستوى المحلي

ويحوي العدد الكافي لتمثيل كافة الشرائح والقطاعات من ذوي الخبرة والكفاءة من مخططين وحقوقيين وخبراء اقتصاديين وماليين وباحثين ممن يتوافر فيهم مهارات جيدة في التعامل مع الآخرين، وأضاف [Wong et al.,2006 ; Vasilache And Bunyan , 2006] انه من الضروري توضيح دور كل منهم بدقة لضمان نجاح التخطيط الاستراتيجي وذلك للابتعاد عن التضارب بين المصالح من خلال ميسر عملية التخطيط الذي يقوم بهذا الدور من خلال التنسيق والتواصل والتفاوض بينهم، مع التأكيد على إعطاء أصحاب المصالح الفرصة الكافية ليكونوا شركاء في التخطيط وليسوا متلقين له [Graff , 2010].

3. العمل على توفير المعلومات اللازمة للتخطيط :

أشارت دراسة [Vasilache And Bunyan , 2006] أنه يجب دعم عملية تقييم الاقتصاد المحلي بالمعلومات اللازمة بما فيها تجميع البيانات الأولية والثانوية، وأضافت دراستا [D.Woods, Tips,2011] [N.D; Academic Writing] أن هناك حاجة إلى توفر البيانات الديموغرافية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية الدقيقة لتحديد الاتجاهات وتحديد نقاط القوة والضعف في المجتمع وينبغي للبيانات أن تتضمن معلومات عن الدخل وعدد السكان، العمالة والأجور، والأعمال التجارية، وخدمات المرافق العامة والشوارع والطرق السريعة، وخدمات النقل والقوانين الاقتصادية الموجودة والاضطلاع على ميول المستهلكين وأذواقهم والتعرف على تركيبة المجتمع والثقافات الموجودة فيه، والتعرف على التكنولوجيا المستخدمة ورصد احتياج أفراد المجتمع من عمال وإداريين للتدريب على هذه التكنولوجيا، وأن تحوي المعلومات على الموارد البشرية والطبيعية المتوفرة، ذلك لإفادتها في تحديد أي نوع من التنمية الاقتصادية يحتاجها المجتمع وينبغي متابعتها. حيث أن قلة البيانات الاقتصادية على المستوى المحلي يؤدي إلى عدم نجاح خطة تنمية الاقتصاد [Capkova,2007].

4. إدارة عملية التحليل الاستراتيجي: تعكس هذه العملية رؤية التنمية الاقتصادية المحلية من خلال عملية تحليل البيئتين الداخلية والخارجية والتركيز على القضايا الأساسية، وذلك لتقليل أثر التغيرات غير المتوقعة والاتجاهات الاقتصادية المتذبذبة، ومن خلال عملية التحليل الاستراتيجي يتم التعرف على الوضع الحالي للمؤسسة للمساهمة في إنجاح عملية التخطيط للتنمية حيث أن الإستراتيجية التي لا تقوم على معرفة الوضع الحالي عرضة للفشل [الجوارين، 2010 ; Capkova,2007].

وأشارت دراسة [Triad Associates ,2011] ودراسة [Academic Writing Tips,2011] أن الاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وما ينجم عنها من تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات يساهم في تحديد القضايا الإستراتيجية التي تؤثر على المجتمع وبالتالي تحديد الأولويات المحلية والتي تعتبر من مراحل وثمار التخطيط الاستراتيجي وذلك لتخصيص الموارد اللازمة لها بعناية، وأضافت دراسة [D.Woods, N.D; USAID,2006] أنه يجب على المجتمع وضع قائمة الأولويات التي تساهم في حدوث التنمية الاقتصادية وذلك بسبب أن الموارد المتاحة للحكومات المحلية والمجتمع المدني أقل من المطلوب وبالتالي تنفيذ الأكثر حاجة وإلحاحاً، وأشارت دراسة [Swinburn,2007] إلى ضرورة

التركيز على الاستثمار حسب الأولوية الواردة في خطة تنمية الاقتصاد المحلي، وأضافت انه يجب المرونة مع كل الفرص والتحديات التي قد تواجه خطة التنمية، وأشارت دراستا [Capkova,2007; USAID,2006] أنه يجب التركيز على الميزة النسبية للمنطقة كونها تعتبر من معززات الاستثمار المحلي والأجنبي، وتطرق بعض الدراسات إلى الوضع السياسي كعامل مؤثر على إحداث التنمية حيث أشارت دراسة [الأغا وأبوجامع، 2010] إلى أن التنمية الإستراتيجية مرتبطة بالوضع السياسي الذي يمثل البيئة الخارجية وأن عدم الاستقرار السياسي يترتب عليه تشنيت التنمية الاقتصادية برمتها.

5. وضع رؤية مستقبلية للاقتصاد المحلي والانتقال به من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه:

أشارت دراسة [Rroji And Wilson ,2006] إلى أن الرؤية توضع من قبل لجنة تخطيط متخصصة بعد عملية استمزاغ آراء الفاعلين في المجتمع والمؤثرين فيه بحيث تعطي المواطنين والحكومة المحلية فكرة واضحة حول ما ينبغي القيام به مستقبلا وكيفية تركيز طاقاتها ومواردها للوصول إلى هناك وأشارت دراسة [Swinburn,2007] أن الرؤية غير الواقعية تعتبر من الإشكاليات التي تواجه عملية التنمية وأكد [مكحول، 2007] أن غياب رؤية سياسية واضحة لشكل ومستقبل الاقتصاد الفلسطيني وما يترتب على ذلك من ضعف واضح في مجال رسم وتنفيذ السياسات الاقتصادية يجعل من الصعوبة بمكان حدوث تنمية اقتصادية فلسطينية لذا لا بدّ من وضوح أكثر في الرؤية الاقتصادية لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

6. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات:

تشير دراسة [Triad Associates ,2011] أنه بتحديد الأهداف والسعي لتحقيقها يتم تحقيق رسالة ورؤية المجتمع على أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق وأشارت دراسة [الأغا وأبوجامع، 2010] أنه يتوجب على الإدارة الاقتصادية الفلسطينية أن تبني وتطور منظورا اقتصاديا يوضح فلسفتها والأهداف الاقتصادية المرجوة والخطوط العريضة التي توضح تخصص أدوار القطاعين العام والخاص، وكذلك يجب أن تتضح في هذا المنظور أبعاد الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية الإستراتيجية والخطط واختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وهذا ما أكدته دراسة [D.Woods, N.D] حيث أشارت إلى ضرورة تحديد بدائل التنمية الاقتصادية لمتابعتها واختيار البديل المناسب الذي يساهم في حدوث التنمية الاقتصادية، وتوصلت دراسة [Vu,2008] إلى انه عندما يتم صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بالنظر للأهداف الجماعية فإنه تقل فرصة وضع خطط لا تستجيب لمطالب المجتمع ولا تتناسب مع احتياجاتهم و أما فيما يخص البدائل الإستراتيجية فقد استعرضت دراسة [D.Woods, N.D] بدائل التنمية الاقتصادية والتي تحوي مجموعة متنوعة من الطرق بما في ذلك: زيادة النشاط الاقتصادي من الأعمال القائمة وجذب قطاع الأعمال والصناعة من خارج المجتمع المحلي، وتشجيع الأعمال الجديدة والصناعة لتشكيل داخل المجتمع، وأكدت إلى أن الشيء المهم بالنسبة للمجتمع معرفة ما هي البدائل المتاحة ومن ثم اختيار البديل الذي يتناسب مع وضعهم، أما فيما يخص السياسات فقد أشارت دراسة [سماحة، 2005] أن الحكومة المصرية قامت بالربط بين السياسات الاقتصادية وخطط التنمية العمرانية المكانية من خلال إستراتيجية التنمية والتعمير بالجمهورية حتى عام ٢٠١٧

وذلك لتحقيق عدد من الأهداف منها الحفاظ على موارد الثروة النادرة وغير المتجددة مثل موارد الطاقة والموارد المائية، والحفاظ على الأراضي الزراعية والحد من التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية بين الأقاليم والتركيز الشديد للأنشطة الاقتصادية وتدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني تجاه الأسواق الخارجية بتعزيز المراكز الإنتاجية والتجارية ذات المزايا النسبية والتنافسية في مختلف أقاليم الجمهورية، لذا فمن الضروري تحديد السياسات وتوضيحها سواء على المستوى الكلي (السياسة المالية والنقدية، الدخل والأجور، التجارة والاستثمار وغيرها) أو على المستوى القطاعي (السياسات الخاصة بالصناعة والزراعة والسياحة وغيرها) [نصر،1998]، ومن الضروري أن يكون هناك وعي كامل بالسياسات حيث أشارت دراسة [Vu,2008] إلى أن ضعف الوعي المحلي في السياسات والقوانين والأنظمة الموجودة هو من الإشكاليات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لتنمية المجتمعات المحلية.

7. **وضع خطة إستراتيجية لتنمية الاقتصاد المحلي** والتي تحدد احتياج الموارد اللازمة لخطط العمل وتجميعها في خطة إستراتيجية واحدة وذلك حتى يتم توزيع الموارد المتاحة بالشكل المطلوب، ويجب أن توازن الخطة بين متطلبات نجاحها والإمكانيات المحلية المتاحة وكذلك بين حاجات المجتمع وحاجات ورغبات الممولين [USAID ,2006].

وبينت دراسة [نصر، 1998] ضرورة صياغة خطة عمل تفصيلية، وهذا ما أكدته دراسة [الجوارين، 2010] التي أشارت إلى أن من أسباب عدم نجاح الإستراتيجية في محافظة البصرة مثلا هو تضمناها للخطوط العامة وعدم تناولها التفاصيل المطلوبة للوصول لتحقيق الأهداف.

8. **التطبيق والرقابة والتحديث المتواصل للخطة:**

حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم وأصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي لأنه بنجاحها تنجح الخطة الإستراتيجية وقد أظهرت دراسة [Swinburn,2007] إلى أن عملية صياغة الاستراتيجيات وتصميمها أمر سهل والصعوبة تكمن في تطبيق هذه الاستراتيجيات وأشارت دراسة [D. Woods, N.D] بأنه ينبغي أن تكون الخطة الإستراتيجية مرنة للسماح بحل المشاكل التي ستنشأ واستيعابها وتهيئة الظروف الملائمة لذلك.

9. **توثيق الخطة :** أشارت دراسة كل من [نصر،1998 ; Capkova,2007 ; Triad Associates ; 2011,] إلى أهمية توثيق الخطط الإستراتيجية لما لها من دور في جلب الدعم المالي للحكومة المحلية فضلا عن الأهداف وخطط العمل التي تعرضها، لذا فهي خطوة هامة ونهائية في عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي، وأكدت دراسة [Beyer et al.,2003] على ضرورة نشر الخطة الإستراتيجية والإعلان عنها في الإعلام المحلي بهدف تعريف المجتمع المحلي بالإستراتيجية من أجل مشاركة أصحاب المصالح في تحسينها ومراجعتها باستمرار، وكذلك فقد تطرقت بعض الدراسات إلى ضرورة تطابق الخطة الإستراتيجية المحلية مع الخطة الإستراتيجية العامة للحكومة المركزية [Vasilache And Bunyan , 2006].

2.2.3 الدراسات التي تناولت متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته :

"من خلال عملنا الذي نقوم به حول العالم وجدنا أن طرق التخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية يمكن أن تواجه قصوراً في تنفيذها وتقدمها، بل وتفقد الزخم أو في أسوأ الأحوال لا تبدأ أساساً " (جولولات كيببيد منسق المشروع (Local Economic Development (LED)) في برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية)، ومن هنا بدأ الاهتمام بهذا المحور كونه يشكل أساساً يجب العمل عليه لنجاح التخطيط ، وقد أوضحت دراسة أجرتها [UN-Habitat,2001] أن الأبحاث الحديثة التي تناولت التنمية الاقتصادية المحلية تشير إلى أن المؤسسات القوية تُعد شرطاً أساسياً لنجاح العملية، وأنه على الحكومات أن تتأكد من تحقيقها لثلاثة مبادئ للتنمية الاقتصادية المحلية، هي:

1. أن دعم وتشجيع المؤسسات والإستراتيجيات الناجحة يجب أن يوائم ما بين مفاهيم الحوكمة وبين الثقافة المحلية، وذلك حتى يكسب الشرعية، والقبول من قبل الأفراد.
2. ضرورة وجود إطار واضح لإجراءات اتخاذ القرارات الحكومية وتطبيق القوانين.
3. الاستقرار السياسي، لتجنب الأخطار وتجنب ارتفاع تكاليف الإنتاج، مما يحتم وجود إطار واضح من القوانين والإجراءات الحكومية.

وقد أشارت دراسة أجراها [UN-Habitat,2004] أن الفهم الدقيق للتخطيط الإستراتيجي، والتنمية الاقتصادية المحلية هما الأساس لنجاح عملية تنمية الاقتصاد المحلي حيث أن ضعف أساليب التخطيط وعدم الإلمام بها يسهم في فشل العملية التخطيطية خاصة في مرحلة التنفيذ [Luo And Shen,2008] وأشار سميث وهو أحد علماء الاقتصاد في كتابه "بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم " أن عناصر التنمية تعني استحداث تغييرات في المجتمع واتباع سياسات اقتصادية تحقق التراكم الرأسمالي الذي يقوم على أساس الادخار ومحاربة الفساد وتحقيق التقدم الفني والتقني من خلال تقسيم الأعمال ورفع الكفاءة الإنتاجية [ردايدة، 2006]، وقد أشارت دراستا [UN-Habitat, 2004 ; Vu,2008] إلى ضرورة وجود حكم رشيد يستند لنظام يعتمد مبدأ العدالة والشفافية المالية وفتح المجال أمام الجميع للاطلاع على الإستراتيجية ومشاركة كافة المستويات في اتخاذ القرارات من شأنه أن يساهم في تحقيق استراتيجيات التنمية المحلية، كما أضافت دراسة [Luo And Shen,2008] أنه من أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي ضعف التعاون والشراكة بين أصحاب المصالح الذي يؤثر على بناء الثقة بينهم، وكذلك عدم واقعية الخطط وصعوبة تنفيذها لذا فمن الضروري أن تقوم المحافظات أو المقاطعات بلعب دور أكبر في عملية التنسيق والتعاون وعدم اكتفائها فقط بإعطاء الأوامر والتعليمات وأن تقوم بتشكيل فريق تخطيط يضم أصحاب المصالح لوضع رؤية تنموية فعالة واقعية تحقق الأهداف التنموية المطلوبة، وأضاف [Swinburn,2007] أن البيروقراطية الزائدة من شأنها إعاقة عملية التخطيط وبالتالي عملية التنمية، وأشارت دراسة [Vu,2008] أن ضعف التنسيق الأفقي

والعمودي بين الدوائر والسلطات المحلية يؤدي إلى الكثير من المعوقات لفاعلية وكفاءة وضع وتنفيذ الخطط وبالتالي وجود مشاكل اجتماعية مثل التشرذم والفقير، والبيئة السيئة والانتهاكات المحلية التي تواجه المخطط. وهناك جانب آخر غاية في الأهمية تطرقت إليه دراسة [الضمور،2008] وهو إيجاد نظام تحفيزي مناسب من أجل تحفيز الموظفين والعاملين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بجدارة.

وقد توصلت دراسة أجريت في 9 مدن في أمريكا اللاتينية على أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على دعم القادة السياسية للتخطيط وعلى قدرة المؤسسات المشاركة في عملية التخطيط وعلى قوة ومصداقية الشراكة بين أصحاب المصالح وعلى مدى الشفافية في تطبيق القوانين والأنظمة المحلية على الجميع [Steinberg,2010] ، واتفقت دراسة [البنك الدولي،2001] [Swinburn,2007] ودراسة [الضمور،2008] ودراسة [شقورة،2010] أنه لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في التنمية من الضروري بناء القدرات والتدريب وزيادة المهارات الإدارية للكادر البشري والاستثمار فيه والاستفادة من تجارب الآخرين والاهتمام بالتعليم والاستفادة من التكنولوجيا وبالتالي ضرورة تزويد المؤسسات الحكومية بطواقم إدارية مؤهلة للقيام بأعباء التخطيط الاستراتيجي بشكل علمي.

2.3 آفاق التخطيط الاستراتيجي لتعزيز وتنشيط بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم:

تهدف عملية تعزيز وتنشيط بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم إلى تطوير مستقبل المحافظة الاقتصادي ومستوى حياة المجتمع وذلك من خلال قيام الشركاء من القطاع العام¹ والخاص² الذي يمثل بيئة الأعمال بالإضافة إلى المجتمع المدني³ بالعمل الجماعي لتوفير ظروف أفضل لتحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة فاعلة في تعزيز وتنشيط بيئة الأعمال في المحافظة لتدعيم وتحسين قدرتها الاقتصادية على المستوى المحلي وتحسين مناخ الاستثمار وزيادة الإنتاجية والقدرات التنافسية للأنشطة والمشروعات المحلية وللمستثمرين والعمال لما لذلك من دور مهم في تحسين مستوى حياة المواطنين وتوفير فرص عمل لهم ومكافحة الفقر من خلال التعامل استراتيجياً مع اقتصاديات السوق المتغير والاستعداد لهذا التغير [البنك الدولي وآخرون، 2004].

ويمثل التخطيط الاستراتيجي مفتاح تطبيق الاستراتيجيات في تسخير المزايا المحلية للعملية التنموية، ومحافظة بيت لحم تزخر بالكثير من المزايا التي من الممكن استغلالها لتعزيز بيئة أعمالها مشكّلة عناصر جذب للمستثمرين ومساهمة في توليد فرص استثمارية مناسبة إذا ما تم استغلالها وتطويرها والترويج لها بالطرق السليمة خصوصاً في مجال السياحة الدينية والتركيز على القطاعات الاقتصادية القوية الموجودة التي تساعد على تنوع الدخل، إضافة إلى امتلاكها موارد طبيعية مثل الينابيع والحجارة فهي من أغنى مناطق الضفة في هذا المجال وبالتالي فإن استغلال هذه الميزة النسبية للمحافظة ممكن أن يسهم في تطبيق إستراتيجية تنموية اقتصادية حقيقية وتصبح مثلاً يحتذى به على مستوى محافظات الوطن [أوتشا، 2009; حنانيا، 2011].

وقد يتحقق تعزيز وتدعيم الاقتصاد المحلي من خلال تبني إستراتيجية يتراوح إطارها الزمني بين ثلاث إلى خمس سنوات لتنفيذها، وقد تم إيجاز مراحل التخطيط الاستراتيجي وفقاً للعديد من الدراسات الدولية والعربية التي مارست التخطيط في مجال التنمية الاقتصادية في عدة مراحل أساسية تضم (مرحلة تضافر الجهود، مرحلة تقييم الاقتصاد المحلي، مرحلة وضع الإستراتيجية، مرحلة التنفيذ ومرحلة المراجعة) مع التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال عملية مرنة تتطور

1 القطاع العام : النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات [الشقاوي، 2002]

2 القطاع الخاص : النشاطات الاقتصادية القائمة على الملكية الخاصة سواء كانت ملكية فردية أم ملكية جماعية، المصدر السابق.

3 المجتمع المدني : مجموعة واسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الربحية التي لها وجود في الحياة العامة وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم أعضائها أو الآخرين، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية أو علمية أو دينية أو خيرية (<http://web.worldbank.org>).

كلما اقتضت الظروف لذلك وقد يستمر تنفيذ إحدى المراحل بالتوازي مع مرحلة أخرى وفقاً للاحتياجات المحلية [البنك الدولي، 2001؛ البنك الدولي وآخرون، 2004؛ وزارة الحكم المحلي، 2011؛ UNHabitat، 2004؛ USAID، 2006؛ Swinburn et al.، 2006].

2.3.1 مراحل التخطيط الاستراتيجي :

2.3.1.1 تنظيم الجهود :

أولاً : الاستعداد :

يتطلب تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة تضافر الجهود الحكومية والقطاع الخاص والقطاعات غير الحكومية في إطار التأكيد على اعتماد التخطيط الاستراتيجي أساساً لوضع استراتيجية تنموية محلية تقوم على الشراكة مع كل هذه القطاعات وتحديد أدوار أصحاب المصالح بدعم من القيادة السياسية لهذه العملية والالتزام بها وهذه المرحلة تحتوي على الخطوات التالية :

1. تحديد المؤثرين في الاقتصاد المحلي للمحافظة¹ : تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي

بتحديد قائمة بأسماء الأفراد والمؤسسات العامة والأنشطة الاقتصادية الرسمية وغير الرسمية والمنظمات المهنية ومراكز البحوث والتدريب ومؤسسات المجتمع المدني التي تؤثر في الاقتصاد المحلي.

2. بناء فريق للتخطيط الاستراتيجي: تقوم الجهة المعنية بقيادة عملية التخطيط الاستراتيجي

والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً بتفويض المسؤولية إلى إدارة معينة أو إلى هيئة متخصصة سواء كانت من القطاع الخاص أو العام للقيام بتشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي الذي سيتولى مسؤولية قيادة التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة وإدارتها، ومن الضروري أن يضم فريق التخطيط مجموعة متنوعة من النساء والرجال من مختلف الأعمار بشكل يغطي كل المناطق الجغرافية والمواقع في المحافظة من ذوي الخبرة والكفاءة من مخططين وحقوقيين وخبراء اقتصاديين وماليين وباحثين ممن يتوافر فيهم مهارات جيدة في الاتصال والتعامل مع الآخرين للمساهمة في وضع الخطط اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية في المحافظة، ويسند إلى فريق التخطيط المهام التالية :

1. إجراء تقييم مؤسسي للمؤسسات المشاركة في عملية التخطيط : تعد كفاءة

المؤسسات المحلية (الحكومية والخاصة والمدنية) أحد العوامل الرئيسية في نجاح

¹ المؤثرين : هم الأشخاص أو الجماعات أو المؤسسات أو الاتحادات أو غيرهم ممن يتوقع تأثرهم أو تأثيرهم سلباً أو إيجاباً بعملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة [وزارة الحكم المحلي، 2011].

التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتطلب إجراء عملية تقييم لواقع المؤسسات المشاركة من حيث وضوح هيكلها ووضوح المسميات الوظيفية والأدوار والمسؤوليات وتقييم إمكانياتها المادية والبشرية والفنية والعوامل التي تؤثر في الأداء من أجل العمل على رفع كفاءة هذه المؤسسات لكي تكون قادرة على المساهمة في التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال واقتصاد المحافظة.

2. تشكيل مجموعات محلية من مدراء الدوائر الحكومية وممثلي اتحادات القطاع الخاص والنقابات المهنية العاملة في المحافظة لمراقبة عملية تعزيز بيئة الأعمال: تساهم هذه المجموعات في ضمان إستراتيجية ناجحة من خلال قيامها بمسؤوليات مهنية وفنية وسياسية تتعلق بالأمر التي تؤثر على تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية.

3. التنسيق بين مختلف الاستراتيجيات وبرامجها التنفيذية لضمان حسن استخدام الموارد المحدودة وتجنب ازدواجية الجهود المبذولة وزيادة الأثر الكلي لهذه الجهود في إطار تكاملي بين الاستراتيجيات والخطط المحلية وكذلك الوطنية للحد من التضاربات بينها في التعامل مع القطاعات الاقتصادية المختلفة.

4. تحديد الأولويات وتحقيق التوازن بين الاحتياجات المحلية بوضع آليات فنية واتخاذ القرارات المحلية لتحديد هذه الأولويات وتنسيق الاستثمارات بالتنسيق مع الجمهور من أصحاب المصالح.

ثانياً: تحديد المشاركين¹ : تعتبر عملية تحديد المشاركين من أهم أنشطة عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال محافظة بيت لحم لأنها تساعد في تحقيق تمثيل شامل ومشاركة فاعلة لمختلف قطاعات وشرائح المجتمع المحلي، ويتم تحديد المشاركين من المؤثرين والممثلين عن فعاليات وشرائح المحافظة المختلفة بما فيهم قيادة المجتمع المحلي من محافظة وبرلمانيين ورجال أعمال ومدراء مؤسسات وشخصيات اعتبارية، وذلك بناءً على المصالح المتوقعة لكل مشارك والمساهمات الرئيسية المحتملة لصاحب العلاقة، مع ضرورة تحديد أهمية ودور المشارك في إنجاح عملية التخطيط وتحقيق مخرجات الخطة، وتحديد المرحلة التي سيتم إشراكه فيها وكيفية مشاركته.

ويتركز دور الشراكة في رسم رؤية لاقتصاد المحافظة وصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات اللازمة لذلك، وإعطاء الصفة الشرعية لمخرجات الخطة ومتابعة انجازات فريق التخطيط فيما يتعلق بتنفيذ الخطة وتحقيق أهدافها، حيث أكد البنك الدولي أن ضعف المشاركة المجتمعية سبب في فشل الكثير من محاولات التنمية الاقتصادية

1 تعرف الشراكة على أنها عملية يقوم أصحاب المصالح من خلالها بالتأثير والاشتراك في الرقابة على مشروعات التنمية والقرارات والموارد التي تؤثر فيها [البنك الدولي، 2001].

في البلدان النامية، وبالتالي عدم الاستفادة من مزايا المشاركة وفقد الثقة في الإدارة العامة مما يؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال، وأكدت دراسة أجريت في رفح جنوب قطاع غزة أن 95 % من المستجوبين يعتقدون بضرورة أهمية المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية [البنك الدولي، 2001; ALjazzar, 2008; Capkova, 2007].

أهمية الشراكة في عملية التخطيط الاستراتيجي [البنك الدولي وآخرون، 2004، 1]:

تعتبر الشراكة العامل الأساسي المؤثر في التخطيط الاستراتيجي، وذلك لأنه بالشراكة يتم الوصول إلى:

1. المصداقية والعدالة والشفافية أمام الجمهور للاشتراك في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 2. الفعالية : تسهم الشراكة في تفهم الاحتياجات الاقتصادية الحقيقية خاصة عندما يشترك المستفيدون أنفسهم في هذه العملية وبالتالي التغلب على عدم المقاومة وانعدام الثقة.
 3. الكفاءة : تسهم الشراكة في حشد موارد أصحاب المصالح وتخصيصها بكفاءة لدعم وتشجيع الاستثمار.
 4. إضفاء المشروعية على عملية التخطيط والمساعدة في عدم تسييس التنمية المحلية.
 5. توسيع نطاق الدعم لإستراتيجية تعزيز بيئة الأعمال والتنمية الاقتصادية في المحافظة وتشجيع ثقة المستثمرين المحليين والخارجيين.
 6. تشجيع أصحاب المصالح وتحفيز الشركاء على المضي قدماً في هذه العملية وبالتالي تحقيق مصالحهم جميعاً وحل الإشكالات الاقتصادية.
 7. تشجيع الجهود التطوعية على تقديم الدعم لبرامج تنفيذ الإستراتيجية المحلية للمحافظة.
 8. تخطيط أفضل ونتائج مستدامة والبعد عن الفردية في اتخاذ القرارات.
- ويتوقف نجاح الشراكة لتحقيق التنمية الاقتصادية على مدى تطبيق اللامركزية² والتي تتجسد في تفعيل دور المؤسسات المحلية من قطاع حكومي وقطاع خاص³ بإسناد مهام إدارية وتموية لها تزيد من فاعليتها، وتعزز دورها في تحمل مسؤولياتها وصلاحياتها بالشكل الذي يعمل على دمج السكان المحليين في عمليات التنمية المحلية، وذلك من خلال المشاركة والمساهمة في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي من

<http://www.worldbank.org/urban/local/toolkit/pages/led-strategic-planning-stage-5.htm>1

2 وتعرف اللامركزية على أنها نقل جزء من السلطات والمسؤوليات والوظائف من الحكومة المركزية إلى المنظمات الحكومية التابعة او شبه المستقلة ويمكن تعريف اللامركزية بأنها (درجة عدم تركيز السلطة، أي تشتت السلطة وتوزيعها بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة على مستوى الدولة) [حمدون، 2006].

3 تمثل لامركزية القطاع الحكومي من خلال مكتب المحافظة كمثل للرئيس، والمديريات ممثلة للوزارات المركزية ولا مركزية القطاع الخاص تشمل البنوك حيث يوجد في المحافظة 12 فرع لبنوك مركزية على مستوى الوطن، وسبعة فروع لشركات تأمين وكذلك فروع لبعض الشركات مثل الكهرباء وسلطة المياه.

خلال توفير مدخلات عملية التخطيط من معلومات وعمال وأدوات وموارد، ودعم مخرجاتها والترويج لها، والمساهمة في تحديد الأولويات [حمدون، 2006؛ 2007-2012، Irbid development strategy ; UNDP, 2003]

2.3.1.2 تحليل بيئة الأعمال :

تقوم عملية التحليل بدراسة بيئة الأعمال وعلاقة السوق وشبكات العلاقات المرتبطة بمؤسسات المحافظة من خلال تحليل منهجي شامل للمركز الحالي لهذه المؤسسات وإجراء مراجعة للقوانين واللوائح التي تؤثر على مناخ الأعمال فيها، والاطلاع على طبيعة الإجراءات والمعايير المتبعة للبدء في الأعمال من حيث مدتها وتكلفتها، والتعرف على حالة البنية التحتية للمحافظة مثل النقل والاتصالات والمياه والكهرباء والصرف الصحي، إضافة إلى تحديد الموارد المتاحة لدى مؤسسات المحافظة الحكومية منها والخاصة والأهلية ومعرفة قدراتها المؤسسية، وذلك بهدف رصد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمالها من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخلها من جهة أخرى، وتتطلب مرحلة التحليل تجميع البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات السليمة. تعد هذه المرحلة من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث أنها تساعد أصحاب المصالح في وضع إستراتيجية للمستقبل وإعداد أفضل البرامج والمشروعات الممكنة لتعزيز وتنشيط اقتصاد المحافظة وذلك بما تفرزه هذه المرحلة من نقاط قوة وفرص يمكن الاعتماد عليها وما تقدمه من نقاط ضعف وتحديات يمكن الابتعاد عنها.

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات [خطاب، 1985] :

- المستوى الأول: ويتضمن تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة.
- المستوى الثاني: ويتضمن تحليل البيئة الخارجية المباشرة.
- المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

أ) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (General Environment)¹ :

تتألف البيئة الخارجية للمحافظة من متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على التخطيط الاستراتيجي وهي : المتغيرات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، ويختلف تأثير هذه المتغيرات باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات والتي تم تناولها في العديد من الدراسات [البنك الدولي وآخرون، 2004؛ مخيمر، 2005؛ Swinburn et al., 2006].

1 يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة المؤثرة على بيئة أعمال المؤسسات العاملة في المحافظة بما فيها مكتب المحافظة والتي لا يمكن التحكم فيها وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المحافظة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات.

- المتغيرات الاقتصادية والقانونية : تعتبر إحدى العوامل البيئية الهامة المؤثرة على بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة من خلال الفرص والتهديدات التي تفرضها، وتشتمل عملية التحليل على الاطلاع على الاتفاقات الاقتصادية المبرمة مع الاحتلال الإسرائيلي ومعرفة مدى تأثير ذلك على اقتصاد محافظة بيت لحم، إضافة إلى الاطلاع على الاتفاقات الاقتصادية المبرمة مع دول العالم لمعرفة الفرص التي يمكن استثمارها لصالح اقتصاد المحافظة، ومن الضروري كذلك معرفة الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامّة، والسياسات والقوانين المالية والتجارية مثل (قانون تشجيع الاستثمار، قانون الاتحادات الصناعية، قانون حظر منتجات المستوطنات، قانون الملكية وغيرها).
- المتغيرات السياسية :تتأثر بيئة أعمال المحافظة بالظروف السياسية المحيطة لذا لا بدّ من تحليلها من أجل تحديد الفرص والتحديات التي قد تفرزها هذه البيئة، ومن القضايا التي يجب أخذها بعين الاعتبار درجة الاستقرار السياسي في الأراضي الفلسطينية عامة ومحافظة بيت لحم خاصة والمرتبطة بوجود الاحتلال وسيطرته على مداخل ومعابر المحافظة إضافة إلى سيطرته الكاملة على معظم أراضي المحافظة وعلى استيراد وتصدير كل المنتجات المحلية، والاطلاع على العلاقات السياسية التي يقيمها مكتب المحافظ ومؤسسات المحافظة مع دول خارجية ومؤسسات أجنبية وكيفية استغلالها.
- المتغيرات الاجتماعية : وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المحافظة، ودور المرأة في المجتمع وزيادة مشاركتها في سوق العمل، وارتفاع مستوى التعليم وما يصاحب ذلك من زيادة عدد حاملي الشهادات الجامعية الباحثين عن فرص عمل، إضافة إلى التغير في المفهوم الثقافي والاجتماعي الذي تولد عند الكثير من أبناء المحافظة نتيجة ضعف الإمكانيات وتوجهه للبرامج الاغاثية [الحسني، 2009].
- المتغيرات التكنولوجية : وتشمل كلاً من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، والحاجة لمواصلة التقدم التكنولوجي واستخدام الأساليب الحديثة في مختلف القطاعات الاقتصادية بهدف زيادة إنتاجياتها وتحسين أدائها والاتجاه نحو الاقتصاد المعرفي [ياسين، 1998] ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء مؤسسات المحافظة، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن التخطيط الاستراتيجي بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أو خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام مؤسسات المحافظة¹، والتهديدات التي تواجهها¹.

1 الفرص تلك الظروف المحيطة بمؤسسات المحافظة في فترة زمنية محددة والتي يمكن العمل على استغلالها لتحقيق أهداف هذه المؤسسات [الدوري، 2010].

ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة (Task Environment): وتعرف على أنها العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة دون إمكانية التحكم بها مثل المواطنين والزبائن الذين يتلقون الخدمة مباشرة وأصحاب المصالح من الرئاسة، والحكومة والنقابات وغيرهم.

ج) البيئة الداخلية (Internal Environment): يعتبر تحليل البيئة الداخلية خطوة هامة في اختيار الإستراتيجية المناسبة حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية لمكتب المحافظة وللمؤسسات الأخرى العاملة في القطاعات المختلفة، ويساعد في تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن مؤسسات محافظة بيت لحم من التغلب عليها ومعالجتها بنقاط القوة المتوفرة [Wheelen And Hunger,2008]. ويمكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

- الهيكل التنظيمي : والذي يقيس وجود او عدم وجود هيكل تنظيمي داخل المؤسسة يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والواجبات الوظيفية لكل موظف في المؤسسة ولا يكون هناك تداخل صلاحيات.
- الثقافة التنظيمية السائدة : وهي مجموعة القيم المجتمعية العامة الموجودة داخل المؤسسة والتي لها علاقة بزيادة أو نقصان الولاء للمؤسسة وتقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الفردية للعاملين.

- الموارد والإمكانات المتاحة لديها والتي تضم الموارد البشرية والمالية والنظم المعلوماتية والإدارية والمالية التي لها الدور الكبير في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة وذلك لحشد هذه الموارد وتوظيفها بطريقة صحيحة [ياسين، 1998].

وتقوم عملية التحليل على أساس توفير معلومات حول القواعد والإجراءات التنظيمية الممارسة من قبل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في التعامل مع مؤسسات أعمال المحافظة، بالإضافة إلى تجميع معلومات ديمغرافية عن محافظة بيت لحم تتضمن (عدد السكان، التوزيع السكاني، النوع الاجتماعي، التوظيف والعمالة، ومعلومات حول خصائص التعليم، المشكلات الاقتصادية التي يعاني منها المجتمع (الفقر والبطالة والتضخم والإغراق والتهديب والتهدب الضريبي وضعف التجارة الداخلية).

تشمل عملية التحليل كافة المؤسسات والقطاعات الاقتصادية الفاعلة في المحافظة للتعرف على نقاط القوة والضعف في هذه المؤسسات وكذلك الفرص والتحديات التي تواجهها، وبالتالي التعرف على الموارد الحكومية والخاصة والمجتمعية إضافة إلى القدرات المؤسساتية، وتحدد القطاعات الواحدة والقطاعات التي تتعرض للتدهور ومعرفة عدد الشركات وعدد العاملين في كل قطاع ومدى مساهمة كل قطاع في حل المشاكل التي تعاني منها المحافظة، بالإضافة إلى التعرف على مدى استخدام التكنولوجيا وتأثيراتها في

1 التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة والتي يفترض العمل على تقليل حدتها [الدوري، 2010].

الشركات والمؤسسات العاملة في المحافظة من حيث مساهمتها في تحسين الإنتاج الصناعي والزراعي وتحسين جودة المنتجات المحلية والحصول على كفاءات ووفورات إنتاجية عالية، بالإضافة إلى رصد أثر وجود الاحتلال الإسرائيلي على عناصر الإنتاج وعلى البنية التحتية الموجودة في المحافظة والتي تؤثر على استثمارات القطاع الخاص سلباً.

يتم جمع المعلومات حول البيئتين الداخلية والخارجية من خلال إجراء مسوحات ومقابلات ومجموعات تركيز مع العاملين والمديرين والمستثمرين في هذه القطاعات ومن خلال الرجوع للدراسات التي تناولت الواقع الاقتصادي لمحافظة بيت لحم والمنشورات التي تصدر عن هذه المؤسسات.

ويتوقع من عملية التقييم والتحليل وتحقيق الأهداف التالية :

- تجميع البيانات الأساسية الهامة ثم تحليلها لتوفر الأساس لوضع إستراتيجية تنموية شاملة تتضمن وضع الخطط والاستراتيجيات والسياسات والمشروعات والبرامج وتحديد الأولويات المحلية التي من شأنها تعزيز وتنشيط بيئة الأعمال في المحافظة.
- بناء نظام معلوماتي محوسب يتم الرجوع إليه وقت الحاجة وذلك لضمان تنظيم عملية الحصول على البيانات واستخدامها مستقبلاً في الرقابة والتقييم في الوقت والسرعة والدقة المطلوبة.
- توفير الدعم المطلوب مستقبلاً في عملية تنفيذ الخطط والبرامج: يؤدي إشراك ممثلي أصحاب المصالح من القطاعات المختلفة الحكومية والخاصة والمدنية على مستوى المحافظة في عملية المراقبة والإشراف على تجميع وتحليل البيانات إلى زيادة ثقة ودعم أصحاب المصالح في عملية التنمية المنشودة وبالتالي المساهمة في حل كافة الإشكالات الاقتصادية المجتمعية.
- تحليل دور كافة أصحاب المصالح، والتعرف على نوعية الخدمات المقدمة من كافة المؤسسات الاقتصادية والحكومية والمدنية.
- المساهمة في الوصول لرؤية عميقة عن العلاقات المتشابكة بين القطاعات وتحديد الواعدة منها والتي تتعرض للتدهور.

أهمية تحديد الأولويات :

يساهم وضع إستراتيجية لتعزيز الاقتصاد المحلي لمحافظة بيت لحم في ترتيب سلم أولويات المشاريع الواجب تنفيذها سواء كانت في البنية التحتية أو الاستثمار في القطاعات الإنتاجية أو تحسين القوانين أو غيرها، ويفضل بدء تنفيذ الخطة بالمشاريع السريعة ذات العائد الملموس على المدى القصير لما لذلك من أهمية في تعزيز ثقة أصحاب المصالح بالخطة، ويفضل اتباع المعايير التالية عند تحديد القضايا والمشاريع ذات الأولوية [وزارة الحكم المحلي وآخرون، 2011؛ ¹ Aljazzar,2008]:

¹ www.abahe.co.uk (Arab British Academy for Higher Education)

- القضايا الأكثر إلحاحاً بالنسبة للمجتمع.
 - مدى المساهمة في توفير فرص عمل جديدة وتحسين الدخل.
 - إمكانية التطبيق من حيث التكلفة، الموارد المتوفرة واللازمة، مصادر الدعم الفني والمالي.
 - التوافق بين أصحاب المصالح على إقامة هذه المشاريع لاعتبارات بيئية أو عقائدية أو ثقافية.
 - مدى اعتماد المشاريع على الموارد المحلية.
 - احتمال نجاح المشروع واستعادة التكاليف والحصول على مكاسب.
 - مدى مساهمة المشروع في بناء قدرة رأس المال البشري.
 - مدى مساهمة المشروع في زيادة الدخل القومي .
- وتتركز أهمية تحديد الأولويات في مجموعة من الجوانب منها:
- تحقيق التوازن المستمر بين الحاجات والمشكلات الاجتماعية من جهة وبين الإمكانيات والموارد المتاحة من جهة أخرى.
 - تحقيق أمثل لاستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة عند إشباع الحاجات وحل المشكلات المجتمعية.
 - زيادة كفاءة وفعالية العملية التخطيطية بالنسبة لتحقيق أهداف المجتمع.
 - تحقيق التكامل بين برامج ومشروعات التنمية على المستوى المحلي.
 - الوصول إلى خطط واقعية تراعي التغير المستمر في المجتمع وما يتطلبه من مرونة وديناميكية عند تحديد هذه الأولويات [جامعة القدس المفتوحة، 2010].
- وبناءً على عملية التحليل يتم ترتيب أولويات القضايا الإستراتيجية بالأخذ بعين الاعتبار إشراك أكبر عدد ممكن من المواطنين والقياديين في عملية تحديد الأولويات من خلال وجود لجان متخصصة تتولى مهمة القيام بتحديد الأولوية باستخدام أفضل الأساليب والمعايير العلمية لتحديد درجة أفضلية المشروعات المراد تنفيذها اعتماداً على معلومات دقيقة عن الاحتياجات والمشكلات التي يراد تحقيقها وإشباعها وطبيعة الموارد المتوفرة التي تسهم في ذلك¹.
- تعتبر عملية تحديد الأولويات من الخطوات الرئيسية والمهمة في عملية التخطيط التنموي وعنصراً أساسياً من مقومات نجاح الخطة أو فشلها لما تقدمه من دور مميز عند إجراء عمليات التقييم والمراجعة والتطوير وهي من أهم المشكلات التي تواجه المتخصصين في التخطيط.
- ولكي يتم تحليل المعلومات التي تم تجميعها فإنه يتم اللجوء إلى استخدام أسلوب تحليل نقاط القوة (Strong) والضعف (Weak) والفرص (Opportunities) والتحديات (Threats) والمعروف

1 [مقابلة مع المهندس أنور شبانة، مدير الهندسة والتنظيم في مديرية الحكم المحلي في محافظة بيت لحم بتاريخ 22-

2010-2012; القدس المفتوحة، 2010]

(SWOT Analysis)، والذي يهدف إلى تنظيم العوامل الداخلية والخارجية التي تسهم في تعزيز بيئة الأعمال وتنشيطها أو إعاقتها، ويساعد هذا التحليل على اكتشاف العناصر التي يجب أن تركز عليها الإستراتيجية ويساعد على صياغة استراتيجيات مبنية على نقاط القوة والفرص المتاحة وتقليل تأثير نقاط الضعف والتهديدات التي تواجهها إلى أقل حد ممكن [خطاب، 1985].

2.3.1.3 إعداد الإستراتيجية:

يتم إعداد الإستراتيجية اعتماداً على ما تم تجميعه وتحليله في عملية تحليل وتقييم الاقتصاد المحلي بكل قطاعاته في المحافظة، وذلك من خلال :

1- تحديد الرؤية : يراعى عند صياغة رؤية المحافظة وجهة نظر أصحاب المصالح فيما يتعلق بالمستقبل الاقتصادي للمحافظة وللمجتمع من خلال عرضها للشكل الذي ترغب في الوصول إليه في المستقبل، على أن تكون هذه الرؤية تجمع بين الطموح والواقعية وتعكس القضايا الرئيسية التي أظهرتها عملية تقييم الاقتصاد المحلي للمحافظة والتي من شأنها تدعيم بيئة الأعمال وتنشيط الاقتصاد مما يوفر بيئة وأرضية تناسب وتشجع الاستثمار وخلق فرص عمل للعاطلين من أبناء المحافظة [مكحول، 2007 ; Swinburn, 2007 ; Vu, 2008].

2- تحديد الغايات : تمثل الغايات النتائج المحددة والنهائية التي يسعى المجتمع لتحقيقها وتكون أكثر تفصيلاً وواقعية من الرؤية ولا تكون مؤطرة زمنياً وهي تعني الأهداف العامة للمحافظة وتضم :

▪ المساعدة في توفير الحماية الاقتصادية والاجتماعية لشرائح المجتمع التي تعاني من الفقر وانقطاع الموارد.

▪ العمل على الرقي الاقتصادي والعمري والاجتماعي وتحقيق المساواة والعدالة.

▪ وضع التصورات المشتركة وذات الطابع الاستراتيجي لبناء وتطوير المحافظة.

3- تحديد الأهداف : تمثل النتائج التفصيلية الأكثر تحديداً من الغايات التي تسعى المحافظة إلى تحقيقها للوصول لل غاية المرجوة، وتتصف الأهداف بالذكية (SMART) والتي تكون محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وفق إطار زمني، كما أنه يجب أن يكون هناك انسجام بين رؤية المحافظة وأهدافها وأن يتم وضعها بالتوافق مع أصحاب المصالح المشاركين في عملية التخطيط، ومن الأهداف الفرعية للمحافظة التي تسعى لتحقيقها لتعزيز وتنشيط بيئة الأعمال :

▪ المشاركة والمساهمة في وضع الخطط والمشاريع التنموية في المحافظة.

▪ دراسة المواضيع والقضايا ذات العلاقة بالشؤون الاقتصادية وتقديم الاستشارات والاقتراحات والدراسات الخاصة بالأوضاع الاقتصادية الداخلية للمحافظة للجهات

المعنية وللمستثمرين المحليين والأجانب.

■ تهيئة الأسباب التي تؤدي إلى النهوض بالفرد ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرائية في المحافظة.

4- تحديد السياسات : وهي مجموعة من الخطوات العامة المحددة والطرق والإجراءات والقواعد التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية . وهي التي تربط بين بناء الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها [المغربي، 1999 ; Wheelen and Hunger,2008]
5- وضع البرامج :تشكل البرامج محور الإستراتيجية كونها تعكس الاحتياجات الفعلية والموارد المتاحة وتركز على أنشطة محددة تسهم في تحسين وتهيئة بيئة أعمال محافظة بيت لحم، وما يعزز نجاح البرامج وتنفيذها بكفاءة توفير الدعم الكافي والالتزام من قبل القيادة العليا بالمحافظة من محافظ وقيادات المجتمع الخاص والعام والأشخاص المؤثرين في المجتمع، وقيادة المؤسسات التعليمية والبحثية في المحافظة.

6- وضع المشاريع (الإجراءات) :تعتبر المشاريع جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة، فهي تعمل على تحقيق أهداف ورؤية المحافظة الاقتصادية على أرض الواقع وتعتبر أهم مخرجات عملية التخطيط الملموسة، ويحتوي البرنامج على العديد من المشروعات التي يتطلب إنجازها توفير موارد مالية والتزامات كبيرة خلال فترة زمنية محددة، لذا يجب إجراء دراسة دقيقة للتحقق من إمكانية تنفيذ المشروع فنياً واقتصادياً، ويتم وضعها بالشراكة مع أصحاب المصالح وفق الأولويات المجتمعية التي تتحقق من خلال بيئة اقتصادية مناسبة في المحافظة، وتسهم مشاركة أصحاب المصالح من كافة القطاعات بزيادة الشعور بالملكية للخطة ومخرجاتها مما يسهل عملية اندماجهم والتزامهم في تنفيذ هذه المشاريع [وزارة الحكم المحلي وآخرون، 2011].

2.3.1.4 تنفيذ الخطة الإستراتيجية¹ :

تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، حيث أنه بعد اكتمال صياغة الإستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الإستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة

¹ مجموعة من الأنشطة والأدوات والإجراءات التي تستخدم في متابعة سير العمليات وتحليل أثر البيئة الداخلية والخارجية على الإستراتيجية واتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة العقبات أو تعديل الإستراتيجية بما يتفق مع التغيير في البيئة وطبيعة الأهداف المنشودة [مخيمر، 2005] .

الإستراتيجية حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، وتحتوي هذه المرحلة على عدة خطوات: [البنك الدولي وآخرون، 2004، مخيمر، 2005]

1- إعداد خطة عامة لتنفيذ الإستراتيجية: توضح الخطة الآثار المترتبة على تنفيذ الإستراتيجية من حيث الموازنة والموارد البشرية والوقت الكافي لتنفيذها، وتعتبر الخطة نقطة تكامل كل المشروعات والبرامج المكونة لإستراتيجية تعزيز بيئة الأعمال، وتوضح الخطة المهام والأطراف المسؤولة والجدول الزمني الواقعي اللازم لتنفيذ كل مهمة والموارد البشرية والمهارات المطلوبة والموارد المالية ومصادر التمويل لتنفيذ كل مشروع، وتحدد الخطة النتائج المتوقعة من عملية التنفيذ وتحدد مقاييس الأداء لكل مشروع، وتوفر المعلومات حول المتابعة والتقييم لكل الأطراف المشاركة من محافظ كقائد للحكومة المحلية ورئيس وزراء كقائد للحكومة المركزية، ورئاسة كقائد للشعب وممثلي القطاع العام والخاص.

2- إعداد خطة عمل لكل مشروع على حدة: وتحتوي على خطة العمل وأهداف المشروع ومدخلاته ومخرجاته وملخص للأعمال الرئيسية الواجب القيام بها بالإضافة إلى النتائج والتحديات المتوقعة للمشروع وإدارة المشروع.

3- بناء إطار مؤسسي لتنفيذ ومتابعة إستراتيجية تعزيز وتنشيط البيئة الاقتصادية في المحافظة: لضمان تعزيز بيئة الأعمال لا بدّ من إيجاد روابط رسمية وغير رسمية بين أصحاب المصالح لزيادة الثقة بين الشركاء وذلك لأن معظم المشروعات تتم بالشراكة بين القطاع العام والخاص.

4- التأكد من توافر المدخلات اللازمة: يحدد مدى فعالية إنجاز البرامج والمشروعات توفير المدخلات المطلوبة للتنفيذ من موارد ومدة زمنية ودعم سياسي من قادة القطاع العام وقادة الأحزاب السياسية على مستوى المحافظة.

5- تنفيذ المهام الواردة في خطة عمل المشروع: يتم عمل مراجعة مستمرة وبشكل دوري للخطة للتأكد من تنفيذها وتحقيق كافة الأهداف والمهام المرجوة بدقة وذلك مع تواصل دعم أصحاب المصالح من كافة القطاعات للخطة.

6- ربط مشاريع الخطة الإستراتيجية لتعزيز بيئة أعمال واقتصاد المحافظة مع البرامج والمشاريع المعتمدة لدى الخطط الوطنية وذلك لتحقيق التكامل في التخطيط على المستوى المحلي والإقليمي والوطني.

2.3.1.5 مرحلة المراجعة والتقييم :

في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الإستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط

الإستراتيجية وهذه المرحلة تكون بالتزامن مع كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي [خطاب، 1985; Wong et al.,2006].

يتم تقويم ومراجعة الإستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية :

■ مرحلة الرقابة والتقييم : تهدف هذه العملية إلى مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والغايات المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تنتج من أي من مراحل التخطيط سالفه الذكر بالتنسيق مع أصحاب المصالح من الشركاء المحليين على مستوى المحافظة، كما أنها تساعد على تحديد النتائج وضبط النفقات وتسهم في تطوير وتحسين أداء الخطة الإستراتيجية وتسهل إمكانية تحقيق الأهداف اعتماداً على الموارد المتاحة بكل كفاءة.

■ ضبط وتعديل الخطط في كافة مراحل التخطيط من خلال التغذية الراجعة من المجتمع المحلي والتقارير الدورية الشهرية أو الربعية من مدراء المشاريع: يرى [Wheelen And Hunger,2008] أنه يتم التعديل باتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة التي كانت سبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات بالاعتماد على التغذية الراجعة، ويتم ذلك من خلال :

○ وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية،

وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلاله .

○ مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية : حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم

مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة السابقة.

○ اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة

أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة السابقة لينتاسب

الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

توثيق الإستراتيجية :

يفترض توثيق الإستراتيجية بكافة مراحلها في تقرير يسمى خطة تعزيز وتنشيط بيئة أعمال محافظة بيت لحم، ويتم نشرها والتشاور بشأنها من خلال اجتماع المجلس التنفيذي بصورة مبدئية لكي يتم تبنيها من قبل أعضاء المجلس ومن ثم الإعلان عنها في الإعلام المحلي للمحافظة ونشرها على موقع مكتب المحافظة، بهدف تعريف المجتمع المحلي بالإستراتيجية وجلب أفكار متقدمة ومدخلات أكثر من المجتمع والحصول على رأي داعم لمخرجات الخطة مما يعطيها صفة الشرعية ويزيد الشعور بملكيته وبالتالي الالتزام في تحسينها وتنفيذها وصياغتها بكيفية تساهم في تعزيز وتنشيط بيئة أعمال محافظة بيت لحم بكفاءة وفعالية.

2.4 متغيرات الدراسة :

يهدف هذا الجزء من البحث إلى عرض المتغيرات التي من المتوقع أن تؤثر على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم، وذلك اعتماداً على إجراء بعض المقابلات الاستكشافية الشخصية ومراجعة الدراسات السابقة والأدبيات النظرية التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال [البنك الدولي وآخرون، 2004؛ مخيمر، 2005؛ وزارة الحكم المحلي وآخرون، 2011...].

2.4.1 المتغير الرئيسي التابع وهو (تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم):

تعتبر عملية تعزيز بيئة الأعمال وتنشيطها المحور الأساسي في خلق اقتصاد قوي قادر على البقاء والنهوض بالمجتمع بكافة قطاعاته، ويتم ذلك من خلال تحسين الظروف والعوامل البيئية الموجودة من إجراءات التعامل مع شركات الأعمال بشكل سلس وتسهيل الحصول على التراخيص وخفض التكاليف المطلوبة ووضع سياسات وتطوير قوانين مالية وضريبية وإدارية مناسبة مع توفير الحماية للمستثمرين، وإيجاد بيئة قانونية قادرة على الحفاظ على حقوق هؤلاء المستثمرين من خلال تعزيز دور المحاكم واستقلالية القضاء وبالتالي إمكانية الوصول إلى بيئة اقتصادية قادرة على تحقيق مصالح القطاع الخاص بمستثمريه وحل كافة الإشكاليات الاقتصادية من خلال إيجاد فرص عمل مناسبة وخفض نسبة البطالة وتقليل حدة الفقر وتعزيز قدرة الإنتاج المحلي من خلال محاربة الإغراق وخفض نسبة البضائع المستوردة والمهربة، إضافة إلى تحسين الوعاء الضريبي وبالتالي خفض نسبة التهرب الضريبي وتنشيط التجارة الداخلية، وهذه المضامين تعتبر محددات لقياس أثر وجود بيئة أعمال مناسبة في محافظة بيت لحم [البنك الدولي، 2012، 2013¹].

2.4.2 المتغيرات المستقلة:

لقد اتفقت العديد من الدراسات الدولية والعربية التي مارست التخطيط الاستراتيجي في مجال التنمية الاقتصادية على أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر عبر عدة مراحل تشكل مجملها مقومات التخطيط الاستراتيجي بدءاً من مرحلة التحليل البيئي مروراً بمرحلتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وصولاً لمرحلة المراجعة والتقييم للإستراتيجية، هذا بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال والمرتبطة بمستوى المشاركة في وضع وتنفيذ الخطط

¹ ورد في تقرير ممارسة الأعمال للعام 2012 أن الضفة الغربية وقطاع غزة تحتلان المركز 131 من أصل 181 دولة في مدى توفر بيئة أعمال مناسبة [البنك الدولي، 2012].

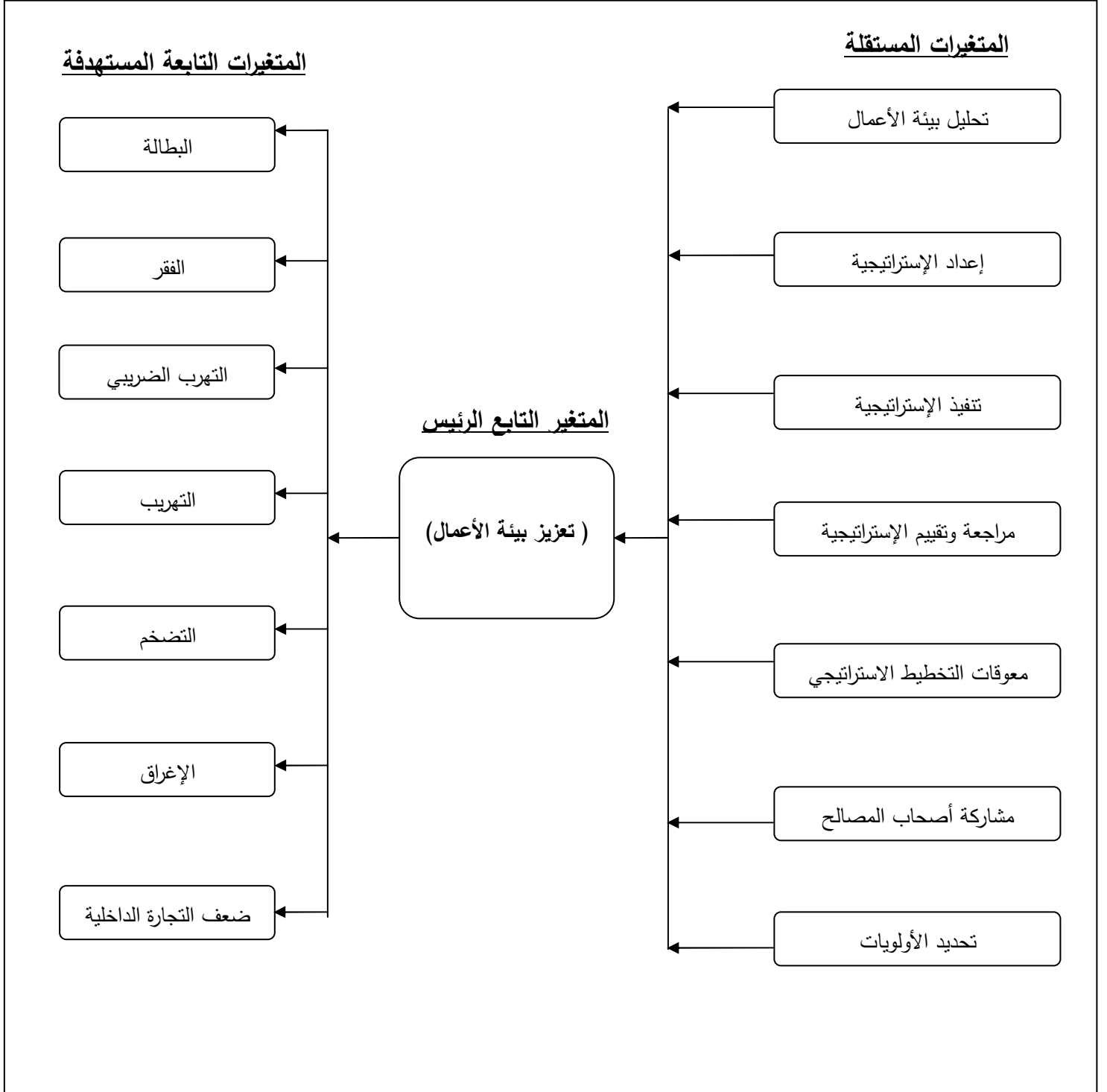
الإستراتيجية، وتحديد الأولويات المحلية.

2.4.3 المتغيرات التابعة المستهدفة: (البطالة، الفقر، الإغراق، تهريب السلع، التهرب الضريبي، التضخم، ضعف التجارة الداخلية).

2.4.4 المتغيرات الضابطة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة في العمل الحالي، قطاع العمل، تاريخ إنشاء المؤسسة، عدد العمال في المؤسسة، مجال نشاط المؤسسة، توفر خطة إستراتيجية).

ويوضح الشكل (1-2) العلاقة بين هذه المتغيرات:

شكل رقم (2-1)
الإطار العام لمتغيرات الدراسة



الفصل الثالث

3. واقع بيئة الاقتصاد والأعمال في محافظة بيت لحم :

3.1 مقدمة

يعاني اقتصاد محافظة بيت لحم من التراجع الملموس في جميع قطاعاته الاقتصادية ويعزى السبب في ذلك إلى ضعف بيئة الأعمال والاقتصاد التي تعمل في فضاءها هذه القطاعات، ولكي يتم العمل على إيجاد بيئة أعمال مناسبة فقد تم التعرف على المعلومات الأساسية اللازمة للتخطيط من خلال إجراء عملية التحليل الاستراتيجي لكافة القطاعات الاقتصادية في المحافظة والاطلاع على كافة المشكلات الاقتصادية القائمة، والتعرف على الوضع الاقتصادي الحالي للمحافظة والتعرف على بيئة الأعمال والخصائص المحلية للقطاعات الاقتصادية الناشطة فيها والتي تشكل البذور التي يمكن بناءً عليها تطوير إستراتيجية التنمية المحلية لمحافظة بيت لحم بهدف تحسين فرص النمو على المستوى المحلي وزيادة فرص العمل وتنشيط الاقتصاد المحلي وتعزيز بيئة الأعمال فيها، لذا فقد تم جمع المعلومات اللازمة من مصادرها الأولية (من خلال استبانته الدراسة وإجراء المقابلات مع الأشخاص ذوي العلاقة من شركاء العملية التنموية)، ومن خلال البيانات الثانوية (منشورات الإحصاء الفلسطيني، منشورات مؤسسة أريج، سجلات المؤسسات ذات العلاقة من المديریات ومؤسسات القطاع الخاص والدراسات السابقة).

وتضم البيانات التي تم جمعها بيانات ديموغرافية واقتصادية دقيقة وذلك لتحديد الاتجاهات الاقتصادية في المحافظة وتحديد نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتحديات التي تواجه اقتصاد المحافظة ليتم بناءً على هذا التحليل الاستفادة من نقاط القوة في استغلال الفرص المتاحة والابتعاد عن التحديات وتقوية عناصر الضعف ومعالجتها، وبالتالي المساهمة في تحديد الأولويات المحلية والتي تعتبر من مراحل وثمار التخطيط الاستراتيجي وذلك لتخصيص الموارد اللازمة لها بعناية، وتسهم هذه البيانات في إعطاء فكرة حول موارد وإمكانات كل من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات المستقبلية ووضع السياسات والاستراتيجيات والخطط المناسبة لجعل المحافظة جاذبة لإقامة نشاطات أعمال فيها ولحل معظم المشكلات الاقتصادية التي تواجه مواطنيها.

3.2 مؤشرات عامة:

تقع محافظة بيت لحم على بعد 10 كم جنوب شرق القدس وتقع على ارتفاع 775م عن سطح البحر، وتحتوي المحافظة على 10 مجالس بلدية و31 مجلس قروي و3 مخيمات للاجئين وتعتبر محافظة بيت لحم من أكبر المحافظات الفلسطينية مساحة حيث تبلغ مساحتها 659 كم2 مشكلة بذلك نسبة 11.7 % من مساحة الضفة الغربية، وقد تم تقسيمها حسب اتفاقية أوسلو حسب جدول (3.1):

جدول (3.1): توزيع المناطق الجغرافية حسب اتفاقية أوسلو لمنطقة بيت لحم :

المنطقة	المساحة (كم2)	النسبة
منطقة A	47.6	7 %
منطقة B	32.8	5 %
منطقة C	475	72 %
محميات طبيعية	102.4	16 %
المجموع	659	100 %

بلغ عدد سكان المحافظة في منتصف عام 2011 حوالي 194,095 نسمة منهم 98,794 ذكور، و95301 إناث بنسبة 103% للذكور مقابل 100% للإناث، وقد سجلت الكثافة السكانية في المحافظة 294.5 شخص لكل كيلومتر المربع الواحد، ويسكن نسبة 70.2% من مجموع السكان في مناطق حضرية، 22.5% في الريف، 7.3% في المخيمات¹ [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

وتظهر بيانات الإحصاء الفلسطيني أن توزيع الفئات العمرية في المحافظة لعام 2007 كما يلي:

1 المناطق الحضرية : هي التجمعات السكانية التي يصل عدد سكانها إلى 10000 شخص أو أكثر، او الذي يبلغ عدد سكانها بين 4000-9999 نسمة شريطة أن يتوفر لديهم شبكة كهرباء عامة وشبكة مياه عامة ومكتب بريد ومدارس ثانوية ومركز صحي بدوام كامل.
المنطقة الريفية : التجمعات التي يبلغ عدد سكانها اقل من 4000 نسمة أو تبلغ بين 4000-9999 وغير متوفر لديهم الخدمات السابقة.
مخيم اللاجئين : أي تجمع يخضع لسيطرة الأونروا ممن تركوا أراضيهم من أراضي 48 [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

- 39.3 % أقل من 15 عام.
- 54.9 % من 15-64 عام.
- 3.7 % أكبر من 65 عام [أريج، 2010].

وهذا يؤكد على أن مجتمع بيت لحم هم من صغار السن "مجتمع شباب" حيث أن 71.1% من مجموع السكان ضمن أعمار 10 سنوات فأكثر، وبلغ متوسط عدد أفراد الأسرة في بيت لحم هو 5.5 شخص في كل أسرة [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

يتبين لنا أن تركيبة سكان المحافظة يغلب فيها عنصر الشباب ولا شك أن هذه الميزة لها ارتباط وثيق بتقبل التغيير والقدرة على التعلم واكتساب المهارات، وتشغيل التكنولوجيات الحديثة، ولا شك أن المزايا الايجابية المذكورة لها بعض الجوانب السلبية كارتفاع نسبة الإعاقة مما يتطلب زيادة الاعتمادية وزيادة الاستهلاك والإنفاق والكثافة السكانية وزيادة نسبة الفقر والبطالة بين صفوف الشباب وصغار السن وانخفاض نسبة المشاركة التي تؤثر على نوعية الحياة ومستوى المعيشة [ماس، 2005; khouri,2008].

القوى العاملة :

لقد أشار مسح القوى العاملة المشاركة لمحافظة بيت لحم ممن تزيد أعمارهم عن 15 عاماً ما نسبته 48.7% كقوى عاملة في العام 2011 مقارنة ب 46.6% في العام 2010 وكانت مشاركة المرأة منخفضة بنسبة 23.5% مقارنة مع الرجل، وفي العام 2011 كان قطاع التجارة والمطاعم والفنادق في المرتبة الأولى من حيث عدد القوى العاملة فقد بلغت نسبة العاملين فيه 22.7%، يليه قطاع التعدين والمحاجر والصناعة التحويلية بنسبة 17.5% ومن ثم قطاع الخدمات بنسبة 15.6% ويليه قطاع التعليم بنسبة 15.4% ثم قطاع البناء والتشييد بنسبة 11.4% ويأتي في المراتب الأخيرة من حيث استيعابها للأيدي العاملة قطاع الزراعة والصحة والنقل والتخزين والاتصالات بنسبة 8.6%، 4.6%، 4.2% على التوالي [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

ومن الملاحظ ارتفاع نسبة مساهمة قطاع الخدمات التي يقدمها القطاع العام والخاص في حين تراجع مساهمة القطاعات الإنتاجية مثل الزراعة وذلك بسبب القيود المفروضة على حركة الأفراد والبضائع وزيادة التكاليف ومصادرة الأراضي وسيطرة إسرائيل على مواد التسميد وقلّة المخصصات الحكومية للقطاع الزراعي.

واحتل القطاع الخاص النسبة الأكبر من حيث استيعابه للأيدي العاملة بنسبة 74.3% يليه القطاع العام بنسبة 13.8% أما في إسرائيل والمستوطنات فقد بلغت 9.7% من النسبة الكلية و 2.2% في القطاعات الأخرى، وبلغت نسبة العاملين من أبناء المحافظة في داخل المحافظة 85.7% و 4.6%

يعملون في محافظات أخرى و 9.7% يعملون في إسرائيل والمستوطنات [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

3.3 القطاعات الاقتصادية في محافظة بيت لحم :

يقوم اقتصاد محافظة بيت لحم على العديد من القطاعات الاقتصادية التي تشكل دعامة أساسية لتحقيق تنمية اقتصادية محلية وتسهم في دعم الاقتصاد الوطني بشكل عام من خلال مساهمتها بحوالي 18% من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني وتصديرها ما قيمته 50 مليون يورو إلى أوروبا وأمريكا إضافة إلى صادراتها إلى الأسواق الإسرائيلية التي يمكن أن تكون أربعة أضعاف هذا الرقم من منتجات مختلفة¹.

ومن أبرز القطاعات الاقتصادية في المحافظة قطاع السياحة بمختلف أشكاله من الصناعات الحرفية والفندقية والمطاعم وغيرها، يليه قطاع الحجر والرخام الذي يصدر إلى أكثر من 50 دولة في العالم من بينها أمريكا وأوروبا الغربية ودول شرق آسيا، ويليه قطاع الصناعات الذي يضم صناعة الأثاث والألمنيوم والحديد وصناعة الغزل والنسيج، ومن القطاعات الناشطة في المحافظة قطاع الخدمات الذي يضم خدمات الكهرباء من خلال شركة كهرباء القدس والمياه من خلال سلطة المياه الفلسطينية والغاز من خلال وجود ثلاث محطات لتعبئة الغاز وكذلك البنوك التي يبلغ عددها 12 بنك بالإضافة إلى مؤسسات الوساطة المالية وشركات التأمين البالغ عددها سبع شركات وشركات الاتصالات السلكية (بالتل) واللاسلكية (جوال والوطنية).

وسنتناول في هذا الفصل القطاعات الاقتصادية الهامة في المحافظة بشيء من التفصيل:

3.3.1 قطاع السياحة :

تتميز فلسطين عامة ومحافظة بيت لحم خاصة بمقومات و ثروات سياحية فريدة ومتعددة، جعلتها قبلة للسياح من مختلف الأقطار والانتماءات، حيث يوجد حوالي 37 موقع ديني وتاريخي في المحافظة نذكر منها كنيسة المهد التي تعتبر مهد سيدنا المسيح عليه السلام، مسجد عمر، مغارة الحليب، حقل الرعاة، دير كريمزان والكثير من المواقع الأثرية مثل عين أرتاس وبرك سليمان وقلعة مراد وتل الفريديس، وواد الخريطون وغيرها، إضافة إلى وجود العديد من النشاطات السياحية التي تشجع السياحة المحلية من فنادق ومطاعم ومتاحف وأماكن للتسوق السياحي من الخزف والحرف اليدوية والتطريز. يعتبر قطاع السياحة من أهم القطاعات الاقتصادية في محافظة بيت لحم، بحيث يلعب دوراً هاماً في تشجيع العمالة المحلية وذلك لوجود 21 فندقاً و 200 مطعمًا مشكلة ما نسبته 24% من العدد الإجمالي

1 تصريح صحفي لرئيس غرفة تجارة بيت لحم بتاريخ 15-5-2008 لوكالة وفا .

للفنادق والمطاعم في الضفة الغربية، إضافة إلى استقطاب العملات الأجنبية حيث سجل عدد السياح في نهاية العام 2010 ما يزيد عن 1.4 مليون سائح من مختلف الجنسيات ويبقى حوالي 45 % من السياح الليلة واحدة في فنادق بيت لحم مما يساهم في دعم الاقتصاد المحلي [أوتشا، 2009 ; GIZ et al.,2011].

وارتفع عدد الزيارات السياحية للمحافظة في الفترة (كانون ثاني-آب) من العام 2012 إلى أكثر من مليون ونصف زيارة بنسبة 44% من حركة الزوار إلى المواقع السياحية في الأراضي الفلسطينية والتي بلغت 3.5 مليون زيارة، وأقاموا 663 ألف ليلة في الفنادق الفلسطينية منها 47% في فنادق بيت لحم والخليل¹.

وبالرغم من العدد الهائل للسياح إلا أن اقتصاد المحافظة لا يجني إلا القليل من نفقات هؤلاء السياح وهذا ما أكدته دراسة [عودة، 2011] التي أشارت إلى أن الاقتصاد الفلسطيني يجني فقط خمسة سنتات من كل دولار ينفقه السائح في أثناء زيارته للأراضي الفلسطينية وأن الإيرادات الفلسطينية لم تتعد 180 مليون دولار وفق إحصاء 2005 مقابل 2.7 مليار دولار إيرادات لإسرائيل في نفس الفترة.

وبناءً على ما تقدم ومن خلال تحليل واقع السياحة في المحافظة، يمكن رصد المشاكل والتحديات التي تقف حائلاً أمام ازدهار وتقدم هذا القطاع، إضافة إلى المزايا والفرص التي من الممكن استثمارها وتطويرها للنهوض بقطاع السياحة من خلال الجدول التالي :

جدول (3.2):مزايا وتحديات قطاع السياحة في المحافظة.

التحديات	المزايا
عدم فعالية البرامج الحالية المقدمة للسياح.	وجود الأماكن المقدسة والأثرية.
قلة تدريب ممنهج لتطوير قدرات الأدلاء.	إجادة بعض اللغات الأجنبية.
قلة الاهتمام بالمظهر العام للمدينة.	المكانة الدينية لمدينة بيت لحم واعتراف اليونسكو بها كمدينة تاريخية.
ضعف التنسيق وغياب التكامل بين الجهات المختلفة في هذا القطاع.	وجود بنية تحتية ملائمة، ووجود إحصاءات دقيقة [حنانيا، 2011].
هيمنة المكاتب السياحية الإسرائيلية على حركة السياح [LED,2009] ¹	كثرة المطاعم في المحافظة.
إهمال بعض الأماكن السياحية المهمة وبالتالي قصر المسار السياحي للسائح مثل المخروور وواد فوكين وواد كيدرون ووادي خريطون ودير مار سابا وكذلك صحراء وشبه صحراء شرق	

1 خبر صحفي على وكالة معا بعنوان "3.5 مليون زيارة للمواقع السياحية خلال هذا العام"، 2012/9/27.

المحافظة.	
عدم مشاركة ودعوة السياح للمهرجانات السنوية التي تقام في المحافظة (المشمش، الخس، العنب وغيرها).	إقامة العديد من المهرجانات السنوية في العديد من المناطق المحلية مثل (مهرجان الخس في أرتاس، المشمش في بيت جالا، الففوس في بيت ساحور، العنب في الخضر، الزيتون في مدينة بيت لحم، الباذنجان في بتير).
عدم تمكن الفلسطينيين من الوصول إلى ساحل البحر الميت الذي يبلغ طوله 32 كم والذي يشكل الجزء الشرقي من محافظة بيت لحم [اوتشا، 2009].	حسن الضيافة لدى مواطني المحافظة.
تشديد خناق الاحتلال على الأسواق الفلسطينية وتحكمه في الطرق والمواصلات.	الاستقرار الأمني النسبي في المحافظة.
قلة الخدمات والمرافق العامة مثل مواقف السيارات وقلة المياه والحمامات العامة، وقلة خدمات الصراف الآلي وعدم وجود خرائط تفصيلية للمحافظة [عودة، 2011].	
قلة المطاعم المتخصصة بالأكلات الدولية مثل الصينية والايطالية وغيرها.	

3.3.2 قطاع الحرف اليدوية :

يتكون هذا القطاع من 25 مشغلاً للخزف والصدف وتم إغلاق أكثر من 30 مشغلاً نتيجة الأوضاع السياسية ويوجد 30 محلاً لبيع المطرقات ولعل النساء هنّ الأكثر حظاً في العمل في هذا المجال خاصة في قرى الخضر وحوسان وبتير ونحالين وارطاس، إضافة إلى صناعة خشب الزيتون التي تشكل أهمية قصوى للسياح من خلال أهمية ما تعنيه الشجرة المباركة لكل أنحاء العالم، وبلغت قيمة الصادرات من خشب الزيتون في العام 2008 حوالي 731.8 ألف دولار وقيمة الواردات 150.5 ألف دولار وتتركز هذه الصناعة في مدينة بيت ساحور ثم بيت لحم ثم بيت جالا، ويوجد في المحافظة 144 مشغل بقوة استيعابية تزيد عن 1200 شخص، ويتم تسويق ما يقارب 55% من هذه المنتجات محلياً في مواسم الحج، و15% تصدر للأسواق العربية خاصة الأردن والخليج، بينما يتم تصدير 30% منها إلى الأسواق الأجنبية [خوري، 2008 ; حنانيا، 2011; GIZ et al., 2011].

ومن خلال تحليل واقع قطاع الحرف اليدوية في المحافظة، يمكن رصد المشاكل والتحديات التي تقف حائلاً أمام ازدهار وتقدم هذا القطاع، إضافة إلى المزايا والفرص التي من الممكن استثمارها وتطويرها للنهوض به من خلال جدول (3.3).

جدول (3.3):مزايا وتحديات قطاع الحرف اليدوية في المحافظة.

التحديات	المزايا
ارتفاع أسعار المواد الأولية وتكاليف الإنتاج وقلة الدعم المالي.	وجود نقابات وجمعيات ولكنها بحاجة إلى تفعيل.
غياب القوانين الخاصة بحماية الملكية.	الطابع الديني للمنتج.
إغراق السوق بالمنتجات الصينية.	التكاليف المالية المنخفضة لإنشاء مشغل جديد. [حنانيا،2011]
النقص في الخبرات والتدريب للحرفيين وضعف المهارات الإدارية.	
ضعف التصميم والإبداعات. [LED,2009]	
عدم مواكبة أذواق السياح الأجانب في صناعة النسيج وضعف القدرة التسويقية على المستوى المحلي والدولي [GIZ et al.,2011].	

3.3.3 قطاع الزراعة :

تلعب الزراعة دور فرعي في اقتصاد بيت لحم حيث يستوعب 8.6% من القوى العاملة في المحافظة، ويوجد 107 منشآت زراعية مشكلة ما نسبته 1.5% من المنشآت الزراعية الفلسطينية، وتبلغ مساحة الأراضي الزراعية في المحافظة 621.7 ألف دونم أقل من 50% منها مفتوح أمام مزارعي المحافظة بسبب إجراءات الاحتلال الإسرائيلي التعسفية، وتقدر مساحة الأرض التي تحت السيطرة الفلسطينية بحوالي 12% وتبلغ مساحة الأرض المزروعة 55 كم2 بما بنسبته 8% من مساحة المحافظة الإجمالية [أريج، 2010؛ الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

تمارس الزراعة في محافظة بيت لحم بشقيها (النباتي والحيواني)، ويسهم إنتاج الزراعة في المحافظة بما يعادل 2.9% من قيمة الإنتاج الزراعي في الأراضي الفلسطينية والذي وصل إلى 39.5 مليون دولار في العام 2006-2007، ومن المحاصيل المشهورة في بيت لحم (الزيتون، العنب، الفستق، الخضروات الصيفية، القمح وبعض الحبوب) [أريج، 2010؛ GIZ et al. 2011].

يوجد 18 ألف دونم من العنب في محافظة بيت لحم وما بين 28 ألف إلى 30 ألف دونم مزروعة بالزيتون حسب إحصائية مديرية الزراعة في بيت لحم وحسب احصاء التعداد يوجد 16 ألف دونم فقط مزروعة بالزيتون وهذا التضارب في الأرقام راجع لشروط التعداد الزراعي التي يعتمدها الإحصاء

الفلسطيني¹.

أما بالنسبة للإنتاج الحيواني : يوجد في المحافظة 83 بقرة حلب تغطي فقط ما نسبته 8 % من احتياج المحافظة من الحليب ويتم استيراد العجز في ذلك من محافظة الخليل التي يوجد فيها 7 آلاف بقرة، ويوجد في المحافظة حوالي 460 بقرة لآحم و77 ألف من الحيوانات المجترة (الماعز والغنم) وهي بحاجة إلى 100 ألف رأس يتم الحصول عليها من محافظتي جنين وطوباس، وتستهلك المحافظة سنويا ما بين (3.5-4) مليون دجاجة لآحمة وهي تغطي فقط 1.5 مليون والنقص المقدر ب 55% يتم استيراده من محافظة الخليل، وتنتج المحافظة يوميا 120 ألف بيضة تستهلك منها 90 ألف بيضة وتبيع المتبقي لمحافظة الخليل، ويستهلك المواطن بالمتوسط ما يعادل 1 كغم من السمك والمحافظة تفتقد إلى إنتاج الأسماك بنسبة 100% [GIZ et al. ,2011].

وبناءً على ما تقدم ومن خلال تحليل واقع الزراعة في المحافظة، يمكن رصد المشاكل والتحديات التي تقف حائلا أمام ازدهارها وتقدمها، إضافة إلى المزايا والفرص التي من الممكن استثمارها وتطويرها للنهوض بهذا القطاع من خلال الجدول التالي :

جدول (3.4):مزايا وتحديات قطاع الزراعة في المحافظة.

التحديات	المزايا
الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على أكثر من 87% من مساحة المحافظة.	وجود مديرية زراعة والعديد من المؤسسات العاملة في هذا المجال.
تحكم إسرائيل في كل المدخلات من أسمدة وأعلاف.	وجود برك سليمان التي تتسع إلى 496 ألف كوب من الماء سنويا بحاجة إلى استصلاح.
ضعف اهتمام الحكومة ومكتب المحافظة بهذا القطاع الهام في توجيه التمويل والدعم المالي من موازنة السلطة حيث أن مشاريع الزراعة غير معتمدة ضمن موازنة السلطة.	تميز منتجاتها الزراعية خاصة (زيت وزيتون بيت جالا الذي يصدر للخارج، عنب الخضر).
عدم وجود جهة عليا تتصهر فيها كل المنظمات والمؤسسات العاملة في هذا القطاع للتنسيق بينها وتوجيه مشاريعها حسب الأولوية.	القرب من محافظة الخليل التي تمتاز بميزة نسبية زراعي(العنب، الزيتون، وتربية الدواجن والمواشي)
قلة الأيدي العاملة والمهرة .	توفر مراكز الأبحاث الزراعية.

1 يوفر قطاع الزيتون الفرعي الذي يغطي 940,000 دونم في الأراضي الفلسطينية ما نسبته 15 % من إجمالي الدخل الزراعي ويخفف من آثار البطالة والفقر بتوفير ما بين 3 ملايين و4 ملايين يوم من العمالة الموسمية سنويا ودعم 100,000 أسرة فلسطينية [أونكتاد، 2012].

وجود الكثير من المنظمات الأهلية المدعومة محلياً ودولياً.	عدم وجود أدلاء زراعيين مؤهلين.
	ضعف القدرة التسويقية بما فيها الترويج والتغليف
	قصر عمر موسم العنب الذي لا يتعدى ال 45 يوم.
	ارتفاع ثمن الأعلاف ومستلزمات الزراعة لتحكم إسرائيل في مدخلاتها من أسمدة وأطعمة وغيرها.
	شروط التعداد الزراعي وتعريفه للحياسة الزراعية والتي لها دور كبير في تقليل المساحات الزراعية والحيازات الزراعية ¹ .
	شح المياه وارتفاع ثمنها اذ يبلغ ثمن المتر المكعب الواحد أكثر من 25 شيكل للمواطن ² ، ³ . [أونتشا، 2009؛ GIZ et al., 2011 ⁴].
	قلة المراعي حيث تقدر ايام الرعي في المحافظة 20 يوم غداء كامل مما يضطر المزارعين للانتقال بمواشيهم وأغنامهم إلى مناطق الشمال طلباً للكأ والماء.

3.3.4 تجارة الجملة والتجزئة :

يعتبر هذا القطاع واحد من أهم القطاعات الاقتصادية في المحافظة ويعتبر محرك من محركات الاقتصاد المحلي وعنصر من عناصره الهامة وبالرغم من أهميته إلا أن صغر حجم السوق بالنسبة لعدد السكان وعدم تنظيمه وقلة عدد المنشآت وتطورها وزيادة معدل دوران المنشآت في المحافظة

1 لا يصنف الأقل من دونم من الأشجار (الزراعة المكشوفة) أو نصف دونم من الخضروات (المحمية) ضمن الحيازات الزراعية وبالتالي لا يحصى ضمن التعداد الزراعي، والمزرعة الحيوانية التي تحوي أقل من 50 من الطير أو الأرناب أو ما شابه، وكذلك المزرعة التي لا يوجد فيها أكثر من 5 رؤوس غنم، أو لا يوجد أي عدد من الإبل والبقر والماشية لا تعتبر ضمن الحيازات وبالتالي أيضا لا تحصى ضمن التعداد الزراعي. (مقابلة مع المهندس إبراهيم مشاعلة نائب مدير الزراعة وموظفين من مديرية الزراعة بتاريخ 21-5-2012)، [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

2 يعزى شح المياه للسيطرة الإسرائيلية على مياه المحافظة ومنعها من تشغيل آبارها (بيت فجار وعرب الرشيدة) بالدرجة الأولى ثم ارتفاع نسبة الفاقد في شبكة المياه والوصلات غير الشرعية التي يمارسها المواطنون وعدم الالتزام بتسديد ديون المياه [عودة، 2011].

3 وتشير دراسة للبنك الدولي [2009] أنه لا يسقى فعليا سوى 35 % من الأراضي الفلسطينية المعتمدة على الري مما يكلف الاقتصاد من فرص العمل الضائعة حوالي 110,000 فرصة عمل و 10 % من الناتج المحلي الإجمالي [أونكتاد، 2012].

⁴ مقابلة مع المهندس إبراهيم مشاعلة نائب مدير الزراعة وموظفين من مديرية الزراعة بتاريخ 21-5-2012.

جعلت قدرته الاستيعابية للعمالة منخفضة¹.

يحتوي قطاع التجارة الداخلية على النصيب الأوفر من العدد الإجمالي للمنشآت الاقتصادية في المحافظة حيث يوجد 3032 منشأة تستوعب 5800 عامل موزعة على تجار التجزئة والجملة والمفرق وقطع وتصليح السيارات مشكلة بذلك ما نسبته 52% من إجمالي عدد المنشآت في المحافظة مع الإشارة إلى أن 96% من هذه المنشآت هي صغيرة إلى متوسطة الحجم ويتراوح عدد عمالها أقل من 5 عمال في المنشأة [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2011].

وبناءً على ما تقدم ومن خلال تحليل واقع التجارة الداخلية في المحافظة، يمكن رصد المشاكل والتحديات التي تقف حائلاً أمام ازدهارها وتقدمها، إضافة إلى المزايا والفرص التي من الممكن استثمارها وتطويرها للنهوض بهذا القطاع من خلال الجدول التالي :

جدول (3.5): مزايا وتحديات قطاع التجارة الداخلية في المحافظة.

التحديات	المزايا
عدم تنظيم الأسواق وسوء توزيعها بسبب عدم تعاون المؤسسات المعنية من مؤسسات القطاع العام والاتحادات والغرفة التجارية والبلديات.	المنافسة القوية ووجود فرصة لزيادة النشاط التجاري استجابة للزيادة الطبيعية في عدد السكان المتواصلة.
عدم وجود بيانات دقيقة وكافية في الوقت المناسب حول هذه المحلات وحاجة السوق.	إصدار قوانين صارمة لضبط حجم استيراد البضائع الإسرائيلية وخاصة من المستوطنات ووجودها في الأسواق المحلية لما له من أثر على الصناعات المحلية ² .
إغراق الأسواق المحلية بالمنتجات الإسرائيلية والأجنبية خاصة التي يكون لها بديل محلي ³ .	زيادة عدد المباني وما يصاحبه من تنشيط التجارة الداخلية في كل عمليات البناء ومستلزماته.
عدم التزام المواطن بالدفع والسداد وعدم التزام التجار بالموصفات والمقاييس.	
قلة المكاتب المتخصصة التي تعنى بدراسة حاجيات	

1 مقابلة مع المهندس طاهر دنون، مدير دائرة الاقتصاد الوطني في المحافظة، بتاريخ 20-5-2012.

2 تم استصدار قانون من سيادة الرئيس يحمل رقم 960، بتاريخ 2010/4/26 بشأن حظر ومكافحة منتجات المستوطنات.

3 قد يكون الهدف هو الربح العالي الذي يحققه التاجر من بيعه للأصناف الإسرائيلية، أو أدواق المستهلكين التي تتجه إلى البضائع الإسرائيلية ذات الجودة العالية، وقد تكون ثقافة وسلوك بعض المستهلكين باتجاه استهلاك هذه المنتجات كونها إسرائيلية فقط أو مكتوب عليها بالعبرية حتى لو كانت عربية ومكتوب عليها بالعبرية [مقابلة إذاعية لوكالة PNN، مقابلة مع المهندس طاهر دنون، مدير دائرة الاقتصاد الوطني في المحافظة، بتاريخ 20-5-2012].

السوق المحلي والدولي لتقديم الإرشاد في مجال الواردات والصادرات.	
ارتفاع أعداد الباعة المتجولين في الشوارع وغير المرخصين.	
تداخل في الصلاحيات بين الجهات المعنية.	
قلة عدد المستوردين واعتماد سياسة تجارية تعتمد على زيادة هامش الربح على حساب كمية البيع. ¹	
إجراءات الاحتلال (إغلاق، قيود على المعابر وإعاقة حركة المواطنين ونصب الحواجز بين المدن والقرى)	

3.3.5 قطاع الإنشاءات والبناء :

يساهم هذا القطاع في تحريك معظم الصناعات الاقتصادية في المحافظة مع أن عدد منشآته في المحافظة قليلة نسبياً مقارنة مع بقية القطاعات حيث يشكل ما نسبته 4.94% من إجمالي المؤسسات بعدد يصل إلى 31 منشأة في المحافظة من أصل 627 منشأة عاملة في الأراضي الفلسطينية إلا أنه يشغل ما نسبته حوالي 27% من الأيدي العاملة في المحافظة من خلال مشاركة معظم القطاعات الاقتصادية²، وقد شهد تحسناً ملحوظاً في العام 2011 بحيث بلغ عدد تراخيص البناء في محافظة بيت لحم في العام 2011 هو 509 رخصة بمساحة إجمالية 242.6 ألف م²، منها 113 ألف م² بناء جديد، وقد سجل ذلك ارتفاعاً عما كان عليه في العام 2010 حيث بلغت عدد التراخيص 410 بمساحة إجمالية 212.7 ألف م² منها 176.6 ألف م² بناء جديد، وهذه إشارة إلى زيادة عدد الأبنية في العام 2011 بنسبة 124% [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

ومن خلال تحليل واقع قطاع الإنشاءات في المحافظة، يمكن رصد المشاكل والتحديات التي تقف حائلاً أمام ازدهاره وتقدمه، إضافة إلى المزايا والفرص التي من الممكن استثمارها وتطويرها للنهوض بهذا القطاع من خلال:

جدول (3.6): مزايا وتحديات قطاع البناء في المحافظة.

التحديات	المزايا
ارتفاع أسعار الأراضي والشقق نتيجة لمصادرة الاحتلال لأراضي المواطنين ضمن مناطق C والتي لا يسمح فيها بالبناء.	ارتفاع عدد الشقق السكنية المبنية وزيادة عدد التراخيص.

¹ مقابلة مع المهندس طاهر دنون، مدير دائرة الاقتصاد الوطني في المحافظة، بتاريخ 20-5-2012.

² مقابلة مع المهندس رائد الأطرش، أمين سر اتحاد المقاولين في المحافظة، بتاريخ 13-11-2012.

وجود العمال والمهندسين والفنيين المهرة.	عدم وجود أراضٍ كافية في مناطق A للتوسع السكاني فيها.
زيادة الحركة التجارية المرتبطة بعملية البناء من أثاث وألمنيوم وحديد ومواد صحية ودهانات وغيرها.	عدم استقرار الوضع السياسي وضعف البنية التحتية.
الزيادة الطبيعية للسكان إضافة إلى وجود ثلاث جامعات تستضيف طلاب من خارج المحافظة وبالتالي الحاجة للسكنات.	قلة قروض الرهن العقاري والقطاع المصرفي.
	قلة توفر مدراء المشاريع ذوي الخبرة، والمتخصصين في مجال تركيب أجهزة الحريق والإنذار.
	عدم سداد الحكومة لديون المقاولين في الوقت المحدد.
	عدم الالتزام بقوانين العمل والتأمينات. [1؛ أوتشا، 2009، GIZ et al.، 2011]

3.3.6 قطاع الصناعة :

يلعب القطاع الصناعي دوراً محورياً ومركزياً في تنمية اقتصاد أي دولة لما له من دور فعال في النمو الاقتصادي والسياسي والاجتماعي بمساهمته في زيادة التنوع الاقتصادي اللازم لإحداث تنمية اقتصادية وإيجاد فرص عمل للعديد من العاطلين عن العمل.

يستوعب قطاع الصناعة في محافظة بيت لحم ما نسبته 17.3% من إجمالي القوى العاملة في المحافظة للعام 2011، ويوجد في المحافظة عدة أنواع من الصناعات موضحة كما يلي:

■ **صناعة الحجر والرخام** : يبلغ الإنتاج الفلسطيني من الحجر والرخام حوالي 5 مليون متر مكعب سنوياً ويساهم بما يزيد عن 50% من الناتج القومي الإجمالي وتمتاز محافظة بيت لحم بتصدير واستخراج أنواع الحجارة ذات الجودة العالية التي أصبحت معروفة على المستوى المحلي والدولي وذلك لتميزها في مقاومتها للماء وحفاظها على لونها الذي لا يتغير بتغير الوقت وتغير المناخ وتكون بعدة ألوان منه الأبيض والحليبي والبني والوردي وغيره، وتعتبر محافظتي بيت لحم والخليل مصدر تصنيع الحجر والرخام بحيث تنتجان 70% من إنتاج الأراضي الفلسطينية من الحجر [اتحاد الحجر في فلسطين، 2010].

ويوجد في محافظة بيت لحم حوالي 210 مصنع ومقلع للحجارة وعدد عمال تجاوز 7000 عامل، ويتم تصدير 65% من منتجاتها إلى إسرائيل و20% للسوق المحلي و15% للأسواق العربية والعالمية، ويتم التصدير لأكثر من 56 دولة في العالم بما فيها أمريكا، روسيا، كندا، استراليا وتركيا [حنانيا، 2011؛ GIZ et al.، 2011].

وبناءً على ما تقدم من خلال تحليل واقع وظروف صناعة الحجر والرخام في المحافظة، يمكن

¹ مقابلة مع المهندس رائد الأطرش امين سر اتحاد المقاولين في المحافظة بتاريخ 13-11-2012

رصد المشاكل والتحديات التي تقف حائلاً أمام ازدهارها وتقدمها، إضافة إلى المزايا والفرص التي من الممكن استثمارها وتطويرها للنهوض بهذا القطاع من خلال الجدول التالي:

جدول (3.7): مزايا وتحديات قطاع صناعة الحجر في المحافظة:

التحديات	المزايا
القيود الإسرائيلية على حركة العمال والمواد الخام خاصة الواقعة في منطقة C والتعقيد على المعابر ونقاط العبور ونقل البضائع والبطء في نقلها إلى السيارات الإسرائيلية ¹ .	جودة وندره حجر فلسطين.
غياب الاستراتيجيات لترويج المنتجات محليا ودوليا وغياب التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.	إمكانية استغلال المخلفات.
صغر السوق المحلي والقيود على التصدير والضرائب والمواد الخام.	ازدياد إقبال المجتمع المحلي والدولي على الحجر الجنوبي.
قلة برامج التدريب في مجالات التصميم والإدارة.	وجود اتحادات ومؤسسات مهتمة بهذا القطاع.
ارتفاع نسبة المخلفات وتأثيرها على البيئة.	توفر المواد الأولية والخبرات والمهارات اللازمة.
ضعف البنية التحتية في بعض المناطق بما فيها خدمة الكهرباء وانقطاعها شبه المستمر وعدم وجود مناطق صناعية خاصة بهذه الصناعة.	الوصول لأكثر من 56 سوق دولي.
ارتفاع تكاليف المعدات الحديثة من إيطاليا والصين وتركيا وارتفاع أسعار الكهرباء والسولار ² ; GIZ et LED,2009 [al.,2011].	تعتبر محافظة بيت لحم مصدر تصنيع الحجر والرخام في فلسطين.

■ **الصناعة التحويلية:** تعتبر معظم المؤسسات العاملة في صناعة المحافظة من المؤسسات العائلية الصغيرة ومتوسطة الحجم وتشغل أقل من 4 عمال بنسبة 73.7% وما نسبته 15% من المنشآت التي تشغل من 5-9 عمال ويضم قطاع الصناعات التحويلية صناعة الأثاث والصناعات الكيماوية والصناعات الإنشائية (الطوب والقرميد) التي توزع على الضفة وإسرائيل وتمتاز بجودتها العالية وأسعارها المنافسة، بالإضافة إلى الصناعات الغذائية مثل المعكرونة التي تصنع بكافة الأشكال والأحجام وتتنافس المعكرونة الإيطالية بالجودة والسعر، وتفتخر المحافظة كذلك بمصنع الرائد لمواد التجميل الذي يعتبر من أكبر المصانع على مستوى الوطن

¹ تتسبب المعوقات الإسرائيلية في تلف حوالي 14% من المواد المصدرة وهذا يجعل التكلفة مضاعفة.

² مقابلة مع المهندس ماهر حشيش، المدير التنفيذي في الاتحاد بتاريخ 11-11-2012.

حيث يستورد المواد الخام من الدول الأوروبية ويصنعها بأحدث الطرق لإنتاج أفضل أنواع الشامبوهات والكريمات والمرامح وغيرها من مستحضرات العناية بالبشرة وتتميز صناعات محافظة بيت لحم بوجود مصنع واي أم بي لصناعة التجهيزات الطبية الذي ينتج معظم التجهيزات الطبية الأولية وتجهيزات المستشفيات الموجودة في الأسواق والصيدليات من الوسائد والفرشات الطبية والثياب الخاصة بغرف العمليات ورافعات الأقدام ومرابط الأطراف وأكياس الأثقال والمشدات ويعتبر هذا المصنع الوحيد المختص بإنتاج مثل هذه التجهيزات على مستوى الوطن [خوري،2008، 2008 ; Khouri,2008] .

ومن الصناعات المتميزة في المحافظة قطاع النسيج إذ يبلغ عدد منشآت هذا القطاع 136 منشأة بنسبة 6% من المنشآت في فلسطين وهي تحوي نسبة عالية من الأيدي العاملة في المحافظة وأن نسبة 57% من هذه المنشآت تشغل أقل من 5 عمال ونسبة 24% من المنشآت تشغل أقل من 10 عمال وما نسبته 10% يشغل أقل من 20 عاملاً، ونسبة 7% يشغل أقل من 50 عاملاً فقط وما نسبته 2% تشغل أكثر من 100 عامل [GIZ et al., 2011].

وبناءً على ما تقدم ومن خلال تحليل واقع وظروف الصناعات التحويلية في المحافظة، يمكن رصد المشاكل والتحديات التي تقف حائلاً أمام ازدهارها وتقدمها، إضافة إلى المزايا والفرص التي من الممكن استثمارها وتطويرها للنهوض بهذه الصناعات من خلال الجدول التالي :

جدول (3.8):مزايا وتحديات قطاع الصناعات التحويلية في المحافظة.

المزايا	التحديات
جودة إنتاج عالية وأسعار منافسة.	الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على المعابر واغلاقاته وامتلاكه السيطرة على المواد الخام اللازمة للصناعة ومنعها لاستيراد بعض الماكينات الحديثة التي تضاعف الإنتاج.
فاعلية وسرعة في تحقيق الطلب.	التعاقد من الباطن مع الشركات الإسرائيلية والاعتماد على الأسواق الإسرائيلية ¹ .
وجود البعض من الصناعات المتميزة على مستوى الوطن مثل (صناعة التجهيزات الطبية المساندة، وصناعة المواد التجميلية).	قلة العمال المهرة خاصة في مجال التكنولوجيا وصيانة الماكينات الحديثة وقلة عدد المختبرات لفحص وتقييم جودة الإنتاج.

¹ قيام مؤسسة محلية بإجراء تركيب للمدخلات وفق التصميم والشكل التي يريدها المزود مثل صناعة الملابس الإسرائيلية في الضفة الغربية، حيث أن الجهة المزودة للمواد الخام والوسيطه "قماش مقصوص" هي من تقوم بتزويد الآلات، وتصنف هذه الصناعات كثيفة العمل [منصور،1997].

العمل على تشغيل المنطقة الصناعية في المحافظة.	ضعف البنية التحتية في بعض المناطق (الكهرباء، المياه، وغيرها).
	غياب الحماية للمنتجات المحلية وعدم تطبيق المواصفات الفلسطينية وعدم تحديد الكميات المسموح باستيرادها وسياسة الدولة المفتوحة في عملية استيراد المصنوعات خاصة في السلع المنافسة التي يوجد بديل عنها في المنتج المحلي. ¹
	ضعف القدرة التصميمية للعاملين في هذا المجال.
	ارتفاع أسعار الماكينات الصناعية المستوردة من إيطاليا وتركيا والصين.
	ارتفاع تكاليف المنتجات المحلية.
	ضعف في الجانب التسويقي وخاصة مشكلة التغليف. [حنانيا، 2011؛ GIZ et al., 2011]

3.3.7 قطاع الصحة :

يوجد في محافظة بيت لحم 36 مركز صحي بمعدل أكثر من 5000 شخص للمركز الواحد، منها 47% يديرها القطاع الحكومي يعمل فيها حوالي 420 موظف كموظفين حكومية، وقد بلغ عدد الأسرة 567 سريرًا بمعدل 3 سرر لكل 1000 شخص كما ويوجد في المحافظة شركة بيت جالا لصناعة الأدوية [أريج، 2010].

ومن خلال الاطلاع على واقع وظروف القطاع الصحي في المحافظة، يمكن رصد المشاكل والتحديات التي يعاني منها والتي تسبب أحياناً في ضعف الخدمة المقدمة للمواطنين، إضافة إلى المزايا والفرص التي من الممكن استثمارها والبناء عليها لتحسن الخدمة الصحية من جانب وفتح آفاق عمل من جانب آخر في الجدول التالي:

جدول (3.9): مزايا وتحديات قطاع الصحة في المحافظة.

التحديات	المزايا
قلة عدد المراكز الصحية في المحافظة خاصة المستشفيات الحكومية وتركزها في مدينة بيت لحم حيث يعتبر مستشفى الحسين الحكومي الوحيد الذي يستقبل حالات المحافظة.	وجود مديرية الصحة ووجود أكثر من 17 عيادة متنقلة في القرى النائية من المحافظة.

1 خبر صحفي على وكالة وفا بتاريخ 2003/5/14، ومقابلة مع السيدة لبنى جبر المديرية الإدارية في اتحاد النسيج بتاريخ 2012-11-14.

وجود عدد من المستشفيات الخاصة المتميزة والتي تقدم خدمات متخصصة وذات جودة عالية على مستوى الجنوب.	قلة عدد الأسرة المفلت حيث أن أكثر من 330 مواطناً من أبناء المحافظة يكون نصيبهم سرير واحد ¹ .
وجود شركة لصناعة الأدوية.	المركزية في اتخاذ القرارات وعمليات الشراء خاصة في الأدوية.
وجود أقسام لعلاج بعض الأمراض المستعصية مثل الكلى والسرطان في مستشفى الحسين.	نقص في الكادر الصحي المتخصص.
الزيادة السكانية الطبيعية.	نقص الدعم المالي للمؤسسات الصحية ووجود الديون المتراكمة عليها.
توفير الكثير من المنح للتخصص في كثير من البلدان الأجنبية في مجالات الطب المختلفة من قبل وزارة الصحة.	ضعف الرقابة والتوجيه من قبل المؤسسات الصحية على المنظمات والمؤسسات الخاصة العاملة في المجال الصحي.
	عدم توفر الكثير من العلاجات للكثير من الأمراض مما يضطر مريض بيت لحم إلى الذهاب إما إلى رام الله أو نابلس أو القدس أو الخليل أو حتى إلى خارج الوطن لمتابعة علاجه مثل عمليات العيون والقلب وزراعة الكلى والكبد وغيرها ^{2, 3} .

3.3.8 قطاع التعليم :

بلغ عدد المدارس في العام الدراسي 2010 / 2011 في محافظة بيت لحم 172 مدرسة، منها 123 مدارس حكومية و 7 مدارس تابعة لوكالة الغوث و 42 مدرسة خاصة، أما على مستوى الطلبة، فقد بلغ عدد الطلبة في مدارس محافظة بيت لحم 51,587 طالباً، وذلك في العام الدراسي 011/2010

¹ سجلت نسبة عدد الأسرة مقارنة بعدد السكان في الدول المتطورة مثل فرنسا وبريطانيا (4-6) كما ورد على موقع

منظمة الصحة العالمية: <http://www.who.int/bulletin/volumes/88/8/09-073361/ar/index.html>

² مشكلة التحويلات هي مشكلة قائمة في كل الوطن وليس محافظة بيت لحم أو الخليل حيث يشير التقرير الصحي للعام 2010 إلى أن عدد التحويلات من الضفة الغربية لوحدها 34938 حالة بتكلفة (250.5) مليون شيكل منها 72% من خارج وزارة الصحة منها (117.4) مليون شيكل تم شراء الخدمة من داخل فلسطين (الضفة الغربية والقدس الشرقية) و (65.5) مليون شيكل تم شراء الخدمة من خارج فلسطين (مصر والأردن وداخل الخط الأخضر) وذلك ضمن تخصصات (الأورام السرطانية، الرنين المغناطيسي، العيون، الباطنية، المسالك، الأعصاب، العظام، أمراض الأطفال، قسرة القلب، أمراض الكلى). [وزارة الصحة، 2011].

³ مقابلة مع السيد هشام سلامة المدير الإداري في مديرية صحة بيت لحم بتاريخ 3-7-2012.

منهم 25,632 ذكور و 25,955 إناث، أما الذكور فيتوزعون إلى 18,482 في مدارس الحكومة و 1,779 في مدارس الوكالة و 5,371 في مدارس خاصة، وأما الإناث فيتوزعن إلى 19,122 في مدارس الحكومة و 2,321 في مدارس الوكالة و 4,512 في مدارس خاصة، وبلغ إجمالي عدد المعلمين في مدارس الحكومة والقطاع الخاص 3000 معلم.

أما بالنسبة للتوظيف في قطاع التربية فقد تقدم في العام 2011/2012 حوالي 3060 طلب توظيف للمنافسة على 60 وظيفة جديدة فقط و 20 وظيفة بدل متقاعد، ومن بين هذه الطلبات على سبيل المثال 530 طالبة تربية ابتدائية أدبي تتنافس فقط على 5 وظائف كحد أقصى، أما بالنسبة للتعليم المهني فيوجد في المحافظة مركز للتدريب المهني تابع لوزارة العمل، ويوجد مدرسة واحدة فقط وهي خاصة تمنح دورات مهنية متخصصة (السيلايزيان) مما يضطر طلاب المحافظة للذهاب إلى محافظة الخليل لتلقي التعليم التقني والمهني نظراً لوجود 3 مدارس صناعية تابعة للحكومة ومركزين للتدريب المهني تابعين لوزارة العمل ومدرسة زراعية وكلية تقنية¹،²; الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

ويوجد في محافظة بيت لحم 3 جامعات معتمدة تمنح شهادة البكالوريوس وهي (جامعة بيت لحم، جامعة فلسطين الأهلية، جامعة القدس المفتوحة بفرعها بيت ساحور وبيت جالا) بالإضافة إلى ثلاث كليات هي (كلية بيت لحم للكتاب المقدس والكريستاس للتمريض وكلية المستقبل).

ومن خلال الاطلاع على واقع وظروف قطاع التعليم في المحافظة، يمكن رصد المشاكل والتحديات التي يعاني منها، إضافة إلى المزايا والفرص التي من الممكن استثمارها والبناء عليها في الجدول التالي:

جدول (3.10): مزايا وتحديات قطاع التعليم في المحافظة.

التحديات	المزايا
قلة التخصصات الجاذبة المطروحة في الجامعات المحلية من طب وصيدلة وهندسة وبعض التخصصات المهنية الأخرى.	وجود العدد الكافي نسبياً من المدارس والجامعات.
عدم وجود مدارس صناعية حكومية بالرغم من توفر الأرض اللازمة لذلك.	وجود 3 جامعات و 3 كليات يسهم في تحريك بعض النشاطات الاقتصادية (تنشيط المطاعم والكافيتيريا والمواصلات والسكن والخدمات الأخرى مثل تشغيل مراكز

¹ مقابلة مع السيد صالح بلو نائب مدير تربية بيت لحم بتاريخ 27-8-2012.

² ثلث عدد طلاب كلية العروب التقنية الموجودة في محافظة الخليل هم من أبناء محافظة بيت لحم (مقابلة مع نائب عميد كلية العروب بتاريخ 27-11-2012).

	الطباعة والتصوير والانترنت)
عدم وجود مدارس حكومية لذوي الاحتياجات الخاصة تراعي ذوي الدخل المحدود من الأسر. ¹	وجود مدارس خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة تقدم خدمات مميزة وجودة تعليمية عالية لهذه الفئة.

تعاني محافظة بيت لحم خاصة ومعظم المحافظات عامة من تغييب لقطاع هام وفاعل من خلاله يمكن ان تتطور كافة المؤسسات العامة منها والخاصة وهو قطاع تكنولوجيا المعلومات الذي يسهم في توفير الوقت والجهد والسرعة والدقة في الحصول على المعلومة وأرشفتها بالشكل والطريقة الصحيحة لتقديمها للمواطن في الوقت المناسب حيث تشير الدراسات إلى أن 21.3% من المؤسسات الفلسطينية فقط تستخدم تكنولوجيا المعلومات، وأن محافظة بيت لحم تفتقد لشركات البرمجة المتخصصة في صناعة وتطوير البرامج اللازمة لتطوير أداء المؤسسات، خاصة عند الحديث عن التجارة الالكترونية فنجد أن ما نسبته 2.3% من مؤسساتنا الفلسطينية تمارس هذا النشاط لذا فمن الضروري العمل على تشجيع العمل ضمن هذا القطاع وتشجيع الاستثمار في مجال البرمجة من أجل إنتاج برامج ليس للسوق المحلي فحسب وإنما للأسواق العربية وغيرها [GIZ et al., 2011].

¹ مقابلة مع السيد صالح بلو نائب، مدير تربية بيت لحم بتاريخ 27-8-2012.

الفصل الرابع

4. دور المؤسسات الداعمة في عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم

يعتبر المنهج التشاركي من أهم أسس نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال محافظة بيت لحم لأنه يساعد في تحقيق تمثيل شامل ومشاركة فاعلة لمختلف قطاعات وشرائح المجتمع المحلي وذلك من خلال قيام المؤسسات الشريكة بأدوارها كما يلي :

4.1 دور المؤسسات الحكومية العاملة في المحافظة : يوجد في محافظة بيت لحم مديرية لكل وزارة من الوزارات الفلسطينية باستثناء وزارة السياحة الموجودة في المحافظة والتي تمثل في مجملها القطاع العام، وما يهمننا في هذا البحث هو الاطلاع على دور المديريات التي من المفترض أن يكون لها دور أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز وتنشيط بيئة أعمال المحافظة والتي تضم (مديرية الاقتصاد الوطني، مديرية الزراعة، مديرية العمل، الضابطة الجمركية، مديرية المالية (مكاتب الضريبة)، البلديات والهيئات المحلية، وزارة السياحة).

4.1.1 مديرية الاقتصاد الوطني :

تقوم بدور هام وبارز في مراقبة أداء السوق وحماية المستهلك ومتابعة مشاكل الاحتكار والاستغلال وارتفاع الأسعار وإشهارها ومحاربة الغش من خلال تنفيذها للقوانين الخاصة بذلك، بالإضافة إلى دورها في عمليات تسجيل التجار الجدد والشركات والمصانع ومتابعة إجراءات تراخيصها ومصادقتها على شهادات المنشأ¹ ورخص الاستيراد، وتقوم بمراقبة ودمغ المعادن الثمينة وتسجيل الوكالات التجارية والفكرية، إضافة إلى دورها البارز في عمل لجنة السلامة العامة^{2,3}.

تعاني مديرية الاقتصاد الوطني في المحافظة من قلة الإمكانيات المادية لمتابعة نشاطاتها الميدانية بكفاءة، وتعاني من قلة الكوادر الفنية المؤهلة، والتداخل في الصلاحيات والقوانين مع المديريات الحكومية الأخرى

1 شهادة المنشأ هي عبارة عن وثيقة تصدرها وزارة الاقتصاد الوطني بالتعاون مع الجهات المعنية تتضمن تصريحاً مشفوعاً بالقسم لإثبات منشأ البضاعة المستوردة وعادة ما تقوم به جهة رسمية أو شبه رسمية (أو الاثنان معاً) في بلد المنشأ بالتصديق عليها، وكذلك تتضمن معلومات تفصيلية عن نوعية وكمية وقيمة البضاعة بحيث تتوافق مع الفاتورة والمرفقات معها، ولها أهمية في الإعفاءات الجمركية حسب قواعد المنشأ المتفق عليها بين البلدين في الاتفاقيات الموقعة بينهما.

2 لجنة السلامة العامة هي لجنة مكونة من 13 عضو من المؤسسات الحكومية الفاعلة في العمل الميداني فيما يخص الصحة والسلامة العامة للمواطنين والتي يرأسها المحافظ.

3 مقابلة مع المهندس طاهر دنون، مدير دائرة الاقتصاد الوطني في المحافظة، بتاريخ 20-5-2012.

إضافة إلى ضعف الحوافز المقدمة للموظفين.

4.1.2 مديرية الزراعة :

تقدم الإرشاد الزراعي بشقيه الحيواني والنباتي بشكل فردي وجماعي ومؤسساتي، وتسهم في استصلاح وتشجير الأراضي وحفر الآبار الزراعية بالتنسيق مع الجهات المانحة وتقوم بالبحث عن التمويل للمشاريع الزراعية ولها دور بارز في لجنة السلامة العامة من خلال ما تقوم به من عملية رقابة على المدخلات الزراعية المهربة من وإلى المحافظة.

وتعاني مديرية الزراعة من ضعف المتابعة من قبل مكتب المحافظة لهذا القطاع وفي الحصول على تمويل لمشاريعها كون هذه المشاريع لا يرصد لها موازنة من قبل وزارة المالية إضافة إلى نقص الإمكانيات المالية واللوجستية، وتعاني المديرية من عدم التنسيق بين المؤسسات الزراعية العاملة في المحافظة بسبب عدم وجود لجنة عليا للقطاع الزراعي بكل مؤسساته الزراعية.

4.1.3 مديرية العمل :

تقوم بالإشراف على تطبيق قانون العمل الفلسطيني في المؤسسات والمنشآت العاملة في المحافظة، إضافة إلى متابعتها لقضايا العمال وإيجاد فرص للعاطلين عن العمل من خلال تفعيل مجلس التشغيل في مكتب عمل المحافظة بالتنسيق مع شركات ومؤسسات القطاع الخاص، إضافة إلى متابعة إصدار تصاريح العمال من إسرائيل وزيادتها بالتنسيق مع الارتباط المدني في المحافظة وتقوم بتسهيل عملية حصول العمال على تأمينات صحية، إضافة إلى دورها البارز في مجال التدريب المهني والتقني من خلال ما يقدمه مركز التدريب المهني في بيت جالا والتابع لمديرية عمل بيت لحم ومن خلال مشاركتها في تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتدريب والتعليم على المستوى المحلي ضمن مجلس التشغيل وبالشراكة مع مؤسسات القطاع العام والخاص، إضافة إلى عمل جولات رقابة وتفتيش على المحاجر والمناشير والمؤسسات الصناعية والإنشائية والاجتماعية في المحافظة¹ وعملها كعضو في لجنة السلامة العامة للتأكد من تطبيق سبل السلامة العامة، كما تقوم بالمساهمة في حل نزاعات العمل بين العامل وصاحب المنشأة ومتابعة تراخيص وعمل الجمعيات التعاونية.²

وتعاني المديرية من قلة الموارد البشرية والمادية المتاحة وضعف وتضارب الصلاحيات والقوانين مع المؤسسات الحكومية العاملة في المحافظة في بعض القضايا المشتركة، وعدم اكتمال البيئة القانونية

1 تم زيارة 553 منشأة في العام 2008 للتأكد من تطبيقها لشروط السلامة العامة، وتم زيارة 18.8% من عدد الفنادق والمطاعم في محافظة بيت لحم لنفس العام وتم تسجيل 19710 عمال في محافظة بيت لحم في المنشآت المزارة، وتم تسليم 996 تنبيه و 35 مخالفة للمخالفين لقوانين العمل والسلامة المهنية من هذه المنشآت [وزارة العمل، 2008].

2 مقابلة مع السيد امين المطور مدير مكتب عمل بيت لحم بتاريخ 10-4-2012، [وزارة العمل، 2008].

الناظمة للعمل، وعدم التحفيز والاستقرار الهيكلي للموظفين [وزارة العمل، 2008].

4.1.4 دائرة الجمارك والمكوس :

تعتبر دائرة الجمارك والمكوس من الدوائر الهامة في وزارة المالية لما لها من نشاط كبير ودور فعال، فهي تمثل مظهراً من مظاهر السيادة ورافداً أساسياً من روافد الخزينة العامة وأداة من أدوات تنفيذ السياسات المالية والتجارية والاقتصادية في السلطة وتقوم دائرة الجمارك والمكوس في المحافظة بتشجيع الاستثمار وتعزيز قدرة الصناعة على المنافسة لرفع كفاءات الاقتصاد المحلي من خلال تسهيل إجراءاتها الضريبية وتقوم على مراقبة المسافرين والبضائع ووسائل النقل العابرة لحدود المحافظة وتعمل على مكافحة التهريب بمختلف أشكاله الصريحة والضمنية لحماية الاقتصاد المحلي، ولها دور فاعل في المساهمة في حماية المجتمع المحلي والبيئة من المواد الخطرة والسامة والمخدرة بكافة أشكالها وذلك بالتعاون مع مختلف الجهات المعنية مثل شرطة مكافحة المخدرات والضابطة الجمركية وتسعى لمراقبة الأنشطة التجارية لمنع غير المشروع منها¹.

4.1.5 وزارة السياحة:

تقوم وزارة السياحة بدور هام في تشجيع الاستثمار في هذا القطاع من خلال سلسلة إجراءات تهدف إلى لفت انتباه المستثمرين إلى أهمية الاستثمار في هذا المجال المريح من خلال مشاركتها في مؤتمرات تنمية الاستثمار في فلسطين وذلك بالتركيز على أهمية الاستثمار السياحي في المحافظة وخصوصاً في القطاع الفندقية بالإضافة إلى مجالات الاستثمار الخاص في المرافق السياحية الأخرى وهناك سلسلة من الإعفاءات الضريبية التي تقوم بها الوزارة من أجل تشجيع الاستثمار في السياحة وتقوم الوزارة بالعمل على إعادة تأهيل وترميم المواقع الأثرية والسياحية بالإضافة إلى ترميم وتأهيل مبان تاريخية بالتعاون مع بعض المؤسسات غير الحكومية مثل مركز حفظ التراث الثقافي في بيت لحم والعديد من المؤسسات المحلية العاملة في المجال، وتقوم الوزارة بإجراء الدراسات اللازمة خصوصاً في مجال إدارة المواقع الأثرية والسياحية، إلى جانب تطوير برامج ترويجية للمواقع².

وتعاني وزارة السياحة من الوضع المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية حيث ينعكس ذلك على موازنتها التي تقترب من 5 ملايين دولار وهي بحاجة إلى المضاعفة لتمكن الوزارة من الإيفاء بدورها، علماً بأن مجالات تطوير القطاع السياحي تعتمد بالدرجة الأولى على القطاع الخاص، وعمليات الترميم والتأهيل تعتمد على المساعدات الدولية والمانحين، كما تعاني من هيمنة مكاتب السياحة الإسرائيلية وسيطرتها على

1 <http://www.mof.gov.ps>

2 مقابلة لصحيفة الحياة الجديدة مع د. حمدان طه، وكيل مساعد في وزارة السياحة والآثار، بعنوان " السياحة الداخلية تسهم في تدوير التنمية الاقتصادية وهي أقل القطاعات تأثراً بالأزمات المالية" .

مسار السياح في المحافظة وعدم قدرة الوزارة على التأثير مما يؤدي إلى إهمال بعض الأماكن السياحية الهامة، إضافة إلى قصر مسار السائح داخل المحافظة بسبب عدم قدرة الوزارة على تغيير المسار السياحي وإطالة فترة بقاءه في المحافظة، وهناك ضعف في البرامج السياحية التي تعدها الوزارة للسياح مع وجود ضعف في القوانين الخاصة بشروط تراخيص الأدلاء السياحيين والباعة المتجولين، وتعاني وزارة السياحة من مشكلة التسول وبعض المظاهر غير الأخلاقية التي تمارس مع السياح أحياناً والتعديت العامة على الشوارع التي تمارس من بعض المحلات بالرغم من محاولاتها المتكررة بالتنسيق مع الشرطة السياحية لمنع مثل هذه السلوكيات¹.

4.1.6 الضابطة الجمركية:

تعتبر من أهم الأجهزة التنفيذية في المحافظة لما تقوم به من دور بارز في المراقبة على مداخل المحافظة ومنافذها بهدف تسهيل عملية نقل البضائع من وإلى المحافظة والتأكد من أنها تتم وفق الأوراق والشروط الرسمية من إرساليات وفواتير وغيرها، وتقوم بالرقابة والتفتيش على المحلات التجارية للتأكد من عدم وجود بضائع مخالفة للقانون والمواصفات وتقوم بمصادرة البضائع المخالفة وإتلافها بالطرق الرسمية عبر محاضر إتلاف وتحرير مخالقات لمرتكبي هذه الجرائم وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية، وهي عضو بارز في لجنة السلامة العامة .

وتعاني الضابطة من قلة عدد أفرادها وضعف الخبرات المهنية التي يتطلبها عملهم أحياناً، إضافة إلى ضعف الإمكانيات المادية المتاحة لديهم، وما يشكل عبء عليهم أحياناً هو قيامهم بوظائف الآخرين خاصة في داخل مدن وبلدات المحافظة.

4.1.7 المجلس التشريعي :

توفر الدولة من خلال سلطتها التشريعية الظروف القانونية اللازمة للبيئة الاستثمارية، ويعتبر هذا الدور هو المهم للقطاع العام لدرجة أن الذين لا يعترفون بدور اقتصادي للدولة يطالبونها بتوفير البيئة القانونية والإجرائية المناسبة للنشاط الاقتصادي والاستثماري ويتمثل ذلك في تشريع القوانين اللازمة لعمل اقتصاد السوق مثل قوانين الملكية والتعاقد والشركات وحماية المستهلك ومكافحة الاحتكار وتشجيع الاستثمار ومكافحة الإغراق من خلال ما يقوم به المجلس التشريعي والتي من شأنها أن تسهم في خلق بيئة قانونية مشجعة للاستثمار بالإضافة إلى القوانين الأخرى اللازمة لتحسين بيئة الأعمال في المحافظة ولكن للأسف فإن المجلس التشريعي منذ العام 2006 معطل ويتم إصدار بعض القوانين الملحة من الرئيس مباشرة.

1 ورشة عمل عقدت في فندق بردايس في مدينة بيت لحم لحل مشكلة الباعة المتجولين شهر 8-2012.

4.1.8 المحاكم والنيابة العامة :

تمثل محكمة البداية ومحكمة الصلح السلطة القضائية في المحافظة وتتولى العمل على ضمان حرية القضاء وعدالة تطبيق القانون وتطبيق الإجراءات التي تكفل الأمن الداخلي والخارجي، وتعتبر النيابة بمثابة سلطة الاتهام في الدولة كونها من تقدم الاتهام للمتهم، وتقوم النيابة العامة بدور هام في متابعة قضايا التهريب والغش والاحتيال والتزوير بالتنسيق مع الجهات المعنية من مكتب المحافظة ووزارة الاقتصاد والضابطة الجمركية، وتسعى للبت في قضايا مكافحة الجريمة الاقتصادية من خلال تعيينها لوكيل نيابة مختص لمتابعة مثل هذه القضايا، وتحيل النيابة العامة معظم القضايا التي لا تستطيع البت فيها إلى محكمة بداية بيت لحم للبت فيها¹.

وتقوم بداية بيت لحم بالفصل في القضايا المحالة من النيابة العامة ومحكمة الصلح وكذلك تعمل في جميع القضايا التي لا تدخل في اختصاص محكمة الصلح والتي تتعلق بمتابعة الدعوى التي لا تتجاوز قيمتها عشرون ألف دينار أو ما يعادلها، ومتابعة دعوى تقسيم الأموال المشتركة المنقولة وغير المنقولة وإخلاء المأجور والمنازعات المتعلقة بوضع اليد مهما بلغت قيمتها وغيرها، وتتدخل محكمة البداية في القضايا الجنائية التي لها علاقة بالحق العام، ومتابعة قضايا الشيكات الراجعة والأوراق التجارية والمطالبات المالية، وتقوم بمتابعة قضايا المنازعات الحقوقية التي تضم (قضايا ملكية ومنع معارضة، قضايا إبطال سند، قضايا إبطال وكالة دورية أو تنفيذها، قضايا إزالة ضرر) ويسعى القضاء الإداري في المحكمة إلى الفصل في كافة الطعون ضد القرارات الصادرة عن السلطة التنفيذية والمجالس البلدية والمحلية والنقابات المهنية²، وفي إطار متابعة محكمة بداية بيت لحم لقضايا المواطنين فقد قامت باستقبال 418 حالة خلال العام 2008 على سبيل المثال وتم الفصل في 606 قضية بما فيها قضايا مدورة من الأعوام السابقة والبالغ عددها 1225 قضية [مجلس القضاء الأعلى، 2009؛³].

وتعاني السلطة القضائية من الدور الذي يمارسه البعض من المتنفذين في السلطة الوطنية سواء كانت التشريعية أو التنفيذية باعتماد الوساطة والمحسوبية والتأثير على القضاء، إضافة إلى تعامل القضاة في كثير من القضايا بحرفية القانون وعدم التعامل بما هو وراء النص القانوني وما يقصده المشرع بحيث لا يتم توجيه نظر المخالفين للردع العام أو الخاص ويكون الهدف هو فقط الفصل في القضية وإغلاقها، إضافة إلى عدم وجود خطط لإنهاء القضايا المتراكمة والاختناق القضائي، وضعف التزام البعض من القضاة بساعات الدوام الرسمي، وتعاني النيابة على وجه الخصوص من منعها من الانتقال إلى الشارع وتحسّس وضع المواطنين من أجل مكافحة الجريمة الاقتصادية من قبل القيادة في النيابة العامة، وتعاني

1 مقابلة مع السيد نائر خليل، رئيس نيابة محافظة بيت لحم، بتاريخ 26-11-2012.

2 مقابلة مع السيد عوني البريراوي، رئيس محكمة بداية محافظة بيت لحم، بتاريخ 26-11-2012.

3 قانون أصول المحاكمات المدنية والتجارية رقم 2 لسنة 2001 م.

النيابة من عدم وجود نظام يساعد على تصنيف القضايا والتحقق من وجود جريمة اقتصادية¹. وتعاني المحاكم من تراكم القضايا المدورة باستمرار من عام لآخر إلى أن وصلت حتى نهاية العام 2009 ما يقارب 1700 قضية²، ويعزى السبب وراء ذلك إلى وجود مناطق غير خاضعة للسيطرة الفلسطينية وهروب البعض إليها أو إلى داخل أراضي الخط الأخضر، وعدم وجود استقرار سياسي في الأراضي الفلسطينية، إضافة إلى وجود ثقافات متعددة في المحافظة وعدم فعالية الحل العشائري أو الأهلي في بعض القضايا، وعدم حضور أحد أطراف القضية أو أحد الشهود موعد الجلسة، وغياب أو انشغال القاضي أو عدم اكتمال النصاب، أو وفاة المدعين أثناء جلسات المحاكمة وما يزيد من عدد القضايا هو عدم الفصل فيها من قبل النيابة مع إمكانية قيامها بذلك خاصة في القضايا التي يمكن حدوث صلح بين طرفيها³.

4.2 دور الحكومة المركزية :

يناط بالحكومة المركزية دور هام في عملية تعزيز بيئة أعمال المحافظات الفلسطينية بما فيها محافظة بيت لحم من خلال تشجيع التخطيط المحلي وتوفير الدعم للمحافظة كألوية للتخلص من التحديات التي تواجهها بطريقة تتسجم مع التخطيط المركزي، وكذلك من خلال إعطاء مكتب المحافظة ومديريات المحافظة استقلالية إدارية ومالية في إطار اللامركزية وتطوير العلاقة القانونية معها وتشجيع التعاون والتنسيق معها وتقوم الحكومة المركزية بالعمل على إيجاد مجموعة من القوانين التي من شأنها تعزيز بيئة الأعمال في جميع محافظات الوطن⁴، وتعد عملية إعادة تفعيل العلاقات الاقتصادية والتجارية التي تقيمها السلطة الوطنية مع الدول الأخرى عن طريق الانتساب إلى منظمة التجارة العالمية من أهم وأبرز الأدوار التي تقوم بها الحكومة المركزية في مجال تعزيز وتنشيط بيئة الأعمال في المحافظة وبقية محافظات الوطن لما لها من أهمية في فتح أسواق هذه الدول للمنتجات المحلية وتشجيع التصدير والتبادل التجاري بين المحافظة وأطراف هذه الاتفاقات، وتسهم الحكومة المركزية أيضا في تنشيط اقتصاد محافظة بيت لحم كما بقية محافظات الوطن من خلال رسم السياسات الاقتصادية بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الأخرى وتسهيل عملية تسجيل الشركات والوكالات التجارية والملكية الصناعية وتسريع

1 مقابلة مع السيد نائل خليل، رئيس نيابة محافظة بيت لحم بتاريخ 26-11-2012.

2 مع العلم بوجود نصوص قانونية بعدد الجلسات اللازمة التي تمنح لكل طرف سواء المدعي او المدعى عليه للفصل في القضية تصل إلى أربع او خمس جلسات فقط كحد أقصى.

3 مقابلة مع السيد عوني البريراوي، رئيس محكمة بداية محافظة بيت لحم، بتاريخ 26-11-2012 [مجلس القضاء الأعلى، 2009].

4 صادقت الحكومة على القانون المعدل لقانون تشجيع الاستثمار وقانون الشركات وقانون الغرف التجارية وقانون ضمان حقوق المال المنقول وقانون الصناعة وقانون حظر منتجات المستوطنات [وزارة التخطيط الفلسطينية، 2011].

عمليات ترخيص المنشآت الصناعية وإصدار رخص الاستيراد وخص إعادة التصدير وتصديق شهادات المنشأ [وزارة التخطيط الفلسطينية، 2011؛ الموقع الرسمي لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية¹ ; Greg, C. et al. 2010].

4.3 دور البلديات والهيئات المحلية :

تسعى مؤسسات الحكم المحلي في محافظة بيت لحم إلى إيجاد بنية تحتية مناسبة في كافة المجالات المجتمعية والصحية والتعليمية والخدماتية كحاجة ملحة في ظل معاناة معظم البلديات والهيئات المحلية من عدم وجود بنية تحتية فيها²، ويتجسد هذا المسعى من خلال قيام وزارة الحكم المحلي بالتنسيق مع صندوق إقراض البلديات ومؤسسة CHF بالتعاون مع البلديات على عمل دليل إجراءات لعمل أي هيئة محلية بحيث يتضمن وجود مخطط هيكلي لكل بلدية تكون البلدية من خلال هذا المخطط قادرة على تحديد حدودها بدقة وتستطيع معرفة طبيعة الأراضي الزراعية واستخداماتها وتحديد الكثافة السكانية ووضع رؤية لشوارع المحافظة وكيفية توسيعها ورصد التعديلات عليها، وذلك كمتطلب أساسي للقيام بوضع خطة إستراتيجية لكل بلدية أو مجلس محلي في المحافظة بالشراكة مع جماهير المجتمع في كل بلدية وهيئة محلية بوجود المؤسسات ذات العلاقة لتشكيل لجان متخصصة في كل مجال من المجالات التعليمية والزراعية والصحية والأبنية والتنظيم³.

تأتي أهمية وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية بالنسبة لهذه البلديات من خلال احتواء الخطة لكافة المشاريع التي من المتوقع تنفيذها مستقبلاً وعدم قبول أو المصادقة على تنفيذ أي مشروع غير مدرج ضمن الخطة مع التأكيد على أن تكون هذه المشاريع المدرجة معتمدة بناءً على أولويات محددة من قبل المجتمع المحلي، بحيث لا يتم المصادقة على أي خطة من قبل وزارة الحكم المحلي إلا بعد عرضها وإجماع الجماهير ولجانهم عليها⁴.

وترى وزارة الحكم المحلي أنه لضمان وضع خطط إستراتيجية فاعلة يجب التركيز بشكل أساسي على المشاركة المجتمعية مع القطاع العام والخاص والمجتمع المدني وتوفير الدعم اللوجستي من قبل المؤثرين

1 <http://www.met.gov.ps/ministry.aspx?lng=2&tabindex=100>

2 مع التأكيد على أن خدمة الكهرباء في محافظة بيت لحم خاضعة لشركة كهرباء القدس، وأن سلطة المياه والمجاري هي من تتولى توصيل خدمة المياه لمعظم البلديات والمجالس في المحافظة وتغطي ما نسبته 65 % من مجموع سكان المحافظة، وما تبقى يعتمد المصادر المشتراة من (ميكوروت) ويتم تزويدها بالمياه من خلال دائرة مياه الضفة الغربية ولا يزال عدد من التجمعات في المحافظة غير مغطى بشبكة المياه العامة [أريج، 2010].

3 تم وضع خطط إستراتيجية لثلاث بلديات (نقوع، بيت جالا، بيت ساحور) بالاشتراك مع الجماهير وحتى نهاية 2013 سيتم عمل خطط إستراتيجية لجميع البلديات وحتى نهاية 2014 لجميع المجالس والهيئات المحلية في المحافظة.

4 مقابلة مع المهندس أنور شبانة، مدير الهندسة والتنظيم في مديرية الحكم المحلي في محافظة بيت لحم، بتاريخ 11-22-2012 .

في المجتمع من محافظ ووزير الحكم المحلي والمؤثرين من المجتمع على مستوى المحافظة، والعمل على تحديد الأولويات العامة التي تحقق مصالح القطاع الأكبر في كل مجتمع محلي، ولتحقيق وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لا بدّ من وضع سياسي اقتصادي مستقر وتوفر التمويل اللازم لتنفيذ هذه المشاريع سواء كان تمويل محلي أو خارجي وربط تنفيذ الأولويات بالإمكانيات المالية¹.

وتعاني مؤسسات الحكم المحلي في المحافظة من قلة الإمكانيات المالية التي تعيق عملية تنفيذ المشاريع الملحة، وضعف مشاركة الجماهير في عملية صياغة ووضع الخطط الإستراتيجية، إضافة إلى ضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية في الكثير من القضايا المشتركة وقلة الحوافز التشجيعية للموظفين.

4.4 دور مؤسسات القطاع الخاص :

يوجد في محافظة بيت لحم بالإضافة إلى غرفة التجارة والصناعة العديد من الاتحادات التي تمثل كافة الصناعات الموجودة في المحافظة مثل (اتحاد الحجر والرخام، اتحاد الغزل والنسيج، جمعية بيت لحم للصناعات الحرفية)، وسيتم استعراض دور هذه المؤسسات والتي من المتوقع أن يكون لها دوراً مركزياً في التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة كما يلي :

4.4.1 دور غرفة تجارة وصناعة بيت لحم :

تعتبر من المؤسسات الرائدة في المحافظة والتي تقوم على تنظيم المصالح التجارية والصناعية للأعضاء المنتسبين للغرفة ولمؤسسات القطاع الخاص في المحافظة، ورعاية شؤونها وتمثيلها لدى مختلف الجهات المعنية في الوطن وخارج الوطن والدفاع عنها في شتى القضايا ذات العلاقة بالضرائب، والجمارك، والاستيراد والتصدير والقوانين والأنظمة وتساهم في دعم وتطوير الصناعات المحلية (استشارات، دورات تدريبية، معارض) وتعمل على تنمية وزيادة حجم الصادرات من المنتجات الوطنية للخارج وإقامة علاقات تجارية متينة مع الغرف التجارية والصناعية العربية والأجنبية وتقوم بإصدار البيانات وتوزيع النشرات والكتيبات التجارية وتتدخل الغرفة في حلّ الخلافات التجارية من خلال القيام بأعمال التحكيم في هذه الخلافات، وتقدم الخدمات في مجال التثقيف الإداري والتجاري عن طريق عقد الاتفاقيات مع غرف التجارة والصناعة في دول أخرى، والمساهمة في تنظيم المعارض التجارية والمحلية والخارجية وتنظيم دورات لأرباب الصناعة والتجارة في مجالات الإدارة والتسويق والتخطيط، وتوفر المعلومات فيما يتعلق بالأسواق الخارجية والفرص المتاحة فيها وما يصاحب ذلك من عمليات ترويج للمنتجات المحلية وفتح آفاق التعاون مع دول ومدن أخرى خارج المحافظة وبالتالي المساهمة في تحفيز وتشجيع بيئة أعمال المحافظة وفتح

1 مقابلة مع المهندس أنور شبانة، مدير الهندسة والتنظيم في مديرية الحكم المحلي في محافظة بيت لحم، بتاريخ 22-11-

مجال للاستثمارات المحلية والأجنبية في المحافظة [عبد الرازق ومكحول، 1999؛ 1].

4.4.2 اتحاد صناعة الحجر والرخام :

تأسس الاتحاد في العام 1996 ويضم في عضويته أكثر من 180 شركة ومصنعاً في محافظة بيت لحم ويعتبر من أهم الاتحادات الصناعية الفلسطينية بما يمثل من قطاع حيوي وهام ليس على المستوى المحلي للمحافظة وإنما على المستوى الوطني، ويقوم الاتحاد بالعديد من المهام والتي تتمثل في الحفاظ على مصالح أعضائه من خلال متابعة كافة مشاكلهم وحلها مع الجهات المعنية حيث يقوم الاتحاد بمتابعة مشاكل قطاع الحجر مع الضريبة والمعايير والجمارك الإسرائيلية ومتابعة قضايا العمال مع مكتب العمل فيما يخص تطبيق قانون العمل، ويقوم بالمساهمة في حل مشاكل البنية التحتية للمصانع والمقالع الخاصة بالقطاع من كهرباء ومياه وشوارع وغيرها² ويعمل الاتحاد على التأثير في السياسات العامة المتعلقة بالصناعة، ويسعى الاتحاد إلى تطوير واقع صناعة الحجر من خلال إنشاء مركز الحجر والرخام مع جامعة بوليتكنيك فلسطين كنموذج فريد للشراكة الثلاثية الحكومية الخاصة الأكاديمية بهدف تطوير صناعة الحجر والرخام عبر رفع قدرات العاملين بهذا القطاع، ويتم من خلال هذا المركز منح دبلوم في هذه الصناعة وإنشاء مختبر لصناعة الحجر بهدف إجراء كافة الفحوصات الفنية المطلوبة للحجر والرخام، ويعمل الاتحاد على تنمية مهارات العاملين في هذا القطاع فنياً وإدارياً في مجالات التسويق والتصدير والإدارة، ويمثل الاتحاد صناعة الحجر أمام المؤسسات الحكومية والخاصة والدولية من خلال المشاركة في المعارض الدولية والمؤتمرات والندوات المتعلقة بهذه الصناعة ويشترك الاتحاد في مختلف المؤتمرات التنموية والاقتصادية على المستوى المحلي، ويساهم في عملية الترويج لهذه الصناعة على المستوى المحلي والدولي وتعزيز الميزة التنافسية لمنتجات الحجر الطبيعي الفلسطيني، ويتولى عملية التنسيق مع الغرفة التجارية ودوائر الجمارك والضابطة الجمركية حول تصدير الحجر الخام، ويعتبر الاتحاد أحد أعضاء مجلس تنمية الاقتصاد المحلي في المحافظة³.

يقوم الاتحاد بالتنسيق مع الجهات الدولية فيما يخص تسهيل عمليات التصدير وتسهيل المرور عبر المعابر الإسرائيلية والمعدات المصادرة والمهاجر الواقعة في مناطق C المتضررة والمنتجة للحجر الخام⁴، كما ويسعى الاتحاد لفتح أسواق جديدة بالتنسيق مع الجهات الدولية، ويتولى القيام بمشروع المسح

1 <http://www.bethlehem-chamber.org>

2 ساهم في توصيل شبكة الكهرباء إلى مصانع بيت فجار بموازنة تجاوزت 19 مليون شيكل بحيث يسهم هذا المشروع في إعادة الحياة إلى عشرات المصانع وفتح فرص العمل لمئات العمال.

3 مقابلة مع المهندس ماهر حشيش، المدير التنفيذي لاتحاد صناعة الحجر والرخام، بتاريخ 11-11-2012، و(التقرير الإداري والمالي للاتحاد، 2010).

4 تم التنسيق مع USAID، القنصلية الأمريكية، فريق السناطور ميتشل، الغرف التجارية الأوروبية.

الصناعي لهذا القطاع للاطلاع على واقعه واحتياجاته ويقوم بعملية المسح الجيولوجي للبعض من المناطق للوقوف على نوع وحجم احتياط الصخور هناك¹، ويقوم الاتحاد بترتيب بعثات تجارية خارجية للاطلاع على واقع صناعة الحجر والمعدات التكنولوجية المستخدمة في الدول الأجنبية [اتحاد صناعة الحجر والرخام، 2010].

ويعاني الاتحاد من ضعف اهتمام القطاع الحكومي بما فيها مكتب المحافظة بمشاكل هذا القطاع الذي يمثله الاتحاد وعدم تفريغ الوقت الكافي لمناقشة مشاكله ومتابعتها مع المديريات الحكومية المعنية، إضافة إلى عدم وجود بيئة أعمال مناسبة يسهم من خلالها في إيجاد فرص عمل كافية لاستيعاب أكبر قدر ممكن من الأيدي العاملة والتي تتمثل في عدم وجود منطقة صناعية لهذا القطاع، وعدم وجود نظم وقوانين تنظم عمله، وضعف تعاون الدوائر الحكومية ذات العلاقة مع قضاياها، وظهور جسم نقابي يتعارض مع وجود الاتحاد كجهة رسمية لهذا القطاع².

4.4.3 جمعية بيت لحم للصناعات الحرفية :

تأسست الجمعية في عام 2002 في مدينة بيت لحم لتوحيد ودعم جهود أصحاب الصناعات الحرفية (التطريز، صناعة الخشب والزيتون، الصدف) وتضم في عضويتها 23 مصنعاً تشغل 200 عامل، وتقوم الجمعية بالتنسيق مع العديد من المؤسسات المحلية والدولية للنهوض بواقع هذه المصانع التي تعاني، وذلك من خلال إيجاد أسواق لاستيعاب منتجاتهم³، وتشارك في العديد من المعارض الدولية والمحلية وتقوم بإجراء مراسلات للجهات الدولية للترويج لهذه الصناعة، وتقوم الجمعية بتدريب العاملين في المصانع المشتركة معها بالتعاون مع مؤسسة يوحنا بولس الثاني، وتعمل على تسهيل الإجراءات الضريبية وتقليصها لدعم أعضاء الجمعية⁴.

وتعاني هذه الصناعة من عدم وجود اتحاد أو أي جسم نقابي يمثل مصالحهم على مستوى المحافظة ككل ويعزى عدم وجود اتحاد واحد لجميع العاملين في هذا المجال كما يرى السيد زكريا زكريا رئيس جمعية الحرفيين إلى ضعف دور المحافظة بشكل خاص والقطاع العام بشكل عام في فرض الرقابة على هذه المصانع ومتابعة إجراءات ترخيصها ووضع شرط عضوية الاتحاد قبل إجراء أي ترخيص، بالإضافة إلى نقص وعي أصحاب هذه المصانع في أهمية وجود اتحاد يمثل مطالبهم ومصالحهم لدى الجهات المعنية

1 قام الاتحاد بعملية المسح الجيولوجي لمنطقة بيت فجار.

2 تم متابعة موضوع النقابة مع وزير العمل والاقتصاد ومع عطوفة محافظ بيت لحم.

3 تم العمل مع إيطاليا بين عامي 2002-2005 ضمن مشروع لاستيعاب منتجات هذه المصانع بما يزيد عن 1.5 مليون يورو.

4 لم يكن مسجل لدى الضريبة إلا 3 مصانع في العام 2002 و عقدت الجمعية اتفاق مع الضريبة لدفع المكلف من هذه المصانع فقط 150 شيكل بغض النظر عن الكمية المباعة، عدد المصانع المسجل 23 مصنع لغاية العام 2013.

مع الإشارة إلى وجود أكثر من 250 مصنع في بيت ساحور وبيت جالا معظمها غير مسجل في أي مؤسسة اقتصادية.¹

4.4.4 الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية :

يتكون الاتحاد العام من 13 عضواً ممثلين عن الاتحادات التخصصية (الحجر، النسيج، الصناعات الكيماوية، الصناعات المعدنية، المعادن الثمينة، المواد الغذائية، الصناعات الدوائية، الإنشائية، الخشبية، الجلدية، البلاستيكية، التقليدية والورقية)، ويعتبر المظلة لكل هذه الاتحادات، ويمثل هذه الاتحادات عند الجهات المعنية، ويقوم بتنمية وتحديث الصناعة في فلسطين من خلال تمثيل الصناعة لدى الجهات الرسمية وغير الرسمية على المستوى المحلي والدولي، ويسهم في تطوير الصناعة من خلال تنظيم ورش العمل المتخصصة، وتدريب الصناعيين من هذه الاتحادات، ويقوم بدراسة احتياجات القطاعات الصناعية المختلفة من ماكينات وتدريب وغيرها، ويعكف الاتحاد على إنشاء مركز (Industrial Modernization Centre) وذلك بالتنسيق مع GIZ، ومؤسسات فرنسية ووكالة الأمم المتحدة لتشجيع الصناعة (UNIDO) وذلك بهدف نقل التكنولوجيا إلى داخل مصانع المحافظة كما المصانع الفلسطينية، وخلق آلية لتطوير الصناعة المحلية بشراء معدات وأجهزة ضمن برامج معينة، ومحاولة خلق صناعة مساندة (تكاملية أمامية أو خلفية)، ومن ثم المساهمة في خلق سوق قادر على استيعاب منتجات الصناعات المحلية، ويقوم الاتحاد بالضغط على الجهات الحكومية لإيجاد بيئة قانونية مناسبة للأعمال، وعدم إدخال بضائع لا تنطبق عليها المواصفات وتشديد الرقابة على المعابر والسيطرة على الأسواق الداخلية.²

4.4.5 اتحاد الغزل والنسيج :

تأسس الاتحاد في العام 1996 ويضم في عضويته 52 عضواً من قطاع النسيج، حيث كان عدد الأعضاء أكثر من 200 عضو وقد انخفض عدد الأعضاء إلى أكثر من الربع ويعزى ذلك لإغلاق الكثير من المصانع والمخايط نتيجة الأوضاع الاقتصادية والسياسية وضعف البيئة القانونية والرقابية على المنتجات الداخلة للمحافظة واستمرار عمليات التهريب والإغراق في المحافظة إضافة إلى عدم ثقة ما تبقى من شركات فيما يقدمه الاتحاد من خدمات.³

ويقوم الاتحاد بالعمل على رفع مستوى جودة المنتجات الصناعية النسيجية في المحافظة، ويعمل على فتح أسواق جديدة خارجية والمساهمة في الحصول على تسهيلات في التصدير والاستيراد بالتنسيق مع الجهات

1 مقابلة مع زخريا زخريا، رئيس الصناعات الحرفية في مدينة بيت لحم، بتاريخ 14-11-2012.

2 مقابلة مع السيد صقر الجراشي، رئيس الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، بتاريخ 14-11-2012.

3 مقابلة مع السيدة لبنى جبر، المديرية الإدارية في اتحاد الصناعات النسيجية في محافظة بيت لحم، بتاريخ 13-11-2012.

الرسمية في المحافظة، ويعمل على اعتماد شهادة مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية لدى جميع الجهات المحلية والخارجية لضمان تأمين احتياجات المستهلك، ويسعى لتعريف المستهلكين المحليين والأجانب على الصناعات النسيجية الفلسطينية بشتى الوسائل وتسهيل الوصول إليها، ويقوم الاتحاد بدور هام في البحث عن ممولين وتوفير الدعم للمؤسسات العاملة في الصناعات النسيجية في المحافظة¹. ويعاني الاتحاد من كثرة عدد المصانع والمخايط غير المنضوية تحت مظلته وذلك بسبب ضعف الرقابة وعدم إلزامها من قبل المحافظة والجهات الحكومية بأن تكون مسجلة لدى الاتحاد كشرط أساسي للترخيص، كما يعاني الاتحاد من عدم متابعة مشاكل أعضائه من قبل مكتب المحافظة كونها الجهة المسؤولة إدارياً عن كل القطاعات مع الجهات الحكومية المعنية، إضافة إلى عدم قدرة الاتحاد على التأثير على السياسات الحكومية في عملية استيراد البضائع الأجنبية المنافسة أو فرض قيود عليها.

4.4.6 اتحاد المقاولين الفلسطينيين :

تأسس الاتحاد بقرار من الرئيس ياسر عرفات في عام 1994، ويمثل قطاع الإنشاءات حسب قانون الأشغال العامة ولجنة التصنيف المشكلة من 13 وزارة، ويضم في عضويته 50 مقاولاً من أبناء المحافظة المصنفين والمسجلين كل حسب مجال تخصصه (أبنية وإنشاءات، طرق، كهرباء، مياه ومجاري)، وهو يمثل حلقة رئيسية من الحلقات الاقتصادية التي تشغل الأيدي العاملة في المحافظة بحيث يشغل معظم القطاعات الاقتصادية في المحافظة من (قطاع الحجر والرخام، قطاع الصناعات الخشبية والمعدنية والألمنيوم (الصناعات التقليدية)، والإسمنتية، والدهانات والكهرباء والمياه والحرفيين والعمال وغيرهم). يقوم الاتحاد بتنظيم مهنة المقاولات مع المؤسسات الرسمية وغير الرسمية المحلية والدولية ويشارك في تطوير منظومة القوانين التي تساعد في بناء أساس لقطاع الإنشاءات ويشارك في لجان وضع المواصفات للعديد من المواد المساندة لمهنة المقاولات، ويتولى مهمة الدفاع عن حقوق المقاول²، ويسعى للتنشيط مع كافة القطاعات غير الرسمية لضمان عمل المقاولين وحمايتهم مثل (البنوك، UNDP, JICA) وكذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات الاستثمارية المحلية، ويقوم بعقد دورات تثقيفية وتدريبية للمقاولين وذلك في عدة مجالات منها (المحاسبة، كيفية التسعير، إدارة المشاريع، وغيرها) إضافة إلى تدريب وتشغيل المهندسين الخريجين الجدد والمساهمة في توظيفهم³، ويقوم الاتحاد بإصدار تصاريح للمقاولين لدخول إسرائيل

1 مقابلة مع السيدة لبنى جبر المديرية الإدارية في اتحاد الصناعات النسيجية في محافظة بيت لحم، بتاريخ 13-11-2012

2 عقد الكثير من اللقاءات الرسمية مع الرئيس ورئيس مجلس الوزراء والوزراء ومع الجمارك لمتابعة قضايا الإرجاعات الضريبية والديون التي تراكمت على الحكومة للمقاولين بالإضافة إلى الخسائر التي تعرض لها هذا القطاع نتيجة انخفاض سعر صرف الدولار وارتفاع أثمان مدخلات مواد البناء.

3 تم تدريب 50 مهندس في العام 2008 واستيعاب 90 % منهم لدى المقاولين المعتمدين في الاتحاد.

بالتنسيق مع الشؤون المدنية الفلسطينية¹.

يعاني الاتحاد كغيره من الاتحادات الأخرى من عدم متابعة الجهات الرسمية بما فيها مكتب المحافظة لقضايا ومشاكل المقاولين المتمثلة في متابعة ملف الضرائب والارجاجات الضريبية التي تمكث سنتين في دوائر المحافظة قبل أن تصل إلى وزارة المالية في حين انه يجب رفعها خلال 45 يوماً فقط، إضافة إلى التمييز في دفع المستحقات للمقاولين من منطقة لأخرى، ومن المشاكل التي تلقي بظلالها على هذا القطاع عدم فرض رقابة على المستوردين الإسرائيليين ومداخل ومنافذ المحافظة التي يتم فيها دخول هذه المدخلات إلى المحافظة بصورة غير شرعية والتي تنعكس على أسعار المنتجات المحلية والتي تؤثر على مصالح المقاولين².

4.4.7 مجلس تنمية الاقتصاد المحلي :

تم تأسيس مجلس تنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم بالتعاون مع برنامج تطوير القطاع الخاص التابع ل (GIZ) والممول من الوزارة الألمانية للتعاون الاقتصادي والتنمية خلال اجتماع تأسيسي في عام 2008، وذلك بهدف تعزيز الشراكة بين القطاعين الخاص والعام والمجتمع المدني. وتضم الهيئة العامة للمجلس 52 مؤسسة عضواً من منطقة بيت لحم، بينما تتكون الهيئة الإدارية للمجلس من 13 مؤسسة وهي (محافظة بيت لحم، بلدية بيت لحم، غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الحكم المحلي، وزارة السياحة، مجلس الخدمات المشترك لإدارة النفايات الصلبة، جامعة فلسطين الأهلية، معهد الشراكة المجتمعية (جامعة بيت لحم)، معهد الأبحاث التطبيقية (أريج)، اتحاد صناعة الحجر والرخام، شركة الرائد لصناعة مواد التجميل، مركز المؤسسات الصغيرة)³.

ويهدف المجلس إلى تطوير رؤى مشتركة واستراتيجيات محلية حيوية لتنمية الاقتصاد المحلي، وتنسيق عمل المؤسسات المختلفة العاملة في مجال التنمية الاقتصادية وتحقيق التكامل بين خططها وبرامجها، وتوثيق العمل مع مؤسسات تشجيع الاستثمار والمدن الصناعية ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني لتطوير مناخ استثماري دائم في المحافظة وتعزيز المشاريع الإستراتيجية، كما يسعى لتسهيل الوصول لمصادر التمويل ومن ثم زيادة رصده لدعم مبادرات الأعمال المقترحة، وحشد التأييد والتأثير لتلبية احتياجات المحافظة الملحة في مجالات التعليم والصحة والبنية التحتية وتنمية الاقتصاد [شريعة، 2010].

يعمل المجلس على زيادة معرفة وتوعية المجتمع المحلي بأهمية دوره على المستوى الاقتصادي في

1 مقابلة مع المهندس رائد الأطرش، أمين سر لجنة فرع بيت لحم، بتاريخ 13-11-2012.

² نفسه.

3 الخطة الإستراتيجية للمجلس (2010-2012)، مقابلة مع السيد خالد شناعة، نائب رئيس الهيئة الإدارية للمجلس بتاريخ

2-9-2012 .

المحافظة من خلال تصميم موقع إلكتروني خاص به وتوزيع النشرات عن نشاطه وأهدافه وأهميته لكافة شرائح المجتمع ومن خلال مشاركته في العديد من الفعاليات الاقتصادية التي تجري في المحافظة، ويقوم المجلس بعمل مسوح قطاعية اقتصادية ويسعى لعقد ورش العمل لتشخيص القطاعات الاقتصادية الفاعلة في المحافظة وتحديد احتياجاتها التنموية، ويقوم بعقد دورات تدريبية تطويرية للعاملين في القطاعات المنضوية تحت مظلة المجلس، ويحاول تشجيع الأفكار وخطط العمل الخلاقة للخريجين وطلاب الجامعات بهدف تشجيع الريادية، إضافة إلى مساهمته في ترويج المنتجات المحلية من خلال تنظيم المعارض في المحافظة وخارجها.¹

ويعاني المجلس من عدم القدرة على تحديد الأولويات الاقتصادية في المحافظة وعدم وجود أهداف متفق عليها بين أعضاء المجلس، إضافة إلى عدم وجود إطار قانوني للمجلس كمجلس اقتصادي تنموي يجمع بين شركاء التنمية الثلاث وليس كجمعية²، ولا يوجد مقر خاص بالمجلس بحيث يعقد اجتماعاته في الغرفة التجارية، ولا يوجد موظفين مفرغين للعمل بشكل رسمي في المجلس، ويعاني من مبالغة تدخل وزارة الاقتصاد في كل صغيرة وكبيرة في عمل المجلس كونه الشريك الرئيسي للأمان في هذا المجلس، إضافة إلى ضعف نشاط البعض من المؤسسات المنضوية في عضويته وتغيب البعض منهم عن اجتماعات المجلس، كما يعاني من عدم تبني نشاطات المجلس وضعف الاهتمام به وحل مشاكله من قبل مكتب المحافظة كأعلى سلطة في المحافظة، ويعاني من قلة مصادر التمويل اللازمة لدعم المجلس في تنفيذ مشاريع ريادية³.

وبالرغم مما كان يُعوّل على مجلس التنمية المحلي في محافظة بيت لحم على اعتبار أنه يمثل تجربة فلسطينية فريدة تهدف إلى تحسين البيئة الاقتصادية والارتقاء بالقطاع الخاص في المحافظة لتكون نموذجاً يحتذى لباقي المحافظات الفلسطينية الأخرى، إلا أن عدم قدرته على تنفيذ مبادرات قطاعات المحافظة الفاعلة (الحجر والرخام، النسيج، السياحة والحرف اليدوية) التي قدمت للمجلس وعددها 11 مبادرة بهدف تحسين أوضاع هذه القطاعات أثر على تعميم هذه التجربة على بقية المحافظات مع أن المبادرات المقترحة لا تعكس جميع حلول مشاكل القطاعات الصناعية الرئيسية في المحافظة، ويعزى عدم قدرة المجلس في تنفيذ هذه المبادرات جميعها وقيامه فقط بمبادرة واحدة تخص قطاع الحجر إلى معوقات خارجية تتمثل في الأوضاع الاقتصادية والسياسية في المحافظة ومعوقات داخلية مرتبطة بالبيئة الداخلية للمجلس تتمثل في عدم وجود رؤية شاملة لعملية التخطيط الاستراتيجي والاعتماد على التخطيط قصير

1 مقابلة مع السيد خالد شناعة، نائب رئيس الهيئة الإدارية للمجلس بتاريخ 2-9-2012، ومع السيدة رائدة حنانيا، مدير دائرة الجودة في بلدية بيت لحم وعضو عن المجلس بتاريخ 22-11-2012.

2 تم استلام كتاب رسمي من قبل عطفة محافظ بيت لحم إقراراً بالمجلس كهيئة اقتصادية فاعلة ولم يتم ترخيصه من قبل الجهات المعنية إلا كجمعية وهذا ما رفضته إدارة المجلس.

3 مقابلة مع السيد خالد شناعة، نائب رئيس الهيئة الإدارية للمجلس بتاريخ 2-9-2012.

المدى، وعدم متابعة وتنفيذ هذه الخطط من قبل الهيئة العليا للمجلس، والتخبط عند إجراء أي عملية تعديل، إضافة إلى ضعف التنسيق ما بين أعضاء المجلس من جهة والمجتمع المحلي ذي العلاقة من جهة أخرى، وخمول أعضاء المجلس وعدم نشاطهم والتناقضات في مصالح البعض من المؤسسات المنضوية تحت مظلة المجلس وعدم التزام البعض من الأعضاء وتغييبهم عن الاجتماعات الدورية وضعف الرقابة على عمل المجلس من قبل الهيئة العامة للمجلس وكذلك الممولين، وما ساهم في عدم تنفيذ هذه المبادرات اعتماد تنفيذها على التمويل الخارجي بشكل أساسي بعيداً عن المشاركة المحلية من أصحاب المصالح من هذه القطاعات¹.

هذا وقد أتفق اتحاد الحجر والنسيج بالإضافة إلى الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية في المحافظة على ضعف أداء مجلس التنمية الاقتصادي الذي أسس في المحافظة في العام 2008 نتيجة عدم تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بعمل هذا المجلس وعدم قيامه بما هو متوقع منه في تعزيز وتنشيط بيئة أعمال المحافظة.

4.5 دور المجتمع المدني :

يسند إلى مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الأهلية دور هام في توفير الخدمات وهي المهام التقليدية التي دأبت على القيام بها المنظمات غير الحكومية والأهلية منذ عقود والتي تتضمن الجمعيات والهيئات الخيرية والمنظمات غير الحكومية المتخصصة، ويساهم المجتمع المدني في العملية التنموية من خلال تقوية وتمكين المجتمعات المحلية من خلال بناء القدرات وتنمية المهارات والتدريب بمختلف المجالات التنموية كالتخطيط الاستراتيجي وصياغة البرامج التنموية وتنفيذها وتوسيع المشاركة الشعبية فيها، ويسهم في رسم السياسات والخطط العامة على المستويين الوطني والمحلي، من خلال اقتراح البدائل والتفاوض عليها أو التأثير في السياسات العامة لإدراج هذه البدائل فيها لتحقيق أهدافه، وذلك من خلال الرصد والمراقبة، ويقوم بدور فاعل في المشاركة في عضوية مختلف لجان العمل في إطار عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على مستوى المحافظة ويقوم بتزويد فريق التخطيط ولجان العمل بالمعلومات والآراء وتقديم الدعم والتأييد لنشاطات إعداد وتنفيذ وتقييم الخطة التنموية للمحافظة، وكذلك المتابعة والإشراف على عمليات التخطيط التنموي التي تنفذها الهيئات المحلية في مختلف مناطق المحافظة وتقييم مخرجاتها ويعنى بالتنسيق مع الوزارات القطاعية على المستوى المحلي لضمان التكاملية مع خطط وجهود القطاعات الأخرى، ويسعى للعمل على توفير تمويل لبعض المشاريع الناجمة عن خطط تنموية للهيئات المحلية

1 مقابلة مع السيدة رائدة حنانيا، مدير دائرة الجودة والتنظيم في بلدية بيت لحم وعضو عن المجلس بتاريخ 22-11-

2012، [حنانيا، 2011] .

[وزارة الحكم المحلي وآخرون، ب.ت؛ اللجنة العربية لحقوق الإنسان، 2012]. ويرى (شقورة، 2010) أن للمنظمات الأهلية دور بارز في رصد الاحتياجات وتحديد الخدمات الأكثر إلحاحاً مثل المدارس والمستشفيات والمساعدات الاجتماعية ومراكز التأهيل، إضافة إلى القيام بدورها في تقييم الخدمات المقدمة ومدى رضا الناس عنها.

4.5.1 اتحاد المزارعين الفلسطينيين :

يعتبر إحدى المؤسسات الوطنية الأهلية والذي تأسس عام 1982، ويقوم الاتحاد بعقد دورات لبناء قدرات المزارعين والجمعيات التعاونية وتشجيعها وترتيب دورات في التخطيط الاستراتيجي لهذه التعاونيات بهدف تحسين عملها وتعزيز دورها في توحيد الجهود وتلبية حاجات المجتمع، ويقوم الاتحاد بتوجيه المزارعين نحو الزراعة المناسبة لأراضيهم ويقوم الاتحاد بالتنسيق المستمر مع مديرية زراعة بيت لحم ومؤسسة أريج في المجال الزراعي ويقوم بتسويق المنتجات المحلية للمحافظة من العنب والزيتون والخضروات من خلال إقامة معارض لذلك.

يضم الاتحاد في محافظة بيت لحم جمعية التنمية الزراعية التي تقوم بالمساهمة في عمليات الاستصلاح الزراعي وتقديم الخدمات الزراعية للمزارعين، وجمعية تنمية المرأة التي تقوم ببناء قدرات المرأة من خلال تنظيمها وتوعيتها ودمجها في الأندية النسوية، كما يضم جمعية تنمية الشباب التي تعمل على بناء قدرات الشباب وفتح المجالات الزراعية أمامهم من خلال تهيئتهم زراعياً للقيام بالمشاريع الزراعية، واتحاد جمعيات المزارعين الذي يقوم بدور نقابي في الدفاع عن حقوق المزارعين ومتابعة قضايا المزارعين مع الجهات المعنية مثل متابعة قضية الاسترجاع الضريبي للمزارعين من وزارة المالية وإيجاد أسواق لمنتجات المزارعين وحمايتها من الإغراق الإسرائيلي مع الجهات ذات العلاقة، وجمعية المهندسين العرب التي تعنى بتقديم الإرشاد الزراعي بشقيه الحيواني والنباتي من قبل مهندسين زراعيين مختصين يقومون بإصدار البحوث والنشرات الزراعية لتطوير معرفة المزارعين في مجال تربية النحل والمكافحة المتكاملة وزراعة الأشتال وغيرها، ويضم الاتحاد جمعية التوفير والتسليف التي تركز على النساء من خلال إيجاد بنك مالي صغير للنساء العاملات في المجال الزراعي للاعتماد على أنفسهن، بحيث تقوم كل جمعية بدورها في إطار تكاملي لبناء اتحاد الإغاثة الزراعية¹، ويعاني اتحاد المزارعين من ضعف التعاون والتنسيق مع المؤسسات الحكومية بما فيها مكتب المحافظة وقلة متابعة لمشاكلهم ومشاكل القطاع الزراعي بمؤسساته والاستماع لهم، ويعاني من ضعف توعية الناس وعدم التزامهم مع الجهات الزراعية المرشدة لاستخداماتهم الزراعية والذي يرجع إلى عدم تدخل القطاع الحكومي في ذلك، ويعاني من ضعف التخطيط الزراعي مع الجهات المعنية والتداخل في الصلاحيات بين هذه المؤسسات في المجال الزراعي.

1 مقابلة مع السيد زياد صلاح، منسق الاتحاد الزراعي في المحافظة، بتاريخ 14-11-2012.

4.5.2 اتحاد نقابة عمال فلسطين :

قد يسهم الاتحاد في تخفيف الفقر من خلال ما يتوقع منه في المساهمة في حل مشكلة البطالة وتحقيق العمالة الكاملة والمستدامة والمحافظة على وظيفة العامل من خلال تنمية الحوار الاجتماعي وترسيخ مبدأ الشراكة الثلاثية بين أطراف الإنتاج وكذلك يسعى بالتعاون مع البلديات والمجالس المحلية ووكالة الغوث إلى تشغيل العديد من العمال العاطلين عن العمل، ويعمل على بناء تنظيم نقابي قوي يساهم في بناء المجتمع المدني، ويقوم بعقد دورات تثقيفية للعمال وتدريبهم في مجال الصحة والسلامة المهنية والبيئية، وتمثيلهم أمام الحكومات وأصحاب الأعمال، ويسعى لتقوية العلاقات مع المؤسسات الدولية والعربية، وله دور أساسي في الرقابة على سن التشريعات العمالية وتنفيذ القوانين والسياسات والبرامج الوطنية لمصلحة العامل¹، إضافة إلى متابعة قضايا العمال وحقوقهم، ومن أهم البنود المتعلقة بحقوق العمال والتي يسعى الإتحاد لإنصافها هي مشاكل إنهاء الخدمة، وزيادة الأجور، وتحسين ساعات العمل في وديات الليل، ومعادلة ساعات العمل الإضافي بالأجر الشهري. أما داخل الخط الأخضر، فتتلخص مشاكل العمال في طرد تعسفي، وعدم دفع الأجور والمستحقات²، ويعاني الاتحاد من عدم قدرته على حل مشكلة البطالة المنتشرة بين مواطني المحافظة بسبب عدم تشجيع الحكومة للقطاعات الإنتاجية والاتجاه نحو قطاع الخدمات ذي الربح السريع والمضمون (الكهرباء، التأمين، الاتصالات، البنوك) ومن المشاكل التي يواجهها عدم قدرته على تحصيل مقتطعات العاملين في إسرائيل بسبب عدم وجود قانون اقتصادي اجتماعي لتفعيل صندوق التضامن الاجتماعي في فلسطين والبالغ قيمتها 9 مليار شيكل³.

4.6 دور المؤسسات المساندة :

وهي المؤسسات التي يتوقع منها المساهمة في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة من مؤسسات التعليم والتطوير والبحوث بحيث من المفترض أن تساهم في تحليل بيئة الأعمال وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة وعمل دراسات ميدانية في كافة الجوانب الاقتصادية والجغرافية والتعليمية والسياسية في المحافظة والتي من الممكن أن تؤثر على بيئة الأعمال فيها، والتي لها دور كبير في تدريب العمال والإداريين في مجالات التسويق والدعاية والاستشارات التجارية والاستثمارية في ظل نقص هذه المهارات [عبد الرازق ومكحول، 1999].

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات المساندة في المحافظة التي تضطلع بالقيام بتهيئة الظروف للنهوض بواقع بيئة الأعمال في المحافظة من خلال رفد القطاعات الاقتصادية بالخريجين والقوى العاملة ذات

1 ساهمت النقابة بتعديل الحد الأدنى للأجور مع ممثلي القطاع الخاص والحكومة بحد أدنى 1450 شيكل.

2 مقابلة مع السيد محمود أبو عودة، رئيس اتحاد نقابة عمال فلسطين في محافظة بيت لحم، بتاريخ 5-4-2012؛ ماس (2007).

3 مقابلة مع السيد محمود أبو عودة، رئيس اتحاد نقابة عمال فلسطين في محافظة بيت لحم، بتاريخ 5-4-2012.

الكفاءة العالية القادرة على الخوض في غمار الحياة العملية، وبما تسهم به من عمليات البحوث التطبيقية والتطوير التي تستهدف هذه القطاعات والتي تساهم بمعالجة مشكلاتها ودفع عجلة التنمية، وبما تقوم به من تحسين الوضع التكنولوجي وتطوره، هذا بالإضافة إلى الدور الحيوي الهام المتمثل في التعليم والتدريب المستمر لرفع قدرات العاملين في مختلف القطاعات وبتقديم الاستشارات المختلفة. وهناك دور هام للكليات المتوسطة بما تقدمه من تعليم تقني متخصص، ومن خلال قيام الجامعات بما هو منوط بها يمكن الوصول إلى تعزيز بيئة الأعمال وتحقيق التنمية الاقتصادية بشكل واسع [1؛ الجديبة، 2009؛ حشيش، 2011].

تعتبر جامعة فلسطين الأهلية من الجامعات الناشطة والفاعلة في المحافظة، وتمنح العديد من التخصصات لحملة البكالوريوس، وهي بمثابة شركة مساهمة خاصة يساهم فيها 428 شخص ومؤسسة، ويعمل فيها ما يزيد عن 120 موظفاً، وتقوم الجامعة من خلال دائرة المشاريع ومركز التعليم المستمر بتنفيذ المشاريع التطويرية في رأس المال البشري الفلسطيني من خريجي الجامعة وكذلك من غيرهم من أبناء المجتمع الفلسطيني الذين هم على رأس أعمالهم أو يبحثون عن فرص عمل من خلال إعطاء دورات في المهارات المباشرة لرأب الفجوة بين مخرجات التعليم النظري ومتطلبات السوق المحلي لما لذلك من دور هام في تشجيع مبادرات الأعمال والمساهمة في إنشاء المشاريع الخاصة، وتقوم بعمل دراسات استكشافية متنوعة عن سوق العمل بهدف تطوير المفاهيم والمهارات الإدارية للطلاب، وتتولى مسؤولية إيجاد فرص عمل لخريجي الجامعة وتقييم أدائهم بعد 6 شهور من عملهم في هذه المؤسسات وتتم عملية التقييم بهدف التركيز على المساقات العملية التي تزيد من كفاءة خريجها بما يسهل عملية اندماجهم في الأسواق بشكل سريع وذلك من خلال وحدة الخريجين²، وتقوم الجامعة بتوجيه أبحاث الطلبة إلى القطاعات الاقتصادية في المحافظة لعمل دراسات في مواضيع مرتبطة بهذه القطاعات³، وتمنح الجامعة بالإضافة إلى التخصصات الأكاديمية من درجة البكالوريوس العديد من برامج الدبلوم المهني في مجال فني الأشعة والعلاج الطبيعي وقوانين التأمين وغيرها، وتعاني الجامعة كغيرها من الجامعات الفلسطينية والعربية من قلة ما ينفق على مجال البحث العلمي وما يصاحب ذلك من إهمال هذا الجانب بشكل كبير.⁴

1 في الدول المتقدمة تسهم التكنولوجيا بين 80-90 % من زيادة الإنتاج، ويسهم رأس المال البشري والأيدي العاملة 10-20% [الجديبة، 2005].

2 تم إدخال العديد من المساقات العملية في العديد من التخصصات بشكل يتناسب مع السوق مثل التدريب على برامج المحاسبة المطبقة في السوق، وإدخال مساق لدراسة 50 قصة نجاح فلسطينية في كل قطاع بهدف الاستفادة من فلسفتهم الإدارية في العمل .

3 هناك اتفاقية مع قطاع الحجر للبدء في تدريس دبلوم مهني متخصص قادر على التعامل مع المعدات والتصميم، وكذلك مع قطاع التأمين لإنشاء برنامج يمنح دبلوم متخصص في قضايا التأمين والتعاطي معها.

4 مقابلة مع السيد عماد الزير، مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية بتاريخ 19-11-2012.

أما جامعة القدس المفتوحة فتساهم في تعزيز بيئة الأعمال من خلال ما تطرحه من تخصصات أكاديمية مختلفة والتي ساهمت من خلالها في زيادة نسبة التعليم في المحافظة .

وتقوم جامعة بيت لحم من جانبها ومن خلال معهد الشراكة المجتمعية بتعزيز المؤسسات الخاصة، والعامّة والمجتمعية وذلك بالشراكة مع ذوي العلاقة عبر برامج بناء القدرات الريادية الموجهة لتحسين القدرات والتوجهات والمعرفة وصولاً للتنمية المستدامة للمجتمعات، وتطرح جامعة بيت لحم برامج دبلوم مهني في مواضيع متعددة مثل إدارة المشاريع والتجارة الإلكترونية وإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي من شأنها أن تسهم في رفع المستوى العلمي والإداري في مختلف القطاعات وبالتالي تحسين إنتاجيتها [حشيش، 2011].

5.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى اختبار وتحليل آراء المبحوثين من مؤسسات القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في المحافظة حول مدى توفر مقومات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال في بيت لحم .

وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لقدرته على وصف واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم من خلال جمع البيانات الكافية والدقيقة عن هذا الواقع وتحليلها، كما أنه يوضح العوامل والعناصر المكونة والمؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي و يصف العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده وبين تعزيز وتنشيط بيئة الأعمال في المحافظة [عبيدات وآخرون، 1999؛ الهاشم، 2006؛ الدجني، 2006]

كما تم جمع البيانات ميدانياً من مفردات مجتمع الدراسة كمصدر أولي من خلال استبانته أعدت خصيصاً لذلك ومن خلال مقابلات مهيكلة وغير مهيكلة أجريت قبل وأثناء توزيع الاستبانة ، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء المؤسسات العاملة في محافظة بيت لحم أو من ينوب عنهم من مختلف القطاعات التي تشكل بمجملها شركاء عملية التنمية الاقتصادية في المحافظة والتي تضم :

- القطاع الحكومي(مكتب المحافظة، والمحكمة، ومديريات الزراعة والاقتصاد والحكم المحلي والمالية والعمل وغيرها) والمؤسسات شبه الحكومية مثل (البلديات، والجامعات والكليات)¹.
- القطاع الخاص(الغرفة التجارية، والاتحادات) اتحاد الحجر والرخام، والنسيج، والحرف والصناعات اليدوية، والأدلاء السياحيين، وكل الاتحادات العاملة في المحافظة)، المؤسسات الاقتصادية الكبرى العاملة في المحافظة، قطاع الخدمات (البنوك، شركات التأمين، وشركة الكهرباء، وسلطة المياه، والاتصالات) (².

¹ مقابلة مع السيد يوسف العمور، منسق المجلس التنفيذي في المحافظة، بتاريخ 2-12-2012.

² مقابلة مع السيد علاء عدلي، مدير الغرفة التجارية في المحافظة ، بتاريخ 5-1-2013، ومقابلة مع السيد وجيه عبد ربه ،مدير عام في وزارة السياحة، بتاريخ 7-1-2013، ومقابلة مع السيد منذر عميرة مدير العلاقات العامة في المحافظة بتاريخ 20-2-2013.

▪ المجتمع المدني والذي يضم نقابات (العمال، والمهندسين، والسائقين، والاتحاد العام للمرأة) والمؤسسات الدولية والمؤسسات غير الحكومية، والمؤسسات الشبابية، وأعضاء المجلس التشريعي.

وأجريت الدراسة على 123 شخصاً وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل لكافة عناصر ومفردات مجتمع الدراسة الذين تم استهدافهم لتعبئة الاستبانة، وقد استجاب منهم 109 قاموا بتعبئة الاستبانة وتم استبعاد استبانتيين لوجود نقص في تعبئة البيانات وعدم اكتمالها، أما باقي الاستبانات غير المرجعة يعزى إلى عدم اهتمام بعض المؤسسات في تعبئة الاستبانة بالرغم من تواصل الباحث المستمر معهم عن طريق الاتصال بهم أكثر من 3 مرات و لكن دون رد، وبالتالي يكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل 107 بنسبة 87 % من إجمالي الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة .

5.2 أداة الدراسة:

لقد تم إعداد الاستبانة بعد مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في التنمية الاقتصادية المحلية ونذكر منها دراسة [الفراء،2003 ; البنك الدولي وآخرون،2004 ، مخيمر،2005؛ الدجني،2006؛ ماهر،2009 ; Swinburn,2007; Aljazzar,2008 ; Swinburn ; et al.,2006] .

واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة من مصادرها، وتكونت الاستبانة من ستة أقسام بالإضافة إلى الرسالة المرفقة التي وضحت أهمية استجابة المبحوثين لاستيفاء هذه الدراسة وذلك على النحو التالي :

- القسم الأول تناول المعلومات الشخصية والمؤسسية عن مفردات الدراسة والتي ضمت (11 فقرة).
- القسم الثاني تطرق إلى مدى اعتقاد مجتمع الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق بيئة أعمال مناسبة في المحافظة والذي احتوى على (14 فقرة).
- القسم الثالث تطرق إلى مدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المحافظة للمساهمة في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم والذي ضم (65 فقرة) مقسمة كالتالي : (18 فقرة) تتناول مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمؤسسات المحافظة، (12 فقرة) تتناول مرحلة صياغة الإستراتيجية، (8 فقرات) تتناول مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات، (6 فقرات) تتناول مرحلة المراجعة والتقييم، (9 فقرات) تتناول مشاركة أصحاب المصالح، (12 فقرة) تتناول تحديد الأولويات.

- القسم الرابع يتناول مدى أهمية العديد من القضايا الإستراتيجية المطروحة في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم من خلال (17 فقرة).
- القسم الخامس يتناول تقييم الأداء العام لمؤسسات المحافظة من خلال الواقع الاقتصادي القائم في المحافظة والذي احتوى على (31 فقرة) .
- بالإضافة إلى سؤال مفتوح طلب من أفراد الدراسة تحديد من هي الجهة التي يعتقدون أنها يمكن أن تقود عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال محافظة بيت لحم وذلك من خلال الإجابة بثلاث خيارات مرتبة حسب ما يروه مناسباً .

واعتمد مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة كونه يعتبر من أدق المقاييس التي تستخدم لتحديد اتجاهات المبحوثين لظاهرة معينة والتي تتدرج وفق التصنيف التالي [عبيدات وآخرون، 1999 ; عبد الفتاح، ب.ت] :

التصنيف	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم اعتماد 3 كمتوسط حسابي للإجابات، حيث انه كلما كانت درجة الإجابة 3 فأعلى يكون هناك موافقة على هذه الفقرات وكلما كانت الإجابة أقل من 3 فهذا مؤشر على عدم الموافقة .

5.2.1 صدق أداة الدراسة¹ :

لقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها بصورتها الأولية على ثلثة من الأكاديميين المتخصصين في مجالات الإدارة، والاقتصاد، وتكنولوجيا المعلومات والتخطيط، والتربية، وعرضها على مجموعة تركيز تم عقدها في مقر الغرفة التجارية مع أصحاب العلاقة المباشرين في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة²، و قد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات وانتمائها إلى كل مجال من مجالات الاستبانة، ووضوح الصياغة، وقد تركزت توجيهات المحكمين حول طول الاستبانة وضرورة حذف بعض العبارات المتشابهة، وتقليص بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لها علاقة مباشرة بمحاور الدراسة، واستناداً إلى ذلك فقد تم التوفيق بين الاتجاهات والآراء الواردة من السادة المحكمين وتعديل الاستبانة ليصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (139 فقرة) موزعة بحسب الملحق رقم (1) الذي يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

¹ يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه

² انظر ملحق رقم (2) .

5.2.2 ثبات الاستبانة¹ :

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وللمعدل الكلي لكل محاور الدراسة، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (5.1) :

جدول (5.1) ثبات الاستبانة.

المحور	عدد العبارات	الثبات (ألفا كرونباخ)	الصدق
أهمية التخطيط الاستراتيجي	14	0.867	0.931
متطلبات التخطيط الاستراتيجي	18	0.885	0.941
صياغة الإستراتيجية	12	0.906	0.952
تنفيذ الإستراتيجية	8	0.904	0.951
مراجعة وتقييم الإستراتيجية	6	0.852	0.923
مشاركة أصحاب المصالح	9	0.918	0.958
تحديد الأولويات	12	0.823	0.907
القضايا الإستراتيجية	17	0.933	0.966
الأداء الاقتصادي	31	0.924	0.961
إجمالي المحاور	127	0.890	0.944

يبين الجدول (5.1) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة والتي تتراوح بين (0.823, 0.933) وبمعدل إجمالي لكل هذه المحاور بنسبة ثبات (0.890)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.907, 0.966) وبمعدل إجمالي لكل محاور الاستبانة بنسبة (0.944)، وهذه النسب تدل على وجود معاملات ثبات مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذه النسبة تجاوزت الحد الأدنى المتوقع عليه للاعتمادية المقدر بنسبة 75%، وأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة [عودة، ب.ت].

5.2.3 اختبار التوزيع الطبيعي :

استخدم اختبار التوزيع الطبيعي 1-Sample K-S لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبالتالي تحديد الاختبارات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات وقد وجد من الجدول التالي أن مستوى الدلالة لكل محور من محاور الدراسة أعلى من (0.05) وبذلك يتحتم استخدام الاختبارات المعلمية، باستثناء محور القضايا الإستراتيجية يستخدم له الاختبارات اللامعلمية .

¹ يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

جدول (5.2) التوزيع الطبيعي للبيانات.

المجال	قيمة Z	مستوى الدلالة
عناصر التخطيط الاستراتيجي.	0.883	0.416
مشاركة أصحاب المصالح .	1.018	0.251
تحديد الأولويات.	0.912	0.376
أهمية التخطيط الاستراتيجي.	1.061	0.211
الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة.	0.767	0.599
القضايا الإستراتيجية .	1.499	0.022

5.2.4 إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد تحديد وحصر مجتمع الدراسة تم الحصول على أرقام هواتف المبحوثين من المؤسسات المعنية (محافظة بيت لحم والغرفة التجارية ومديرية الاقتصاد الوطني ومجلس تنمية الاقتصاد المحلي)، ومن ثم تم الاتصال بأفراد المجتمع تليفونياً للاتفاق على عقد لقاء معهم وتسليمهم الاستبانة، وبناء على ذلك فقد تم مقابلة غالبية أفراد مجتمع الدراسة في أماكن عملهم لشرح أهداف وأهمية الدراسة لهم قبل تسليمهم الاستبانة، وقد تم كذلك توزيع الاستبانة على جزء من مجتمع الدراسة أثناء اجتماع المجلس التنفيذي للمحافظة الذي عقد في قصر المؤتمرات ببلدة الخضر، وبعضهم من خلال الاجتماع بهم في الغرفة التجارية، وهناك جزء من مجتمع الدراسة لم يكن بالإمكان اللقاء بهم بسبب سفرهم أو التزامهم في اجتماعات ومواعيد أخرى وأكتفي بترك الاستبانة لهم في مكاتبهم، وقد تم إرسال الاستبانة للبعض الآخر بطريقة غير مباشرة عبر البريد الإلكتروني وعبر الفاكس بناء على طلبهم، وقد تم منح المبحوثين حوالي 72 ساعة لكي يقوموا بتعبئة الاستبانة، وبعضهم قام بتعبئة الاستبانة بوجود الباحث وذلك للتأكد من الإجابة على كل فقرات الاستبانة وتوضيح أي فقرة يحتاج إليها المبحوث، وقد تم متابعة المبحوثين للتأكيد على تعبئة الاستبانة من خلال زيارة جزء منهم أكثر من مرة أو الاتصال بهم لتذكيرهم بتعبئة الاستبانة والتأكيد على ضرورة سماع رأيهم ومشاركتهم في دراسة واقع المحافظة الاقتصادي والرقي بهذا الواقع من خلال الاستبانة، وقد استغرق توزيع وجمع الاستبانة حوالي 45 يوم.

5.2.5 المعالجات الإحصائية :

لقد تم تفريغ الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وقد استخدمت الاختبارات الإحصائية التالية في عملية التحليل:

- اختبار التوزيع الطبيعي 1-Sample K-S لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .
- النسب المئوية والتكرارات لوصف الخصائص العامة لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة والإجابة على أسئلة الدراسة، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات المستجيبين عن وسطها الحسابي لتوضيح التشتت في إجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات .
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- استخدام اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة باختلاف معلوماتهم الشخصية والمؤسسية، وقد استخدم اختبار LSD لمعرفة مصدر الاختلاف بين إجابات أفراد العينة.

5.3 تحليل البيانات وعرض النتائج

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل ووصف خصائص مجتمع الدراسة من حيث الخصائص الشخصية (الديموغرافية) المرتبطة بمعبئ الاستبانة والخصائص المؤسساتية المرتبطة بالمؤسسة التي يمثلها .

5.3.1 خصائص مجتمع الدراسة :

5.3.1.1 الخصائص الشخصية للمبحوثين:

يوضح جدول(5.3) وصف الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة :

جدول (5.3) الخصائص الشخصية والمؤسساتية لمؤسسات محافظة بيت لحم:

النسبة	التكرارات	الخاصية الشخصية	
83.2	89	ذكر	الجنس
16.8	18	أنثى	
100.0	107	المجموع	
3.7	4	30 سنة أو أقل	الفئة العمرية
28.0	30	31-40 سنة	
43.9	47	41-50 سنة	
24.3	26	أكبر من 50 سنة	
100.0	107	المجموع	
25.2	27	5 سنوات أو أقل	سنوات العمل في المؤسسة
18.7	20	6_10 سنوات	
15.9	17	11_15 سنة	
40.2	43	أكثر من 15 سنة	
100.0	107	المجموع	
1.9	2	أقل من توجيهي	المؤهل العلمي
15.0	16	دبلوم	
41.1	44	بكالوريوس	
42.1	45	دراسات عليا	
100.0	107	المجموع	

5.6	6	رجل أعمال	العمل الحالي
71	76	مدير مؤسسة	
3.8	4	ممثل اتحاد	
6.5	7	ممثل فئات الشعب	
13.2	14	مسؤول في مؤسسة	
100.0	107	المجموع	

يتضح من جدول (5.3) أن حوالي 83% من مجتمع الدراسة هم من الذكور، في حين شكلت الإناث ما نسبته 17% منه، وهذا يتفق مع ما ورد في تقرير مسح القوى العاملة المشاركة في محافظة بيت لحم الذي أشار إلى أن 23% فقط من القوى العاملة هم من النساء، وفي ذلك إشارة إلى أن مجتمع بيت لحم كغيره من المحافظات الفلسطينية مجتمع ذكوري يحتل فيه الرجال معظم الوظائف خصوصاً المناصب القيادية في كافة قطاعاته [الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2012].

ويتبين من جدول (5.3) أن 44% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (41-50) عاماً، في حين كان 4% فقط منهم أقل من 30 عاماً، ويظهر الجدول أن 76% من المبحوثين تقل أعمارهم عن 50 عاماً، وهذا يدل على أن غالبية مدرء مؤسسات محافظة بيت لحم هم من الطاقات الشابة الذين يمتلكون أهم عناصر النجاح لأي مؤسسة من خلال خبراتهم العالية في هذه المؤسسات ومن خلال مؤهلاتهم العلمية، حيث يمتلك 56% من المبحوثين خبرة عملية في مؤسساتهم تزيد عن 11 عاماً، و25% فقط من المبحوثين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وهذا ينسجم مع الفئات العمرية لمجتمع الدراسة، وكذلك تزخر مؤسسات المحافظة بحملة الشهادات العلمية من البكالوريوس والدراسات العليا بنسبة 83%، في حين أن 17% منهم يحملون شهادة الدبلوم فأقل، ومن المتوقع أن تؤدي زيادة نسبة الحاملين للمؤهلات العلمية العليا إلى توجيه مؤسسات المحافظة نحو التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالواقع الاقتصادي للمحافظة من خلال تطوير التفكير النمطي لهذه المؤسسات إلى التفكير الاستراتيجي لتحسين وتعزيز بيئة أعمالها.

ويلاحظ من جدول (5.3) أن حوالي 80% من أفراد العينة هم أعلى هرم المؤسسة (محافظة، مدير مؤسسة، رجل أعمال، ممثل اتحاد صناعي، نائب مدير، مستشار)، وأن 13% من أفراد العينة هم من موظفي الفئة الثانية في المؤسسة (منسق مشاريع، مدير دائرة، أمين صندوق، مهندس)، وأن ما نسبته 6.5% من أفراد العينة هم من النقابيين و أعضاء البرلمان، ويمكن تفسير ذلك بمدى اهتمام مجتمع الدراسة وتحديد مدراء المؤسسات والاتحادات والنقابات بموضوع الدراسة للمساهمة بوضع تصور استراتيجي للنهوض بالواقع الاقتصادي للمحافظة .

5.3.1.2 الخصائص المؤسساتية لمؤسسات محافظة بيت لحم :
يوضح جدول (5.4) وصف الخصائص المؤسساتية لمجتمع الدراسة :

جدول رقم (5.4) خصائص مؤسسات محافظة بيت لحم:

النسبة	التكرارات	خاصية المؤسسة	
37.4	40	القطاع العام	قطاع العمل
40.2	43	القطاع الخاص	
15.9	17	المجتمع المدني	
1.9	2	مؤسسات تعليمية عليا	
4.7	5	منظمة دولية	
100.0	107	المجموع	
17.8	18	قبل 1968	تاريخ إنشاء المؤسسة
35.7	36	1968-1995	
29.7	30	1996-2000	
16.8	17	2001-2013	
100.0	101	المجموع	
	6	المفقود	
16.8	18	5 عمال أو أقل	عدد العاملين في المؤسسة
14.0	15	6-10 عمال	
24.3	26	11-20 عامل	
44.9	48	أكثر من 20 عامل	
100.0	107	المجموع	
19.3	22	القطاعات الإنتاجية	مجال نشاط المؤسسة
28	32	الخدمات الخاصة	
32.5	37	الخدمات العامة	
1.8	2	التجارة	
18.4	21	اجتماعي	
100.0	114	المجموع	

يبين جدول (5.4) أن 77% من المبحوثين هم من القطاعين الخاص والعام بنسب 40.2% و37% على التوالي، في حين شكلت المنظمات الدولية والأهلية والتعليمية 23% من المبحوثين، وتعكس هذه المؤشرات أهمية القطاعين الخاص والعام في عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة التي يعتبر قطبها الأساسي القطاع الخاص ثم القطاع العام كشركاء أساسيين للتفكير استراتيجياً لتحقيق ذلك، وتعمل هذه القطاعات في العديد من النشاطات الاقتصادية والتي شكّل فيها قطاع الخدمات النسبة الأكبر حيث سجلت أكثر من 60% موزعة على 32.5% للخدمات العامة التي تقدمها مؤسسات القطاع العام في المحافظة و28% للخدمات الخاصة التي تقدمها مؤسسات القطاع الخاص في المحافظة¹، في حين شكلت القطاعات الإنتاجية (الصناعة والزراعة) نسبة 19%، وجاء ثلثاً القطاع الاجتماعي الذي شكل 18% من حجم نشاطات هذه القطاعات، وكانت النسبة الأقل لقطاع التجارة الداخلية الذي سجل 2% فقط، وفي ذلك إشارة إلى مدى انسجام النشاطات الاقتصادية في المحافظة مع المؤشرات الكلية للاقتصاد الفلسطيني، كما يلاحظ من الجدول (5.4) مدى تنوع المجالات التي شملتها الدراسة والتي غطت معظم القطاعات العاملة في المحافظة، إضافة إلى تنوع مجالات العمل في أكثر من مجال لنفس المؤسسة.

كما يستدل من الجدول (5.4) أن 55% من مؤسسات المحافظة التي تم استهدافها تشغل 20 عاملاً أو أقل، منها 16.8% تشغل 5 عمال أو أقل، ويشير الجدول السابق إلى أن 45% من المؤسسات تشغل ما يزيد عن 20 عاملاً، ولعل طبيعة حجم المؤسسات المستهدفة من كافة القطاعات هو الذي أثر على هذه النتائج، وفي ذلك إشارة لمدى توفر الكادر البشري اللازم لتعزيز قدرة المؤسسات للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمالها.

ويتضح من الجدول (5.4) أن 47% من مؤسسات المحافظة أنشئت بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية للأراضي الفلسطينية منذ العام 1996 ولغاية 2010 منها 30% تم إنشاؤها خلال أربع سنوات فقط من تسلم السلطة الفلسطينية لمحافظة بيت لحم من عام 1996 إلى عام 2000، كما يلاحظ أن 18% من المؤسسات كانت قبل العام 1967، أي أنه من عام 1968 لغاية 1995 لم يتم افتتاح إلا ما نسبته 35% خلال 27 عام، وهذه إشارة إلى القيود التي كان يفرضها الاحتلال الإسرائيلي على بناء المؤسسات الفلسطينية التي تعنى وتهتم بخدمة المواطن الفلسطيني والرقى بواقعه الاقتصادي وكانت هي من تتحكم في ذلك من خلال مؤسسات حكمها المدني .

¹ يشمل قطاع الخدمات كل من (خدمات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والمؤسسات التعليمية في مجالات (السياحة والخدمات والإنشاءات والتعليم والإعلام والصحة والتمويل والإقراض والبنية التحتية وغيرها) .

5.3.1.3 توفر خطة إستراتيجية مكتوبة :

يتضح من جدول (5.5) أن معظم مؤسسات المحافظة لديها خطة إستراتيجية مكتوبة ومعروفة للمستويات الإدارية المختلفة في هذه المؤسسات.

جدول رقم (5.5) درجة توفر خطة إستراتيجية:

النسبة	التكرارات	الخاصية الشخصية	
77.6	83	نعم	يتوفر لدى مؤسساتكم خطة إستراتيجية مكتوبة
22.4	24	لا	
100.0	107	المجموع	
92.8	77	نعم	معروفة للمستويات الإدارية المختلفة
7.2	6	لا	
100	83	المجموع	

يشير جدول (5.5) أن 72% من مؤسسات محافظة بيت لحم لديها خطط إستراتيجية رسمية مكتوبة ومعروفة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا يعني أن نسبة قليلة من المؤسسات لا تتوفر لديها إستراتيجية مكتوبة، وقد تزامن ذلك مع امتلاك 56% من مسؤولي المؤسسات خبرة عملية في العمل الحالي تزيد عن 11 عاماً وأن 83% منهم هم من حملة البكالوريوس و الدراسات العليا، وتعتبر هذه النتائج إيجابية يمكن البناء عليها مستقبلاً في عملية التخطيط الاستراتيجي على المستوى المحلي ككل للعمل على تعزيز بيئة أعمال المحافظة والنهوض بواقعها الاقتصادي .

5.4 المؤشرات الإحصائية لمحاور الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم المؤشرات التي ترصد اتجاهات وممارسات العاملين في مؤسسات القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في محافظة بيت لحم للتخطيط الاستراتيجي.

5.4.1 قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي :

يوضح الجدول التالي ترتيب أعلى 10 جهات تم ترشيحها من قبل مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة لكي تتولى قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع محافظة بيت لحم الاقتصادي وتعزيز بيئة أعمالها.

جدول (5.6) قيادة عملية التخطيط الإستراتيجي :

التكرار			الجهة	الترتيب
الخيار الأول	الخيار الثاني	الخيار الثالث		
37	11	7	محافظة بيت لحم	.1
14	17	8	الغرفة التجارية	.2
10	6	5	الاقتصاد الوطني	.3
7	1	1	مجلس تنمية الاقتصاد المحلي	.4
5	5	8	القطاع الخاص	.5
5	5	3	القطاع العام	.6
3	13	5	اتحاد البلديات	.7
3	3	1	وزارة التخطيط	.8
2	4	6	وزارة السياحة	.9
0	3	6	مؤسسات المجتمع المدني	.10

يوضح الجدول أن غالبية مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم بنسبة 35% يعتقدون أن مكتب محافظة بيت لحم هي الجهة التي من المفترض أن تقود عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة كخيار أول، وأن الغرفة التجارية كانت في الترتيب الثاني بنسبة 16% كخيار ثانٍ، وجاء في الخيار الثالث القطاع الخاص أو الغرفة التجارية بنسبة 7% لكل منهما، وهذا يفسر بأنه يوجد إجماع من قبل القائمين على مؤسسات المحافظة على أن مكتب محافظة بيت لحم هي التي يجب أن تقود عملية التخطيط الاستراتيجي كونها أعلى هرم السلطة والتي تنصهر تحتها كل مؤسسات المحافظة .

5.4.2 إدراك مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تساهم في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

يظهر الجدول (5.7) المؤشرات الوصفية التي تدلل على مدى إدراك مؤسسات محافظة بيت لحم للتخطيط الاستراتيجي كأداة تستخدم لتحسين الاقتصاد المحلي.

جدول (5.7) أهمية التخطيط الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أهمية التخطيط الاستراتيجي :
0.622	4.49	يزيد التحكم في استخدام الموارد المتاحة.
0.630	4.33	يعزز تكامل الجهود التنموية لعمل القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في إطار تشاركي.
0.675	4.33	يسهم في جلب الدعم المالي لتنفيذ مشاريع اقتصادية في المحافظة.
0.612	4.32	يسهم في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل القطاع الخاص.
0.818	4.25	يسهم في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة .
0.631	4.12	يقلل ظروف عدم التأكد بالنسبة لمتغيرات البيئة المحيطة.
0.603	4.1	يسهم في تنظيم الأسواق المحلية لتنشيط التجارة الداخلية.
0.703	4.08	يسهم في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.
0.847	3.93	يسهم في حل مشكلة البطالة.
0.822	3.84	يسهم في تقليل حدة الفقر .
0.835	3.77	يسهم في محاربة الإغراق .
0.878	3.7	يسهم في خفض نسبة التضخم .
0.864	3.66	يسهم في تحسين الوعاء الضريبي لحل مشكلة التهرب الضريبي.
0.822	3.5	يسهم في الحد من عمليات تهريب السلع.
0.740	4.04	المتوسط الكلي لأهمية التخطيط الاستراتيجي

يتضح من جدول (5.7) أن مسؤولي المؤسسات في محافظة بيت لحم يدركون بشكل كبير جداً أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى اعتقاد أفراد مجتمع الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال (4.04)، مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن للتخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً في النهوض بالواقع الاقتصادي في المحافظة وحل الإشكاليات الاقتصادية التي تعترض أبناء المحافظة وهذا يتفق مع الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت أهمية التخطيط الاستراتيجي في الوصول إلى التنمية الاقتصادية [نصر، 1998؛ UN-Habitat، 2004؛ Asamoah، 2006؛ USAID، 2006؛ Vasilache ؛ Wong et al.، 2006؛ And Bunyan، 2006].

كما يبين جدول (5.7) أن اتجاهات مسؤولي المؤسسات في محافظة بيت لحم نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي تتدرج ضمن فئتين، تؤكد فيها الفئة الأولى بشكل كبير جداً على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في ترشيد استخدام الموارد المتاحة وتقليل ظروف عدم التأكد في البيئة الخارجية المحيطة بمؤسسات المحافظة وأنه يسهم في تنظيم الأسواق المحلية والتحكم فيها وتنشيط التجارة الداخلية، ويؤكد المسؤولون على أهمية التخطيط الاستراتيجي وبشكل كبير جداً أيضاً في

قضايا الاستثمار حيث أنهم يعتقدون بأهميته في جلب الدعم المالي لتنفيذ مشاريع اقتصادية في المحافظة وأنه يلعب دوراً أساسياً في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل القطاع الخاص، وبانتهاجه يمكن تحديد أولويات الاستثمار .

وتؤكد اتجاهات الفئة الثانية من المبحوثين على أهمية التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير فقط بالقضايا المتعلقة بحل المشكلات الاقتصادية التي تواجه مواطني محافظة بيت لحم ومؤسساته المتمثلة في الحد من مشكلة البطالة والفقر ومحاربة الإغراق وخفض نسبة التضخم والتهرب الضريبي من خلال تحسين الوعاء الضريبي والحد من عمليات تهريب السلع.

وتعكس هذه المؤشرات أن توقعات مسؤولي ومدراء المؤسسات بأهمية التخطيط الاستراتيجي كانت عالية للغاية، وهذه مؤشرات يمكن البناء عليها نحو الخطوات التالية المتعلقة بعملية التخطيط والتنفيذ.

5.4.3 واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم للمساهمة في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

تعتبر مرحلة تقييم المؤسسات قبيل الخوض في غمار عملية التخطيط الاستراتيجي شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية، فمن خلال القيام بهذه المرحلة يتم الاطلاع على مدى جاهزية هذه المؤسسات للقيام بما هو منوط بها في عملية التخطيط الاستراتيجي وبناءً عليه يتم اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين مستوى هذه الجاهزية، لذلك سنتناول في هذا الجزء مدى جاهزية مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في محافظة بيت لحم للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي .

5.4.3.1 بيئة أعمال مؤسسات المحافظة :

أ. البيئة الداخلية:

يشير جدول (5.8) إلى مدى توفر عناصر البيئة الداخلية في مؤسسات محافظة بيت لحم من حيث اللامركزية في العمل ومدى توفير الموارد المالية والبشرية وتوفير النظم والهيكليات والبرامج التدريبية المنفذة.

جدول (5.8) تحليل البيئة الداخلية:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تحليل البيئة الداخلية :
0.611	4.2	تستطيع مؤسساتكم اتخاذ القرارات المناسبة.
0.703	4.08	تستطيع مؤسساتكم المشاركة في عملية التخطيط .
0.863	4.08	يوجد توصيف وظيفي واضح لموظفيكم .

0.925	3.99	يتوفر لديكم نظام معلوماتي محوسب.
0.784	3.98	يوجد لديكم كادر بشري مؤهل للمساهمة في عملية التخطيط .
0.913	3.69	يتوفر لديكم برامج تدريبية مناسبة لتأهيل الموظفين.
0.959	3.57	يوجد لديكم عدد كافٍ من الموظفين للمساهمة في عملية التخطيط.
1.161	3.48	تمتلك مؤسستكم حرية التصرف في مواردها المالية .
1.072	3.42	تتوفر لديكم الإمكانيات المالية اللازمة لعملية التخطيط.
1.025	3.33	يوجد لديكم نظام تحفيزي يشجع الموظفين على تحسين الأداء.
0.901	3.78	المتوسط الكلي لمدى توفر البيئة الداخلية

يوضح جدول (5.8) أن أفراد مجتمع الدراسة يجمعون على توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المرتبطة في بيئتهم الداخلية واللازمة لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.78 من 5)، مما يوضح بأن أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون بجاهزية مؤسساتهم للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المحافظة للنهوض بواقعها الاقتصادي وتحسين بيئة أعمالها .

وتشير البيانات الواردة في جدول (5.8) إلى أن مؤسسات المحافظة تقوم في عملها على أساس اللامركزية الإدارية، حيث يؤكد مسؤولي مؤسسات المحافظة أن مؤسساتهم تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة وأنها تستطيع المشاركة في عملية التخطيط، ولكن من جهة أخرى يلاحظ أن قدرة هذه المؤسسات في امتلاكها لحرية التصرف في مواردها المالية ليست عالية، الأمر الذي يعكس محدودية الإمكانيات المالية اللازمة لعملية التخطيط في هذه المؤسسات الذي أشار إلى ضعفه المسؤولين، وهذا يؤكد أن اللامركزية المالية ما زالت بحاجة إلى الكثير من الممارسة والترشيد في مؤسسات المحافظة. ويعتقد مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة بشكل كبير جداً أن مؤسساتهم لديها نظم وهيكلية واضحة المعالم تنعكس على التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات، حيث أكدوا على وجود توصيف وظيفي لكل موظف وعلى توفر نظم معلوماتية محوسبة في مؤسساتهم، كما أكد المسؤولون على توفر البرامج التدريبية لتأهيل الموظفين بشكل جيد، ولكنهم يعتقدون بضعف ممارسة وسائل التحفيز المناسبة في مؤسساتهم التي تنعكس سلباً على أداء الموظفين، وقد يعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات والموارد المالية التي تم الإشارة إليها سابقاً .

وفيما يخص كادر مؤسسات المحافظة فقد أشار مسؤولو هذه المؤسسات إلى أن حوالي 80% من مؤسساتهم لديها كادر بشري مؤهل يسهم في عملية التخطيط، وهذا يتفق مع النسبة المرتفعة من موظفي هذه المؤسسات الحاصلين على شهادة الدراسات العليا والبيكالوريوس والتي كانت 83%، ويعتقد مسؤولو هذه المؤسسات (المبحوثون) بأن عدد هذه الكوادر المتوفر في مؤسساتهم للمساهمة في عملية التخطيط جيد إلى حد ما.

ب. البيئة الخارجية للمؤسسات :

يشير جدول (5.9) إلى مدى قدرة مؤسسات محافظة بيت لحم على تحليل بيئتها الخارجية والمرتبطة في تحليل البيئة القانونية والتشريعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر .

جدول (5.9) تحليل البيئة الخارجية:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيئة الخارجية :
0.820	3.98	تحليل القوانين والتشريعات ذات العلاقة بعمل مؤسستكم .
0.747	3.98	تحديد اهتمامات أصحاب المصالح الخاصة بمؤسستكم (المزودين، المواطنين، الزبائن، الرئاسة و الحكومة المركزية).
0.848	3.95	تحليل تأثير البنية التحتية على البيئة الاقتصادية و بيئة الأعمال.
0.817	3.92	تحليل تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على البيئة الاقتصادية .
1.005	3.9	الاستفادة من مكانة بيت لحم الدولية .
0.798	3.81	تحليل الأثر المحتمل للتغيرات السياسية على المستويين (المحافظة و الوطني).
0.971	3.78	تحليل المتغيرات الاقتصادية (الاتفاقات الاقتصادية، السياسات المالية و الضريبية المطبقة... الخ)
0.905	3.6	تحليل أثر البيئة التكنولوجية.
0.864	3.87	المتوسط الكلي لمدى توفر البيئة الداخلية

يتضح من جدول (5.9) أن الدرجة الكلية لمدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يخص قدرة مؤسسات محافظة بيت لحم على تحليل أثر البيئة الخارجية عليها كانت مرتفعة نسبياً بمتوسط حسابي (3.87)، وهذا يعني أن مؤسسات المحافظة على اطلاع بمعظم المؤثرات البيئية الخارجية التي قد تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تضم التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية .

ويلاحظ من الجدول السابق أن معظم مؤسسات المحافظة تمتلك القدرة على تحليل القوانين والتشريعات التي تؤثر على عملها، وهذا يعكس مدى إدراك واهتمام المؤسسات بالجانب القانوني الذي يحكم عملهم ويؤثر عليه وأنهم على اطلاع بشكل كبير على هذه القوانين والتشريعات التي يصفون جزء منها بالقدم وعدم الصلاحية لعدم وجود مجلس تشريعي يغير هذه القوانين والنظم، وإنها قادرة على تحديد اهتمامات أصحاب المصالح من مزودين ومواطنين وزبائن ورئاسة وحكومة، وأن هذه المؤسسات

تستطيع معرفة وإدراك أثر البنية التحتية على ممارستها لأعمالها وذلك من خلال معرفتها بواقع عملها اليومي الذي تتلمس من خلاله احتياجات المتواصل لوجود بنية تحتية مناسبة من الكهرباء والماء والطرق والمواصلات والاتصالات وغيرها.

ويعتقد مسؤولو المؤسسات أن مؤسساتهم قادرة على تحليل العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة عليها، وهذا يأتي في إطار تواصل المؤسسات بمجتمعاتها من ناحية والاطلاع على ثقافات هذا المجتمع وتقاليده واحتياجاته في كل مناسباته من جهة أخرى، وتشير البيانات الواردة في الجدول السابق أن مؤسسات محافظة بيت لحم تستفيد بشكل كبير من مكانة بيت لحم السياحية والدينية على المستوى الدولي، ويلاحظ وجود تشتت كبير في إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مدى الاستفادة حيث وصلت قيم الانحراف المعياري أكبر من 1، وفي ذلك إشارة إلى عدم تأكد المسؤولين من مدى استفادة مؤسساتهم من مكانة مدينة بيت لحم الدولية.

ويؤكد المبحوثون على قدرة كادر مؤسسات المحافظة على تحليل اثر الأحداث والتغيرات السياسية الجارية على المستوى المحلي والوطني على بيئة أعمال مؤسساتهم، وهذا يعني أن مؤسسات المحافظة على اطلاع دائم بالأحداث السياسية على الساحة الفلسطينية التي قد تتغير بين عشية وضحاها المتمثلة بالاحتلال الذي يشكل العقبة الأساسية في طريق التخطيط أو على المستوى المحلي المرتبطة بالتغيرات السياسية الداخلية، وتؤكد البيانات أن الكادر لديه القدرة على معرفة وتحليل أثر المتغيرات الاقتصادية المرتبطة بالاتفاقات الاقتصادية المبرمة مع دول العالم بما فيها إسرائيل، وتحليل السياسات النقدية والضريبية التي قد تؤثر على بيئة أعمال هذه المؤسسات، ويلاحظ ان كادر مؤسسات محافظة بيت لحم يمتلك القدرة على تحليل أثر البيئة التكنولوجية على أعمال هذه المؤسسات وقد حلت هذه الفقرة في الترتيب الأخير، وقد يفسر هذا الترتيب بضعف اطلاع مؤسسات المحافظة النسبي على التكنولوجيا الحديثة التي قد تزيد من إنتاجيتهم وبالتالي تحسين بيئة أعمالهم.

5.4.4 صياغة الاستراتيجيات في مؤسسات المحافظة:

يشير جدول (5.10) إلى مدى توفر عناصر صياغة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في محافظة بيت لحم من وجود رسالة وأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ووجود رؤية وبدائل إستراتيجية لاختيار الأنسب منها.

جدول (5.10): صياغة الإستراتيجية :

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	صياغة الإستراتيجية :
.777	4.20	يوجد لديكم رسالة تعبر عن فلسفة و قيم المؤسسة
.731	4.15	تضع مؤسستكم أهداف قصيرة ومتوسطة الأجل بشكل واضح ومحدد.
.752	4.14	تصاغ استراتيجياتكم بناءً على نقاط القوة والضعف الموجودة في بيئة عملكم الداخلية.
.651	4.13	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الموارد المتاحة عند صياغة الأهداف.
.836	4.11	تصاغ استراتيجياتكم بناءً على الفرص والتحديات الموجودة في بيئة عملكم الخارجية.
.849	3.99	تضع مؤسستكم أهداف قصيرة ومتوسطة الأجل قابلة للقياس والتحقق وفق فترة زمنية محددة.
.747	3.98	يوجد لديكم رؤية اقتصادية طموحة .
.775	3.93	يوجد لديكم رؤية اقتصادية واقعية.
.805	3.92	تعتمد مؤسستكم على سياسات عامة لاتخاذ القرارات المناسبة .
.810	3.91	تمتاز الخطط المعتمدة في مؤسستكم بالتحديث المستمر .
.812	3.89	تضع مؤسستكم بدائل إستراتيجية لاختيار الأنسب منها .
.975	3.83	تحدد مؤسستكم أهداف طويلة الأجل يتم الوصول إليها من خلال تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل.
0.793	4.015	المتوسط الكلي لمدى توفر صياغة الإستراتيجية:

يتضح من جدول (5.10) أن الدرجة الكلية لمدى توفر صياغة الإستراتيجية ضمن عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة للمساهمة في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم كانت كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.015)، وذلك ينسجم مع أن (77.6%) من مؤسسات المحافظة لديها خطة إستراتيجية مكتوبة وأن صياغة الإستراتيجية مكون أساسي لهذه الخطة وفي ذلك فهم واضح لمكونات هذه الصياغة من رسالة ورؤية وأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل إضافة إلى معرفة هذه المؤسسات لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تبني عليها استراتيجياتهم [البنك الدولي وآخرون، 2004 ; مخيمر، 2005 ; الهاشم، 2006 ; Swinburn et al., 2006].

توضح النتائج الواردة في جدول (5.10) أن نظرة وتوجهات المبحوثين نحو عناصر صياغة الإستراتيجية بأنها متوفرة بمستويات عالية وإن كانت متفاوتة، ومن العناصر التي عليها إجماع بشكل كبير جداً أن مؤسسات المحافظة لديها رسالة تعبر عن فلسفتها وقيمها، وهذا يعكس مدى معرفة مجتمع الدراسة للهدف من وجود مؤسستهم والخدمات التي تقدمها والقيم التي تعتمد وتقوم عليها المؤسسة، وأن المؤسسات تضع أهدافاً قصيرة ومتوسطة الأجل بشكل محدد وواضح أخذه بعين

الاعتبار ما هو متوفر من موارد متاحة عند صياغة هذه الأهداف، وفي ذلك دلالة على مدى اهتمام المؤسسات بالأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل والتي قد لا تتغير الظروف البيئية كثيرا خلال فترة تنفيذها ويكون هنالك تصور واضح للوصول إليها من خلال رصد الموارد اللازمة لذلك.

أما العناصر التي حصلت على إجماع كبير فقط من المبحوثين تشير إلى أن مؤسسات المحافظة لديها رؤية اقتصادية طموحة وواقعية، وأنها تعتمد على سياسات عامة ترشدها وتوجهها في اتخاذ قراراتها، كما يؤكد مجتمع الدراسة على أن مؤسسات المحافظة تسعى باستمرار إلى تحديث خططها المعتمدة وأن لديها بدائل إستراتيجية بشكل كبير لاختيار الأنسب منها، وقد أشار المسؤولون أخيراً إلى أن مؤسسات المحافظة تحدد أهداف طويلة الأجل يتم الوصول إليها من خلال تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل، ونلاحظ انخفاض متوسط الإجابات على هذه الفقرة مقارنة مع تحديد الأهداف قصيرة و متوسطة الأجل فيعزى ذلك إلى درجة وعي المؤسسات بوجود فرق بين الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى وبين طويلة المدى، حيث أن تحقيق الأهداف طويلة الأجل تشكل تحدياً أكبر من تحقيق الأهداف قصيرة الأجل نتيجة لتغير الظروف البيئية المحيطة بين فترة وأخرى وبالرغم من ذلك هناك موافقة بإمكانية تحقيقها.

5.4.5 تنفيذ الاستراتيجيات في مؤسسات المحافظة :

يشير جدول (5.11) إلى مدى توفر عناصر تنفيذ الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في محافظة بيت لحم من خطط تنفيذية وموازنات وجداول زمنية وتوزيع ادوار ووضع برامج عمل وإجراءات عمل تفصيلية.

جدول (5.11) تنفيذ الاستراتيجيات :

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تنفيذ الإستراتيجية :
0.812	4.11	يضع الموازنات التقديرية لكل مشروع.
0.817	4.08	يضع إجراءات مفصلة لانجاز العمل.
0.771	4.04	يضع خطة تنفيذية تتسجم مع الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم .
0.784	4.02	يوضح دور الجهات المكلفة بالتنفيذ
0.871	3.97	يحدد وقت تنفيذ المشروع بجدول زمني يحدد بداية ونهاية المشروع.
0.848	3.86	يقوم بإعداد برامج عمل تتضمن كل المشروعات المقترحة بالتوافق مع أصحاب المصالح.

0.983	3.77	يقوم بتوزيع الموارد المتاحة بين المشروعات.
0.885	3.71	يعمل وفقاً لتكامل الخطط المحلية والوطنية المركزية.
0.846	3.94	المتوسط الكلي لمدى توفر تنفيذ الإستراتيجية:

يتضح من خلال جدول رقم (5.11) أن أفراد مجتمع الدراسة مجمعون بشكل كبير على مدى قدرة كادر مؤسساتهم على القيام بالأنشطة المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.94)، وذلك ينسجم مع نسبة وجود خطة إستراتيجية مكتوبة والتي كانت (77.6%)، وقد يعود ذلك إلى مدى إدراك مؤسسات المحافظة لأهمية مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية بالنسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي نفسها، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور صياغة الإستراتيجية (4.015) وهو أعلى نسبياً من المتوسط الحسابي لمحور تنفيذ الإستراتيجية والذي كان (3.94)، وقد يعود ذلك إلى اعتبار أن مرحلة التنفيذ هي الأصعب وتعني تحويل الخطة من الجانب النظري إلى الجانب العملي، فالتخطيط للمؤسسات دون الالتزام بالتنفيذ يعتبر مضيعة للوقت وللجهد وللمال، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة [البنك الدولي وآخرون، 2004؛ مخيمر، 2005؛ وزارة الحكم المحلي وآخرون، 2011؛ Swinburn, 2007].

يعتقد مجتمع الدراسة بشكل كبير جداً أن المؤسسات تضع موازنتها التقديرية لكل مشروع وأنها تضع إجراءات عمل مفصلة لإنجاز العمل، وفي ذلك إشارة إلى أن مؤسسات بيت لحم قادرة على وضع تصور مفصل للمشاريع التي تنفذها وفق موازنة معدة بشكل دقيق، ويؤكد مسؤولي ومدراء المؤسسات على أن كادر مؤسساتهم من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية يضع خطط تنفيذية تنسجم مع الخطة الإستراتيجية المكتوبة والمعروفة في مؤسساتهم وأن هذه المؤسسات توضح دور الجهات المكلفة بالتنفيذ، ويفسر ذلك بأن المؤسسات التي لديها خطط إستراتيجية جميعها لديها خطط تنفيذية تنسجم مع الخطط الإستراتيجية بنسبة (77.6%) وهذا مدعاة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية كل حسب دوره .

ويرى المسؤولون بشكل كبير فقط أن كادر مؤسسات المحافظة قادر على تحديد الوقت اللازم لتنفيذ المشاريع وفق جداول زمنية تحدد من خلالها بداية ونهاية كل مشروع، حيث تصاغ برامج العمل مع المشروعات المقترحة للتنفيذ بالتنسيق مع أصحاب المصالح، وأنه يقوم بتوزيع الموارد المتاحة بين هذه المشروعات، وهذا ينسجم مع أن مؤسسات المحافظة تأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة عند صياغة الأهداف، ويؤكد المسؤولون أن مؤسسات المحافظة تعمل وفقاً لتكامل الخطط على المستوى المحلي وعلى المستوى الوطني المركزي بشكل جيد.

5.4.6 مراجعة وتقييم الاستراتيجيات في مؤسسات المحافظة:

يشير جدول (5.12) إلى مدى توفر الآليات اللازمة لمراجعة وتقييم الإستراتيجيات في مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في محافظة بيت لحم من معايير واضحة لقياس الأداء ومتابعة الاستراتيجيات واتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة في حال وجود انحرافات عن المخطط له .

جدول (5.12) مراجعة وتقييم الإستراتيجية :

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مراجعة وتقييم الإستراتيجية :
0.686	4.01	وضع مؤشرات واضحة لقياس مدى تحقيق الأهداف.
0.832	4.00	متابعة الأداء من خلال تقارير دورية ربعيه من مدراء المشاريع .
0.641	3.95	معرفة مستوى مشاركة أصحاب المصالح في المشروعات.
0.705	3.94	وضع إجراءات تصحيحية مناسبة في حال وجود انحرافات عن المخطط له.
0.824	3.89	تعتمد مؤسستكم الرقابة على الإستراتيجية في كافة مراحل تنفيذها.
0.802	3.86	متابعة عملية التقييم من خلال التغذية الراجعة من المجتمع المحلي وأصحاب المصالح .
0.748	3.94	المتوسط الكلي لمدى توفر مراجعة الإستراتيجية:

يتبين من جدول (5.12) أن أفراد مجتمع الدراسة يجمعون بشكل كبير على مدى قدرة كادر مؤسساتهم على القيام بالأنشطة المتعلقة بمراجعة وتقييم الإستراتيجية بمتوسط حسابي (3.94)، وذلك ينسجم مع نسبة وجود خطة إستراتيجية مكتوبة لدى مؤسسات محافظة بيت لحم بنسبة (77.6%)، وينسجم أيضا مع أن مؤسسات المحافظة تسعى باستمرار لتحديث خططها الإستراتيجية والتي كان متوسطها (3.91) وهذا ما يبينه جدول (5.10) مما يدل على وجود متابعة وتقييم مستمر لخطط هذه المؤسسات من قبل القائمين عليها.

يؤكد مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أن كادرهم يقوم بشكل كبير جداً بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى تحقيق أهدافها، وهذا يدل على أن مجتمع الدراسة يقرّ بوجود معايير واضحة يتم من خلالها قياس مدى تحقق الأهداف وذلك من خلال متابعة هذه الأهداف ومقارنتها مع الأداء الذي يتم قياسه من خلال تقارير دورية ربعيه من مدراء المشاريع كما أفاد به المسؤولون، وهذا ينسجم مع الفقرة السابقة حيث أنه بمتابعة هذه التقارير يتم تقييم أداء عمل المؤسسات وقياس مدى تحقيق المشاريع لأهدافها، ويتبين من إجابات المبحوثين أن طريقة متابعة عملية التقييم من خلال التغذية الراجعة من المجتمع المحلي وأصحاب المصالح أقل تطبيقاً من التقارير الدورية المعتمدة من مدراء

المشاريع، وهذا يعكس الضعف النسبي لحجم الشراكة مع أصحاب المصالح وفي ذلك انسجام مع إجمالي متوسط محور المشاركة مع أصحاب المصالح الوارد ذكره لاحقاً والذي بلغ (3.49) وهذا ما يبينه جدول (5.13) ويعتقد مسؤولو مؤسسات المحافظة أن مؤسساتهم تقوم بشكل كبير على معرفة مستوى مشاركة أصحاب المصالح في المشروعات التي تنفذها مؤسساتهم ووضع إجراءات تصحيحية مناسبة في حال وجود انحرافات عن المخطط له وهذا ينسجم مع أن مؤسسات محافظة بيت لحم تعتمد الرقابة الإستراتيجية في كافة مراحل تنفيذها مع وجود تقارير رعية تستطيع من خلالها كل مؤسسة الاطلاع على مستوى مشاركة أصحاب المصالح في تنفيذ المشاريع ووضع الإجراءات اللازمة للتصحيح إن وجد هناك فرق بين المخطط له والواقع .

5.4.7 مشاركة مؤسسات المحافظة لأصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي:

يشير جدول (5.13) إلى مستوى مشاركة مؤسسات المحافظة لأصحاب المصالح في مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي ومدى مساهمة قيادة المجتمع في دعم خططهم الإستراتيجية وترويجها .

جدول (5.13):مشاركة أصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مشاركة أصحاب المصالح:
1.006	3.67	يشارك أصحاب المصالح في مرحلة الإعداد للتخطيط .
0.917	3.59	يشارك أصحاب المصالح في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.
0.961	3.54	يشارك أصحاب المصالح في مرحلة تحليل بيئة الأعمال .
1.010	3.53	يشارك أصحاب المصالح في مرحلة صياغة الإستراتيجية.
1.093	3.50	يشارك أصحاب المصالح في مرحلة مراجعة الإستراتيجية.
1.047	3.45	يشارك أصحاب المصالح في تحديد أولويات المشاريع التي تنفذ في مؤسستكم.
1.045	3.42	يتوفر دعم سياسي لعملية التخطيط في مؤسستكم من قبل قيادة المجتمع (محافظ، نواب، وجهاء، رجال أعمال، قيادات أحزاب .. الخ)
1.013	3.38	تسهم مشاركة القيادة السياسية (محافظ، تشريعي، حكومة، رئاسة) في إعادة النظر في بعض القوانين و التشريعات و الإجراءات و النظم .
1.033	3.32	يشارك أصحاب المصالح في ترويج خططكم الإستراتيجية.
1.014	3.49	المتوسط الكلي لمدى مشاركة أصحاب المصالح:

يتضح من جدول (5.13) أن مديري ومسؤولي مؤسسات المحافظة يعتقدون أن مدى مشاركة مؤسساتهم لأصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة ما زال ضعيفاً نسبياً بمتوسط حسابي (3.49) بانحراف معياري (1.014)، حيث أنه من الملاحظ ان هناك تباين واضح وتشنتت في الإجابات في كل فقرات هذا المحور، مما يؤكد عدم اتفاق مجتمع الدراسة بشكل كبير على الإجابات الخاصة بكل فقرة فمثلاً نلاحظ فقرة (مشاركة أصحاب المصالح في مرحلة مراجعة الإستراتيجية) كان انحرافها المعياري (1.093) وبالتالي نلاحظ تبايناً كبيراً في آراء المستجوبين حول هذه الفقرة كما بقية فقرات هذا المحور، وتظهر نتائج جدول (5.13) مدى تواضع حجم الشراكة بين هذه المؤسسات وبين أصحاب المصالح وعدم إشراكهم في مراحل عملية التخطيط بالرغم من إشارة المؤسسات إلى أنها قادرة على تحديد أصحاب المصالح بنسبة بمعدل (3.98) وهذا ما يبينه جدول (5.9) إلا أنها غير قادرة على إقامة شراكات حقيقية مع أصحاب المصالح لتشمل كافة مراحل التخطيط وهذا يعرض خططها للفشل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة [البنك الدولي وآخرون،2004 ; Luo And Shen,2008 ; Aljazzar,2008].

نلاحظ من الجدول أن مشاركة أصحاب المصالح في تحديد أولويات المشاريع التي تنفذ في مؤسسات المحافظة كانت بدرجة متوسطة نسبياً، كما أكد مسؤولو هذه المؤسسات أيضاً على وسطية مشاركة ومساهمة قادة المجتمع المحلي من محافظ ونواب تشريعي ورجال أعمال وحكومة ورئاسة في عملية التخطيط لهذه المؤسسات والتأثير في إعادة النظر في بعض القوانين والتشريعات والنظم التي تؤثر على عمل مؤسسات المحافظة، كما أكد المسؤولون على مشاركة أصحاب المصالح في ترويج خطط مؤسساتهم الإستراتيجية ولكن بدرجة متوسطة.

5.4.8 تحديد الأولويات في مؤسسات محافظة بيت لحم:

يبين جدول (5.14) المعايير التي تعتمدها المؤسسات في تحديد أولوياتها وتأخذها بعين الاعتبار عند تنفيذها لمشاريعها:

جدول (5.14):تحديد الأولويات في عملية التخطيط الاستراتيجي .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تحديد الأولويات:
.602	4.34	تحدد مؤسساتكم أولويات مشاريعها اعتمادا على القضايا الأكثر إلحاحا .
.744	4.15	تركز مؤسساتكم في تحديد أولويات مشاريعها على الاستدامة في العمل .
.747	4.00	تحدد مؤسساتكم أولويات مشاريعها اعتمادا على ما توفره هذه المشاريع من فرص عمل .
.753	3.99	تحدد مؤسساتكم أولوياتها اعتمادا على عدد المستفيدين من هذه المشاريع .

0.930	3.78	تركز مؤسستكم على المشاريع التي تسهم في زيادة الدخل القومي.
.909	3.78	تركز مؤسستكم على المشاريع التي تحقق الشراكة بين أكثر من مؤسسة.
.923	3.73	تركز مؤسستكم على المشاريع التي تسهم في تطوير قدرة رأس المال البشري.
.912	3.73	تركز مؤسستكم في أولوياتها على الاعتبارات البيئية.
.932	3.70	تركز مؤسستكم على المشاريع التي لا يوجد لها مشاريع مشابهة في المنطقة.
.924	3.62	تركز مؤسستكم على المشاريع التي تعتمد على الموارد المحلية.
.894	3.60	تركز مؤسستكم على المشاريع التي يتطلب تنفيذها تكلفة منخفضة.
.995	3.39	تركز مؤسستكم على المشاريع التي يتطلب تنفيذها وقتاً قصيراً.
0.855	3.82	المتوسط الكلي لتحديد الأولويات:

يظهر من جدول (5.14) أن مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة يجمعوا بشكل كبير على مدى تحديد مؤسساتهم لأولوياتها في عملية التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.82)، وهذا يعني أن مؤسسات المحافظة تسعى إلى تحديد أولوياتها بسبب شح الموارد المتاحة بطريقة تحقق من خلالها التوازن بين حاجات هذه المؤسسات وبين الإمكانيات والموارد المتاحة، إضافة إلى تحقيق أمثل لاستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة وهذا يتفق مع دراسات [D.Woods, N.D ; USAID,2006 ; Swinburn,2007;Aljazzar,2008].

يتضح من جدول (5.14) أنه يوجد تفاوت بين نظرة مؤسسات محافظة بيت لحم لتحديد الأولويات، حيث يلاحظ أن هناك إجماع كبير جداً على أن مؤسسات المحافظة تحدد أولويات مشاريعها اعتماداً على القضايا الأكثر إلحاحاً والتي تحقق الاستفادة في العمل، والتي تخدم أكبر عدد من المستفيدين، في حين يلاحظ أن هناك إجماع بدرجة جيدة على أن مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية تركز في أولوياتها على المشاريع التي تسهم في زيادة الدخل القومي والمشاريع التي تحقق شراكة بين أكثر من مؤسسة والتي تسهم في تطوير قدرة رأس المال البشري، والمشاريع التي تركز على الاعتبارات البيئية، وأنها تعطي أولوية للمشاريع التي لا يوجد لها مشاريع مشابهة في المنطقة، والمشاريع التي تعتمد على الموارد المحلية والتي يتطلب تنفيذها وقتاً قصيراً لكن بنسبة أقل من تركيزهم على الأولويات سائلة الذكر، وأشار المسؤولون إلى أن مؤسساتهم ترى أن التركيز على المشاريع التي يتطلب تنفيذها وقتاً قصيراً الأقل حظاً مقارنة مع المعايير الأخرى.

5.5 دور مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في عملية التخطيط الاستراتيجي كشركاء لتعزيز وتنشيط بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة:

يوضح جدول (5.15) تقييم ممثلي المؤسسات في محافظة بيت لحم (مجتمع الدراسة) للأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة بشكل عام، والذي نقف من خلاله على طبيعة دور كل مؤسسة من شركاء العملية التنموية ونذكر هل تقوم هذه المؤسسات بدورها أم لا من خلال ما هو موجود ولموس في الواقع الميداني.

جدول (5.15): الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة :
0.828	3.74	يوجد أمن واستقرار في المحافظة .
0.757	3.69	تساعد مؤسستكم المواطنين في تنفيذ مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة من خلال ربطهم بالمؤسسات المعنية.
0.886	3.62	تسعى المؤسسات المعنية للوصول لمصادر التمويل لزيادة الدعم لمبادرات الأعمال.
0.797	3.62	تستفيد المؤسسات المعنية من حضور المؤتمرات الدولية والمحلية الاقتصادية.
0.779	3.56	تحرص المؤسسات المعنية على رفع قدرات عامليها (فنيا، إداريا، تسويقيا... الخ).
0.839	3.52	تسعى المؤسسات المعنية بتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات المحلية.
0.945	3.5	تتعاون مؤسستكم مع المستثمرين الأجانب لتطوير المحافظة.
0.831	3.48	تسعى المؤسسات المعنية إلى تحسين الوضع التكنولوجي و تطوره .
0.933	3.44	تسعى المؤسسات المعنية لتخفيف حدة الفقر .
0.834	3.40	تقوم المؤسسات ذات العلاقة بتسويق وترويج منتجات المحافظة.
0.845	3.36	تقوم المؤسسات المعنية بتطوير رؤى مشتركة واستراتيجيات محلية حيوية لتنمية الاقتصاد المحلي .
0.909	3.35	تسعى المؤسسات المعنية لحل مشكلة البطالة وتحقيق العمالة الكاملة والمستدامة
0.807	3.34	يوجد تنسيق بين الجهات المعنية من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني.
0.918	3.34	هناك متابعة حثيثة لانجاز المنطقة الصناعية في المحافظة.

.828	3.33	يوجد متابعة لقضايا أصحاب المصالح المتعلقة بالضرائب، والجمارك، والاستيراد والتصدير والقوانين والأنظمة مع الجهات المختصة .
.803	3.32	تقوم المؤسسات المعنية بتنظيم المصالح التجارية والصناعية في المحافظة .
.891	3.31	تقوم المؤسسات المعنية بتقديم الدراسات الاقتصادية عن المحافظة للجهات المعنية .
.887	3.30	تسعى المؤسسات المعنية بنقل التكنولوجيا إلى مصانع المحافظة.
.874	3.29	هناك تسهيل في إجراءات تسجيل وترخيص الشركات.
.827	3.24	تساهم المؤسسات المعنية بالتأثير في استصدار قوانين وسياسات لتعزيز بيئة الأعمال
.872	3.24	يوجد متابعة لكافة المنازعات الحقوقية المرتبطة بالملكية، الشيكات، الأراضي، العقارات ... الخ .
.869	3.23	تقوم المؤسسات المعنية برفد القطاعات الاقتصادية بالقوى العاملة ذات الكفاءة العالية.
.965	3.20	هناك متابعة لتطبيق شروط السلامة العامة على المؤسسات والمصانع العاملة في المحافظة .
.988	3.18	تقوم المؤسسات المعنية بتنفيذ قوانين تعزيز بيئة الأعمال (حظر منتجات المستوطنات، قانون تشجيع الاستثمار، قانون الملكية ... الخ).
.911	3.16	يوجد متابعة ومراقبة لأسواق المحافظة باستمرار .
.810	3.16	هناك فصل في كافة الطعون ضد القرارات الصادرة عن السلطة التنفيذية و المجالس البلدية والمحلية.
.993	3.07	يوجد متابعة للبسطات العشوائية والتعديات على شوارع المحافظة.
.909	3.02	تقوم المؤسسات المعنية بالبت في قضايا مكافحة الجريمة الاقتصادية .
.973	2.93	يوجد تنظيم للأسواق التجارية في المحافظة .
.915	2.90	يوجد تطبيق للمواصفات والمقاييس الفلسطينية على البضائع المستوردة للمحافظة.
1.120	2.77	تتمتع أسواق المحافظة بالحماية من تهريب البضائع الإسرائيلية.
0.878	3.31	المتوسط الكلي للأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة:

يتضح من جدول (5.15) أن مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم غير متأكدين من قيام مؤسساتهم بدورها في إطار تعزيز بيئة أعمال المحافظة والذي ظهر جلياً في تقييمهم للأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة، حيث كان المتوسط الحسابي للأداء (3.31)، وفي ذلك دلالة واضحة على افتقار

مؤسسات المحافظة للقدرات والإمكانات اللازمة للقيام بدورها الطبيعي وبالتالي ضعف بيئة أعمال المحافظة بشكل عام، وهذه النتيجة تتناقض تماماً مع ما تم التوصل إليه مسبقاً في أن (77.6%) من مؤسسات المحافظة تمتلك خطة إستراتيجية مكتوبة، وهذا يعني أن هذه الخطط الخاصة بهذه المؤسسات لا تنعكس على أداء هذه المؤسسات على المستوى المحلي، وقد يعود ذلك إلى:

- عدم تطبيق هذه الخطط الإستراتيجية وعدم وضعها موضع التنفيذ الدقيق.
 - أو أنها قد تم تطبيقها بالفعل وحدث هناك معوقات أدت إلى عدم تنفيذها بالشكل المطلوب .
- واعتماداً على البيانات الواردة في جدول (5.15) يمكن تصنيف اتجاهات المبحوثين إلى ثلاثة اتجاهات، حيث يشير الاتجاه الأول إلى قيام مؤسسات المحافظة بدورها في تعزيز بيئة الأعمال من خلال وجود الأمن والاستقرار في المحافظة، وقد يعزى ذلك إلى حالة الهدوء النسبي التي تعيشها الأراضي الفلسطينية عامة ومحافظة بيت لحم خاصة وزيادة عدد التصاريح لدخول إسرائيل وانخفاض نسبة الهجرة خلال الأعوام الأخيرة، وما يدل على ذلك أيضاً هو تزايد أعداد السياح الوافدين إلى المحافظة، إضافة إلى ثبات الأسعار ووجود قيم اجتماعية راسخة تغطي على الوضع الاقتصادي للمواطنين، ويعتقد المسؤولون بأن مؤسساتهم تساعد المواطنين في تنفيذ مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة من خلال ربطهم بالمؤسسات المعنية وأن المؤسسات المعنية تسعى للوصول لمصادر التمويل لزيادة الدعم لمبادرات الأعمال، كما يعتقدون أن مؤسساتهم تستفيد من حضور المؤتمرات الدولية والمحلية الاقتصادية، كما أفاد هؤلاء المسؤولون بحرص المؤسسات المعنية على رفع قدرات عاملها (فنياً، إدارياً، تسويقياً... الخ) وعلى سعيها لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات المحلية وعلى تعاونها الجيد مع المستثمرين الأجانب لتطوير المحافظة.

ويشير الاتجاه الثاني للمسؤولين إلى ضعف قيام المؤسسات المعنية بدورها في تعزيز بيئة الأعمال من خلال تواضع الأداء الاقتصادي في المحافظة حيث يؤكد المسؤولون على ضعف دور المؤسسات المعنية في سعيها نحو تحسين الوضع التكنولوجي وتطوره وتخفيف حدة الفقر، وتسويق وترويج منتجات المحافظة، ويؤكد ممثلي مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية على ضعف دور المؤسسات المعنية في تطوير رؤى واستراتيجيات محلية مشتركة لتنمية الاقتصاد المحلي، وضعف هذه المؤسسات في حل مشكلة البطالة وتحقيق العمالة الكاملة، إضافة إلى ضعف التنسيق بين مختلف هذه الجهات، كما يرى مسؤولو هذه المؤسسات بضعف الجهود المبذولة لإنجاز المنطقة الصناعية في المحافظة، وأن هناك ضعف في متابعة المؤسسات المعنية لقضايا الضرائب والجمارك والاستيراد والتصدير والقوانين والأنظمة مع الجهات المختصة، وهناك ضعف لدى المؤسسات المعنية في تنظيم المصالح التجارية والصناعية وضعف في متابعة ومراقبة الأسواق وإزالة التعديلات العشوائية عن شوارع وأسواق المحافظة، ويؤكد مجتمع الدراسة على ضعف دور المؤسسات المعنية في تقديم الدراسات الاقتصادية عن المحافظة للجهات المعنية، ونقل التكنولوجيا إلى مصانع المحافظة ورغد القطاعات الاقتصادية بالقوى

العاملة المؤهلة، وهناك ضعف في دور المؤسسات المعنية أيضا في تطبيق شروط السلامة العامة على المؤسسات والمصانع العاملة في المحافظة.

كما يشير مدراء ومسؤولو مؤسسات بيت لحم إلى ضعف أنشطة ممارسة الأعمال في المحافظة وذلك من خلال تعقيد إجراءات تسجيل وترخيص الشركات ومن خلال صعوبة التأثير في استصدار قوانين وسياسات لتعزيز بيئة الأعمال، وضعف المتابعة لكافة المنازعات الحقوقية المرتبطة بالملكية، الشيكات، الأراضي، العقارات ... الخ، ومن خلال ضعف المؤسسات المعنية بتنفيذ قوانين تعزيز بيئة الأعمال (حظر منتجات المستوطنات، قانون تشجيع الاستثمار، قانون الملكية ... الخ)، ويؤكد المسؤولون على ضعف دور الجهات المعنية في الفصل والبت في كافة الطعون ضد القرارات الصادرة عن السلطة التنفيذية والمجالس البلدية والمحلية وقضايا مكافحة الجريمة .

ويشير الاتجاه الثالث للمسؤولين إلى عدم قيام المؤسسات المعنية بدورها في تعزيز بيئة الأعمال، ويظهر ذلك جلياً من خلال عدم تنظيمها للأسواق التجارية في المحافظة، ويعزى ذلك إلى إدراك مجتمع الدراسة بوجود العديد من المشكلات في التجارة الداخلية والمرتبطة في صغر امتداد أسواق المحافظة وعدم تنظيمها، و الدوران العالي للمحلات التجارية باستمرار، كل ذلك دفع بممثلي مؤسسات المحافظة إلى الإشارة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تنظيم الأسواق المحلية لتنشيط التجارة الداخلية، كما يؤكد الاتجاه الثالث للمسؤولين إلى عدم تطبيق الجهات المعنية للمواصفات والمقاييس الفلسطينية على البضائع المستوردة للمحافظة وعدم حماية أسواق المحافظة من عمليات التهريب المتواصلة للبضائع الإسرائيلية.

5.6 الاستراتيجيات والمقترحات لتطوير وتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

يبدو من الجدول (5.16) أن هناك إجماع من مسؤولي ومدراء مؤسسات المحافظة حول القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية التي يمكن أن يكون لها دور فاعل في النهوض بالواقع الاقتصادي للمحافظة، والتي من خلالها نقف على الاستراتيجيات اللازمة لتعزيز بيئة أعمال المحافظة حسب ما رآه مجتمع الدراسة.

جدول (5.16): القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	القضايا الإستراتيجية:
.647	4.42	الاستثمار في نوعية التعليم.
.817	4.41	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة

.810	4.30	الاستثمار في البنية التحتية .
.796	4.30	تطوير القطاع السياحي .
.746	4.30	تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.
.817	4.29	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.
.827	4.24	إيجاد بيئة قانونية مناسبة قادرة على الحفاظ على حقوق المستثمرين.
.895	4.21	الاستثمار في القطاع الصناعي .
.817	4.21	تحسين إجراءات الأعمال (ترخيص الشركات، بداية الأعمال، خفض التكاليف المطلوبة، توفير المعلومات، محاربة الفساد والمحسوبية في التعاملات...الخ)
.900	4.19	الاستثمار في القطاع الزراعي.
.991	4.13	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة
.854	4.10	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي .
.843	4.10	تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية .
.849	4.10	تطوير قطاع التجارة الداخلية.
1.031	4.07	إنشاء مستشفيات متخصصة في الأمراض الخطيرة (السرطان، الكلى، العيون ... الخ)
.923	3.93	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي .
.931	3.87	الاستثمار في قطاع البناء .
0.853	4.19	المتوسط الكلي للقضايا الإستراتيجية ذات الأولوية :

يبين جدول (5.16) مدى تأكيد مدراء ومسؤولي المؤسسات على أهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة للإسهام في تعزيز بيئة أعمال المحافظة، وفي ذلك انسجام مع نتائج تحليل قدرة المؤسسات على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية والتي حصلت على (3.87،3.78) على التوالي، بحيث يتم الربط بين هذا التحليل مع الرؤية الاقتصادية نحو المستقبل والتي بلغت (3.98) وهذا ما يبينه جدول (5.10) عن طريق تحديد القضايا الإستراتيجية الحرجة ذات الأولويات العليا التي تؤثر على مستقبل بيت لحم الاقتصادي .

يتضح من جدول (5.16) أنه يمكن تصنيف القضايا الإستراتيجية المطروحة ضمن مجموعتين، تتعلق المجموعة الأولى بالاستثمار والمجموعة الثانية بالإجراءات، وكما هو ملاحظ فقد أشار مسؤولو مؤسسات بيت لحم إلى أهمية عناصر المجموعة الأولى حيث أكدوا بشكل كبير جداً على أهمية الاستثمار في التعليم، ولعل هذا يفسره المستوى العلمي للمبجوثين أنفسهم حيث أن أكثر من 83% منهم هم من حملة البكالوريوس والدراسات العليا حيث أنهم على يقين بأن التعليم هو الأساس للنهوض بواقع المحافظة، وأشار المسؤولون إلى ضرورة الاستثمار في دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك ينسجم مع توجهات مجتمع الدراسة في تحديد الأولويات التي تركز على المشاريع التي تحقق الاستفادة في العمل وتولد المزيد من فرص العمل ويرى مجتمع الدراسة أن ذلك يأتي من خلال دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة التي تعتبر أكثر الوسائل فاعلية في تحقيق وخلق وظائف جديدة.

وفي نفس الإطار العام لعناصر المجموعة الأولى المرتبطة في الاستثمار فقد أجمع مسؤولو المؤسسات على ضرورة الاستثمار في البنية التحتية كمتطلب أساسي لعملية التنمية، ويعزى ذلك إلى إدراكهم لأهمية الاستثمار في البنية التحتية كعوامل مشجعة وجاذبة للاستثمار والتي تعتبر على رأس متطلبات تحسين بيئة الأعمال، وفي ذلك إشارة واضحة إلى ضعف البنية التحتية في المحافظة والتي تشكل عقبة أمام أي مشاريع لتعزيز بيئة الأعمال وقد اتفقت مع هذه النتيجة دراسة [ردايدة، 2006]. وأشار المسؤولون كذلك إلى أهمية الاستثمار في القطاع السياحي على اعتبار أنه يمثل عصب الاقتصاد في المحافظة التي يزورها أكثر من مليون وربع المليون سائح سنوياً لاحتوائها على أكثر مناطق العالم قداسة وهي كنيسة المهد ووجود أكثر من 37 موقعا سياحياً ودينياً وتراثياً يمكن للسائح أن يزورها ولا يستطيع السائح أن يزور إلا أربعة أو خمسة مواقع على الأكثر وبالتالي قصر فترة بقاءه في أسواق المحافظة وفي ذلك إشارة إلى حاجة هذا القطاع للتطوير، من ثم أشار المبحوثون إلى ضرورة الاستثمار في تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة، وهذا يعني أن مؤسسات بيت لحم بحاجة إلى التركيز على رأس المال البشري وتطويره في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا ينسجم مع توجهات الدول المتقدمة التي يعتمد أكثر من 80% من نمو الإنتاجية فيها على الاقتصاد القائم على المعرفة [الجديبة، 2005].

ويرى ممثلو مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والمؤسسات الدولية (المبحوثون) ضرورة الاستثمار في القطاعات الإنتاجية (الصناعة والزراعة)، ويرى مجتمع الدراسة أيضاً بأهمية كبيرة جداً ضرورة تطوير قطاع التجارة الداخلية، ويعتقد المسؤولون بأهمية إنشاء مستشفيات متخصصة في الأمراض الخطيرة (السرطان، الكلى، العيون ... الخ)، وترجع هذه الأهمية لمدى إدراك مؤسسات المحافظة لحجم شراء الخدمة التي تقوم بها السلطة الوطنية الفلسطينية من خارج مؤسسات وزارة الصحة والذي يزيد عن 182 مليون شيكل سنوياً.

وأجمع المبحوثون بشكل كبير فقط على قضية الاستثمار في قطاع البناء ضمن القضايا الإستراتيجية المطروحة التي حلت في الترتيب الأخير، وفي ذلك إشارة إلى أن هذا القطاع مهم ولكن ليس بمستوى بقية

القضايا الإستراتيجية بالرغم من أن قدرته الاستيعابية للأيدي العاملة بلغت 11.4% في العام 2011، ولعل لذلك علاقة بانحصار أراضي المحافظة القابلة للبناء عليها خاصة في مناطق "أ" و سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على مناطق "ب و ج" .

أما عناصر المجموعة الثانية المتعلقة بالإجراءات فقد أكد مسؤولو مؤسسات بيت لحم بشكل كبير جداً على أهمية تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي، وهذا يؤكد على مدى إدراك مؤسسات محافظة بيت لحم لحجم المنافسة الكبير الذي تتعرض لها المنتجات المحلية داخل أسواق المحافظة والذي يحل محل المنتجات المحلية ويقلل حصتها وهذه الأهمية تتفق مع ما جاء في دراسة [شقورة، 2010]، وأشار المبحوثون إلى ضرورة إيجاد بيئة قانونية مناسبة قادرة على الحفاظ على حقوق المستثمرين وفي ذلك إجماع من مؤسسات المحافظة على ان البيئة القانونية والتشريعية في المحافظة مازالت بحاجة إلى إعادة نظر في كثير من القوانين والتشريعات التي تحافظ على حقوق المستثمرين المحليين وتعمل على تشجيع المستثمرين الأجانب، وقد يعزى ذلك إلى قدم بعض القوانين وانتهاء فترة صلاحيتها حيث يعود بعضها إلى القانون الأردني في الستينات، ويرى مسؤولو المؤسسات ضرورة تحسين إجراءات الأعمال (ترخيص الشركات، بداية الأعمال، خفض التكاليف المطلوبة، توفير المعلومات، محاربة الفساد والمحسوبية في التعاملات... الخ) لما في ذلك من دور في التسهيل والتيسير على المستثمرين نحو الاستثمار في المحافظة، وهذا ينسجم ما خلص إليه البنك الدولي في أن فلسطين تحتل المرتبة 135 من أصل 185 دولة في العالم في تحسين ممارسة الأعمال.

ومن القضايا الإجرائية التي يعتقد المبحوثون أهميتها ضرورة تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة وهذا ينسجم مع ضرورة تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي، كما أكد المبحوثون على أهمية تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي، وهذا يدل على مدى إدراك ممثلي مؤسسات بيت لحم لوجود خلل في السياسات الضريبية المطبقة والتي قد يكون مردها للوعاء الضريبي نفسه الذي لا يحدد بدقة الشرائح والمنتجات التي تخضع للضريبة، أو لقيمة الضرائب التي يدفعها المكلفون، أو لنفس القائمين على جمع الضرائب والسياسات التي ينتهجونها أو قد يكون مرده لتقافة دافعي الضرائب أنفسهم أو لضعف طرق ردع المتهربين من دفع الضرائب، لذا يرى المسؤولون بضرورة تحسين السياسات الضريبية في محافظة بيت لحم كون ذلك يعتبر من العوامل الطارئة للاستثمار المحلي [سميرات، 2011].

كما أجمع مدراء ومسؤولو مؤسسات بيت لحم بشكل كبير فقط على أهمية تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي كخيار أخير ضمن القضايا الإستراتيجية الإجرائية المطروحة، ويلاحظ حصول هذه الفقرة في المرتبة قبل الأخيرة من حيث الأهمية لاعتقاد القائمين على مؤسسات بيت لحم بأن تحسين السياسات النقدية يتم على مستوى الاقتصاد الكلي ومن اختصاص سلطة النقد الفلسطينية وليس لهم القدرة على ضبطها على المستوى المحلي.

6. واقع التخطيط الاستراتيجي في محافظة بيت لحم.

يهدف هذا الجزء إلى دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم من خلال الاضطلاع على مدى توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات والتعرف على مدى إدراك مسؤولي هذه المؤسسات لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته تبعاً للعوامل الديمغرافية، ومن خلال الكشف عن العلاقات التي تربط بين إدراكهم لهذا الواقع وبين العوامل التي من شأنها أن تسهم في ترجمة هذا الإدراك لواقع عملي.

وسيتم البحث بداية في أهمية التفاوت في عناصر التخطيط الإستراتيجي بين المؤسسات الاقتصادية والمالية التي تشكل مجملها مؤسسات القطاع الخاص وبين مؤسسات القطاع العام المعنية بتعزيز بيئة الأعمال وفقاً للعوامل الشخصية والمؤسسية لهذه المؤسسات، وذلك بهدف تحديد العوامل المتوفرة وغير المتوفرة التي من شأنها التأثير على بيئة الأعمال في المحافظة:

6.1 تأثير العوامل الديمغرافية على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم:

لقد تم اختبار وجود فروق بين واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم تبعاً للعوامل الديمغرافية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار فرق المتوسطين المستقلين (Independent t-test)، وذلك كما يلي:

6.1.1 تأثير جنس المبحوثين على توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال:

تشير البيانات الواردة في جدول (6.1) إلى عدم وجود تفاوت بين اتجاهات مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم في مدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال وفي مدى إدراكهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي والقضايا الإستراتيجية التي قد تسهم في تحسين هذه البيئة، كما أنه لا تختلف نظرة مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة للأداء الاقتصادي الذي تقوم به مؤسساتهم باختلاف جنسهم، وليبان ذلك فقد استخدم "اختبار فرق المتوسطين: Independent t-test":

جدول (6.1): اختبار الفرق بين توفر عوامل التخطيط تبعاً لجنس المبحوثين :

المحور	وجود تجانس بين اتجاهات المبحوثين	اختبار ليفين لفحص درجة التجانس "ف"	مستوى الدلالة
متطلبات التخطيط	وجود تجانس	.104	.748
	عدم وجود تجانس		
صياغة الإستراتيجية	وجود تجانس	2.342	.129
	عدم وجود تجانس		
تنفيذ الإستراتيجية	وجود تجانس	.941	.334
	عدم وجود تجانس		
المراجعة و التقييم	وجود تجانس	.004	.949
	عدم وجود تجانس		
مشاركة أصحاب المصالح	وجود تجانس	.576	.450
	عدم وجود تجانس		
تحديد الأولويات	وجود تجانس	.881	.350
	عدم وجود تجانس		
أهمية التخطيط الاستراتيجي	وجود تجانس	1.522	.220
	عدم وجود تجانس		
الأداء الاقتصادي	وجود تجانس	.239	.626
	عدم وجود تجانس		
القضايا الإستراتيجية	وجود تجانس	.286	.594
	عدم وجود تجانس		

يوضح جدول (6.1) أن مدراء ومديرات مؤسسات محافظة بيت لحم لهما نفس النظرة فيما يخص توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم بغض النظر عن نسبة مشاركتهم في عملية التخطيط، وأنه لا فرق بينهم في مدى إدراك أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تسهم في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة، وأنهم ينظرون للأداء الاقتصادي في المحافظة بنفس النظرة والتي تؤكد ضعف الأداء الاقتصادي كما أفادت البيانات سابقاً، كما تشير النتائج إلى وجود انسجام بين قيادات مؤسسات المحافظة من الرجال والنساء حول جوهرية القضايا الاقتصادية المطروحة كاستراتيجيات يمكن تبنيها لتعزيز بيئة أعمال المحافظة.

تشير النتائج السابقة إلى أن مشاركة كلا الجنسين في عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم لا يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح هذه العملية .

6.1.2 تأثير التفاوت في الأعمار على التخطيط الاستراتيجي اللازم لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

تفاوت اتجاهات مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم نحو توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال من مؤسسة لأخرى تبعاً للفئة العمرية للمبحوثين، ولتوضيح ذلك فقد استخدم "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA" لاختبار مدى التفاوت والاختلاف وفقاً للفئات العمرية للمبحوثين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.2):

جدول (6.2): اختبار الفرق بين توفر عوامل التخطيط تبعاً للفئات العمرية للمبحوثين :

عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها تباين بين المؤسسات تبعاً للفئة العمرية :		
الدلالة الإحصائية	قيمة ف	
.077	2.349	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.063	2.514	تنفيذ الإستراتيجية
.009	4.041	المراجعة و التقييم
عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها انسجام بين المؤسسات تبعاً للفئة العمرية:		
.412	.966	مشاركة أصحاب المصالح
.484	.823	صياغة الإستراتيجية
.243	1.414	تحديد الأولويات
.407	.975	أهمية التخطيط الاستراتيجي
.668	.522	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة
.184	1.645	القضايا الإستراتيجية ¹

يتبين من جدول (6.2) أنه يوجد انسجام بين مسؤولي المؤسسات حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وحول تقييم الأداء الاقتصادي لمؤسسات محافظة بيت لحم وحول نظرة مؤسسات محافظة بيت لحم للقضايا الإستراتيجية المطروحة تبعاً لأعمار هؤلاء المسؤولين، كما يتضح أن مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم متفقون على مدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بصياغة الإستراتيجية ومشاركة أصحاب المصالح وتحديد الأولويات بغض النظر عن أعمارهم، وذلك بمستوى دلالة لكل عامل أكبر من 0.05، وهذه النتائج تتوافق مع النتائج الواردة في جدول (6.4).

ويوضح الجدول (6.2) وجود اختلاف نسبي بين نظرة مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة لمدى قدرة كادر مؤسساتهم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتنفيذ الإستراتيجية في مؤسساتهم وفقاً للفئة

¹ تم استخدام اختبار Kruskal Wallis على اعتبار أن القضايا الإستراتيجية لا تتبع التوزيع الطبيعي (اختبار لا معلمي) .

العمرية لهؤلاء المدراء، في حين أنه يوجد اختلاف جوهري بينهم حول مدى قدرة كادرهم على القيام بعملية المراجعة والتقييم بمستوى دلالة 0.009، ولمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات مجتمع الدراسة فقد تم إجراء اختبار أدنى فرق دال (Least Significance Difference Test (LSD)) كما هو مبين في جدول (6.3)، والتي توافقت نتائجه مع نتائج جدول (6.4).

جدول (6.3) اختبار LSD حول اختلاف مرحلة المراجعة والتقييم تبعاً للفئة العمرية للمبحوثين.

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	الفئة العمرية
.026	-.66389*	30-40 سنة
.205	-.36613-	41-50 سنة
.469	-.21474-	أكبر من 50 سنة
.026	.66389*	30-40 سنة أو أقل
.023	.29775*	41-50 سنة
.003	.44915*	أكبر من 50 سنة
.205	.36613	30-40 سنة أو أقل
.023	-.29775*	31-40 سنة
.263	.15139	أكبر من 50 سنة
.469	.21474	30-40 سنة أو أقل
.003	-.44915*	31-40 سنة
.263	-.15139-	41-50 سنة

*علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل .

جدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً للفئات العمرية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	الفئات العمرية
0.47	3.78	4	30 سنة أو أقل
0.57	4.00	30	31-40 سنة
0.50	3.80	47	41-50 سنة
0.43	3.65	26	أكبر من 50 سنة
0.52	3.82	107	المجموع

0.94	4.00	4	30 سنة أو أقل	صياغة الإستراتيجية
0.67	4.14	30	40-31 سنة	
0.54	4.00	47	50-41 سنة	
0.38	3.90	26	أكبر من 50 سنة	
0.56	4.01	107	المجموع	
0.10	3.88	4	30 سنة أو أقل	تنفيذ الإستراتيجية
0.63	4.18	30	40-31 سنة	
0.73	3.94	47	50-41 سنة	
0.51	3.71	26	أكبر من 50 سنة	
0.66	3.95	107	المجموع	
0.46	3.5	4	30 سنة أو أقل	المراجعة و التقييم
0.57	4.20	30	40-31 سنة	
0.58	3.90	47	50-41 سنة	
0.46	3.75	26	أكبر من 50 سنة	
0.57	3.94	107	المجموع	
0.74	3.56	4	30 سنة أو أقل	مشاركة أصحاب المصالح
0.76	3.68	30	40-31 سنة	
0.83	3.43	47	50-41 سنة	
0.74	3.35	26	أكبر من 50 سنة	
0.79	3.48	107	المجموع	
0.32	3.46	4	30 سنة أو أقل	تحديد الأولويات
0.55	3.93	30	40-31 سنة	
0.49	3.77	47	50-41 سنة	
0.46	3.84	26	أكبر من 50 سنة	
0.50	3.82	107	المجموع	
0.58	3.75	4	30 سنة أو أقل	أهمية التخطيط الاستراتيجي
0.47	4.07	30	40-31 سنة	
0.45	4.06	47	50-41 سنة	
0.40	3.95	26	أكبر من 50 سنة	

0.45	4.02	107	المجموع	
0.67	3.00	4	30 سنة أو أقل	الأداء الاقتصادي
0.50	3.30	30	31-40 سنة	
0.53	3.34	47	41-50 سنة	
0.47	3.30	26	أكبر من 50 سنة	
0.51	3.30	107	المجموع	
1.17	3.96	4	30 سنة أو أقل	القضايا الإستراتيجية
0.62	4.17	30	31-40 سنة	
0.42	4.32	47	41-50 سنة	
0.70	4.02	26	أكبر من 50 سنة	
0.59	4.20	107	المجموع	

يلاحظ من النتائج الواردة آنفا أن الفئة العمرية (31-40) لها تأثير قوي في مدى قدرة كادر المؤسسات على إجراء مراجعة وتقييم للإستراتيجية، وهي مؤثرة بدرجة أقل في مدى قدرة الكادر على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسساتهم وتنفيذ الإستراتيجية، حيث تبين من جدول (6.4) أن معدل إجابات هذه الفئة على مدى توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وخاصة تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسساتهم وتنفيذ ومراجعة وتقييم الإستراتيجية كان أعلى من معدل بقية الفئات العمرية، وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس والدراسات العليا ممن تتراوح أعمارهم بين 31-40 عاماً حيث بلغت 90%، إضافة إلى أن عمر هذه الفئة يمثل ريعان الشباب ويمتلك القدرة على التدقيق والمراجعة أكثر من الفئات العمرية الأكبر، إضافة إلى توفر الخبرة العملية التي تساعد هذه الفئة العمرية على التحليل والتنفيذ والمراجعة أكثر من الذين تكون أعمارهم 30 سنة أو أقل .

ويستدل من النتائج أن مدراء ومسؤولي محافظة بيت لحم ممن تتراوح أعمارهم بين 31 عاماً و40 عاماً هم الأكثر تأثيراً ويمكن الاعتماد عليهم في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة، وهؤلاء تم تعيينهم بعد عام 1995 أي بعد تولي السلطة الوطنية الفلسطينية إدارة النشاط الاقتصادي في الضفة الغربية وهم من يمتلكون خبرة تزيد عن 11 عاماً.

6.1.3 تأثير قطاع العمل على التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

لمعرفة مدى تأثير قطاع العمل على توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي فقد استخدم "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.5):

جدول (6.5): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لقطاع العمل :

عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها تباين بين المؤسسات تبعاً لقطاع العمل :		
الدلالة الإحصائية	قيمة ف	
.000	7.562	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.039	2.629	صياغة الإستراتيجية
.002	4.557	تنفيذ الإستراتيجية
.001	5.001	المراجعة و التقييم
.000	6.183	تحديد الأولويات
عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها انسجام بين المؤسسات تبعاً لقطاع العمل :		
.105	1.967	مشاركة أصحاب المصالح
.568	.738	أهمية التخطيط الاستراتيجي
.411	1.001	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة
.744	.489	القضايا الإستراتيجية

تشير البيانات الواردة في جدول (6.5) إلى أن مدراء المؤسسات يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تسهم في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة بغض النظر عن القطاع الذي يعملون فيه، وأن مدراء ومسؤولي مؤسسات القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني ينظرون للأداء الاقتصادي في المحافظة بنفس النظرة والتي تؤكد ضعف الأداء الاقتصادي كما أفادت البيانات سابقاً، كما يجمع مسؤولو مؤسسات المحافظة باختلاف قطاعاتهم على قيام مؤسساتهم بالشراكة والتنسيق مع أصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى إجماعهم على أهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة كاستراتيجيات يمكن تبنيها لتعزيز بيئة أعمال المحافظة، بالمقابل يظهر من جدول (6.5) وجود اختلاف ذات دلالة بين إجابات وتوجهات مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة حول توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لقطاع العمل لجميع عوامل التخطيط المتعلقة بمراحل التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها بالإضافة إلى وجود تفاوت في أولويات هذه المؤسسات تبعاً لقطاع العمل الذي تعمل فيه، حيث أن مستوى الدلالة لكل عامل أقل من 0.05، وهذه النتائج تتسجم مع المتوسطات الحسابية لاتجاهات مسؤولي مؤسسات المحافظة لمدى توفر عناصر التخطيط في كل قطاع والواردة في جدول (6.11).

ويوضح جدول (6.6) مصدر الاختلاف بين إجابات مسؤولي المؤسسات حول قدرة كادرها على تحليل البيئة الداخلية والخارجية تبعاً لقطاع العمل، باستخدام اختبار أدنى فرق دال (Least Significance Difference Test (LSD)) :

جدول (6.6) اختبار LSD حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية تبعاً لقطاع العمل.

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	قطاع العمل
.000	-.53411*	القطاع الخاص
.008	-.37083*	المجتمع المدني
.054	-.65556	مؤسسات تعليمية عليا
.018	-.48889*	منظمة دولية
.000	.53411*	القطاع العام
.232	.16328	المجتمع المدني
.718	-.12145	مؤسسات تعليمية عليا
.823	.04522	منظمة دولية
.008	.37083*	القطاع العام
.232	-.16328	القطاع الخاص
.414	-.28472	مؤسسات تعليمية عليا
.596	-.11806	منظمة دولية
.054	.65556	القطاع العام
.718	.12145	القطاع الخاص
.414	.28472	المجتمع المدني
.660	.16667	منظمة دولية
.018	.48889*	القطاع العام
.823	-.04522	القطاع الخاص
.596	.11806	المجتمع المدني
.660	-.16667	مؤسسات تعليمية عليا

*علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل .

يتضح من عرض النتائج في الجدول السابق ظهور اختلاف بين قدرة الكادر في القطاع العام وكلاً من القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والمؤسسات التعليمية على تحليل البيئة

الداخلية والخارجية لمؤسساتهم لصالح القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والمؤسسات التعليمية وهذه النتائج تتسجم مع المتوسطات الحسابية لاتجاهات مسؤولي مؤسسات المحافظة حول قدرة كادر هذه المؤسسات على إجراء عملية التحليل البيئي المؤثرة على مؤسساتهم وفقاً لقطاع العمل والواردة في جدول (6.11).

كما يظهر جدول (6.5) وجود اختلاف بين إجابات مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة حول قدرة كادر مؤسساتهم على صياغة الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل، حيث كانت نسبة الدلالة 0.039 وهي أقل من 0.05، ولمعرفة مصدر هذا الاختلاف فقد تم إجراء اختبار أدنى فرق دال (Least Significance Difference Test (LSD) كما هو مبين في جدول (6.7):

جدول (6.7) اختبار LSD حول صياغة الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل.

قطاع العمل	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
القطاع العام	القطاع الخاص	-.34147*
	المجتمع المدني	-.34063*
	مؤسسات تعليمية عليا	-.53333
	منظمة دولية	-.36667
القطاع الخاص	القطاع العام	.34147*
	المجتمع المدني	.00085
	مؤسسات تعليمية عليا	-.19186
	منظمة دولية	-.02519
المجتمع المدني	القطاع العام	.34063*
	القطاع الخاص	-.00085
	مؤسسات تعليمية عليا	-.19271
	منظمة دولية	-.02604
مؤسسات تعليمية عليا	القطاع العام	.53333
	القطاع الخاص	.19186
	المجتمع المدني	.19271
	منظمة دولية	.16667
منظمة دولية	القطاع العام	.36667

.916	.02519	القطاع الخاص
.921	.02604	المجتمع المدني
.709	-.16667-	مؤسسات تعليمية عليا

*علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل .

يوضح الجدول أعلاه وجود تباين بين قدرة الكادر في القطاع العام وكلاً من القطاع الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والدولية على صياغة الإستراتيجية لصالح كل القطاعات على حساب القطاع العام وتتفق هذه النتيجة مع توجهات مسؤولي مؤسسات المحافظة التي تؤكد على قدرة كوادرهم على القيام بصياغة الإستراتيجية بغض النظر عن قطاع العمل الذي تعمل فيه هذه المؤسسات والواردة في جدول (6.11)، مع وجود أفضلية للمؤسسات التعليمية ومؤسسات القطاع الخاص على مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الدولية.

كما يشير جدول (6.5) إلى وجود اختلاف ذات دلالة بين إجابات وتوجهات مسؤولي مؤسسات المحافظة حول قدرة كادر مؤسسات المحافظة على تنفيذ الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل، حيث كانت نسبة الدلالة 0.002 وهي أقل من 0.05، ولمعرفة مصدر هذا الاختلاف فقد تم إجراء اختبار أدنى فرق دال ((Least Significance Difference Test (LSD)) كما هو مبين في جدول (6.8):

جدول (6.8) اختبار LSD حول تنفيذ الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل:

قطاع العمل	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
القطاع العام	القطاع الخاص	-.49084*
	المجتمع المدني	-.47031*
	مؤسسات تعليمية عليا	-.61875-
	منظمة دولية	-.74375*
القطاع الخاص	القطاع العام	.49084*
	المجتمع المدني	.02053
	مؤسسات تعليمية عليا	-.12791-
	منظمة دولية	-.25291-
المجتمع المدني	القطاع العام	.47031*
	القطاع الخاص	-.02053-
	مؤسسات تعليمية عليا	-.14844-

.358	-27344-	منظمة دولية	
.170	.61875	القطاع العام	مؤسسات تعليمية عليا
.775	.12791	القطاع الخاص	
.750	.14844	المجتمع المدني	
.805	-12500-	منظمة دولية	
.007	.74375*	القطاع العام	منظمة دولية
.350	.25291	القطاع الخاص	
.358	.27344	المجتمع المدني	
.805	.12500	مؤسسات تعليمية عليا	

*علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل .

يشير جدول (6.8) وجود اختلاف بمستوى دلالة 0.05 فأقل بين قدرة الكادر في القطاع العام وكلاً من القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية على تنفيذ الإستراتيجية لصالح القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والمؤسسات التعليمية، وتتقاطع هذه النتيجة مع النتائج المبينة في جدول (6.11) والتي تؤكد على وجود اختلاف بين المتوسطات الحسابية لإجابات مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة فيما يخص قدرة كوادرهم على تنفيذ الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل الذي تعمل فيه هذه المؤسسات.

ويؤكد مدراء المؤسسات من خلال البيانات التي تم ذكرها في جدول (6.5) وجود اختلاف ذات دلالة بين قدرة كادر مؤسساتهم على مراجعة وتقييم الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل الذي تعمل فيه هذه المؤسسات، حيث كانت نسبة الدلالة 0.001 وهي أقل من 0.05، ولمعرفة مصدر هذا الاختلاف فقد تم إجراء اختبار أدنى فرق دال (Least Significance Difference Test) LSD) كما هو مبين في جدول (6.9)

جدول (6.9) اختبار LSD حول مراجعة وتقييم الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل

قطاع العمل	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
القطاع العام	القطاع الخاص	-.38789*
	المجتمع المدني	-.49375*
	مؤسسات تعليمية عليا	-.33750-
	منظمة دولية	-.75417*
القطاع الخاص	القطاع العام	.38789*

.501	-1.10586	المجتمع المدني	المجتمع المدني
.897	.05039	مؤسسات تعليمية عليا	
.119	-.36628	منظمة دولية	
.002	.49375*	القطاع العام	
.501	.10586	القطاع الخاص	مؤسسات تعليمية عليا
.698	.15625	مؤسسات تعليمية عليا	
.312	-.26042	منظمة دولية	
.386	.33750	القطاع العام	
.897	-.05039	القطاع الخاص	منظمة دولية
.698	-.15625	المجتمع المدني	
.342	-.41667	منظمة دولية	
.002	.75417*	القطاع العام	
.119	.36628	القطاع الخاص	المجتمع المدني
.312	.26042	المجتمع المدني	
.342	.41667	مؤسسات تعليمية عليا	

يتضح من عرض النتائج في الجدول أعلاه ظهور اختلاف بين قدرة الكادر في القطاع العام وكلا من القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والمؤسسات التعليمية على مراجعة وتقييم الإستراتيجية لصالح القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والمؤسسات التعليمية، وهذه النتائج تتسجم مع اختلاف المتوسطات الحسابية بين اتجاهات مسؤولي مؤسسات المحافظة حول قدرة كادرهم على مراجعة وتقييم الإستراتيجية والواردة في جدول (6.11).

يبين جدول (6.5) وجود تباين واضح بين إجابات مجتمع الدراسة حول قدرة كادر مؤسسات المحافظة على تحديد أولوياتها تبعاً لقطاع العمل، حيث كانت نسبة الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، ولمعرفة مصدر هذا الاختلاف فقد تم إجراء اختبار أدنى فرق دال (Least Significance Difference Test (LSD) كما هو مبين في جدول (6.10):

جدول (6.10) اختبار LSD حول تحديد الأولويات تبعاً لقطاع العمل:

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	قطاع العمل	
.000	-.44283*	القطاع الخاص	القطاع العام
.002	-.43229*	المجتمع المدني	
.026	-.75000*	مؤسسات تعليمية عليا	
.047	-.40278*	منظمة دولية	
.000	.44283*	القطاع العام	القطاع الخاص
.937	.01054	المجتمع المدني	
.356	-.30717-	مؤسسات تعليمية عليا	
.841	.04005	منظمة دولية	
.002	.43229*	القطاع العام	المجتمع المدني
.937	-.01054-	القطاع الخاص	
.357	-.31771-	مؤسسات تعليمية عليا	
.893	.02951	منظمة دولية	
.026	.75000*	القطاع العام	مؤسسات تعليمية عليا
.356	.30717	القطاع الخاص	
.357	.31771	المجتمع المدني	
.355	.34722	منظمة دولية	
.047	.40278*	القطاع العام	منظمة دولية
.841	-.04005-	القطاع الخاص	
.893	-.02951-	المجتمع المدني	
.355	-.34722-	مؤسسات تعليمية عليا	

يوضح جدول (6.10) وجود فروق ذات دلالة 0.05 فأقل بين قدرة كادر القطاع العام وكل القطاعات (الخاص والمجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والمنظمات الدولية) على تحديد الأولويات لصالح بقية القطاعات على حساب القطاع العام، وهذا ينسجم مع النتائج الواردة في جدول (6.11).

جدول (6.11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لقطاع العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	قطاع العمل	
0.43	3.51	40	القطاع العام	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
0.48	4.05	43	القطاع الخاص	
0.48	3.88	17	المجتمع المدني	
0.55	4.17	2	مؤسسات تعليمية عليا	
0.50	4.00	5	منظمة دولية	
0.52	3.82	107	المجموع	
0.44	3.80	40	القطاع العام	صياغة الإستراتيجية
0.66	4.14	43	القطاع الخاص	
0.49	4.14	17	المجتمع المدني	
0.59	4.33	2	مؤسسات تعليمية عليا	
0.35	4.17	5	منظمة دولية	
0.56	4.02	107	المجموع	
0.63	3.63	40	القطاع العام	تنفيذ الإستراتيجية
0.53	4.12	43	القطاع الخاص	
0.76	4.10	17	المجتمع المدني	
0.88	4.25	2	مؤسسات تعليمية عليا	
0.66	4.38	5	منظمة دولية	
0.65	3.95	107	المجموع	
0.47	3.66	40	القطاع العام	المراجعة و التقييم
0.60	4.05	43	القطاع الخاص	
0.46	4.16	17	المجتمع المدني	
0.94	4.00	2	المؤسسات التعليمية	
0.48	4.14	5	منظمة دولية	
0.57	3.94	107	المجموع	
0.64	3.30	40	القطاع العام	مشاركة أصحاب المصالح
0.85	3.53	43	القطاع الخاص	
0.81	3.79	17	المجتمع المدني	

1.01	2.78	2	مؤسسات تعليمية عليا	
0.81	3.81	5	المنظمات الدولية	
0.79	3.49	107	المجموع	
0.43	3.54	40	القطاع العام	تحديد الأولويات
0.47	3.98	43	القطاع الخاص	
0.39	3.97	17	المجتمع المدني	
0.06	4.29	2	مؤسسات تعليمية عليا	
0.69	3.94	5	المنظمات الدولية	
0.50	3.82	107	المجموع	
0.49	4.03	40	القطاع العام	
0.41	3.98	43	القطاع الخاص	
0.37	4.01	17	المجتمع المدني	
0.76	4.46	2	مؤسسات تعليمية عليا	
0.59	3.95	5	المنظمات الدولية	
0.45	4.02	107	المجموع	
0.50	3.30	40	القطاع العام	الأداء الاقتصادي
0.46	3.34	43	القطاع الخاص	
0.60	3.38	17	المجتمع المدني	
0.02	2.8	2	مؤسسات تعليمية عليا	
0.66	3.05	5	المنظمات الدولية	
0.51	3.30	107	المجموع	
0.57	4.20	40	القطاع العام	
0.63	4.19	43	القطاع الخاص	
0.35	4.26	17	المجتمع المدني	
0.46	4.56	2	مؤسسات تعليمية عليا	
1.00	3.95	5	المنظمات الدولية	
0.59	4.19	107	المجموع	

تشير النتائج الواردة في الجداول الستة الأخيرة أن مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والمؤسسات التعليمية لديها القدرة على القيام بمختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي

أكثر من مؤسسات القطاع العام، وأن التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال يعتمد على القطاع الخاص أكثر منه على القطاع العام ذلك باعتبار أن مؤسسات القطاع الخاص الشريك الأساسي في عملية التنمية وتمتلك كوادر مؤهلة أكثر من القطاع العام كما هو واضح في جدول (6.11)، وهذا يستدعي التركيز أكثر على قدرة كادر مؤسسات القطاع العام في مجال التخطيط الاستراتيجي وبذل المزيد من الاهتمام والمعرفة والتدريب على كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى أداء موظفي القطاع العام وزيادة قدرتهم على امتلاك المتطلبات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحلها لتعزيز بيئة أعمال محافظة بيت لحم وهذه النتيجة تتفق مع دراسات [شقورة، 2010 Wong et al.,2006;]

6.1.4 تأثير المؤهل العلمي على التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم:

لا يوجد تفاوت بين اتجاهات مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم نحو توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال من مؤسسة لأخرى تبعاً للمؤهل العلمي لهؤلاء المسؤولين، وقد استخدم "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA" لبيان ذلك، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.12):

جدول (6.12): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي :

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	
.060	2.548	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.567	.679	صياغة الإستراتيجية
.709	.463	تنفيذ الإستراتيجية
.122	1.977	المراجعة و التقييم
.101	2.130	مشاركة أصحاب المصالح
.159	1.762	تحديد الأولويات
.954	.111	أهمية التخطيط الاستراتيجي
.769	.378	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة
.960	.099	القضايا الإستراتيجية

يتضح من جدول (6.12) عدم وجود اختلاف ذات دلالة بين إجابات مجتمع الدراسة (مسؤولي ومدراء مؤسسات المحافظة) حول أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تسهم في تعزيز وتحسين بيئة الأعمال في المحافظة، وحول تقييم المسؤولين للأداء الاقتصادي العام للمحافظة تبعاً للمؤهل العلمي، كما تشير النتائج الواردة في الجدول عدم وجود اختلاف ذات دلالة حول نظرة مؤسسات محافظة بيت لحم

للقضايا الإستراتيجية المطروحة تبعاً للمؤهل العلمي حيث كانت مستوى الدلالة لكل منهم أكبر من 0.05، وتتسجم هذه النتائج مع معدلات إجابات هؤلاء المسؤولين باختلاف درجاتهم العلمية على هذه المحاور التي سوف ترد لاحقاً في جدول (6.14).

وهذا يعني أن مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة مع اختلاف تحصيلهم العلمي يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تسهم في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة، وأنهم ينظرون للأداء الاقتصادي في المحافظة بنفس النظرة والتي تؤكد ضعف الأداء الاقتصادي، كما تؤكد النتائج أن مسؤولي المؤسسات يجمعون على أهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة كاستراتيجيات يمكن تبنيها لتعزيز بيئة أعمال المحافظة بغض النظر عن تحصيلهم العلمي.

وفي ذلك دلالة على ضرورة انتهاج التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العلمي الدقيق للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي وتعزيز بيئة أعمال مؤسساتها للمساهمة في حل مشكلاتها الاقتصادية، وذلك من خلال تنفيذ كافة الاستراتيجيات المطروحة بالشكل الصحيح الذي ينسجم مع إمكانيات المحافظة المتاحة وأولوياتها، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا بالعمل الجاد على تحسين أداء مؤسسات المحافظة التي تعاني من ضعف واضح في الأداء.

كما يبين جدول (6.12) وجود انسجام بين إجابات مجتمع الدراسة حول توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي، مع وجود اختلاف نسبي بين توجهاتهم في مرحلة تحليل بيئة الأعمال فقط بمستوى دلالة 0.06، ولمعرفة مصدر هذا الاختلاف النسبي فقد تم إجراء اختبار أدنى فرق دال (Least Significance Difference Test (LSD)) كما هو مبين في جدول (6.13)

جدول(6.13) اختبار LSD حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات تبعاً للمؤهل العلمي:

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	المؤهل العلمي	
.099	-.63194	دبلوم	أقل من توجيهي
.081	-.64520	بكالوريوس	
.025	-.83210*	دراسات عليا	
.099	.63194	أقل من توجيهي	دبلوم
.929	-.01326	بكالوريوس	
.178	-.20015	دراسات عليا	
.081	.64520	أقل من توجيهي	بكالوريوس
.929	.01326	دبلوم	

.085	-18690-	دراسات عليا	
.025	.83210*	أقل من توجيهي	دراسات عليا
.178	.20015	دبلوم	
.085	.18690	بكالوريوس	

يستدل من جدول (6.13) وجود اختلاف كبير ومؤثر بين قدرة حملة الدراسات العليا على تحليل بيئة الأعمال وقدرة من يحملون شهادات أقل من التوجيهي لصالح حملة الشهادات العليا ثم البكالوريوس ثم الدبلوم على الترتيب، وتضيف البيانات الواردة في جدول (6.14) أن حملة شهادة الدراسات العليا هم الأقدر على التخطيط استراتيجياً لتعزيز بيئة الأعمال مقارنة مع مختلف الدرجات العلمية الأخرى بما فيها درجة البكالوريوس التي تعتبر الأكثر وزناً بعد الدراسات العليا على مستوى مجتمع الدراسة ككل.

جدول (6.14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمؤهل

العلمي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	المؤهل العلمي	
0.31	3.11	2	أقل من توجيهي	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
0.53	3.74	16	دبلوم	
0.54	3.76	44	بكالوريوس	
0.47	3.94	45	دراسات عليا	
0.52	3.82	107	المجموع	
0.00	4.00	2	أقل من توجيهي	صياغة الإستراتيجية
0.56	3.93	16	دبلوم	
0.51	3.96	44	بكالوريوس	
0.56	4.10	45	دراسات عليا	
0.56	4.02	107	المجموع	
0.44	4.06	2	أقل من توجيهي	تنفيذ الإستراتيجية
0.60	3.81	16	دبلوم	
0.61	3.92	44	بكالوريوس	
0.73	4.03	45	دراسات عليا	
0.66	3.95	107	المجموع	
0.12	3.92	2	أقل من توجيهي	المراجعة و التقييم

0.69	3.67	16	دبلوم	
0.57	3.92	44	بكالوريوس	
0.52	4.06	45	دراسات عليا	
0.57	3.94	107	المجموع	
0.24	3.83	2	أقل من توجيهي	مشاركة أصحاب المصالح
0.86	3.23	16	دبلوم	
0.81	3.36	44	بكالوريوس	
0.71	3.69	45	دراسات عليا	
0.79	3.48	107	المجموع	
0.35	4.17	2	أقل من توجيهي	تحديد الأولويات
0.58	3.71	16	دبلوم	
0.45	3.73	44	بكالوريوس	
0.50	3.93	45	دراسات عليا	
0.50	3.82	107	المجموع	
0.40	3.93	2	أقل من توجيهي	أهمية التخطيط الاستراتيجي
0.46	4.03	16	دبلوم	
0.49	4.05	44	بكالوريوس	
0.49	4.00	45	دراسات عليا	
0.45	4.02	107	المجموع	
0.11	3.66	2	أقل من توجيهي	الأداء الاقتصادي
0.59	3.30	16	دبلوم	
0.48	3.32	44	بكالوريوس	
0.53	3.30	45	دراسات عليا	
0.51	3.31	107	المجموع	
0.00	4.18	2	أقل من توجيهي	القضايا الإستراتيجية
0.48	4.20	16	دبلوم	
0.53	4.16	44	بكالوريوس	
0.69	4.22	45	دراسات عليا	
0.59	4.19	107	المجموع	

وفي ذلك إشارة إلى أن مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة من حملة الدراسات العليا هم الأكثر تأثيراً و قدرةً على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وقيادتها لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة والنهوض بواقعها الاقتصادي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة [الأشقر، 2002].

6.1.5 تأثير سنوات العمل في المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة :

لا تختلف اتجاهات مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم نحو توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال من مؤسسة لأخرى تبعاً لسنوات العمل في المؤسسة، ولبيان ذلك استخدم "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.15):

جدول (6.15): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لسنوات العمل في المؤسسة:

الدالة الإحصائية	قيمة ف	
.070	2.426	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.494	.805	صياغة الإستراتيجية
.069	2.436	تنفيذ الإستراتيجية
.100	2.136	المراجعة و التقييم
.150	1.812	مشاركة أصحاب المصالح
.599	.627	تحديد الأولويات
.700	.476	أهمية التخطيط الاستراتيجي
.344	1.122	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة
.302	1.232	القضايا الإستراتيجية

يتبين من جدول (6.15) أنه لا يوجد اختلاف ذات دلالة بين إجابات واتجاهات مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم حول توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وحول نظرهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لاختلاف خبرتهم في العمل الحالي، وأنهم ينظرون للأداء الاقتصادي لمؤسسات محافظة بيت لحم بنفس النظرة مع اختلاف خبراتهم العملية في هذه المؤسسات، كما تشير بيانات الجدول السابق إلى أن اختلاف الخبرة العملية بين مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة لم تؤثر على اتجاهاتهم نحو أهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي، حيث أن مستوى الدلالة لكل عامل أكبر من 0.05، مع تأكيد النتائج على أن المسؤولين الذين يمتلكون خبرة

من 11-15 عاماً هم الأكثر قدرة على المساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحلها وقد اتفقت هذه النتائج مع ما ورد في جدول (6.16).

جدول (6.16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لخبرة مسؤولي المؤسسات:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	سنوات العمل في المؤسسة	
0.55	3.97	27	5 سنوات أو أقل	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
0.44	3.75	20	6_10 سنوات	
0.45	3.99	17	11_15 سنة	
0.53	3.69	43	أكثر من 15 سنة	
0.52	3.82	107	المجموع	
0.56	4.15	27	5 سنوات أو أقل	صياغة الإستراتيجية
0.43	4.01	20	6_10 سنوات	
0.74	4.00	17	11_15 سنة	
0.54	3.94	43	أكثر من 15 سنة	
0.56	4.02	107	المجموع	
0.50	4.21	27	5 سنوات أو أقل	تنفيذ الإستراتيجية
0.64	3.89	20	6_10 سنوات	
0.70	4.02	17	11_15 سنة	
0.70	3.79	43	أكثر من 15 سنة	
0.66	3.95	107	المجموع	
0.56	4.09	27	5 سنوات أو أقل	المراجعة و التقييم
0.39	3.88	20	6_10 سنوات	
0.65	4.12	17	11_15 سنة	
0.60	3.80	43	أكثر من 15 سنة	
0.57	3.94	107	المجموع	
0.89	3.59	27	5 سنوات أو أقل	مشاركة أصحاب المصالح
0.86	3.37	20	6_10 سنوات	

0.63	3.82	17	15_11 سنة	
0.72	3.34	43	أكثر من 15 سنة	
0.79	3.48	107	المجموع	
0.49	3.85	27	5 سنوات أو أقل	تحديد الأولويات
0.49	3.81	20	10_6 سنوات	
0.49	3.95	17	15_11 سنة	
0.52	3.76	43	أكثر من 15 سنة	
0.50	3.82	107	المجموع	
0.48	4.10	27	5 سنوات أو أقل	أهمية التخطيط الاستراتيجي
0.52	3.94	20	10_6 سنوات	
0.35	4.02	17	15_11 سنة	
0.43	4.02	43	أكثر من 15 سنة	
0.45	4.03	107	المجموع	
0.56	3.17	27	5 سنوات أو أقل	الأداء الاقتصادي
0.57	3.44	20	10_6 سنوات	
0.47	3.34	17	15_11 سنة	
0.46	3.32	43	أكثر من 15 سنة	
0.51	3.30	107	المجموع	
0.63	4.35	27	5 سنوات أو أقل	القضايا الإستراتيجية
0.84	4.03	20	10_6 سنوات	
0.34	4.21	17	15_11 سنة	
0.49	4.16	43	أكثر من 15 سنة	
0.59	4.19	107	المجموع	

وهذا مفاده أن جميع الخبرات في مؤسسات المحافظة تعي ضرورة التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة وتنفيذ القضايا الإستراتيجية المطروحة حسب الأولوية التي من خلالها تتحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تصبو إليها المحافظة، مع ضرورة التركيز والعمل على تحسين أداء هذه المؤسسات الذي ينعكس على الأداء الاقتصادي العام للمحافظة ككل من خلال مشاركة مختلف الخبرات وخصوصاً من يمتلكون خبرة (11-15) عاماً في العمل الحالي والذين التحقوا بسوق العمل بعد دخول السلطة الوطنية الفلسطينية للمحافظة.

6.1.6 تأثير طبيعة العمل الحالي للمبحوثين على التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

لا يوجد هناك تفاوت بين اتجاهات مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم نحو توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال من مؤسسة لأخرى تبعاً للعمل الحالي، ولتوضيح ذلك فقد استخدم "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.17):

جدول (6.17): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً للعمل الحالي للمبحوث:

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	
.810	.676	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.880	.595	صياغة الإستراتيجية
.500	.966	تنفيذ الإستراتيجية
.414	1.051	المراجعة و التقييم
.352	1.117	مشاركة أصحاب المصالح
.760	.727	تحديد الأولويات
.188	1.346	أهمية التخطيط الاستراتيجي
.804	.683	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة
.224	1.285	القضايا الإستراتيجية

يتضح من جدول (6.17) وجود انسجام بين اتجاهات كوادر مؤسسات محافظة بيت لحم سواء كانوا مدراء أو مسؤولين أو موظفين حول توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم وحول مدى إدراكهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة أعمالها، كما تشير البيانات أن اختلاف مواقع ومسميات موظفي مؤسسات محافظة بيت لحم لم يؤثر على نظرهم لأهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة كاستراتيجيات يمكن تبنيها لتعزيز بيئة أعمال المحافظة، وفي تقييمهم للأداء الاقتصادي الضعيف للمحافظة والذي يعكس أداء مؤسساتهم الاقتصادي، حيث كان مستوى الدلالة لكل عامل أكبر من 0.05 .

في ذلك إشارة إلى أن جميع العاملين في مؤسسات المحافظة باختلاف مواقعهم ومسمياتهم الوظيفية يرون بضرورة انتهاج التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة وتنفيذ القضايا الإستراتيجية المطروحة حسب الأولوية التي من خلالها تتحقق الأهداف الاقتصادية الاجتماعية التي تصبو إليها

المحافظة، مع ضرورة العمل على تحسين أداء هذه المؤسسات الذي ينعكس على الأداء الاقتصادي العام للمحافظة ككل.

6.1.7 تأثير تاريخ إنشاء المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

تفاوت اتجاهات مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم نحو توفر بعض عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال من مؤسسة لأخرى تبعاً لتاريخ إنشاء المؤسسة، ولتوضيح مدى دلالة هذا التفاوت فقد استخدم "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.18):

جدول (6.18): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لتاريخ إنشاء المؤسسة:

عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها تباين بين المؤسسات تبعاً لتاريخ إنشاء المؤسسة:		
الدلالة الإحصائية	قيمة ف	
.055	1.570	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.038	1.654	المراجعة و التقييم
.036	1.665	تحديد الأولويات
.037	1.658	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة
عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها انسجام بين المؤسسات تبعاً لتاريخ إنشاء المؤسسة:		
.316	1.142	صياغة الإستراتيجية
.341	1.121	تنفيذ الإستراتيجية
.133	1.369	مشاركة أصحاب المصالح
.427	1.050	أهمية التخطيط الاستراتيجي
.905	.681	القضايا الإستراتيجية

يتضح من جدول (6.18) عدم وجود اختلاف ذات دلالة بين إجابات مجتمع الدراسة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لتاريخ إنشاء المؤسسة، كما تفيد النتائج أن نظرة مؤسسات محافظة بيت لحم للقضايا الإستراتيجية المطروحة لا تختلف تبعاً لتاريخ إنشاء المؤسسة، وهذا يعني أن العمر الزمني لمؤسسات محافظة بيت لحم لم يحدث اختلافاً جوهرياً في نظرة مسؤولي هذه المؤسسات نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تسهم في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة ونحو أهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة كاستراتيجيات يمكن تبنيها لتعزيز بيئة أعمال المحافظة.

وهذا مفاده أن جميع العاملين في مؤسسات المحافظة باختلاف أعمار مؤسساتهم يرون بضرورة انتهاج التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة وتنفيذ القضايا الإستراتيجية المطروحة حسب الأولوية التي من خلالها تتحقق الأهداف الاقتصادية الاجتماعية التي تصبو إليها المحافظة.

ويبين جدول (6.18) إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة بغض النظر عن تاريخ إنشاء مؤسساتهم على توفر بعض عوامل التخطيط الاستراتيجي والتي تتعلق بقدرة كوادهم على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وكذلك بمشاركة هذه المؤسسات للأشخاص والجهات التي يمكن أن تؤثر عليها في عملية التخطيط، ومن جانب آخر يلاحظ وجود تباين بين مسؤولي المؤسسات فيما يتعلق بمرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية وكذلك فيما يرتبط بتحديد الأولويات التي كانت مستوى الدلالة (0.038، 0.036) على التوالي، كما تؤكد البيانات الواردة في الجدول السابق وجود تفاوت كبير بين اتجاهات مدراء ومسؤولي المؤسسات للأداء الاقتصادي للمؤسسات وفقاً لعمر المؤسسة بمستوى دلالة 0.037 وكذلك وجود اختلاف نسبي بين اتجاهاتهم نحو قدرة كادهم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية اعتماداً على تاريخ إنشاء المؤسسة بمستوى دلالة 0.055.

يوضح جدول (6.19) مصدر الاختلاف في مراحل التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات والمراجعة والتقييم وتحديد الأولويات لدى المؤسسات، حيث تبين أن المؤسسات التي تم إنشائها ما بين عام 1968 ولغاية عام 1995 لديها قدرة أعلى على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وعملية المراجعة والتقييم وتحديد الأولويات من بقية المؤسسات التي أنشئت قبل أو بعد ذلك التاريخ، ويشير الجدول التالي أيضاً إلى أن الأداء الاقتصادي للمؤسسات التي أنشئت خلال هذه الفترة (1968-1995) أفضل من أداء المؤسسات الأخرى بغض النظر عن تاريخ إنشائها وقد يعزى ذلك إلى تراكم الخبرات لدى العاملين في هذه المؤسسات والتي تزيد عن 15 سنة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة [العنتال، 2008].

جدول (6.19): المتوسطات الحسابية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لتاريخ المؤسسة:

الوسط الحسابي				عدد المؤسسات	تاريخ إنشاء المؤسسة
الأداء الاقتصادي	مرحلة تحديد الأولويات	مرحلة المراجعة والتقييم	مرحلة التحليل البيئي		
3.12	3.66	3.30	3.9	18	قبل 1968
3.40	3.98	3.58	4.11	36	1968-1995
3.35	3.74	3.54	3.93	30	1996-2000
3.24	3.65	3.22	4	17	2001-2013

6.1.8 تأثير مجال نشاط المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال:

تشير البيانات الواردة في جدول (6.20) إلى عدم وجود تفاوت بين اتجاهات مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم نحو توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال من مؤسسة لأخرى تبعاً لمجال نشاط المؤسسة، وقد استخدم "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA" لتوضيح ذلك، وجاءت النتائج كما هي في جدول (6.20):

جدول (6.20): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمجال نشاط المؤسسة:

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	
.685	.826	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.337	1.127	صياغة الإستراتيجية
.784	.742	تنفيذ الإستراتيجية
.451	1.019	المراجعة و التقييم
.196	1.300	مشاركة أصحاب المصالح
.075	1.567	تحديد الأولويات
.690	.823	أهمية التخطيط الاستراتيجي
.695	.818	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة
.825	.702	القضايا الإستراتيجية

يوضح جدول (6.20) أن اختلاف مجال نشاط مؤسسات محافظة بيت لحم لم يؤثر في نظرة مسؤولي هذه المؤسسات نحو قدرة مؤسساتهم للقيام بكافة مراحل التخطيط الاستراتيجي وفي نظرهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تسهم في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة وفي تقييمهم للأداء الاقتصادي في المحافظة الذي يؤكد ضعف الأداء الاقتصادي العام في المحافظة، كما أكدت البيانات الواردة في الجدول على أن مؤسسات المحافظة باختلاف مجال نشاطها تجمع على أهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة كاستراتيجيات يمكن تبنيها لتعزيز بيئة أعمال المحافظة.

وهذا مفاده أن مدراء مسؤولي مؤسسات المحافظة باختلاف مجال نشاط مؤسساتهم يرون بضرورة انتهاج التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة وتنفيذ القضايا الإستراتيجية المطروحة حسب الأولوية التي من خلالها تتحقق الأهداف الاقتصادية الاجتماعية التي تصبو إليها المحافظة، مع ضرورة العمل على تحسين أداء هذه المؤسسات الذي ينعكس على الأداء الاقتصادي العام للمحافظة ككل، حيث أن كوادرم تمتلك القدرة على التخطيط استراتيجيا للنهوض بهذا الواقع وإجراء التحسينات الشاملة في كافة الجوانب الإدارية والتسويقية والتدريبية وغيرها وفق ما أشارت إليها نتائج

الدراسة سابقة الذكر التي أكدت أن كوادر مؤسسات المحافظة قادرة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها بما يزيد عن 3.93 أي بنسبة 79%.

6.1.9 تأثير عدد العاملين في المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

لا يؤثر عدد العاملين في المؤسسة على اتجاهات مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم نحو توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال، ولتوضيح ذلك فقد استخدم "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي في جدول (6.21):

جدول (6.21): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة:

عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها تباين بين المؤسسات تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة:		
الدالة الإحصائية	قيمة ف	
.052	2.659	صياغة الإستراتيجية
عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها انسجام بين المؤسسات تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة:		
.089	2.232	مشاركة أصحاب المصالح
.200	1.573	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.213	1.523	تنفيذ الإستراتيجية
.424	.940	المراجعة و التقييم
.597	.630	تحديد الأولويات
.248	1.396	أهمية التخطيط الاستراتيجي
.263	1.346	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة
.860	.252	القضايا الإستراتيجية

يتبين من جدول (6.21) أنه لا يوجد اختلاف ذات دلالة بين إجابات واتجاهات مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم حول نظرهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة، وأنهم ينظرون للأداء الاقتصادي لمؤسسات محافظة بيت لحم بنفس النظرة مع اختلاف عدد كوادر هذه المؤسسات، كما تشير بيانات الجدول السابق إلى أن اختلاف عدد العاملين في المؤسسات لم يؤثر على اتجاهات مسؤوليها نحو أهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي، وقد اتفقت هذه النتائج مع المتوسطات الحسابية لمدى توفر عوامل التخطيط وفقاً لعدد العاملين (6.22).

جدول (6.22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لعدد العاملين في المؤسسات:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	عدد العاملين في المؤسسة	
0.41	3.64	18	5 عمال أو أقل	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
0.56	3.99	15	6-10 عمال	
0.52	3.73	26	11-20 عامل	
0.52	3.88	48	أكثر من 20 عامل	
0.52	3.82	107	المجموع	
0.79	3.77	18	5 عمال أو أقل	صياغة الإستراتيجية
0.55	4.01	15	6-10 عمال	
0.53	3.88	26	11-20 عامل	
0.46	4.14	48	أكثر من 20 عامل	
0.56	4.02	107	المجموع	
0.74	3.86	18	5 عمال أو أقل	تنفيذ الإستراتيجية
0.59	4.10	15	6-10 عمال	
0.85	3.75	26	11-20 عامل	
0.50	4.04	48	أكثر من 20 عامل	
0.66	3.95	107	المجموع	
0.57	3.84	18	5 عمال أو أقل	المراجعة و التقييم
0.62	4.02	15	6-10 عمال	
0.61	3.81	26	11-20 عامل	
0.53	4.01	48	أكثر من 20 عامل	
0.57	3.94	107	المجموع	
0.79	3.72	18	5 عمال أو أقل	مشاركة أصحاب المصالح
0.73	3.55	15	6-10 عمال	
0.89	3.16	26	11-20 عامل	
0.71	3.56	48	أكثر من 20 عامل	
0.79	3.48	107	المجموع	

0.39	3.88	18	5 عمال أو أقل	تحديد الأولويات
0.56	3.92	15	6-10 عمال	
0.51	3.71	26	11-20 عامل	
0.51	3.83	48	أكثر من 20 عامل	
0.50	3.82	107	المجموع	
0.33	3.86	18	5 عمال أو أقل	أهمية التخطيط الاستراتيجي
0.43	4.16	15	6-10 عمال	
0.43	3.98	26	11-20 عامل	
0.48	4.06	48	أكثر من 20 عامل	
0.45	4.03	107	المجموع	
0.46	3.39	18	5 عمال أو أقل	الأداء الاقتصادي
0.43	3.51	15	6-10 عمال	
0.56	3.29	26	11-20 عامل	
0.51	3.23	48	أكثر من 20 عامل	
0.51	3.30	107	المجموع	
0.56	4.12	18	5 عمال أو أقل	القضايا الإستراتيجية
0.39	4.27	15	6-10 عمال	
0.49	4.25	26	11-20 عامل	
0.70	4.16	48	أكثر من 20 عامل	
0.59	4.19	107	المجموع	

كما يبين جدول (6.21) عدم وجود اختلاف ذات دلالة بين إجابات مجتمع الدراسة حول توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة، حيث أن مستوى الدلالة لكل عامل أكبر من 0.05، باستثناء عامل الصياغة الإستراتيجية التي يوجد فيها اختلاف نسبي بين اتجاهات مدراء المؤسسات نحو قدرة كادرهم على صياغة الإستراتيجية اعتماداً على عدد العاملين في المؤسسة بمستوى دلالة 0.052، ولمعرفة مصدر هذا الاختلاف النسبي فقد تم إجراء اختبار أدنى فرق دال (Least Significance Difference Test (LSD) كما هو مبين في جدول (6.23).

جدول (6.23) اختبار LSD حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة:

عدد العاملين	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
5 عمال أو أقل	10-6 عمال	-.32326
	20-11 عامل	-.11899
	أكثر من 20 عامل	-.38271*
10-6 عمال	5 عمال أو أقل	.32326
	20-11 عامل	.20427
	أكثر من 20 عامل	-.05944
20-11 عامل	5 عمال أو أقل	.11899
	10-6 عمال	-.20427
	أكثر من 20 عامل	-.26372*
أكثر من 20 عامل	5 عمال أو أقل	.38271*
	10-6 عمال	.05944
	20-11 عامل	.26372*

يوضح الجدول السابق وجود اختلاف بمستوى دلالة 0.05 أو أقل بين قدرة المؤسسات التي تشغل أكثر من 20 عاملاً على صياغة الإستراتيجية والمؤسسات التي تشغل 5 عمال أو أقل، وكذلك بينها وبين المؤسسات التي تشغل من 20-11 عاملاً لصالح المؤسسات التي تشغل 20 عاملاً فأكثر. وتشير نتائج جدول (6.21) إلى أن اختلاف عدد العاملين في مؤسسات محافظة بيت لحم لم يؤثر في نظرة مسؤولي هذه المؤسسات نحو قدرة مؤسساتهم للقيام بكافة مراحل التخطيط الاستراتيجي باستثناء مرحلة الصياغة الإستراتيجية وفي نظرهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تسهم في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة وفي تقييمهم للأداء الاقتصادي في المحافظة الذي يؤكد ضعف الأداء الاقتصادي العام في المحافظة كما أفادت البيانات سابقاً، كما أكدت البيانات الواردة على أن مؤسسات المحافظة باختلاف عدد كادرها تجمع على أهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة كاستراتيجيات يمكن تبنيها لتعزيز بيئة أعمال المحافظة، وهذا ما أكدته معدلات إجابات المبحوثين الواردة في جدول (6.22).

وهذا مفاده أن مدراء مسؤولي مؤسسات المحافظة باختلاف أعداد العاملين فيها يرون بضرورة انتهاج التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة وتنفيذ القضايا الإستراتيجية المطروحة حسب الأولوية التي من خلالها تتحقق الأهداف الاقتصادية الاجتماعية التي تصبو إليها المحافظة، مع ضرورة العمل على تحسين أداء هذه المؤسسات التي ينعكس على الأداء الاقتصادي العام للمحافظة

ككل، مع التأكيد على أن المؤسسات التي لديها أكثر من 20 عاملاً تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي خاصة في مرحلة الصياغة والتنفيذ أكثر من المؤسسات الأقل عدداً.

6.1.10 تأثير وجود خطة إستراتيجية على التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال:

تتفاوت اتجاهات مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم نحو توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال من مؤسسة لأخرى تبعاً لوجود خطة إستراتيجية، وقد استخدم "تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA" لتوضيح دلالة هذه التفاوت، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.24):

جدول (6.24): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لوجود خطة إستراتيجية مكتوبة:

عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها تباين بين المؤسسات تبعاً لوجود خطة إستراتيجية مكتوبة:		
الدلالة الإحصائية	قيمة ف	
.023	5.288	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
.000	13.886	صياغة الإستراتيجية
.000	16.754	تنفيذ الإستراتيجية
.020	5.621	المراجعة و التقييم
عوامل التخطيط الاستراتيجي التي يوجد فيها انسجام بين المؤسسات تبعاً لوجود خطة إستراتيجية مكتوبة:		
.232	1.447	مشاركة أصحاب المصالح
.310	1.040	تحديد الأولويات
.365	.829	أهمية التخطيط الاستراتيجي
.504	.450	الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة
.362	.839	القضايا الإستراتيجية

يتبين من جدول (6.24) وجود تجانس وانسجام بين إجابات واتجاهات مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وحول تقييمهم للأداء الاقتصادي لمؤسسات محافظة بيت لحم تبعاً لوجود خطة إستراتيجية مكتوبة لدى مؤسساتهم، كما تؤكد البيانات الواردة في الجدول أن وجود أو عدم وجود خطة إستراتيجية مكتوبة في مؤسسات المحافظة لم يؤثر في نظرة مسؤولي هذه المؤسسات نحو أهمية القضايا الإستراتيجية المطروحة كاستراتيجيات ممكن تبنيتها لتعزيز بيئة أعمال المحافظة، هذا وقد أشارت البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن وجود خطة إستراتيجية أو عدم وجودها لم يؤثر في تقييم مدراء المؤسسات لمدى مشاركة أصحاب المصالح لمؤسساتهم في عملية

التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها، وكذلك لم تحدث اختلاف بين المؤسسات فيما يخص تحديد المؤسسات لأولوياتها.

وهذا مفاده أن مدراء مسؤولي مؤسسات المحافظة الذين لديهم خطة إستراتيجية مكتوبة والذين ليس لديهم خطة يرون بضرورة انتهاج التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال المحافظة وتنفيذ القضايا الإستراتيجية المطروحة حسب الأولوية التي من خلالها تتحقق الأهداف الاقتصادية الاجتماعية التي تصبو إليها المحافظة، مع ضرورة العمل على تحسين أداء هذه المؤسسات التي ينعكس على الأداء الاقتصادي العام للمحافظة ككل.

ويظهر جدول (6.24) وجود اختلاف ذات دلالة بين إجابات مدراء ومسؤولي المؤسسات حول مدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله بدءاً من مرحلة التحليل البيئي مروراً بمرحلة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وصولاً لمرحلة المراجعة والتقييم تبعاً لتوفر خطة إستراتيجية مكتوبة، حيث كان مستوى الدلالة لكل عامل أقل من 0.05 .

يوضح جدول (6.25) أن التباين الموجود بين المؤسسات التي تمتلك خطة والتي لا تمتلك خطة حول توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي كانت لصالح المؤسسات التي يتوفر لديها خطة إستراتيجية مكتوبة، حيث كان متوسطها الحسابي أعلى لكل عامل من عوامل التخطيط الاستراتيجي وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة [دويكات، 2011] .

جدول (6.25) التباين بين المؤسسات التي تمتلك خطة إستراتيجية مكتوبة والتي لا تمتلك :

عناصر التخطيط الاستراتيجي	هل يتوفر لدى مؤسساتكم خطة إستراتيجية مكتوبة	الوسط الحسابي
متطلبات التخطيط	نعم	3.88
	لا	3.61
صياغة الإستراتيجية	نعم	4.12
	لا	3.66
تنفيذ الإستراتيجية	نعم	4.08
	لا	3.50
المراجعة و التقييم	نعم	4.01
	لا	3.70

6.2 التشابك والتداخل بين محاور التخطيط الاستراتيجي :

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى الكشف عن العلاقات التي تربط بين مختلف محاور الدراسة باستخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation) والتي تضم العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي لمعرفة قوة ترابطها، والعلاقة بين محاور التخطيط الاستراتيجي ومدى إدراك المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي من جهة والعلاقة بين مدى إدراكهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى انعكاس هذا الإدراك على الأداء الاقتصادي في المحافظة من جهة أخرى.

6.2.1 الترابط والتداخل بين عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم مع بعضها:

تتداخل مراحل التخطيط الاستراتيجي مع بعضها بدءاً من مرحلة التحليل مروراً بمرحلتي الصياغة والتنفيذ وصولاً لمرحلة المراجعة والتقييم، وللتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين عناصر التخطيط الاستراتيجي استخدم معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما هي موضحة في جدول (6.26):

جدول (6.26): العلاقة بين عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي:

المراجعة والتقييم	تنفيذ الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية	متطلبات التخطيط		
.680**	.663**	.599**	1	معامل ارتباط بيرسون	متطلبات التخطيط
.000	.000	.000	.000	الدلالة	
.561**	.578**	1		معامل ارتباط بيرسون	صياغة الإستراتيجية
.000	.000			الدلالة	
.609**	1			معامل ارتباط بيرسون	تنفيذ الإستراتيجية
.000				الدلالة	

يتضح من جدول (6.26) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين كل عناصر التخطيط الاستراتيجي (متطلبات التخطيط، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والمراجعة والتقييم) اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم، بحيث تعتبر مرحلة تحليل البيئة الداخلية

والخارجية متطلب أساسي لصياغة الإستراتيجية ولتنفيذها، في حين تعتمد عملية التنفيذ على مرحلة الصياغة الإستراتيجية التي توضح الخطط التنفيذية لمرحلة التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة من البيئتين الداخلية والخارجية، كما تتم عملية المراجعة والتقييم بالتوازي مع كل مراحل التخطيط، وهذا يؤكد أن مؤسسات محافظة بيت لحم تدرك بأن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مترابطة تبدأ بتحديد متطلبات التخطيط ومن ثم صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط المؤدية إلى تنفيذ الإستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسات [البنك الدولي وآخرون، 2004؛ الدوري، 2010؛ Triad Academic Writing Tips, 2011; Associates, 2011].

6.2.2 علاقة مشاركة أصحاب المصالح وتحديد الأولويات بعملية التخطيط الاستراتيجي اللازمة

لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

يوضح جدول (6.27) أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين مشاركة أصحاب المصالح وعملية التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم، مما يوضح أنه كلما زادت مشاركة أصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي كلما ساهم ذلك في تعزيز بيئة أعمال المحافظة، وقد توافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات

[... UN-Habitat ,2004 ;Capkova,2007 ; Luo And Shen,2008; Steinberg,2010]

جدول (6.27): العلاقة بين مشاركة أصحاب المصالح وعملية التخطيط الاستراتيجي.

عملية التخطيط الاستراتيجي		
معامل ارتباط بيرسون	.516**	مشاركة أصحاب المصالح
الدلالة	.000	
معامل ارتباط بيرسون	.693**	تحديد الأولويات
الدلالة	.000	

تشير النتائج إلى أنه لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال فإنه من الضروري إشراك ممثلي المؤسسات والاتحادات والأشخاص المتوقع تأثيرهم أو تأثرهم بعمل مؤسسات المحافظة سلباً أو إيجاباً، مع التأكيد على أن واقع مؤسسات محافظة بيت لحم يشير إلى أن حجم مشاركة أصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المحافظة كانت بنسبة 70%، مما يعني ضرورة اهتمام مؤسسات محافظة بيت لحم بعنصر المشاركة مع أصحاب المصالح ودمجهم في مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي.

كما يبين جدول (6.27) أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تحديد الأولويات وعملية التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم، مما يوضح أنه كلما كان هناك تحديداً لأولويات مؤسسات المحافظة في عملية التخطيط الاستراتيجي كلما ساهم ذلك في تعزيز بيئة أعمال المحافظة وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات.

[D.Woods, N.D; Vasilache And Bunyan,2006 ;USAID, 2006 ; Academic Writing Tips,2011]

ويستدل من النتائج على ضرورة قيام مؤسسات المحافظة بتحديد أولوياتها اعتماداً على القضايا الإستراتيجية الأكثر إلحاحاً والتي تحقق التوازن بين الحاجات والمشكلات الاجتماعية من جهة وبين الإمكانيات والموارد المتاحة من جهة أخرى وذلك للمساهمة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما تفرزه هذه العملية من خطط واقعية تراعي التغير المستمر في المجتمع .

6.2.3 العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي وأهمية التخطيط الاستراتيجي من جهة وبين هذه العناصر والأداء الاقتصادي والقضايا الإستراتيجية من جهة أخرى كما يراها مسؤولو مؤسسات محافظة بيت لحم:

يبين جدول (6.28) طبيعة الترابط بين مدى توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم ومدى إدراك مسؤولي هذه المؤسسات لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة أعمالها باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

جدول (6.28): ترابط أهمية التخطيط الاستراتيجي والأداء الاقتصادي بعناصر عملية التخطيط الاستراتيجي.

متطلبات التخطيط	صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية	المراجعة والتقييم	مشاركة أصحاب المصالح	تحديد الأولويات		
معامل ارتباط بيرسون	.369	.428	.292	.445	.262	.361	أهمية التخطيط الاستراتيجي
الدلالة	.000	.000	.002	.000	.006	.000	
معامل ارتباط بيرسون	.257**	.252**	.154	.204*	.415**	.278**	الأداء الاقتصادي
الدلالة	.008	.009	.114	.036	.000	.004	
معامل ارتباط بيرسون	.217*	.307**	.184	.231*	.206*	.172	القضايا الإستراتيجية
الدلالة	.025	.001	.058	.017	.033	.076	

يتضح من خلال جدول (6.28) وجود ترابط بين إدراك مسؤولي محافظة بيت لحم لأهمية التخطيط الاستراتيجي وبين توفر عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم، وهذا يعني أن توفر عناصر التخطيط في مؤسسات محافظة بيت لحم قد يسهم في تحقيق الهدف من عملية التخطيط الاستراتيجي برمتها والهادفة لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة.

كما يبين جدول (6.28) وجود علاقة ذات دلالة بين الأداء الاقتصادي وتوفير عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم باستثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية التي أظهرت النتائج ضعف تأثيرها على الأداء الاقتصادي، وقد يُعزى ذلك إلى عدم تنفيذ الإستراتيجيات التي تضعها مؤسسات المحافظة والتي ينعكس على الأداء العام لاقتصاد المحافظة وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة [Swinburn,2007] التي أكد فيها على أن عملية صياغة الاستراتيجيات وتصميمها أمر سهل والصعوبة تكمن في تطبيق هذه الاستراتيجيات.

وكذلك يتضح من الجدول السابق أن مشاركة أصحاب المصالح وتحديد الأولويات عنصران أساسيان مؤثران على الأداء الاقتصادي في المحافظة عند مستوى دلالة 0.01 فأقل .

وبناءً على النتائج الواردة في جدول (6.28) فإن توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي وقدرة كادر مؤسسات المحافظة على صياغة الإستراتيجية ومراجعتها وتقييمها بالمشاركة مع أصحاب المصالح، إضافة إلى تحديد المؤسسات لأولوياتها في تنفيذ القضايا الإستراتيجية الملحة كلها تعتبر عوامل مؤثرة في تحسين الأداء الاقتصادي في المحافظة، في حين أن تواضع قدرة المؤسسات في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها جعل مرحلة تنفيذ الإستراتيجية غير مؤثرة في تحسين أداء المحافظة الاقتصادي .

تعتبر القضايا الإستراتيجية المطروحة هي نتاج عملية التحليل البيئي للقطاعات الاقتصادية في محافظة بيت لحم والتي اعتمدت على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في بيئتي هذه القطاعات الداخلية منها والخارجية، وتعد هذه القضايا الإستراتيجية بمثابة الطريق الذي تسلكه المؤسسات للوصول إلى أهدافها التنموية والتخلص من المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض باقتصاد المحافظة وتعزيز بيئة أعمالها.

ولكي تحقق وتنفذ المؤسسات استراتيجياتها فهي تحتاج إلى توفر كافة متطلبات ومقومات عملية التخطيط الاستراتيجي، ويعرض جدول (6.28) طبيعة هذه العلاقة التي تربط بين عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي، والتي أكدت على وجود علاقة ايجابية قوية بين القضايا الإستراتيجية وجميع مراحل التخطيط الاستراتيجي المرتبطة بصياغة الإستراتيجية ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي ومرحلة المراجعة والتقييم، أما مرحلة تنفيذ الإستراتيجية فقد أفادت البيانات عدم وجود علاقة قوية بينها وبين القضايا الإستراتيجية حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وفي ذلك دلالة على أن مقومات

التخطيط الاستراتيجي المتوفرة في مؤسسات محافظة بيت لحم قد تسهم في صياغة ومراجعة استراتيجياتها بشكل واضح مع حاجتها لتوفر عوامل التنفيذ لهذه الاستراتيجيات . وكذلك يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القضايا الإستراتيجية ومشاركة أصحاب المصالح، في حين لم يكن هناك علاقة قوية بين القضايا الإستراتيجية وتحديد الأولويات، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا يعني أن مشاركة أصحاب المصالح في عملية التخطيط الإستراتيجي تسهم في تحديد القضايا الإستراتيجية التي يمكن تبنيتها للنهوض بواقع الاقتصاد في المحافظة، في حين أنه من الواضح أن مؤسسات المحافظة لا تولي اهتماماً كبيراً للأولويات الإستراتيجية عند تنفيذ مشاريعها.

6.3 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها محافظة بيت لحم:

تجدر الإشارة هنا إلى أهمية النتائج الواردة في جدول (5.7) والتي أكد من خلالها مسؤولو مؤسسات محافظة بيت لحم على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في حل أو تخفيف حدة المشكلات الاقتصادية التي تواجه أبناء المحافظة من بطالة وفقر وإغراق وتهريب وتهرب ضريبي وتضخم في الأسعار وغيرها، وبذلك فإن التحليل في الصفحات التالية سيعتمد بشكل أساسي على البيانات الواردة في هذا الجدول.

وسيتطرق هذا الجزء من البحث إلى إلقاء الضوء على هذه الأهمية وبيان ما هي القضايا الإستراتيجية الأكثر ملاءمة لحل كل مشكلة من هذه المشاكل، وسيتم في هذا الجزء أيضاً توضيح ما إذا كانت المؤسسات المعنية تقوم بدورها في تعزيز بيئة أعمالها أم لا .

6.3.1 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة البطالة:

تعتبر مشكلة البطالة من أهم المشكلات الاقتصادية الاجتماعية التي تواجه أبناء المحافظة نتيجة لعدم تمكن الأيدي العاملة من دخول الخط الأخضر بسبب تحكم إسرائيل في المعابر واشتراطها حصول العمال على تصاريح للعبور وسيطرتها على مدخلات القطاعات الإنتاجية، إضافة إلى عجز النشاطات الاقتصادية المختلفة في المحافظة من استيعاب الأعداد الهائلة من العمال التي تعاني من انقطاع فرص العمل، ومما ساهم في ارتفاع حدة البطالة خاصة بين الخريجين عدم المواءمة بين مخرجات التعليم وحاجة السوق الفعلية من الأيدي العاملة المؤهلة.

ويعتقد مدراء مؤسسات محافظة بيت لحم بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية فاعلة تسهم في حل مشكلة (البطالة)، بمتوسط حسابي (3.93) كما ظهر في جدول (5.7) ، ويوضح الجدول التالي العلاقة التي تربط بين هذا الاعتقاد وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة والتي يمكن تبنيها كاستراتيجيات تسهم في التخفيف من مشكلة البطالة التي تعترى أبناء محافظة بيت لحم:

جدول (6.29) العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة البطالة وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة:

تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.	الاستثمار في نوعية التعليم.	تحسين إجراءات الأعمال .	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي .	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي .	الاستثمار في البنية التحتية.	
.307**	.354**	.147	.275**	.140	.173	يسهم في حل مشكلة البطالة.
.001	.000	.130	.004	.149	.075	
إيجاد بيئة قانونية مناسبة.	تطوير القطاع السياحي .	الاستثمار في القطاع الزراعي.	الاستثمار في قطاع البناء .	تطوير قطاع التجارة الداخلية.	الاستثمار في القطاع الصناعي .	
.230*	.302**	.282**	.206*	.249**	.424**	يسهم في حل مشكلة البطالة.
.017	.002	.003	.034	.010	.000	
إنشاء مستشفيات متخصصة في الأمراض الخطيرة	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة.	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة .	تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية .		
.301**	.348**	.158	.211*	.252**		يسهم في حل مشكلة البطالة.
.002	.000	.103	.029	.009		

يوضح الجدول السابق إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في حل مشكلة البطالة من خلال تبني العديد من القضايا الإستراتيجية المطروحة المتعلقة بتطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم لما لها من دور في صقل مهارات وقدره الأيدي العاملة وزيادة قدرتها على تحسين الإنتاجية لهذه المؤسسات وبالتالي المساهمة في زيادة فرص تشغيلهم ، كما تشير النتائج الإحصائية إلى أهمية تحسين السياسات الضريبية على مستوى المحافظة وبالتالي تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار والتوسع في المشاريع المختلفة وفتح فرص إضافية للعمالة، كما يؤكد المبحوثون على أهمية تطوير القطاع السياحي

والزراعي والصناعي وقطاع التجارة الداخلية في المساهمة في حل مشكلة البطالة وذلك من خلال ما تستوعبه هذه القطاعات من الأيدي العاملة، كما يجمع هؤلاء المسؤولون على أهمية تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة. إن تعزيز حصة المنتجات المحلية والربط بين مختلف القطاعات الاقتصادية، خصوصاً التي تعتبر مكملة لبعضها مثل المنتجات الزراعية الصناعية يؤدي لزيادة الاستهلاك من هذه المنتجات على المستويين المحلي والخارجي وبالتالي إمكانية التوسع في مختلف خطوط الإنتاج واستيعاب المزيد من الأيدي العاملة، ويعتقد مسؤولو المؤسسات أن الاستثمار في قطاع البناء وإنشاء مستشفيات متخصصة يسهم في حل مشكلة البطالة من خلال خلق فرص عمل في مختلف التخصصات بما في ذلك تشغيل الكوادر الصحية والعمال والحرفيين والتجار والمهندسين وغيرهم وكلها تسهم في حل مشكلة البطالة.

ويرى مسؤولو مؤسسات المحافظة أن إيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار لها دور كبير في حل مشكلة البطالة من خلال أنها تسهم في تشجيع المستثمرين المحليين والأجانب على الاستثمار في المحافظة وبالتالي فتح فرص عمل للعاطلين، كما يؤكد المسؤولون على ضرورة دعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى التي تعتبر من أهم القضايا الإستراتيجية المولدة للعمالة.

ويبين الجدول السابق وجود العديد من القضايا الإستراتيجية التي ليس لها تأثير في حل مشكلة البطالة، حيث يرى الباحثون أن تحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها وتطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع والسلع المستوردة وتحسين السياسات النقدية على مستوى المحافظة ليس له دور فعال في الحدّ من مشكلة البطالة، وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد مسؤولي مؤسسات المحافظة أن تحسين إجراءات العمل تحتاج إلى وقت طويل وبالتالي ضعف دورها في حل مشكلة البطالة المتراكمة وقد يكون السبب راجع إلى أن تسهيل هذه الإجراءات يتطلب صياغة قوانين وأن هذه القوانين من اختصاص المجلس التشريعي المعطل منذ عام 2006، أما فيما يخص عدم تأثير تطبيق المواصفات الفلسطينية على المنتجات والسلع المستوردة فقد يعود ذلك إلى اعتقاد مسؤولي المؤسسات بعدم وجود علاقة سببية مباشرة بين هذه القضية وبين حل مشكلة البطالة، مع أن تطبيق المواصفات يعطي فرصة للمنتجات المحلية بالنهوض والتوسع كمنتجات بديلة للبضائع المستوردة وبالتالي استيعاب المزيد من الأيدي العاملة، أما الاعتقاد بعدم فاعلية تحسين السياسات النقدية على البطالة فقد يرجع إلى أن هذا الأمر ليس من صلاحية السلطات المحلية وإنما لسلطة النقد الفلسطينية ووزارة المالية فقط.

ويوضح الجدول (6.30) العلاقة بين إدراك مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط في تخفيف حدة البطالة وبين معايير قياس الأداء الاقتصادي التي تعكس اهتمام مؤسسات المحافظة بالحد من هذه المشكلة.

جدول (6.30): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة البطالة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي	تسعى المؤسسات المعنية لحل مشكلة البطالة وتحقيق العمالة الكاملة والمستدامة	
يسهم في حل مشكلة البطالة.	معامل ارتباط بيرسون	*.208
	الدلالة	.032

يلاحظ من جدول (6.30) وجود علاقة ذات دلالة بين إدراك المبحوثين لأهمية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في حل مشكلة البطالة وبين ما تسعى اليه المؤسسات من تقليل حدتها بمستوى دلالة أقل من 0.05.

تشير النتائج إلى إمكانية اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة فعّالة من قبل مؤسسات المحافظة للمساهمة في حل مشكلة البطالة، حيث أنه بالرغم من سعي مؤسسات المحافظة بما لديها من إمكانيات للتخفيف من هذه المشكلة نلاحظ النسبة المرتفعة من البطالة في محافظة بيت لحم مقارنة مع متوسط نسبة البطالة في الضفة الغربية، لذا فإنه من الضروري أن تسعى مؤسسات المحافظة إلى تبني الاستراتيجيات المناسبة التي يعتقد أن لها دوراً كبيراً و محورياً في التخفيف من حدة البطالة في المحافظة والتي تضم الاستثمار في المواطن الفلسطيني من خلال (تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم) وتضم تحسين القوانين والسياسات من خلال (إيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار وتحسين السياسات الضريبية على مستوى المحافظة)، كما تضم هذه الاستراتيجيات تطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة في المحافظة والتي تضم (تطوير القطاع السياحي والزراعي والصناعي وقطاع التجارة الداخلية والاستثمار في قطاع البناء وإنشاء مستشفيات متخصصة)، إضافة إلى تبني استراتيجيات داعمة لهذه القطاعات من خلال (تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى) وهذه النتائج تتفق مع دراسات [شقورة، 2010؛ البنك الدولي، 2012؛ Capkova, 2007; Porter, 2011].

6.3.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة الفقر :

ونعني بالفقر عدم قدرة المواطن على الوصول للحد الأدنى من مستوى المعيشة نتيجة لقلّة فرص العمل المتاحة واستمرار الإجراءات الإسرائيلية التعسفية بحق أبناء المحافظة من خلال منعهم من الوصول لأماكن عملهم ومصادرتهم لأراضيهم وهدم بيوتهم، هذا بالإضافة إلى المشاكل الاجتماعية كالمرض والجهل وسوء التدبير وغيرها.

ويوضح الجدول التالي طبيعة العلاقة بين مدى إدراك مدراء مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تقليل حدة الفقر وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة والتي يمكن تبنيها كاستراتيجيات تسهم في التخفيف من مشكلة الفقر التي يعاني منها أبناء المحافظة :

جدول (6.31) العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة الفقر وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة:

تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.	الاستثمار في التعليم الأعمال.	تحسين إجراءات الأعمال.	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي .	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي.	الاستثمار في البنية التحتية	
.304**	.358**	.114	.177	.024	.240*	يسهم في حل مشكلة الفقر
.001	.000	.242	.068	.805	.013	
إيجاد بيئة قانونية مناسبة.	تطوير القطاع السياحي	الاستثمار في القطاع الزراعي.	الاستثمار في قطاع البناء .	تطوير قطاع التجارة الداخلية.	الاستثمار في القطاع الصناعي.	
.202*	.316**	.344**	.218*	.272**	.310**	يسهم في حل مشكلة الفقر
.037	.001	.000	.024	.005	.001	
إنشاء مستشفيات متخصصة في الأمراض الخطيرة	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية		
.329**	.387**	.237*	.240*	.343**		يسهم في حل مشكلة الفقر
.001	.000	.014	.013	.000		

يوضح الجدول (6.31) أن مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة يجمعون على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في حل مشكلة الفقر من خلال تبني العديد من القضايا الإستراتيجية المطروحة المتعلقة بتطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم، كما يؤكدون على أهمية تطوير القطاع السياحي والزراعي والصناعي وقطاع التجارة الداخلية والاستثمار في قطاع البناء والتشييد في المساهمة في حل مشكلة الفقر، كما يجمع المسؤولون على ضرورة تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وإنشاء مستشفيات متخصصة وذلك بمستوى دلالة أقل من 0.01.

ويرى مسؤولو مؤسسات المحافظة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية والعمل على إيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار وتطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى وكلها عوامل مشجعة للمستثمرين للاستثمار في المحافظة وبالتالي استيعاب مزيداً من

الأيدي العاملة وحل مشكلة الفقر . وكما أسلفنا سابقاً فإن هذه القضايا الإستراتيجية تسهم في حل مشكلة البطالة وبالتالي المساهمة في حل مشكلة الفقر وبيّن الجدول السابق وجود العديد من القضايا الإستراتيجية غير المؤثرة في حل مشكلة الفقر، حيث يرى مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة أن تحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيط تسجيل ومتابعة الإجراءات المرتبطة بالتراخيص وتقليل التكلفة وتحسين السياسات الضريبية والنقدية على مستوى المحافظة ليس له دور فعال في الحد من مشكلة الفقر، وقد يفسر عدم فعالية تحسين الإجراءات والسياسات الضريبية والنقدية في المساهمة حل مشكلة الفقر اعتقاد البعض من المسؤولين أنه لا توجد علاقة مباشرة بين هذه السياسات بنسبة الفقر، مع العلم أنها تعتبر عوامل مؤثرة في تشجيع الاستثمار وبالتالي زيادة فرص تشغيل الأيدي العاملة وخفض نسبة الفقر نتيجة لذلك.

ويوضح الجدول (6.32) العلاقة بين مدى إدراك مسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في تخفيف حدة الفقر وبين معايير قياس الأداء الاقتصادي التي تعكس اهتمام مؤسسات المحافظة بالحد من هذه المشكلة.

جدول (6.32): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة الفقر.

أهمية التخطيط الاستراتيجي	تسعى المؤسسات المعنية لتخفيف حدة الفقر .
يسهم في تقليل حدة الفقر.	معامل ارتباط بيرسون 0.152
	الدلالة 0.119

يلاحظ من جدول (6.32) انه لا يوجد علاقة ذات دلالة بين إدراك المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تقليل حدة الفقر وبين ما تسعى إليه المؤسسات من تخفيف حدة الفقر، بمعنى أنه بالرغم من إدراك مسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في حل مشكلة الفقر إلا أن مؤسساتهم ما زالت لا تقوم بما هو مطلوب نحو تخفيف هذه المشكلة ومساعدة الفقراء .

تشير النتائج إلى أن مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة فعالة يمكن انتهاجها من قبل مؤسسات المحافظة للمساهمة في حل مشكلة الفقر، وان مؤسسات المحافظة لديها ضعف في السعي للتخفيف من هذه المشكلة، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط التي تضعها هذه المؤسسات وذلك من خلال تبني استراتيجيات جديدة قد تسهم في التخفيف من مشكلة الفقر في المحافظة والتي تضم الاستثمار في المواطن الفلسطيني من خلال (تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم) وتضم تحسين القوانين والسياسات من خلال (إيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار وتحسين السياسات الضريبية على مستوى المحافظة)، كما تضم هذه الاستراتيجيات تطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة في المحافظة والتي

تضم (تطوير القطاع السياحي والزراعي والصناعي وقطاع التجارة الداخلية والاستثمار في قطاع البناء وإنشاء مستشفيات متخصصة)، إضافة إلى تبني استراتيجيات داعمة لهذه القطاعات من خلال (الاستثمار في البنية التحتية وتعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى)، وهذه النتائج تتفق مع دراسات [شقورة، 2010؛ البنك الدولي، 2012؛ العجلوني، 2010؛ أبو ناهية، 2010؛ ماس، 2005؛ Zdravko، 2007؛ Porter، 2011؛ Capkova، 2007].

6.3.3 اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة الإغراق :

ونعني بالإغراق تدفق السلع والخدمات من الاقتصاديات الخارجية إلى أسواق المحافظة بحيث تباع هذه السلع بأسعار أقل من سعر التكلفة في البلد المنتج لها وبالتالي منافسة المنتجات المحلية في السعر على حساب الجودة أحيانا مما يسبب في خسارة الصناعة المحلية وإعاقة التوسع في صناعات جديدة والقضاء على المنافسين المحليين وطردهم من السوق المحلي والتسبب في زيادة البطالة والفقر. ويبين جدول (6.33) الترابط بين مدى إدراك مسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في محاربة الإغراق وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة والتي يمكن تبنيها كاستراتيجيات تسهم في الحد من مشكلة الإغراق التي تعاني منها أسواق محافظة بيت لحم :

جدول (6.33) العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة الإغراق وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة:

تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.	تحسين إجراءات الأعمال.	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي	إيجاد بيئة قانونية مناسبة.	الاستثمار في البنية التحتية.	الاستثمار في القطاع الزراعي.
.240*	.189	.265**	.208*	.197*	.206*
.013	.051	.006	.031	.042	.033
تطوير قطاع التجارة الداخلية.	الاستثمار في القطاع الصناعي.	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة.	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية
.238*	.249**	.301**	.283**	.250**	.267**
.013	.010	.002	.003	.010	.005

يتضح من الجدول أعلاه إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في محاربة الإغراق من خلال تبني العديد من القضايا الإستراتيجية المطروحة المتعلقة بتحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي، وتطوير القطاع الصناعي وتعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وبالتالي زيادة العائدات الضريبية التي تسهم في تحسين خدمات البنية التحتية المقدمة للقطاع الخاص الذي يشجعه على مضاعفة إنتاجيته وتحسينها لتضاهي البضائع المستوردة، بحيث تزيد الحصة السوقية للسلع المحلية على حساب المستورد، ويعتقد مسؤولو مؤسسات المحافظة أن تطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة يسهم في حل مشكلة الإغراق من خلال وضع شروط معينة تضمن دخول البضائع الصالحة للاستخدام البشري وحماية الأسواق المحلية من الإغراق المفاجئ من جهة ومن جهة أخرى تقلل نسبة هذه البضائع الواردة إلى الأسواق المحلية مما يسهم في تشجيع البضائع المحلية على مزيدٍ من الإبداع والمنافسة، كما يؤكد مدراء المؤسسات من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن تشجيع الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى يسهم في محاربة عمليات الإغراق المتواصلة وذلك بمستوى دلالة أقل من 0.01، حيث أن تشجيع الروابط الأمامية والخلفية يسهم في الاستغناء عن الكثير من الواردات التي تغزو أسواقنا خاصة التي لها بديل محلي وتدخل في صناعات مختلفة مثل العنب الإسرائيلي والزيوت المستوردة وغيرها، كما يعتبر التركيز على الترابطات بين مختلف القطاعات من أنجع وسائل دعم المشاريع الصغيرة التي لها دور بارز في منافسة الكثير من المنتجات المستوردة وتقليل نسبة الاستيراد منها خاصة التي تعتمد بالدرجة الأولى على الموارد المحلية [المحروق، 2013].

ويرى المبحوثون (مدراء ومسؤولو مؤسسات المحافظة) بضرورة تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة الذي يعتبر السلاح الأقوى بيد الفلسطينيين من خلال زيادة القدرات العلمية لهذه الكوادر البشرية وبالتالي المساهمة في التحسين الشامل للمنتجات المحلية وتعزيز تنافسيتها في السوق المحلي والخارجي كذلك ، ومن ناحية أخرى يساعد تطوير رأس المال البشري في زيادة الوعي الثقافي والاجتماعي والأخلاقي تجاه السلع والخدمات التي تغزو أسواقهم على حساب المنتجات المحلية. وتشير النتائج إلى إجماع مسؤولي المؤسسات على أن الاستثمار في البنية التحتية والعمل على إيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار يسهم في حل مشكلة الإغراق بمستوى دلالة أقل من 0.05، وذلك من خلال أنها تؤدي إلى تعزيز الظروف المناسبة لتشجيع المستثمرين وزيادة قدرتهم على منافسة المنتجات والسلع المستوردة والوقوف أمامها. في حين يرى المبحوثون أن تحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها له دور فعال نسبياً في محاربة الإغراق بمستوى دلالة 0.051.

ويظهر الجدول (6.34) العلاقة بين ما يدركه مسؤولي مؤسسات المحافظة من أهمية التخطيط الاستراتيجي في محاربة الإغراق وبين معايير قياس الأداء الاقتصادي التي تعكس اهتمام مؤسسات المحافظة بالحد من هذه المشكلة ومحاربتها:

جدول (6.34): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة الإغراق.

أهمية التخطيط الاستراتيجي		تقوم المؤسسات ذات العلاقة بتسويق وترويج منتجات المحافظة.	تتمتع أسواق المحافظة بالحماية من تهريب البضائع الإسرائيلية.	تسعى المؤسسات المعنية بتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات المحلية.
يسهم في محاربة الإغراق	معامل ارتباط بيرسون	-116	101	130
	الدلالة	234	301	184

يلاحظ من جدول (6.34) أن إدراك المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في محاربة الإغراق لم يكن مؤثراً في أداء مؤسسات المحافظة تجاه الحد من هذه المشكلة ومحاربتها، حيث تشير البيانات إلى وجود ضعف في قيام المؤسسات بالعمل على تسويق وترويج المنتجات المحلية وحماية أسواق المحافظة من تهريب البضائع الإسرائيلية وتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات المحلية، بمعنى أن هناك فجوة بين إدراك أهمية التخطيط كأداة تسهم في محاربة الإغراق وبين ما تقوم به مؤسسات بيت لحم فعلاً لمحاربة هذه الظاهرة.

تشير النتائج إلى اعتقاد مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم بإمكانية انتهاز التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة من قبل مؤسساتهم لمحاربة عملية الإغراق التي تؤثر على أسواق ومنتجات المحافظة، والتي من خلاله قد تستطيع المؤسسات أن تقوم بما هو مطلوب منها في إطار تعزيز وتوفير سبل الحماية من هذه البضائع والتخفيف من هذه المشكلة، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط التي تضعها هذه المؤسسات من خلال تبني استراتيجيات جديدة يعتقد أن لها دوراً كبيراً و محورياً في محاربة الإغراق في المحافظة والتي تضم تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة وتحسين القوانين والسياسات من خلال (تحسين السياسات الضريبية على مستوى المحافظة وتطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة والعمل على إيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار)، كما تضم هذه الاستراتيجيات تطوير القطاعات الاقتصادية الناشطة في المحافظة والتي تضم (تطوير القطاع الصناعي والزراعي وتطوير التجارة الداخلية) إضافة إلى تبني استراتيجيات داعمة لهذه القطاعات من خلال (الاستثمار في البنية التحتية وتعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، ودعم إنشاء

مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى) وهذه النتائج تتفق مع ما ورد في دراسات [عثمان، 2006؛ الجعفري ولافي، 2004].

6.3.4 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة تهريب السلع :

تقوم عمليات التهريب على أساس دخول البضائع والسلع عبر منافذ ومداخل المحافظة من الخارج بصورة غير قانونية وغير شرعية، وتتم عمليات تهريب البضائع بطريقة مباشرة عبر مداخل ومنافذ المحافظة بعيداً عن رقابة الأجهزة الرقابية والتنفيذية في المحافظة، وقد يتم التهريب بصورة غير مباشرة عن طريق إخفاء البضائع وتمويهها مع بضائع أخرى أو من خلال عدم إظهار الكمية الحقيقية من هذه السلع الداخلة، ومن الجدير ذكره أن جزءاً من هذه البضائع يكون مخالفاً لشروط السلامة العامة مما يعرض حياة المواطنين للخطر، هذا بالإضافة إلى قضائه على تكافؤ السوق الذي يعطي هؤلاء المهربين حصة سوقية على حساب العاملين بالمنتجات المحلية، كما تتسبب عمليات التهريب بضرر مالي على خزينة الدولة كنتيجة طبيعية لعدم دفع رسوم الضرائب والجمارك عن هذه المهربات. ويوضح جدول (6.35) طبيعة العلاقة بين مدى إدراك مدراء مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الحد من عمليات تهريب السلع وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة والتي يمكن تبنيها كاستراتيجيات تسهم في الحد من هذه المشكلة من وجهة نظر مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم:

جدول (6.35) العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة تهريب السلع وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة:

تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.	الاستثمار في نوعية التعليم.	تحسين إجراءات الأعمال.	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي .	إيجاد بيئة قانونية مناسبة.	الاستثمار في البنية التحتية	
.359**	.227*	.222*	.294**	.221*	.199*	يسهم في الحد من عمليات تهريب السلع.
.000	.018	.022	.002	.022	.040	
تطوير قطاع التجارة الداخلية.	الاستثمار في القطاع الصناعي .	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة.	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية	يسهم في الحد من عمليات تهريب السلع.
.202*	.291**	.259**	.230*	.243*	.293**	
.037	.002	.007	.017	.012	.002	

تؤكد البيانات الواردة في جدول (6.35) إلى إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من عمليات تهريب السلع من خلال تبني العديد من القضايا الإستراتيجية المطروحة المتعلقة بتطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في القطاع الصناعي وتشجيع الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وتعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وذلك بمستوى دلالة أقل من 0.01.

ويعتقد مسؤولو المؤسسات أن الاستثمار في البنية التحتية والاستثمار في التعليم والعمل على إيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار وتطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة وتحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها وتقليل التكلفة ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى وتطوير التجارة الداخلية تسهم في حل مشكلة تهريب السلع بمستوى دلالة أقل من 0.05.

ويرى مسؤولو مؤسسات بيت لحم بضرورة تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي، حيث أن فرض ضرائب باهظة على بعض السلع تجعل منها ذريعة للبعض للتهريب إضافة إلى أن تحسينها يحفز القطاع الخاص على الإنتاج وضح منتجات بديلة للسلع والبضائع المهربة.

يعتبر التركيز على تنفيذ هذه القضايا الإستراتيجية وتبنيها كاستراتيجيات فاعلة في حماية الأسواق المحلية من التهريب أمر في غاية الأهمية وذلك لتكامل هذه القضايا مع بعضها في إطار عام يهدف إلى توفير الدعم والمساندة للمنتجات المحلية لكي تستطيع أن تحقق إشباع ورغبة المستهلك المحلي وعلى نحو يكفي حاجة السوق وبالتالي إحلال هذه المنتجات محل البضائع والسلع المهربة وتقليل الطلب عليها، مع ضرورة عدم إهمال تأمين حاجة السوق من السلع والبضائع التي ليس لها بديل محلي ولكن وفق المواصفات الفلسطينية التي يضمن من خلالها صلاحية هذه البضائع للاستخدام البشري على عكس جزء كبير من هذه البضائع المهربة .

ويبين الجدول السابق أن تطوير القطاع الزراعي ليس لها دور بارز في محاربة تهريب السلع والبضائع إلى أسواق المحافظة خاصة الزراعية منها، على الرغم من أهمية ما يوفره من منتجات زراعية يتم اللجوء لتهريبها أحياناً، وقد يرجع سبب اعتقاد المسؤولين بعدم تأثير القطاع الزراعي على المساهمة في تقليل عمليات التهريب لتفتيت ملكية الأراضي الزراعية والانتشار السكاني في المناطق الزراعية والسيطرة الإسرائيلية على ما تبقى من أراضي المحافظة.

يوضح جدول (6.36) انه لا يوجد علاقة بين اعتقاد المبحوثين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في محاربة عمليات تهريب السلع وبين ما تقوم به المؤسسات للحد من هذه الظاهرة من خلال تسويق وترويج المنتجات المحلية، ويوضح الجدول وجود علاقة وارتباط بين اعتقاد المبحوثين بمساهمة التخطيط الاستراتيجي في الحد من عمليات التهريب وبين ما تقوم به المؤسسات من سبل حماية لأسواق المحافظة من تهريب البضائع الإسرائيلية وتنفيذها لقوانين تعزيز بيئة الأعمال مثل قانون حظر منتجات المستوطنات بمستوى دلالة أقل من 0.05 و 0.01 على التوالي.

جدول (6.36): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في محاربة عمليات التهريب.

أهمية التخطيط الاستراتيجي	تقوم المؤسسات ذات العلاقة بتسويق وترويج منتجات المحافظة.	تتمتع أسواق المحافظة بالحماية من تهريب البضائع الإسرائيلية.	تقوم المؤسسات المعنية بتنفيذ قوانين تعزيز بيئة الأعمال.
يسهم في الحد من عمليات تهريب السلع.	معامل ارتباط بيرسون	.101	.242*
	الدلالة	.300	.012
			.326**
			.001

يتبين من الجدول أعلاه وجود فجوة بين إدراك أهمية التخطيط كأداة تسهم في محاربة عمليات التهريب وبين ما تقوم به مؤسسات بيت لحم من حملات دعائية وتسويقية للمنتجات المحلية كبديل لهذه السلع المهربة التي تؤثر على الاقتصاد المحلي وعلى صحة المواطنين أنفسهم ، وبالرغم من ذلك يبدو أن مؤسسات محافظة بيت لحم تدرك ضرورة محاربة تهريب البضائع الإسرائيلية وتنفيذ القوانين الرادعة بحق من يقوموا بعمليات التهريب.

تشير النتائج إلى أن مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم يرون أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أداة فاعلة إذا ما تم انتهاجه من قبل مؤسسات المحافظة لمحاربة عمليات تهريب السلع والبضائع التي تؤثر على أسواق ومنتجات المحافظة، وبالرغم من هذه الرؤيا يلاحظ أن المؤسسات لديها ضعف في ترويج وتسويق المنتجات المحلية كبديل لهذه المنتجات والسلع، ولكنها بالمقابل تحاول تطبيق بعض القوانين الرادعة بحق من يهرب بضائع من المستوطنات وإسرائيل ومع ذلك لا تزال عمليات التهريب متواصلة عبر منافذ ومداخل المحافظة، ولكي تقوم المؤسسات المعنية بدورها في محاربة عمليات التهريب المتواصلة فهذا يستدعي تبني استراتيجيات جديدة قد تسهم في محاربة عمليات تهريب السلع إلى المحافظة والتي تضم تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم وتحسين القوانين والسياسات من خلال (تحسين السياسات الضريبية على مستوى المحافظة وتطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة والعمل على إيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار وتحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها وتقليل التكلفة)، كما تضم هذه الاستراتيجيات تطوير بعض القطاعات الاقتصادية في المحافظة والتي تضم (تطوير القطاع الصناعي وتطوير التجارة الداخلية) إضافة إلى تبني استراتيجيات داعمة لهذه القطاعات من خلال (الاستثمار في البنية التحتية وتعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى) وهذه النتائج تتفق مع ما ورد في دراسة [الحكيمي، 2006، ؛ سعيفان، 2001].

6.3.5 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة التهرب الضريبي :

ويعنى بالتهرب الضريبي عدم دفع المكلفين الضريبة المستحقة عليهم وفق القانون سواء جزئياً أو كلياً، ويؤدي التهرب الضريبي إلى انخفاض حجم الإيرادات العامة للدولة وتدني مستوى الخدمات المقدمة وعدم تكافؤ السوق نتيجة لتهرب البعض والتزام البعض الآخر بالدفع الذي قد يتسبب في منافسة غير شريفة لصالح المتهربين.

وبين جدول (6.37) العلاقة التي تربط بين اعتقاد مسؤولي مؤسسات بيت لحم لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تسهم في الحد من مشكلة التهرب الضريبي وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة والتي يمكن تبنيها كاستراتيجيات تسهم في الحد من مشكلة التهرب الضريبي من وجهة نظر مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم:

جدول (6.37) العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة التهرب الضريبي وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة:

الاستثمار	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي .	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي	تحسين إجراءات الأعمال.	الاستثمار في نوعية التعليم.	تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.		
.101	.119	.273**	.161	.100	.105	معامل ارتباط بيرسون	يسهم في تحسين الوعاء الضريبي لحل مشكلة التهرب الضريبي.
.301	.224	.004	.097	.303	.284	الدلالة	
	تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة.	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.	إيجاد بيئة قانونية مناسبة.		
	.103	.008	.098	.086	0.156	معامل ارتباط بيرسون	يسهم في تحسين الوعاء الضريبي لحل مشكلة التهرب الضريبي.
	.293	.938	.315	.376	0.108	الدلالة	

تشير البيانات الواردة في جدول (6.37) إلى إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في حل مشكلة التهرب الضريبي من خلال تحسين السياسات الضريبية وزيادة كفاءة النظام الضريبي بما يسمح للوصول إلى تغطية شرائح لم تكن مغطاة بالسابق و تخفيض الضرائب على الدخل وعوائد رؤوس الأموال المستثمرة في القطاع الخاص، وتقديم حوافز وإعفاءات ضريبية على المشاريع الجديدة لتشجيع المستثمرين على زيادة استثماراتهم وتوسعها، إضافة لتوسيع نطاق الوعاء الضريبي والعمل على استقرار السياسة الضريبية والتشاور المسبق بشأنها [شبكة المحاسبين العرب، 2010].

كما تؤكد البيانات الواردة عدم تأثير أي من القضايا الإستراتيجية المطروحة في تحسين الوعاء الضريبي ومحاربة ظاهرة التهرب الضريبي بما فيها تطوير رأس المال البشري والاستثمار في التعليم وتحسين إجراءات ممارسة الأعمال على المستوى المحلي وغيرها.

يلاحظ من جدول (6.38) أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة بين اعتقاد المبحوثين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في محاربة عمليات التهرب الضريبي وبين ما تقوم به المؤسسات من إجراءات تحسين وتطوير ومتابعة القضايا المرتبطة بهذه الظاهرة من خلال ضعف متابعتها لقضايا أصحاب المصالح المتعلقة بالضرائب، في حين يوجد ارتباط بين مساهمة التخطيط الاستراتيجي في الحد من التهرب الضريبي وبين ما تقوم به المؤسسات من تنفيذ قوانين تعزيز بيئة الأعمال بمستوى دلالة أقل من 0.01.

جدول (6.38): علاقة أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في حل مشكلة التهرب الضريبي ودور المؤسسات لتخفيف حدتها:

أهمية التخطيط الاستراتيجي		تقوم المؤسسات المعنية بمتابعة قضايا أصحاب المصالح بتنفيذ قوانين تعزيز بيئة الأعمال.	
يسهم في تحسين الوعاء الضريبي	معامل ارتباط بيرسون	0.335**	يوجد متابعة لقضايا أصحاب المصالح المتعلقة بالضرائب، والجمارك، والاستيراد والتصدير والقوانين والأنظمة مع الجهات المختصة .
لحل مشكلة التهرب الضريبي .	الدلالة	0.000	0.089
			0.360

وهذا يعني أنه بالرغم من إدراك ممثلي مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في حل مشكلة التهرب الضريبي إلا أن المؤسسات لديها ضعف واضح في متابعة قضايا أصحاب المصالح الضريبية مع أنها تعي ضرورة تنفيذ القوانين المرتبطة بذلك . تشير النتائج إلى ضرورة انتهاج أسلوب التخطيط الاستراتيجي من قبل مؤسسات المحافظة في محاربة ظاهرة التهرب الضريبي من خلال تبني استراتيجيات أجمع عليها مدراء ومسؤولو مؤسسات المحافظة

تتعلق بتحسين السياسات الضريبية على مستوى المحافظة لرفع نسبة الإيرادات الضريبية من المكلفين ويتم من خلالها تحسين أداء مؤسسات المحافظة للقيام بما هو مطلوب منها لمحاربة هذه الظاهرة . وهذا يتفق مع نتائج دراسة [شبكة المحاسبين العرب ،2010; صلاح،2003; سعيفان،2001] .

6.3.6 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في تنظيم الأسواق وتنشيط التجارة الداخلية:

وتعتبر التجارة الداخلية من الأنشطة الاقتصادية التي تلعب دوراً بارزاً في توليد فرص العمل من خلال التوسع في المنشآت التجارية في المحافظة ومن خلال ما تقوم به من تنشيط الإنتاج المحلي لتغطية الاستهلاك وبالتالي فتح فرص عمل لاستيعاب المزيد من الأيدي العاملة. وتشير البيانات الواردة في جدول (6.39) إلى إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في تنظيم الأسواق المحلية وتنشيط التجارة الداخلية من خلال تبني العديد من القضايا الإستراتيجية المطروحة المتعلقة بتطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم من خلال رفع قدرات العاملين في هذا القطاع في فنون البيع والشراء والتسويق وخدمة ما بعد البيع لتقديم الخدمات للمستهلكين بصورة جيدة، كما أظهرت النتائج أن تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي ودعم إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء مستشفيات متخصصة يسهم في تنشيط التجارة الداخلية وذلك بمستوى دلالة أقل من 0.01، وذلك من خلال أن زيادة عرض المنتجات المحلية في الأسواق المحلية يخلق طلباً على هذه المنتجات وبالتالي تنشيط التجارة الداخلية، أما فيما يخص الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمستشفيات فهذا ينشط التجارة الداخلية من خلال ما تحتاجه هذه المشاريع من سلع وبضائع يتم استهلاكها من محلات التجزئة والجملة في المحافظة.

جدول (6.39) العلاقة بين أهمية التخطيط في تنظيم الأسواق التجارية وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة:

تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.	الاستثمار في نوعية التعليم.	تحسين إجراءات الأعمال.	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي .	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي .	الاستثمار في البنية التحتية.
0.324**	0.335**	0.181	0.214*	-0.074-	0.161
0.001	0.000	0.062	0.027	0.452	0.098

الإستثمار في القطاع الصناعي .	تطوير قطاع التجارة الداخلية.	الإستثمار في قطاع البناء .	الإستثمار في القطاع الزراعي.	تطوير القطاع السياحي .	إيجاد بيئة قانونية مناسبة.	
.235*	.177	.094	.201*	.222*	.194*	يسهم في تنظيم الأسواق المحلية
.015	.068	.334	.038	.021	.045	لتنشيط التجارة الداخلية.
تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة .	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.	إنشاء مستشفيات متخصصة في الأمراض الخطيرة		
.183	.249**	.212*	.321**	.261**		يسهم في تنظيم الأسواق المحلية
.060	.010	.029	.001	.007		لتنشيط التجارة الداخلية.

ويرى مدراء ومسؤولو المؤسسات من خلال الجدول أعلاه بضرورة تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي وإيجاد بيئة قانونية محفزة للإستثمار وتطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة كقضايا إستراتيجية تسهم في تنظيم وتنشيط التجارة الداخلية وذلك من خلال أنها تشجع القطاع الخاص على زيادة استثماراته التجارية والتوسع فيها وبالتالي استيعاب مزيد من الأيدي العاملة، ويعتقد مسؤولو مؤسسات المحافظة أنه بتطوير القطاع الصناعي والسياحي والزراعي يمكن تنظيم أسواق المحافظة وتنشيط تجارتها بمستوى دلالة أقل من 0.05، في حين يعتقد مسؤولو مؤسسات المحافظة أن تحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها وتشجيع الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وتطوير التجارة الداخلية والإستثمار في البنية التحتية كلها قضايا مؤثرة نسبياً في تنظيم أسواق المحافظة وتنشيطها.

ويبين الجدول السابق وجود العديد من القضايا الإستراتيجية التي ليس لها تأثير في تنظيم أسواق المحافظة، حيث يرى مسؤولو المؤسسات أن تحسين السياسات النقدية على مستوى المحافظة والإستثمار في قطاع البناء ليس له دور فعال في تنظيم التجارة وتنشيطها في محافظة بيت لحم. يلاحظ من جدول (6.40) انه لا يوجد علاقة ذات دلالة بين إدراك مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية التخطيط الإستراتيجي في تنظيم وتنشيط التجارة الداخلية وبين ما تقوم به مؤسساتهم من إجراءات لتنشيط التجارة الداخلية من مراقبة الأسواق وتنظيمها ومتابعة البسطات العشوائية في الأسواق

والشوارع وإزالتها، وما تقوم به من تسويق وترويج لمنتجات المحافظة وتنظيم المصالح التجارية والصناعية في المحافظة.

جدول (6.40): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في تنشيط التجارة الداخلية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي	يوجد متابعة	يوجد متابعة	يوجد متابعة	يوجد تنظيم	تقوم المؤسسات	تقوم المؤسسات المعنية
بمساهمة في تنظيم الأسواق المحلية لتنشيط التجارة الداخلية.	معامل ارتباط بيرسون	0.038	0.132	0.079	0.003	-0.055
	الدلالة	0.698	0.177	0.419	0.973	0.572

تشير النتائج إلى أن مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة فعالة يجب انتهاجها من قبل مؤسسات المحافظة لتنظيم وتنشيط التجارة الداخلية، وبالرغم من هذا الإدراك يلاحظ ضعف أداء المؤسسات المعنية في مراقبة الأسواق وتنظيمها ومتابعة البسطات العشوائية في الأسواق والشوارع وإزالتها، وما تقوم به من تسويق وترويج لمنتجات المحافظة وتنظيم المصالح التجارية والصناعية في المحافظة، ولكي تقوم المؤسسات المعنية بدورها في تنظيم الأسواق وتنشيط التجارة الداخلية فيها، فهذا يستدعي تبني استراتيجيات جديدة قد تسهم في تنظيم وتنشيط أسواق المحافظة والتي تضم تطوير قدرات الإنسان الفلسطيني من خلال (تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم) وتحسين القوانين والسياسات من خلال (تحسين السياسات الضريبية على مستوى المحافظة وتطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة والعمل على إيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار وتحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيط تسجيل ومتابعة الإجراءات المرتبطة بالتراخيص وتقليل التكلفة)، كما تضم هذه الاستراتيجيات تطوير بعض القطاعات الاقتصادية في المحافظة والتي تضم (تطوير القطاع الصناعي والسياحي والزراعي وتطوير التجارة الداخلية وإنشاء مستشفيات متخصصة) إضافة إلى تبني استراتيجيات داعمة لهذه القطاعات من خلال (تحسين البنية التحتية وتعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة، ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى) ويتفق البعض من هذه النتائج مع نتائج دراسة [الصوراني، 2011؛ عبدالعال، 2010].

6.3.7 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في خفض نسبة التضخم في المحافظة:

ويعرف التضخم بأنه الارتفاع المستمر والمؤثر في الأسعار والذي يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية للأفراد وانخفاض القيمة الحقيقية للرواتب والأجور والتي تكون نتيجة لزيادة الإنفاق الحكومي وانخفاض الإنتاج المحلي وكذلك زيادة الاستيراد من الخارج خاصة الكماليات، ويوضح الجدول التالي طبيعة العلاقة بين إدراك مسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في خفض نسبة التضخم وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة والتي يمكن تبنيها كاستراتيجيات تسهم في خفض نسبة التضخم في محافظة بيت لحم وذلك من وجهة نظر مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم:

جدول (6.41) العلاقة بين أهمية التخطيط الاستراتيجي في خفض نسبة التضخم وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة:

تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.	الاستثمار في نوعية التعليم.	تحسين إجراءات الأعمال.	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي .	الاستثمار في البنية التحتية.
يسهم في خفض نسبة التضخم .	0.162	0.227*	0.229*	0.188	0.140
	0.095	0.019	0.017	0.053	0.150
إيجاد بيئة قانونية مناسبة.	تطوير القطاع السياحي .	الاستثمار في القطاع الزراعي.	الاستثمار في قطاع البناء .	تطوير قطاع التجارة الداخلية.	الاستثمار في القطاع الصناعي
يسهم في خفض نسبة التضخم .	0.105	0.142	0.060	0.123	0.137
	0.284	0.144	0.540	0.206	0.160
إنشاء مستشفيات متخصصة في الأمراض الخطيرة	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة.	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية	
يسهم في خفض نسبة التضخم .	0.216*	0.087	0.168	0.137	0.097
	0.025	0.373	0.084	0.161	0.321

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في خفض نسبة التضخم من خلال تبني العديد من القضايا الإستراتيجية المطروحة المتعلقة بالاستثمار في التعليم و تحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها وتحسين

السياسات الضريبية على المستوى المحلي وإنشاء مستشفيات متخصصة وذلك بمستوى دلالة أقل من 0.05، في حين يعتقد مسؤولو مؤسسات المحافظة ان تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة وتطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة وتطوير التجارة الداخلية كلها قضايا مؤثرة نسبياً في خفض نسبة التضخم في المحافظة، وذلك من خلال المساهمة في تقديم الحوافز وتشجيع إنشاء الشركات وتبسيط الإجراءات اللازمة لذلك ورفدها بالكفاءات المؤهلة بهدف تشجيع الإنتاجية وزيادتها وتطوير الصناعات والمنتجات المحلية للاستغناء عن البضائع المستوردة وتقليل حدة التضخم التي يكون جزء كبير منها مستورداً مع هذه البضائع، هذا بالإضافة إلى تطوير التجارة الداخلية وانتهاج سياسات تجارية تقوم على أساس زيادة كمية البيع وتخفيض الأسعار ومنع الاحتكار وتشجيع المنافسة السعرية.

ويبين الجدول السابق وجود العديد من القضايا الإستراتيجية التي ليس لها تأثير في خفض نسبة التضخم في محافظة بيت لحم، حيث يرى مدراء ومسؤولو مؤسسات المحافظة أن تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي ودعم إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار وتشجيع الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة والاستثمار في البنية التحتية والاستثمار في قطاع البناء وتطوير القطاع الصناعي والسياحي والزراعي ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى وتحسين السياسات النقدية على مستوى المحافظة ليس له دور فعال في خفض نسبة التضخم في محافظة بيت لحم مع أن الأدبيات تؤكد على أن تحديد السياسات النقدية لها دور أساسي في تقليل حدة التضخم ولكن قد يعزى هذه الاختلاف إلى قناعة مسؤولي مؤسسات المحافظة أن فرص التأثير في هذه السياسات تكون ضعيفة على اعتبار أن هذا من صميم عمل سلطة النقد الفلسطينية على مستوى الاقتصاد الكلي ومن الصعب التأثير عليه على المستوى المحلي . ويظهر الجدول التالي العلاقة بين ما يدركه مدراء ومسؤولي المؤسسات من أهمية التخطيط الاستراتيجي في خفض نسبة التضخم وبين معايير قياس الأداء الاقتصادي التي تعكس اهتمام مؤسسات المحافظة بالحد من هذه المشكلة.

جدول (6.42): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في خفض نسبة التضخم.

تقوم المؤسسات ذات العلاقة بتسويق وترويج منتجات المحافظة.	يوجد تطبيق للمواصفات والمقاييس الفلسطينية على البضائع المستوردة للمحافظة.	تقوم المؤسسات المعنية بتنظيم المصالح التجارية والصناعية في المحافظة .	تسعى المؤسسات المعنية بتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات المحلية.	تسعى المؤسسات المعنية بنقل التكنولوجيا إلى مصانع المحافظة.	
125.	188.	133.	036.	088.	يسهم في خفض
200.	052.	173.	714.	369.	نسبة التضخم .

يلاحظ من جدول (6.42) عدم وجود علاقة بين إدراك مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في خفض نسبة التضخم وبين ما تقوم به مؤسساتهم من إجراءات من المفروض أن تسعى من خلالها لدعم المنتجات المحلية بالترويج والتسويق وتعزيز ميزتها التنافسية وتقنين عمليات الاستيراد من الخارج وصولاً لخفض نسبة التضخم مع أنها تحاول تطبيق المواصفات الفلسطينية على المستورد .

تشير النتائج إلى أن مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة فعالة يجب انتهاجها من قبل مؤسسات المحافظة للمساهمة في خفض نسبة التضخم في الأسعار، وبالرغم من هذا الإدراك يلاحظ ضعف أداء المؤسسات المعنية في إجراءات تدعيم إنتاج المنتجات المحلية من تسويق وترويج هذه المنتجات وعدم قيام هذه المؤسسات بنقل التكنولوجيا وتحسين وتعزيز الميزة التنافسية لها، ولكي تقوم المؤسسات المعنية بدورها في خفض نسبة التضخم فهذا يستدعي تبني استراتيجيات جديدة من تطوير قدرات الإنسان الفلسطيني من خلال (تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم) وتحسين القوانين والسياسات من خلال (تحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها وتحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي وتطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة)، كما تضم هذه الاستراتيجيات تطوير بعض القطاعات الاقتصادية في المحافظة والتي تضم (تطوير قطاع التجارة الداخلية وإنشاء مستشفيات متخصصة) ويتفق العديد من هذه النتائج مع دراسة [الصوراني، 2011؛ محمود، 2013].

6.3.8 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية :

ويقصد بدعم إنتاج المنتجات المحلية العمل على تعزيز تنافسية هذه المنتجات من خلال القيام بعمليات التحسين الشامل التي قد تؤثر على العملية الإنتاجية وتحسين الجودة لتصبح قادرة على منافسة المنتجات الأجنبية التي تغرق أسواقنا، وبالتالي زيادة حصتها السوقية في الأسواق المحلية وهذا يتطلب وضع خطط تسويقية للترويج لهذه المنتجات.

ويبين الجدول التالي الترابط بين فهم وإدراك مسؤولي المؤسسات لأهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة والتي يمكن تبنيها كاستراتيجيات تسهم في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية في محافظة بيت لحم وذلك من وجهة نظر مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم:

جدول (6.43) العلاقة بين أهمية التخطيط في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة:

تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.	الاستثمار في نوعية التعليم.	تحسين إجراءات الأعمال.	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي.	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي.	الاستثمار في البنية التحتية .	يسهم في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.
.233*	.228*	.107	.114	-.023-	.197*	
إيجاد بيئة قانونية مناسبة.	تطوير القطاع السياحي .	الاستثمار في القطاع الزراعي.	الاستثمار في قطاع البناء .	تطوير قطاع التجارة الداخلية.	الاستثمار في القطاع الصناعي.	يسهم في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.
.170	.234*	.053	-.059-	.035	.233*	
إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.	.081	.015	.587	.544	.721	.016
إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.	.051	.016	.208	.606	.062	.189
إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.	.189	.232*	.123	.050	.181	.051
إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.	.051	.016	.208	.606	.062	.181
إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.	.051	.016	.208	.606	.062	.181

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في دعم وإنتاج وتسويق المنتجات المحلية من خلال تبني العديد من القضايا الإستراتيجية المطروحة المتعلقة بتطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم وذلك من خلال تطوير قدرات الأيدي العاملة في المصانع المحلية في مختلف المجالات التقنية والتكنولوجية والإدارية والتسويقية وتحسين جودة التعليم الذي يركز على حاجة السوق وبالتالي المساهمة في دعم المصانع بالكوادر الفنية التي تسهم في زيادة الإنتاجية والتوسع في هذه المنتجات. وتؤكد البيانات على أهمية تطوير القطاع الصناعي وتعزيز حصة المنتجات المحلية وإقامة الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في دعم وإنتاج المنتجات المحلية، حيث يعتبر القطاع الصناعي هو العمود الفقري لإنتاج هذه المنتجات لذا فإن السعي لتطويره بنقل التكنولوجيا إليه واعتماد معايير الجودة والمواصفات الفلسطينية على الإنتاج وتشجيع الترابط بين مختلف الصناعات المرتبطة يجعل من هذه المنتجات منافساً قوياً للبضائع المستوردة، هذا بالإضافة إلى تغيير ثقافة

المستهلك تجاه المنتجات المحلية وتفضيلها على المنتجات الأجنبية الأخرى وبالتالي زيادة حصتها السوقية في الأسواق المحلية، وقد تطرقت البيانات إلى أهمية تطوير القطاع السياحي والاستثمار في البنية التحتية في دعم المنتجات المحلية، حيث تسهم السياحة ومن خلال مكانة بيت لحم الدولية في الترويج والتسويق للمنتجات المحلية إقليمياً ودولياً بما يسهم في تصدير هذه المنتجات إلى مختلف أنحاء العالم وبالتالي زيادة الإنتاج المحلي، أما الاستثمار في البنية التحتية فيسهم في زيادة الطلب والاستهلاك على المواد اللازمة لتأهيل شبكات الطرق والمياه والمجاري والكهرباء وبالتالي ارتفاع الطلب على المنتجات المحلية التي تعتبر مدخلات لهذه المشاريع، هذا بالإضافة إلى دور البنية التحتية في تحفيز المستثمرين على زيادة الاستثمار في المحافظة وفتح مشاريع إنتاجية جديدة وتطوير ما هو موجود.

ويبين جدول (6.43) وجود العديد من القضايا الإستراتيجية التي لا تؤثر في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية، حيث يرى مسؤولو مؤسسات بيت لحم أن تحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها وتحسين السياسات الضريبية والنقدية على مستوى المحافظة ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ليس لها دور فعال في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية في محافظة بيت لحم، كما أكد مسؤولو مؤسسات المحافظة على عدم تأثير الاستثمار في قطاع البناء وتطوير التجارة الداخلية والاستثمار في القطاع الزراعي على دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية، وقد يعزى ذلك إلى ميول مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم لتنفيذ القضايا الإستراتيجية ذات الأمد القصير التي ترى نتائجها خلال فترات قصيرة وليس إلى وقت طويل لكي تصبح واقعاً على الأرض فمثلاً قد يرى البعض أن تحسين السياسات الضريبية وإجراءات الأعمال قد تستغرق سنوات لكي تتغير وبالتالي عدم مساهمتها في العمليات الإنتاجية .

ويظهر الجدول (6.44) العلاقة بين مدى إدراك مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم وإنتاج وتسويق المنتجات المحلية وبين معايير قياس الأداء الاقتصادي التي تعكس اهتمام مؤسسات المحافظة بالقيام بما هو مطلوب منها في إطار دعم وتسويق وإنتاج هذه المنتجات .

جدول (6.44): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي		يوجد متابعة ومراقبة	تتمتع أسواق	يوجد تنظيم	تقوم المؤسسات	تقوم المؤسسات
لأسواق المحافظة باستمرار.		المحافظة بالحماية من تهريب البضائع الإسرائيلية.	للأسواق التجارية في المحافظة .	ذات العلاقة بتسويق وترويج منتجات المحافظة.	المعنية بتنظيم المصالح الصناعية في المحافظة.	المعنية بتنظيم المصالح الصناعية في المحافظة.
يسهم في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.	معامل ارتباط بيرسون	-0.030	-0.041	-0.007	-0.061	-0.088
الدلالة	الدلالة	.758	.679	.946	.531	.368
يوجد تطبيق للمواصفات والمقاييس الفلسطينية على البضائع المستوردة للمحافظة.		تقوم المؤسسات المعنية بتنفيذ قوانين تعزيز بيئة الأعمال.	تسعى المؤسسات المعنية بتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات المحلية.	تسعى المؤسسات المعنية بنقل التكنولوجيا إلى مصانع المحافظة.		
يسهم في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.	معامل ارتباط بيرسون	-0.109	.009	.005	-0.047	
الدلالة	الدلالة	.265	.923	.956	.631	

يلاحظ من جدول (6.44) انه لا يوجد علاقة بين إدراك مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية وبين ما تقوم به مؤسساتهم من إجراءات لتدعيم وتسويق إنتاج المنتجات المحلية من تسويق وترويج هذه المنتجات ومراقبة الأسواق وحمايتها من البضائع الإسرائيلية وتنظيم المصالح التجارية والصناعية في المحافظة.

كما يبين جدول (6.44) عدم وجود علاقة بين إدراك مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية وبين ما تقوم به مؤسساتهم من إجراءات لتدعيم وتسويق إنتاج المنتجات المحلية من نقل التكنولوجيا وتحسين وتعزيز الميزة التنافسية لها، وما تقوم به هذه المؤسسات من تطبيق للمواصفات والمقاييس الفلسطينية على البضائع المستوردة وتنفيذ قوانين الحماية المرتبطة بحظر منتجات المستوطنات وغيرها. وفي ذلك إشارة واضحة للتناقض بين الجانب النظري والعملي حيث أن مسؤولي هذه المؤسسات يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم وإنتاج المنتجات المحلية ولكن هذا الفهم يبدو أنه لا ينعكس على أداء مؤسساتهم نحو التطوير والترويج والتسويق لهذه المنتجات ودعمها وحمايتها.

تشير النتائج إلى أن مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم على دراية بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري فعّال يمكن أن يسهم في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية، وبالرغم من ذلك يلاحظ ضعف أداء المؤسسات المعنية في إجراءات تدعيم وتسويق إنتاج المنتجات المحلية

من تسويق وترويج هذه المنتجات ومراقبة الأسواق وحمايتها من البضائع الإسرائيلية وتنظيم المصالح التجارية والصناعية في المحافظة، إضافة إلى عدم قيام هذه المؤسسات بنقل التكنولوجيا وتحسين وتعزيز الميزة التنافسية لها وتطبيق المواصفات والمقاييس الفلسطينية على البضائع المستوردة وتنفيذ قوانين الحماية المرتبطة بحظر منتجات المستوطنات وغيرها، ولكي تقوم المؤسسات المعنية بدورها في دعم وإنتاج وتسويق المنتجات المحلية فهذا يستدعي تبني استراتيجيات جديدة من تطوير قدرات الإنسان الفلسطيني من خلال (تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم) كما تضم هذه الاستراتيجيات تطوير بعض القطاعات الاقتصادية في المحافظة والتي تضم (تطوير القطاع الصناعي والسياحي وإنشاء مستشفيات متخصصة) إضافة إلى تبني استراتيجيات داعمة لهذه القطاعات من خلال (الاستثمار في البنية التحتية وتعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وإقامة الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة) وهذه النتائج تتفق مع دراسة [ماس، 2005؛ الصوراني، 2011؛ Porter, 2003].

6.3.9 أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل القطاع الخاص :

يبين جدول (5.7) مدى وعي مدراء مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات الاستثمار وإيجاد بيئة استثمارية مشجعة بمعدل (4.25، 4.32) على التوالي، ويوضح الجدول التالي طبيعة العلاقة بين هذا الوعي وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة والتي يمكن تبنيها كاستراتيجيات تسهم في إيجاد بيئة أعمال استثمارية مشجعة في محافظة بيت لحم وذلك من وجهة نظر مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم:

جدول (6.45) العلاقة بين أهمية التخطيط الاستراتيجي في إيجاد بيئة استثمارية وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة:

تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.	الاستثمار في نوعية التعليم.	تحسين إجراءات الأعمال.	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي .	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي .	الاستثمار في البنية التحتية.	
.435**	.225*	.338**	.314**	.201*	.337**	يسهم في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل القطاع الخاص.
.000	.020	.000	.001	.038	.000	
إيجاد بيئة قانونية مناسبة.	تطوير القطاع السياحي .	الاستثمار في القطاع الزراعي.	الاستثمار في قطاع البناء .	تطوير قطاع التجارة الداخلية.	الاستثمار في القطاع الصناعي .	

						يسهم في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل القطاع الخاص.
.256**	.423**	.310**	.277**	.381**	.437**	
.008	.000	.001	.004	.000	.000	
تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.	إنشاء مستشفيات متخصصة في الأمراض الخطيرة		
.344**	.395**	.306**	.468**	.279**		يسهم في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل القطاع الخاص.
.000	.000	.001	.000	.004		

يظهر الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين أهمية التخطيط الاستراتيجي في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة وبين القضايا الإستراتيجية الإجرائية المرتبطة بتطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة وتحسين السياسات الضريبية على مستوى المحافظة وتحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها وتطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع والسلع المستوردة وإيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار، كما يؤكد مدراء ومسؤولو المؤسسات على أهمية الاستثمار في البنية التحتية وتطوير القطاع السياحي والزراعي والصناعي وقطاع التجارة الداخلية وقطاع البناء وإنشاء مستشفيات متخصصة في المساهمة في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة، كما يجمع المسؤولون على أهمية تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى لدورها الكبير في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة، كما يبين الجدول أعلاه وجود علاقة بين أهمية التخطيط الاستراتيجي والقضايا الإستراتيجية المرتبطة بتحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي والاستثمار في التعليم، وفي ذلك دلالة على أن كل هذه القضايا إذا تم تبنيها والتخطيط لها استراتيجياً فإنها تسهم في إيجاد بيئة استثمارية محفزة لعمل القطاع الخاص المحلي والأجنبي على حدٍ سواء وبالتالي إيجاد بيئة أعمال قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية.

يوضح الجدول (6.46) العلاقة بين مدى إدراك مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية التخطيط الاستراتيجي والقضايا الإستراتيجية التي تسهم في تحديد أولويات الاستثمار للنهوض بالواقع الاقتصادي في المحافظة وتعزيز بيئة أعمالها .

جدول (6.46): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات الاستثمار.

تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.	الاستثمار في نوعية التعليم.	تحسين إجراءات الأعمال.	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي.	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي.	الاستثمار في البنية التحتية .	يسهم في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة .
.358**	.258**	.217*	.177	.057	.110	
.000	.007	.025	.068	.560	.258	يسهم في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة .
.279**	.214*	.290**	.082	.245*	.341**	
.004	.027	.002	.400	.011	.000	يسهم في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة .
.135	.264**	.169	.166	.281**	.003	
.164	.006	.081	.087	.003	.003	يسهم في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة .
.164	.006	.081	.087	.003	.003	

تشير البيانات الواردة في جدول (6.46) إلى إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة من خلال تبني العديد من القضايا الإستراتيجية المطروحة المتعلقة بتطوير رأس المال البشري والاستثمار في التعليم وإيجاد بيئة قانونية مناسبة وتحسين السياسات الضريبية وتحسين إجراءات الأعمال والعمل على تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين مختلف القطاعات الاقتصادية.

كما يوضح الجدول السابق إجماع مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة من خلال الاستثمار في القطاع الصناعي والزراعي وتطوير قطاع السياحة وقطاع التجارة الداخلية .
ويظهر جدول (6.47) التالي العلاقة بين مدى إدراك المبحوثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة من جهة وتحديد الأولويات من جهة أخرى وبين معايير قياس الأداء الاقتصادي التي تعكس اهتمام مؤسسات المحافظة بالعمل على تشجيع الاستثمار وإيجاد بيئة مشجعة لذلك .

جدول (6.47): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة .

أهمية التخطيط الاستراتيجي	يسهم في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة .	يوجد أمن واستقرار في المحافظة .	تتعاون مؤسساتكم مع المستثمرين الأجانب لتطوير المحافظة.	هناك متابعة حثيثة لانجاز المنطقة الصناعية في المحافظة.	هناك تسهيل في إجراءات تسجيل وترخيص الشركات.
معامل ارتباط بيرسون	0.485**	0.129	0.101	0.144	-0.010
الدلالة	0.000	0.185	0.300	0.138	0.922
معامل ارتباط بيرسون	1	0.155	0.351**	0.175	0.033
الدلالة		0.111	0.000	0.071	0.740
تقوم المؤسسات المعنية بتنفيذ قوانين تعزيز بيئة الأعمال	تقوم المؤسسات المعنية بالبت في قضايا مكافحة الجريمة الاقتصادية .	يوجد متابعة لكافة المنازعات الحقوقية المرتبطة بالملكية ، الشيكات ، الأراضي،العقارات.. الخ	هناك فصل في كافة الطعون ضد القرارات الصادرة عن السلطة التنفيذية و المجالس البلدية والمحلية.	يوجد متابعة لقضايا أصحاب المصالح المتعلقة بالضرائب، والجمارك، والاستيراد والتصدير والقوانين والأنظمة مع الجهات المختصة .	
معامل ارتباط بيرسون	0.042	-0.057-	-0.005-	-0.104-	0.097
الدلالة	0.669	0.561	0.962	0.285	0.320

-0.008	.082	.006	.150	.141	معامل ارتباط بيرسون	يسهم في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة .
.934	.398	.952	.122	.147	الدلالة	
	تسعى المؤسسات المعنية إلى تحسين الوضع التكنولوجي و تطوره.	تسعى المؤسسات المعنية بنقل التكنولوجيا إلى مصانع المحافظة.	تساهم المؤسسات المعنية بالتأثير في استصدار قوانين وسياسات لتعزيز بيئة الأعمال	تقوم المؤسسات المعنية بتقديم الدراسات الاقتصادية عن المحافظة للجهات المعنية.		
	.116	.032	.083	- .142	معامل ارتباط بيرسون	يسهم في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل القطاع الخاص.
	.238	.742	.395	.145	الدلالة	
	.218*	.078	.171	.054	معامل ارتباط بيرسون	يسهم في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة .
	.025	.425	.078	.578	الدلالة	

يلاحظ من جدول (6.47) وجود علاقة قوية بين نظرة المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات الاستثمار ونظرتهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة. ويستدل من الجدول السابق عدم وجود علاقة بين مستوى إدراك مسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات الاستثمار وإيجاد بيئة استثمارية مشجعة وبين ما تقوم به هذه المؤسسات من وسائل لتحفيز وتشجيع الاستثمار في المحافظة والتي تتضمن الحفاظ على الأمن والاستقرار والتعاون مع المستثمرين الأجانب وانجاز العمل بالمنطقة الصناعية وتسهيل إجراءات ترخيص الشركات، في حين أنه يوجد علاقة بين مستوى إدراك مسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات الاستثمار وما تقوم به المؤسسات من التعاون مع المستثمرين الأجانب وما تقوم به المؤسسات من تحسين للوضع التكنولوجي فيها.

يلاحظ من جدول (6.47) عدم وجود علاقة بين مستوى إدراك مسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات الاستثمار وإيجاد بيئة استثمارية مشجعة وبين ما تقوم به هذه المؤسسات من تنفيذ قوانين تعزيز بيئة الأعمال ومتابعة قضايا كافة المنازعات الحقوقية والجرائم الاقتصادية والبت فيها ومتابعة قضايا أصحاب المصالح المتعلقة بالضرائب، والجمارك، والاستيراد

والتصدير والقوانين والأنظمة مع الجهات المختصة التي من شأنها المساهمة في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل المستثمرين المحليين والأجانب.

ويوضح جدول (6.47) عدم وجود علاقة بين مستوى إدراك مسؤولي مؤسسات المحافظة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات الاستثمار وإيجاد بيئة استثمارية مشجعة وبين ما تقوم به مؤسساتهم من تقديم الدراسات الاقتصادية عن الواقع الاقتصادي للمحافظة للجهات المعنية والتأثير في إصدار قوانين وسياسات لتعزيز بيئة الأعمال، إضافة إلى عدم وجود علاقة بين مستوى هذا الإدراك لأهمية التخطيط وما تقوم به مؤسسات المحافظة من تحسين ونقل التكنولوجيا إلى مصانع المحافظة. تشير النتائج إلى أن مدراء ومسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم يرون أن التخطيط الاستراتيجي هو أداة فعالة يمكن أن تستخدمه مؤسسات المحافظة للمساهمة في تحديد أولويات الاستثمار وإيجاد بيئة استثمارية مشجعة، وبالرغم من هذا الإدراك يلاحظ ضعف أداء المؤسسات المعنية في إيجاد بيئة استثمارية مناسبة لعمل القطاع الخاص من الحفاظ على الأمن والاستقرار والتعاون مع المستثمرين الأجانب وانجاز العمل بالمنطقة الصناعية وتسهيل إجراءات ترخيص الشركات، ومتابعة قضايا كافة المنازعات الحقوقية والجرائم الاقتصادية والبت فيها ومتابعة قضايا أصحاب المصالح المتعلقة بالضرائب، والجمارك، والاستيراد والتصدير والقوانين والأنظمة مع الجهات المختصة التي من شأنها المساهمة في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل المستثمرين المحليين والأجانب.

كما يلاحظ ضعف دور المؤسسات المعنية في تقديم الدراسات الاقتصادية عن الواقع الاقتصادي للمحافظة للجهات المعنية والتأثير في إصدار قوانين وسياسات لتعزيز بيئة الأعمال، إضافة إلى ضعفها في تحسين ونقل التكنولوجيا إلى مصانع المحافظة.

ولكي تقوم المؤسسات المعنية بدورها في المساهمة في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل القطاع الخاص و محفزة للمستثمرين المحليين والأجانب فهذا يستدعي تبني استراتيجيات جديدة من تطوير قدرات الإنسان الفلسطيني من خلال (تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم) وتحسين القوانين والسياسات من خلال (تحسين إجراءات ممارسة الأعمال وتبسيطها وتحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي، وتطبيق المواصفات الفلسطينية على السلع المستوردة وإيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار)، كما تضم هذه الاستراتيجيات تطوير بعض القطاعات الاقتصادية في المحافظة والتي تضم (تطوير القطاع السياحي والزراعي والصناعي وقطاع التجارة الداخلية وقطاع البناء وإنشاء مستشفيات متخصصة) إضافة إلى تبني استراتيجيات داعمة لهذه القطاعات من خلال (الاستثمار في البنية التحتية وتعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة ودعم إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة المدى)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة [شقورة، 2010؛ البنك الدولي، 2012؛ سميرات، 2011؛ Porter، 2003؛ Swinburn، 2007؛ Zdravko، 2007؛ Porter، 2011].

ولكي تقوم المؤسسات المعنية بدورها في المساهمة في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة فهذا يستدعي تبني استراتيجيات جديدة من تطوير قدرات الإنسان الفلسطيني من خلال (تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة والاستثمار في التعليم) وتحسين القوانين والسياسات من خلال (تحسين إجراءات الأعمال وإيجاد بيئة قانونية محفزة للاستثمار)، كما تضم هذه الاستراتيجيات تطوير بعض القطاعات الاقتصادية في المحافظة والتي تضم (تطوير القطاع السياحي وقطاع التجارة الداخلية والاستثمار في القطاع الصناعي والزراعي) إضافة إلى تبني استراتيجيات داعمة لهذه القطاعات من خلال (تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة).

7. تصور مستقبلي لعملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى وضع تصور لآفاق التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم، معتمداً على ما تم طرحه من تحليل تشخيصي لواقع الاقتصاد في المحافظة بكل قطاعاته الاقتصادية ونتائج التحليل البيئي لهذه القطاعات (SWOT Analysis)، وذلك في محاولة استكشافية لوضع خطة تنمية توضح مجالات التدخل الاستراتيجي للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة والانتقال بالمحافظة من واقعها الحالي إلى وضع أفضل منه اقتصادياً يستطيع من خلاله القطاع الخاص بمشاركة القطاع العام والمجتمع المدني إيجاد بيئة أعمال مناسبة توفر فرص عمل للعاطلين عن العمل وتحقق نمو اقتصادي متقدم على المستوى المحلي.

كما يوضح هذا الجزء البرامج والمشاريع المنبثقة عن مجالات التدخل الاستراتيجي والتي تعتبر جوهر عملية التخطيط ومحور الخطة الإستراتيجية والتي تم وضعها بشكل يتلاءم مع ما طرح في الخطة الوطنية الفلسطينية للعام 2013 في المجال الاقتصادي في عدة مجالات منها تطوير قطاع البنية التحتية العامة وتعزيز قدرة المنتجات والخدمات الفلسطينية في الأسواق المحلية والدولية وتطوير القدرات والموارد المحلية وخلق البيئة المواتية لجذب الاستثمارات، وذلك ضمن خطة تنفيذية توضح دور الجهات الشريكة المكلفة بتنفيذ هذه المشاريع وفق الأولوية القصوى حسب ما يراه أصحاب المصالح من مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة من مختلف القطاعات، كما يبين هذا الجزء آلية متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية والتي تتم وفق معايير ومؤشرات يتم من خلالها قياس الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف ووضع إجراءات تصحيحية في حال كان هناك انحرافات عن المخطط له [وزارة التخطيط الفلسطينية، 2011].

وفيما يلي عرض لأبرز الخطوط التي تتضمنها مراحل التخطيط الإستراتيجي والتي من الممكن تطبيقها والاعتماد عليها للمساهمة في تعزيز بيئة الأعمال والنهوض بالواقع الاقتصادي للمحافظة :

7.1 التخطيط لعملية التخطيط:

تعاني مؤسسات محافظة بيت لحم من بيئة متغيرة أثرت على واقعها الاقتصادي مخلفة الكثير من الإشكاليات الاقتصادية والاجتماعية التي تلقي بظلالها على كل مكونات المجتمع، ولكي تتمكن المحافظة من النهوض من كبوتها والسير قدماً نحو تعزيز بيئة أعمال هذه المؤسسات فهي بحاجة إلى

تضافر جهود شركاء العملية التنموية الثلاث من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني على أسس واضحة يبين فيها دور كل منهم في المساهمة في عملية التخطيط الهادفة لتحقيق ذلك .

وكما أشارت نتائج الدراسة فإن مكتب محافظة بيت لحم تعتبر الجهة التي من المفروض أن تقود عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة، ولعل هذا الإدراك من قبل مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة جاء نتيجة لمعرفتهم بشخصيتها الاعتبارية التي تمثل من خلالها الرئاسة الفلسطينية وأعلى هرم السلطة على مستوى المحافظة ككل ومن خلال رئاستها للمجلس التنفيذي في المحافظة الذي يضم في عضويته كل مؤسسات القطاع العام والعديد من المؤسسات شبه الحكومية وغير الحكومية، إضافة إلى رئاستها للمجلس الاستشاري غير المفعّل والذي من المفترض أن يضم في عضويته ممثلي القطاع الخاص والمجتمع المدني والجامعات وأعضاء التشريعي، إضافة إلى رئاستها للعديد من اللجان الفاعلة على مستوى المحافظة.

وانطلاقاً من هذه المسؤولية الملقاة على عاتق المحافظة فهي مطالبة بالبداية بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال إعطاء الصفة القانونية لعملية التخطيط الاستراتيجي وتبنيها، ثم العمل على تحديد قائمة الجهات والأشخاص والمؤسسات المتوقع تأثيرهم أو تأثرهم على بيئة الأعمال والتي تضم كافة المؤسسات العاملة في كافة القطاعات الاقتصادية، ومؤسسات القطاع العام، إضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني من نقابات وجمعيات واتحادات ومؤسسات تعليمية وبحثية وغيرها.

كما يناط بمكتب المحافظة العمل على تفعيل المجلس الاستشاري في المحافظة كمجلس ينضوي تحت مظلته كل شركاء العملية التنموية من أصحاب الاختصاص والكفاءة كممثلين عن فعاليات وشرائح وقطاعات المحافظة التي تمثل أصحاب المصالح من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والمؤسسات التعليمية بالشراكة مع المنظمات الدولية والتي أظهرت الدراسة مدى جاهزيتها للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي اللازمة لتعزيز بيئة الأعمال ويقترح أن يضم (رئيس الغرفة التجارية وممثلي الاتحادات الصناعية والزراعية والسياحية وممثلي البنوك والشركات الكبرى في المحافظة، إضافة إلى رؤساء المجالس البلدية وممثلي الجمعيات الخيرية وممثلي الجامعات الثلاث وممثلي النقابات المهنية والعمالية وأعضاء التشريعي في بيت لحم) على أن لا يزيد عدد أعضاء المجلس الاستشاري على 25 عضواً¹، و يوكل الى المجلس الاستشاري مهمة متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي وتسهيل العقبات التي قد تعترضها، وتفعيل العلاقات بين المؤسسات لخدمة المصلحة العامة، والاطلاع على الموازنة التطويرية للمحافظة قبل إقرارها من المجلس التنفيذي [وزارة العدل، 1997].

¹ يحق للمحافظ تغيير الأعضاء كل 3 سنوات إن رغب بذلك ، كما يجوز فصل العضو من المجلس إذا تغيب ثلاث جلسات متتالية بدون عذر مقبول [وزارة العدل، 1997].

كما يتطلب من المحافظة في ظل هذه المسؤولية التخطيطية أن تقوم بتشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع الغرفة التجارية¹ وذلك من أشخاص ذوي كفاءة ومختصين ماليين وحقوقيين ونقائيين وجهات متخصصة على أن لا يزيد عددهم عن 13 عضواً [البنك الدولي، 2001].
ويوكل لفريق التخطيط الاستراتيجي المهام التالية:

1. متابعة إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية لتعزيز بيئة أعمال المحافظة .
 2. تشكيل لجان قطاعية متخصصة في كل مجالات تعزيز بيئة الأعمال بالتنسيق مع المجلس الاستشاري في المحافظة.
 3. تقديم الدعم الفني واللوجستي لفريق العمل القطاعية والفرعية .
 4. تحديد الأولويات الإستراتيجية بالتنسيق والتشاور مع اللجان القطاعية والمجلس الاستشاري .
- وتشكل اللجان القطاعية من متخصصين أكفاء من مختلف القطاعات الاقتصادية والقطاعات المؤثرة على تعزيز بيئة الأعمال من شركاء التنمية من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في إطار تشاركي، ويقترح أن تغطي هذه اللجان مجالات (السياحة، الزراعة، الصناعة، التجارة ، التعليم، الصحة، البنية التحتية، لجنة تشجيع الاستثمار، البناء، الحكم والإدارة، القانون) بحيث يرأس هذه اللجان ممثلي هذه القطاعات في المجلس الاستشاري من مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة ويفضل أن يكونوا ممن تتراوح أعمارهم بين (31-40) عاماً ولديهم خبرة عملية في مؤسساتهم الحالية (11-15) عاماً ويحملون شهادات عليا وذلك لتميزهم وقدرتهم على القيام بأعباء عملية التخطيط الاستراتيجي من تحليل بيئي وصياغة إستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها وتقييمها كما كان واضحاً من نتائج الدراسة، كما يتمحور عمل كل لجنة ضمن المحاور التالية :

1. حصر احتياج القطاع الذي تعمل فيه بالتنسيق مع اللجان الفرعية.
 2. تحديد أولويات القطاع الذي تعمل فيه بالتنسيق مع اللجان الفرعية .
 3. تقديم مقترحات لفريق التخطيط الاستراتيجي .
- وفي ظل انتشار محافظة بيت لحم جغرافياً وتوزيعها على أكثر من أربعين تجمعاً، وللمساهمة في إمكانية نجاح التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال يفضل تشكيل لجان مساندة فرعية للعمل في هذه المناطق في كافة مجالات عمل اللجان القطاعية وذلك لتخفيف العبء عن اللجان القطاعية وتسريع العمل والتي يوكل إليها المهام التالية :

1. حصر احتياج القطاع الذي تعمل فيه بالتنسيق مع اللجان القطاعية والهيئات المحلية في كل منطقة.
2. عقد جلسات حوار مع المجتمع المدني لمناقشة الأولويات المحلية .

¹ تعتبر الغرفة التجارية الخيار الثاني في قيادة عملية التخطيط حسب ما أفادت به نتائج الدراسة.

3. تحديد أولويات القطاع الذي تعمل فيه كل في منطقتيه بالتنسيق مع اللجان القطاعية .

4. تقديم مقترحات لفريق التخطيط الاستراتيجي واللجان القطاعية

كما تجدر الإشارة إلى إمكانية الاستفادة من بعض التجارب المحلية للمحافظات الفلسطينية في مجال التخطيط التنموي، فمحافظة الخليل على سبيل المثال تقوم بجهود مميزة في هذا الإطار حيث شكلت أكثر من 20 مجلساً ولجنة منها 11 لجنة قطاعية بعضوية أكثر من خمسين عضواً في اللجنة بمشاركة أكثر من 1200 شخص في مختلف القطاعات، إضافة إلى المجلس الاستشاري والمجلس الاقتصادي برئاسة محافظ الخليل¹.

وعلى الرغم من كل ذلك نلاحظ أن محافظة الخليل بمؤسساتها تفتقد للشراكة التنموية الحقيقية وذلك لعدة أسباب منها :

1. عدم نضوج فكرة المجلس الاقتصادي عند جميع الشركاء .

2. كثرة عدد الأعضاء في هذه اللجان .

3. عدم تضمين معظم اللجان بمتخصصين مهنيين كل حسب مجاله .

4. عدم وجود جسم واحد لتمثيل مؤسسات القطاع الخاص حيث يوجد ثلاث غرف تجارية والعديد من الاتحادات الصناعية .

5. التنافسية بين مؤسسات المحافظة الكبرى أكثر منها شراكة².

ولكن تجربة محافظة رام الله تختلف نسبياً عن محافظة الخليل فهناك يوجد خطط إستراتيجية مبعثرة خاصة بمؤسسات رام الله بدون خطة تنموية عامة تجمع كل هذه الجهود المبعثرة ، إضافة إلى افتقاد مؤسسات المحافظة إلى الشراكة الحقيقية إلا في بعض القضايا، ولعل طبيعة محافظة رام الله تختلف عن بقية المحافظات حيث المركز الرئيسي لوزارات الدولة هناك وهذا يلقي بظلاله على مكتب محافظة رام الله بحيث تقوم كل وزارة بتنفيذ مشاريعها دون التنسيق المطلوب مع بقية المؤسسات بما فيها مكتب المحافظ وهذا يؤدي إلى التنافس بينها على بعض المشاريع، وما زاد الطين بلةً في محافظة رام الله هو غياب دور المجلس التنسيقي للقطاع الخاص الذي من المفروض أن يتولى مسؤولية الدفاع عن حقوق هذا القطاع الحيوي ويوحد جهودهم³.

¹ مقابلة مع عطوفة محافظ الخليل كامل حميد و نائبه المهندس مروان سلطان بتاريخ 27-3-2013.

² مقابلة مع جواد الحريايي ، المدير التنفيذي لغرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل بتاريخ 1-4-2013 ، ومقابلة مع د.داود الزعتري رئيس بلدية الخليل بوجود أعضاء من المجلس البلدي والأخ علام الأشهب رئيس قسم التخطيط في البلدية بتاريخ 27-3-2013.

³ مقابلة مع السيد معين عسوي، مدير عام محافظة رام الله ، ومقابلة مع المهندسة تالا بدير مسؤولة المشاريع في محافظة رام الله ، ومقابلة مع السيد عماد الجلال ، مدير وحدة تطوير القطاع الخاص بوزارة الاقتصاد الوطني بتاريخ 9-4-2013.

7.2 مرحلة التحليل:

استناداً إلى ما تم عرضه في الفصول السابقة من الدراسة حول واقع المحافظة الاقتصادي والذي تم رصده من خلال استعراض واقع مختلف القطاعات الاقتصادية والتي شملت (القطاع السياحي والزراعي والصناعي والصحي والتعليمي والإنشائي والتجاري) قد تم اقتراح استراتيجيات مستقبلية اعتماداً على المزايا ونقاط القوة التي تتميز بها هذه القطاعات والتحديات ونقاط الضعف التي تعاني منها هذه القطاعات¹.

يأتي هذا التحليل في إطار هذه الدراسة الاستكشافية كموجه لفريق التخطيط الاستراتيجي واللجان القطاعية نحو أبرز التهديدات والفرص التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية التحليل البيئي من قبل اللجان المختصة.

7.3 مرحلة الإعداد :

تعاني محافظة بيت لحم كغيرها من المحافظات الفلسطينية من الكثير من الإشكاليات الاقتصادية الاجتماعية والتي تؤثر على معظم أرجاء المحافظة والتي جاءت انعكاساً للواقع الاقتصادي المتردي للمحافظة والتي تضم (ارتفاع نسبة الفقر والبطالة والتهريب والتضخم والتهرب الضريبي إضافة إلى ضعف التجارة الداخلية)، وانطلاقاً من هذا الواقع فقد أكد مدراء ومسؤولو مؤسسات المحافظة أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في تخفيف حدة هذه الإشكاليات من خلال إيجاد بيئة مشجعة للقطاع الخاص، ومن هنا يتضح ان الغاية المنشودة من عملية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في العمل على تعزيز بيئة أعمال محافظة بيت لحم بمشاركة أصحاب المصالح من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني.

ولكي تساهم هذه الدراسة الاستكشافية في وضع تصور لكيفية تحسين هذه المؤشرات والتخفيف من آثارها فهذا يتطلب توضيح كيفية التدخل الاستراتيجي من خلال تحديد المجالات التنموية ذات الأولوية وتحديد القضايا الإستراتيجية الأكثر حاجة والتي جاءت انسجاماً مع الهدف العام للدراسة والمتمثل في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة، والتي تم اقتراحها بناءً على المشاكل والمعوقات ونقاط الضعف في مؤسسات وقطاعات المحافظة وبناءً على نقاط التميز والقوة والفرص المتاحة في هذه المؤسسات والقطاعات والتي انسجمت مع الكثير من الدراسات [سالم، 2012؛ سميرات، 2011؛ Capkova,2007 ; Zdravko,2007 ; Porter,a,2011;Porter,b,2011

ويمكن عرض المجالات التنموية ذات الأولوية في أربعة مجموعات كما يلي :

¹ (انظر نتائج الدراسة والفصل الثالث)

1. مجال تطوير القدرات: تأتي أهمية هذا المحور من خلال ما تعانيه مؤسسات وقطاعات المحافظة من قلة توفر الأيدي العاملة الماهرة والمدرية في الكثير من المجالات، ويتضمن هذا المجال الأدوات الإستراتيجية التالية :

1. الاستثمار في نوعية التعليم.

2. تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة .

2. مجال تعزيز البيئة الاستثمارية المشجعة لعمل القطاع الخاص: إن ما يعيق الاستثمار ويقلل من فرص نموه وتوسعه ذلك الضعف في البيئة الاستثمارية في كافة المحاور القانونية والتشريعية والإجرائية والبنى التحتية والمعلوماتية وغيرها، ويمكن تعزيز البيئة الاستثمارية من خلال الأدوات الإستراتيجية التالية :

1. إيجاد بيئة قانونية مناسبة للحفاظ على حقوق المستثمرين.

2. تحسين إجراءات ممارسة الأعمال الخاصة بتأسيس الشركات وترخيصها.

3. تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي.

4. الاستثمار في البنية التحتية .

3. مجال تنويع الهيكل الاقتصادي بتنويع القطاعات الاقتصادية وتظهر أهمية هذا المجال من خلال تنفيذ الأهداف الإستراتيجية التالية:

1. دعم إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

2. تطوير القطاع السياحي.

3. تطوير القطاع الصناعي.

4. الاستثمار في القطاع الزراعي.

5. تطوير التجارة الداخلية.

6. تحسين قطاع الصحة وإنشاء مستشفيات متخصصة في الأمراض الخطيرة.

7. الاستثمار في قطاع البناء.

4. مجال دعم وتسويق المنتجات المحلية في السوق المحلي وبيبرز دور هذا المجال من خلال الأدوات الإستراتيجية التالية:

1. تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.

2. تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة.

3. تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية.

وتوضح المصفوفة التالية الخطة المقترحة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم بشكل يتضمن كل المجالات التنموية والأهداف الإستراتيجية المرتبطة بهذه المجالات والبرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف وفق الأولويات التي أجمع عليها مدراء ومسؤولو مؤسسات محافظة بيت لحم موضعاً فيها الجهات الشريكة في عملية التخطيط الاستراتيجي والتي أظهرت الدراسة مدى جاهزيتها للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي ومجال تدخلها وفق تخصص كل من هذه المؤسسات والدور المتوقع منها.

جدول (7.1): الخطة المقترحة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم :

الأهمية	الجهات المقترحة للمشاركة	البرامج	الأولوية	الأدوات	مجالات التدخل
يسهم في حل مشكلات البطالة والفقر والإغراق وتهريب السلع والتهرب الضريبي والتضخم وتنشيط التجارة الداخلية ¹ .	التربية والتعليم، مديرية العمل، الجامعات المحلية.	التركيز على نوعية التعليم العام والتعليم العالي والتدريب المهني والتقني.	1	الاستثمار في نوعية التعليم	مجالات تطوير القدرات
	الجامعات المحلية، مؤسسات القطاع الخاص.	زيادة التعاون بين الجامعات المحلية والقطاع الخاص لتهيئة الخريجين لدخول سوق العمل بسهولة .			
	وزارة التعليم العالي، مديرية التربية والتعليم، المستثمرين.	الاستثمار في فتح جامعات متخصصة في الجوانب المهنية مثل الطب والهندسة والصيدلة والجانب التقني.			
	التربية والتعليم، الشؤون الاجتماعية، القطاع الخاص.	زيادة عدد المدارس الحكومية لذوي الاحتياجات الخاصة أو تشجيع القطاع الخاص لعمل ذلك بأقساط منخفضة لمساعدة الأسر ذوي الدخل المحدود .			
	مديرية العمل والتربية والتعليم.	زيادة عدد المراكز المهنية والمدارس الصناعية .	5	تطوير رأس المال البشري	
	العمل والتربية والغرفة التجارية والاتحادات الصناعية.	فتح تخصصات مهنية جاذبة للعمالة والتي يحتاجها السوق في مجال صيانة الماكينات الحديثة والتصميم والتغليف والتسويق وغيرها .			
	الغرفة التجارية والاتحادات الصناعية	إرسال بعثات من أبناء المحافظة للخارج للاستفادة من خبرات الدول المتطورة في مجال التدريب الفني المتخصص في مجالات الصيانة والتغليف والتصميم والتسويق وغيره.			

¹ وهذا يتفق مع دراسات [العجلوني، 2010؛ بلول، 2009؛ سعيفان، 2006؛ مركز حقوق المواطن، 2003].

حل مشكلة البطالة والفقر والإغراق وتهريب السلع وتنشيط التجارة الداخلية ودعم المنتجات المحلية	قد يتم إصدار قرارات إدارية من المحافظ للبعوض من القضايا الملحة.	استكمال الإطار القانوني الذي يشمل القضايا الاقتصادية والتجارية والمالية مثل قانون الملكية وقانون تشجيع الاستثمار وقانون مكافحة الإغراق وتنظيم التجارة الداخلية وغيرها ¹ .	7	إيجاد بيئة قانونية مناسبة للحفاظ على حقوق المستثمرين	مجال تعزيز البيئة الاستثمارية المشجعة لعمل القطاع الخاص
	تشكيل جسم ضاغط على التشريعي والحكومة (محافظ، أعضاء تشريعي، قطاع خاص) ² .	تحديث القوانين الاقتصادية الموجودة بشكل يتناسب واحتياج المستثمرين .			
	المحاكم والنيابة والمحافضة والشرطة وأعضاء التشريعي.	تعزيز استقلالية القضاء وشفافية الإجراءات النافذة بخصوص المحاكمات وحل النزاعات			
حل مشكلة الإغراق والتهرب وعمليات التهريب والتضخم وتنشيط التجارة الداخلية ⁽¹⁾	المحافظة، الاقتصاد الوطني، الغرفة التجارية.	تسهيل إجراءات ملكية الشركات وترخيصها من خلال إقامة مركز خدمات واحد لإنجاز المعاملات (One Stop Shop).	9	تحسين إجراءات ممارسة الأعمال.	
	المحافظة، الدوائر الحكومية المعنية. ^(2:لاحظ الصفحة التالية)	تقليل التكاليف اللازمة لإجراءات التسجيل.			
	المحافظ، سلطة النقد، البنوك،	تسهيل الحصول على قروض.			

¹ ففي مجال محاربة الإغراق من خلال قانون اتخذت الولايات المتحدة في بداية التسعينيات 193 إجراء لمكافحة الإغراق بينما كل الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة WTO لم تتخذ سوى 212 إجراء، وفي عام 1997 نفذت الولايات المتحدة 294 إجراء لمكافحة الإغراق بينما تزايد عدد الإجراءات التي اتخذتها باقي الدول الأعضاء في المنظمة إلى 538 إجراء، ولا زالت مصر حتى 2006 لم تنته بعد من تشريع قانون مكافحة الإغراق [عثمان، 2006].

² من المعلوم أن إصدار القوانين أو تحديثها من اختصاص المجلس التشريعي أو الرئاسة فقط ، ولكن على المستوى المحلي ممكن أن يتم تشكيل جسم ضاغط مكون من المحافظ وأعضاء التشريعي من دائرة بيت لحم وممثلي القطاع الخاص للتأثير في استصدار وتحديث القوانين التي تسهم في تنشيط بيئة الأعمال المحلية.

	مؤسسات الإقراض.			
حل مشكلة البطالة والفقر والإغراق والتهرب الضريبي والتهريب والتضخم وتنشيط التجارة الداخلية ⁴ .	الاقتصاد الكلي (وزارة المالية والتشريعي)	إصدار تشريعات ضريبية جديدة تتسم بالوضوح والبساطة وتخفيض المعدلات الضريبية. ³	12	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي
	دوائر الضريبة والمالية في المحافظة بالتنسيق مع وزاراتهم.	رفع كفاءة مؤسسات الضريبة وتزويدهم بالتجهيزات المكتبية والبرامج الحاسوبية اللازمة .		
	المحافظ، الضابطة الجمركية، دوائر الضريبة.	العمل على إيجاد جهاز متخصص لمكافحة قضايا التهرب وتجهيزه بما يلزم ليقوم بعمله على نحو كفاء.		
	الاقتصاد الوطني، الغرفة التجارية، الاتحادات الصناعية، الضابطة الجمركية، لجنة السلامة العامة.	إلزام قطاع الأعمال باستخدام فواتير في جميع عملياته.		
	الاقتصاد الوطني، الغرفة التجارية، الاتحادات الصناعية، الضابطة الجمركية، لجنة السلامة العامة.	إلزام الشركات الموردة (عن طريق المستوردين) بتدوين عبارة أن الفاتورة مطابقة للواقع من حيث الأسعار والكميات والمواصفات [شبكة المحاسبين العرب،2010].		
تخفيف حدة الفقر ومحاربة الإغراق	البلديات، الأشغال، الحكم المحلي، دائرة السير، المجالس	تطوير النقل وشبكة الطرق .	3	الاستثمار في البنية التحتية

¹ [البنك الدولي، 2013; عبد العال،2010].

² قد يتم تخفيض التكاليف عبر مراسلة المحافظ للوزير المعني بذلك.

³ إصدار التشريعات تصدر على مستوى الاقتصاد الكلي أما على المستوى المحلي فلا يمكن التأثير فيها.

⁴ [بلول،2009; سعيان،2006].

عمليات تهريب السلع ودعم المنتجات المحلية ¹ .	المشتركة، المنظمات الدولية.				
	سلطة المياه، الحكم المحلي، البلديات.	تطوير شبكة المياه .			
	الحكم المحلي، شركة الكهرباء.	تطوير شبكة الكهرباء.			
	مجالس الخدمات المشتركة، مصلحة المياه والمجاري والبلديات، المنظمات الدولية.	تطوير شبكة الصرف الصحي .			
	الحكم المحلي، مديرية الاتصالات، شركة الاتصالات وجوال والوطنية	تطوير وتوسيع شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية .			
حل مشكلة البطالة والفقر والإغراق وتهريب السلع وتنشيط التجارة الداخلية ودعم المنتجات المحلية ² .	سلطة النقد، البنوك، شركات الاقراض.	توفير مصادر التمويل بفوائد منخفضة .	2	دعم إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة	مجال تنويع الهيكل الاقتصادي بتنويع القطاعات الاقتصادية
	الغرفة التجارية، الاتحادات الصناعية، الجامعات ومراكز التدريب، المنظمات الدولية.	تقديم الدعم الفني والتقني لهذه المشاريع .			
	دوائر الضريبة، الغرفة التجارية، الاقتصاد الوطني، المحافظة.	تقديم المنح والحوافز التشجيعية لها.			
	الاتحادات الصناعية، الغرفة التجارية.	إقامة علاقات ترابطية مع المؤسسات الكبرى .			

1 [العجلوني، 2010؛ بلول، 2009].

2 [بلول، 2009؛ مركز حقوق المواطن، 2003؛ المحروق، 2013].

حل مشكلة البطالة والفقر وتنشيط التجارة الداخلية ودعم المنتجات المحلية ² .	المحافظ، وزارة السياحة، وزارة الخارجية، السفراء.	الترويج للأماكن السياحية في المحافظة دولياً وعدم تركها لهيمنة المكاتب السياحية الإسرائيلية ¹ .	4	تطوير القطاع السياحي
	وزارة السياحة، جمعية الفنادق، القطاع الخاص	الاستثمار في توفير مستلزمات الفنادق والمطاعم في المحافظة		
	المحافظة، وزارة السياحة، اتحاد الأدلاء السياحيين، المكاتب السياحية.	توسيع المسار السياحي للأجانب في المحافظة ليضم كافة الأماكن السياحية ووضع برامج ترويجية متناسبة وحجم السياحة في المحافظة .		
	وزارة السياحة، البلديات، القطاع الخاص	إيجاد وسائل نقل طبيعية مثل ركوب الخيل أثناء التجوال في بعض المناطق السياحية		
	وزارة السياحة ، اتحاد الأدلاء السياحيين .	تأهيل الباعة المتجولين والأدلاء السياحيين ليتمكنوا من عكس ثقافة ووعي الشعب الفلسطيني		
	المكاتب السياحية، القطاع الخاص.	فتح مطاعم للبعث من الأكلات الدولية التي يرغبها السياح .		
	وزارة السياحة.	فتح المجال أمام السياحة الإسلامية وتشجيعها .		
حل مشكلة البطالة والفقر والإغراق والتهديب وتنشيط	الغرفة التجارية، مديرية الاتصالات، القطاع الخاص، الجامعات.	الاهتمام بالصناعات التي تمتلك آفاقاً ومزايا نسبية ، خصوصاً التي تعتمد على الأيدي العاملة الماهرة، مثل صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات.	8	تطوير القطاع الصناعي

¹ يمكن مراسلة السفراء الفلسطينيين في معظم الدول للترويج للمحافظة.

2 [حنانيا، 2011] .

التجارة الداخلية ودعم المنتجات المحلية ¹ .	المديريات الحكومية، وشركة الكهرباء وسلطة المياه، البنوك.	تبنى سياسات داعمة لتخفيض تكاليف عوامل الإنتاج وتقديم التسهيلات اللازمة من خلال تخفيض الرسوم وتخفيض أسعار الخدمات في بداية المشروع وإطالة فترة السماح وغيرها.	10	الاستثمار في القطاع الزراعي
	الاتحادات الصناعية، الغرفة التجارية.	نقل التكنولوجيا لمصانع المحافظة لاستغلال وفورات الحجم التي توفرها المعدات الحديثة.		
	اتحاد الحجر، الغرفة التجارية، الاقتصاد الوطني، مديريات الضريبة.	تشجيع قطاع الحجر وزيادة الرقابة على تصدير الحجارة إلى إسرائيل وفق أجندة وطنية والتحكم في حجم هذه الصادرات وتقنينها .		
	المحافظة، الغرفة التجارية، المنظمات الدولية.	تسريع انجاز منطقة بيت لحم الصناعية وإنشاء حاضنات أعمال .		
	الاتحادات الصناعية والزراعية والغرفة التجارية، مديرية الزراعة والاقتصاد الوطني والمحافظة.	التكامل الأمامي والخلفي للمنتجات المحلية بدل من استيراد المواد الأولية من إسرائيل في حال توفرت هذه الصناعات محلياً .		
حل مشكلة البطالة والفقر والإغراق والتجارة الداخلية ² .	الزراعة، القطاع الخاص، المنظمات الدولية.	أعادة تأهيل برك سليمان للمساهمة في حل مشكلة المياه.	10	الاستثمار في القطاع الزراعي
	المحافظة، الاقتصاد الوطني، الزراعة.	عمل شراكات مع محافظة الخليل في القطاع الزراعي، خاصة في مجال تربية الدواجن والمواشي		
	الزراعة، اتحاد المزارعين ، الغرفة التجارية.	الترويج للمنتجات الزراعية التي تتميز بها المحافظة كالعنب والزيت والمزروعات البقولية وغيرها.		

¹ [مركز حقوق المواطن، 2003؛ القريناوي، 2006].

² [مركز حقوق المواطن، 2003].

	الزراعة، اتحاد المزارعين، القطاع الخاص.	تربية المواشي والأغنام لوجود نقص حاد في اللحوم الحمراء .		
	الزراعة، اتحاد المزارعين، القطاع الخاص.	تربية الأسماك في برك سلمان .		
	الزراعة، المحافظة، اتحاد المزارعين.	زيادة نصيب القطاع الزراعي من الموازنة الحكومية .		
	الزراعة، القطاع الخاص، البلديات المعنية، سلطة المياه، المنظمات الدولية.	استغلال المياه العادمة خاصة ضفاف سيل واد النار بزراعتها بشجر الكينيا أو الزخرت أو القصب لإنتاج الخشب أو مواد الزينة كالسياج وغيرها .		
	الزراعة، المجتمع المدني، اتحاد المزارعين.	استغلال المياه الرمادية في ري المزروعات البيئية.		
	الزراعة، اتحاد المزارعين، أريج.	توجيه المزارعين وتطوير قدراتهم الزراعية .		
	الزراعة، الإحصاء، أريج.	القيام بتعداد زراعي يقوم على مسح زراعي شامل بالاعتماد على نظام المعلومات الجغرافي (GIS) .		
	الزراعة، القطاع الخاص.	توفير ثلاجة تبريد للحفاظ على طول عمر موسم العنب في المحافظة وبالتالي الاكتفاء الذاتي		
	الزراعة، اتحاد المزارعين ، أريج	البحث عن بديل للمدخلات الزراعية والأسمدة الإسرائيلية من الأسمدة غير العضوية والتي من الممكن صناعتها محلياً.		
	الزراعة، اتحاد المزارعين، المحافظة	دعم صمود المزارعين خاصة في مناطق التماس وخط المواجهة بكل المعدات الزراعية اللازمة لزراعتهم.		
حل مشكلة البطالة	البلديات، الغرفة التجارية	تنظيم عمل وتوزيع الأسواق .	14	تطوير التجارة

<p>والفقر والإغراق والتهريب وتنشيط التجارة الداخلية وتقليل حدة التضخم ودعم المنتجات المحلية¹.</p>	<p>والاقتصاد الوطني.</p>			الداخلية
	<p>المجتمع المدني، المحطات الإعلامية المحلية، مديرية الإعلام، الاقتصاد الوطني، الغرفة التجارية.</p>	<p>تغيير ثقافة المواطن (المستهلك والتاجر) في نظرتهم للمنتج المحلي والترويج لدعم المنتج الوطني والمحلي في أسواق المحافظة .</p>		
	<p>الغرفة التجارية، القطاع الخاص، الاقتصاد الوطني.</p>	<p>تشجيع رأس المال المحلي للعمل في التجارة الداخلية والاستيراد لما ذلك من أثر على خفض نسبة التضخم في الأسعار وزيادة فرص التشغيل.</p>		
	<p>الغرفة التجارية، القطاع الخاص، الاقتصاد الوطني.</p>	<p>الاستثمار في فتح مولات تجارية ضخمة منافسة وانتهاج إستراتيجية تخفيض الأسعار مقابل البيع الكثير والريح الكثير .</p>		
	<p>الغرفة التجارية.</p>	<p>فتح مراكز متخصصة في مجال المبيعات والتصدير .</p>		
	<p>القطاع الخاص، الغرفة التجارية ، البلديات.</p>	<p>التوسع في الأسواق والتتويج في البضائع في كل المحافظة لتغطي الطلب المتزايد من المواطنين .</p>		
	<p>الغرفة التجارية، المحافظة، الاقتصاد الوطني.</p>	<p>تطوير استراتيجيات وسياسات تجارية للنفاذ للأسواق العربية والخارجية واستغلال العمق العربي والإسلامي</p>		
<p>حل مشكلة البطالة والفقر والتهرب والتهريب والإغراق والتضخم ودعم المنتجات المحلية .</p>	<p>الصحة.</p>	<p>فتح مستشفيات او مراكز صحية لتقديم الخدمة على مدار الساعة في المناطق النائية وذات الكثافة السكانية .</p>	15	تحسين قطاع الصحة وإنشاء مستشفيات متخصصة
	<p>الصحة، التعليم العالي.</p>	<p>إيفاد الطلبة إلى دراسة الطب بالتخصصات المتميزة التي يوجد فيها نقص وتحتاجها المحافظة.</p>		
	<p>القطاع الخاص، الصحة.</p>	<p>تشجيع القطاع الخاص ورجال الأعمال للاستثمار في بناء مستشفيات متخصصة في كل</p>		

1 [عبد العال، 2010; Porter, b, 2011].

		التخصصات غير المتوفرة في المستشفيات الفلسطينية(مرض السرطان والكلية).		في الأمراض الخطيرة	
	المحافظة، وزارة الصحة.	تشجيع العمل باللامركزية في القطاع الصحي خاصة في تأمين النقص من الأدوية التي لا توفرها وزارة الصحة .			
	شركة بيت جالا، الصحة.	دعم وتشجيع قطاع الصناعات الدوائية بما فيها شركة بيت جالا للتوسع في صناعتها لتضم أدوية متخصصة وجديدة بكفاءة علاجية عالية .			
حل مشكلتي البطالة والفقر .	المؤسسات الحكومية، اتحاد المقاولين.	إعطاء أولوية للمقاولين المحليين في تنفيذ المقاولات الإنشائية الحكومية .	17	الاستثمار في قطاع البناء	
	اتحاد الحجر، الغرفة التجارية، المديرية الحكومية ذات العلاقة.	تقليل كلفة البناء من خلال دعم وتشجيع الصناعات الاستخراجية والأسمنتية في الأسواق المحلية .			
	البنوك، سلطة النقد.	تشجيع المؤسسات الخاصة بالرهن العقاري ، لتقديم قروض إسكان لذوي الدخل المحدود بشروط ميسرة ، من حيث سعر الفائدة وفترة السداد.			
	المحافظة، الحكم المحلي، البلديات، الارتباط المدني، المحاكم.	إعطاء تراخيص للبناء في مناطق C ومجازة ذلك قضائيا في المحاكم الدولية			
	وزارة المالية، مديريات المالية، المحافظ، اتحاد المقاولين.	مبادرة الحكومة بسداد ديون القطاع الخاص خاصة المقاولين .			
حل مشكلة البطالة والفقر والإغراق والتهديب وتنشيط التجارة الداخلية ودعم	القطاع الخاص، الاتحادات الصناعية، الغرفة التجارية، الاقتصاد الوطني.	تحسين القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية من خلال تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض الكلفة	6	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي	مجال دعم وتسويق المنتجات المحلية في
	لجنة السلامة العامة بالتنسيق	فرض رقابة عالية وتنفيذ القوانين بحق المهربين من البضائع الإسرائيلية.			المحلية في

المنتجات المحلية ¹ .	مع الضابطة الجمركية، الشرطة، المحاكم.			السوق المحلي
	الاقتصاد الوطني، الغرفة التجارية، الاتحادات الصناعية، الإعلام، مؤسسات المجتمع المدني.	تشجيع إحلال المنتجات المحلية بدل الواردات الاستهلاكية.		
	الغرفة التجارية، الاتحادات الصناعية.	البحث عن أسواق أخرى محلية ودولية لتستوعب منتجاتنا بدل الاعتماد على الإسرائيليين.		
	المحافظة، وزارة الاقتصاد، الغرفة التجارية، وزارة الخارجية.	استثمار التعاطف الدولي والعربي في فتح أسواقها للمنتجات المحلية ² .		
حل مشكلة الفقر والإغراق والتهرب الضريبي والتهرب والتجارة الداخلية ¹ .	المواصفات والمقاييس، الضابطة الجمركية، الاقتصاد الوطني، لجنة السلامة العامة. وزارة المالية ووزارة الاقتصاد.	التحديد الكمي والنوعي للبضائع المسموح لها بدخول الأسواق المحلية من خلال وضع شروط على دخول البضائع الأجنبية المستوردة للمحافظة وتطبيق المواصفات الفلسطينية عليها. فرض ضريبة إضافية على السلع المستوردة التي تقل أسعارها كثيراً عن أسعار مثيلاتها المحلية ضمن إستراتيجية إحلال الواردات.	11	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة

1 [عبد العال، 2010؛ القريناوي، 2006].

² أصدرت القمة العربية الأولى التي عقدت في شرم الشيخ في عام 2002 وبيروت 2003 قراراً بالسماح بدخول السلع الفلسطينية إلى الدول العربية مع إعفاء كامل من دفع الرسوم الجمركية (ماس، 2005).

	وزارة المالية ووزارة الاقتصاد.	فرض رسوم عالية على البضائع المستوردة من الكماليات		
مشكلة البطالة والفقر والإغراق والتهرب والتجارة الداخلية ودعم المنتجات المحلية ² .	الزراعة والاقتصاد والنقل واتحاد المقاولين والاتحادات الصناعية والزراعية والغرفة التجارية.	تحسين الترابط بين القطاعات الاقتصادية المختلفة خاصةً الزراعي والصناعي لتوفير المواد الأولية اللازمة للإنتاج الصناعي.	13	تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات

يوضح الجدول أعلاه أولويات الأهداف والأدوات التي أجمع عليها مدراء ومسؤولو مؤسسات المحافظة والتي توزعت على مختلف المجالات التنموية، ولكي يكون بمقدور المحافظة تنفيذ هذه الأهداف والاستراتيجيات فمن الضروري أن تولي اهتماماتها لستة مجالات وأهداف تنموية إستراتيجية مبدئياً³ وذلك وفقاً للدراسات الدولية لكي تحقق ما تصبو إليه، وهذه الأهداف الإستراتيجية أجمع عليها مسؤولو المؤسسات وجاءت من مختلف المجالات التنموية وذلك وفق الترتيب التالي :

1. الاستثمار في نوعية التعليم.
2. دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
3. الاستثمار في البنية التحتية.
4. تطوير القطاع السياحي.
5. تطوير رأس المال البشري.
6. تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.

1. [عبد العال، 2010؛ القريناوي، 2006].

2 [عبد العال، 2010].

³ يمكن أخذ هذه الأهداف بعين الاعتبار عند إقرار الموازنة التطويرية للمحافظة بالتنسيق مع الشركاء من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني.

7.4 مرحلة التنفيذ :

تعتبر مرحلة التنفيذ بمثابة العمود الفقري لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تشير الكثير من الدراسات إلى أن سبب فشل معظم الخطط هو سوء التنفيذ أو عدم البدء بالتنفيذ أصلاً والاكتفاء فقط بالتخطيط . ولكي تحقق الخطة أهدافها فمن الضروري البدء بتنفيذ المشروعات سابقة الذكر وفق الأولوية التي أجمع عليها مدراء ومسؤولو مؤسسات المحافظة مع إعطاء أفضلية للمشاريع التي تحقق العائد السريع والتي لا تستغرق فترة زمنية طويلة وذلك بهدف تشجيع الشركاء من كافة القطاعات العامة والخاصة والمدنية على تبني هذه الخطة والالتزام بها والترويج لها .

7.5 مرحلة المراجعة والتقييم :

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمحور حول كيفية تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم من خلال انتهاج التخطيط الاستراتيجي، والتي من خلالها يمكن حل الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه أبناء ومؤسسات محافظة بيت لحم من فقر وبطالة واغراق وتهرب ضريبي وعمليات تهريب للسلع والبضائع وتضخم في الأسعار وضعف التجارة الداخلية .

تعتبر هذه المؤشرات المعيار الأساسي الذي من المفترض أن نقيس بناءً عليه الأداء الاقتصادي للمحافظة وبالتالي تحديد مدى نجاح الخطة أو فشلها، فإذا طرأ تغيير إيجابي على هذه المؤشرات فهذا يعني نجاح الخطة وإلا فالعكس صحيح ويتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية وإجراء تغييرات في هذه الخطة من حيث تقديم أو تأخير أو إضافة أو تحسين أداء بعض المشروعات [Porter,2003] .

وتتم عملية المتابعة من خلال التغذية الراجعة من المجتمع المحلي والتقارير الدورية التي يقدمها فريق التخطيط الاستراتيجي إلى المجلس الاستشاري في المحافظة الذي يتولى مهمة متابعة وتقييم الخطة التنموية الإستراتيجية بالتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص التي يقررها المجلس، واعتماداً على هذه التقارير والتغذية الراجعة يتم المقارنة مع المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية التي تنشرها المؤسسات الرسمية كمركز الإحصاء الفلسطيني أو مديرية الاقتصاد الوطني أو مديرية العمل أو الغرفة التجارية أو سلطة النقد .

يعتبر نجاح هذه الخطة مدخلاً لتحسين الاقتصاد الكلي من أسفل إلى أعلى و من المحليات والأقاليم ومن مستوى المحافظة إلى الاقتصاد الوطني بشكل عام وبالتالي إمكانية تعميم التجربة على بقية محافظات الوطن .

الفصل الثامن

8. نتائج وتوصيات الدراسة :

8.1 النتائج :

نستعرض في هذا الفصل أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة والتي أشارت إلى مدى جاهزية مؤسسات المحافظة وقدرتها على التخطيط استراتيجياً لتعزيز وتنشيط بيئة الأعمال فيها مع ضرورة توفر متطلبات إنجاح هذه العملية، وقد خلصت الدراسة إلى الكثير من النتائج التي نورد أبرزها كما يلي:

8.1.1 نتائج عامة:

- 1- أن غالبية مدراء ومسؤولي المؤسسات يعتقدون أنه من المفترض أن يتولى مكتب محافظة بيت لحم قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة.
- 2- أن غالبية مؤسسات المحافظة تم إنشاؤها بعد دخول السلطة عام 1996، حيث تضاعف عدد هذه المؤسسات بنسبة 150% عما كانت عليه زمن الاحتلال ، حيث أنشئ 47 % من إجمالي المؤسسات بعد تولي السلطة زمام الأمور في المحافظة، منها 30 % في الفترة الواقعة بين (1996-2000)، في حين كانت نسبة المؤسسات التي أنشئت زمن الاحتلال الإسرائيلي 35% فقط.
- 3- انسجام اقتصاد محافظة بيت لحم مع الاقتصاد الكلي الفلسطيني الذي يعتبر فيه قطاع الخدمات هو الأكثر استحواذاً ، حيث سجلت النشاطات الخدمانية في المحافظة ما نسبته 79% من إجمالي النشاط الاقتصادي، في حين كانت النشاطات الإنتاجية 21% فقط ، وهذا يبين أن اقتصاد محافظة بيت لحم يعتمد بالدرجة الأولى على النشاطات الخدمانية سريعة الربح والتي لا تستوعب الكثير من العمالة المحلية، مما يؤكد ضرورة إعادة النظر في الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية المتبعة في توزيع رأس المال وتفعيل النشاطات الإنتاجية.

8.1.2 نتائج مرتبطة بمدى قدرة مؤسسات محافظة بيت لحم وكوادرها على التخطيط استراتيجياً للنهوض بواقعها الاقتصادي:

1- استحوذ الكوادر الشابة المؤهلة من ذوي الخبرة على مؤسسات محافظة بيت لحم، حيث أن أكثر من 76% من مسؤولي هذه المؤسسات تقل أعمارهم عن 50 عاماً ، وأن 56 % منهم لديه خبرة عملية أكثر من 11 عاماً ، وأن 83% منهم حاصلين على شهادة البكالوريوس فأعلى ، وهذه مؤشرات إيجابية يمكن الاعتماد عليها في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي .

2- أن مؤسسات المحافظة جاهزة ولديها القدرة على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لاحتوائها على كادر بشري مؤهل ووجود نظم إدارية ومعلوماتية ومالية مناسبة، مع ضرورة منحها الحرية النسبية في السيطرة على بعض مواردها المالية التي تنعكس على إمكانياتها المالية اللازمة لعملية التخطيط ومدى تقديمها للبرامج التحفيزية لموظفيها.

3- أن مؤسسات المحافظة تمتلك كادراً قادراً على تحليل الظروف والمتغيرات الخارجية المؤثرة على مؤسساتهم سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في شتى المجالات القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ولكن لديها ضعف نسبي في تحليل أثر البيئة التكنولوجية على مؤسساتهم وقد يعزى ذلك إلى قلة البرامج التدريبية والدورات اللازمة لتأهيل الكادر وزيادة اطلاعه على التكنولوجيا الحديثة التي قد تؤثر على إنتاجيته وأدائه .

4- تمتلك مؤسسات محافظة بيت لحم القدرة على صياغة الاستراتيجيات الاقتصادية بكل عناصرها من رؤيا ورسالة وأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل واستراتيجيات وسياسات آخذة بعين الاعتبار الموارد المتاحة عند صياغتها، وقد يسهم ذلك في المشاركة في وضع رؤيا مشتركة للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي من خلال انتهاج التخطيط الاستراتيجي على مستوى المحافظة ككل .

5- يستطيع كادر مؤسسات محافظة بيت لحم القيام بالأنشطة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بمؤسساتهم من وضع برامج عمل وتوزيع الموارد بين المشروعات ووضع موازنات تقديرية وتوضيح دور الجهات المكلفة بالتنفيذ وتحديد وقت المشروع، ووضع إجراءات عمل مفصلة، مع وجود ضعف نسبي في ربط هذه الخطط التنفيذية مع الخطط المحلية المركزية

6- يستطيع كادر مؤسسات المحافظة من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني القيام بالأنشطة المتعلقة بمراجعة وتقييم الإستراتيجية من خلال الرقابة على كافة مراحل التخطيط ووضع مؤشرات واضحة لقياس مدة تحقق الأهداف باستخدام التقارير الربعية والتغذية الراجعة من المجتمع المحلي ووضع إجراءات تصحيحية في حال وجود انحرافات عن المخطط له.

- 7- ضعف دور مؤسسات المحافظة بكل ألوانها من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية والمؤسسات التعليمية في النهوض باقتصاد المحافظة وذلك من خلال ضعف هذه المؤسسات في القيام بدورها في تنشيط الاقتصاد المحلي.
- 8- لا تؤثر مشاركة كلا الجنسين من مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال .
- 9- أن الفئة العمرية (31_40) عاماً هي الأكثر تأثيراً في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال.
- 10- أن المؤسسات التعليمية والدولية ومؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لديها القدرة على التخطيط الاستراتيجي أكثر من مؤسسات القطاع العام ، وفي ذلك إشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد بالدرجة الأولى على القطاع الخاص كشريك أساسي في عملية التنمية بالشراكة مع المؤسسات التعليمية المحلية، لذا فمن الضروري تحسين وتطوير قدرات موظفي القطاع العام في كل عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحديداً في مجال صياغة وتنفيذ ومراجعة الإستراتيجية.
- 11- أن حملة الشهادات الجامعية وتحديد الدراسات العليا هم الأكثر تأثيراً وقدرة على القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض بالواقع الاقتصادي للمحافظة، وهذا يعني ضرورة دمج هؤلاء ضمن فرق التخطيط الاستراتيجي لمحافظة بيت لحم.
- 12- وجود تأثير لعامل الخبرة العملية في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث وجد أن المسؤولين الذين لديهم خبرة عملية في مؤسساتهم الحالية تتراوح بين (11_15) عاماً هم الأكثر قدرة على المساهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي للنهوض بواقع المحافظة، وهم الذين تقل أعمارهم عن 50 عاماً وحاصل 90% منهم على الشهادات الجامعية والدراسات العليا، وهذا يعتبر عاملاً مشجعاً للبدء في التخطيط الاستراتيجي على أكتاف هذه الفئة .
- 13- أن المؤسسات التي أنشئت إبان فترة الاحتلال الإسرائيلي لديها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومراجعة الإستراتيجية وتحديد الأولويات وتقييم الأداء الاقتصادي العام، أما فيما يخص الصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومشاركة أصحاب المصالح فلا يوجد فرق بين المؤسسات بغض النظر عن تاريخ إنشائها، وقد يرجع ذلك إلى اطلاع هذه المؤسسات على الواقع الذي جمع بين حقتين مختلفتين (زمن إسرائيل والوقت الحالي) الذي عكس القدرة على معرفة كل العوامل المؤثرة على بيئة هذه المؤسسات، وهنا لا بدّ من الاستفادة من كوادر هذه المؤسسات في عملية التحليل والمراجعة .

14- أن المؤسسات التي لديها أكثر من 20 عاملاً تمتلك القدرة على التخطيط الاستراتيجي خاصة في مرحلة الصياغة والتنفيذ أكثر من المؤسسات التي فيها عدد عمال أقل.

8.1.3 نتائج مرتبطة بعناصر التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه :

1- معظم مؤسسات المحافظة لديها خطط إستراتيجية مكتوبة ومعروفة لموظفيها بنسبة 72%، وتعتبر هذه النسبة مشجعة نحو إمكانية نجاح التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة في حال تبنيه

2- وجود علاقة إيجابية لمشاركة أصحاب المصالح بعملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال، فكلما زادت نسبة المشاركة كلما ساهم ذلك في نجاح التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال، لذا فإنه من الضروري على مؤسسات المحافظة أن تولي هذا الجانب اهتماماً أكبر وذلك لوجود ضعف نسبي في مدى المشاركة في عملية التخطيط حيث أن أكثر من ثلث المؤسسات تفتقد إلى الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصالح .

3- هناك علاقة إيجابية بين تحديد الأولويات ونجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، فكلما قامت المؤسسات بتحديد أولويات مشاريعها وفق معايير واضحة يوازن فيها بين الحاجة وشح الموارد كلما أسهم ذلك في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال، لذا فمن الضرورة إعادة النظر في تحديد المؤسسات لأولوياتها بالشراكة مع أصحاب المصالح حيث أن ثلث مؤسسات المحافظة لا تولي المشاريع التي تعتمد على الموارد المحلية والمشاريع التي تركز على التكاليف المنخفضة والمشاريع التي يتطلب تنفيذها وقت قصير الأهمية المطلوبة على اعتبار أن هذه المعايير تشكل أحياناً حافزاً لزيادة الإنتاج المحلي وإعطاء المزيد من ثقة الشركاء والمجتمع لهذه المشاريع.

4- لا يوجد اختلاف بين اتجاهات مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة حول توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وفقاً لنشاط المؤسسة .

5- أن توفر خطة إستراتيجية مكتوبة في المؤسسة أثر بشكل كبير على قدرة الكادر على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها أكثر من المؤسسات التي لا تمتلك خطة مكتوبة في حين لم يؤثر هذا العامل في تقييم الكادر لمدى مشاركة مؤسساتهم لأصحاب المصالح في عملية التخطيط وكذلك في تحديد الأولويات، وهذا عامل مشجع نحو نجاح التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة أعمال المحافظة خاصة أن 78% من المؤسسات لديها خطط إستراتيجية مكتوبة .

6- هناك انسجام بين اتجاهات المسؤولين نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة بغض النظر عن العوامل الديمغرافية المتعلقة بجنسهم وفئتهم العمرية والقطاع الذي يعملون فيه والمؤهل العلمي لهم وسنوات الخبرة في العمل الحالي وطبيعة عملهم الحالي وتاريخ إنشاء المؤسسة التي

يعملون فيها ومجال نشاط المؤسسة وعدد العاملين فيها ووجود خطة إستراتيجية مكتوبة، وهذا مؤشر ايجابي جداً نحو ضرورة انتهاج التخطيط الاستراتيجي والإسراع في تطبيقه لتعزيز بيئة أعمال محافظة بيت لحم وتحقيق التنمية الاقتصادية التي من خلالها تستطيع المحافظة حل كافة المشاكل الاقتصادية الاجتماعية التي يعاني منها كل شرائح المجتمع التلمي.

7- أهمية القضايا الإستراتيجية التي طرحت على مدراء ومسؤولي مؤسسات المحافظة كاستراتيجيات يمكن تبنيتها للنهوض بالواقع الاقتصادي للمحافظة وحلّ الإشكاليات الاقتصادية كالفقر والبطالة والتهريب وغيرها تبعاً للعوامل الديمغرافية سالفة الذكر .

8- وجود علاقة إيجابية قوية بين جميع محاور وعناصر عملية التخطيط الاستراتيجي بحيث تعتبر عملية التحليل البيئي مطلب أساسي لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها، كما تعتبر مرحلة الصياغة متطلباً لمرحلة التنفيذ أما مرحلة المراجعة والتقييم فهي ترتبط بكل المراحل وتسير بالتوازي معها .

9- وجود علاقة إيجابية قوية بين مدى توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليها من مشاركة أصحاب المصالح وتحديد الأولويات من جانب ومدى أهمية التخطيط الاستراتيجي من جانب آخر، وهذا ينسجم مع مدى جاهزية مؤسسات المحافظة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحلها والوصول إلى الهدف المرجو من عملية التخطيط والمتمثل في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة.

10- وجود ارتباط إيجابي بين مدى توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحلها وبين الأداء الاقتصادي للمحافظة باستثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية التي أظهرت النتائج ضعف تأثيرها على الأداء الاقتصادي، وقد يفسر ذلك ضعف قيام المؤسسات بدورها في تنشيط الاقتصاد في المحافظة على الرغم من أن 72% من المؤسسات لديها خطة إستراتيجية مكتوبة ومعروفة لموظفيها وهذا يرجع إلى أن العبرة ليس في التخطيط فقط ولكن الأهم التنفيذ الذي يترجم التخطيط إلى واقع.

11- يوجد علاقة ايجابية قوية بين مدى توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحلها وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة باستثناء مرحلة التنفيذ التي أظهرت النتائج ضعف تأثيرها على تحديد القضايا الإستراتيجية للمساهمة في تعزيز بيئة الأعمال.

8.1.4 نتائج مرتبطة بالمعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة:

يوجد فجوة بين ما يدركه مدراء ومسؤولو مؤسسات المحافظة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي للمساهمة في حل المشكلات الاقتصادية وبين واقع عمل مؤسساتهم نحو التخفيف من حدة هذه المشكلات، على الرغم من أن 78% من هذه المؤسسات لديها خطة إستراتيجية مكتوبة، وقد يرجع ذلك لعدم تنفيذ هذه الخطط الإستراتيجية والاكتفاء بوضعها في جوارير المكاتب أو قد يكون له علاقة بمعوقات تعترض عملية

التنفيذ والتي تقف حائلاً أمام مؤسسات المحافظة لتقوم بدورها والتي تعتبر بمجملها عوائق لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي تضم (الوضع السياسي القائم بوجود الاحتلال الإسرائيلي بكل إجراءاته وتغطرسه وسيطرته على المحافظة جواً وبراً وبحراً، وضعف المهارات التدريبية والإدارية في مختلف المجالات وضعف التنسيق بين المؤسسات ذات العلاقة والتداخل في الصلاحيات وضعف وقلة الدراسات والبيانات الاقتصادية المنشورة وقلة الحوافز المقدمة للموظفين وقلة عدد الكوادر وعدم تفعيل المجلس التنسيقي كممثل عن القطاع الخاص وعدم استقلالية القضاء وضعف مشاركة أصحاب المصالح وعدم وجود معايير واضحة لتحديد أولويات الاستثمار وتنفيذ المشاريع وضعف البنية التحتية وتباطؤ انجاز المنطقة الصناعية وضعف الموازنة بين حاجات السوق ومخرجات التعليم وقلة التخصصات الجاذبة في الجامعات المحلية وضعف متابعة المحافظة لقضايا مختلف القطاعات والمؤسسات وضعف البيئة الاستثمارية وبالتالي ارتفاع درجة المخاطرة للمستثمرين المحليين أو الأجانب والمركزية المالية المفرطة وغياب الاستراتيجيات والرؤى الجماعية وارتفاع تكاليف مدخلات الإنتاج من مواد خام ومعدات تكنولوجيا وعدم وجود مدارس صناعية حكومية وعدم وجود مخططات هيكلية لكل مدن وقرى المحافظة والانشغال بالأعمال الروتينية والأهداف قصيرة الأجل).

8.2 التوصيات:

8.2.1 توصيات عامة :

1. التخلص من الاحتلال الإسرائيلي كشرط أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية .
2. ضرورة انتهاز التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية فعالة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم وإضفاء الصفة الرسمية على ذلك .
3. ضرورة توفر الإرادة عند المستويات العليا من مسؤولي القطاعين العام والخاص لدعم صياغة وتنفيذ ومراقبة إستراتيجية محلية تهدف لتعزيز بيئة الأعمال .
4. توفير الموارد اللازمة وتوجيه الأموال بالطرق الصحيحة للمساهمة في نجاح عملية التخطيط.
5. تعزيز عامل المشاركة بين أصحاب المصالح والمؤسسات العاملة في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي على أساس توزيع الأدوار والمهام.
6. التزام الشركاء من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني بتنفيذ الخطة وفق إطار قانوني وتنظيمي واضح يحقق لكل منهم هدفه من هذه الشراكة .
7. تحديد أولويات المشاريع بالتنسيق مع أصحاب المصالح وفق معايير واضحة توازن بين احتياجات المجتمع والموارد المتاحة .
8. تفويض المزيد من الصلاحيات المالية في إطار اللامركزية المالية لمؤسسات المحافظة لتمكينها من المشاركة في عملية التخطيط.

9. منح المزيد من الحوافز للعاملين في مؤسسات المحافظة .
10. تطوير وتأهيل موظفي مؤسسات المحافظة خاصة موظفي القطاع العام في كل المجالات من تخطيط وترويج وتسويق وغيرها.
11. ضرورة سعي المؤسسات التي لا تمتلك خطط استراتيجية مكتوبة نحو هذا التوجه.
12. تنفيذ الخطط الإستراتيجية المعدة ومتابعتها وعدم الاكتفاء بالتخطيط فقط .

8.2.2 توصيات لمكتب محافظة بيت لحم:

1. أن يتولى مكتب محافظة بيت لحم قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع الغرفة التجارية .
2. تفعيل المجلس الاستشاري في المحافظة كجهة تنسيقية عليا بين كافة المؤسسات وكجهة مشرفة على عملية التخطيط الاستراتيجي للنهوض باقتصاد المحافظة.
3. عقد اجتماعات دورية لكل القطاعات في المحافظة ومناقشة قضاياها .
4. التسريع في إنجاز المنطقة الصناعية بالتنسيق مع الغرفة التجارية.

8.2.3 توصيات للقطاع العام في المحافظة :

1. الربط بين خطط المؤسسات والخطط المحلية والوطنية لضمان توزيع الموارد المتاحة بينها
2. زيادة عدد الكوادر خاصة في المؤسسات التي يتطلب عملها زيارات ميدانية في الأسواق وعلى حدود ومنافذ المحافظة.
3. إلزام مؤسسات القطاع الخاص غير المنضوية وغير المسجلة في الاتحادات أو الغرفة التجارية بالتسجيل ضمن هذه المؤسسات لتوحيد جهودها واعتبار ذلك شرطاً أساسياً لحصولها على التراخيص اللازمة.
4. متابعة قضايا أصحاب المصالح من القطاع الخاص وتسريع وتسهيل إجراءاتها بعيداً عن البيروقراطية.
5. منح الملتزمين من القطاع الخاص حوافز ضريبية ضمن إطار تشجيعي.

8.2.4 توصيات للحكومة المركزية:

1. توفير الدعم المالي واللوجستي للمحافظة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. تشجيع التخطيط المحلي والإقليمي.
3. العمل على إقرار بعض القوانين التي من شأنها المساعدة في تعزيز بيئة الأعمال 157

¹⁵⁷ هناك حاجة ملحة لإقرار قانون لتفعيل صندوق الضمان الاجتماعي في فلسطين لاسترداد 9 مليار شيكل كحقوق عمال محجوزة لدى الطرف الآخر.

4. تفعيل العلاقات التجارية والاقتصادية التي تقيمها مع كافة الدول وتحديداً العربية والإسلامية منها، وتوجيه المحافظة لكيفية الاستفادة منها.

8.2.5 توصيات للهيئات المحلية :

1. تسهيل مهمة اللجان القطاعية الفرعية من خلال رصد احتياج المناطق المحلية وفق الأولويات المجتمعية.
2. عقد ورشات عمل تخطيطية بوجود اللجان القطاعية مع كافة مكونات وقطاعات المجتمع ذات العلاقة .
3. إيجاد مخططات هيكلية لكل مناطق المحافظة .

8.2.6 توصيات للقطاع الخاص في المحافظة :

1. إيجاد جسم نقابي يمثل مصالح كل القطاع الخاص (يمكن تفعيل دور المجلس التنسيقي).
2. تشجيع أصحاب المنشآت على تسجيل مؤسساتهم ضمن اتحاداتهم والغرفة التجارية.
3. ضرورة الاستثمار في المحافظة بكافة القطاعات وتحديداً الإنتاجية منها .
4. إقامة شراكات محلية ودولية ونقل التكنولوجيا لمؤسساتهم بهدف تطويرها وزيادة إنتاجيتها.
5. زيادة المسؤولية الاجتماعية نحو حاجة المجتمع بالتوازي مع مصالحهم الاقتصادية .

8.2.7 توصيات للجامعات المحلية :

1. الاهتمام بالبحث العلمي خاصة في القضايا التي تحقق التنمية الاقتصادية والتي تسهم في حل المشكلات الاقتصادية كالفقر والبطالة والتهميش وغيرها.
2. إجراء دراسات اقتصادية عن واقع المحافظة وتحديد فرص الاستثمار فيها بالتنسيق مع القطاع الخاص.
3. فتح كليات مهنية متخصصة بما يتلاءم مع حاجات السوق الفعلية .
4. توجيه الطلبة نحو إجراء مشاريعهم البحثية في مختلف القطاعات الاقتصادية وكيفية النهوض بها .

8.2.8 توصيات للمجلس التشريعي:

1. تحديث وتحسين القوانين والأنظمة التي تعيق الاستثمار والتطور.
2. إصدار قوانين وتشريعات جديدة تحفز المستثمرين على الاستثمار وتحفظ حقوقهم وممتلكاتهم.

8.2.9 توصيات للمجتمع المدني:

1. توفير الدعم والمساندة للجان القطاعية .
2. متابعة عملية التخطيط ومراقبتها والتأثير في مدخلاتها ومخرجاتها .

3. ضرورة المساهمة في تمويل بعض المشاريع الناجمة عن عملية التخطيط .

قائمة المراجع:

1. المراجع العربية :

القرآن الكريم .

1. اتحاد صناعة الحجر والرخام (2010): التقرير الإداري والمالي (تشرين ثاني 2007-كانون أول 2010).
2. أبو ناهية، أ. (2010): نحو إستراتيجية شاملة لمكافحة الفقر في قطاع غزة من منظور المنظمات الأهلية الفلسطينية، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر رؤية تنموية لمواجهة آثار الحرب والحصار على قطاع غزة، أيار 2010.
3. الأشقر، أ. (2002): واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. الأغا، و. أبو جامع، ن. (2010): إستراتيجية التنمية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 1.
5. أونكتاد (2012)، تقرير عن المساعدة المقدمة من الأونكتاد إلى الشعب الفلسطيني: (التطورات التي شهدتها اقتصاد الأرض الفلسطينية المحتلة)، الدورة التاسعة والخمسون، جنيف.
6. برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat، 2001): الارتقاء بالتنمية الاقتصادية المحلية من خلال التخطيط الاستراتيجي، سلسلة أوراق عمل التنمية الاقتصادية، المجلد الأول.
7. بلول، ص. (2009): السياسات الاقتصادية الكلية ودورها في الحد من الفقر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 ، العدد الأول 2009، سوريا.
8. البنك الدولي (2012): ممارسة أنشطة الأعمال في عالم أكثر شفافية، مطبوعة مشتركة للبنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية، الطبعة التاسعة.
9. البنك الدولي (2013): تقرير ممارسة أنشطة الأعمال في عالم أكثر شفافية، مطبوعة مشتركة للبنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية، الطبعة العاشرة.
10. البنك الدولي وآخرون (2004)، التنمية الاقتصادية المحلية، دليل وضع وتنفيذ استراتيجيات تنمية الاقتصاد المحلي وخطط العمل بها .
11. البنك الدولي، وحدة التنمية الاقتصادية المحلية (2001): الدليل الإرشادي السريع لعملية التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي، مقاطعة كولومبيا، واشنطن .

12. ثابت، ز. (2006): **التخطيط الاستراتيجي**، ورشة عمل لعشرين مديراً، وكالة الغوث الدولية، تشرين ثاني 2006.
13. جامعة القدس المفتوحة (2010): **مبادئ الإدارة**، طبعة 2010.
14. الجديبة، ف. (2009): **دور الجامعات العربية في التنمية الاقتصادية**، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2010، المجلد 12، العدد 1.
15. الجعفري، م. ،لافي ،د. (2004): **القدرة التنافسية للتمور الفلسطينية في الأسواق المحلية وأسواق التصدير**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، رام الله، فلسطين.
16. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2011): **كتاب محافظة بيت لحم الإحصائي السنوي (3)**، رام الله- فلسطين.
17. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2012): **كتاب محافظات جنوب الضفة الغربية الإحصائي السنوي**، 2011، رام الله- فلسطين.
18. الجوارين، ع. (2010): **مفهوم وأهداف التنمية الاقتصادية مع إشارة خاصة لإستراتيجية تنمية محافظة البصرة**، الحوار المتمدن، العدد 3403، العراق.
19. الحسني، ح. (2009): **المجالس المحلية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية**، 14 أكتوبر ، العدد 14018، اليمن.
20. حشيش، م. (2011): **مدى تلبية الجامعات الفلسطينية لاحتياجات القطاع الصناعي الفلسطيني من وجهة نظر الإداريين في الاتحادات الصناعية**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
21. الحكيمي، س. (2006): **الآثار المدمرة للتهريب على الاقتصاد الوطني**، مقالة منشورة في صحيفة 26 سبتمبر .
- <http://www.26sep.net/newsweekarticle.php?lng=arabic&sid=37799>
22. حمامي، ي. الشيخ، ف. (1995): **التخطيط من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد 6، جامعة مؤتة، الأردن.
23. حمدون، س. (2006): **اللامركزية الإدارية ومساهماتها في التنمية المحلية**، دراسة منشورة على موقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr18879.html>
24. حنانيا، ر. (2011): **محددات تنفيذ مبادرات منهجية PACA (التقييم التشاركي للميزة التنافسية) لتنمية الاقتصاد المحلي في محافظة بيت لحم**، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
25. خطاب، ع. (1985): **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

26. خوري، ف. (2008): دليل مركز ترويج التجارة، غرفة تجارة محافظة بيت لحم.
27. الدجني، ا. (2006): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
28. دحدح، م. (1998)، رؤية السلطة المحلية بمحافظه حزموت في موضوع اللامركزية الإدارية والمالية، المؤتمر الوطني للإصلاح والتطوير الإداري والمالي، اليمن.
29. الدهدار، م. (2006): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية – دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة.
30. الدوري، ز. (2010): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
31. دويكات، س. (2012): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز في الأداء في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين .
32. ديوان الرئاسة الفلسطينية (2008): الهيكلية الموحدة للمحافظات، فلسطين.
33. ردايدة، ش. (2006): التخطيط الاستراتيجي في وزارة الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والتحديات، رسالة ماجستير، جامعة القدس ، القدس، فلسطين .
34. سالم، ع. (2012): نحو إستراتيجية فعالة للتنمية الاقتصادية في العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9.
35. سعيان، س. (2001): التهرب والتهريب ... مقاربة صريحة رؤيا في الإصلاح الضريبي والجمركي في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية.
36. السكارنة، ب. (2010): التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر.
37. سلطة النقد الفلسطيني (2012): التقرير السنوي لعام 2011، دائرة الأبحاث والسياسات النقدية، رام الله، فلسطين.
38. سماحة، أ. (2005): دور السياسات الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة للمستقرات الحضرية بجمهورية مصر العربية، ندوة المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري، عمان، الأردن.
39. سميرات، ع. (2011): محددات الاستثمار الفلسطيني من الضفة الغربية في إسرائيل والمستوطنات، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
40. شبكة المحاسبين العرب (2010): التهرب الضريبي ووسائل مكافحته وإصلاحه وخصوصا في فلسطين.

http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php?t=11558#UJJwgWfTD_c

41. شريعة، م. (2010): الخطة الإستراتيجية لمجلس التنمية المحلي في محافظة بيت لحم (2010-2012).
42. الشقاوي، ع. (2002): نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، السعودية .
43. شقورة، م. (2010): الإطار العام للتنمية الاقتصادية في فلسطين، دنيا الوطن، عدد 79، شباط 2010، فلسطين.
44. صلاح، ق. (2003): التهرب من ضريبة الدخل في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس ، فلسطين .
45. الصوراني، غ. (2011): الأوضاع الاقتصادية في الضفة الغربية وقطاع غزة، دراسة منشورة على موقع <http://www.ahewar.org/debat/files/242292.pdf>
46. الضمور، م. (2008): واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
47. طوقان، ط. (2001): تقرير حول اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، التقارير القانونية (22)، أيار (2001)، رام الله، فلسطين.
48. عاشور، ص. (2006): التخطيط الاستراتيجي، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، دليل المتدرب (2006).
49. عبد الرازق، ع. ، مكحول، ب. (1999): دور القطاعين العام والخاص والعلاقة بينهما في فلسطين، السياسات الاقتصادية والتنمية البشرية في فلسطين (1994-1999)، جامعة بيرزيت، برنامج دراسات التنمية.
50. عبد العال، س. (2010): روثة لخبراء الزراعة للنهوض بالتجارة الداخلية المصرية، مقالة منشورة على موقع <http://www.masress.com/october/105975>
51. عبد الفتاح، ع. (ب.ت): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي Spss، الجزء الثالث، موضوعات مختارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
52. عبيدات وآخرون (1999): منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الجامعة الأردنية.
53. العتال، ن. (2008): واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل.

54. عثمان، س. (2006): **مكافحة الإغراق ومنطقة التجارة الحرة العربية الكبرى**، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 28، العدد 2، سوريا.
55. العجلوني، م. (2010): **الأسباب الاقتصادية لظاهرة الفقر وطرق معالجتها**، ورقة عمل مقدمة إلى الأسبوع العلمي لمدينة الحسن العلمية المنعقد في جامعة الأميرة سمية خلال الفترة (10-12/5/2010).
56. عودة، أ. (ب.ت): **مشكلات استخدام الإحصاء في تحليل البيانات للرسائل العلمية والأطروحات**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
57. عودة، أ. (2011): **المقومات السياحية في محافظة بيت لحم**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
58. غنيم، ع. (2001): **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان.
59. الفراء، م. (2003): **آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني**، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 11، العدد 92، مصر.
60. قرش، م. (2007): **الإحصاء والتخطيط الاستراتيجي صنوان متلازمان لعملية التنمية**، المؤتمر الإحصائي العربي الأول، تشرين ثاني 2007، عمان، الأردن.
61. القريناوي، ج. (2006): **قدرة قطاع الصناعات الغذائية على إحلال الواردات**، دراسة حالة قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة .
62. اللجنة العربية لحقوق الإنسان (2012): **دور منظمات المجتمع المدني في التنمية**، <http://www.achr.eu/2012-3-09-22.htm>
63. ماهر، أ. (2009): **دليل المديرين للتخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
64. مجلس القضاء الأعلى (2009): **التقرير السنوي الرابع**، رام الله، فلسطين.
65. مجلس التنمية الاقتصادي المحلي (LED) 2009: **نحو تنمية اقتصادية مستدامة في محافظة بيت لحم (2009-2012)**.
66. المحروق، م. (2013): **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية المحلية**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الاقتصادي الأول في محافظة الخليل، آب 2013.
67. محمود، و. (2013): **الخبراء يضعون «روشنة» مواجهة التضخم**، مقالة نشرت على موقع <http://www.elwatannews.com/news/details/42513>
68. مخيمر، ع. (2005): **دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي**، جامعة المنصورة جمهورية مصر العربية.
69. مركز حقوق المواطن-ملتقى الفكر العربي (2003): **تقرير حول البطالة في فلسطين**.

70. معهد الأبحاث التطبيقية (أريج) (2010): دراسة التجمعات السكانية والاحتياجات التطويرية في محافظة بيت لحم، القدس، فلسطين.
71. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) (2005): نحو صياغة رؤية تنموية فلسطينية، القدس و رام الله ، فلسطين.
72. المغربي، ع. (1999): الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (الطبعة الأولى)، القاهرة : مجموعة النيل العربية.
73. مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (أوتشا) (2009): الحيز الأخذ بالانكماش : تقلص المناطق الحضرية وتجزئة المناطق الريفية في محافظة بيت لحم .
74. مكحول، ب. (2007) : محددات البيئة الاستثمارية المواتية في السوق الفلسطيني، مداخلة مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، أيلول، 2007.
75. منصور، أ. (1997): فلسطين وإسرائيل: علاقات التعاقد من الباطن في صناعة الملابس، ماس، رام الله ، فلسطين.
76. الناصر، ن. (2003): التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، السعودية.
77. نصر، م. (1998): أفاق ومتطلبات التخطيط الاقتصادي لفلسطين، سلسلة التخطيط من أجل التنمية، العدد الأول، رام الله ، فلسطين .
78. الهاشم، ل. (2006): واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية ، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية .
79. وزارة التخطيط الكردستانية (2011): خطة التنمية الإستراتيجية لإقليم كردستان (2012-2016)، حكومة إقليم كردستان، أربيل .
80. وزارة التخطيط الفلسطينية (2011): خطة التنمية الوطنية (2011 - 2013)، فلسطين.
81. وزارة الحكم المحلي وآخرون (2011): ورقة سياسات تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية، فلسطين.
82. وزارة الحكم المحلي (2011): ورقة مفهوم...نظام تأهيل واعتماد خبراء في التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، فلسطين.
83. وزارة الصحة الفلسطينية (2011): التقرير الصحي السنوي للعام 2010، مركز المعلومات الصحية الفلسطيني (PHIC).

84. وزارة العدل (1997): قانون التشكيلات الإدارية الخاص بالمحافظات الفلسطينية ، د ف 64/3، تشرين ثاني 1997، فلسطين.
85. وزارة العمل (2008): التقرير السنوي للوزارة للعام 2008، رام الله، فلسطين.
86. ياسين، س. (1998): الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، ط 1 ، عمان.

2. المقابلات الشخصية :

تركزت المقابلات حول دور المؤسسات ذات العلاقة في المساهمة في التخطيط الاستراتيجي للنهوض باقتصاد المحافظة والتعرف على مدى جاهزية هذه المؤسسات للقيام بذلك :

1. مقابلة مع معالي الوزير السيد عبد الفتاح حمائل، محافظ محافظة بيت لحم، بتاريخ 28-11-2012.
2. مقابلة مع السيد فؤاد سالم، مدير عام المحافظة، بتاريخ 11-10-2012.
3. مقابلة مع المهندس إبراهيم مشاعلة نائب مدير الزراعة وموظفين من مديرية الزراعة، بتاريخ 21-5-2012.
4. مقابلة مع دائرة الشؤون الإدارية في مكتب المحافظة، بتاريخ 25-8-2012.
5. مقابلة مع السيدة لبنى جبر، المديرية الإدارية في اتحاد النسيج في محافظة بيت لحم، بتاريخ 13-11-2012.
6. مقابلة مع السيد فرسان بني عودة، مدير الضابطة الجمركية في المحافظة، بتاريخ 20-5-2012.
7. مقابلة مع المهندس طاهر دنون، مدير دائرة الاقتصاد الوطني في المحافظة، بتاريخ 20-5-2012.
8. مقابلة مع المهندس أنور شبانة، مدير الهندسة والتنظيم في مديرية الحكم المحلي في محافظة بيت لحم، بتاريخ 22-11-2012.
9. مقابلة مع المهندس ماهر حشيش، المدير التنفيذي لاتحاد صناعة الحجر والرخام، بتاريخ 11-11-2012.
10. مقابلة مع السيد زخريا زخريا، رئيس الصناعات الحرفية في مدينة بيت لحم، بتاريخ 14-11-2012.
11. مقابلة مع السيد صقر الجراشي، رئيس الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، بتاريخ 14-11-2012.
12. مقابلة مع المهندس رائد الأطرش، أمين سر لجنة المقاولين فرع بيت لحم، بتاريخ 13-11-2012.
13. مقابلة مع السيد خالد شناعة، نائب رئيس الهيئة الإدارية لمجلس التنمية الاقتصادي، بتاريخ 2-2012-9.
14. مقابلة مع السيدة رائدة حنانيا، مدير دائرة الجودة في بلدية بيت لحم وعضو في مجلس التنمية

الاقتصادي بتاريخ 2012-11-22

15. مقابلة مع السيد زياد صلاح، منسق اتحاد المزارعين الفلسطينيين في المحافظة، بتاريخ 14-2012-11.
16. مقابلة مع السيد عماد الزير، مساعد رئيس جامعة فلسطين الأهلية للشؤون الإدارية، بتاريخ 19-2012-11.
17. مقابلة مع السيد بلال يونس نائب عميد كلية العروب، بتاريخ 27-2012-11.
18. مقابلة مع السيد هشام سلامة المدير الإداري في صحة بيت لحم، بتاريخ 3-2012-7.
19. مقابلة مع السيد ياسر السلامين، مدير ضريبة الدخل، بتاريخ 3-2012-7.
20. مقابلة مع السيد صالح بلو نائب مدير تربية بيت لحم بتاريخ 27-2012-8.
21. مقابلة مع السيد محمد طه، نائب محافظ محافظة بيت لحم، بتاريخ 25-2012-6.
22. مقابلة مع السيد ثائر خليل، رئيس نيابة محافظة بيت لحم، بتاريخ 26-2012-11.
23. مقابلة مع السيد عوني البربراي، رئيس محكمة بداية محافظة بيت لحم، بتاريخ 26-11-2012.
24. مقابلة مع يوسف العمور، منسق المجلس التنفيذي في المحافظة، بشهر 12-2012.
25. مقابلة مع السيد علاء عديلي، مدير الغرفة التجارية في المحافظة، بتاريخ 5-1-2013.
26. مقابلة مع السيد وجيه عبد ربه، مدير عام في وزارة السياحة، بتاريخ 7-1-2013.
27. مقابلة مع السيد منذر عميرة، مدير العلاقات العامة في المحافظة، بتاريخ 20-2-2013.
28. مقابلة مع عطوفة محافظ الخليل السيد كامل حميد ونائبه المهندس مروان سلطان، بتاريخ 27-3-2013.
29. مقابلة مع جواد الحرباوي، المدير التنفيذي لغرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، بتاريخ 1-4-2013.
30. مقابلة مع د.داود الزعتري رئيس بلدية الخليل بوجود أعضاء من المجلس البلدي والأخ علام الأشهب رئيس قسم التخطيط في البلدية، بتاريخ 27-3-2013.
31. مقابلة مع السيد صلاح عودة، المدير التنفيذي لغرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله، بتاريخ 9-4-2013.
32. مقابلة مع السيد معين عنساوي، مدير عام محافظة رام الله، بتاريخ 9-4-2013.
33. مقابلة مع المهندسة تالا بدير، مسؤولة المشاريع في محافظة رام الله، بتاريخ 9-4-2013.
34. مقابلة مع السيد عماد الجلا، مدير وحدة تطوير القطاع الخاص في وزارة الاقتصاد بتاريخ 9-

.2013-4

1. Academic Writing Tips (2011): *Strategic Planning in Economic Development Features*, Published on: academicwritingtips.org.
2. Aljazzar, A. (2008): *Participatory Local Economic Development approach For Local Palestinian Communities* , Master Thesis, The Islamic University- Gaza.
3. Asamoah, E. (2006): *Impact of Strategic Planning On Performance of District Assemblies In Ghana*: Case study of Ahanta West District Assembly, Blekinge Institute Of Technology, Sweden.
4. Beyer et al. (2003): *The Role of Participation and Partnerships in Local Economic Development in Africa*, New York University's Robert Wagner Graduate School of Public Service Capstone.
5. Bryson, J. (2004): *Strategic Planning for Public and Non profit Organizations*, 3rd edition. Jossey-Bass.USA.
6. Capkova, S. (2007): *Economic Development Policies of Local Government in Slovakia* , Matej Bel University, Slovakia.
7. D. Woods, M. (N.D): *Strategic Planning for Economic Development in Rural Areas and Small Towns of Oklahoma*, Oklahoma Cooperative Extension Service AGEC-859.
8. GIZ et al. (2011): *Study of Economic Opportunities in Bethlehem Governorate*, GIZ–Promotion of TVET and Labour Market Program in cooperation with the LET Council in Bethlehem and the SEC.
9. Graff, R. (2010): *Applying the lessons of strategic planning learned in the developing world to the Netherlands*, Journal of Habitat International, Volume 34, Issue 4, Pages 471-477.
10. Greg, C. et al. (2010): *Policy paper on urban strategic planning: Local leaders preparing for the future of our cities*, United Cities and local Governments, Mexico.
11. Halla, F. (2007): *A SWOT analysis of strategic urban development planning: The case of Dar es Salaam city in Tanzania*, Journal of Habitat International, Volume 31 , Issue 1, Pages 130-142.
12. *Irbid Development Strategy (2007-2012)*, Sabeq Program, produced for review by the United States Agency for International Development.
13. Khoury, F.(2008):*Bethlehem Area Conservation and Management Plan*, Research on the Economy of Bethlehem Area (Bethlehem, Beit Jala, and Beit Sahour), Bethlehem Chamber .
14. Luo, X. And J. Shen (2008): *Why city-region planning does not work*

- well in China: The case of Suzhou–Wuxi–Changzhou*, Journal Of Cities, Volume 25, Issue 4, Pages 207-217.
15. Porter, M. (2003): *The Economic Performance of Region*, Harvard Business School.
 16. Porter, M.a (2011): *Michigan Competitiveness : Creating an Economic Strategy in a Time of Austerity*, Harvard Business School.
 17. Porter, M.b (2011): *A Cluster-based Approach to Inner City Economic Development*, Initiative for a competitive Inner City (October,2011).
 18. Rroji, A. And L. Wilson (2006): *Strategic Plan for Economic Development*: Municipality of Lezha.
 19. Steinberg, F. (2010): *Strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future*, Institute For Housing And Urban Development Studies Rotterdam, The Netherlands.
 20. Swinburn, G. (2007): *Getting past Local Economic Development Strategic Planning ,Perspective from Transition Economies*.
 21. Swinburn , G. et al. (2006): *Local Economic Development: A primer developing and implementing local economic development strategies and action plans* , Bertelsmann Stiftung, Gütersloh; The World Bank, Washington, D.C.
 22. Triad Associates (2011):*Strategic Planning and Economic Development Planning for Your Municipality*, featured in the March 2011 New Jersey State League of Municipalities publication.
 23. UNDP (2003): *Manual for a local sustainable development strategy formulation*, UNDP, Ukraine.
 24. UN-HABITAT (2004): *LED Tool*, Translation–Ali El-Faramawy .
 25. USAID,(2006): *Economic Development Strategic Planning For Rural Governments*, Local Government Perform Project, Croatia.
 26. Vasilache , A. And D. Bunyan (2006): *Guide On Strategic Planning For Socio-Economic Development Incorporating Ge And HRBA*, Joint Integrated Local Development Programme.
 27. Vu ,M. (2008): *Towards Local Government Strategic Planning in Vietnam: Systematic Governance Interventions For sustainability*, journal of Asian Social Science, Volume 4, Issue 2,Pages 91-105
 28. Wheelen, L. Hunger, J. (2008): *Strategic Management Business Policy* : 7th Ed. Prentice Hall International Inc.
 29. Wong , S. et al. (2006): *Strategic Urban Management In China: A case study of Guangzhou Development District*, The University of Queensland, Australia.
 30. Zdravko, M. (2007): *Developing Local Economic Development*

Infrastructure: Lessons (Not) Learned in Bosnia and Herzegovina, in *Talk is Cheap: Turning Local Economic Development Strategies into Reality in Transition Countries*, ed. Gwen Swinburn (Budapest, Hungary: LGI/OSI, 2007), 13-80.

4. المواقع الإلكترونية :

1. <http://www.abahe.co.uk>
2. <http://www.alsalm.com><http://>
3. <http://web.worldbank.org>
4. <http://www.wastalbald.com><http://>
5. <http://www.sst5.com><http://>
6. <http://www.met.gov.ps>
7. <http://www.bethlehem-chamber.org>
8. <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=3107>
9. <http://www.profasaad.inf>
10. <http://www.who.int>

ملاحق الدراسة
ملحق رقم (1): الاستبانة .

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
معهد الإدارة والاقتصاد

الأخ الكريم / الأخت الكريمة .

تحية طيبة وبعد ،،،

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي أعدت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، التي تهدف إلى جمع المعلومات اللازمة حول " دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم "، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في بيئة الأعمال ، ووضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط العامة والتفصيلية للنهوض بواقع الاقتصاد في المحافظة ومحاولة الحد من البطالة والفقر والتهرب الضريبي وعمليات التهريب وتقليل حدة التضخم ومحاربة الإغراق وتنشيط التجارة الداخلية .

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستبانة، علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط وبشكل تجميعي ، وبإمكانكم الاطلاع على النتائج أن رغبتم بذلك .

ملاحظة: في حال رغبتكم بالحصول على ملخص البحث والنتائج والتوصيات، يرجى كتابة بريدكم الإلكتروني ورقم هاتفكم في المكان المخصص لذلك ، وسنوافيكم بها إن شاء الله .

البريد الإلكتروني:..... الهاتف النقال:.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،

الباحث

م.حسام أبو زهرة

تلفون 2270206 أو 2741664، وطنية 0568500848

Hossam09012@yahoo.com

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمؤسسية:

نرجو الإجابة بوضع إشارة (X) في المكان المناسب:

1.الفئة العمرية :

1. 30 سنة أو أقل 2. 31-40 سنة 3. 41-50 سنة 4. أكبر من 50 سنة

2. الجنس :

1. ذكر . 2. أنثى .

3.المؤهل العلمي :

1. أقل من توجيهي. 2. دبلوم . 3. بكالوريوس. 4. دراسات عليا.

4.العمل الحالي :

1. رجل أعمال. 2. مدير مؤسسة. 3. ممثل نقابي . 4. ممثل اتحاد

5. أكاديمي. 6. آخر(حدد.....).

5.سنوات العمل في المؤسسة :

1. 5 سنوات أو أقل. 2. 6-10 سنوات . 3. 11-15 سنة . 4. أكثر من 15 سنة.

6. قطاع العمل :

1. القطاع العام. 2. القطاع الخاص. 3. المجتمع المدني. 4. مؤسسات تعليمية عليا.

7. تاريخ إنشاء المؤسسة : (.....).

8.عدد العاملين في المؤسسة :

1. 5 عمال أو أقل. 2. 6-10 عمال. 3. 11-20 عامل . 4. أكثر من 20 عامل .

9. مجال نشاط المؤسسة :

1. الصناعة . 2. السياحة . 3. الزراعة . 4. الإنشاءات .

5. اجتماعي 6. الخدمات . 7. التجارة . 8.

آخر(حدد.....).

10. هل يتوفر لدى مؤسستكم خطة إستراتيجية مكتوبة ؟

1- نعم. 2. لا .

11. إذا كانت الإجابة (نعم) ، هل هي معروفة للمستويات الإدارية المختلفة ؟

1- نعم. 2. لا .

القسم الثاني : إلى أي مدى تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحقيق الأهداف التالية والمرتبطة بتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة : نرجو الإجابة بوضع إشارة (x) في المكان المناسب .

الرقم	أهمية التخطيط الاستراتيجي :	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
12.	يزيد التحكم في استخدام الموارد المتاحة.					
13.	يقلل ظروف عدم التأكد بالنسبة لمتغيرات البيئة المحيطة					
14.	يعزز تكامل الجهود التنموية لعمل القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني في إطار تشاركي .					
15.	يسهم في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة لعمل القطاع الخاص.					
16.	يسهم في تحديد أولويات الاستثمار في المحافظة .					
17.	يسهم في حل مشكلة البطالة.					
18.	يسهم في تقليل حدة الفقر .					
19.	يسهم في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.					
20.	يسهم في محاربة الإغراق .					
21.	يسهم في الحد من عمليات تهريب السلع.					
22.	يسهم في خفض نسبة التضخم .					
23.	يسهم في تنظيم الأسواق المحلية لتنشيط التجارة الداخلية.					
24.	يسهم في تحسين الوعاء الضريبي لحل مشكلة التهريب الضريبي .					
25.	يسهم في جلب الدعم المالي لتنفيذ مشاريع اقتصادية في المحافظة.					

القسم الثالث : يرجى التكرم بإبداء رأيكم حول مدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي التالية للمساهمة في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم : نرجو الإجابة بوضع إشارة (x) في المكان المناسب .

الرقم	أولا : تحليل متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال : أ. البيئة الداخلية للمؤسسات :	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
26.	يوجد لديكم كادر بشري مؤهل للمساهمة في عملية التخطيط .					
27.	يوجد لديكم عدد كافٍ من الموظفين للمساهمة في عملية التخطيط.					
28.	يوجد توصيف وظيفي واضح لموظفيكم .					
29.	تتوفر لديكم الإمكانيات المالية اللازمة لعملية التخطيط.					
30.	يتوفر لديكم نظام معلوماتي محوسب.					

					31. يتوفر لديكم برامج تدريبية مناسبة لتأهيل الموظفين.
					32. يوجد لديكم نظام تحفيزي يشجع الموظفين على تحسين الأداء.
					33. تمتلك مؤسستكم حرية التصرف في مواردها المالية .
					34. تستطيع مؤسستكم المشاركة في عملية التخطيط .
					35. تستطيع مؤسستكم اتخاذ القرارات المناسبة.
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	ب) البيئة الخارجية : تستطيع مؤسستكم انجاز ما يلي للمساهمة في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة :
					36. تحليل أثر البيئة التكنولوجية.
					37. تحديد اهتمامات أصحاب المصالح الخاصة بمؤسستكم (المزودين ، المواطنين ، الزبائن ، الرئاسة والحكومة المركزية)
					38. تحليل الأثر المحتمل للتغيرات السياسية على المستويين (المحافظة والوطني).
					39. تحليل القوانين والتشريعات ذات العلاقة بعمل مؤسستكم .
					40. تحليل المتغيرات الاقتصادية (الاتفاقات الاقتصادية، السياسات المالية والضريبية المطبقة... الخ)
					41. تحليل تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على البيئة الاقتصادية
					42. تحليل تأثير البنية التحتية على بيئة الأعمال.
					43. الاستفادة من مكانة بيت لحم الدولية .
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	ثانيا : صياغة الإستراتيجية :
					44. يوجد لديكم رؤية اقتصادية واقعية.
					45. يوجد لديكم رؤية اقتصادية طموحة .
					46. يوجد لديكم رسالة تعبر عن قيم وفلسفة المؤسسة.
					47. تصاغ استراتيجياتكم بناءا على نقاط القوة والضعف الموجودة في بيئة عملكم الداخلية.
					48. تصاغ استراتيجياتكم بناءا على الفرص والتحديات الموجودة في بيئة عملكم الخارجية.
					49. تضع مؤسستكم أهداف قصيرة ومتوسطة الأجل بشكل واضح ومحدد.

					50. تضع مؤسساتكم أهداف قصيرة ومتوسطة الأجل قابلة للقياس والتحقيق وفق فترة زمنية محددة.
					51. تحدد مؤسساتكم أهداف طويلة الأجل يتم الوصول إليها من خلال تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل.
					52. تعتمد مؤسساتكم على سياسات عامة لاتخاذ القرارات المناسبة
					53. تمتاز الخطط المعتمدة في مؤسساتكم بالتحديث المستمر .
					54. تأخذ مؤسساتكم بعين الاعتبار الموارد المتاحة عند صياغة الأهداف.
					55. تضع مؤسساتكم بدائل إستراتيجية لاختيار الأنسب منها .

					ثالثا: تنفيذ الاستراتيجيات: (يمكن للكادر البشري والإمكانات المالية لديكم أن):
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	
					56. يقوم بإعداد برامج عمل تتضمن كل المشروعات المقترحة.
					57. يقوم بتوزيع الموارد المتاحة بين المشروعات.
					58. يضع الموازنات التقديرية لكل مشروع.
					59. يوضح دور الجهات المكلفة بالتنفيذ.
					60. يحدد وقت تنفيذ المشروع بجدول زمني يحدد بداية ونهاية المشروع.
					61. يضع إجراءات مفصلة لانجاز العمل.
					62. يعمل وفقا لتكامل الخطط المحلية والوطنية المركزية.
					63. يضع خطة تنفيذية تتسجم مع الخطة الإستراتيجية لمؤسساتكم .
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	رابعا: المراجعة والتقييم: (يستطيع الكادر البشري لديكم القيام بالأعمال التالية):
					64. وضع مؤشرات واضحة لقياس مدى تحقيق الأهداف .
					65. معرفة مستوى مشاركة أصحاب المصالح في المشروعات.
					66. وضع إجراءات تصحيحية مناسبة في حال وجود انحرافات عن المخطط له.
					67. متابعة الأداء من خلال تقارير دورية ربعيه من مدراء المشاريع.
					68. متابعة عملية التقييم من خلال التغذية الراجعة من المجتمع المحلي وأصحاب المصالح .
					69. تعتمد مؤسساتكم الرقابة على الإستراتيجية في كافة مراحل تنفيذها.

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	مشاركة أصحاب المصالح في مؤسستكم :
					70. يشارك أصحاب المصالح في مرحلة الإعداد للتخطيط .
					71. يشارك أصحاب المصالح في مرحلة تحليل بيئة الأعمال .
					72. يشارك أصحاب المصالح في مرحلة صياغة الإستراتيجية.
					73. يشارك أصحاب المصالح في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.
					74. يشارك أصحاب المصالح في مرحلة مراجعة الإستراتيجية.
					75. يتوفر دعم سياسي لعملية التخطيط في مؤسستكم من قبل قيادة المجتمع (محافظ، نواب ، وجهاء، رجال أعمال ، قيادات أحزاب .. الخ) .
					76. تسهم مشاركة القيادة السياسية (محافظ ، تشريعي، حكومة ، رئاسة) في إعادة النظر في بعض القوانين والتشريعات والإجراءات والنظم .
					77. يشارك أصحاب المصالح في تحديد أولويات المشاريع التي تنفذ في مؤسستكم.
					78. يشارك أصحاب المصالح في ترويج خطتكم الإستراتيجية .
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	تحديد الأولويات :
					79. تحدد مؤسستكم أولويات مشاريعها اعتمادا على القضايا الأكثر إلحاحا .
					80. تحدد مؤسستكم أولويات مشاريعها اعتمادا على ما توفره هذه المشاريع من فرص عمل.
					81. تحدد مؤسستكم أولوياتها اعتمادا على عدد المستفيدين من هذه المشاريع.
					82. تركز مؤسستكم في أولوياتها على الاعتبارات البيئية.
					83. تركز مؤسستكم في تحديد أولويات مشاريعها على الاستفادة في العمل
					84. تركز مؤسستكم على المشاريع التي يتطلب تنفيذها وقتا قصيرا.
					85. تركز مؤسستكم على المشاريع التي تحقق الشراكة بين أكثر من مؤسسة.
					86. تركز مؤسستكم على المشاريع التي تعتمد على الموارد المحلية.

					87. تركيز مؤسستكم على المشاريع التي لا يوجد لها مشاريع مشابهة في المنطقة.
					88. تركيز مؤسستكم على المشاريع التي تسهم في تطوير قدرة رأس المال البشري.
					89. تركيز مؤسستكم على المشاريع التي تسهم في زيادة الدخل القومي .
					90. تركيز مؤسستكم على المشاريع التي يتطلب تنفيذها تكلفة منخفضة.

القسم الرابع: يرجى التكرم بتحديد مدى أهمية القضايا الإستراتيجية التالية للإسهام في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم : نرجو الإجابة بوضع إشارة (x) في المكان المناسب .

رقم	القضايا الإستراتيجية:	هام بشدة	هام	غير متأكد	غير هام	غير هام بشدة
91.	تطوير رأس المال البشري القائم على المعرفة.					
92.	الاستثمار في نوعية التعليم.					
93.	تحسين إجراءات الأعمال (ترخيص الشركات، بداية الأعمال، خفض التكاليف المطلوبة، توفير المعلومات، محاربة الفساد والمحسوبية في التعاملات ... الخ)					
94.	تحسين السياسات الضريبية على المستوى المحلي .					
95.	تحسين السياسات النقدية على المستوى المحلي .					
96.	الاستثمار في البنية التحتية .					
97.	إيجاد بيئة قانونية مناسبة قادرة على الحفاظ على حقوق المستثمرين.					
98.	تطوير القطاع السياحي .					
99.	الاستثمار في القطاع الزراعي.					
100.	الاستثمار في قطاع البناء .					
101.	تطوير قطاع التجارة الداخلية.					
102.	الاستثمار في القطاع الصناعي .					
103.	إنشاء مستشفيات متخصصة في الأمراض الخطيرة (السرطان ، الكلى ، العيون ... الخ)					
104.	تعزيز حصة المنتجات المحلية في السوق المحلي.					
105.	تطبيق المواصفات الفلسطينية على البضائع المستوردة .					
106.	دعم وتشجيع إنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة .					
107.	تعزيز الروابط الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية					

القسم الخامس : ما هو تقييمكم للأداء الاقتصادي في المحافظة: نرجو الإجابة بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	تقييمكم للأداء الاقتصادي العام لمؤسسات المحافظة:	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
108.	يوجد متابعة ومراقبة لأسواق المحافظة باستمرار .					
109.	يوجد متابعة للبيانات العشوائية والتعديلات على شوارع المحافظة.					
110.	يوجد تنظيم للأسواق التجارية في المحافظة .					
111.	هناك متابعة لتطبيق شروط السلامة العامة على المؤسسات والمصانع العاملة في المحافظة .					
112.	يوجد أمن واستقرار في المحافظة .					
113.	يوجد تنسيق بين الجهات المعنية من القطاع العام والخاص والمجتمع المدني.					
114.	تتعاون مؤسساتكم مع المستثمرين الأجانب لتطوير المحافظة.					
115.	تقوم المؤسسات ذات العلاقة بتسويق وترويج منتجات المحافظة.					
116.	تساعد مؤسساتكم المواطنين في تنفيذ مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة من خلال ربطهم بالمؤسسات المعنية.					
117.	هناك متابعة حثيثة لانجاز المنطقة الصناعية في المحافظة.					
118.	هناك تسهيل في إجراءات تسجيل وترخيص الشركات.					
119.	تتمتع أسواق المحافظة بالحماية من تهريب البضائع الإسرائيلية.					
120.	يوجد تطبيق للمواصفات والمقاييس الفلسطينية على البضائع المستوردة للمحافظة.					
121.	تقوم المؤسسات المعنية بتنفيذ قوانين تعزيز بيئة الأعمال (حظر منتجات المستوطنات، قانون تشجيع الاستثمار، قانون الملكية...الخ)					
122.	تقوم المؤسسات المعنية بالبت في قضايا مكافحة الجريمة الاقتصادية					
123.	يوجد متابعة لكافة المنازعات الحقوقية المرتبطة بالملكية، الشيكات، الأراضي، العقارات... الخ .					

					124. هناك فصل في كافة الطعون ضد القرارات الصادرة عن السلطة التنفيذية والمجالس البلدية والمحلية.
					125. تقوم المؤسسات المعنية بتنظيم المصالح التجارية والصناعية في المحافظة .
					126. تستفيد المؤسسات المعنية من حضور المؤتمرات الدولية والمحلية الاقتصادية .
					127. يوجد متابعة لقضايا أصحاب المصالح المتعلقة بالضرائب، والجمارك، والاستيراد والتصدير والقوانين والأنظمة مع الجهات المختصة .
					128. تقوم المؤسسات المعنية بتقديم الدراسات الاقتصادية عن المحافظة للجهات المعنية .
					129. تساهم المؤسسات المعنية بالتأثير في استصدار قوانين وسياسات لتعزيز بيئة الأعمال
					130. تحرص المؤسسات المعنية على رفع قدرات عاملها(فنيا ،إداريا،تسويقيا...الخ).
					131. تسعى المؤسسات المعنية بتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات المحلية.
					132. تسعى المؤسسات المعنية بنقل التكنولوجيا إلى مصانع المحافظة.
					133. تقوم المؤسسات المعنية بتطوير رؤى مشتركة واستراتيجيات محلية حيوية لتنمية الاقتصاد المحلي .
					134. تسعى المؤسسات المعنية للوصول لمصادر التمويل لزيادة الدعم لمبادرات الأعمال .
					135. تسعى المؤسسات المعنية لتخفيف حدة الفقر .
					136. تسعى المؤسسات المعنية لحل مشكلة البطالة وتحقيق العمالة الكاملة والمستدامة
					137. تقوم المؤسسات المعنية برفد القطاعات الاقتصادية بالقوى العاملة ذات الكفاءة العالية
					138. تسعى المؤسسات المعنية إلى تحسين الوضع التكنولوجي وتطوره .

139. من هي الجهة التي تعتقد أنها يمكن أن تقود عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة أعمال محافظة بيت لحم.

1- خيار أول.....

2. خيار ثاني.....

3. خيار ثالث.....

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم في إنجاح هذه الدراسة .

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

المحكمون الأكاديميون :			
الرقم	الاسم	الجامعة	طبيعة العمل
1.	د.ذياب جرار	جامعة القدس .	أستاذ مشارك في كلية العلوم الإدارية في جامعة القدس المفتوحة (رام الله)، ومحاضر في معهد الإدارة بجامعة القدس.
2.	د.محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة.	محاضر متفرغ (الخليل).
3.	د.نبيل الجندي	جامعة الخليل.	عميد كلية التربية.
4.	د.فايز أبو عمرية	جامعة فلسطين الأهلية.	أستاذ مساعد في قسم العلوم الإدارية والمالية.
5.	د.إسماعيل رومي	جامعة بوليتكنك فلسطين.	أستاذ مساعد في كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية.
6.	د.بلال يونس	كلية العروب.	نائب عميد كلية العروب.
7.	د.ياسر أبو تحفة	جامعة القدس المفتوحة وبلدية يطا	رئيس الدائرة المالية في بلدية يطا ومحاضر في القدس المفتوحة (يطا).
المحكمون من بيئة الأعمال (مجموعة التركيز) :			
1.	د. سمير حزبون	رئيس غرفة تجارة وصناعة بيت لحم.	
2.	السيد صقر الجراشي	رئيس اتحاد الصناعات الفلسطينية.	
3.	المهندس طاهر دنون	مدير الاقتصاد الوطني في محافظة بيت لحم.	
4.	السيد ضرار عابدين	رئيس مجلس تنمية الاقتصاد المحلي في المحافظة .	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	توزيع المناطق الجغرافية حسب اتفاقية أوسلو .	جدول (3.1):
52	مزايا وتحديات قطاع السياحة في المحافظة.	جدول (3.2):
54	مزايا وتحديات قطاع الحرف اليدوية في المحافظة.	جدول (3.3):
55	مزايا وتحديات قطاع الزراعة في المحافظة.	جدول (3.4):
57	مزايا وتحديات قطاع التجارة الداخلية في المحافظة.	جدول (3.5):
58	مزايا وتحديات قطاع البناء في المحافظة.	جدول (3.6):
60	مزايا وتحديات قطاع صناعة الحجر في المحافظة.	جدول (3.7):
61	مزايا وتحديات قطاع الصناعات التحويلية في المحافظة.	جدول (3.8):
62	مزايا وتحديات قطاع الصحة في المحافظة.	جدول (3.9):
64	مزايا وتحديات قطاع التعليم في المحافظة.	جدول (3.10):
88	ثبات الاستبانة.	جدول (5.1):
89	التوزيع الطبيعي للبيانات.	جدول (5.2):
91	الخصائص الشخصية والمؤسسية لمؤسسات محافظة بيت لحم.	جدول (5.3):
93	خصائص مؤسسات محافظة بيت لحم.	جدول (5.4):
95	درجة توفر خطة إستراتيجية.	جدول (5.5):
96	قيادة عملية التخطيط الإستراتيجي .	جدول (5.6):
97	أهمية التخطيط الاستراتيجي.	جدول (5.7):
98	تحليل البيئة الداخلية.	جدول (5.8):
100	تحليل البيئة الخارجية.	جدول (5.9):
102	صياغة الإستراتيجية .	جدول (5.10):
103	تنفيذ الاستراتيجيات .	جدول (5.11):
105	مراجعة وتقييم الإستراتيجية .	جدول (5.12):
106	مشاركة أصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي .	جدول (5.13):
107	تحديد الأولويات في عملية التخطيط الاستراتيجي .	جدول (5.14):

- 109 جدول (5.15): الأداء الاقتصادي لمؤسسات المحافظة.
- 112 جدول (5.16): القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية.
- 117 جدول (6.1): اختبار الفرق بين توفر عوامل التخطيط تبعاً لجنس المبحوثين .
- 118 جدول (6.2): اختبار الفرق بين توفر عوامل التخطيط تبعاً للفئات العمرية للمبحوثين .
- 119 جدول (6.3): اختبار LSD حول اختلاف مرحلة المراجعة والتقييم تبعاً للفئة العمرية للمبحوثين.
- 119 جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً للفئات العمرية.
- 122 جدول (6.5): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لقطاع العمل.
- 123 جدول (6.6): اختبار LSD حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية تبعاً لقطاع العمل.
- 124 جدول (6.7): اختبار LSD حول صياغة الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل.
- 125 جدول (6.8): اختبار LSD حول تنفيذ الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل.
- 126 جدول (6.9): اختبار LSD حول مراجعة وتقييم الإستراتيجية تبعاً لقطاع العمل
- 128 جدول (6.10): اختبار LSD حول تحديد الأولويات تبعاً لقطاع العمل.
- 129 جدول (6.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لقطاع العمل.
- 131 جدول (6.12): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي
- 132 جدول (6.13): اختبار LSD حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات تبعاً للمؤهل العلمي.
- 133 جدول (6.14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمؤهل العلمي.
- 135 جدول (6.15): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لسنوات العمل في المؤسسة.
- 136 جدول (6.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لخبرة مسؤولي المؤسسات.
- 138 جدول (6.17): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً للعمل الحالي للمبحوث.

- 139 جدول (6.18): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لتاريخ إنشاء المؤسسة.
- 140 جدول (6.19): المتوسطات الحسابية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لتاريخ المؤسسة.
- 141 جدول (6.20): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمجال نشاط المؤسسة.
- 142 جدول (6.21): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة.
- 143 جدول (6.22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر عوامل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لعدد العاملين في المؤسسات.
- 145 جدول (6.23): اختبار LSD حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات تبعاً لعدد العاملين في المؤسسة.
- 146 جدول (6.24): تحليل التباين الأحادي لتوفر عوامل التخطيط الاستراتيجي تبعاً لوجود خطة إستراتيجية مكتوبة.
- 147 جدول (6.25): التباين بين المؤسسات التي تمتلك خطة إستراتيجية مكتوبة والتي لا تمتلك
- 148 جدول (6.26): العلاقة بين عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 149 جدول (6.27): العلاقة بين مشاركة أصحاب المصالح وعملية التخطيط الاستراتيجي.
- 150 جدول (6.28): ترابط أهمية التخطيط الاستراتيجي والأداء الاقتصادي بعناصر عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 153 جدول (6.29): العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة البطالة وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة.
- 155 جدول (6.30): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة البطالة.
- 156 جدول (6.31): العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة الفقر وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة.
- 157 جدول (6.32): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة الفقر.
- 158 جدول (6.33): العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة الإغراق وبين القضايا الإستراتيجية

المطروحة.

- 160 جدول (6.34): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في الحد من مشكلة الإغراق.
- 161 جدول (6.35): العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة تهريب السلع وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة.
- 163 جدول (6.36): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في محاربة عمليات التهريب.
- 164 جدول (6.37): العلاقة بين أهمية التخطيط في حل مشكلة التهرب الضريبي وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة.
- 165 جدول (6.38): علاقة أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في حل مشكلة التهرب الضريبي ودور المؤسسات لتخفيف حدتها.
- 166 جدول (6.39): العلاقة بين أهمية التخطيط في تنظيم الأسواق التجارية وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة.
- 168 جدول (6.40): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في تنشيط التجارة الداخلية.
- 169 جدول (6.41): العلاقة بين أهمية التخطيط الاستراتيجي في خفض نسبة التضخم وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة.
- 170 جدول (6.42): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في خفض نسبة التضخم.
- 172 جدول (6.43): العلاقة بين أهمية التخطيط في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة.
- 174 جدول (6.44): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم إنتاج وتسويق المنتجات المحلية.
- 175 جدول (6.45): العلاقة بين أهمية التخطيط الاستراتيجي في إيجاد بيئة استثمارية وبين القضايا الإستراتيجية المطروحة.
- 177 جدول (6.46): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحديد أولويات الاستثمار.
- 178 جدول (6.47): اتجاهات المبحوثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إيجاد بيئة استثمارية مشجعة .
- 189 جدول (7.1): الخطة المقترحة لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم.

فهرس الأشكال

2.1 متغيرات الدراسة.....47

فهرس الملاحق

الصفحة	بيان الملحق	رقم الملحق
221 استبيان الدراسة	.1
231 قائمة المحكمين	.2

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
.....	الغلاف الداخلي.....	
.....	صفحة العنوان.....	
.....	إجازة الرسالة.....	
.....	القرآن الكريم.....	
.....	الإهداء.....	
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والعرفان.....	
ت	الملخص.....	
ج	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الإطار العام للدراسة.....	الفصل الأول
1	مقدمة.....	1.1
6	مشكلة الدراسة.....	1.2
15	أهداف الدراسة.....	1.3
15	أهمية الدراسة.....	1.4
16	أسئلة الدراسة.....	1.5
18	أدبيات الدراسة.....	الفصل الثاني
18	الإطار النظري.....	2.1
18	التخطيط الاستراتيجي.....	2.1.1
20	أهداف و أهمية التخطيط الاستراتيجي.....	2.1.2
22	معوقات التخطيط الاستراتيجي.....	2.1.3
24	الدراسات السابقة.....	2.2
24	الدراسات التي تناولت أهمية التخطيط الاستراتيجي وممارسته.....	2.2.1
25	الدراسات التي تناولت مراحل التخطيط الاستراتيجي ومكوناته.....	2.2.2
30	الدراسات التي تناولت متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته.....	2.2.3

32	آفاق التخطيط الاستراتيجي لتعزيز وتنشيط بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم	2.3
33 مراحل التخطيط الاستراتيجي	2.3.1
33 تنظيم الجهود	2.3.1.1
36 تحليل بيئة الأعمال	2.3.1.2
41 إعداد الإستراتيجية	2.3.1.3
42 تنفيذ الخطة الإستراتيجية	2.3.1.4
43 مرحلة المراجعة والتقييم	2.3.1.5
45 متغيرات الدراسة	2.4
48	واقع بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم	الفصل الثالث
48 مقدمة	3.1
49 مؤشرات عامة	3.2
51 القطاعات الاقتصادية في محافظة بيت لحم	3.3
51 قطاع السياحة	3.3.1
53 قطاع الحرف اليدوية	3.3.2
54 قطاع الزراعة	3.3.3
56 تجارة الجملة والتجزئة	3.3.4
58 قطاع الإنشاءات والبناء	3.3.5
59 قطاع الصناعة	3.3.6
62 قطاع الصحة	3.3.7
63 قطاع التعليم	3.3.8
66	دور المؤسسات الداعمة في عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم	الفصل الرابع
66 دور المؤسسات الحكومية العاملة في المحافظة	4.1
71 دور الحكومة المركزية	4.2
72 دور البلديات والهيئات المحلية	4.3
73 دور مؤسسات القطاع الخاص	4.4
80 دور المجتمع المدني	4.5

82 دور المؤسسات المساندة.....	4.6
85 المنهجية والإجراءات.....	الفصل الخامس
85 مقدمة.....	5.1
86 أداة الدراسة.....	5.2
87 صدق أداة الدراسة.....	5.2.1
88 ثبات أداة الدراسة.....	5.2.2
88 اختبار التوزيع الطبيعي.....	5.2.3
89 إجراءات تطبيق أداة الدراسة	5.2.4
90 المعالجات الإحصائية	5.2.5
91 تحليل البيانات وعرض النتائج	5.3
91 خصائص مجتمع الدراسة.....	5.3.1
91 الخصائص الشخصية للمبجوثين.....	5.3.1.1
93 الخصائص المؤسسية لمؤسسات محافظة بيت لحم	5.3.1.2
95 توفر خطة إستراتيجية مكتوبة	5.3.1.3
95 المؤشرات الإحصائية لمحاو الدراسة	5.4
95 قيادة عملية التخطيط الاستراتيجي	5.4.1
96 إدراك مؤسسات محافظة بيت لحم لأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة تساهم في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة.....	5.4.2
98 واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم للمساهمة في تعزيز بيئة الأعمال في المحافظة.....	5.4.3
101 صياغة الاستراتيجيات في مؤسسات المحافظة.....	5.4.4
103 تنفيذ الاستراتيجيات في مؤسسات المحافظة	5.4.5
104 مراجعة وتقييم الاستراتيجيات في مؤسسات المحافظة.....	5.4.6
106 مشاركة مؤسسات المحافظة لأصحاب المصالح في عملية التخطيط الاستراتيجي	5.4.7
108 تحديد الأولويات في مؤسسات محافظة بيت لحم.....	5.4.8
108 دور مؤسسات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني في عملية التخطيط الاستراتيجي كشركاء لتعزيز وتنشيط بيئة الأعمال والاقتصاد في المحافظة.....	5.5

112	الاستراتيجيات والمقترحات لتطوير وتعزيز بيئة الأعمال وتقديمها لأصحاب القرار في المحافظة بشكل خاص والسلطة بشكل عام.....	5.6
116	واقع التخطيط الاستراتيجي في محافظة بيت لحم.....	الفصل السادس
116	تأثير العوامل الديمغرافية على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات محافظة بيت لحم.	6.1
148	التشابك والتداخل بين محاور التخطيط الإستراتيجي.....	6.2
152	أهمية التخطيط الاستراتيجي في المساهمة في حل المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها محافظة بيت لحم.....	6.3
182	تصور مستقبلي لعملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم.....	الفصل السابع
201	نتائج وتوصيات الدراسة.....	الفصل الثامن
201	النتائج.....	8.1
201	نتائج عامة.....	8.1.1
202	نتائج مرتبطة بمدى قدرة مؤسسات محافظة بيت لحم وكوادرها على التخطيط استراتيجياً للنهوض بواقعها الاقتصادي.....	8.1.2
204	نتائج مرتبطة بعناصر التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه.....	8.1.3
206	نتائج مرتبطة بالمعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز بيئة الأعمال في المحافظة.....	8.1.4
206	التوصيات.....	8.2
206	توصيات عامة.....	8.2.1
207	توصيات لمكتب محافظة بيت لحم.....	8.2.2
207	توصيات للقطاع العام في المحافظة.....	8.2.3
208	توصيات للحكومة المركزية.....	8.2.4
208	توصيات للهيئات المحلية.....	8.2.5
208	توصيات للقطاع الخاص في المحافظة.....	8.2.6
209	توصيات للجامعات المحلية.....	8.2.7
209	توصيات للمجلس التشريعي.....	8.2.8
209	توصيات للمجتمع المدني.....	8.2.9

210 قائمة المراجع.
210 1. المراجع العربية.
216 2. المقابلات.
218 3. المراجع الأجنبية.
220 4. المواقع الالكترونية.
221 ملاحق الدراسة.
221 ملحق رقم (1): الاستبانة.
231 ملحق رقم (2): قائمة المحكمين.
232 فهرس الجداول.
236 فهرس الأشكال.
236 فهرس الملاحق.
237 فهرس المحتويات.