

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات
المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية

إسلام يعقوب الأغا

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

٢٠٢٠/١٤٤١هـ م

دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات
المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية.

إعداد:

إسلام يعقوب الأغا

إدارة أعمال، جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف: الدكتور وائل حمدي الداية

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

٢٠٢٠/١٤٤١هـ/م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

دور صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية

اسم الطالب: إسلام يعقوب طاهر الأغا
الرقم الجامعي: 21712723

إشراف: الدكتور وائل حمدي الداية

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020/06/03م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتور وائل الداية
- 2- ممتحناً داخلياً: الدكتور حسن السعدوني
- 3- ممتحناً خارجياً: الدكتور اسماعيل قاسم

القدس - فلسطين

2020/1441هـ

إهداء

إلى أمي الغالية وأبي المبجل أطال الله في عمركما وأمدكما بالصحة والعافية.

إلى زوجتي وشريكة الحياة ربا

إلى ابني العزيز يونس وابنتي الغالية سوار

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى أهلي وزملائي في بيتي الثاني في الأكاديمية الفلسطينية.

إلى أساتذتي في الجامعة وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذا البحث.

إليكم جميعا أهدي بحثي هذا

الباحث

إسلام يعقوب ظاهر الأغا

إقرار

أقر أنا / إسلام يعقوب الأغا مقدم هذه الرسالة بأنها قُدمت لجامعة القدس _ معهد التنمية المستدامة، استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص بناء مؤسسات والتنمية البشرية، وأنها نتيجة بحثي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن كل ما ورد في الرسالة هو مجهود ذاتي وليس منقولاً من مكان آخر.

التوقيع: إسلام يعقوب طاهر الأغا

التاريخ: 03-06-2020 م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه الذي وفقني لإنجاز هذا البحث، أما بعد:
إيماناً مني بقول النبي محمد صل الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "
أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور/ وائل حمدي الداية الذي أرشدني ووجهني ومدني بعلمه وملاحظاته القيمة التي كان لها الفضل الكبير في إنجاز هذه الدراسة.

وأنتقدم ايضاً بالشكر للدكتور/ حسن السعدوني، والدكتور/ اسماعيل قاسم، الذين شرفاني بموافقتهم على مناقشة الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجامعة القدس الغراء، وإلى عمادة الدراسات العليا، وأعضاء الهيئة التدريسية في قسم التنمية المستدامة.

وأنتقدم ايضاً بالشكر الى ادارة وموظفي صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في قطاع غزة، لتعاونهم الكبير في توفير ما احتاجته الدراسة من معلومات.

كما أتقدم بالشكر والتقدير أيضاً إلى مدراء الدوائر والأقسام في الهيئات المحلية الذين تكرموا بإجراء مقابلات معهم لإثراء الدراسة.

وكذلك أخص بالشكر الجزيل لرفاق الدرب وزملاء الدراسة الأعزاء محمد العفيفي، نسرين ريان، أكرم الشوا، ساجي عبيد، محمود المجدلاوي.

وإلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين مدوا لي يد العون والمساعدة لإتمام هذا البحث.

الباحث

إسلام يعقوب الأغا

1.0 التعريف بمصطلحات الدراسة

١. صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية (الصندوق): مؤسسة شبه حكومية تم إنشاؤه في عام 2005 من قبل الحكومة الفلسطينية لتكون القناة الرئيسية والمفضلة لدعم عملية التطوير والإصلاح للهيئات المحلية، وفي العام 2015 تمت المصادقة على قانون الصندوق من قبل رئيس دولة فلسطين محمود عباس وفقاً لقانون رقم (25) لسنة 2016م (موقع الصندوق، 2020م).

٢. وزارة الحكم المحلي: تأسست وزارة الحكم المحلي في عام (1994) بعد عودة السلطة الوطنية الفلسطينية، وتقوم الوزارة بالإشراف على عمل الهيئات المحلية والرقابة عليها، حيث تقوم الوزارة برسم السياسات العامة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس، وأعمال الميزانيات، والرقابة المالية والإدارية والقانونية، وإجراءات تشكيل هذه المجالس (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997).

٣. الهيئات المحلية: مؤسسات محلية مستقلة ترتبط بمنطقة جغرافية ولها مركز مالي مستقل وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزارة الحكم المحلي (قانون الهيئات المحلية الفلسطيني، 1997).

٤. الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية: هي البلديات التي تحمل التصنيف (أ) وتقع في مراكز المحافظات وهي (غزة- خانينوس- جباليا- دير البلح- رفح) (بيانات وزارة الحكم المحلي، 2020).

٥. بناء القدرات: هو نتاج عملية تقييم شاملة تقترن دائماً بالتحسين ورفع الكفاءة والتغلب على المعوقات، وتسعى الى تعزيز قدرة المؤسسة على استثمار الفرص وحل المشكلات، وبالتالي هي جزء متكامل من الانشطة والبرامج العملية والتدريبية الموجهة لأحداث تنمية حضرية مستدامة بالمجتمعات، وتعرف عملية بناء القدرات على أنها: زيادة قدرة المجتمع على إنجاز الأعمال بنفسه، بمعنى أن يكون أكثر مهارة، وأكثر ثقة في نفسه، وأكثر فاعلية في التنظيم (ريحان، 2002).

٦. **تنمية القدرات:** يستخدم البعض مفهوم بناء القدرات كمفهوم مرادف لمفهوم تنمية القدرات، بينما يفرق آخرون بينهما على أساس أن مفهوم البناء يشعرنا بعدم وجود قدرات أصلاً وأنها في طور انشائها وبحاجة لبنائها، أما التنمية فهي تطوير شيء قائم وموجود فعلياً، سواء كان قدرات أفراد أو أشخاص أو أنظمة (المناور، العلبان، 2018).

٧. **رزم بناء القدرات:** هي البرامج والقدرات التي يعمل الصندوق مع الهيئات المحلية الكبرى على بناءها وتشمل (تخمين وتقييم الأصول الثابتة، رزمة البرامج المالية، رزمة قلم الجمهور، رزمة الصيانة والتشغيل، رزمة التخطيط الاستراتيجي).

٨. **برنامج تطوير البلديات MDP:** برنامج تطوير البلديات هو برنامج ريادي للإصلاح والتنمية تم تصميمه من قبل صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية بالنيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية ويتوجبه منها، يستند البرنامج على قاعدة أن حجر الأساس في تطوير الخدمات البلدية هو هيئات حكم محلي تتمتع بإدارة جيدة ومساءلة أفضل، وقد تم تصميمه ليعمل على ثلاث مراحل MDB1- MDB2- MDP3. (موقع الصندوق، 2020م).

2.0 ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى دراسة دور صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية.

وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلات كأداة في جمع البيانات الأولية، حيث قام الباحث بإجراء عدد (24) مقابلة مع عينة الدراسة والمكونة من مدراء الدوائر والأقسام المعنيين في الهيئات المحلية الكبرى، كما وقام الباحث بتفريغ نتائج المقابلات وتحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي والذي يسمى أيضا بأسلوب تحليل الأنماط للخروج بأهم النتائج والتوصيات.

وقد أظهرت الدراسة عددا من النتائج أهمها: تأكيد (56%) من عينة الدراسة فقط أن منهجية تقييم الاداء كانت جيدة، اضافة الى تأكيد (65%) من عينة الدراسة فقط أن آلية توزيع المنح على الهيئات المحلية كانت جيدة، كما جاءت اجابات (100%) من عينة الدراسة أن صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية ساهم في تحسين قدرات الهيئات المحلية في مجالات رزم بناء القدرات، اضافة الى تأكيد (100%) من عينة الدراسة أن صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية ساهم في تحسين قدرات العاملين ضمن رزم بناء القدرات.

توصي الدراسة بضرورة العمل على تحقيق متطلبات الانطلاق نحو تفعيل الائتمان في البلديات مع ضرورة بناء توجهات استثمارية بالإضافة الى قيام الصندوق باستمرار تحديث أدلة العمل مع الهيئات المحلية مع اعادة النظر في اليات تقييم الاداء والحصول على المنح، كذلك يقع على عاتق الصندوق المتابعة الحثيثة مع الاستشاريين المقدمين للخدمة للبلديات خاصة ما بعد تزويد الخدمة. كل ما سبق يتحقق وفق متطلبات حقيقية من التنسيق المشترك والعمل وفق النهج التشاركي عبر تكامل جميع الاطراف.

The role of the Municipal Development and Lending Fund in building the capacities of the major local authorities in the southern governorates

Prepared by: ISLAM Y.T. ALAGHA

Supervisor: Dr. WAEL HAMDI EL-DAYA

Abstract:

The study aims mainly at studying the role of the Local authorities Development and lending Fund in the capacity–building of the major local authorities in the southern governorates.

The researcher used the analytical descriptive approach and interviews as a tool in the collection of preliminary data, where the researcher conducted a number of (24) interviews with the study sample composed of the directors of the relevant departments and departments of the major local authorities. The researcher also emptied the results of the interviews and analyzed them using the objective analysis approach, also called pattern analysis, to present the most important findings and recommendations.

Findings The study has showed a number of results, the most important of which are: (56%) of the study sample confirmed that the performance evaluation methodology was good, in addition to (65%) of the study sample confirming that the mechanism of distributing grants to local authorities was good. As (100%) of the study answers showed that the local authorities development and lending fund has contributed to improved capacity of local authorities in capacity–building packages, and (100%)of the sample study answers confirmed that the local authorities development and

lending fund has contributed to improved capacity of the staff in capacity-building packages.

Recommendations: The study recommends the necessity of the work to achieve the requirements of the starting towards credit activation in municipalities, as it should also be met with the necessity of building investment trends, in addition to the fund's continuous update of the work guides with the authorities, while reconsidering evaluation mechanisms and getting grants. The fund should also has a strong follow-up with the consultants who provide services to municipalities, especially after the provision of the service. All of this is achieved with real requirements for joint coordination and participatory approach through the integration of all parties.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

1.1 مقدمة

إن بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية وغيرها من الأهداف الإنمائية الدولية والوطنية يعتمد على قدرات الأفراد والمنظمات والمجتمعات على التحول من أجل بلوغ أهدافهم الإنمائية، وتشير المراجعات التي أجريت على فاعلية التنمية دائماً إلى أن تنمية وبناء القدرات هي واحدة من أهم القضايا للبلدان وشركاء التنمية على حد سواء، وقد خلصت تقارير مشروع الأمم المتحدة للألفية لعام 2000، ولجنة أفريقيا 2005، إلى نتيجة مشابهة هي أنه: في حين تشكل الموارد المالية أهمية حيوية لتحقيق النجاح، إلا أنها غير كافية لتعزيز التنمية البشرية المستدامة، ففي ظل غياب استراتيجيات وسياسات وقوانين وإجراءات داعمة ومنظمات تعمل بكفاءة وأناس متعلمين ومهرة، تفتقر البلدان إلى الأساس اللازم لتخطيط وتنفيذ ومراجعة استراتيجياتها الإنمائية الوطنية والمحلية، وتساعد تنمية وبناء القدرات على تقوية هذا الأساس والحفاظ عليه، فهي تمثل الكيفية التي يمكن بها تحسين أداء التنمية (المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات - أكتوبر/تشرين الثاني 2008).

ويتخذ تطوير قطاع هيئات الحكم المحلي في فلسطين جل اهتمام وأولوية كل من المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية والمؤسسات ذات العلاقة، وذلك بحكم علاقتها المباشرة بالمواطن، وتمثيلها للحكومة المركزية على المستوى المحلي، وللدور الحيوي والمهم الذي تقوم به هذه

الهيئات في تطوير المجتمع الفلسطيني، والعمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي كافة المجالات والتي لا تقتصر فقط على خدمات الكهرباء والماء بل وتشمل أيضاً: التنمية والتهيئة المحلية، حفظ الصحة والنظافة، والنشاط الاجتماعي، والتعمير، ومشاريع البنية التحتية، والانشطة الاقتصادية، حيث خول لها القانون كل الانشطة التي من خلالها يمكن تحقيق هذه الخدمات على مستوى اقليمها الجغرافي(عز الدين، عطية، 2017).

ويعتبر صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية من اهم المؤسسات المحلية التي تهتم بعملية تعزيز وبناء قدرات الهيئات المحلية، وذلك من خلال برنامج تطوير البلديات الذي تم تصميمه من قبل صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية بالنيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية وبتوجيه منها، ويستند البرنامج على قاعدة ان حجر الاساس في تطوير الخدمات البلدية هو هيئات حكم محلي تتمتع بإدارة جيدة، ومسائلة افضل، ومما يميز هذا البرنامج انه لا يزود البلديات بمنح لدعم مشاريع البنية التحتية فقط، بل يدعم ايضا الاداء الجيد، عن طريق بناء قدرات افضل للبلديات في المجالات المالية والتخطيطية والتشغيلية(الموقع الرسمي لصندوق تطوير واقراض البلديات، 2020).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لبحث دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية، وذلك للوقوف على مدى نجاح الصندوق في تقديم خدماته للهيئات المحلية، ومدى استفادة هذه الهيئات من الدعم المقدم من الصندوق لحل مشاكلها المتعلقة بتقديم خدمة أفضل ذات جودة عالية للمجتمع المحلي.

2.1 مشكلة الدراسة

تعاني الهيئات المحلية في قطاع غزة بشكل عام والهيئات المحلية الكبرى بشكل خاص من ظاهرة انخفاض الاداء، والتي اصبحت في حد ذاتها مشكلة ملحوظة ترتب عليها تأثر الهيئات المحلية في تقديم الخدمات الاساسية لمجتمعها المحلي بالحجم والنوعية المطلوبة (الموقع الرسمي لصندوق تطوير واقراض البلديات، 2019)، وبالتالي تؤثر على مستوى رضا الجمهور عن

الخدمات المقدمة من قبل البلديات، وهذا ما أكدته دراسة البنك الدولي بأن مستوى الرضا عن بعض الخدمات المقدمة من الهيئات المحلية منخفضة (البنك الدولي، 2017).

وأوضحت دراسة ابو عبود و تايه (2018) بأن المشاكل التي تواجهها الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة عديدة ومتنوعة مثل: ضعف التمويل، وعدم وجود مصادر ومشاريع مدرة للدخل للبلديات، وايضا الوضع الاقتصادي السيء للمواطنين مما يؤثر على عملية الجباية، وغياب المخططات التفصيلية في بعض البلديات، ووجود فجوة في العلاقة مع المجتمع المحلي، وعدم الوعي بالتعامل مع القضايا الهامة مثل النفايات، واستهلاك المياه، والتعامل مع البلدية على انها مؤسسة جباية فقط.

ومن جانب آخر أشارت الدراسات إلى انخفاض في القدرات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تعاني منها الهيئات المحلية، فقد اشارت دراسة العصار (2015) الى وجود هشاشة وضعف في واقع البلديات التنظيمي والاداري، وأن هناك محدودية للموارد المتاحة للبلديات، سواء كانت مادية او بشرية، وأوصت الدراسات بضرورة تنمية البلديات لمواردها البشرية، والاهتمام بالهيكل التنظيمي للبلديات (ابو الروس، 2010)، وضرورة الاهتمام بزيادة قدرة البلديات على حشد الموارد المالية والفنية، من خلال التتويج في مصادر التمويل (العصار، 2015).

ويظهر مما سبق ذكره أن وجود هذه المشاكل بشكل كبير يرجع الى ضعف قدرات البلديات في المجالات المختلفة، وعلى إثر هذه المشكلات وجدت تدخلات عديدة من جهات ممولة محلية ودولية، ومن ضمنها مؤسسات شبه حكومية، نذكر منها: صندوق التشغيل الفلسطيني، وصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية موضوع هذه الدراسة، والذي يقوم بتقديم تدخلات مباشرة في عملية بناء قدرات الهيئات المحلية من خلال برنامج تطوير البلديات، والذي استهدف من خلاله بناء قدرات الهيئات في المجالات المالية، والتخطيطية، والتنشغيلية.

لكن وعلى الرغم من تدخل الصندوق في عملية بناء قدرات الهيئات المحلية منذ انشائه الا انه لا يوجد دراسات قامت - على حد علم الباحث - بدراسة دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية.

وبناء عليه تتمحور مشكلة الدراسة حول توضيح مدى الاستفادة التي تحققت للهيئات المحلية من خلال دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية.

3.1 أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال ما قدمته وتوصلت إليه الدراسة وكيف سيستفيد الأطراف موضوع الدراسة على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العملية

- **صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية:** تُسهم هذه الدراسة في معرفة وتحديد صحة الآليات والمنهجية التي يسير عليها الصندوق في عملية دعم وبناء قدرات الهيئات المحلية من عدمه، مما يساعد الصندوق مستقبلاً على تصحيح مساره أو الاستمرار على نفس المنهجية.
- **الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية:** معرفة مدى استفادة الكوادر العاملة في الهيئات المحلية من التمويل والانشطة والبرامج التدريبية التي يقدمها صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، وانعكاساتها على بناء قدرات الهيئات المحلية في المجالات المالية، والتخطيطية، والتشغيلية وعلى جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

ثانياً: الأهمية العلمية

- **المهتمين بالدراسة:** أسهمت هذه الدراسة بإلقاء الضوء على دراسة دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية، كما وتساهم في سد الفجوات التي أغفلتها الدراسات السابقة، وهذا يعد إثراء للمعرفة العلمية، وفتح مجال للباحثين المتخصصين في مجالات بناء المؤسسات وتنمية وبناء القدرات لإجراء المزيد من الدراسات.

4.1 أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة بالهدف الرئيسي لها وهو: التعرف على دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى على المستوى (المالي، التخطيطي، والتشغيلي) في المحافظات الجنوبية.

كما وتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كالتالي:

1. توضيح منهجية صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في إدارة عملية بناء قدرات الهيئات المحلية.
2. التعرف على الية ومدى الاستفادة من تطبيق رزم بناء القدرات في الهيئات المحلية.
3. تقييم واقع دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية.
4. الخروج بتوصيات تسهم في زيادة دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في رفع قدرات الهيئات المحلية.

5.1 أسئلة الدراسة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والمراجع والأهداف التي صيغت لهذه الدراسة تم صياغة السؤال الرئيسي للدراسة وهو:

ما دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية على المستوى (المالي، التخطيطي، والتشغيلي) في المحافظات الجنوبية؟

وانبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي منهجية صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في ادارة عملية بناء قدرات الهيئات المحلية؟
2. ما آلية وما مدى الاستفادة من تطبيق رزم بناء القدرات في الهيئات المحلية؟

٣. ما واقع دور صندوق وتطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية؟

٤. ما هي أهم التوصيات للدراسة الحالية؟

6.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

الحد الموضوعي: دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة من بداية يناير 2019م حتى إبريل 2020م.

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة.

الحد البشري: مدراء ورؤساء الاقسام والدوائر المعنيين برزم بناء القدرات في الهيئات المحلية الخمس الكبرى في قطاع غزة.

7.1 محددات ومعوقات الدراسة

تتمثل محددات ومعوقات الدراسة كالاتي:

أولاً: محددات الدراسة

١. شملت هذه الدراسة على العاملين في الهيئات المحلية الخمس الكبرى في قطاع غزة ولم تشمل الهيئات المحلية الأخرى في فلسطين.

٢. شملت هذه الدراسة على دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية من خلال برنامج تطوير البلديات (MDP) دون البرامج الأخرى.

ثانياً: معوقات الدراسة

واجه الباحث المعوقات بعض المعوقات خلال اعداد الدراسة وهي:

١. بيانات البلديات غير محدثة على المواقع الالكترونية الخاصة بها.

٢. لا يوجد تقارير وافية باللغة العربية عن صندوق تطوير البلديات.

8.1 نموذج الدراسة

حسب الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحث للصندوق توصل الباحث الى رزم بناء القدرات التي يعمل عليها الصندوق وأتم انجازها بنسبة كبيرة جدا حسب (محيسن، 2020) وهي كالآتي:

١. رزمة تخمين وتقييم الأصول الثابتة.
٢. رزمة البرامج المالية.
٣. رزمة مراكز خدمة المواطن.
٤. رزمة التخطيط التنموي الاستراتيجي.
٥. رزمة الصيانة والتشغيل.



شكل 1.1: "نموذج الدراسة"

المصدر: (جرد بواسطة الباحث، 2020) من خلال مقابلة مع مدير الصندوق (محيسن، 2020)

حيث يقوم صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية بدعم وتنفيذ بناء القدرات في الهيئات المحلية من خلال تقديم الدعم والتمويل والمتابعة الادارية والفنية لتنفيذ رزم بناء القدرات بالشكل الأمثل، بهدف رفع كفاءة الهيئات المحلية ومستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، كما وسيتم التوضيح بالتفصيل خلال الفصل الثاني من الدراسة.

10.1 هيكلية الدراسة

الفصل الأول- خلفية الدراسة: وفيه يتم تعريف مشكلة الدراسة ومبرراتها، ويتم تحديد أهمية الدراسة، والهدف الرئيسي لهذه الدراسة، والأهداف الفرعية ويتم تحديد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية بالإضافة لتحديد حدود ومعوقات هذه الدراسة، وتحديد هيكلية الدراسة بشكل كامل.

الفصل الثاني- الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث- منهجية الدراسة وإجراءاتها ومجتمع الدراسة: وفي هذا الفصل يتم تحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وكذلك مجتمع الدراسة، ويتم وضع خطة لآلية جمع البيانات الخاصة بالدراسة وذلك من خلال المراجع والدراسات والأبحاث السابقة، والتقارير الصحفية والمقالات ذات العلاقة، ويتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية المعمقة.

الفصل الرابع- النتائج ومناقشتها: في هذا الفصل يتم تفرغ المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، وتتم ترجمتها إلى نتائج واضحة ومقروءة، وتتم الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال هذه البيانات والمعلومات.

الفصل الخامس- الاستنتاجات والتوصيات: في هذا الفصل يتم تحديد النتائج التي تم استنتاجها من خلال الدراسة ويتم تنفيذ إجراءاتها ومنهجيتها، ويتم وضع التوصيات التي توصى بها الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول:

صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية

1.1.2 نشأة الصندوق:

صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية هو مؤسسة شبه حكومية تم إنشاؤه في عام 2005 من قبل الحكومة الفلسطينية لتكون القناة الرئيسية والمفضلة لدعم عملية التطوير والاصلاح للهيئات المحلية، وفي العام 2015 تمت المصادقة على قانون الصندوق من قبل رئيس دولة فلسطين محمود عباس وفقاً لقانون رقم (25) لسنة 2016.

وقد جاء تأسيس صندوق البلديات انسجاماً مع الأجندة والسياسات الوطنية كجزء من مبادرة السلطة الوطنية الفلسطينية لتحقيق الفعالية، والاصلاح، والشفافية على طريق بناء الدولة الفلسطينية المستقلة، حيث يعمل الصندوق على ترجمة السياسات الوطنية ذات العلاقة بقطاع الحكم المحلي الى برامج ومشاريع قابلة للتنفيذ.

التزم الصندوق منذ نشأته بالعمل جنباً إلى جنب مع الهيئات المحلية لتعزيز قدراتها ورفع مستويات الأداء إلى مستويات تمكنها من المساهمة في بناء دولة مستقلة قابلة للحياة والتمتع

بالديمومة والازدهار (الموقع الإلكتروني للصندوق، 2020).

وسنستعرض في هذا المبحث كافة التفاصيل والبيانات والمعلومات المتعلقة بالصندوق مع العلم أن كافة هذه المعلومات تم أخذها من الموقع الإلكتروني الخاص بصندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية.

2.1.2 أهداف الصندوق:

- المساهمة في تطوير الهيئات المحلية وبناء قدراتها.
- تقديم المنح والقروض للهيئات المحلية لتمويل المشاريع التطويرية ومرافقها.
- مساعدة الهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والإدارية والفنية التي تواجهها عند تقديمها الخدمات في نطاقها الجغرافي(الموقع الإلكتروني للصندوق، 2020)..

3.1.2 مهام وصلاحيات الصندوق:

وتتمثل المهام الرئيسية للصندوق فيم يلي:

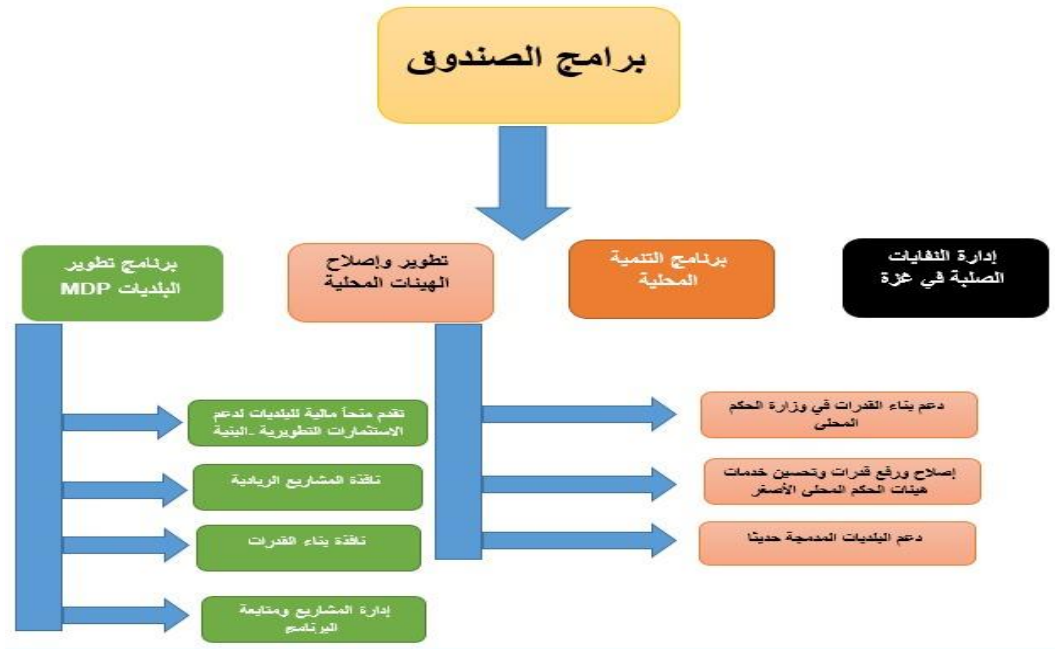
- إدارة أموال الصندوق المتأتية من خلال الموارد المنصوص عليها، وأية مصادر أخرى وفقاً للأحكام المحددة والانظمة الصادرة الخاصة بالصندوق.
- توجيه مساعدات الحكومة والدول المانحة لدعم المشاريع التطويرية وتوفير وتطوير الانظمة الإدارية والمالية للهيئات المحلية.
- تطوير قدرات الهيئات المحلية بما يتوافق وأسس الادارة الحديثة.
- مساعدة الهيئات المحلية ودعمها لتحقيق التنمية المستدامة وتطوير قدراتها.
- تشجيع الهيئات المحلية على تبني المشاريع التطويرية لخدمة خططها التنموية.
- توفير القروض للهيئات المحلية بشروط ميسرة يسهل عليها تسديدها من إيراداتها.
- إجراء الدراسات وتوفير المعلومات اللازمة لوزارة الحكم المحلي.
- العمل على توسيع نطاق المصادر المالية المتاحة للهيئات المحلية وتطوير اقتصادها

من خلال تشجيع الاستثمار فيها.

- نشر التقارير المالية والادارية عن عمل الصندوق والتي يجب أن تكون وفق المعايير المحاسبية السليمة والحوكمة الرشيدة واتباع مبدأ الشفافية في عمل الصندوق.
- الحصول على القروض والتسهيلات الائتمانية من المصارف لتمكين الصندوق من ممارسة وتحقيق اعماله ونشاطاته بموافقة مجلس الوزراء.
- الرقابة على كيفية استخدام الهيئات المحلية للقروض والمنح المحولة لها والتحقق من استخدامها في اوجه الانفاق المخصصة لها.

4.1.2 برامج الصندوق:

ويعمل صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية على العديد من البرامج التي تساعد في تقديم خدمات أفضل للمواطنين والمجتمع المحلي، ويوضح الشكل (1.2) البرامج التي يعمل عليه الصندوق.



شكل 1.2: "برامج صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية"

جاء بواسطة الباحث (2020) بالاعتماد على ادبيات الدراسة

وستتطرق لنبذة بسيطة عن كل برنامج من برامج الصندوق، وللأهمية سوف يتم التركيز على برنامج تطوير البلديات الذي يتضمن نافذة بناء القدرات.

١. برنامج إدارة النفايات الصلبة في غزة

برنامج إدارة النفايات الصلبة في قطاع غزة عبارة عن مشروع استراتيجي متكامل يجمع بين البنية التحتية وبناء القدرات، ويدير صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية في هذا المشروع الشق الذي يغطي مناطق الجنوب، حيث يخدم 3 من أصل 5 محافظات في قطاع غزة، وتشمل هذه المحافظات المنطقة الوسطى و محافظتي رفح وخانيونس والتي تغطي قرابة 64% من مساحة قطاع غزة الجغرافية ويقطنها 46% من إجمالي السكان، أي نحو 950 ألف نسمة، وذلك حسب احصائيات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2020، ويهدف هذا المشروع إلى تحسين خدمات إدارة النفايات الصلبة في قطاع غزة من خلال توفير برامج كفاءة ومناسبة بيئيا واجتماعيا للتخلص من النفايات(الموقع الالكتروني لصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، 2020).

٢. برنامج التنمية المحلية

ويقدم برنامج التنمية المحلية دمج هيئات الحكم المحلي الأصغر وذات الديمومة الأقل في ثلاثة تجمعات في الضفة الغربية في بلديتين تحظيا بالإمكانية أكبر لتقديم خدمات مستدامة أكثر وبكلفة أكثر فعالية لمواطنيها. وتشمل التجمعات التي حددتها هذه المرحلة على محافظة الخليل (تجمع دورا) وتجمع آخر في محافظة نابلس (تجمع جنوب شرق نابلس) وآخر في محافظة سلفيت (تجمع سلفيت).

ويهدف البرنامج الى إرساء قاعدة لتحسين تقديم الخدمات في الهيئات المحلية من خلال عملية مستدامة لدمج هيئات الحكم المحلي وتحسين الحوكمة المحلية(الموقع الالكتروني لصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، 2020)..

٣. برنامج تطوير وإصلاح الهيئات المحلية

يهدف البرنامج الى تعزيز المؤسسات والقدرات الإدارية في نظام الحكم المحلي ودعم الإصلاح المؤسسي من خلال تحسين القدرات والخدمات في التجمعات المختارة المكونة من هيئات حكم محلي أصغر وتحسين القدرات المؤسسية لوزارة الحكم المحلي، ويعمل البرنامج على ثلاث محاور وهي:

- دعم بناء القدرات في وزارة الحكم المحلي.
- إصلاح ورفع قدرات وتحسين خدمات هيئات الحكم المحلي الأصغر.
- دعم البلديات المدمجة حديثاً (تواؤماً مع برنامج تطوير البلديات)(الموقع الالكتروني لصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، 2020).

٤. برنامج تطوير البلديات MDP

برنامج تطوير البلديات هو برنامج ريادي للإصلاح والتنمية تم تصميمه من قبل صندوق تطوير واقراض البلديات بالنيابة عن السلطة الوطنية الفلسطينية ويتوجبه منها، يستند البرنامج على قاعدة أن حجر الأساس في تطوير الخدمات البلدية هو هيئات حكم محلي تتمتع بإدارة جيدة ومساءلة أفضل.

إن القضية الأساسية التي تواجه هيئات الحكم المحلي الفلسطيني اليوم، بالإضافة الى القيود المفروضة على التنقل وحرية الحركة والوصول، هي تقديم خدمات مناسبة في ظل تناقص قاعدة المدخولات المالية المتوفرة والأزمة المالية الخائفة التي تعاني منها هذه الهيئات.

إن برنامج تطوير البلديات ينسجم مع الخطوط العريضة التي رسمها في الخطة الوطنية للإصلاح والتنمية، والتي تؤكد على انشاء دولة تتمتع بالديمومة والاستقرار، وتشتري وجود هيئات محلية تتصف بالفعالية والشفافية والمساءلة(الموقع الالكتروني لصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، 2020).

آلية عمل برنامج تطوير البلديات

برنامج تطوير البلديات هو برنامج وطني تنموي يعمل على ثلاث مراحل MDP1، MDP2، MDP3، ويتضمن البرنامج أربعة نوافذ رئيسية:

النافذة الأولى: تقدم منحاً مالية لهيئات المحلية لدعم الاستثمارات التطويرية -البنية التحتية، والخدمات البلدية وهي مبنية على أساس مكافأة الهيئات المحلية بحسب أدائها في مجالات الإدارة المالية والفنية والتخطيطية من خلال آلية تخصيص الأموال، ومن المتوقع أن تقرر البلديات كيفية استغلال هذه المنح اعتماداً على خططها التنموية الاستثمارية وبالتشاور مع مواطنيها والمجتمع المحلي.

النافذة الثانية: نافذة المشاريع الريادية وتهدف الى ترجمة السياسات الوطنية المتعلقة بقطاع الحكم المحلي الى برامج ومشاريع وتشجيع المبادرات الإبداعية التي تساهم في تطوير كفاءة البلديات وتحسين دخلها.

النافذة الثالثة: نافذة بناء القدرات والتي يوفر البرنامج من خلالها رزماً لبناء قدرات البلديات في مجالات الإدارة المالية، والتخطيط الاستراتيجي، والممارسات التقنية الفنية وخاصة في مجال التشغيل والصيانة، صممت هذه النافذة بحيث تكون مكملة لنافذة البنية التحتية التي تعتمد على آلية تخصيص الأموال وتصنيف البلديات بشكل يساعد البلديات في تحسين أداءها والتدرج الى تصنيفات أعلى.

النافذة الرابعة: هي مختصة بإدارة المشاريع ومتابعة البرنامج وتشمل المستشارين المحليين، المتابعة والتقييم، الاتصال والعلاقات العامة وإدارة البرنامج، وتركز هذه النافذة على توعية وإرشاد المواطنين والبلديات بأهداف البرنامج وتصنيف بلديتهم ودرجة أدائها من أجل تشجيع رؤساء بلديتهم وقادة مجتمعاتهم على تحقيق درجات أعلى من الأداء(الموقع الالكتروني لصندوق تطوير واقرض الهيئات المحلية، 2020).

الشركاء الممولين:

برنامج تطوير البلديات ممول من السلطة الوطنية الفلسطينية والشركاء الممولين وهم: البنك الدولي، الوكالة الفرنسية للتنمية، الوكالة الدنماركية للتنمية، الوكالة السويدية للتنمية الدولية، التعاون الألماني البنك الألماني للتنمية، والوكالة الألمانية للدعم الفني، الوكالة البلجيكية للتنمية (الموقع الإلكتروني لصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، 2020).

آلية تخصيص الاموال والمنح للهيئات المحلية

تعتبر الية تخصيص الاموال ما يميز هذا البرنامج الوطني، حيث يتم فيها ربط الية مبنية على حسن الاداء بمنح لدعم البنى التحتية في فلسطين؛ وذلك لتحفيز البلديات على تطوير ادائها بما ينسجم مع التوجهات الحكومية لتطوير قطاع الحكم المحلي.

تستند هذه الالية على ثلاثة معايير رئيسية وهي الاداء (50%)، عدد سكان الهيئة المحلية (20%)، ومقدار الحاجة (30%)، حيث يتم تصنيف البلديات بناء على امتلاك ادوات معززة للأداء واستخدام هذه الادوات، وبناء على ذلك فقد تم صياغة عدد من المؤشرات التي يتم قياس مدى تحقيقها من قبل الهيئات المحلية، وهي عبارة عن مؤشرات تقريبية تمت صياغتها وتطويرها من خلال الصندوق وفق معايير دولية آخذين بعين الاعتبار ما يلي:

- التغذية الراجعة من الهيئات المحلية من خلال ورش العمل التي نفذها الصندوق مع البلديات خلال المرحلة السابقة.
- المقابلات المعمقة مع الاطراف ذات العلاقة (رئيس وعدد من اعضاء مجلس ادارة الصندوق، عدد من المانحين، عدد من الهيئات المحلية، وزارة الحكم المحلي، وزارة المالية، ضريبة الاملاك، ...).
- دراسة تحليلية لآلية تخصيص المنح ومؤشرات الاداء للمرحلة الثانية من البرنامج وذلك من خلال دراسة نتائج تصنيف البلديات وفق مؤشر MDP2 ودراسة مدى امكانية تحقيقها من قبل الهيئات المحلية.

وبناء على ذلك قام الصندوق بعمل تطوير الآلية بما يخدم أهداف البرنامج في مرحلته الثالثة وبما ينسجم مع التوجهات الحكومية لتطوير قطاع الحكم المحلي وفقا لمصفوفة الاولويات والاستراتيجية عبر القطاعية لقطاع الحكم المحلي، وانطلاقا مما سبق تم تحديد المعالم الرئيسية لآلية تخصيص المنح كالتالي:

١- يتم تخصيص ما قيمته 50% من مجموع ما تم تخصيصه للبنية التحتية بناء على عدد السكان 20% و 30% بناء على الاحتياج، واما فيما يتعلق بمؤشر الاحتياج فيتم جمع المعلومات له من خلال الجهاز المركزي للإحصاء الذي يتعاقد معه الصندوق للقيام بجمع هذه المعلومات، وللحصول على هذا المخصص يجب أولا أن تكون الموازنة الخاصة بالبلدية معتمدة من قبل المجلس البلدي، ومقدمة الى وزارة الحكم المحلي في المواعيد المحددة، وثانيا أن تكون الخطة التنموية الاستراتيجية أعدت وفقا للمنهجية التي تم تطويرها من قبل وزارة الحكم المحلي.

٢- يتم تخصيص الـ 50% الاخرى بناء على اداء البلديات والتزامها بتنفيذ رزم بناء القدرات، حيث يقوم الصندوق بعمل دراسة تقييمية كل سنتين لتحديد تصنيف البلديات ومدى تحقيقها لمؤشرات الأداء وعليه يتم تحديد تصنيف كل بلدية، حيث انه تم تحديد عدد من المؤشرات التي تتعلق بالسياسات العامة لقطاع الحكم المحلي وتشمل الادارة المالية، التشغيل والصيانة، المساءلة المجتمعية، والاستجابة للقرارات الصادرة من مجلس الوزراء فيما يتعلق بتطوير القطاع(الموقع الالكتروني لصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، 2020).

المبحث الثاني:

بناء القدرات

1.2.2 تمهيد:

يذهب الكثير من الباحثين الى أن بناء القدرات يُقصد به التدريب فقط، وهذا بالتأكيد خطأ شائع، فبالرغم من أن التدريب من أهم عناصر بناء القدرات، فإن هناك أبعاد أخرى يجب أن تركز عليها، وبالإضافة للاهتمام بتنمية الموارد البشرية، يجب الاهتمام بتقوية المنظمات ولإصلاح هياكلها المؤسسية وأطرها القانونية، فالهدف الاساسي من بناء القدرات هو دمج مجموعة من الاستراتيجيات الاصلاحية الداعمة لكفاءة وفعالية وايجابية أداء جميع الاطراف الفاعلة في المجتمع من حكومة وقطاع خاص ومنظمات المجتمع المدني المتعددة، بما يدعم فكرة العدالة الاجتماعية بالمجتمع، وهو ما ينسجم مع مفهوم الحوكمة المجتمعية، والتي تتطلب لتحقيقها تضافر جهود جميع أصحاب المصلحة في المجتمع في إطار تشاركي يفتح الطريق لتحقيق التنمية المستدامة المنشودة(علي، 2018).

2.2.2 مفهوم بناء القدرات:

يعتبر مفهوم بناء القدرات من المصطلحات الحديثة، فهو نتاج عملية تقييم شاملة تقترن دائماً بالتحسين ورفع الكفاءة والتغلب على المعوقات، وتسعى الى تعزيز قدرة المؤسسة على استثمار الفرص وحل المشكلات، وبالتالي هي جزء متكامل من الانشطة والبرامج العملية والتدريبية الموجهة لأحداث تنمية حضرية مستدامة بالمجتمعات، ونذكر بعض المفاهيم المتعلقة ببناء القدرات في الجدول(1.2) كما يلي:

جدول 1.2: يوضح بعض مفاهيم بناء القدرات

المفهوم	الباحث والسنة
زيادة قدرة المجتمع على إنجاز الأعمال بنفسه، بمعنى أن يكون أكثر مهارة، وأكثر ثقة في نفسه، وأكثر فاعلية في التنظيم	(ريحان، 2002)
العملية التي يتم من خلالها تنمية قدرات الافراد، والمنظمات، والمؤسسات، والمجتمعات سواء بصورة فردية أو جماعية بالدرجة التي	(UNDP، 2008)

تمكنهم من القيام بالوظائف وحل المشكلات وانجاز الغايات، وعرفها ايضا بانها: تمكين المؤسسات تمكيننا أفضل لتحقيق التنمية البشرية وتعزيزها	
مسار يطور من خلاله الافراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع قدراتهم على ممارسة الوظائف وحل المشكلات وتحديد الاهداف وتحقيقها	(enemark، 2006).
وهي ايضا التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة أو طرف خارجي أو كلاهما معا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا بما يؤدي الى ايجاد موقع مؤسسي للمنظمة داخل المجتمع، أي اعتبارها أحد الفاعلين الاساسيين به من خلال قدرتها على العمل باستقلالية ذاتية وقدرتها على الاستمرارية بما يحقق اثرا ايجابيا ملموسا على المجتمع	(المعهد العربي للتخطيط، (ب، ت))
تنمية القدرات تتعلق بما يتحقق من تعلم واستفادة للأفراد، والقادة، والمنظمات، والمجتمعات، وفي حال لم يحدث هذا الحدث تغيير في أفكارهم ومهاراتهم، حتى وان كان يخدم هدفا تنمويا، فلا يمكن ان نقول انه قد طور قدراتهم	(UNDP، 2009)

جرد بواسطة الباحث (2020)

وفي ضوء ما سبق من تعريفات وأمثلة يرى الباحث أن بناء القدرات يعبر عن قدرة الأفراد أو المنظمات على تطوير ذاتها بالتعلم والتدريب للوصول للاستدامة ضمن المحاور المالية والتخطيطية والتنظيمية.

3.2.2: الفرق بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم تنمية القدرات:

تختلف الآراء حول وجود فرق من عدمه حول مفاهيم بناء وتنمية القدرات، ومن خلال الاطلاع على الدراسات والادبيات المختصة بالموضوع تبين وجود أكثر من رأي وهي:

الرأي الأول: يستخدم البعض مفهوم بناء القدرات كمفهوم مرادف لمفهوم تنمية القدرات.

الرأي الثاني: يتحدث عن أن مفهوم بناء القدرات يشعرنا بعدم وجود قدرات اصلا وأننا في طور انشاءها وبحاجة لبنائها، أما تنمية القدرات فهي تطوير شيء قائم وموجود فعليا، سواء كان قدرات افراد أو اشخاص أو انظمة (المناور، العلبان، 2018).

ويميل الباحث الى الرأي الثاني والذي يؤكد وجود فرق بينهما، لأنه من الصعب أن نتحدث عن عملية تنمية قدرات في ظل عدم وجود الأسس والمعارف والانظمة لهذه القدرات.

4.2.2: أهمية بناء القدرات:

لقد ذكر (دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، 2013) أهمية بناء القدرات حيث انها تحقق للمؤسسة ما يلي:

1. استمرارية المنظمة: والتي تحدث عن إن لم نقم بالتطوير من عملنا، فلن نتواجد لتنفيذ أي عمل آخر.
2. تجنيد المزيد من الموارد: فالقدرة على تطوير اعمالك ستمكنك من رصد موارد اكثر وبالتالي تنفيذ برامج اكثر.
3. تطوير الموظفين: ولان المورد البشري من أهم موارد المنظمة، فإن تطوير هذا المورد واجب على كل مؤسسة تقدر موظفيها وتسعى للنجاح.

5.2.2: أهداف عملية بناء القدرات المحلية:

تساعد أي عملية يتم تنفيذها قطاعا معيناً في تحقيق أهدافه، وأما اهداف عملية بناء القدرات المحلية حسب (صالح، 2016) فهي كما يلي:

1. رفع كفاءة وفاعلية أداء السلطة المحلية في تنفيذ عمليات التنمية الاقتصادية المستدامة الامر الذي يجعلها قادرة على الاستجابة لمشاكل وقضايا التطوير من خلال التعرف على مصالح الأفراد والقطاعات ووضعها في الاعتبار عند القيام بعملية اتخاذ القرار.
2. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والسياسية المتاحة.
3. العمل على بناء القدرات التنظيمية وتنمية المهارات الإدارية للسلطات المحلية.

٤. تنشيط دور السلطة المحلية في التعامل مع القطاع الخاص وما يتضمنه من المنظمات غير الحكومية والمنظمات الاجتماعية باعتبارها شريك في عمليات التنمية.
٥. تعميق مفهوم المحاسبة والشفافية ليكونا قاعدة للتعامل مع الشركاء في عملية التنمية الاقتصادية المستدامة.

6.2.2: عناصر بناء القدرات المؤسسية:

تستهدف أي عملية بناء للقدرات ثلاث مكونات اساسية حسب (المناور، العلبان، 2018) وهي:

١. **العنصر البشري:** ويتعلق هذا العنصر بتنمية قدرات ومهارات العنصر البشري داخل المؤسسة، وترتبط هذه العملية بجانبين اساسيين في بناء مهارات الأفراد، الجانب الكمي الذي يتعلق بتكوين القدرة، والجانب الكيفي الذي يتعلق بتعزيز القدرة.
٢. **الموارد والعمليات التنظيمية:** ويدور الحديث هنا عن القدرة على بناء وتنمية الموارد الاساسية للمنظمة، مثل الموارد المالية، أو الفنية أو غيرها من الموارد التي تساعد على استمرار عمل المنظمة، والحديث ايضا عن سلامة العمليات الداخلة في استخدام الموارد التي سبق ذكرها.
٣. **التنمية المؤسسية:** وتتحدث التنمية المؤسسية عن علاقة القوة بين المؤسسات، والتحديد الدقيق للوظائف المؤسسية، وايضا العلاقات المتبادلة داخل المنظمة.

7.2.2: مراحل بناء القدرات:

مراحل بناء القدرات المؤسسية حسب (المعهد العربي للتخطيط، (ب، ت)) وهي كالآتي:

١. **وجود الرغبة لدى المنظمة لتنفيذ برامج تنمية وبناء القدرات:** وهي الخطوة الأولى التي يتم من خلالها نشر اهمية بناء وتنمية القدرات للمنظمات، ومن المهم ذكره أن وجود الرغبة في التغيير لدى المنظمة يقلل من الشعور بالقلق، ومن عملية مقاومة التغيير.

٢. **تحليل البيئة المحيطة:** وذلك بهدف دراسة تجارب تنفيذ عمليات بناء وتنمية القدرات في منظمات اخري، والتعرف على الظروف التي قد تساعد أو تمنع تنفيذها، ومن هي الجهات التي يمكن ان تساعد في تنفيذ هذه الانشطة.
٣. **توصيف الواقع الحالي للمنظمة:** والهدف من ذلك هو فهم واقع عمل المنظمة، وبالتالي تحديد احتياجات لتحديد أوجه التطوير داخل المنظمة، وفي حال اهمال هذه العملية؛ فسنحصل على بناء قدرات للأفراد وليس للمنظمة.
٤. **تحديد التدخلات وجملة الانشطة المطلوبة:** التدخلات المطلوبة مثل: (التدريب والاستشارات والتطوير التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي الخ) يجب أن تُقر حسب تحديد الاحتياجات، مع العلم انها مجموعة متسلسلة من الانشطة التي تهدف لتطوير الاداء، وهي تحتاج الى وقت طويل ليظهر أثرها.
٥. **تنفيذ وادارة أنشطة وبرامج بناء وتنمية القدرات:** حيث يتم تحديد أولوية للأنشطة المراد تنفيذها، وتشكيل فرق عمل لتنفيذها، وتحديد الأدوار، وصياغة الاهداف، ووضع المؤشرات كنقاط مرجعية، والحصول على التأييد والمشاركة من الفئات المهمة، وكذلك العمل على تخطي المعوقات والمشكلات التي قد تواجه عملية التنفيذ مثل: (قدرة المنظمة على التنفيذ، وطريقة وضع الخطة، ضعف تأييد العاملين، ضعف الالتزام من قيادة المنظمة ... الخ).
٦. **المتابعة والتقييم المؤسسي:** يقصد بالمتابعة أن أنشطة بناء وتنمية القدرات تتم بالجودة المطلوبة وحسب ما هو مخطط لها، أما التقييم فهو قياس كفاءة وفعالية هذه الأنشطة والى أي مدى تحقق الاهداف المخططة لها.
٧. **تثبيت أثر عمليات بناء وتنمية القدرات المؤسسية وانسحاب الدعم الخارجي:** وذلك بأن تتوافق عمليات بناء القدرات مع باقي العمليات داخل المنظمة، وبالتالي يصبح ما قدمته برامج بناء القدرات جزء من اسلوب العمل اليومي للمنظمة ويصبح ضمن قيمها الادارية ومنظومتها الثقافية، وان يكون هناك خطة انسحاب تدريجية للجهة الداعمة لهذه العملية على ان تستمر في المتابعة لمساعدة المنظمة في الاستمرار، كما يجب على المنظمة

التوقف من وقت لآخر لتقييم ما تم انجازه؛ من أجل تصويب اي انحرافات بهدف تحسين الاداء.

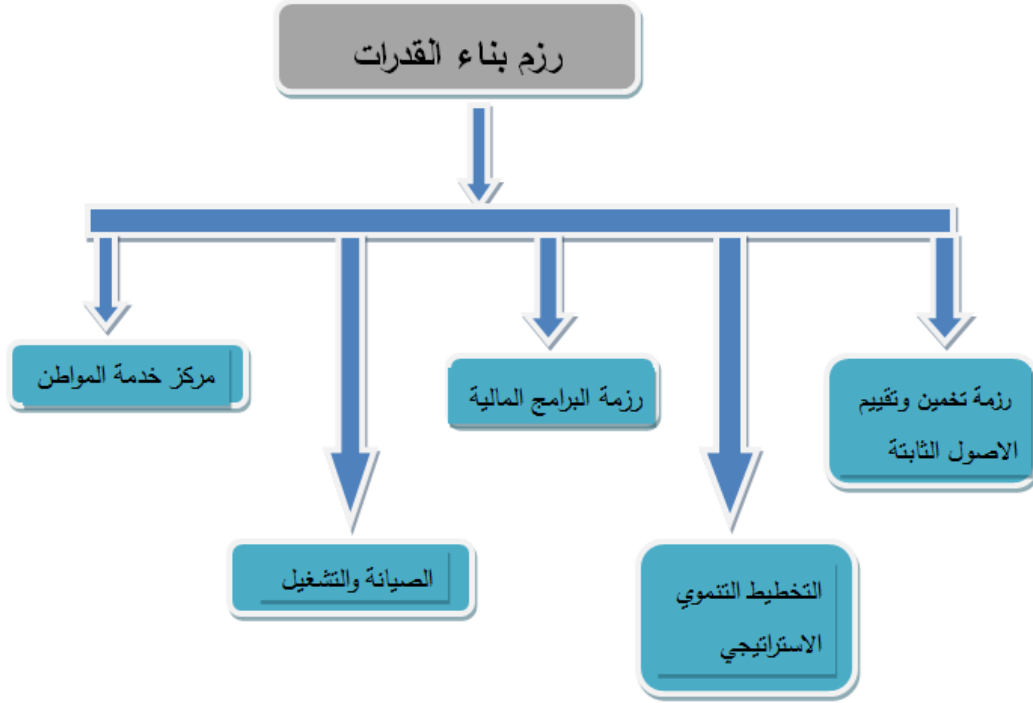
8.2.2: بناء قدرات الهيئات المحلية في فلسطين:

تتحمل الهيئات المحلية مسؤولية كبيرة في تقديم الخدمات للمواطنين، ومع ازدياد اعداد السكان وزيادة المناطق المأهولة تزداد المسؤوليات على الهيئات البلدية لتلبية هذه الخدمات سواء خدمات البنية التحتية، أو النظافة، أو المياه، أو الطرق... الخ، وفي ظل شح الموارد وضعف الموازنات، وممارسات سلطات الاحتلال بالتضييق والتدمير؛ أدى كل ذلك الى زيادة الاعباء على الهيئات المحلية، الأمر الذي تطلب من وزارة الحكم المحلي التدخل لمساعدة البلديات والنهوض بها، لتقوم بتأدية مهامها وواجباتها على أكمل وجه.

وجاء تدخل الوزارة من خلال دراسة تشخيصية اعدتها للهيئات المحلية تحلل فيها اوضاعها، بهدف وضع يدها على مواطن الضعف لتقوم بمساعدة الهيئات المحلية فيها، حيث تم اختيار عينة من الهيئات المحلية لتوضع محل الدراسة، وفي النهاية خرجت الدراسة بنتائج تفيد بحاجة قطاع الهيئات المحلية لبناء القدرات في مجالات عدة مثل (التخطيط والتنظيم العمراني، الشؤون الادارية والمالية، المشاريع، التوجيه والرقابة، أنظمة المعلومات، الشؤون القانونية، السياسات والتخطيط، تنسيق المشاريع، الموازنات، التنمية المحلية والاستثمار... الخ) (متطلبات الهيئات المحلية، 2010).

ويقوم صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية بإدارة ومتابعة رزم بناء القدرات مع الهيئات المحلية من خلال برامج تطوير البلديات، وقد تم اختيار رزم بناء القدرات التي يعمل عليها الصندوق بناءً على الدراسة التشخيصية أولاً، وحسب الأولوية في حاجة البلديات لهذه القدرات ثانياً، فمثلاً ليس من السليم أن نقوم ببناء قدرات البلديات في دائرة قلم الجمهور دون القدرة على وضع خطة استراتيجية لعمل هذه الدائرة، أو وجود برنامج مالي أو محاسبي ينظم عملها، حيث أن الهدف الاساسي هو بناء النظام، حيث يتم في البداية اختيار العمل على القدرات الأساسية؛ وذلك لتأهيل البلديات مستقبلاً أن تقوم ببناء قدراتها ذاتياً (محيسن، 2020).

وعند البحث عن البرامج والقدرات التي عمل عليها الصندوق في السنوات الأخيرة مع البلديات الكبرى وتم انجاز الكم الأكبر منها اتضح انها كما يلي:



شكل 2.2: رزم بناء القدرات المستهدفة في الدراسة
جاء بواسطة الباحث من خلال مقابلة (محيسن، 2020)

1. **تخمين وتقييم الاصول الثابتة:** وهي عبارة عن انشاء سجلات للأصول الثابتة مع تقييمها فيزيائيا وماليا وفق المنهجية التي أعدها الصندوق.
2. **رزمة البرامج المالية:** وهي تسعى الى تأهيل البلديات نحو تحولهم من الاساس النقدي لأساس الاستحقاق، من خلال تدريبهم على دليل السياسات المالية المعتمد من وزارة الحكم المحلي، وتحضير ارسدتهم الافتتاحية وفق اساس الاستحقاق، وتركيب برنامج مالي محوسب وتدريبهم على استخدامه.
3. **رزمة قلم الجمهور:** وتتحدث عن مؤسسة مركز عمل الجمهور من خلال هندرة اجراءات الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين، وتجهيز المكان المخصص لقلم الجمهور بجميع

ما يلزمه من أدوات واثاث واجهزة، ثم حوسبة تلك الاجراءات حيث تم تزويد البلديات المستفيدة ببرنامج محوسب.

٤. **رزمة الصيانة والتشغيل:** لقد تم اعداد دليل خاص للصيانة والتشغيل لقطاعي الطرق والمباني، بهدف أتمته التخطيط لصيانة وتشغيل القطاعين المذكورين حيث من خلال هذه الرزمة يتم معاينة الطرق والمباني فيزيائيا ومن ثم تقييمهم لإنشاء قاعدة بيانات بكافة بيانات الطرق والمباني وفق التفصيل الذي يسمح بتحديد اولويات الصيانة وتقدير الموازنات اللازمة لهذين القطاعين.

٥. **التخطيط الاستراتيجي:** وتهدف هذه الرزمة الى مساعدة البلديات لإعداد خططها الاستراتيجية وفق المنهجية المعدة والمعتمدة من قبل وزارة الحكم المحلي لأربع سنوات.

وستعرض فيما يلي تلك الرزم بشيء من التفصيل وعن الالية التي عمل عليها الصندوق لبنائها مع الهيئات المحلية.

9.2.2: رزم بناء القدرات:

1.9.2.2 تخمين وتقييم الاصول الثابتة

يعتبر الحفاظ على الاصول الثابتة من أبرز أهداف المحاسبة الحكومية ، وهذا يتطلب الالتزام بالأسس المحاسبية للأصول الثابتة حسب النظام المحاسبي الحكومي الذي يهدف لتوفير عملية الرقابة والسيطرة على تلك الاصول، وان عدم الالتزام بهذه الاسس يُضعف عملية الرقابة والسيطرة على تلك الاصول، مما قد يتسبب بفقدان وضياع وهدر المال العام (عطا، 2014).

ولقد عرف (الفريجان، 2013) الأصول الثابتة بانها: تلك الاصول التي يتم اقتنائها من جانب الوحدة الاقتصادية للمساعدة في العملية الانتاجية لعدة فترات محاسبية، وليس بغرض اعادة البيع وتحويلها الى نقدية.

كما عرف (شادي، (ب، ت)) الاصول الثابتة أنها عبارة عن: ممتلكات منقولة أو غير منقولة، ملموسة أو غير ملموسة، مقتناه أو مُنتجة بمعرفة الوحدة لغير أغراض البيع؛ بل لاستمرار استعمالها طوال فترة وجودها كأدوات إنتاج.

وعرفها (Kenton, 2019) أيضا بأنها: قطعة ملموسة طويلة الاجل من الممتلكات أو المعدات التي تمتلكها المنظمة، وتستخدمها في عملياتها لتوليد الدخل، ولا يتوقع استهلاكها وتحويلها الى نقد في غضون عام، وتظهر بشكل ملحوظ في الميزانية العمومية مثل الممتلكات والمنشآت والمعدات.

• خصائص الاصول الثابتة

١. يتم اقتناؤها بغرض الاستخدام في أنشطة المؤسسة وليس بغرض البيع.
٢. طويلة الاجل وتخضع للإهلاك، وتدر خدمات على مدى عدد من السنوات.
٣. لها وجود مادي ملموس (kieso, weygandt, kimmel, 2019).
٤. تحتفظ بشكلها طوال فترة المشروع.
٥. تغير قيمتها لا يؤثر على تشغيلها خلال فترة حياتها، الا في حال استبداله بسبب هلاكه أو لاقتناء أصل أكثر تطورا (الانصاري، (ب، ت)).

ويتم اقتناء الأصول الثابتة عن طريق عمليات تبادل بين الوحدة الاقتصادية وغيرها من الوحدات، مثل شراء مباني أو معدات أو وسائل نقل، أو عن طريق التبرعات، أو عن طريق إنتاج هذه الأصول داخل المؤسسة بهدف استخدامها لفترة طويلة، وعند شراء الأصول يجب اثبات امتلاكها وتسجيلها، حيث أن أفضل تقدير لقيمة الاصل السوقية هي تكلفة الاساس لهذا الاصل (الحيالي، علوان، 2003).

• فوائد تقييم الاصول الثابتة

تقوم المؤسسات بعملية تسجيل وتقييم الاصول نظرا للفوائد المترتبة على هذه العملية وهي:

١. معرفة المؤسسة ما تملك.
٢. السيطرة والرقابة على هذه الاصول.

٣. منع العبث والاختلاسات.
٤. تحديد التكلفة الحقيقية للعمليات.
٥. انشاء تقارير مالية دقيقة.
٦. انشاء تحليل مالي شامل للمؤسسة (Kenton, 2019).

- تقييم تكلفة الأصل الثابت

ويتم تحديد تكلفة الأصل الثابت حسب السعر النقدي لحيازة الأصل وتهيئته بغرض استخدامه، وبالتالي فإن تكلفة الأصل الثابت تشمل تكلفة الشراء بالإضافة الى تكلفة تجهيز الأصل للاستخدام من قبل المؤسسة حتى يصبح جاهز لتأدية الغرض الذي تم حيازته من اجله (عبد الفتاح، 2013).

- تخمين وتقييم الاصول في الهيئات المحلية الفلسطينية

يعد مجال ادارة الاصول مهما لصنع القرار في الهيئات المحلية، نظرا للاحتياج الشديد لتحسين تقديم الخدمات، ولزيادة الاتجاه في الاقتصادات الناشئة نحو اللامركزية في ادارة القطاع العام؛ فهذا يخلق الحاجة الى ادارة ومسائلة افضل للموارد في الهيئات المحلية، حيث تعد الادارة المفتوحة والفعالة والابلاغ عن موارد الملكية العامة جانبا هاما لتعزيز ثقة المواطنين في المؤسسات العامة، وبالتالي اصبح هناك اهتمام متزايد بالدور الاستراتيجي الذي يمكن ان تؤديه ادارة الاصول الجيدة لحكومات البلديات وسكانها، حيث تشير بعض المراجعات لحالات ناجحة للإدارة البلدية، أن الاستخدام الفعال لقاعدة الاصول هو عامل مهم يساهم في زيادة الإيرادات البلدية والاداء الناجح (RTI International, No. D).

تُعرف الاصول الثابتة في الهيئات المحلية على أنها قطعة ملموسة من الممتلكات أو المنشآت أو الأجهزة التي تكون بحوزة الهيئة المحلية لاستخدامها في اعمال الانتاج او توريد السلع او الخدمات، أو تأجيرها لأطراف ثالثة، او اغراض ادارية، والتي من المتوقع ان تصل فترة استخدامها الى أكثر من المدة التي تعد التقارير عنها (سنة مالية).

وبالتالي فالأصل الثابت هو جزء من الموجودات إما منقول أو غير منقول، ويكون تحت سلطة الهيئة المحلية، ويُتوقع منه جلب فائدة اقتصادية للهيئة المحلية، أو استخدامه في توفير الخدمات على مدار فترة تتخطى السنة المالية الواحدة (صندوق تطوير واقراض البلديات، (ب، ت)).

وقد عرف (RTI International, No. D) أيضا الاصول الثابتة في الهيئات المحلية بأنها ممتلكات مملوكة أو تسيطر عليها أو تستخدمها الهيئات المحلية، ويمكن ادارتها بشكل مباشر أو غير مباشر في سبيل تحقيق الخدمات المحلية للسكان.

كما وعرف ادارة الاصول على انها عملية الجرد والتقييم والتسجيل للأصول، واعداد التقارير ومراجعة الاصول البلدية كجزء من عملية صنع القرار في الهيئات المحلية.

• فئات الاصول الثابتة في الهيئات المحلية

وتُقسم فئات الموجودات الاساسية في هيئات الحكم المحلي حسب (صندوق تطوير واقراض البلديات، (ب، ت)) الى:

١. **موجودات (أصول) البنية التحتية:** والتي تشكل جزء من شبكة الموجودات المشابهة، ومن الأمثلة عليها: (الطرق - نظم المياه والصرف الصحي - محطات المواصلات - نظم الكهرباء، وغيرها من الموجودات).
٢. **الموجودات المجتمعية:** وهي الاصول التي تسهم في رفاه المجتمع المحلي مثل: (مواقف السيارات - المكتبات - محطات الاطفائية).
٣. **الأصول والموجودات التراثية أو الأثرية:** وهي موارد ذات أهمية ثقافية مثل: (الاعمال الفنية - المباني التاريخية - التماثيل الاثرية).
٤. **الممتلكات الاستثمارية:** وهي الممتلكات التي تملكها الهيئات المحلية بهدف تحقيق مكاسب اقتصادية، ومن أمثلتها: (مواقف سيارات - مكاتب للإيجار - اراضي غير مطورة تتم حيازتها بهدف استثمارها مستقبلا سواء بالبيع أو التأجير).

٥. اصول وموجودات أخرى: وهي التي يتم استخدامها في العمليات المعتادة للهيئات المحلية وبشكل دوري، مثل: (المباني- المنشآت- المعدات والآلات- العربات ذات المحرك- الاثاث- محتويات المكاتب ... الخ).

• الغرض من نظام الموجودات الثابتة في الهيئات المحلية

١. معلومات للبيانات المالية

٢. الضبط والرقابة والمسائلة(صندوق تطوير واقراض البلديات، (ب، ت)).

٣. القدرة على ادارة الموارد المالية والمتاحة بمهنية واحتراف واستخدامها على الوجه الأمثل.

٤. تهيئة الهيئات المحلية للانتقال في انظمتها المحاسبية من الاساس النقدي الى اساس

الاستحقاق(وزارة الحكم المحلي، 2012).

• دليل منهجية تخمين الاصول الثابتة في الهيئات المحلية

لقد تم اعداد هذا الدليل والمسمى بـ " منهجية تخمين الاصول الثابتة" من قبل صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية وبالشراكة مع وزارة الحكم المحلي، وبتنسيق من الوكالة الدنماركية للتنمية، وفق المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما (GAAP)، ضمن متطلبات الاصلاح المالي والاداري لهيئات الحكم المحلي والذي تتبناه وزارة الحكم المحلي للنهوض بالهيئات المحلية.

ولقد تم اعداد هذا الدليل بهدف توثيق الاجراءات المتبعة في تقييم وتسجيل الاصول الثابتة المملوكة من قبل هيئات الحكم المحلي على اختلاف احجامها في فلسطين، ليكون بمثابة المرجع الذي يوثق اجراءات تخمين جميع الاصول الثابتة، وبما يمكن هيئات المحكم المحلي من احكام اجراءات الرقابة على ممتلكاتها ووضع خطط الصيانة الدورية والاحلال والتجديد(وزارة الحكم المحلي، 2012).

الخطوات الاساسية في عملية التخمين:

ونذكر التسلسل المنطقي للخطوات الاساسية لعملية تخمين الاصول حسب (وزارة الحكم المحلي، 2012) كما يلي.

١. يتم تحديد واختيار موظفي الهيئات المحلية بعناية، بحيث يكونوا قادرين على عمل التقديرات اللازمة باستخدام استمارات (نماذج) سجل الموجودات، وتتم عملية الاختيار من الأقسام حسب التخصصات والعناصر المراد تسجيلها وتقييمها.
٢. يتم تحضير الهيئة المحلية لعملية التخمين من حيث (تعريف وتفسير المنهجية لموظفي الهيئة المحلية وتدريبهم عليها والتأكيد على أهمية الالتزام بالعمل عليها- تقديم الاستشارة لموظفي الهيئة المحلية حول المهمة المتوقع منهم تنفيذها- أن يكون لديهم فهم واضح لطبيعة المعلومات التي يجب عليهم تسجيلها)، ويتم ذلك من خلال الاستشاري الذي يتم التعاقد معه من قبل الصندوق.
٣. تحديد الموجودات وأنواعها، وتحديد التقسيمات والمجموعة الفرعية وفئة الموجودات التي سيتم شمولها في عملية التخمين.
٤. تنظيم الموجودات من خلال تحديد وتوضيح هيكلية الموجودات بما في ذلك عمر الاستخدام، إضافة الى شطب أي مجموعات او مجموعات فرعية ليس لها لزوم في عملة التخمين.
٥. اعداد سجلات وقوائم الموجودات والتي يتم فيها اظهار وتجميع جميع المعلومات الاساسية للأصل المراد تسجيله.
٦. زيارة شخصية فعلية بهدف التفتيش او لتحديد وتوضيح وتجميع اية معلومات تتعلق بالموجودات.
٧. تسجيل الموجودات.
٨. تخمين الموجودات من حيث (تحديد تكلفة الاستبدال وتحديد عمر الاستخدام المتبقي للموجودات)، والذي يتم حسب مبدأ القيمة السوقية، ويتم في بعض الاصول التقييم والاستعانة بمقيمين ومخمنين متخصصين.
٩. تحضير سجل الموجودات، وذلك بعد اتمام عملية التسجيل وجمع البيانات وتحديد تكلفة الاستبدال.

١٠. مراجعة سجل الموجودات من قبل الهيئات المحلية بعد استكمال التسجيل بحيث يتم اكتشاف أي بيانات ناقصة أو غير مطابقة أو توضيحها بسرعة، ومراجعة سجل الموجودات لتحديد أمور شاذة مثل:

- الموجودات القابلة للخدمة والتي تكون قيمتها صفر.
 - التخمينات العالية او المنخفضة بشكل استثنائي.
 - ما إذا تم اهمال أو اغفال موجودات مهمة.
 - جرد ثاني للموجودات.
 - تحديد ما هو غير متماشي من (وحدات القياس، التخمين، العمر المتبقي...).
١١. تعديل وتصحيح سجل الموجودات بناء على ملاحظات معقولة من الهيئة المحلية، حيث يتم تحليل الملاحظات ومناقشتها ومن ثم عكسها في سجل الموجودات.

2.9.2.2 رزمة البرامج المالية

تعتبر المحاسبة الحكومية احد فروع المحاسبة المتخصصة في مجال تسجيل وقياس نشاط وحدات القطاع العام التي لا تهدف الى تحقيق الارباح، وبالتالي فإن خصائص تداول المال العام فرضت العمل على إعداد اطار نظري مستقل لتكليف الممارسات واسس القياس المحاسبي مع مميزات نشاط الوحدات الحكومية، للرفع من جودة الابلاغ المالي الحكومي وتحقيق الشفافية والافصاح الكامل عن نتائج الميزانية العامة، عن طريق اصدار معايير محاسبة تهدف الى توحيد الممارسات المحاسبية على المستوى الدولي، والاستفادة من محاسبة القطاع الخاص، وتكييفها قدر المستطاع مع خصائص نشاط وحدات القطاع العام لتطوير نظام محاسبي فعال يرقى لتلبية حاجات مختلف فئات مستخدمي القوائم المالية الحكومية (زهير، 2014).

لقد قام الصندوق من خلال دوره في عملية بناء القدرات المحلية وحسب الدراسات التشخيصية التي تمت بالعمل مع الهيئات المحلية في تطوير الجانب المالي، من خلال رزمة البرامج المالية، والتي تم من خلالها العمل على تحويل عمل البلديات من الاساس النقدي لأساس الاستحقاق، اضافة الى العمل على تركيب برنامج مالي محوسب ليتناسب مع هذا الاساس، اضافة الى

تدريب العاملين في الهيئات المحلية على التعامل مع هذه الرزمة بشكل كامل، ولذلك لا بد من التعرف على ما هي الاسس المحاسبية؟ وما هو الاساس النقدي واساس الاستحقاق؟

الأسس المحاسبية

تشكل الاسس المحاسبية القاعدة الاكبر للنظام المحاسبي الحكومي، وتتبع اهمية الاساس المحاسبي بأنه يتحكم في الية المعالجة المحاسبية، فهو الموجه لوضع دليل الحسابات المناسبة للدولة، كما ويعتبر إطار مرجعي لعمليات التصنيف والتسجيل والقياس والاقرار للعمليات والاحداث المالية التي تقوم بها المؤسسة (اللوقة، 2016).

وحيث أننا نتحدث عن الاساس النقدي واساس الاستحقاق سنتطرق لهم فيما يلي:

١. الاساس النقدي:

يعتبر الاساس النقدي من أهم الاسس المحاسبية التي تم استخدامها في تشغيل البيانات وقياس نتائج النشاط الحكومي، وهو مطبق لدى العديد من الدول، حيث أصبح تقليدا متوارثا بسبب سهولة تطبيقه واساليبه البسيطة، حيث يقوم على تسجيل النفقات عند دفعها والايرادات عند تحصيلها (وشاح، 2008).

وقد كانت حتى وقت ليس بالبعيد وما زالت بعض الهيئات المحلية في قطاع غزة تعمل حسب الاساس النقدي، وحسب قانون الموازنة الفلسطيني لعام (1998) فإن الاساس المحاسبي المستخدم في النظام المحاسبي للسلطة الوطنية الفلسطينية هو الاساس النقدي (قانون الموازنة الفلسطيني، 1998)، كما وأكد قرار مجلس الوزراء رقم (43) لعام (2005) بشكل صريح على استخدام الاساس النقدي في معاملات مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (الايرادات والنفقات) (الوقائع الفلسطينية، 2005).

٢. اساس الاستحقاق

اعتمد القطاع العام لفترة طويلة من الزمن على استخدام الاساس النقدي كأساس للعمليات المحاسبية لأنشطته، وفي محاولة من الباحثين والمهتمين بالمجال المحاسبي بدأ الاهتمام

بالانتقال الى استخدام اساس الاستحقاق؛ في محاولة لتقريب المحاسبة العمومية الى المحاسبة المالية، ونتيجة ذلك فقد تم اصدار معايير محاسبية دولية تخدم القطاع العام وفقا لأساس الاستحقاق أطلق عليها IPSAS (جابي، 2017).

ويعتمد اساس الاستحقاق على تسجيل المعاملات المالية المتعلقة بالإيرادات والتكاليف والموجودات والمطلوبات في الحسابات أثناء الفترة التي تحدث فيها، بغض النظر عن الوقت الفعلي الذي تم فيه استلام او دفع النقد، وللحفاظ على التوازن في السجلات يلزم استحداث حسابات اخرى مثل الذمم المالية والذمم المدينة (أبو دية، 2011).

• مبررات انتقال البلديات من اساس النقدي الى اساس الاستحقاق

تتبع معظم البلديات الفلسطينية الاساس النقدي المعتمد على القيد المفرد في تدوين تعاملاتها المالية، وحسب الاساس النقدي يتم تدوين التعاملات المالية فقط عندما يتم دفع النقد أو قبضه، وينتج عن الاساس النقدي في المحاسبة عدد من النواقص تؤثر سلبا على قدرة البلديات على تجهيز بيانات مالية كاملة ودقيقة، فالأساس النقدي لا يفرق بين النفقات التشغيلية والراس المالية، ولا يسمح بالمقارنة بين الإيرادات والنفقات من خلال فترة محددة، ولا يمكن احتساب الإيرادات والنفقات لسنة او فترة محددة بدقة، لذا فإن الاساس النقدي في المحاسبة لا يساعد البلدية على احتساب التكلفة الفعلية للخدمات التي تقدمها، ولا يسهل اجراء مقارنة مجدية للبيانات المالية بين الفترات المختلفة، مما يقلل من قدرة البلدية على قياس فعالية ادائها بشكل معقول.

ومن هنا جاء التحول بشكل تدريجي للبلديات من الاساس النقدي الى اساس الاستحقاق او اساس الاستحقاق المعدل، وذلك تبعا لطبيعة الانشطة او الخدمات التي تقدمها البلديات (أبودية، 2011).

• مزايا اتباع محاسبة الموازنات واساس الاستحقاق والاستحقاق المعدل للهيئات المحلية

تتحقق بعض الفوائد للهيئات المحلية نتيجة استخدام محاسبة الموازنات وتطبيق اساس الاستحقاق او اساس الاستحقاق المعدل في مسك حسابات الهيئات المحلية الفلسطينية واستخراج التقارير المالية حسب (أبو دية، 2011) وهي:

١. معرفة حجم الموارد التي يتم انفاقها على كل وظيفة رئيسية تقوم بها الهيئات المحلية، وبالتالي احتساب تكلفة هذه الوظيفة.
٢. معرفة مصادر تمويل هذه الوظائف سواء داخلي او خارجي.
٣. تعريف المواطن بتكلفة كل خدمة يتلقاها من البلدية.
٤. تحديد الرسوم أو الاثمان التي يجب ان يتم جبايتها مقابل خدمات البلدية.
٥. تمكين ادارة البلدية من التقيد بالموازنة التقديرية المعتمدة.
٦. تمكين الجهات الرقابية من متابعة اداء الهيئات المحلية.
٧. استخدام المعلومات من اجل وضع خطط مستقبلية.

• خطوات ومنهجية الصندوق في الانتقال من الاساس النقدي الى اساس الاستحقاق

١. متطلبات يجب توفرها في الهيئات المحلية قبل عملية التحول

لقد جاء التحول في استخدام الاسس المحاسبية في الهيئات المحلية الفلسطينية من الاساس النقدي الى الاساس المحاسبي نتيجة للتطورات العديدة في اداء الهيئات المحلية ، وازدياد الحاجة الى تقديم خدمات أكثر جودة للمواطنين، وفي ظل العديد من النواقص في المتطلبات المالية التي لا يقدمها الاساس النقدي جاء القرار بالتحول للعمل بأساس الاستحقاق.

وللتحول للعمل بأساس الاستحقاق يلزم ان يتوفر مجموعة من المتطلبات والشروط للهيئة المحلية قبل بدء عملية التحول والانتقال من الاساس النقدي الى اساس الاستحقاق، وهي على النحو التالي:

- اتباع الهيئة المحلية لأساس نقدي مقبول في مسك سجلاتها: حيث ان وجود البيانات المالية الموثقة واستخدامها القيد المزدوج في مسك السجلات المحاسبية امر ضروري قبل البدء في عملية التحول، كما أن الفجوات بين السجلات والواقع في الارصدة والجروادات امر مهم.

- ومن الامثلة على نقاط الضعف التي قد تؤثر على عملية التحول: (عدم وجود دليل حسابات- عدم استخدام القيد المزدوج في مسك السجلات الحالية- عدم وجود تقارير جرد دورية- وجود فرق بين القيم الفعلية والسجلات المحاسبية).
- الملكية السياسية: وتعني وجود قرار عند مجلس الهيئة المحلية بالانتقال من الاساس النقدي الى اساس الاستحقاق، ويكون ها القرار على شكل دعم وتوفير الموارد اللازمة.
- المقدرة الفنية: وتتنوع بين الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة، واجهزة ونظم محاسبية وسياسات عامة واجراءات تفصيلية.
- النظم المحوسبة: على الرغم من انه نظريا يمكن مسك السجلات المحاسبية باتباع أي من الاساسين النقدي او الاستحقاق المعدل، الا ان وجود نظم محوسبة يساعد كثيرا في عملية التحول، وقد يكون ضروريا في الهيئات المحلية الكبيرة، ومن الامثلة على هذه النظم المحوسبة: (نظام ادارة المخزون والمستودعات- نظام ادارة الموارد البشرية- نظام ادارة الايرادات- نظام محاسبة).

٢. عناصر نجاح مشروع التحول الى اساس الاستحقاق المحاسبي وهي:

- تبني المشروع والدعم السياسي له من قبل مجالس الهيئات المحلية.
- فهم وتغيير نطاق التغيير وهل هو محاسبي ام أكثر.
- تحديد كيفية اعداد ورصد الميزانية والعلاقة بين حسابات الميزانية والحسابات العامة ودليل الحسابات الموحد.
- تدريب وتهيئة العاملين.
- وضع البنية التقنية بشكل متكامل للرصد والتوحيد واعداد الحساب الموحد للحكومة.

٣. التحديات التي ستواجه التحول من الاساس النقدي وهي:

- الحصول على الدعم السياسي من قبل الهيئة المحلية.
- دعم الاجهزة الحكومية للمشروع والقناعة بجدوى التقارير المالية.
- تقدير حجم المشروع بشكل دقيق (التكلفة والزمن والتأهيل).

• التطبيق المتوازي (تفرغ العاملين ورصد الاحداث والعمليات غير المعتاد عليها).

• تحديث النظام والتطبيق بشكل مستمر (وزارة الحكم المحلي، 2016).

• خطوات ومنهجية تركيب وتشغيل برنامج مالي ليتوافق مع اساس الاستحقاق

يتم ذكر هذه الخطوات والمنهجية حسب(صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، (ب، ت)) . من اهم المتطلبات والشروط الواجب توافرها في الهيئة المحلية للتحويل من الاساس النقدي لأساس الاستحقاق هو وجود نُظم محوسبة، وقد قام صندوق تطوي واقراض الهيئات المحلية بالعمل على توفير هذه النظم للهيئات المحلية من خلال رزمة البرامج المالية. وقد كان الهدف الاساسي هو تركيب وتنفيذ نظام معلومات شامل ومتكامل للإدارة المالية الحديثة في البلديات المختارة، وفي ادارة الميزانية بوزارة الحكم المحلي، حيث يعتبر التكامل بين الهيئات المحلية والوزارة مهما لنجاح مهمة هذه العملية، بالإضافة الى توحيد جميع العمليات المالية في جميع الهيئات المحلية.

نظام معلومات الادارة المالية المتكامل

Integrated Financial Management Information System (IFMIS)

نظام معلومات الادارة المالية المتكامل (IFMIS) هو نظام يدمج العمليات المالية التي تنفذها أنظمة مختلفة ذات صلة مثل برنامج اعداد الميزانية (BPS)، نظام معلومات الادارة المالية (FMIS)، نظام معلومات ادارة الإيرادات (RMIS)، تسجيل الاصول الثابتة، وبعض الانظمة الاخرى للحصول على نظام كامل تستفيد منه الادارة المالية.

ويعتبر اداة ادارة تعطي المسؤولين في البلديات ومدراء وزارة الحكم المحلي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتخطيط انشطتهم، ورصد وتقييم النتائج، وقد تم تصميم (IFMIS) لدمج

المعلومات راسيا بين الانظمة والانظمة الفرعية التي تديرها البلدية، وافقيا بين الانظمة التي تديرها البلديات مع وزارة الحكم المحلي.

• الفوائد المتوقع تحققها للهيئات المحلية بعد تنفيذ وتركيب برنامج (IFMIS) من وجهة نظر الصندوق:

١. التخطيط الفعال واعداد الميزانية والتحليل المالي.
٢. مراقبة الاداء.
٣. زيادة الانتاجية.
٤. وثائق مخفضة.
٥. شفافية محسنة.
٦. التواصل المعزز.

• آليات التنفيذ من قبل الصندوق

في البداية وحسب الاليات المتبعة في الصندوق عند تنفيذ أي رزمة من رزم بناء القدرات، ولتسهيل تنفيذ نظام (IFMIS) يقوم الصندوق بالتعاقد مع شركة استشارات مالية؛ وذلك لتعزيز قدرة الموظفين الماليين في الهيئات المحلية في التعامل مع مجموعة كاملة من مسؤوليات الادارة المالية البلدية عند تجهيز النظام، ومن ثم يتم التنفيذ على عدة خطوات وهي:

١. تطوير مواصفات متطلبات النظام

من خلال زيارات ميدانية للهيئات المحلية المختارة، وعمل مقابلات مع مدراء الادارات والموظفين الفنيين لتتعرف على بيئة الاعمال التي سيخدمها النظام.

٢. الاستعداد للتنفيذ

حيث يجب أن يعمل فريق مزود النظام مع موظفي دائرة المالية وتقنية المعلومات بشكل وثيق، إضافة الى فريق صندوق الهيئات المحلية؛ لتحديد الاحتياجات المتعلقة بتخصيص وأتمته عمليات واجراءات العمل الجديدة.

٣. ترحيل البيانات

حيث يتم ترحيل البيانات من الانظمة اليدوية التقليدية الى نظام قواعد البيانات الجديد للهيئات المحلية ووزارة الحكم المحلي، مع اهمية تحويل خالي من الاخطاء للبيانات وبشكل معقول.

نشر نظام IFMIS

بعد الانتهاء من عمليات التحضير السابق ذكرها يجب على مزود النظام نشر وتشغيل النظام في الهيئات المحلية المختارة والتزامه بما يلي:

- تثبيت البرنامج في البلديات المختارة بعد عرض نسخة تجريبية وتوجيه المستخدمين حول الوظائف المختلفة للبرنامج وقوائمه وعملياته وكيفية استخدامها.
- إجراء تدريب شامل لحزمة التطبيقات المثبتة، ويُطلب من مزود النظام تدريب الموظفين التقنيين والموظفين النهائيين المعيّنين لتمكينهم من تشغيل النظام الكلي بشكل فعال.
- تقديم دعم مستمر للمستخدمين لفترة اختبار مدتها 4 أشهر تبدأ في يوم التشغيل (تثبيت البرنامج)، خلال فترة الاختبار يجب أن يحصل موفر النظام على تقارير مالية منتظمة لمدة ثلاثة أشهر، كما ويجب على موفر النظام حل جميع المشاكل التي قد تظهر خلال فترة الاختبار.
- سيقوم صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية بالتعاون مع الهيئات المحلية المستهدفة ووزارة الحكم المحلي لإجراء اختبار القبول التشغيلي بالتعاون الكامل مع مزود النظام، للتأكد من توافق النظام مع كراسة الشروط التي يضعها الصندوق.
- بمجرد إصدار شهادة (شهادات) التشغيل، يمثل النظام حلاً كاملاً ومتكاملاً لمتطلبات صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية ويتوافق مع جميع الجوانب الأخرى للعقد.

المتطلبات الرئيسية لمزود النظام:

لتنفيذ هذه المهمة بنجاح يجب ان تتوفر المواصفات التالية في مزود النظام، وهي على النحو التالي:

- يجب أن يكون النظام الذي يقدمه المزود جاهزًا للنشر والتنفيذ في موعد لا يتجاوز شهرًا واحدًا بعد قبول الاقتراح.
- أن يكون للمزود سجل ناجح في التنفيذ، ويفضل ان يكون قد نفذ لخمس عملاء من القطاع الحكومي، ويفض ان تكون من المجالس المحلية، وان يكون العملاء الحاليين قيد الخدمة.
- الاثبات وتقديم دليل على القدرة على الدعم عبر الانترنت للمشاريع السابقة.
- تم تأسيسه على الاقل قبل عشر سنوات.
- وجود مكتب في الضفة الغربية وقطاع غزة.
- عدد الموظفين بدوام كامل على الاقل عشرين موظفا من التقنيين والافراد في لدعم تنفيذ المشروع، اضافة الى فريق كامل يمتلك مهارات تحليلية ومهارات اتصال ادارية.
- سيتم النظر الى الشركات من هل هم من المطورين الاصليين للنظام.
- يجب ان تكون التقارير الصادرة عن البرنامج متوافقة مع معايير مجلس المحاسبة الحكومية (GASB34)، لتلبية احتياجات البلديات الحديثة مثل: (بيان الانشطة- بيان صافي الاصول- صائف رصيد الصندوق... الخ).
- خبرة قوية في تحليل النظام وانظمة المعلومات، اضافة الى خبرة في الحلول المالية المتكاملة او مهام مماثلة.
- خبرة في تدريب المسؤولين الحكوميين المحليين في مجال التطوير التنظيمي، اضافة الى مهارات تطوير القطاع العام.
- امتلاك القدرات الادارية والمالية واللوجستية، اضافة الى فريق خبراء ذات صلة لتنفيذ المهمة وعمليات الدعم خلال فترة الصيانة.

ويجب على المزود أن يتوفر لديه طاقم يتكون على الأقل من (مدير المشروع- مهندس نظم/ تحليل وتصميم الاعمال- خبير/ مسؤول قاعدة البيانات- مهندس برمجيات- مهندس ضمان جودة البرمجيات- اختصاصي دعم-خبير مالي- كاتب تقني).

3.9.2.2 رزمة مركز خدمة المواطن

تنتشر مراكز خدمة المواطن بمسمياتها المختلفة بشكل كبير في الشركات والمؤسسات الخدمية بشكل كبير، بهدف تقديم خدمة معينة، أو بيع خدمة أو سلعة معينة، وتعددت مسمياتها بين مراكز قلم الجمهور، أو مراكز خدمات الجمهور، ومركز خدمة العملاء، وغيرها من المسميات، ويبقى الهدف الاساسي لها واحد وهو خدمة الجمهور، فما هي مراكز خدمات الجمهور؟

لقد عرف كونتيداس مراكز خدمات الجمهور بأنها: مكان يتم فيه تقديم الخدمات للجمهور من خلال التعامل المباشر، او من خلال وسائل الاتصال المتعددة، والهدف الاساسي منها هو تجميع كافة الخدمات تحت سقف واحد؛ بهدف الحصول على اكثر من خدمة من موقع واحد، وايضا تقليل تكلفة الحصول على الخدمة (contiaadaes، 2007).

وعرفت (مؤسسة مجتمعات عالمية، 2014) مراكز خدمات الجمهور على أنها: مكان يقدم الخدمات البلدية للمواطنين دون التنقل بين أقسام البلدية، بسبب وجود كل الاقسام داخل هذا المكان، بالإضافة لحصول المواطنين على خدماتهم بمهنية وشفافية عالية، حيث يتم متابعة هذه المراكز من قبل الهيئات المحلية وايضا من قبل الممولين المشرفين على انشاء تلك المراكز؛ لضمان فعالية أكبر واستثمار ادق للوقت المبذول في متابعة المعاملات والخدمات.

وايضا هي شكل حضاري وعصري لإدارة عملية تقديم الخدمات البلدية للمواطن وبناء العلاقة معه، حيث انها العنوان الاول لتقديم طلبات الحصول على الخدمات ومعالجتها وتسليمها للمواطن بشكل سريع ومبسط، كما انها وسيلة للاتصال والتواصل الفعال بين البلدية والمواطن (تطوير مراكز خدمات الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013).

• أهداف مراكز خدمات الجمهور

حسب (الدليل الإرشادي لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية، 2012) فقد ركزت وزارة تطوير القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية على مجموعة من الأهداف مثل: (السرعة- الجودة- تخفيض التكلفة- تقليل الحاجة الى مطابقة المعلومات).

وقد ذكر (دليل تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013) ايضاً مجموعة من الأهداف مثل: (زيادة مستوى رضا المواطنين- تحسين صورة البلديات لدى المواطنين- أحد أدوات الرقابة- تعزيز العدالة والشفافية في توفير الخدمات- تحسين الاجراءات الادارية وسهولة تنفيذها- يساعد صناع القرار في البلديات من استغلال أوقات عملهم بفاعلية).

• الفوائد والآثار المترتبة على انشاء مراكز خدمة الجمهور

تترتب العديد من الفوائد على انشاء مراكز خدمة الجمهور في الهيئات المحلية حسب (دليل تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013)، وتنقسم الاستفادة الى شقين:

أولاً: الفوائد التي يمكن أن يجنيها الجمهور وهي كالتالي:

- الحصول على خدمات الهيئة المحلية بشكل عادل وفق اجراءات ومتطلبات واضحة ومحددة ومعلنة.
- توفير الوقت والجهد في الحصول على الخدمات.
- توفير قنوات وآليات واضحة لاستلام شكاوى الجمهور والتعامل معها بمهنية.

ثانياً: فوائد يمكن أن تتحقق للهيئات المحلية ونذكرها فيما يلي:

- توفير خدمات بلدية تحقق زيادة رضا للمواطن.
- تعميق ولاء المواطنين وانتمائهم للبلدية.
- زيادة الرغبة الفاعلة في تطوير المدينة.
- زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- زيادة الكفاءة والفاعلية في معالجة وتقديم الخدمات لجمهور المواطنين.

- تقلل الازدحام أمام دوائر البلدية المختلفة.
- زيادة حجم العوائد بسبب زيادة نسبة تحصيل وجباية الرسوم.
- تقليل فرص الفساد الاداري.

• آليات عمل الصندوق في رزمة مراكز خدمات المواطن

يعمل الصندوق على تنفيذ رزم بناء القدرات وفق آلية معينة حيث يتم توضيحها من خلال الوثيقة المرجعية للمشروع والتي يصدرها الصندوق (صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، (ب، ت))، وتأتي كما يلي:

١. تم في البداية تقييم خطط ومسارات العملية المؤسسية للبلديات واجراءات تقديم الخدمات البلدية، وبناء عليه تم تحديد الفجوات في مجالات تحسين العملية المؤسسية، ومن ثم تطوير وتصميم وادخال عمليات العمل المثلى وبعد ذلك تم تحديد احتياجات وتنفيذ عمليات واجراءات العمل الجديدة ويشمل ذلك تحديد المواد المطلوبة للتنفيذ مثل: (تنمية قدرات الموارد البشرية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعدات والاحتياجات الاخرى)، وبناء على ما سبق تم تطوير دليل تطوير مراكز خدمات الجمهور والذي كان له دور كبير في تصميم المراكز واجراءات وسياسات العمل وتطوير القدرات البشرية والتكنولوجية.

٢. عادة ما ينفذ الصندوق رزم بناء القدرات من خلال استشاريين خارجيين، ويجب على المستشار في هذه الرزمة أن يلتزم بالخطوات والاجراءات المحددة في دليل مركز خدمة الجمهور، بما في ذلك مراقبة البرامج وتقييمها.

٣. يجب على الاستشاري أن يقوم بإعداد دليل إرشادي للمواطنين حول خدمات مركز خدمة المواطنين؛ بهدف تعريفهم بإجراءات وخطوات إدارة تطبيقات خدمات البلدية في مركز خدمات المواطنين.

٤. يشترط الصندوق على الاستشاري الذي سينفذ المشروع مع البلديات بعض الخبرات والمهارات نذكر منها مثلاً:

- خبرة لا تقل عن عشر سنوات في نظم المعلومات الادارية.

- خبرة في التطوير والتقييم المؤسسي.
- خبرة في تحليل النظم ونظم المعلومات.
- خبرات سابقة أو مماثلة في مراكز خدمات الجمهور.
- خبرة في تدريب المسؤولين الحكوميين المحليين في مجالات التطوير المؤسسي.
- الالمام بتقنيات التصميم التنظيمي.
- يجب على المستشار ان يكون على دراية كامله بأدلة مراكز خدمه المواطنين التي طورتها وزاره الحكم المحلي بالشراكة مع العديد من المؤسسات الدولية الاخرى.
- اضافة الى كل ما سبق يجب ان يمتلك الاستشاري القدرات الادارية والمالية واللوجستية (دليل تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، 2013).

بلديات قامت بإنشاء مراكز خدمة المواطن بنفسها دون الاعتماد على الصندوق

قامت بلديتا غزة وخانيونس بإنشاء مراكز خدمة المواطن بمجهود ذاتي، دون الاعتماد على الصندوق في هذه الرزمة، حيث قامتا بالتعاقد مع استشاريين على نفقتهما الخاصة لإنشاء هذه المراكز، ولكن وفق الاليات والمنهجيات المتبعة من قبل وزارة الحكم الحلي وصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، ولكن كان دعم الصندوق فقط في تجهيز المكان (محيسن، 2020).

4.9.2.2 رزمة التخطيط الاستراتيجي:

لا تضع غالبية الدول خطة استراتيجية عامة أو مركزية للدولة، وان رسمت سياسة عامة تعبر عن توجهاتها ورسالتها وغاياتها، وربما تترجمها في صورة خطط عامة طويلة الاجل، ولكنها تشجع الوزارات والوكالات المختلفة والحكومات المحلية على وضع خطط استراتيجية خاصة بها، على ان تتماشى هذه الخطط مع السياسات العامة للدولة (التخطيط الاستراتيجي للدول،

(2010)، وحيث أن التخطيط الاستراتيجي من اهم وظائف الادارة فقد تعددت التعريفات حسب وجهات النظر المختلفة.

فقد عرف ادريس(2002) التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية التخطيط الرسمي طويل الاجل والذي يستخدم في تحديد وانجاز غايات وأهداف عامة لأي مؤسسة.

كما عرفه hunger و wheelen (2012) بأنه: عملية تحديد الاهداف الرئيسية لمنظمة الاعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وهو تدبير واستخدام للموارد لتحقيق تلك الاهداف.

وعرفه الضويحي(2004) ايضا بأنه: عملية ترى بها المنظمة مستقبلها، وتضع الاجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل والتأثر به، وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة.

وعرفه همشري(2013) ايضا بأنه: عملية تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها واهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها للمرحلة القادمة طويلة الاجل.

ويتضح من التعريفات السابقة ان التخطيط الاستراتيجي هو: العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بتحديد اهدافها المستقبلية وطرق تنفيذها وتطويرها على المدى البعيد في سبيل تحقيق رؤية ورسالة واهداف المنظمة.

• خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدد من الخصائص نذكرها فيما يلي حسب (الكرخي، 2014):

- الآثار الطويلة الاجل.
- المشاركة الواسعة.
- المرونة.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد.
- المستقبلية.

- ترتيب الخيارات والاولويات.

ولعل من اهم اسباب انتشار التخطيط الاستراتيجي هو أن كثير من الدراسات اثبتت أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيرا عن التي لا تستعمل التخطيط الاستراتيجي (Ilesanmi، 2011).

ويوجد توجه كبير لاعتماد التخطيط الاستراتيجي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتعدى الموضوع ذلك ليشمل ايضا الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث أن لها دور كبير في تقديم العديد من الخدمات العامة للمواطنين، وتأسيس البنى التحتية، وأما في الوقت الحالي فقد تعدى دورها ذلك، حيث أصبحت تهتم بالجانب التنموي، نظرا لأهمية واحتياجها لاعتماد منهج التخطيط التنموي الاستراتيجي، ومواكبة تطوير أساليبه العلمية (أبو هاشم، 2007).

فما هو التخطيط التنموي الاستراتيجي؟

عرفت وزارة الحكم المحلي(2017) التخطيط التنموي بأنه: منهج علمي يستخدم لبلورة الاولويات والاهداف والبرامج والمشاريع التنموية للهيئات المحلية خلال فترة زمنية معينة، بما يتماشى مع تطلعات السكان، والاخذ بالاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة.

- مبادئ التخطيط التنموي الاستراتيجي

وتتلخص أهم المبادئ الاساسية للتخطيط التنموي الاستراتيجي حسب وزارة الحكم المحلي(2017) فيما يلي:

- المشاركة
- الشفافية والمساءلة
- التكاملية
- شمولية التشخيص والبعد الاستراتيجي
- الكفاءة والفعالية

• مستويات التخطيط التنموي الاستراتيجي

للتخطيط التنموي الاستراتيجي عدة مستويات، ولكل مستوى ما يميزه عن غيره من المستويات، ونذكرها حسب وزارة الحكم المحلي(2010) فيما يلي:

١. **التخطيط الوطني:** وهو أعلى مستويات التخطيط، ويكون مرتبط بالسلطة العليا، ويضع خطة شاملة لجميع قطاعات الدولة؛ بهدف تنمية المجتمع بأكمله.
٢. **التخطيط الإقليمي:** وهو المستوى الثاني للتخطيط، ويكون في نطاق إقليمي محدد ليحقق أعلى درجة في التشابه المكاني بين أجزاء الاقليم، عن طريق تكامل أنظمتة لتحقيق مستوى حياتي أفضل لسكان هذه الاقاليم.
٣. **التخطيط المحلي:** والذي يمثل المستوى الثالث من مستويات التخطيط، ويمثل القاعدة الهرمية للمخططات الاقليمية والوطنية، ويستخدم في التجمعات السكانية التي تشمل المدن الحضرية والقرى الريفية.

ولأن الدراسة تتحدث عن الهيئات المحلية، سنتطرق قليلا للتخطيط المحلي في فلسطين.

فمنذ الانتخابات المحلية عام (2005) اتضحت الرؤيا لبعض الهيئات المحلية الفلسطينية حول التحديات والتغيرات التي تواجهها مثل ضعف السيطرة على الموارد الطبيعية، اضافة الى زيادة البطالة والفقر، وزيادة النمو العمراني، والكثير من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مما استدعى هذه الهيئات لمواجهة هذه التحديات بآليات حديثة ومبتكرة تتناسب مع أسلوب الحياة المتطورة والمنفتحة، فكان من الضروري إدخال مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الهيئات المحلية؛ وذلك لترتيب الأولويات والاستجابة لتزايد الاحتياجات، واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة(دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، 2009).

وقد كانت التجربة الاولى في التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية عام (2005) لمدن البيرة ورام الله وبيتونيا، ضمن برنامج تطوير الحكم المحلي، وبدعم وتنفيذ مؤسسة التعاون الالمانى(GIZ) وبالتعاون مع شركة (أيكون) الألمانية كمستشار للتنفيذ (بلدية بيتونيا، 2007).

وقد تزامن مع اعداد الخطط التنموية الاستراتيجية لهذه البلديات ضم بلدية سلفيت لنفس المشروع، وبدء إعداد خطة استراتيجية لها، وقد عملت وزارة التخطيط والحكم المحلي على تأسيس التخطيط في الهيئات المحلية، مما يدل على وجود وعي حكومي واهتمام رسمي بعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، إضافة الى بروز دور وزارة المالية وصندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية من خلال المشاركة في عملية التخطيط (ناصر، 2013).

وقد ظهر اهتمام العديد من المؤسسات الدولية في التخطيط التنموي في الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال دعمها لمشاريع الخطط التنموية الاستراتيجية للهيئات المحلية، مثل مؤسسة التعاون الالمانى(GIZ)، ومؤسسه تحالف المدن الدولية(CA)، والبنك الدولي، والعديد من المؤسسات الاخرى (موقع الكتروني، مركز التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والهيئات المحلية الفلسطينية).

ويهدف وجود أسس عملية واضحة وموحدة لعملية التخطيط التنموي للهيئات المحلية، قامت وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية وبالشراكة مع بعض الجهات الدولية الداعمة في الأراضي الفلسطينية في مجال التخطيط التنموي المحلي بإعداد دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية؛ للوصول للتكامل في عملية التخطيط بين الخطط الوطنية و التخطيط المحلي، الذي اقرته ورقة السياسات الخاصة بالموضوع في وقته، وقد صدر من هذا الدليل ثلاث طبعات، الاولى كانت عام (2009)، والثانية (2011)، أما الطبعة الثالثة فكانت عام (2017)(دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، 2017).

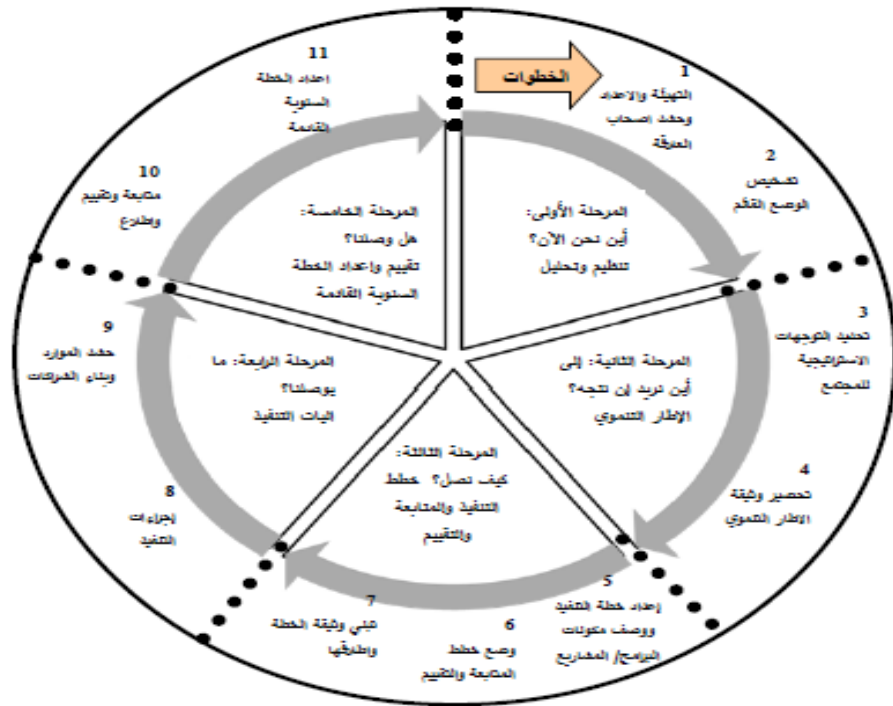
• دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية

ومن الواضح مما سبق تركيز وزارة الحكم المحلي والمؤسسات الداعمة والشريكة على أهمية وجود والعمل بدليل التخطيط التنموي والاستراتيجي، حيث تم تصميم منهجية التخطيط فيه بشكل يبسط عملية تحضير الخطط التنموية المحلية ويجعلها توائم احتياجات السكان والحالة الفلسطينية، من خلال اشراك ممثلي المجتمع المحلي في عملية تحضير الخطة ومتابعة تنفيذها

ومخرجاتها عن طريق هيئات الحكم المحلي، وبمشاركة ذوي العلاقة وبتوجيه من وزارة الحكم المحلي.

وقد قُسم الدليل الى خمسة مراحل تتمثل في منهجية التخطيط التنموي المحلي المعتمدة؛ وذلك لتسهيل الوصول للمعلومات من قبل المستخدمين، وذلك بالإجابة عن الاسئلة التالية بالترتيب: (دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، ٢٠١٧).

- **المرحلة الأولى:** أين نحن الآن؟ وهي مرحلة التحليل والتقييم.
- **المرحلة الثانية:** إلى أين نريد أن نتجه؟ وهي مرحلة الإطار التنموي.
- **المرحلة الثالثة:** كيف نصل؟ وهي مرحلة وضع خطط التنفيذ والمتابعة والتقييم.
- **المرحلة الرابعة:** ما يوصلنا؟ وهي مرحلة التنفيذ؟
- **المرحلة الخامسة:** هل وصلنا؟ وهي مرحلة المتابعة والتقييم.



شكل 3.2: يوضح مراحل عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

(دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، 2017)

• أهم المجالات التي يجب ان تتضمنها الخطة التنموية الاستراتيجية

ويجب أن تتضمن الخطة التنموية اربعة مجالات رئيسية؛ وذلك لتسهيل عملية ربط الخطط المحلية مع الخطط الوطنية، وهي حسب المادة (15) من قانون الهيئات المحلية، وكما ذكرها (دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، 2017):

١. مجال البيئة والبنية التحتية: مثل الطاقة والاتصالات، الطرق والمواصلات، الصحة العامة والبيئة، المياه والصرف الصحي، وتصريف مياه الأمطار، والنفايات.
٢. مجال التنمية الاقتصادية: ويتضمن العمالة والتوظيف، الزراعة، الترفيه والسياحة، التجارة والصناعة والخدمات المساندة.
٣. مجال التنمية الاجتماعية: ويحتوي عل مجالات الخدمات الاجتماعية، التعليم، الصحة، الحماية الاجتماعية والتمكين، الثقافة والتراث، الرياضة، والسكن.
٤. مجال الادارة والحكم الرشيد: التخطيط والتنظيم، الأمن وإدارة الكوارث، ادارة وحوكمة المؤسسات وبالتحديد الهيئة المحلية.

• آليات عمل الصندوق في رزمة التخطيط التنموي الاستراتيجي

حيث أن الهدف الرئيسي من هذه الرزمة هو تقديم المساعدة الفنية والدعم لمجموعة من البلديات والتي تم اختيارها لتطوير خططها الاستراتيجية التنموية، وحسب نهج الصندوق الذي يقوم باسناد المهمة لاستشاري مختص في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي، على أن يعمل ويلتزم بالمنهجية والاجراءات المحددة وفقا للمنهجية والنهج الوطني المحدث حسب دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية (2017)، ويكون الدليل هو المرجع الذي يجب على المستشار اتباعه وسيكون مسؤولا عن تنفيذه، ولتحقيق الهدف من هذه الرزمة، يجب أن يقوم الاستشاري بتنفيذ مجموعة من المهام حسب (صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، (ب، ت)) كما يلي:

١. دعم اعداد عمليات التخطيط:

يقوم الاستشاري في البداية بدعم البلديات المختارة في وضع وتنظيم هيكلها الداخلية؛ لتكون جاهزة لعملية التخطيط، كما ويتم الدعم في تحديد الفريق الاساسي لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وتحديد لجنة التخطيط على مستوى المجلس البلدي، ومن ثم يتم تنظيم جلسة توجيهية تدريبية للفريق الاساسي، والموظفين الرئيسيين في البلدية، واعضاء المجلس، حول المنهجية العامة والادوات الخاصة بعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.

٢. دعم وتسهيل عمليات التخطيط:

بعد التأكد من قدرة البلديات واستعدادها للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي التنموي، يقوم الاستشاري بدعم البلديات المختارة في البدء بعملية التخطيط وفق دليل التخطيط المحدث (2017)، وبما أن عملية التخطيط هي عملية تشاركية حسب ما سبق ذكره، فيجب عليه ايضا أن يضع خطط لاصحاب المصالح في المشاركة في عملية التخطيط، حيث يقوم بدعم وتدريب فرق التخطيط الاستراتيجي على الدعوة لعقد الاجتماعات وورش العمل لاصحاب المصالح(مجتمع محلي- مجتمع مدني- خبراء- لجان أحياء ...)، وكيفية ادارة هذه الاجتماعات واعداد التقارير الخاصة بها.

٣. إجراء دراسات أبحاث حسب الحاجة:

يقوم الاستشاري أثناء عملية التخطيط باجراء ما يتطلبه الموضوع من دراسات أو ابحاث حسب الحاجة حول القضايا ذات العلاقة بالمواضيع الاستراتيجية التي يجب معالجتها بواسطة الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدية، على أن تخرج هذه الدراسات بمجموعة من التوصيات تساعد في عملية التخطيط، وبالتالي يجب على الاستشاري أن يقوم بتحديد الخبراء المختصين بتلك القضايا التي حددتها البلدية واصحاب المصالح أثناء عملية التخطيط؛ لتقديم المشورة بشأنها.

٤. إجراء دورات تدريبية واستمرار التدريب على الوظيفة طوال عملية التخطيط:

يقوم الاستشاري بتطوير قدرات الموظفين المرشحين في البلدية، وفريق التخطيط الاساسي، ومجموعات العمل ذات العلاقة، على أن يتم تحديد التدريبات حسب الاحتياجات وبناء على جلسات التدريب السابقة وتقارير التدريب وتقارير التقدم في العملية.

وطوال مراحل التخطيط المختلفة يجب على الاستشاري عمل جلسات ودورات تدريبية لموظفي البلديات ذات الصلة بالموضوع، وفريق التخطيط الاستراتيجي، ومجموعة أصحاب المصالح، واعضاء المجلس، على المنهجية المحدثة (دليل التخطيط التنموي، 2017)، بناء على المواد التدريبية التي سيتم تقديمها للاستشاري.

• مؤهلات وخبرات الاستشاري

يجب على الاستشاري ليكون قادرا على تنفيذ هذه المهمة أن يشكل فريقا يتكون من (قائد الفريق وخبير التخطيط الاستراتيجي- مُخطط حضري- خبير اقتصادي- خبير في المشاركة الاجتماعية والمجتمعية- خبير في البيئة والبنية التحتية- مجموعة من الخبراء عند الحاجة) ويجب أن يمتلك اعضاء الفريق خبرات من 7-10 سنوات على الاقل من العمل في مشاريع مماثلة، اضافة الى الحصول على شهادات علمية في التخصص المطلوب، وبعض المهارات الادارية والاشرفية الاخرى (صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، (ب، ت)).

اضافة على كل ما سبق يتعين على المستشار ان يمتلك قدرات ادارية ومالية ولوجستية عن طريق ضمان توافر فريق الدعم الاداري والمالي اللازم لانجاز المهمة.

5.9.2.2: رزمة الصيانة والتشغيل

تعتبر رزمة الصيانة والتشغيل من أهم رزم بناء القدرات لدى الهيئات المحلية، حيث أنها تعنى بقطاع المرافق العامة للبلديات، وقطاع الطرق، واللذين يشكلان قطاعان أساسيان تضع لهما الهيئات المحلية موازنات خاصة للحفاظ على هذه المرافق وعلى أصول البلديات.

أولاً: قطاع المرافق العامة

حيث يتم في البداية اختيار نوع الصيانة الخاصة بالمرافق العامة للهيئات المحلية سواء صيانة روتينية أو اصلاحية أو اعادة انشاء، ومن ثم يتم تحديد الاولويات للصيانة من خلال عدد من العوامل مع وضع وزن نسبي لكل منها حسب الجدول (2.2) وذلك من خلال حساب دليل الأولوية، بحيث كلما كانت قيمة دليل الأولوية لمبنى (أو طابق منه) كبيرة كلما اشتدت الحاجة إلى الصيانة وتكون للمبنى (أو الطابق) أسبقية أعلى، ولذلك يتم ترتيب المباني (أو الطوابق) ترتيباً تنازلياً حسب قيمة دليل الأولوية (خطة التشغيل والصيانة للمباني العامة والطرق، 2019).

جدول 2.2 يوضح دليل الأولوية للمباني العامة للبلدية"

الرقم	العنصر	الوزن (W_i)
1.0	حالة المبنى	0.50
2.0	أهمية المبنى	0.35
3.0	عدد المستفيدين	0.1
4.0	شكاوي المواطنين/المستخدمين	0.05
	المجموع	1.0

المصدر: (خطة التشغيل والصيانة للمباني العامة والطرق، 2019).

ثانياً: قطاع الطرق

يتم اختيار نوع الصيانة استناداً إلى حصر ومعرفة مرتبة تقييم حالة سطح الطريق أو عناصر الطريق الأخرى، ويلخص الجدول التالي تصنيف نوع الصيانة اللازمة لكل مرتبة من مراتب حالة الرصف الإسفلتية.

جدول 3.2 " يوضح تصنيف وتدرج أنواع الصيانة لسطح الطريق "

المرتبّة (التقدير)	تصنيف الصيانة المطلوبة
9 و 10	لا حاجة للصيانة
8	صيانة روتينية قليلة / لا حاجة للصيانة
7	صيانة روتينية (تعبئة الشقوق)
6 و 5	صيانة وقائية (وجه ختامي أو طبقة إسفلتية غير إنشائية رقيقة)
4 و 3	صيانة إصلاحية (تحسين إنشائي من خلال طبقة إسفلتية إنشائية)
2 و 1	صيانة إصلاحية (إعادة إنشاء)

المصدر: (خطة التشغيل والصيانة للمباني العامة والطرق، 2019).

وتشمل منهجية تحديد أولويات الصيانة لمقاطع شبكة الطرق أخذ تأثير عدد من العوامل بالاعتبار، مع وضع وزن نسبي لكل منها، وذلك من خلال حساب دليل الأولوية بحيث كلما كانت قيمة دليل الأولوية لمقطع ما كبيرة كلما اشتدت الحاجة إلى الصيانة وتكون للمقطع أسبقية أعلى .

ولقد تم اعتماد العوامل التالية كمتطلبات يتوجب معرفتها لحساب دليل الأولوية للطرق: حالة الطريق، تصنيف الطريق، حجم المرور على الطريق، تكلفة/كفاءة الصيانة اللازمة للمقطع، أهمية الطريق للمجتمع وشكاوى المواطنين/المستخدمين حول حالة الطريق، وقد تم تحديد الوزن النسبي لكل من هذه العوامل كالتالي:

جدول 4.2 " يوضح دليل الأولوية للطرق "

الوزن	العوامل
0.75	حالة الأسفلت و جسم الطريق
0.07	تصنيف الطريق
0.10	أهميه الطريق و المستخدمين
0.08	الشكاوي و تقرير الحوادث
1.0	المجموع

المصدر: (خطة التشغيل والصيانة للمباني العامة والطرق، 2019).

ثالثاً: منهجية تنفيذ رزمة الصيانة والتشغيل

تعتبر رزمة الصيانة والتشغيل من ضمن الرزم التي يطرحها الصندوق للبلديات لبناء قدراتها في قطاع الصيانة والتشغيل وذلك لتسهيل عمليات تحديد الأولويات من خلال برنامج محوسب يتم تدريب جميع العاملين عليه.

وحيث يتم بالبداية اختيار الاستشاري المزود للبرنامج للتباحث معه بشأن المواد التدريبية والبرنامج المحوسب، ويجب أن يتمتع بمواصفات وخبرات معينة، ومن ثم يتم مراسلة البلدية لاختيار فريق العمل ومنسق المشروع، وعلى أن يتم منح فريق العمل تدريب على دليل الصيانة والتشغيل وعلى البرنامج المحوسب، ومن ثم يبدأ العمل على البرنامج مع وجود متابعة مستثمرة من قبل الاستشاري مزود البرنامج للتأكد من صحة استخدام البرنامج من قبل الفريق الفني للهيئات المحلية.

المبحث الثالث:

الهيئات المحلية في فلسطين

1.3.2 تاريخ الحكم المحلي في فلسطين

مر الحكم المحلي في فلسطين بمراحل عديدة، حيث ان اكثر من جهة تاريخيا ادارت الحكم في فلسطين، ففي العهد العثماني كان الحكم المحلي في فلسطين حديث النشأة، ولم يكن معمول به الا قبل نهاية العهد العثماني، وفي أواخر عهد الدولة العثمانية وبالتحديد عام (1877) تم اصدار ما عُرف بقانون البلديات، ولم تصدر هذه القوانين نتيجة متطلبات محلية او حاجة المجتمع لها، بل جاءت لحاجة السلطة الحاكمة في محاولة منها لمسك زمام الامور، وذلك بعد الضعف الذي ظهر وبدأ يتغلغل في مؤسسات الدولة في ذلك الوقت، واقتصرت وقتها خدمات البلديات على الجوانب الخدمائية مثل مراقبة الاسواق والاشراف على الابنية والشوارع وغيرها(صبري، الحاج، 2006).

وخلال فترة الانتداب البريطاني استمرت المجالس المحلية في مزاولة انشطتها داخل فلسطين، وقد صدر في تلك المرحلة قانون المجالس البلدية عام (1930)، ثم قانون البلديات المعدل عام 1934م، وقد استمر العمل بهذا القانون حتى انتهاء الانتداب البريطاني عام (1948)، وبعد ذلك تم ضم الجزء المتبقي من الضفة الغربية الى الاردن، في حين خضع قطاع غزة للإشراف المصري، وقد عملت بلديات الضفة الغربية في البداية حسب قانون البلديات الاردني، قبل أن يتم تعديله بقانون آخر عام 1955م، بينما استمر العمل داخل قطاع غزة حسب القانون المعدل لعام (1934) والذي سنه الانتداب البريطاني وقانون ادارة القرى لعام (1944) والأمر المصري رقم (509) لعام (1957) بشأن الادارة البلدية والقروية.

وجاء القرار الأول لرئيس السلطة الوطنية ياسر عرفات- رحمه الله- لعام (1994) بأن يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل تاريخ 05\06\1967م حتى يتم توحيدها؛ وذلك لما وجدته السلطة الوطنية عند قدومها من أنظمة وقوانين عديدة ومختلفة فيما يتعلق بالسلطات المحلية، وتبع ذلك صدور الكثير من القوانين خاصة بعد تشكيل المجلس

التشريعي الفلسطيني، وكان من ضمن هذه القوانين التي صادق عليها رئيس السلطة الوطنية قانون الهيئات المحلية رقم (1) لعام (1997) وقانون الانتخابات المحلية لعام (1996) ، ولقد بدأت نقلة نوعية في النظم المحلية منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994) تمثلت بالتحول والتوجه السريع نحو نُظم الحكم المحلي الحديث وما تبعها من انشاء هيئات محلية جديدة (حامد، 2009).

وقد عرف (قانون الهيئات المحلية الفلسطيني، ١٩٩٧) الهيئات المحلية بأنها:

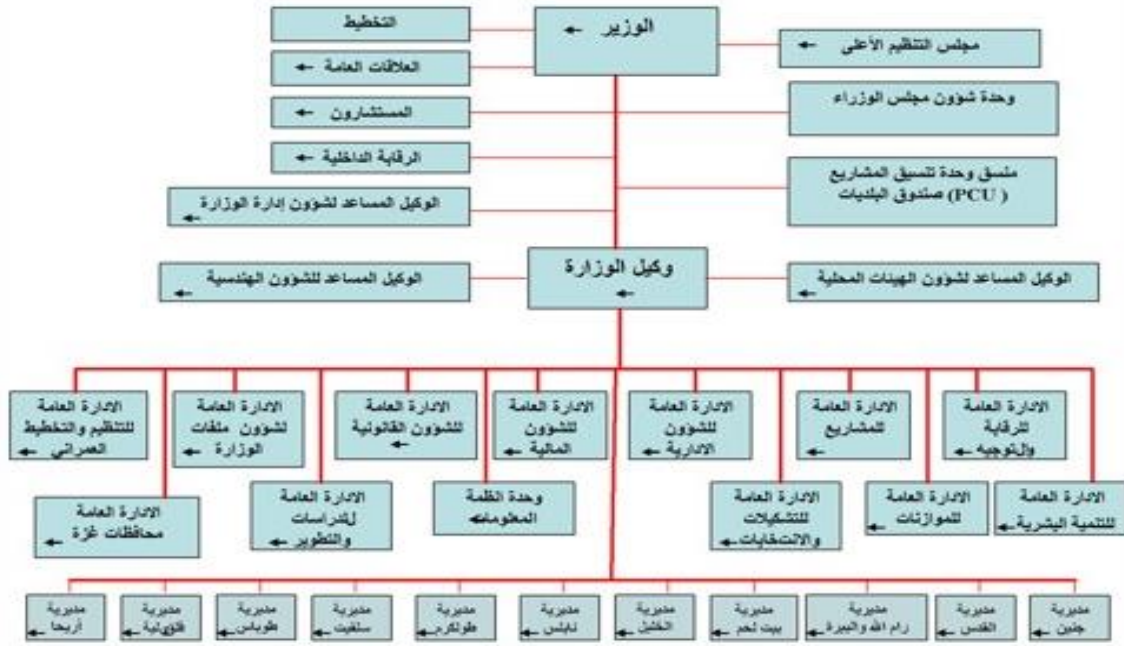
مؤسسات محلية مستقلة ترتبط بمنطقة جغرافية ولها مركز مالي مستقل وتتبع للإشراف المباشر من قبل وزارة الحكم المحلي.

2.3.2 وزارة الحكم المحلي:

تأسست وزارة الحكم المحلي في عام (1994) بعد عودة السلطة الوطنية الفلسطينية، وتقوم الوزارة بالإشراف على عمل الهيئات المحلية والرقابة عليها، حيث تقوم الوزارة برسم السياسات العامة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس، واعمال الميزانيات، والرقابة المالية والإدارية والقانونية، واجراءات تشكيل هذه المجالس (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997).

1.2.3.2 هيكلية الوزارة

وتوضح هيكلية الوزارة تبعية كل من صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية وشؤون الهيئات المحلية لوزارة الحكم المحلي، وهو ما يؤكد على دور الصندوق في قيادة عملية تطوير واصلاح الهيئات المحلية.



شكل (2.3): "يوضح هيكلية وزارة الحكم المحلي"

(موقع وزارة الحكم المحلي، 2020)

3.3.2 دور الهيئات المحلية في التنمية الاقتصادية المحلية:

ان ازدياد الاعباء والواجبات التي تقوم بها الاجهزة المركزية ألزم الادارة المحلية بضرورة مواكبة البيئة المتغيرة، وعليها ألا تتوقف عند تقديم الخدمات التقليدية للهيئات المحلية واعمال الجباية، ولكن يجب عليها المساهمة في تحقيق التنمية المحلية بما تقدمه من برامج وخدمات وانشطة ومشاريع انتاجية الى جانب ما تقوم به الاجهزة والسلطات المركزية (المعاني، 2010).

وتعني التنمية الاقتصادية المحلية العمل على بناء القوة الاقتصادية لمنطقة محلية ما؛ بهدف تحسين مستقبلها الاقتصادي ومستوى نوعية الحياة لسكان تلك المنطقة، ومن المهم ان تبدأ عملية التنمية من خلال وضع استراتيجية واضحة لها على المستوى المحلي، على ان تكون احدى المكونات الاساسية لخطة استراتيجية واسعة على نطاق المجتمع المحلي ككل (خليفة، 2011).

ومن اهم الاهداف الرئيسية للتنمية المحلية رفع المستوى المعيشي من خلال تنوع الانشطة الاقتصادية والتجارية والاجتماعية، بهدف احداث تطور وتغير نوعي في حياة المنطقة المستهدفة والذي يمكن ملاحظته من خلال مستوى المعيشة وتطور البيئة الحياتية اليومية، وتحسن مستوى الخدمات بفك العزلة عن المناطق النائية، ودمجها في الاقتصاد الوطني، وأيضاً تحديث بنية التنمية الريفية بإدخال التكنولوجيا الحديثة وتأهيل الكوادر وبناء القدرات، لزيادة الانتاجية لتحويل المجتمعات القروية الى مجتمعات زراعية حديثة (غضبان، 2015).

وللحكومات المحلية دوراً أساسياً في خلق البيئات المواتية لنجاح نشاطات الأعمال وخلق فرص العمل، وبالتالي فإن التنمية المحلية هي شراكة بين الحكومات المحلية ونشاطات الاعمال ومصالح المجتمع المحلي (البنك الدولي، 2001)، وعادة ما تقوم الحكومات المحلية بالتعاون مع شركاء القطاع الحكومي والقطاع الخاص بوضع التخطيط الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية المحلية، بينما يقوم القطاع الحكومي والخاص والغير حكومي بالتنفيذ حسب قدراتهم وقوتهم (سوينبرن، جوجا، ميرفي، 2004).

4.3.2 تصنيف الهيئات المحلية في فلسطين:

كان عدد الهيئات المحلية حتى عام (1994) 30 هيئة محلية، و 109 مجلس قروي في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومع وجود السلطة الوطنية زاد العدد الى 147 بلدية و 284 مجلساً قروياً، وبالتالي يصبح عدد الهيئات المحلية في فلسطين 431 هيئة مُقسمة بين بلدية ومجلس قروي، حيث يوجد 406 هيئة في الضفة الغربية ويرمز لها في وزارة الحكم المحلي بالمحافظات الشمالية، وفي قطاع غزة يوجد 25 هيئة محلية، ويرمز لها بالمحافظات الجنوبية (شهبان، 2016)، وفيما يلي نستعرض تقسيم وتصنيف وزارة الحكم المحلي للبلديات في فلسطين.

جدول 5.2: " يوضح تصنيف الهيئات المحلية في فلسطين "

معايير التصنيف	عدد البلديات	الفئة
مراكز المحافظات	16	بلدية فئة " أ "
أنشئت قبل عام 1994م وعدد سكانها يزيد عن 10 آلاف نسمة	36	بلدية فئة " ب "

بلدية فئة " ج "	95	أُنشئت قبل عام 1994م وعدد سكانها بين 5 - 10 آلاف نسمة
مجالس قروية	284	عدد سكانها أقل من 5 آلاف نسمة
البلديات والمجالس القروية في فلسطين	431	

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، 2018)

وقد قامت وزارة الحكم المحلي بتصنيف هذه الهيئات المحلية وفقا لعدة معايير، مثل تاريخ النشأة، عدد السكان، البلدية تمثل مركز المحافظة أم لا، وهل تحمل مسمى بلدية قبل قدوم السلطة أم لا، إضافة الى اعتبارات سياسية وسياحية (ماضي، 2011).

وحسب عنوان الدراسة والتي تتحدث عن الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية، فمن الضروري التأكيد على أن محافظات قطاع غزة تشمل 25 بلدية، وهي مصنفة حسب وزارة الحكم المحلي إلى ثلاثة تصنيفات (أ، ب، ج) وذلك حسب التعديل لقرار تصنيف الهيئات المحلية عام (2016) الذي اصدره وزير الحكم المحلي وقتها حسين الشيخ، بعد أن كان أربعة تصنيفات قبل هذا القرار.

ويشمل التصنيف (أ) على الهيئات المحلية الخمس الكبرى- موضوع الدراسة الحالية- وهي الهيئات المحلية التي تقع في مراكز المحافظات الرئيسية، وهي بلديات (غزة، خان يونس، رفح، دير البلح، جباليا)، والتي تخدم النسبة الأكبر من سكان قطاع غزة.

وأما التصنيف (ب) فهو يشمل الهيئات المحلية التي كانت قائمة قبل استلام السلطة لصلاحياتها، وأيضا التي يزيد عدد سكانها عن (15000) نسمة، بعد أن كانت في التصنيف القديم هي الهيئات المحلية التي يبلغ عدد سكانها من (10000 - 15000) نسمة.

وبالنسبة للتصنيف (ج) فهو يشمل الهيئات المحلية التي يقل عدد سكانها عن (15000) نسمة، بعد أن كانت في التصنيف القديم تحتوي على (5000 - 10000) نسمة، وأما المجالس التي كانت تحتوي على (1000 - 5000) نسمة فكانت تتبع للتصنيف (د) والذي تم الغاؤه في التصنيف الجديد (بيانات وزارة الحكم المحلي، 2020).

جدول 6.2: " يوضح تصنيف البلديات في قطاع غزة"

الرقم	التصنيف	العدد	أسماء البلديات
1	أ	5	غزة - جباليا - دير البلح - خانيونس - رفح
2	ب	9	بيت حانون - بيت لاهيا - النصيرات - البريج - المغازي - الزوايدة - بني سهيلا - عسان الكبيرة - القرارة
3	ج	11	المغراقة - عسان الجديدة - خزاعة - الشوكة - الفخاري - النصر - الزهراء - وادي غزة - ام النصر - المصدر - وادي السلقا
4	المجموع	25	

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، 2020)

5.3.2 الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة:

يوجد في قطاع غزة خمسة محافظات موزعة كالتالي: (محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خانيونس، محافظة رفح)، وتم تقسيم القطاع إلى 25 هيئة محلية إلا أنه يوجد في القطاع 5 هيئات محلية كبرى (في كل محافظة هيئة محلية كبرى) وهي كالتالي: (غزة، خانيونس، جباليا النزلة، رفح، دير البلح)، وتقدم الهيئات المحلية الخمس الكبرى خدماتها لقرابة 1,386,000 نسمة يمثلون 65% من سكان قطاع غزة وتغطي خدماتها مساحة 168,500 كم² بنسبة 47% من إجمالي مساحة قطاع غزة، كما يعمل في هذه الهيئات المحلية ما مجموعه من 2,594 موظف.

جدول 7.2: " يوضح الهيئات المحلية الخمس الكبرى في قطاع غزة"

م	اسم البلدية	سنة التأسيس	عدد أعضاء المجلس البلدي	عدد الموظفين	عدد السكان (ن)	المساحة بالدونم	تصنيف البلدية
١.	غزة	1893	15	1509	630,000	52,000	A
٢.	خانيونس	1917	15	396	235,000	53,803	A
٣.	جباليا النزلة	1952	15	341	230,000	17,897	A

٤.	رفح	1951	13	230	210,000	30,500	A
٥.	دير البلح	1952	15	118	81,000	15,300	A

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، 2020م)

المصدر: (موقع جهاز الإحصاء الفلسطيني، 2020م)

1.5.3.2: بلدية غزة.

أنشئت بلدية غزة عام 1893م وكان أول رئيس مجلس بلدي في مدينة غزة الحاج/ مصطفى العلمي وآخر من تولى رئاسة المجلس في العهد العثماني السيد/ سعيد الشوا الذي قام بإنجاز المشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد دارا لبلدية غزة حتى يومنا هذا، وتعد بلدية غزة أكبر بلدية في قطاع غزة وثاني أكبر بلدية في فلسطين، وتقدم البلدية خدماتها لمدينة غزة والتي تبلغ مساحتها 52,000 دونم وتخدم حوالي 630,000 نسمة ويعمل بها حوالي 1509 موظف (الموقع الإلكتروني لبلدية غزة، 2020 م).

2.5.3.2: بلدية خانيونس:

تأسست بلدية خان يونس عام 1917م وتعد ثاني أكبر بلدية في قطاع غزة، وتبلغ مساحة مدنية خانيونس نحو (53,803) دونما، وبذلك تعد أكبر مدن محافظات غزة من حيث المساحة، ويبلغ عدد سكانها ما يقرب من 235 ألف نسمة، وتعد ثاني أكبر مدن محافظات غزة من حيث السكان (الموقع الإلكتروني لبلدية خانيونس، 2020).

3.5.3.2: بلدية جباليا النزلة

تأسست بلدية جباليا النزلة في العام 1952م بموجب الأمر الصادر رقم (203) في ظل حكم الإدارة المصرية لقطاع غزة، وهي ثالث أكبر بلدية في قطاع غزة من حيث الخدمات المطلوبة للسكان، وتقدم خدماتها إلى حوالي (230,000) نسمة يسكنون في حوالي 18 كم²، يمثلون قرابة (62%) من سكان محافظة شمال قطاع غزة، ويوجد في منطقة نفوذها مخيم جباليا للاجئين الفلسطينيين الذي يعد أكبر مخيمات قطاع غزة، ويتكون المجلس البلدي الحالي من (15) عضوا (الموقع الإلكتروني لبلدية جباليا النزلة، 2020م).

4.5.3.2: بلدية رفح:

تقع رفح أقصى جنوب السهل الساحلي الفلسطيني على الحدود الفلسطينية المصرية، وتبتعد عن ساحل البحر المتوسط (5.5) ميل، كما تبتعد عن مدينة غزة (38) كم وعن خان يونس 31 كم وعن قرية الشيخ زويد في سيناء 16 كم وعن مدينة العريش المصرية 45 كم.

تم إنشاء أول مجلس قروي لرفح في العام 1952م، ومع تطور المدينة وزيادة عدد السكان وتوسع نفوذها وخدماتها أصبحت مدينة بعدما كانت إحدى القرى الفلسطينية في جنوب قطاع غزة، حيث تم في العام 1972م تشكيل أول مجلس بلدي لمدينة رفح (موقع بلدية رفح، 2020م).

5.5.3.2: بلدية دير البلح:

تقع مدينة دير البلح وسط قطاع غزة، على شاطئ البحر المتوسط إلى جنوب من مدينة غزة، وعلى بعد 15 كم إلى الشمال من مدينة خان يونس، وعلى بعد 8 كم، ويطلق عليها حالياً وجميع القرى والمخيمات المجاورة لها محافظة الوسطى.

في العام 1950م أنشئ مجلس قروي دير البلح ليقدم خدمات نظافة الشوارع وترتيب وتنظيم الأسواق في مناطق متفرقة من المدينة، وفي العام 1973م تحولت إلى بلدية لتوسع نطاق دائرة خدماتها حيث تم تعيين رئيس البلدية والأعضاء وقد بلغ عددهم آنذاك تسعة سعياً منها في الحفاظ على خدمات المواطنين (موقع بلدية دير البلح، 2020م).

المبحث الرابع:

الدراسات السابقة

4.2 مقدمة عن الدراسات السابقة

تحدثت دراسات قليلة عن صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، كما وتناولت العديد من الدراسات والابحاث موضوع بناء القدرات والهيئات المحلية، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع بناء القدرات، والعديد من الدراسات التي تحدثت عن الهيئات المحلية؛ وذلك للاستفادة من دراسات الباحثين السابقين قدر الإمكان، ولقد تم تلخيص بعض من هذه الدراسات، وتنوعت هذه الدراسات ما بين دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية.

أولاً: الدراسات المحلية

1.4.2 دراسة أبو طه (2019) بعنوان: "أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية، دراسة تطبيقية- البلديات الكبرى للمحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي في البلديات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وظهرت الدراسة عدم الاهتمام بآراء العاملين في البلديات، إضافة الى وجد ضعف في البرامج التدريبية وموازنتها، وايضا ضعف الروابط الاجتماعية بين الموظفين، وضعف اهتمام البلديات بقياس رضا العاملين وقياس رضا الجمهور بشكل دوري.

2.4.2 دراسة الدعاس وربايعة (2019) بعنوان: مدى التزام البلديات الفلسطينية بتطبيق إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى التزام البلديات الفلسطينية بإجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي الواردة في دليل إجراءات توجيهي للرقابة الداخلية في هيئات الحكم المحلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

كما وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج مثل أن مستوى الالتزام بتطبيق الإجراءات وإعداد تقارير الرقابة لم يكن على أكمل وجه، إضافة الى ضعف في مناقشة تقارير الرقابة مع لجنة الرقابة والمجلس البلدي، وايضا عدم الالتزام بالأخذ بتوصيات المدقق الداخلي ومتابعة الملاحظات الناتجة عن التقارير التي يصدرها.

3.4.2 دراسة العريان (2018) بعنوان: "مدى استعداد البلديات الفلسطينية لتبني النظام المتكامل للشؤون المالية والإدارية وفق أساس الاستحقاق المعدل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استعداد البلديات الفلسطينية لتبني النظام المتكامل للشؤون المالية والإدارية وفق أساس الاستحقاق المعدل، وقد شملت الدراسة البلديات الكبيرة في الضفة الغربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إضافة الى استخدام المقابلات الشخصية ايضاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها عدم ملائمة الأساس النقدي للعمل المحاسبي في البلديات، وأن التقارير والقوائم المالية التي ينتجها النظام المحاسبي الحالي في البلديات لا تلبي احتياجات الجهات التشريعية والتنفيذية والرقابية للقيام بالمهام الموكلة إليها، وقدم الاهتمام في تسجيل وتقييم الأصول، والالتزام بالأنظمة والقوانين المطبقة.

4.4.2 دراسة عمرو (2017) بعنوان: "مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية: التحديات وسبل التطوير".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية، والتعرف على سبل تطوير هذه المراكز، والتي تسهم في تطوير مراكز خدمات الجمهور بشكل خاص، وتطوير البلديات بشكل عام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الكمية، إضافة الى جمع البيانات النوعية عن طريق اجراء مقابلات مع الادارة العليا لمجموعة من البلديات، وأظهرت

النتائج أن هنالك رضا بدرجة متوسطة من المواطنين عن الخدمات المقدمة من خلال مراكز الجمهور.

5.4.2 دراسة مرعي (2017) بعنوان: "الشراكات بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود عوائد مالية للبلديات التي لديها مشاريع شراكة مع القطاع الخاص، كما وظهرت أن أهم تلك المشاريع تنحصر في مشاريع تتعلق بمشاريع البنية التحتية والسياحية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك واسع ووعي مستتير نحو الشراكة لدى مسؤولي الهيئات المحلية، كما وظهرت وجود الكثيرون التحديات والصعوبات مثل: (غياب ثقافة الشراكة، ضعف إدراك القطاع الخاص للفرص الاستثمارية لدى الهيئات المحلية، إضافة إلى عدم تقبل المواطنين لفكرة دفع الرسوم مقابل الخدمة)، إضافة لعدم توفر إطار قانوني وتشريعي كافي، وعدم وجود مناخ سياسي واستثماري مستقر يدعم هذه الشراكات.

6.4.2 دراسة باوزير (2017) بعنوان: "تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة".

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة، من خلال تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية والذكاءات المتعددة المرتبطة بتلك المعارف والمهارات، ثم وضع تصور لتنمية المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام في ضوء نظرية الذكاءات المتعددة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المعارف والمهارات (القدرات) المطلوبة لأداء مهام الوظائف الإدارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الذكاءات المتعددة، وأن جميع الوظائف الإدارية بتعدد مسمياتها تتطلب قدرات عالية من الذكاء المنطقي، ثم الذكاء الاجتماعي، يليه الذكاء الشخصي، وأخيراً الذكاء الحركي.

7.4.2 دراسة البطحة (2017) بعنوان: "مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية".

هدف الدراسة للتعرف إلى مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وظهرت النتائج أن مجالات وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي، وقيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، ووجود توجهات تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت مجالات تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي في محافظات بيت لحم، وتوفر خطط تنموية استراتيجية تنفيذية لدى المجلس البلدي، وتطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية، ومراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة.

8.4.2 دراسة هلو (2017) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف واقع بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وتقديم تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطوري لتطوير التصور المقترح لبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني، كما استخدمت الدراسة الاستبانة والمجموعة البؤرية كأداة لجمع البيانات، في حين توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها وضع تصور مقترح لتطوير وبناء القدرات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة.

9.4.2 دراسة أبو عنزة (2016) بعنوان: "تقييم فاعلية ديوان الرقابة المالية والإدارية في ضبط الأداء المالي لمؤسسات الحكم المحلي في المحافظات الجنوبية في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية ديوان الرقابة المالية والإدارية في ضبط الأداء المالي لمؤسسات الحكم المحلي (البلديات)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج من أهمها: أن ديوان الرقابة المالية والإدارية يقوم بدوره الرقابي في ضبط الأداء المالي لمؤسسات الحكم المحلي (البلديات) في المحافظات الجنوبية، كما ويتابع ديوان الرقابة تنفيذ نتائج وتوصيات العملية الرقابية، ويلتزم بمعايير الرقابة الحكومية الفلسطينية خلال تنفيذ العملية الرقابية.

10.4.2 دراسة الحسن (2015) بعنوان: "تحو تعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار لدى البلديات الرئيسة في الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة هو التعرف إلى تعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرارات لدى البلديات الرئيسة في الضفة الغربية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، كما أنه تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي أن درجة استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بالأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية بدرجة موافق ويدل على وعي من قبل متخذي القرارات في البلديات في الضفة الغربية بأهمية توفر الأجهزة الضرورية التي يمكن استخدامها في نظم المعلومات في البلديات.

11.4.2 دراسة العصار (2015) بعنوان: "البلديات والتنمية المحلية المستدامة في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى المساعدة في تقييم وتطوير الواقع الإداري للبلديات، وتقويم العلاقة الرابطة بين وزارة الحكم المحلي والبلديات في فلسطين وخاصة في قطاع غزة، إضافة إلى اقتراح سبل تطوير البيئة القانونية وآليات تعزيز دور البلديات وبرامجها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بمجالاتها المختلفة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج ومنها وجود معيقات لتنفيذ برامج البلديات مثل: ضعف الواقع التنظيمي

والإداري للبلديات، طبيعة العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والبلديات التي تعيق تحقيق التنمية المحلية المستدامة في فلسطين، ومحدودية الموارد المادية والبشرية المتاحة للبلديات.

12.4.2 دراسة طموس (2015) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى بقطاع غزة، كما واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، فيما توصلت الدراسة الى ان تطبيق أبعاد التمكين الإداري ليست بالمستوى المطلوب إذ يفترض أن تكون درجة تطبيق وأبعاد التمكين الإداري أعلى من هذا المستوى المطبق للرقى بعمل الهيئات المحلية وخدماتها.

13.4.2 دراسة الزيدة (2014) بعنوان: "الواقع الإداري والمالي للهيئات المحلية: دراسة مسحية في محافظة طولكرم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الإداري والمالي للهيئات المحلية في محافظة طولكرم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن معظم رؤساء الهيئات المحلية قد تم تعيينهم لحين عقد الانتخابات الأخيرة من قبل وزارة الحكم المحلي، وان غالبية الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات اقتصرت على تقديم خدمة الكهرباء والماء فقط، ولم يكن هناك شراكة حقيقية بين القطاع العام والقطاع الخاص، مما انعكس على فشل الهيئات المحلية في استقطاب الدعم المطلوب من أفراد المجتمع.

14.4.2 دراسة صباح (2013) بعنوان: "معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة لمجموعة نتائج من أهمها: تؤثر مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، وتؤثر مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، كما ويؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، وتؤثر آليات التنفيذ والتطبيق (النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات) على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

15.4.2 دراسة صندوق تطوير البلديات (2013) بعنوان: "رؤية تحليلية حول استجابة برنامج

تطوير البلديات/المرحلة الأولى للنوع الاجتماعي من خلال عمل صندوق وإقراض البلديات".

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر التمويل والدعم المقدم على مشاريع البنية التحتية ومراعاته لقضايا النوع الاجتماعي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على عقد مجموعة من اللقاءات والمقابلات كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة طردية بين الأجندة التمويلية واستجابة المجتمع المحلي، وأن هناك فجوة في رؤية ومضامين العمل والسياسات المالية باستجابتها للنوع الاجتماعي وما زال المضمون التنموي للخطط والبرامج ذاتها يعاني من رؤية تضمين مفاهيم النوع الاجتماعي بها

16.4.2 دراسة صالح (2012) بعنوان: "تحو إدارة أنجع للمساعدات المقدمة للهيئات المحلية

الفلسطينية دراسة حالة - صندوق تطوير البلديات".

هدفت هذه الدراسة للإسهام في جهود إصلاح وتطوير واقع الحكم المحلي في فلسطين، وذلك من خلال دراسة كفاءة إدارة عملية التمويل لهذا القطاع الهام، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتلخص أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بوجود ضعف بكفاءة إدارة التمويل بقطاع الحكم المحلي، ويظهر ذلك من خلال الضعف الواضح بتقبل البلديات المستهدفة من الدراسة لإجراءات صندوق البلديات المختلفة في عملية إدارة المنح.

ثانيا: الدراسات العربية

17.4.2 دراسة حسان ومسعود وعبدالله (2019) بعنوان: "طرق تقييم الأصول الثابتة ومدى إمكانية تطبيق محاسبة القيمة العادلة دراسة حالة - المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي (سونلغاز)".

هدفت هذه الدراسة لمعالجة الأصول الثابتة وطرق تقييمها، ومدى إمكانية تطبيق نموذج محاسبة القيمة العادلة المستحدث بعد اعتماد النظام المحاسبي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الحصول على البيانات من تقارير المؤسسة وتحليلها، إضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها استخدام القيمة العادلة يعتمد على الكثير من العوامل وتهيئة عدد من الظروف وإن البيئة المحاسبية الجزائرية لا توفر البيئة الملائمة لتطبيق نموذج القيمة العادلة في الوقت الراهن.

18.4.2 دراسة علي (2018) بعنوان: "بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية مع إشارة خاصة إلى الحالة المصرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم بناء القدرات المجتمعية وتحليل استراتيجياتها وسياساتها الرامية لتنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والإصلاح المؤسسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مفهوم بناء القدرات المجتمعية هو وسيلة للتدخل الاستراتيجي

الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية، وأكدت على حقيقة تفيد أن تنفيذ برنامج ناجح لبناء القدرات المجتمعية لا يعد هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة ناجعة لتحقيق التنمية المستدامة، وأكدت الدراسة على أن الاتجاه نحو تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة لن يتحقق بدون التركيز على مفاهيم بناء القدرات.

19.4.2 دراسة عز الدين وعطية (2017) بعنوان: "مساهمة الإدارة المحلية في تفعيل الخدمات العامة (البلدية نموذجا)".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور وأهمية البلدية في حياة الأفراد وتحقيق رفاهيتهم وتحسين نوعية الحياة، عن طريق ضمان الخدمات الأساسية التي تضمن إطار معيشي ملائم متكامل في كل جوانبه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة لأهم أسباب عجز البلديات وقصور دورها في تقديم مختلف الخدمات المحلية في عدة أسباب أهمها أسباب مادية ومالية فالطلب على مختلف الخدمات العمومية يتزايد وبسرعة من سنة لأخرى بسبب عدة عوامل منها النمو الديمغرافي والهجرة الريفية بالإضافة لتغير أنماط الاستهلاك التطور الحضري، وأسباب تسييريه وتنظيمية فنية فقد يتحقق لبعض البلديات الوفرة المالية ورغم ذلك تبقى نوعية خدماتها دون المستوى المطلوب.

ثالثا: الدراسات الأجنبية

20.4.2 دراسة بحثية (جعفر، رسولمانيش، 2014) بعنوان: " Examining the contributing factors for the successful implementation of city strategy in Qazvin City, iran"

للباحثين مستورة جعفر، ومطصفي رسولمانيش، مدرسة الإسكان والتخطيط، جامعة ساينز، ماليزيا، 2014.

تتطرق هذه الدراسة للعوامل التي من شأنها أن تجعل استراتيجية تنمية المدينة (CDS) ناجحة التنفيذ في المدن الإيرانية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد اظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عوامل النجاح وتنفيذ CDS في مدينة قزوین، وأن هناك توافق في الآراء على أن المشاركة الفعالة والمأسسة والقيادة وبناء القدرات هي العوامل المحددة لنجاح CDS وأن هذه العوامل لها تأثير إيجابي وقوي على تنفيذ هذه الاستراتيجية.

21.4.2 دراسة (Social market research,2011) بعنوان: " Evaluation of a pilot one stop shop program"

تقييم لعينة عشوائية من برامج مراكز خدمات الجمهور

تحليل مؤشرات الأداء ومدى تقديمها في مراكز خدمات الجمهور، ثانيا: مراجع البرامج الحالية لمراكز خدمات الجمهور، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي والمنهج الكيفي، كما استخدمت الاستبانة، المقابلة، المجموعة المركزة كأدوات لجمع البيانات، وظهرت النتائج أن مراكز خدمات الجمهور لا تعتمد على نظام محدد في تطبيقها بل تعتمد على ظروف المنطقة التي يتم إنشاء مركز خدمات الجمهور هي كالتالي (بالنسبة للعميل)، الطمأنينة، استمرارية العلاقة، طريقة تسويق الخدمة، تدريب الموظفين، الخدمات الإرشادية، (بالنسبة للمبنى) الاختيار المناسب للموقع، وضع مساحات للتواصل الاجتماعي، والعناصر الأخرى التي يجب أن تتوفر عدد محدود ممن الموظفين والاعتماد على المتطوعين.

22.4.2 دراسة (Bozlagan et al, 2010) بعنوان: "Organaizational Commitment and case study on the union of Municioalities of Marmara"

بعنوان: "قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين في اتحاد البلديات دراسة حالة "مرمرة"

هدفت هذه الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال اتحاد بلديات مرمرة، بأبعاده العاطفي، الاستمراري، المعياري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك التزام قوى لدى العمال من خلال الالتزام المعياري والالتزام العاطفي أما الالتزام الاستمراري فهو أقل أهمية، وأن هناك تدمير لدى المرؤوسين نظرا لتفاوت الأجور ما بين المرؤوسين والرؤساء.

23.4.2 دراسة (Rehana, et all, 2012) بعنوان: "The Role of Municipality in Crisis Management"

دور البلدية في ادارة الازمات-تطبيق على بلدية مشهد/ إيران.

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على دور بلدية مشهد في ادارة الازمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بعدة نتائج وهي: ان البلدية تلعب دورا هاما لتقليل اثار الازمات في كافة مراحلها (قبل وبعد واثاء الازمة) وتقوم بالتخطيط المسبق للازمات، وتقييم الاحتياجات اللازمة بشكل جيد، كما ان القوانين والتشريعات هي من اهم التحديات التي اتواجه البلديات للتدخل في ادارة الازمات في المدن الكبرى، ولا مشكلة في توفر المعدات والتجهيزات اللازمة.

24.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاختلاف والتشابه:

١. من حيث منهج الدراسة:

فقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي سواء كانت متعلقة بصندوق تطوير البلديات أو بناء القدرات أو الأبعاد الخاصة بهم مثل: دراسة (أبو طه، 2019م)، ودراسة (الدعاس وربايعة، 2019م)، ودراسة (العريان، 2018م)، ودراسة (علي، 2018م)، ودراسة (عمرو، 2017م)، ودراسة (مرعي، 2017م)، ودراسة (عز الدين وعيطة، 2017م)، ودراسة (باوزير، 2016م)، ودراسة (البطحة، 2017م)، ودراسة (هللو، 2017م)، ودراسة (أبو عنزة،

2016م)، ودراسة (الحسن، 2015م)، ودراسة (العصار، 2017م)، ودراسة (طموس، 2015م)، ودراسة (الزبدة، 2014م)، ودراسة (صباح، 2013م)، ودراسة (صندوق تطوير البلديات، 2013م)، ودراسة (صالح، 2012م)، بينما استخدمت دراسة Social market (research,2011) المنهج الكمي والكيفي، ، بينما استخدمت دراسة (Rehana, et all, 2012) المنهج الوصفي التحليلي.

٢. من حيث الأداة:

فقد تنوعت الدراسات في استخدام أدوات البحث مثل الاستبانة في دراسة (أبوطه، 2019م)، ودراسة (صالح، 2018م)، ودراسة (عمرو، 2017م)، ودراسة (مرعي، 2017م)، ودراسة (البطحة، 2017م)، ودراسة (هلولو، 2017م)، ودراسة (الحسن، 2015م)، ودراسة (الزبدة، 2014م)، والمقابلات في دراسة (صندوق تطوير البلديات، 2013م)، ودراسة (الدعاس وريابعة، 2019م)، ودراسة (العيان، 2018م). ودراسة (Social market research,2011) استخدمت كلا من الاستبيان والمقابلات والمجموعات المركزة.

٣. من حيث عينة الدراسة:

تنوعت الدراسات في اختيار العينة منهم من اختار البلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية مثل دراسة (أبو طه، 2019م)، ودراسة (أبو عنزة، 2016م)، وكذلك دراسة (العصار، 2015م)، ودراسة (طموس، 2015م)، وأيضا دراسة (صباح، 2013م)، ومنهم من اختار البلديات الفلسطينية بشكل عام مثل دراسة (الدعاس وريابعة، 2019م)، ودراسة (العيان، 2018م)، ومنهم من اختار الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية مثل دراسة (عمرو، 2017م) ودراسة (البطحة، 2017م) التي تحدثت عن محافظة بيت لحم، بينما اختارت دراسة (الحسن، 2015م) كافة بلديات الضفة الغربية الرئيسية، واختارت دراسة (الزبدة، 2014م) بلدية محافظة طولكرم، ودراسة (صندوق تطوير البلديات، 2013م) اختارت أربع بلديات هي بلدية بيت لحم والعوجا وجنين وترمسيعا، ومنهم من اعتمد صندوق تطوير البلديات في فلسطين كدراسة حالة مثل دراسة (صالح، 2012م)، ومنهم من اختار الجامعات مثل دراسة (باوزير، 2017م) ودراسة (جعفر

ورسولمانيش، 2014 م)، ومنهم من تحدث عن شركات توزيع الكهرباء كدراسة (الحسن ومسعود وعبدالله، 2019م)،

٤. من حيث متغيرات الدراسة:

تتوعد متغيرات الدراسات السابقة مثل: الجنس، الدراسة الأكاديمية، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي ونوعه.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بما يلي:

١- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أبعاد رزم بناء القدرات المطبقة من قبل الصندوق.

٢- توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح وبيان أهمية وأهداف الدراسة.

٣- اختيار نوع منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

٤- تحديد متغيرات المناسبة للدراسة.

٥- إثراء الجانب النظري من الدراسة.

٦- تحديد الفجوة البحثية بشكل واضح وجلي.

٧- بناء أداة الدراسة وهي المقابلات المعمقة.

٨- اختيار عينة البحث.

٩- الاستعانة بالمراجع الواردة في الدراسات السابقة مما يسهل على الباحث العثور عليها.

١٠- عرض النتائج، ومناقشتها، والتعقيب عليها، وربطها بالدراسات السابقة.

من خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية، وبناء القدرات يمكن استخلاص ما يلي:

١- توصلت بعض نتائج الدراسات المحلية والعربية والأجنبية إلى أهمية الهيئات المحلية، بالإضافة لأهمية رزم بناء القدرات.

٢- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تعزيز دراسته الحالية، حيث تعرف على مجموعة من الجوانب المنهجية والأدوات العلمية المستخدمة فيها، والأساليب الإحصائية، وطرق معالجة المعلومات.

25.4.2 الفجوة البحثية:

الدراسات السابقة كافة تم تطبيقها على مؤسسات مختلفة، وما تتميز به الدراسة الحالية هو ربطها لدور صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية ومدى تأثيره في بناء القدرات للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تحدثت عن صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية وعن بناء القدرات المحلية إلا أن الدراسات التي ربطت بين المتغيرين معا قليلة جدا، بل وتكاد تكون نادرة، ومن هنا فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بأنها ربطت بين صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية (كمتغير مستقل) وبناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى (كمتغير تابع) ويوضح الجدول (9.1) الفجوة البحثية الخاصة بالدراسة الحالية.

جدول 8.2: " يوضح الفجوة البحثية"

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تحدثت الدراسات السابقة عن دور صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية وعلاقته بعدة متغيرات مختلفة، وكذلك عن الهيئات المحلية وبناء القدرات وارتباطها بعدة متغيرات أخرى.	ندرة الدراسات التي تناولت دور صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية (كمتغير مستقل) وبناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى (كمتغير تابع) معا.	تربط الدراسة الحالية بين دور صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية وبناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية.

المصدر: (جرد بواسطة الباحث، 2020م)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع دور صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى، وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها.

سنستعرض في هذا الفصل وصفاً للمنهجية المتبعة، ومجتمع البحث، وأداة البحث المستخدمة، وطريقة إعدادها، وكيفية بنائها وتطويرها، وكيفية تحليل البيانات.

ويعتبر هذا الفصل مقدمة لفصل تحليل البيانات والبحث واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد دور صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى، نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، لأن التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، في حين أن التعبير الكمي يعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى المختلفة، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره، الأمر الذي يجعل هذا المنهج أكثر استخداماً في الدراسات الإدارية (درويش، 2017).

وتعتبر هذه الدراسة دراسة نوعية؛ لأنها تعتمد في تحليل نتائجها على التحليل الكيفي، ولأنها استخدمت أيضاً أداة من أدوات جمع البيانات الكيفية وهي المقابلة.

3.3 مصادر الدراسة

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة، وهما:

أ- المصادر الثانوية والتي تتكون من الدوريات والمجلات والمقالات وأطروحات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة، والكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة، كما استعان الباحث بالنسخ الإلكترونية الموجودة في مواقع الانترنت المختلفة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلات، حيث تم إجراء مقابلات مع مدراء الأقسام والدوائر في الهيئات المحلية الكبرى ومن ثم قام بعمل تحليل محتوى للمقابلات للوصول لنتائج ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

4.3 مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية (رفح، خانينوس، دير البلح، غزة، جباليا النزلة).

5.3 عينة الدراسة

العينة القصدية: تكونت عينة الدراسة من مدراء الدوائر والأقسام في الهيئات المحلية الكبرى وتمثلت في الدوائر والأقسام التالية (دائرة المالية، التخطيط الاستراتيجي، قلم الجمهور، المشاريع، الصيانة والتشغيل)، وهي الدوائر التي تم العمل معها من قبل الصندوق من خلال رزم بناء القدرات، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة والجدول الزمني للمقابلات.

جدول 1.3: "يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة والجدول الزمني للمقابلات"

الرقم	الاسم	الهيئة المحلية	الدائرة	المسمى الوظيفي	العمر	سنوات الخدمة	تاريخ المقابلة
1	حنان محمد بشير	دير البلح	المالية	رئيس قسم الحسابات	50	23	19\4\2020
2	ليدا زهير ابو العطا	دير البلح	العلاقات العامة	رئيس شعبة العلاقات العامة	40	15	19\4\2020
3	حميد يونس الفليت	دير البلح	قلم الجمهور	رئيس شعبة قلم الجمهور	35	10	19\4\2020
4	فاخر عبد القادر الكرد	دير البلح	المشاريع	مدير دائرة المشاريع	41	15	19\4\2020
5	هاني حسن بن سعيد	دير البلح	الصيانة والتشغيل	رئيس قسم الصيانة والتشغيل (هاتفياً)	37	14	25/4/2020
6	دعاء نصرالله قشطة	رفح	التخطيط الاستراتيجي	رئيس قسم التخطيط		15	20\4\2020

			الاستراتيجي	ي			
20\4\2020	38		مدير دائرة متابعة وتنفيذ المشاريع	المشاريع	رفح	على عبدالله ابو مطر	7
20/4/2020	36	36	مدير دائرة الحاسوب	الحاسوب	رفح	اسماعيل زكي الهمص	8
20/4/2020	10	35	مهندس مدني قسم الصيانة والتشغيل	الصيانة والتشغيل	رفح	هاني عادل طافش	9
25/4/2020	34	57	مدير مالي (هاتفياً)	المالية	رفح	محمد محمود زعرب	10
22/4/2020	7	30	منسق التخطيط الاستراتيجي	التعاون الدولي	غزة	رنا محمد زيادة	11
22/4/2020	3	35	مدير الدائرة المالية	المالية	غزة	محمد زيدان المصري	12
21/4/2020	22	57	نائب مدير مكتب خدمات الجمهور	خدمات الجمهور	غزة	ناصر نعمان الديرمللي	13
21/4/2020	33	58	مدير دائرة التنسيق والمشاريع والاشراف-ومدير دائرة الصيانة والتشغيل	المشاريع الصيانة والتشغيل	غزة	خليل محمد الشقرة	14
23/4/2020	21	56	رئيس قسم المالية	المالية	خانيونس	فريد منصور سليم	15
23/4/2020	10	37	مسير دائرة خدمات الجمهور	خدمات الجمهور	خانيونس	مازن غازي البحيصي	16

23/4/2020	15	40	مدير دائرة الاشغال والصيانة	الاشغال والصيانة	خانيونس	محمود خمس القدرة	17
23/4/2020	16	41	رئيس شعبة الاشارة	الادارية	خانيونس	عبد الكريم محمود الفرا	18
23/4/2020	10	33	رئيس قسم الدراسات والمشاريع	المشاريع	خانيونس	يوسف جميل ابو حجر	19
26/4/2020	4	29	منسقة الخطة الاستراتيجية (هاتفياً)	دائرة التعاون الدولي	خانيونس	هيا عدنان الاغا	20
23/4/2020	20	45	رئيس قسم المالية. (هاتفياً)	المالية	جباليا	وسام محمد مسعود	21
21/4/2020	25	55	مدير دائرة الشؤون الادارية والموارد البشرية	الشؤون الادارية	جباليا	ماهر احمد غنيم	22
22/4/2020	35	53	قائم بأعمال رئيس قلم الجمهور	قلم الجمهور	جباليا	ماهر محمد الدعالة	23
22/4/2020	12	35	مدير قسم المشاريع والصيانة والتشغيل	المشاريع	جباليا	عبد الله خليل سمارة	24

المصدر: (جرد بواسطة الباحث، 2020م).

6.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث في جمع البيانات الرئيسية للدراسة على المقابلات المنظمة المعمقة مع مدراء الدوائر والاقسام المعنيين في الهيئات المحلية الكبرى، والذين تم الاشارة اليهم اعلاه، حيث قام

الباحث بإعداد مجموعة من الاسئلة المحددة مسبقا، ثم الطلب من الاشخاص الذين تمت مقابلتهم الاجابة عليها، حيث يتم سؤالهم نفس الاسئلة بنفس الترتيب وبنفس الطريقة؛ لتجنب وجود انحرافات بدرجات كبيرة في الاجابات.

ولم يستخدم الباحث الاستبيان في الدراسة؛ نظرا لاستهدافه الفئة التي لها علاقة بالصندوق، وهي فئة محدودة وقليلة ولا يمكن تطبيق الاستبيان عليها، اضافة لامتلاكهم خبرات غنية تولدت خلال سنوات من الخبرة، وهذا هو جوهر المقابلات التي تتيح للباحث فرصة الحصول على ما هو موجود في عقول الخبراء، لإفادة البحث العلمي، وتبادل الخبرات، وتوثيق التجارب، وهو ما يمكننا من النظر الى مناطق التطوير حسب رؤية الخبراء، وهو هدف مرتبط بشكل مباشر بأهداف الدراسة واهداف البحث العلمي، وهذا ما لا يتيح الاستبيان.

وحسب نظرية التطوير المؤسساتي باكلي وماكدونالدز فإن اغلب الدراسات المؤسساتية ذات البعد التطويري استخدمت اسلوب المقابلة (DUNNING, LUNDAN, 2008).

كما ان استخدام اسلوب المقابلة قد اثرى معلومات الباحث، وزاد من مهاراته في عملية التحليل للبيانات النوعية، اضافة الى ان استخدامها اثرى الدراسة بموضوعات كان من الصعب الوصول اليها من خلال الاستبيان.

7.3 تصميم شكل المقابلة

قام الباحث بتصميم شكل المقابلة الذي ساعد في اجراء المقابلات، والذي تضمن عنوان الدراسة، والغرض منها، واسم الباحث، واسم الجامعة.

و تضمن تصميم المقابلة مجموعة من الاسئلة، حيث تبدأ بالأسئلة الديموغرافية؛ للحصول على معلومات حول الاشخاص الذين تتم مقابلتهم، ومن ثم ثلاث مجموعات من الاسئلة، تكون كل مجموعة عبارة عن اسئلة تجيب عن أحد اسئلة الدراسة.

وقد تم اعداد أسئلة المقابلة وبنائها وتطويرها بالاستعانة بالمختصين بهذا المجال، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والاستعانة بالاطار النظري لمنهجية واهداف الصندوق، اضافة

الى الاستعانة بالوثائق المرجعية (TOR) لرزم بناء القدرات الصادرة عن الصندوق، وكذلك تم الاستفادة من آراء بعض المختصين في مجال إدارة الأعمال ممن يحملون درجة الدكتوراه في هذا التخصص. ويوضح ملحق رقم (٢) جدول أسئلة المقابلات.

8.3 اجراء المقابلات

تم إجراء غالبية المقابلات بشكل مباشر في مقرات الهيئات المحلية، وبعضها تم إجراءه عن طريق الهاتف بسبب صعوبة التواصل مع مدرء الأقسام في ظل حالة الطوارئ التي تعيشها البلديات جراء جائحة كورونا، حيث قام الباحث في البداية بتقديم كتاب تسهيل المهمة من الجامعة للحصول على موافقة الهيئة المحلية بإجراء المقابلات مع الفئة المستهدفة، وبعد الحصول على الموافقة تم تحديد المواعيد المناسبة لإجراء المقابلات، وقد اخذ الباحث في الاعتبار في بداية اجراء كل مقابلة التعريف عن نفسه، وتوضيح الهدف من المقابلة، اضافة الى توضيح الاساس الذي تم اختيار الشخص الذي اجريت معه المقابلة بناء عليه، وشرح المدة المتوقعة للمقابلة، وطلب الاذن بخصوص استخدام جهاز تسجيل للمقابلة، مع التأكيد على سرية المعلومات وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

9.3 تحليل البيانات

ان استخدام تقنيات البحث الكيفي توفر للباحث كم كبير من البيانات اثناء الدراسة الى الحد الذي يمكن معه القول أن عملية تنظيمها وتحليلها يشكل تحديا كبيرا للباحث، وفي البحث الكيفي فإن تحليل البيانات يتم مبكرا اثناء عملية الجمع، ويستمر طيلة البحث، وهذا ما يعطي للباحث امكانية استشعار كفاءة البيانات المتحصلة ومدى قدرتها على تحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته، ليتخذ في ضوء ذلك القرار بالاكتماء بهذه المعلومات ام ان هناك حاجة الى البحث عن بعض المعلومات التي تخص جوانب معينة من البحث لم تغطيها المعلومات لدى الباحث، وان البيانات المتحصلة في البحث الكيفي تخضع لعملية تحليل وتفسير دقيقة وعميقة وتفصيلية قائمة على الوصف وصولا لنتائج عميقة (العزاوي، 2018).

1.9.3 التحليل الموضوعي

وهو أحد الطرق المستخدمة في تحليل البيانات الكيفية، حيث يقوم الباحث بتنظيم ووضع البيانات في موضوعات أو فئات معينة، حيث أن كل موضوع عبارة عن سؤال بحثي، ثم يقوم بشرحها وتفسيرها تحليلياً لإيجاد اجابة سؤاله البحثي، وقد يتم التحليل من خلال التركيز على القواسم المشتركة بين البيانات، ولكن القاسم المشترك أو الموضوع الشائع أو المتكرر قد لا يكون بالضرورة مهماً أو ذا معنى في حد ذاته (Braun ,Clarke, 2012).

وتتم عملية التحليل الموضوعي من خلال ستة مراحل نذكرها حسب (ماجد، 2016) فيما يلي:

١. كتابة/ تفرغ المقابلات:

من المهم أن تكون المقابلات مكتوبة من اجل تسهيل عملية التحليل، ويتطلب ذلك من الباحث أن يقرأ بيانات المقابلات اكثر من مرة ليكون ملم بها جميعاً، واذا كانت المقابلات مسجلة يمكن الرجوع للتسجيل لتأكيد البيانات المفرغة وتسجيل أي ملاحظات اخرى تتعلق بموضوع الدراسة.

٢. تنظيم البيانات:

في هذه المرحلة يكون لدى الباحث كم كبير من البيانات، تحتاج الى تنظيم وترتيب يساعد على الرجوع لها بشكل سريع، وعلى التعامل معها بشكل يسهل تحليلها.

وليس هناك نمط محدد لتنظيم البيانات، بل يمكن للباحث تنظيم البيانات بالشكل الذي يراه مناسباً، فيمكن تصنيفها حسب طريقة جمع البيانات، أو حسب الافراد الذين تمت مقابلتهم، او غير ذلك بما يراه الباحث ملائماً له وللأسلوب الذي سينتجه في التحليل.

٣. تصنيف البيانات:

في القراءة الأولية للبيانات يبدأ الباحث في تسجيل نظام تصنيف يساعده أثناء التحليل، وهذا النوع عبارة عن اعطاء عناوين للمعلومات التي تحتويها البيانات المجموعة.

فهذا التصنيف يكون عنوانا او اسما لتلك الجزئيات التي يرى الباحث أنها ذات معنى في بحثه، وتعتبر اسئلة البحث عاملا اساسيا في تحديد وتوجيه نظام التصنيف، اذ ان الباحث يطور اسئلة البحث على ضوء المواضيع والعوامل المهمة لبحثه.

٤. مراجعة الموضوعات المحتملة:

بعد مرحلة التصنيف يجب على الباحث أن يعيد قراءة البيانات وأن يسجل ملاحظاته بعد ان استقر في ذهنه هيكل لهذا النظام التصنيفي، الامر الذي قد يؤدي الى ظهور جزئيات لم تكن ظاهرة في القراءة الاولى.

٥. تحديد وتسمية الموضوعات والانماط:

تحديد الموضوعات والانماط نوع من التصنيف، لكنه يكون على مستوى اعلى من التجريد، لذلك قد يسميه البعض التصنيف المحوري، لأنه يجعل الفئات تدور على محور واحد، وقد يسميه آخرون أسر التصنيف لأنه يجمع عددا من الفئات في اسرة واحدة، وقد يسمى التصنيف الاستنتاجي.

هناك نوعان من أنماط التحليل الموضوعي: (أ) النمط الوصفي، والتي تُشرح فيه البيانات بطرق توضيحية وصفية، و (ب) النمط المفاهيمي والتفسيري، الذي تُحلل فيه البيانات بشكل تفصيلي للمعاني الكامنة فيها، كلا النوعين يقدم تحليلات هامة من البيانات ويخدم أغراضاً مختلفة، ومن المفيد الجمع بين النوعين معاً ولكن قد يكون التحليل صعباً شيئاً ما لأنه ينتقل من السطح أو المعاني الواضحة إلى العمق أو المعاني الضمنية.

٦. التحقق من النتائج:

ويمكن للباحث في نهاية مرحلة التحليل العودة الى الدراسات السابقة للتحقق من نتائج دراسته، وعلى عكس اسلوب البحث الكمي، يجب أن يكون التركيز على الدراسات السابقة في هذه المرحلة وليس في بداية البحث، والتحقق في هذه المرحلة ليس مثل التحقق في البحث الكمي، حيث يدخل الباحث بفرضيات يريد ان يختبرها، فالفرضيات في البحث النوعي تخرج عادة من

عملية التحليل وليس قبله، وعملية التحليل عملية متداخلة المراحل تستمر الى اخر لحظة في كتابة تقرير البحث.

2.9.3 تحليل بيانات الدراسة الحالية:

١. كتابة/ تفرغ المقابلات:

لقد تم جمع البيانات الكيفية بواسطة المقابلات؛ وذلك للإجابة على اسئلة الدراسة، حيث تكون نموذج المقابلة من ثلاث مجموعات من الاسئلة، وكل مجموعة مرتبطة بأحد الاسئلة البحثية، وتم تفرغ بيانات المقابلات اثناء جمع البيانات.

٢. تنظيم البيانات:

حيث قام الباحث في البداية بتصميم جدول كما في الشكل (2.3)، على أن يكون هذا الجدول لكل سؤال داخل نموذج المقابلة، ويتم فيه تفرغ بيانات واجابات مقابلات الخمس اقسام في الخمس هيئات المحلية الكبرى، من خلال الملاحظات التي قام الباحث بتسجيلها اثناء اجراء المقابلات، اضافة الى الرجوع لتسجيلات الصوت لتأكيد بعض البيانات، وكانت الية التفرغ حسب ما يلي(كمثال):

أولاً: السؤال البحثي الأول

ما هي منهجية صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في ادارة عملية بناء قدرات الهيئات المحلية؟

١. هل هناك اجراءات يستخدمها الصندوق في عملية التخطيط وتحديد احتياجات الهيئات المحلية؟ ما هي؟

جدول 2.3: "يوضح الية تفرغ بيانات المقابلات"

الاجابات	القسم او الدائرة	البلدية
	المالية	
	التخطيط الاستراتيجي	

	مركز خدمة المواطن	اسم البلدية
	الصيانة والتشغيل	
	المشاريع	

٣. تصنيف البيانات:

تم تصنيف البيانات كمجموعات، حيث أن المجموعات هي الاسئلة البحثية، وتم تصنيف المجموعات حسب ارتباط الكلمات الدالة بها.

٤. مراجعة الموضوعات المحتملة:

وبعد الانتهاء من تفرغ جميع النماذج في الجداول المحددة، تم الرجوع وقراءة البيانات والتعمق فيها استعداد لتحليلها، كما تم كتابة بعض الملاحظات اثناء القراءة والتي من الممكن ان تساعد اثناء عملية التحليل.

٥. تحديد وتسمية الموضوعات والانماط:

حيث تم تحليل إجابات كل سؤال على حدة، عن طريق اعادة قراءة الاسئلة، وحذف الاجابات المكررة، وتوضيح التقاطعات والتشابهات داخل اجابات كل سؤال بحثي، وحساب النسبة المئوية لإجابات كل بلدية، وفي النهاية الخروج بنتيجة نهائية للإجابة على كل سؤال، ومن ثمّ تجميع الاجابات حسب كل سؤال بحثي.

يجدر الاشارة الى وجود بعض الانماط والمواضيع الطارئة التي يتم التطرق لها خلال المقابلات بدوت تخطيط مسبق من الباحث، ولكنها تقدم معلومات مفيدة للدراسة، ويعد ذلك من اهم مميزات استخدام المقابلات المعمقة في جمع البيانات.

٦. التحقق من النتائج:

في النهاية قام الباحث بمراجعة عملية التحليل، والتأكد من الاجابات، وتجميع أهم النتائج المتعلقة في موضوع الدراسة.

كما تم الرجوع الى الدراسات السابقة من اجل ربط النتائج للدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة وذلك للتحقق من النتائج.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

1.4 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار أسئلة الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل محتوى المقابلات، للحصول على نتائج البحث التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

مع العلم أن النسبة المئوية تعبر عن موافقة او رفض عدد افراد العينة المستطلعة اراءهم.

2.4 تحليل نتائج السؤال البحثي الأول:

ما هي منهجية صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في ادارة عملية بناء قدرات الهيئات المحلية؟

١. هل هناك اجراءات معينة يستخدمها الصندوق في عملية التخطيط وتحديد احتياجات

الهيئات المحلية؟

تقوم البلديات باتباع منهجية معينة لتحديد احتياجاتها، حيث يتم التدخل وتحديد هذه الاحتياجات من خلال: (عقد جلسات مع العاملين تتضمن تقييم للأداء وتحديد الاحتياجات- ورش عمل- مجموعات بؤرية- استبانات- جلسات مع لجان التخطيط المحلي- اعداد دراسات تشخيصية-

التقارير الصادرة عن البلدية- المكاتب الاستشارية- الخطة الاستراتيجية- تقييم المشاريع السابقة).

وأفادت نسبة (١٠٠%) من العينة المستطلعة آرائهم في بلدية غزة بوجود دور للصندوق في تحديد احتياجات الهيئات المحلية من خلال عمل دراسات لاحتياجات الهيئات المحلية، ومجموعات بؤرية مركزة.

كما وأفادت نسبة (100%) من العينة المستطلعة آرائهم في بلدية خانينوس ايضا بوجود دور للصندوق في تحديد احتياجات الهيئات المحلية من خلال استبيان لتحديد الاحتياجات، ومن خلال الخطة الاستراتيجية، ومن خلال استشاري يعينه الصندوق، ومن خلال مجموعات بؤرية مع المجتمع المحلي ايضا، وايضا من خلال سياسات خاصة بالصندوق لتحديد الاحتياجات.

وفي بلدية جباليا أفادت نسبة (75%) من العينة المستطلعة آرائهم بوجود دور الصندوق في تحديد احتياجات الهيئات المحلية من خلال تكليف استشاري للبلدية، وتعبئة استبانات بطلب من البلدية وتجميعها ورفعها للصندوق، وايضا من خلال مراسلة الهيئات المحلة على ان يتم الاخذ بتوجيهات قسم المشاريع في تحديد الاحتياجات، ومن خلال الخطة الاستراتيجية للبلدية، ومن خلال اللجان المشاركة في الخطة الاستراتيجية، وأفادت نسبة (25%) من العينة المستطلعة آرائهم على ان البلدية تقوم بتحديد احتياجاتها بشكل مستقل ومن خلال الخطة الاستراتيجية وبدون تدخل من الصندوق.

واما في بلدية رفح فقد افادت نسبة (100%) من العينة المستطلعة آرائهم على وجود دور للصندوق في تحديد احتياجات الهيئات المحلية من خلال جلسات تشخيص للوضع القائم، وعمل ورش عمل، وعمل لقاءات مجتمعية مع المجتمع المحلي تتم بإشراف الصندوق من خلال استشاري، وايضا من خلال تقييم المشاريع السابقة، ومن خلال الخطة الاستراتيجية ايضا.

وقد اجمعت العينة المستطلعة اراؤها في بلدية دير البلح على وجود دور للصندوق في عملية تحديد الاحتياجات بنسبة (100%)، من خلال جلسات مع العاملين تتضمن تقييمات للأداء وتحديد الاحتياجات من خلال عقد ورش عمل، عمل مجموعات بؤرية، عمل استبانات وتوزيعها،

من خلال لجان تخطيط المجتمع المحلي، واعداد الدراسات، وايضا عن طريق التقارير الصادرة عن البلدية، وعن طريق المكاتب الاستشارية.

٢. هل هناك اجراءات محددة يستخدمها الصندوق في عملية تحديد الاولويات لتنفيذ رزم

بناء القدرات المختلفة في الهيئات المحلية؟

واما بالنسبة لعملية تحديد الاولويات في تنفيذ رزم بناء القدرات، فإنه يوجد العديد من التدخلات لتحديدها، ومنها: (ورش عمل مع اللجان المحلية- سياسات خاصة بالصندوق- حسب حجم التمويل- التحديد يكون من البلدية فقط وحسب دراستها التشخيصية- حسب احتياج البلديات- من خلال استشاري يقوم بعملية تقييم للبلدية- حسب الخطة الاستراتيجية للبلدية).

وفي بلدية غزة جاءت موافقة عينة الدراسة بنسبة (75%) بوجود دور للصندوق في تحديد الاولويات للرمز التي سيتم تنفيذها في البلديات حيث تم الذكر من قبل احدى الدوائر بان الاولوية للرمز المالية، فيما ذكرت دائرة اخرى بان الاولوية تكون حسب احتياج البلدية ومدى استفادة المواطن من الخدمة، في حين جاء رأي باقي العينة ان ذلك يتم حسب سياسة خاصة بالصندوق، وقد جاء خيار عدم وجود دور للصندوق في تحديد الاولويات وبان البلدية هي التي تختار من بين خيارات يطرحها الصندوق بنسبة 25%.

واما في بلدية خانيونس فقد جاءت موافقة عينة الدراسة على وجود دور للصندوق بنسبة (83.3%) من خلال وجود سياسة خاصة للصندوق في تحديد الاولويات، وبنسبة (16.6%) بعدم وجود دور للصندوق، وان البلدية هي التي تحدد اولوياتها من خلال الخطة الاستراتيجية.

وقد جاءت موافقة العينة في بلدية جباليا بنسبة (75%) بوجود دور للصندوق في عملية تحديد الاولويات، وذلك من خلال استشاري يقوم بتقييم البلدية وما هي اكثر رزمة تفيد البلدية وتزيد من ايراداتها، او من خلال سياسة خاصة بالصندوق، تتمثل في وجود تسلسل في تطبيق الرزم بحيث ان بعض الرزم لها متطلب ان يكون قد تم تنفيذ رزمة سابقة للاستفادة من الرزمة الحالية، حيث يتم تعبئة استبيان الكتروني لتحديد اولويات الاحتياج، ويقوم الصندوق بالاختيار حسب الاحتياج

ومطابقة الشروط، وجاء عدم موافقة العينة بوجود دور للصندوق بنسبة (25%) ، وان البلدية هي التي تحدد من خلال الخطة الاستراتيجية.

وفي بلدية رفح جاءت موافقة عينة الدراسة بنسبة (60%) بوجود دور للصندوق من خلال سياسة الصندوق الخاصة، ومن خلال احتياج البلديات من بعض الاقسام في حين ذكر قسم آخر ان الصندوق يعطي الاولوية للنظام المالي المحوسب، فيما ذكرت باقي العينة بان البلدية هي المسؤولة عن تحديد اولويات تنفيذ رزم بناء القدرات الخاصة بها وذلك حسب طلب البلدية، وحسب دراسة تشخيصية تعدها البلدية وذلك بنسبة عدم موافقة تقدر بـ 40%.

وقد جاءت موافقة عينة الدراسة بنسبة (60%) من بلدية دير البلح بوجود دور للصندوق في عملية تحديد الاولويات في تنفيذ رزم بناء القدرات من خلا ورش عمل مع اللجان المحلية، وحسب التمويل الممنوح للهيئة المحلية من الصندوق، وايضا حسب التسلسل المنطقي لمنهجية الصندوق، وجاء النفي بنسبة (20%) من عينة الدراسة أن للصندوق دور في تحديد الاولويات وان البلدية هي التي تقوم بتحديد الرزم التي تريد تنفيذها، وقد جاء بنسبة (20%) من عينة الدراسة ايضا عدم الاطلاع من الموظف على هذا الجانب.

٣. هل يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التخطيط وتحديد الأولويات؟

وبخصوص اشراك الهيئات المحلية في عملية التخطيط وتحديد الاولويات فقد جاءت موافقة عينة الدراسة بنسبة عالية في كافة البلديات كالتالي:

ففي بلديات غزة ورفح وجباليا جاءت موافقة عينة الدراسة على اشراك الهيئات المحلية في عملية التخطيط وتحديد الاولويات في كل منها بنسبة (100%) ايضا.

فيما افادت عينة الدراسة في بلدية خانينوس بانه يتم اشراك الهيئات المحلية في التخطيط وتحديد الاولويات بنسبة (83.3%)، في حين جاء عدم اشراك الهيئات المحلية في التخطيط وتحديد الاولويات بنسبة (16.6%).

كما واجمعت عينة الدراسة في بلدية دير البلح وبنسبة (100%) على انه يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التخطيط وتحديد الاولويات.

٤. هل يتم عرض مذكرة التفاهم الخاصة برزم بناء القدرات على الهيئة المحلية للتأكد من ملاءمتها لمتطلبات الهيئة المحلية قبل اقرارها؟

وبخصوص الوثيقة المرجعية للمشروع او لرزمة بناء القدرات **Terms of Reference (TOR)**، وبخصوص عرضها على المسؤول عن تنفيذ المشروع او الرزمة فقد جاءت النتائج في الهيئات المحلية كما يلي:

وفي بلدية غزة جاءت موافقة عينة الدراسة على انه يتم عرض مذكرة التفاهم الخاصة برزم بناء القدرات على الهيئة المحلية للتأكد من ملاءمتها لمتطلبات الهيئة المحلية بنسبة (75%)، وان الصندوق يأخذ بالتعديلات التي يتم طرحها من قبل البلديات، وانه في بعض الاحيان يكون النقاش حول مذكرة التفاهم بمشاركة مسؤولي الصندوق في الضفة الغربية عبر تقنية الاتصال المرئي، كما جاءت اجابة عينة الدراسة بلا أعلم وبنسبة (25%)، مع تفضيله لعرض المذكرة قبل البدء بالتنفيذ؛ لأنه يتم من خلالها تحديد الاحتياجات ومتطلبات المشروع بصورة ادق.

واما في بلدية خانينونس جاءت موافقة عينة الدراسة على انه يتم عرض مذكرة التفاهم الخاصة برزم بناء القدرات على الهيئة المحلية للتأكد من ملائمتها لمتطلبات الهيئة المحلية بنسبة (66.66%)، اضافة الى ان الصندوق يأخذ بالتوصيات بعد عرضها ويقوم بالتعديل، حيث افاد منسق أحد الرزم في البلدية بأنه تم الاعتراض قبل ذلك على بعض الشروط وقد قام الصندوق بتعديلها، وافاد ايضا مدير احد الاقسام بانه يتم الاخذ بالتوصيات وتكون المتابعة من خلال استشاري خاص بالصندوق، في حين جاءت عدم موافقة عينة الدراسة على أنه يتم عرض مذكرة التفاهم على الهيئات المحلية بنسبة (33.3%) من قبل أقسام أخرى، وانهم يفضلوا ان يتم عرضها عليهم قبل البدء بالتنفيذ.

وأما في بلدية جباليا فقد جاءت موافقة عينة الدراسة على انه يتم عرض مذكرة التفاهم الخاصة برزم بناء القدرات على الهيئة المحلية للتأكد من ملائمتها لمتطلبات الهيئة المحلية بنسبة

(75%)، وان الصندوق يأخذ بالتعديلات التي يتم طرحها من قبل البلديات، وقد جاءت عدم موافقة عينة الدراسة على أنه يتم عرض مذكرة التفاهم على الهيئات المحلية بنسبة (25%)، من قبل بعض الأقسام ، التي تفضل أن يتم عرضها عليهم؛ نظرا لوجود بعض المشاكل في بداية التنفيذ، الامر الذي حصل في رزمة الصيانة والتشغيل، حيث تم طلب تعديلات عديدة بعد فترة من التنفيذ، وذلك لعدم معرفة الاستشاري باليات العمل بشكل معمق وبالتالي خبرة البلديات مطلوبة في هذا الجانب بشكل اكبر.

وأما في بلدية رفح فقد جاءت موافقة عينة الدراسة على انه يتم عرض مذكرة التفاهم الخاصة برزم بناء القدرات على الهيئة المحلية للتأكد من ملائمتها لمتطلبات الهيئة المحلية بنسبة (60%)، وان الصندوق يأخذ بالتعديلات التي يتم طرحها من قبل البلديات، وقد جاءت درجة عدم موافقة عينة الدراسة على أنه يتم عرض مذكرة التفاهم على الهيئات المحلية بنسبة (40%)، وقد جاءت عدم الموافقة من بعض الاقسام الذين يفضلون بدورها أن يتم عرض المذكرة على الهيئة المحلية والقسم المعني؛ وذلك لرؤية الغرض الاساسي من تصميم الرزمة والقدرة على وضع التوصيات وفهم طبيعة المشروع قبل التنفيذ.

في بلدية دير البلح جاءت موافقة عينة الدراسة على انه يتم عرض مذكرة التفاهم الخاصة برزم بناء القدرات على الهيئة المحلية للتأكد من ملائمتها لمتطلبات الهيئة المحلية بنسبة (80%)، اضافة الى وجود مرونة من الصندوق في الأخذ بالتوصيات وعمل التعديلات اللازمة على مذكرة التفاهم، فيما جاءت درجة عدم موافقة عينة الدراسة على أنه يتم عرض مذكرة التفاهم على الهيئات المحلية بنسبة (20%)، من قبل احد الاقسام والذي كان يفضل ان يتم عرض مذكرة التفاهم عليه ومناقشتها؛ لان ذلك يحسن من جودة التنفيذ.

٥. هل يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل تنفيذ رزم بناء القدرات قبل البدء بالتنفيذ؟

وأما بخصوص وجود دليل لرزم بناء القدرات وهل يتم تزويد الهيئات المحلية به أم لا قبل تنفيذ الرزم؟ وهل يتم تنفيذ تدريب على الدليل قبل البدء بالتنفيذ؟ وفي حال عدم وجود الدليل فهل من الافضل ان يكون موجود ام لا؟ فقد جاءت النتائج على النحو التالي:

وفي بلدية غزة اجمعت عينة الدراسة وبنسبة (100%) على أنه يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل لتنفيذ رزم بناء القدرات قبل عملية التنفيذ، كما وافادت عينة الدراسة بنسبة (75%) بأنه يتم تنفيذ تدريب على هذا الدلي قبل بدء التنفيذ، ويرى أحد الاقسام بان التدريب غير كافي لأنه يكون على الاجراءات داخل الدليل فقط، ولا يوجد تدريب ومتابعة على النظام نفسه، ويضيف قسم آخر ان التدريب جيد ويغطي كل ما يلزم، في حين جاءت اجابات عينة الدراسة وبنسبة (25%) بأنه لا يتم تدريب العاملين، ولكن يجب أن يلتزم العاملين بمتطلبات الحماية والسلامة المهنية.

وأما في بلدية خانيونس فقد جاءت موافقة عينة الدراسة بنسبة (83.3%) على انه يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل تنفيذ رزمة بناء القدرات قبل البدء في التنفيذ، وقد جاءت الموافقة ايضا بنفس النسبة على انه يتم عمل تدريب على الدليل قبل البدء بعملية التنفيذ، ويفيد بعض الاقسام بأن التدريب جيد وقادر على اىصال معلومة للمشاركين، في حين يفيد قسم آخر ان التدريب كافي الى حد ما، وايضا يفيد أحد الأقسام بأن الفائدة المتحققة من التدريب تقدر بحوالي (60%)، وأن طريقة التدريب تعتمد على الاستشاري الذي ينفذ التدريب ويعتمد في اسلوبه على الالتقاء وليس على التفاعل، وقد جاءت اجابة عينة الدراسة انه لا يوجد دليل للصيانة والتشغيل حتى الان وبنسبة (16.6%)، وهو يرى انه من الافضل وجود دليل لإجراءات العمل.

وفي بلدية جباليا ايضا اجمعت عينة الدراسة وبنسبة (100%) على أنه يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل لتنفيذ رزم بناء القدرات قبل عملية التنفيذ، وافادوا ايضا وبنسبة (100%) بأنه يتم تنفيذ تدريب على هذا الدلي قبل بدء التنفيذ، وافاد أحد الاقسام بأن التدريب ليس كافيًا للموظفين، فيما افادت أقسام أخرى بأن التدريبات كانت كافية للعاملين.

وفي بلدية رفح ايضا اجمعت عينة الدراسة وبنسبة (100%) على أنه يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل لتنفيذ رزم بناء القدرات قبل عملية التنفيذ، وافادت ايضا عينة الدراسة وبنسبة (100%) بأنه يتم تنفيذ تدريب على هذا الدليل قبل بدء التنفيذ، وقد افادت بعض الاقسام بأن التدريب مضغوط وغير كافي، وخاصة للموظفين الذين لا يوجد لديهم خلفية كافية عن طبيعة التدريب، وأفاد قسم آخر بأن التدريب يتم لعدد معين من الموظفين على ان يقوموا بتدريب ونقل المعرفة الى باقي الفريق.

لقد جاءت النتائج في بلدية دير البلح بموافقة عينة الدراسة بنسبة (100%) على انه يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل تنفيذ رزمة بناء القدرات قبل البدء بالتنفيذ، وجاءت ايضا درجة موافقة عينة الدراسة بنسبة (80%) على انه يتم تنفيذ تدريب على هذا الدليل قبل البدء بتنفيذ رزمة بناء القدرات، ولكن البعض افاد بأن التدريبات غير كافية لصفق مهارة العاملين وتمكينهم من العمل بشكل كامل خلال الرزمة، وجاءت درجة موافقة عينة الدراسة بنسبة (20%) على انه لم يتم تنفيذ تدريب على الدليل قبل البدء بتنفيذ رزمة بناء القدرات.

٦. هل يتم تحديث الدليل بشكل مستمر من قبل الصندوق؟ هل يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث؟

واما بخصوص تحديث الدليل بشكل مستمر من عدمه، وهل يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث ام لا، فقد جاءت نتائج البلديات كما يلي:

وفي بلدية غزة فقد اجمع العاملون وبنسبة (100%) بأنه يتم تحديث الدليل بشكل مستمر من قبل الصندوق، وبنسبة (50%) بأنه يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية تحديث الدليل، حيث أكدت بعض الاقسام بأنه يتم اشراكهم- الهيئات المحلية- في عملية التحديث لملائمة المتطلبات في الدليل المحدث من خلال استبيان يقوم به الصندوق لإبداء الراي واخذ الملاحظات بالحسبان، في حين أكدت أقسام أخرى بأنه لا يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث، وقد اكد أحد الأقسام على اهمية التحديث من خلال ورشة عمل مع الهيئات المحلية؛ نظرا لأن الخبرة العملية تثري الدليل وتحدد الفجوات بشكل كبير.

وجاءت النتائج في بلدية خانيونس بموافقة عينة الدراسة بنسبة (66.6%) على انه يتم تحديث دليل تنفيذ رزمة بناء القدرات بشكل مستمر من قبل الصندوق، وانه ايضا يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية تحديث الدليل بشكل مستمر من خلال رفع توصيات من قبل البلدية في نهاية كل دورة او تنفيذ لمشروع الى الصندوق الذي يأخذها بالاعتبار، او من خلال استبيان يتم تنفيذه من جانب الصندوق حول الدليل، في حين جاءت عدم موافقة عينة الدراسة بأنه يتم تحديث الدليل بنسبة (16.6%) من قبل أحد الاقسام، والذي اكد على ان عدم تحديث الدليل يؤثر على

جودة العمل، وانه يفضل تحديث الدليل واشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث، وقد اقرت عينة الدراسة ايضا بنسبة (16.6%) بأنه لا يوجد دليل متوفر حتى اللحظة من أحد الاقسام الأخرى والذي يفضل وجود دليل محدث، ويفضل وجود لقاءات مستمرة مع الصندوق،

وعلى غرار البلديات السابقة فقد كانت الاجابات مختلفة بعض الشيء في بلدية جباليا، فقد جاءت الموافقة من عينة الدراسة على وجود دور للصندوق في عملية تحديث الادلة بنسبة (50%) من بعض الأقسام، وجاء الاختلاف على اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث، حيث أفاد أحد الأقسام بأنه يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية تحديث وانشاء الدليل من خلال ورشات عمل بين الضفة الغربية وقطاع غزة عبر تقنية الاتصال المرئي، فيما افاد قسم آخر بأنه لا يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث بشكل مباشر، وانه يُفضل اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث، بينما جاءت عدم موافقة عينة الدراسة على وجود دور للصندوق في عملية التحديث بنسبة (25%) من قبل أحد الأقسام الأخرى والذي اكد أن التحديثات تتم على اجراءات العمل في البرنامج المحوسب من قبل البلدية، فيما جاء رد قسم آخر بأنه يوجد أدلة يتم عمل تحديثات لها وادلة لا يتم عمل تحديثات لها، وأنه في حال عمل تحديثات لا يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث، وأنه يجب على الصندوق اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث.

وأما في بلدية رفح فقد جاءت النتائج بوجود موافقة من عينة الدراسة على ان الصندوق يقوم بتحديث الدليل بشكل مستمر بنسبة(60%) من قبل بعض الاقسام، والذين اجمعوا جميعا على انه لا يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث من خلال تنظيم ورشة عمل او استبيان للتشاور في عملية التحديث او بشكل مباشر حتى، ولكن من الممكن اخذ رأيهم بشكل بسيط خلال اجتماع عابر لموضوع اخر، واكدوا على ضرورة مشاركة البلديات في تحديث الادلة؛ لتقوية الدليل من خلال الخبرات العملية للعاملين في الهيئات المحلية، وقد جاء ايضا بنسبة (40%) عدم الموافقة من عينة الدراسة على ان الصندوق يقوم بعملية التحديث، حيث أكد أحد الأقسام أن البلدية هي التي تقوم بعملية التحديث من خلال تحديث الاجراءات على البرنامج المحوسب مباشرة؛ لسد الفجوات في اجراءات العمل، في حين أكد قسم آخر أنه لا يتم تحديث

الدليل بشكل مستمر؛ لأنه معد حسب المعايير المحاسبية الدولية، وأنه من الممكن أن تكون التحديثات في اجراءات عمل البلدية نفسها.

لقد جاءت النتائج في بلدية دير البلح بدرجة موافقة من عينة الدراسة بنسبة (80%) على انه يتم تحديث دليل تنفيذ رزمة بناء القدرات بشكل مستمر من قبل الصندوق وذلك حسب بعض الأقسام، كما وجاءت الموافقة بانه يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث بنسبة (50%) من الاقسام التي افادت بوجود تحديث بشكل مستمر، وقد افاد قسم آخر بأنه يتم التحديث عن طريق عقد ورشة عمل لجميع البلديات التي تعمل على الرزمة وبمشاركة من الصندوق في الضفة الغربية، فيما جاءت درجة الموافقة من عينة الدراسة بأنه لا يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية تحديث الدليل ايضا بنسبة 50% من أقسام أخرى، والذين يفضلون اشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث؛ نظرا لوجود الخبرات العملية لموظفي الهيئات المحلية بشكل اكبر، كما وجاءت درجة الموافقة من عينة الدراسة بأنه لا يتم عمل تحديث للدليل بنسبة (20%) من جانب أحد الأقسام، والذي اكد انه يفضل تحديث الدليل واشراك الهيئات المحلية في عملية التحديث؛ لان ذلك يؤثر نظرا لوجود تغيرات واجراءات كثيرة.

٧. ما رأيك بمنهجية تقييم أداء الهيئات المحلية؟

تعد منهجية تقييم الاداء من أهم الامور التي تنتظر لها الهيئات المحلية بأهمية نظرا لتأثيرها على تصنيف الهيئات المحلية بشكل كبير، والذي يرتبط بتوزيع المنح المخصصة من الصندوق للهيئات المحلية، وقد جاءت الآراء مختلفة بعضها ايجابي وبعضها سلبي كالتالي:

١. الآراء الايجابية: (جيدة نوعا ما، وتراعي اعطاء الهيئات المحلية مجال للمراجعة في عملية التقييم- تراعي عدد السكان والاحتياج حسب الخطط- المنهجية ملائمة لاتها تعتمد اكثر من معيار للتقييم- جيدة لأنها تعزز الجانب التنافسي- مقبولة لأنها تؤكد على قياس مستوى تطور البلدية- جيدة لأن مؤشرات الاداء واضحة وموحدة.
٢. الآراء السلبية: المنهجية غير مناسبة- المعايير لا تراعي خصوصية قطاع غزة عن الضفة الغربية (تحديد مبلغ محدد للإيراد-تسعيرة الجباية من المعسكرات-تخصيص نسبة

للصيانة لا تكفي ومن ثم التقييم على اعمال الصيانة)- لا يوجد مرونة في عملية التقييم- لا تراعي قدرات بلدية عن بلدية في حجم الايرادات- غير جيدة لأنها ليست وجاهية.

وفي بلدية غزة فقد جاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة بأن المنهجية مناسبة بنسبة (75%)، حيث انها تركز على عدة جوانب ايجابية مثل تأكيدها على قياس مستوى تطور البلدية، اضافة الى وجود مؤشرات قياس واضحة وموحدة، وانها تحث البلدية على العمل بمنهجية تنموية عالية، مع ضرورة الاخذ بعين الاعتبار أهمية أخذ وضع قطاع غزة بالحسبان، وقد جاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة بنسبة (25%) بأنها ليست جيدة من جهة توحيد معايير التقييم بين الضفة وغزة مع اختلاف الوضع، وتؤكد ايضا على اهمية اخذ وضع قطاع غزة بالحسبان.

واما في بلدية خانينوس فقد جاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة بأن المنهجية غير مناسبة بنسبة (66.6%) بسبب عدم مراعاة خصوصية قطاع غزة في التقييم، اضافة الى عدم المرونة في الصعود من تصنيف الى آخر رغم تحقيق عدد كبير من متطلبات الدرجة باستثناء متطلب واحد يتعلق مثلا بتقليص مبلغ مديونية البلدية، والذي هو صعب تحقيقه في قطاع غزة، الامر الذي يؤثر بشكل كبير على تصنيف البلدية، ويؤثر تبعاً على المبالغ المالية التي ستخصص لكل بلدية، اضافة الى عدم التفريق في المعايير بين قطاع غزة والضفة الغربية، وايضا لا تراعي قدرات بلدية عن اخرى في حجم الايرادات المترتب على حجم ومساحة الهيئات المحلية، واستخدام معيار الصيانة في التقييم في ظل عدم توفر مبالغ للصيانة، الامر الذي قد يظهر البلدية بأنها لا تقوم بإنجاز اعمالها، اضافة الى معيار معدل الجباية الذي يتطلب تحصيل ما لا يقل عن (50) شيكل من كل مواطن.

وقد جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية جباليا بأن المنهجية غير مناسبة وغير مرضية بنسبة (50%)، وذلك لوجود بعض المعايير الغير عادلة والتي من الممكن ان تؤثر بشكل كبير على الهيئات المحلية وتقييمها، مثل تحقيق ايراد بمعدل (50) شيكل من كل مواطن، أو على الاقل ان لا يقل الايراد عن ايراد السنة السابقة، فهذا المعيار لا يراعي صعوبة الاوضاع الاقتصادية في قطاع غزة، اضافة الى تسعيرة الجباية من المعسكرات والمقدرة بـ (10) شيكل

لعدد (120) الف مواطن في بعض المعسكرات، كما ويتم احتساب سكان المخيمات في نسبة التمويل مع العلم انه يتم حسابهم في نسبة تحصيل الايراد، ايضا لا يتم الصعود في التقييم من نافذة الى اخري الا بتحقيق جميع متطلبات النافذة حتى لو كانت كاملة ومتبقي معيار واحد فقط، وفي الغالب يكون هذا المعيار مرتبط بعملية الجباية من المواطنين وهو أصعب الامور في قطاع غزة، وقد جاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة بأن المنهجية جيدة بنسبة (25%)، وذلك حسب رأي احد الأقسام بانها تتم حسب تنفيذ الهيئات المحلية لرزم المشاريع والخدمات والتزامها بها، كما جاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة بأن المنهجية مناسبة لكن مع وجود بعض التحفظات على المعايير بنسبة (25%) ايضا من احد الاقسام وتأتي التحفظات على معايير الجباية أو مساواة الايراد لإيراد السنة السابقة على الأقل والذان لا يراعيان خصوصية وضع قطاع غزة.

وجاءت النتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية رفح بأن المنهجية مناسبة بنسبة (80%) من خلال مجموعة من الاقسام؛ لأنها تشمل الشق المالي والاداري ومدى استفادة والتزام الهيئات المحلية بتنفيذ رزم بناء القدرات، وإمكانية الاعتراض على التقييم وتوضيح وجهات النظر بما يخصه، ولأنها تأخذ تكثراً من متغير ومعياري بالحسبان، اضافة الى وجود عدد من المعايير المهمة مثل تخصيص (10%) من الموازنة لعمليات الصيانة والتشغيل، الأمر الذي يساعد الهيئات المحلية على الحفاظ على ممتلكاتها واصولها، وأهمية الالتزام بها، مع العلم بوجود بعض النقاط التي يجب اخذها بالحسبان مثل أن آلية التقييم غير وجاهية وتتم عبر ارسال الوثائق والتقارير المطلوبة بالبريد الالكتروني دون حدوث نقاش مباشر بين الهيئة المحلية وممثل الصندوق، وقد جاءت نسبة أن المنهجية غير مناسبة من قبل عينة الدراسة بـ (20%) وذلك بسبب عدم اعطاء البلدية كامل حقوقها، وعدم مراعاة خصوصية وضع قطاع مثل معدل التحصيل المطلوب من الهيئات المحلية ويمتوسط (50%) شيكل من كل مواطن، اضافة الى أن (10%) من الموازنة فقط لعملية الصيانة والتشغيل غير كافية لإنجاز كافة المشاريع المطلوبة، وايضا عدم احتساب المشاريع القادمة من ممول خارجي في تقييم البلدية.

وقد اعتبرت عينة الدراسة في بلدية دير البلح ان المنهجية غير مناسبة بنسبة (40%) من خلال بعض الاقسام حيث انها لا تراعي خصوصية قطاع غزة بالنسبة للأوضاع الاقتصادية،

حيث انه يشترط ان يتم التحصيل من كل فرد بمعدل (50) شيكل، وهذا صعب في ظل الاوضاع الحالية، اضافة الى عدم مرونة المنهجية، في حين جاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة بانها جيدة بشرط اخذ وضع خصوصية قطاع غزة بالحسبان في عدد من المعايير وبنسبة (40%) ايضا، حيث انها تراعي وجود مجال للمراجعة في عملية التقييم، وجاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة من قسم آخر بلا أعرف بنسبة (20%) حيث ان لا اطلاع له على عملية التقييم، وبعد هذا في حد ذاته مشكلة كبيرة ان لا يكون مدير احد الاقسام مطلع على اليات تقييم الهيئة المحلية.

٨. ما رأيك بآلية توزيع المنح على الهيئات المحلية؟

تعتبر آلية توزيع المنح من قبل صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية من أهم المواضيع التي توليها الهيئات المحلية اهتماما كبيرا؛ وذلك لان تمويل الصندوق يعتبر هو المصدر المالي الوحيد للبلديات تقريبا، حيث يعتمد توزيع المنح على أكثر من معيار وهي (الأداء- الاحتياج- عدد السكان)، وقد جاءت نتائج المقابلات بعدة اراء وهي:

١. ارتباط التوزيع بالتقييم غير جيد.
٢. جيدة ومن باب التحفيز يتم ربطها بالأداء.
٣. مناسبة مع الاخذ بعين الاعتبار ان البلديات الكبرى تخدم المحافظة كاملة وليس نطاق معين.
٤. يجب ربطها بالخطة الاستراتيجية وليس بالتقييم.
٥. لا تراعي خصوصية الاوضاع التي يعيشها قطاع غزة.
٦. بحاجة الى اعادة النظر في معايير التوزيع.

وجاءت النتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية غزة بإجماع العاملين وبنسبة (100%) أن الية توزيع المنح جيدة ومناسبة، حيث تحدث احد مدراء الاقسام عن ان ربط التمويل بعدد السكان ومستوى تطور الاداء أمر جيد لتحفيز الهيئات المحلية على الاداء الجيد، اضافة الى وجود عدد من الملاحظات مثل عدم اضافة عامل مساحة المدينة الى الية التوزيع، وعدم الاخذ بعين

الاعتبار اعداد زوار مدينة غزة بالنهار من طلاب وعاملين وغيره، وما تتفقه البلدية من مصاريف تشغيلية بسبب هذه الزيادة.

واما بالنسبة لبلدية **خانيونس** فقد كانت الاجابات من قبل عينة الدراسة أن الآلية جيدة بنسبة (50%) مع اخذ بعض الامور بعين الاعتبار مثل أن بلديات المحافظات الكبرى تخدم المحافظة ككل وليس نطاق معين، اضافة الى ضرورة الانتباه الى الاعداد الحقيقية الموجودة في المدن نهراً، حيث يوجد عدد كبير من الوافدين للمدن مثل (طلاب الجامعات- العاملين- مراجعي الدوائر الحكومية ..الخ) ووجود هذه الاعداد يكلف الهيئات المحلية مصاريف تشغيلية كبيرة غير مخطط لها، اضافة الى التجمعات السكانية الجديدة الوافدة مثل مدينة حمد في خانيونس، ايضا ضرورة مراعاة الاوضاع في قطاع غزة، كما وجاء أن الآلية جيدة وجيد ربطها بعملية التقييم من باب التحفيز للهيئات المحلية، وقد جاءت باقي النتائج من قبل عينة الدراسة وهي غير راضية عن آلية توزيع المنح وبنسبة (50%) ايضا بسبب ربطها بالتقييم وأن التقييم غير عادل لظروف قطاع غزة، وبالتالي فالمنح لا تغطي الاحتياجات، اضافة الى وجود بعض معايير التوزيع التي تؤثر بشكل سلبي على مبالغ المنح مثل أن يكون الاداء مرتفعا في الهيئة المحلية ولكن عدد سكانها قليل، فيؤثر ذلك بشكل كبير على مبلغ المنحة.

واما في بلدية **جباليا** فقد جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بأن الية توزيع المنح جيدة بنسبة (75%)، لأنها تساعد في حث الهيئات المحلية على الالتزام بتنفيذ الرزم وتطوير ادائها، مع اهمية وجود مرونة من الصندوق في التعامل مع معايير التقييم وخاصة الاوضاع في قطاع غزة، وجاءت الاجابة بلا اعلم من قبل عينة الدراسة بنسبة (25%).

وفي بلدية **رفح** جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بأن الية توزيع المنح من الصندوق جيدة بنسبة (60%)، لأنها تجمع بين عدة معايير في التوزيع، اضافة الى اشتراطها باستمرار تنفيذ الرزم وهذا من مصلحة البلديات، كما أنها تجبر البلديات على تطوير ادائها للحصول على المنح، كما وجاءت باقي النتائج من قبل عينة الدراسة بأن الآلية غير جيدة أو غير عادلة بنسبة (40%)، فمثلا بعض البلديات الصغرى عدد موظفيها قليل، وليس لديه القدرة على الانتاج مثل البلديات الكبرى، وبالتالي تكون المبالغ المخصصة لها قليلة، اضافة الى وجود مشكلة في معيار

التوزيع على عدد السكان في حال كانت مساحة الهيئات المحلية كبيرة، الامر الذي يؤدي الى ضعف في انجاز المشاريع لتباعد اماكن السكان.

وقد جاءت النتائج في بلدية دير البلح من قبل عينة الدراسة بأن الألية جيدة بنسبة (40%) ولكن بشرط تعديل شروط ومعايير التقييم، كما وجاءت النتيجة بأن الألية غير جيدة من قبل عينة الدراسة بنسبة (40%) ايضا؛ وذلك بسبب ارتباطها بالتقييم، اضافة انها لا تراعي خصوصية قطاع غزة، وقد جاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة بـ لا أعرف بنسبة (20%).

3.4 تحليل نتائج السؤال البحثي الثاني:

ثانيا: آلية تنفيذ رزم بناء القدرات ومدى الفائدة المتحققة للهيئات المحلية منها.

١. كيف يتم اختيار فريق العمل لتنفيذ رزمة بناء القدرات؟ وهل يوجد للصندوق محددات

وشروط معينة في عملية الاختيار؟

تقوم البلديات باتباع منهجية معينة لاختيار فريق العمل الذي سيقوم بتنفيذ رزمة بناء القدرات، على ان يتمتع اعضاء هذا الفريق بمجموعة من المهارات وتأتي نتائج اختيار فريق العمل كما يلي:

ففي بلدية غزة جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة وبنسبة (100%) بأن البلدية هي التي تختار فريق العمل من خلال اما مدير البلدية أو المدير المباشر أو مدير الدائرة، وأنه يوجد رقابة من البلدية على عملية الاختيار، ومن الممكن تدخل رئيس البلدية شخصيا في عملية الاختيار أو استبدال بعض الاشخاص في حال عدم قناعته بهم، كما انه لا يوجد تدخل للصندوق في عملية اختيار الفريق بشكل مباشر، ولكن من الممكن ان يحدد مهام لمنسق تنفيذ الرزمة، او يطالب باستبداله في حال عدم كفاءته.

وفي بلدية خان يونس جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة وبنسبة (100%) ايضا بأن البلدية هي التي تختار فريق العمل من خلال اما مدير البلدية أو المدير المباشر أو مدير الدائرة، كما انه يوجد رقابة على عملية الاختيار من مدير ورئيس البلدية احيانا، حيث يقوم بإعطاء

ملاحظاته على اختيار اعضاء الفريق، وربما يعدل على الفريق حسب قناعاته، وايضا لا يوجد تدخل للصندوق في عملية اختيار اعضاء فريق العمل، ولكن ربما يطلب احيانا وحسب نوعية الاجراء او التدريب بوجود شخص ذو تخصص او متطلبات وظيفية معينة.

وبالنسبة لبلدية جباليا فقد جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة وبنسبة (100%) ايضا بأن البلدية هي التي تختار فريق العمل من خلال اما مدير البلدية أو المدير المباشر أو مدير الدائرة، كما أنه لا يوجد تدخل للصندوق في عملية اختيار فريق العمل، ولكن قد يطلب في بعض الاحيان أن يكون رئيس قسم معين أو رئيس البلدية هو عضو في لجنة معينة.

وأما فيما يخص بلدية رفح جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة وبنسبة (100%) ايضا بأن البلدية هي التي تختار فريق العمل من خلال اما مدير البلدية أو المدير المباشر أو مدير الدائرة، ولا يوجد رقابة من البلدية على عملية الاختيار، وايضا لا يوجد تدخل من الصندوق في عملية اختيار فريق العمل، ولكن يطلب تحديد منسق المشروع فقط الذي سيكون وسيطا بين البلدية والصندوق في تنفيذ المشروع.

وفي بلدية دير البلح جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة وبنسبة (100%) ايضا بأن البلدية هي التي تختار فريق العمل من خلال اما مدير البلدية أو المدير المباشر أو مدير الدائرة، وايضا لا يوجد تدخل من الصندوق في عملية اختيار فريق العمل، ولكن بالنسبة لفريق التخطيط الاستراتيجي فقد اظهر دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي اليات اختيار الفريق.

٢. ما هي المهارات اللازم تواجدها في اعضاء الفريق؟

لتنفيذ أي مهمة يلزم وجود فريق عمل مؤهل ويتمتع بمهارات معينة، وعند تنفيذ رزم بناء القدرات يتم اختيار العاملين بناء على تمتعهم بمهارات معينة نذكرها فيما يلي:

فقد أكد العاملون في بلدية غزة على ضرورة يمتلك فريق العمل المهارات التالية: (ان يكون الاشخاص مؤهلين (الخبرة المسبقة)- يعملون في المجال (التخصص)- اجادة استخدام الحاسوب- المعرفة بآليات العمل بأساس الاستحقاق والنظريات المحاسبية الحديثة، وبرامج

الحاسوب المساعدة- خبرة سابقة في المجال- اتصال وتواصل جيد مع الجمهور- تحمل ضغط العمل- اجادة اللغة الانجليزية- مهارات فنية).

واما في بلدية خانيونس فقد أفاد العاملون بضرورة أن يمتلك فريق العمل المهارات التالية: (أن يكون من ذوي الاختصاص- القدرة على استخدام البرامج المحاسبية- امتلاك الخبرة اللازمة- احترام الوقت- العمل بروح الفريق- القدرة على التعامل مع الجمهور- امتلاك مهارات ادارية وحاسوبية- القابلية للتطور والتدريب).

واما في بلدية جباليا فقد أفاد العاملون بضرورة أن يمتلك فريق العمل المهارات التالية: (التخصص- الكفاءة- خبرة العمل في الدوائر المرتبطة بقلم الجمهور- فن التعامل مع الجمهور- مهارات الحاسوب- القدرة على العمل على البرامج المحوسبة).

وتم الافادة بالخصوص ان الاستشاري يقوم بتقييم العاملين ويحدد لكل شخص الدورات التي يحتاجها لتطوير قدراتهم في المجال.

اضافة الى ان فريق التخطيط الاستراتيجي يتكون من مدراء جميع الدوائر.

واما في بلدية رفح فقد أفاد العاملون بضرورة أن يمتلك فريق العمل المهارات التالية: (التخصص- الخبرة- استخدام الحاسوب والبرامج المحوسبة- العمل ضمن فريق- اجادة اللغة الانجليزية- اتصال وتواصل جيد اضافة الى القدرة على التعامل مع الجمهور- تحمل ضغوط العمل).

واما في بلدية دير البلح فقد أفاد العاملون بضرورة أن يمتلك فريق العمل المهارات التالية: (استخدام الحاسوب- قدرة العمل على البرامج المحوسبة- معرفة بسياسات واجراءات العمل- خبرة مسبقة بالعمل- اعداد تقارير وشكاوى- تعامل بأسلوب جيد- التخصص المناسب- القدرة على استخدام برامج محوسبة- وجود المهارة الفنية).

٣. هل يتم تنفيذ تدريب للعاملين قبل بدء تنفيذ المشروع؟ ومن الذي يقوم بعملية التدريب؟

يعتمد الصندوق منهجية معينة تعتمد على تدريب العاملين في رزم بناء القدرات قبل بدء تنفيذ الرزم، فهل قدم الصندوق هذا التدريب للعاملين في الهيئات المحلية، وهل كان هذا التدريب يعتمد منهجية معينة؟ ومن الذي قام بعملية التدريب؟

تأتي هذه الاجابات من خلال الردود على هذا السؤال كالتالي: (نعم يتم تنفيذ تدريب- نعم يتم اعتماد منهجية موحدة حسب دليل صندوق الهيئات المحلية، ويعتمد نفس المدرب- نعم يتم التدريب ولصعوبة العمل على البرنامج فقد تم طلب تدريب اضافي، وكان هناك استجابة من الصندوق- نعم يتم تنفيذ تدريب موحد لجميع العاملين- التدريب من خطة وتنفيذ البلدية ولكن اعتمد على ادلة الصندوق- التدريب جيد وكافي وملائم- التدريب غير كافي على الاطلاق- الاستشاري هو الذي يقوم بعملية التدريب).

وأكدت عينة الدراسة في بلدية غزة وبنسبة (75%) بأنه يتم تنفيذ تدريب للعاملين، وأن هذا التدريب يكون على منهجية موحدة ومعتمدة لجميع الهيئات المحلية، وجاء الرد بعدم الموافقة من قبل عينة الدراسة على اجراء تدريب قبل بدء التنفيذ بنسبة (25%)؛ وذلك لأن الاعمال فنية وروتينية، وقد أفادت عينة الدراسة في بلدية غزة وبنسبة (100%) بأن استشاري خارجي هو من يقوم بعملية التدريب، والصندوق هو الذي يقوم باختياره.

كما واكد العاملون في بلدية خانينونس وبنسبة (100%) بأنه يتم تنفيذ تدريب قبل البدء بتنفيذ المشروع، وجاءت النتيجة بأن التدريب يكون حسب منهجية معتمدة وموحدة لجميع البلديات، وان الاستشاري الخارجي هو الذي ينفذ عملية التدريب وان الصندوق هو الذي يختار الاستشاري بنسبة (83.3%)، وجاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة ان البلدية نفسها هي التي قامت بعملية التدريب بنسبة (16.6%)، ويرجع هذا الفرق الكبير بين نسبة الموافقة من عدمها الى ان البلدية قامت بتنفيذ واعداد احد الاقسام على نفقتها الخاصة وبمجهودها الذاتي.

وأكدت عينة الدراسة في بلدية جباليا وبنسبة (100%) بأنه يتم تنفيذ تدريب للعاملين، وأن هذا التدريب يكون على منهجية موحدة ومعتمدة لجميع الهيئات المحلية، وقد أفادت عينة الدراسة في

بلدية غزة وإجماع وبنسبة (100%) بأن استشاري خارجي هو من يقوم بعملية التدريب، والصندوق هو الذي يقوم باختياره.

كما أكدت من قبل عينة الدراسة في بلدية رفح وبنسبة (100%) ايضا بأنه يتم تنفيذ تدريب للعاملين، وأن هذا التدريب يكون على منهجية موحدة ومعتمدة لجميع الهيئات المحلية، وقد أفادت عينة الدراسة في بلدية غزة وإجماع وبنسبة (100%) بأن استشاري خارجي او مزود البرنامج هو من يقوم بعملية التدريب، والصندوق هو الذي يقوم باختياره.

وقد أكدت عينة الدراسة في بلدية دير البلح وبنسبة (100%) بأنه يتم تنفيذ تدريب للعاملين، وأن هذا التدريب يكون على منهجية موحدة ومعتمدة لجميع الهيئات المحلية، وقد أفادت عينة الدراسة في بلدية دير البلح وإجماع وبنسبة (100%) بأن استشاري خارجي هو من يقوم بعملية التدريب، والصندوق هو الذي يقوم باختياره.

٤. هل تتلاءم خبرات ومهارات الاستشاري المقترح للتنفيذ من قبل الصندوق مع متطلبات المشروع؟ وهل يقوم الاستشاري بتقديم الدعم الفني الفعال للفريق اثناء وبعد تنفيذ المشروع؟

يأتي تدخل الاستشاري في رزم بناء القدرات لدعم مهارات العاملين والمتابعة معهم خلال فترة تنفيذ المشروع وبعد انتهائه ان تطلب الامر، وتدريبهم على اليات تنفيذ الرزمة بالشكل السليم والمتوافق مع الية عمل صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، ولا بد من أن يمتلك الاستشاري بعض المهارات المهمة التي تساعده على تنفيذ مهامه بالشكل الامثل، وقد جاءت اجابات البلديات كما يلي:

- نعم تتلاءم مهارات الاستشاري وهو متمكن جدا.
- تتلاءم والاختيار جيد؛ ولكن وجود الاستشاري كأكاديمي وليس مهني يؤثر على جودة التدريب.
- يوجد ضعف في بعض الاحيان؛ لعدم وجود العمق المعرفي في اليات عمل البلديات.
- يمتلك خبرات جيدة.

- تقوم البلدية ايضا بدعمه باي معلومات في حال الاحتياج.
- في بعض الاحيان لا يقدم كل شيء لإجبار البلدية على التعاقد معه.
- يقوم بالدعم اثناء تنفيذ المشروع مع وجود بعض الملاحظات احيانا.
- يتم تقديم الدعم بشكل فعال اثناء تنفيذ المشروع اضافة الى انه يقوم بعملية الرقابة ايضا.
- لا يتطلب من الاستشاري المتابعة بعد انتهاء المشروع.
- نعم يتطلب احيانا المتابعة من الاستشاري بعد انتهاء المشروع.
- نعم يتطلب احيانا المتابعة من الاستشاري بعد انتهاء المشروع ويقوم بالمتابعة احيانا بصعوبة، وأحيانا بشكل ودي، وأحيانا لا يقبل بالمتابعة المجانية.
- يجب ان يتم عمل عقد خاص مع البلدية للمتابعة بعد انتهاء المشروع وانتهاء فترة الضمان او الدعم المجاني.

وقد جاءت نتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية غزة بأنها موافقة بنسبة (100%) بأن مهارات الاستشاري تتلاءم مع متطلبات المشروع، كما جاءت الموافقة من قبل عينة الدراسة ايضا بنسبة (100%) بأن الاستشاري يقوم بتقديم الدعم الفني اللازم اثناء تنفيذ المشروع، ويكون دوره في بعض الاحيان الرقابة المالية فقط، وجاءت الموافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (75%) بأنه يتطلب متابعة الاستشاري بعد انتهاء المشروع، وجاء تجاوب الاستشاري حسب افادة عينة الدراسة بنسبة (0%) بعد انتهاء عقده، ويتطلب في هذه الحالة ان تقوم الهيئة المحلية بإجراء عقد خاص بها مع الاستشاري او مزود البرنامج.

كما وجاءت نتائج عينة الدراسة في بلدية خانينونس بأنها موافقة بنسبة (83.3%) بأن مهارات الاستشاري تتلاءم مع متطلبات المشروع، وبنسبة (16.6%) بوجود ضعف في بعض الاحيان؛ نظرا لعدم وجود العمق المعرفي للاستشاري في اليات عمل البلديات، كما واجمع العاملون في بلدية خانينونس بنسبة (100%) بان الاستشاري يقوم بتقديم الدعم الفني اللازم اثناء تنفيذ المشروع، وجاءت موافقة عينة الدراسة بنسبة (66.6%) بأنه يتطلب متابعة الاستشاري بعد انتهاء المشروع، في حين جاءت نسبة عدم الموافقة من قبل عينة الدراسة على انه يتطلب متابعة من الاستشاري بعد انتهاء المشروع بنسبة (33.3%)، وجاء تجاوب الاستشاري بنسبة (75%)

بعد انتهاء عقده وبشكل ودى وبصعوبة، ويتطلب في هذه الحالة ان تقوم الهيئة المحلية بإجراء عقد خاص فيها مع الاستشاري او مزود البرنامج.

وقد جاءت نتائج بلدية جباليا من قبل عينة الدراسة بأنها موافقة بنسبة (100%) بأن مهارات الاستشاري تتلاءم مع متطلبات المشروع، كما جاءت الموافقة ايضا بنسبة (100%) على ان الاستشاري يقوم بتقديم الدعم الفني اللازم اثناء تنفيذ المشروع، ، وجاءت الموافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) بأنه يتطلب متابعة الاستشاري بعد انتهاء المشروع، وقد جاء تجاوب الاستشاري بنسبة (50%) بأنه يتابع في بعض الاحتياجات، وبنسبة (50%) الاخرى بانه لا يتابع لانتهاء عقده وعدم قدرته على الدعم بشكل جيد، ويرفض دخول البلدية على البرنامج للصيانة بنفسها، وضرورة عمل عقد خاص مع البلدية، مما استدعى بلدية جباليا الى ايقاف البرنامج المزود من الصندوق، والعمل على برنامج خاص بها تم اعداده من خلال دائرة الحاسوب، دون الحاجة لإجراء عقود صيانة خارجية.

و جاءت نتائج بلدية رفح من قبل عينة الدراسة بأنها موافقة بنسبة (100%) بأن مهارات الاستشاري تتلاءم مع متطلبات المشروع، كما جاءت الموافقة ايضا من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) بان الاستشاري يقوم بتقديم الدعم الفني اللازم اثناء تنفيذ المشروع، وجاءت الموافقة بنسبة (75%) من قبل عينة الدراسة بأنه يتطلب متابعة الاستشاري بعد انتهاء المشروع، حيث تجاوب الاستشاري بعد انتهاء عقده وبنسبة (100%) إما من خلال بعض العلاقات الشخصية، أو من خلال عقد صيانة خارجي على نفقة البلدية، كما وجاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة وبنسبة (25%) بانه لا تحتاج الهيئة المحلية للاستشاري بعد انتهاء المشروع، وفي حال الاحتياج لحالات مثل البرامج المحوسبة يتم عمل عقد صيانة خارجي مع الاستشاري او المزود.

فيما جاءت نتائج بلدية دير البلح من قبل عينة الدراسة بأنها موافقة بنسبة (100%) بأن مهارات الاستشاري تتلاءم مع متطلبات المشروع، كما جاءت الموافقة ايضا بنسبة (100%) من قبل العينة بان الاستشاري يقوم بتقديم الدعم الفني اللازم اثناء تنفيذ المشروع، وجاءت الموافقة ايضا بنسبة (60%) بأنه يتطلب متابعة الاستشاري بعد انتهاء المشروع، وأن المتابعة والاستجابة من الاستشاري بعد انتهاء عقده جاءت بنسبة (100%)، حيث يقوم بالمتابعة بشكل ودي او من

خلال اجراء عقد صيانة خاص بالبلدية، كما وجاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة وبنسبة (40%) بانه لا تحتاج الهيئة المحلية للاستشاري بعد انتهاء المشروع.

٥. هل يقوم الصندوق بالإشراف ومتابعة سير عمل المشروع بشكل مستمر؟ وهل عدد موظفي الصندوق كافي للمتابعة مع جميع الهيئات المحلية؟

نظرا لأن الصندوق هو الجهة الداعمة لرزم بناء القدرات، ويتم تقييم التزام الهيئات المحلية تنفيذ هذه الرزم على أكمل وجه؛ لتحقيق الاستفادة الكاملة للهيئات المحلية، فقد تم طرح السؤال السابق، وجاءت الاجابات كما يلي:

- نعم يتابع الصندوق سير العمل بشكل مستمر.
- تتم المتابعة من خلال زيارات ميدانية يقوم بها الصندوق على ارض الواقع.
- تتم المتابعة من خلال حضور مندوب الصندوق وطلب تقارير من البرامج المحوسبة.
- يقوم الصندوق بالمتابعة من خلال الدخول على حساب أي بلدية على البرنامج ومتابعة تنفيذها للخطط والبرامج.
- يقوم بعمل زيارات للرقابة على الاستشاري ايضا.
- لا تتم المتابعة بشكل فعلي حيث يتم طلب تقارير من البرنامج، وفي حال انجازها يعتبر أن الامور تسير بالشكل الصحيح دون التدقيق على الجودة.
- يقوم الصندوق بالمتابعة بشكل جيد اثناء التنفيذ، ولكن تقل دقة المتابعة بعد التنفيذ (لا يتم التدقيق على الجودة ولكن على الاستمرارية فقط).
- المتابعة في مشاريع البنية التحتية تكون بشكل كبير، ويمكن التدخل في التفاصيل بهدف التحسين.
- لا يتم حضور اللقاءات المجتمعية احيانا من قبل مندوب الصندوق.
- المتابعة تكون عن بعد والقليل منها زيارات ميدانية.
- يوجد متابعة لكن قليلة.

وقد جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية غزة بدرجة موافقة عالية وبنسبة (100%) بأن الصندوق يقوم بالمتابعة بشكل جيد، ومن خلال زيارات ميدانية ايضا لمتابعة عملية التنفيذ ومتابعة اداء الاستشاري ايضا، كما وجاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بنسبة موافقة (50%) بأن عدد الموظفين كافي، ويلبي كافة مطالب الهيئات المحلية، وانه في حالة وجود منح كبيرة يتم التوظيف على بند العقود لسد الحاجة، فيما جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بأن عدد الموظفين غير كافي بنسبة (25%) مع عدم وجود قصور من جانب الصندوق، أو حدوث تأخير بسيط في حال كانت المشاريع كثيرة، كما وجاءت الاجابة من قبل عينة الدراسة بلا أعلم بنسبة (25%).

كما وجاءت النتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية خانينوس بالموافقة على أن الصندوق يقوم بالمتابعة بشكل مستمر وبنسبة (83.3%)، حيث افاد العاملون أنه تتم الرقابة من خلال اتصال، او طلب تقارير من البرامج المحوسبة، او زيارات ميدانية تهدف ايضا لمتابعة اعمال الاستشاري، حيث من الممكن اثناء الرقابة ان يقوم الصندوق باستبدال الاستشاري لقصور معين في الاداء، وجاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة بأن الصندوق لا يقوم بالمتابعة الجيدة والفعلية بنسبة (16.6%) حيث يقوم الصندوق بطلب تقارير من البرنامج المحوسب، ويعتبر انجاز هذا التقرير بمثابة نجاح للعملية، ولا يتم التركيز على الجودة والاستمرارية، فيما جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بعدم الموافقة على أن عدد الموظفين في الصندوق كافي لمتابعة الهيئات المحلية بنسبة (66.6%)، حيث برر البعض ذلك باعتماد الصندوق بشكل دوري في التنفيذ على المكاتب الاستشارية، وازدادت بوجود ضغوط كبيرة على العاملين في الصندوق لكن بدون تقصير تجاه البلديات، وان الصندوق قام باستحداث اليات اتصال حديثة لمحاولة تجاوز أي ازمات في التواصل مثل انشاء مجموعة على برنامج الـ WhatsApp، وتصميم برنامج على google drive فيما تحدث موظف اخر بأنه لا يوجد اتصال مباشر مع الصندوق رغم الاهمية الكبيرة له، وجاءت الاجابة بلا أعلم بنسبة (33.3%).

وأما في بلدية جباليا فقد جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة وبنسبة (100%) بأنه يوجد متابعة من الصندوق عن طريق زيارات ميدانية، واجتماعات، وطلب تقارير من البرامج

المحوسبة، فيما جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بالموافقة على أن عدد الموظفين في الصندوق كافي لمتابعة الهيئات المحلية بنسبة (50%)، وأنه لا يوجد قصور من فريق عمل الصندوق، إضافة الى ان العمل لا يكون بشكل يومي، كما أن الصندوق يعتمد على الاستشاريين في عمليات تنفيذ الرزم والبرامج، وجاءت الاجابة من قبل عينة الدراسة بأن عدد العاملين غير كافي بنسبة (25%) لكن لا يوجد أي تقصير في العمل والمتابعة، فيما جاءت النتيجة لا أعلم من قبل عينة الدراسة بنسبة (25%).

وايضا في بلدية رفح جاءت الموافقة بالإجماع من قبل عينة الدراسة بأن الصندوق يقوم بالمتابعة بنسبة (100%) من خلال زيارات ميدانية، وتقارير لتقييم الاستشاري، مع وجود بعض الملاحظات على متابعة الصندوق مثل أن المتابعة قليلة، وان المتابعة لا تعتمد على الجودة ولكن تعتمد على الاستمرارية فقط، ويلاحظ أن التدخل والمتابعة في مشاريع البنية التحتية أكبر من التدخل في مشاريع بناء القدرات، علما بأن تدخلات الصندوق في مشاريع البنية التحتية ساهمت بشكل كبير في تحسين تنفيذ المشاريع، إضافة الى ان المتابعة في بداية البرنامج تكون افضل واقوى من المتابعة في نهاية البرنامج وبعد الانتهاء من التنفيذ، فيما جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بعدم بالموافقة على أن عدد الموظفين في الصندوق كافي لمتابعة الهيئات المحلية بنسبة (80%)، وتحدثت الغالبية بأنه رغم كون العدد غير كافي الا انه لا يوجد تقصير من الصندوق في تأدية مهامه ومتابعة البلديات، فيما تحدثت اخر بان الاستجابة ليست سريعة لضعف الكادر وكثرة المهام، وجاءت الموافقة من قبل عينة الدراسة بأن عدد الموظفين كافي لمتابعة اعمال الهيئات بنسبة (20%) فقط، ولكن يوجد ضغوط كبيرة عليهم في العمل، ولكنها لا تؤثر على الاداء.

كما جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية دير البلح بوجود موافقة بأن الصندوق يقوم بعملية المتابعة بشكل مستمر بنسبة (100%) ايضا، وذلك من خلال زيارات ميدانية، ومن خلال الدخول على حساب أي بلدية من خلال البرنامج المحوسب ومراقبة تخطيطها وتنفيذها للعمليات، فيما جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بالموافقة على أن عدد الموظفين في

الصندوق كافي لمتابعة الهيئات المحلية بنسبة (80%)، مع وجود بعض الضغوط عليهم، فيما جاءت الاجابة بلا اعلم بنسبة (20%).

٦. هل يقوم الصندوق بتقييم نهائي للمشروع بعد انتهائه؟

من أهم المراحل لأي مشروع هي مرحلة التقييم؛ لأنه يظهر من خلالها نجاح المشروع من فشله، وهل يوجد ملاحظات بحاجة الى تحسين ام لا، وقد جاءت الاجابات على السؤال السابق والخاص بوجود عملية تقييم نهائي للمشروع ورزمة بناء القدرات من عدمه من قبل الصندوق كالتالي:

- نعم يوجد تقييم نهائي للمشروع.
- يتم اطلاع الهيئة المحلية على النتائج ويتم الاخذ بالتوصيات.
- يتم التقييم من خلال التقارير الصادرة عن البرامج.
- تظهر نتائج تقييم المشروع من خلال التقييم النهائي للهيئة المحلية.
- يتم تقييم الاستشاري من قبل الهيئة المحلية.
- البلدية ايضا تقوم بعمل تقييم للمشروع والاستشاري وارساله للصندوق.
- يتم التقييم من خلال استبيان من الصندوق.
- يتم التقييم بعد انتهاء المشروع من خلال ورش عمل.
- لا يتم تقييم طاقم الاستشاري من قبل البلدية.
- بناء على التقييم يتم تعديل المرحلة المقبلة.
- لا يتم اطلاع الهيئات المحلية على النتائج.
- يتم عرض النتائج ولكن بشكل متأخر.
- لا يتم عرض التقرير على البلدية ولكن ممكن ارسال الملاحظات.
- لا يتم التقييم.

وجاءت النتائج في بلدية غزة بوجود موافقة بنسبة (100%) على ان الصندوق يقوم بعمل تقييم نهائي للمشروع، كما أن الهيئة المحلية تقوم بعمل تقييم للمشروع والمقاول وارساله للصندوق، كما

جاءت نتيجة عرض نتائج التقييم على البلدية للاستفادة من الملاحظات بنسبة (50%) موافقة و (50%) عدم موافقة.

وأما بالنسبة لبلدية خانيونس فقد جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة موافقة على ان الصندوق يقوم بعملية تقييم نهائي للمشروع ايضا بنسبة (100%)، فيما جاءت نتيجة عرض نتائج التقييم على الهيئات المحلية بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (66.6%)، وقد جاءت الآراء مختلفة حيث أكد البعض أنه بعد اخذ النتائج يتم من خلالها عمل التعديلات القادمة للمرحلة المقبلة، فيما جاء آخر بانها تعرض ولكن بشكل متأخر، وجاءت نتيجة عدم عرض نتائج التقييم على الهيئة المحلية من قبل عينة الدراسة بنسبة (16.16%)، كما وجاءت نتيجة لا اعرف من قبل عينة الدراسة بنسبة (16.6%) ايضا، وانه حتى لو يتم عرضها فإنها تعرض على الادارة العليا ولا تصل للأقسام.

وقد جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية جباليا بوجود موافقة بنسبة (80%) على ان الصندوق يقوم بعمل تقييم نهائي للمشروع، حيث يتم بناء على نتائج التقييم اقرار المشروع القادم الذي ستستفيد منه الهيئة المحلية، وايضا انه يجري تقييم للاستشاري من قبل البلدية من خلال استبيان او من خلال استشاري آخر، فيما جاءت نتيجة عدم قيام الصندوق بتقييم المشروع من قبل عينة الدراسة بنسبة (20%)، حيث انه لم يتم اكمال توريد مستلزمات تنفيذ احدى الرزم المتفق على تنفيذها، ولا يوجد رد واضح من الصندوق للبلدية حول الموضوع لأن الموضوع خارج عن ارادة الصندوق، كما انه تم تقييم المشروع ذاتيا من قبل البلدية، وتم مخاطبة الصندوق بأن البرنامج المحوسب لا يلائم المتطلبات، لذلك تم ايقافه واستبداله ببرنامج آخر من تصميم وحدة الحاسوب في البلدية، وقد جاءت النتائج بأنه يتم عرض نتائج التقييم على الهيئات المحلية من قبل عينة الدراسة بدرجة موافقة بنسبة (75%)، في حين جاءت نسبة عدم الموافقة من قبل عينة الدراسة بأنه يتم عرض التقييم على الهيئة المحلية بنسبة (25%).

كما وجاءت النتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية رفح بوجود موافقة بنسبة (60%) على ان الصندوق يقوم بعمل تقييم نهائي للمشروع، سواء من خلال استبانات يرسلها الصندوق للهيئات المحلية، أو من خلال عقد ورش عمل، فيما جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بعدم الموافقة

على أن الصندوق يقوم بعمل تقييم للمشروع بنسبة (40%)، وأن الصندوق لا يقوم بتقييم المشروع بشكل كامل ومنفصل، حيث يتم اخذ رأي الاستشاري بأنه نفذ كل ما هو مطلوب بشكل سليم ام لا، ولا يتم المتابعة بشكل مركز لتحديد الفجوات لإصلاحها مستقبلا، كما انه لا يوجد رقابة على جودة المخرج النهائي، فيما جاءت نتائج اطلاع الصندوق الهيئات المحلية من قبل عينة الدراسة على مخرجات عملية التقييم بنسبة (100%).

وقد جاءت النتائج من قبل عينة الدراسة في بلدية دير البلج بوجود موافقة بالإجماع وبنسبة (100%)، على ان الصندوق يقوم بعمل تقييم نهائي للمشروع، وذكر البعض ان عملية التقييم تتم من خلال التقارير الصادرة عن البرامج المحوسبة، فيما ذكر اخر انه لا يتم تقييم الاستشاري من قبل البلدية، وعارضه اخر بأنه يتم تقييم الاستشاري من البلدية، كما وجاءت النتائج من قبل عينة الدراسة بأنه يتم عرض نتائج التقييم على الهيئات المحلية من قبل الصندوق بدرجة موافقة بنسبة (80%)، في حين جاءت نسبة عدم الموافقة من قبل عينة الدراسة بأنه يتم عرض التقييم على الهيئة المحلية بنسبة (20%).

٧. هل ساهم دعم الصندوق لرزم بناء القدرات في تحسين قدرات الهيئات المحلية في

المجالات المختلفة؟

جاءت النتائج الخاصة بهذا السؤال بوجود موافقة وبالإجماع من قبل عينة الدراسة وبنسبة (100%) بوجود دور لدعم الصندوق في تحسين قدرات الهيئات المحلية، حيث تحققت الاستفادة وتحسنت قدرات الهيئات المحلية في تخصصات ومجالات عدة ونذكر منها:

• تنفيذ رزمة الاصول الثابتة:

١. تسجيل وحصر الاصول الثابتة للهيئات المحلية.
٢. معرفة كل هيئة محلية ما تملك من معدات واصول.
٣. تحديث الاصول باستمرار.

• رزمة البرامج المالية:

١. ضبط العمل الوظيفي والرقابة على العاملين، من خلال معرفة خط سير المعاملة.

٢. السرعة والدقة والشفافية والرقابة في انجاز المعاملات.

٣. تم ترصيد ديون البلدية كاملة.

٤. القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات والمعاملات.

٥. سرعة اخراج تقارير العمل المالية.

• رزمة مركز خدمة المواطن:

١. تسهيل وتنظيم المعاملات.

٢. أسرع في تنفيذ المعاملات

٣. توفير وقت وجهد المواطنين في الحصول على الخدمات.

٤. تحسين جودة تقديم الخدمة.

٥. راحة للمواطنين من خلال اماكن تقديم الخدمة المناسبة.

٦. معرفة متطلبات تقديم الطلبات بشكل الكتروني لمعرفة ما يلزم لتقديم الطلب.

• رزمة التخطيط الاستراتيجي:

١. تحديد احتياجات البلدية ووضع رؤية لعملية تنفيذ المشاريع الذي يؤثر بدوره على رضى

المواطن واعادة الثقة للبلدية.

٢. معرفة البرامج والمشاريع التي لها اولويات من خلال الخطة الاستراتيجية.

٣. مشاركة المجتمع المحلي بصنع القرار.

٤. وضوح الرؤية للدوائر لمعرفة المشاريع المستقبلية.

٥. زرع فكرة استيعاب هذه الرزم عند الادارة، واصبحت عبارة عن نهج حياة في خطط

البلدية.

٦. أصبح يوجد قائمة بالمشاريع جاهزة لتسويقها لأي مانحين.

• رزمة الصيانة والتشغيل:

١. القدرة على تحديد الاولويات لبرامج الصيانة والطرق بشكل دوري.

٢. التدريب على البرامج المحوسبة الفنية للمهندسين.

٣. وجود المخططات التنفيذية قبل وبعد تساعد بشكل كبير ساعدت الطواقم الفنية على

سرعة انجاز الوثائق.

٤. تحديد المخططات للمدينة.

٨. هل تأثرت مهارات العاملين في الهيئات المحلية بعد تنفيذ رزم بناء القدرات؟

جاءت النتائج الخاصة بهذا السؤال بوجود موافقة وبالإجماع من قبل عينة الدراسة وبنسبة (100%) بوجود تأثير لتنفيذ رزم بناء القدرات على مهارات العاملين، بسبب التدريبات التي يتم تنفيذها قبل بدء الرزم، إضافة الى ما تكسبه الممارسة العملية للأنشطة المختلفة من مهارات عديدة نذكرها فيما يلي:

- أصبح الموظف ملم بكافة المهام الوظيفية نتيجة البرامج المحوسبة والية انجاز المهام.
- زيادة كفاءة وسرعة العاملين ودقة.
- القدرة على التعامل مع مختلف اشكال البرامج المحوسبة.
- القدرة على التعامل مع الجمهور بصورة أفضل.
- القدرة على حصر الاولويات في العمل.
- القدرة على عمل التقارير واعدادها بشكل أسرع.
- القدرة على المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية.
- القدرة على كتابة المشاريع.
- التعرف على علوم جديدة (المالية مثلا تعرف العاملون على اساس الاستحقاق، وضع الموازنات).
- القدرة على تحديد متطلبات واولويات العمل بشكل أفضل وأسرع.
- القدرة على عمل البرامج المحوسبة والاستغناء عن المصادر الخارجية.

4.4 تحليل نتائج السؤال البحثي الثالث:

ما واقع دور صندوق وتطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية؟

١. هل يوجد تطور للأنظمة الادارية والمالية في الهيئات المحلية بسبب تنفيذ رزم بناء

القدرات؟ وهل للصندوق دور في ذلك؟

جاءت الاجابة على هذا السؤال حول تأثير تنفيذ رزم بناء القدرات في تطور الانظمة الادارية والمالية في الهيئات المحلية ووجود دور للصندوق في هذا التطور بموافقة عينة الدراسة بنسبة (95.8%)، بينما جاءت الاجابة بعدم الموافقة على تطور الانظمة الادارية والمالية من قبل عينة الدراسة بنسبة (4.2%).

وجاء في بلدية غزة أنه يوجد تطور في الأنظمة والبرامج، وزيادة سرعة اليات العمل، وان العمل بالأنظمة المالية الجديدة من الممكن ان يساعد مستقبلا في تقليص عدد الفريق، اضافة الى ان العمل أصبح وفق انظمة محوسبة وتكنولوجيا حديثة.

وفي بلدية خانينوس بوجود تطور مالي واداري، حيث ان كل المشاريع التي يتم تنفيذها من داخل الخطة الاستراتيجية ولا يوجد اهواء شخصية في اختيارها، اضافة الى ادخال العمل بالأنظمة المحوسبة، ولكن ذكر البعض بأن التطور بطيء لخصوصية وضع قطاع غزة، في حين أكد البعض الاخر بأن التطور ليس ذو فائدة ملحوظة؛ لأن الهيئات المحلية تستخدمه لرفع معدلات التقييم فقط وليس بالجودة المطلوبة.

وأما في بلدية جباليا فيظهر التطور في الانظمة الادارية والمالية من خلال البرامج المحوسبة والالكترونية مثل برنامج قلم الجمهور الذي ساهم بزيادة سرعة تنفيذ المعاملات، وبرنامج الصيانة والتشغيل، الذي ساهم ايضا في سرعة تحديد اولويات الصيانة وحافظ على الوقت والجهد، اضافة الى الرزم المالية، في حين أكد أحد الاقسام بعدم وجود هذا التطور نظرا لأن النتائج فشلت وام تنجح في بعض البلديات بتحقيق نتائج عملية.

وفي بلدية رفح أكد العاملون بوجود هذا التطور في الانظمة الادارية والبرامج المحوسبة الامر الذي ادى الى مشاركة المعلومات بين الموظفين، اضافة الى استخدام المناهج الحديثة مثل منهج المشاركة في عملية التخطيط، اضافة الى وجود مركز خدمة المواطن وبرنامج الصيانة والتشغيل، واعادة هيكلة الدوائر.

وفي بلدية دير البلح أكد العاملون وجود التطور في الانظمة المالية والادارية من خلال التطور في استخدام البرامج المحوسبة الادارية والمالية.

٢. هل يعمل الصندوق على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية؟ وهل تعتقد بقدرة

الهيئات المحلية على الاقتراض في الامد القريب؟

جاءت الاجابة على هذا السؤال من قبل البلديات على النحو التالي:

فقد جاءت الاجابة في بلدية غزة بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) على انا الصندوق يقوم بتطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية، من خلال وجود نظام مالي، وتأهيل الهيئات المحلية للعمل بأساس الاستحقاق، تصبح الهيئات المحلية قادرة على اصدار تقارير مالية تساهم في ترشيد اتخاذ القرارات وتحديد تكلفة الخدمات، وبالتالي تكون البلدية مؤهلة للوصول للجدارة الائتمانية التي تساعد على الاقتراض، ومن خلال مساعدة البلدية على تنفيذ مشاريع وتأهيلها لتحصيل اموال اكبر، فيما جاءت باقي الاجابات من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) بعد وجود موافقة على ان الصندوق يعمل على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية، وجاءت الاجابات من قبل عينة الدراسة بنسبة (75%) أنه لا يمكن للهيئات المحلية الاقتراض في الوقت القريب القادم، وذلك لضعف مصادر الايرادات، وعدم القدرة على السداد، وجاءت الموافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (25%) بأن بمقدرة البلدية الاقتراض، وأن الفكرة واردة ويتم دراستها في البلدية المرحلة القادمة.

فيما جاءت الاجابات في بلدية خانينوس بعدم الموافقة من قبل عينة الدراسة على أن الصندوق يعمل على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية بنسبة (50%) لأن الائتمان يعتمد على اصول البلدية، والاصول ضعيفة لا تكفي، ولكن تم طرح الموضوع من قبل البلدية، فيما جاءت باقي الاجابات من قبل عينة الدراسة وبنسبة (50%) بلا أعرف، وقد جاءت الاجابة على قدرة الهيئات المحلية على الاقتراض في الوقت القريب بعدم الموافق من قبل عينة الدراسة وبنسبة (83.3%)، لصعوبة السداد ولأن ايرادات الهيئات المحلية ضعيفة، في حين جاءت الموافقة من

قبل عينة الدراسة على قدرة الهيئة المحلية في خانيونس على الاقتراض بنسبة (16.6%) وذلك لوجود جباية بشكل جيد والقدرة على سداد الالتزامات.

واما في بلدية جباليا فقد جاءت الموافقة من قبل عينة الدراسة على أن الصندوق يعمل على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية بنسبة (50%)، ممن خلال الاجراءات الائتمانية وتزويد تسجيل الاصول، كما جاءت الاجابة من قبل عينة الدراسة بعدم الموافقة ايضا بنسبة (25%)، فيما جاءت الاجابة بلا اعلم بنسبة (25%)، وقد جاءت الاجابة على قدرة الهيئات المحلية على الاقتراض في الوقت القريب من قبل عينة الدراسة بعدم الموافق وبنسبة (100%)، وذلك لعدم وجود ايرادات مستمرة لعملية السداد، وعدم وجود موازنة تطويرية للهيئات المحلية، اضافة لعد حصول الهيئات المحلية على مستحقاتها من وزارة المالية.

واما في بلدية رفح فقد جاءت النتائج بعدم الموافقة من قبل عينة الدراسة على أن الصندوق يعمل على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية بنسبة (100%)، وقد جاءت الاجابة على قدرة الهيئات المحلية على الاقتراض في الوقت القريب من قبل عينة الدراسة بعدم الموافق وبنسبة (80%)، وذلك لعدم وجود ايرادات مستمرة لعملية السداد، وجاءت الاجابة بالموافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (20%) ولكن مشروطة بوجود مشاريع استثمارية لتتمكن البلديات من السداد.

واما في بلدية دير البلح فقد جاءت النتائج بعدم الموافقة من قبل عينة الدراسة على أن الصندوق يعمل على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية بنسبة (60%)، وجاءت النتائج بلا أعرف من قبل عينة الدراسة بنسبة (40%)، وقد جاءت الاجابة من قبل عينة الدراسة على قدرة الهيئات المحلية على الاقتراض في الوقت القريب بعدم الموافقة وبنسبة (100%)، وذلك لعدم وجود موارد وعدم القدرة على السداد.

٣. هل يراعي الصندوق تطوير قدرات الهيئات المحلية بما يتوافق مع الاسس الحديثة؟

للإدارة

جاءت الاجابات على السؤال السابق من البلديات حول مراعاة الصندوق لتطوير قدرات الهيئات المحلية وفق الاسس الحديثة للإدارة عل النحو التالي:

- نعم يراعي الاسس الحديثة.
- نعم من خلال البرامج المطورة والانظمة التكنولوجية.
- يعتمد عل معايير حديثة في بناء النظم.
- يراعي الاسس الحديثة للإدارة.
- المشاركة المجتمعية الفاعلة.
- التطوير الدائم والمستمر.
- يواكب التعديلات الدولية في الاجراءات مثل تعديلات البنك الدولي.
- ربط المنح بالأداء بالتقييم.
- ليس دائما.
- لا يوجد تكافؤ في التعامل مع جميع البلديات.

وقد جاءت الاجابة في بلدية غزة بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (75%) على ان الصندوق يراعي تطوير القدرات بما يتوافق مع الاسس الحديثة للإدارة، مثل مواكبة التعديلات الدولية في الاجراءات، ووضع الخطط الاستراتيجية، واستخدام الانظمة التكنولوجية الحديثة، فيما جاءت الاجابة من قبل عينة الدراسة بأن الصندوق لا يراعي الاسس الحديثة في عملية التطوير بنسبة (25%).

وجاءت الاجابة في بلدية خانينوس بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) على ان الصندوق يراعي تطوير القدرات بما يتوافق مع الاسس الحديثة للإدارة، من خلال البرامج الالكترونية ومواكبة التغيرات والتحديات والتطورات، اضافة الى ربط المنح بمتغيرات التقييم والاداء.

وايضا في بلدية جباليا جاءت النتائج بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) على ان الصندوق يراعي تطوير القدرات بما يتوافق مع الاسس الحديثة للإدارة، وذلك من خلال البرامج المطورة واجراءات تسريع العمل، وبناء الانظمة على أحدث النظم.

كما وجاءت الاجابة في بلدية رفح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) على ان الصندوق يراعي تطوير القدرات بما يتوافق مع الاسس الحديثة للإدارة، من خلال التطوير الدائم والمستمر والمحدث، اضافة الى اتباع سياسة المشاركة المجتمعية الفاعلة، ونظام متابعة الشكاوى، والدور الرقابي الذي يتم من خلال البرامج المحوسبة.

وجاءت الاجابة ايضا في بلدية دير البلح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (80%) على ان الصندوق يراعي تطوير القدرات بما يتوافق مع الاسس الحديثة للإدارة، من خلال التكنولوجيا والمشاركة المجتمعية، وقد جاءت النتيجة من قبل عينة الدراسة ب ليس دائما بنسبة (20%) بسبب عدم وجود تكافؤ في التعامل مع جميع البلديات.

٤. هل يقوم الصندوق بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي؟

جاءت الاجابة على السؤال السابق من قبل البلديات حسب الاتي:

- نعم يتم عمل دراسات.
- دراسات تتعلق بالإدارة الرشيدة والمساءلة المجتمعية.
- يركز على دراسات التخطيط والصيانة والتشغيل.
- نعم يقوم بعمل دراسات بالشراكة مع الوزارة.
- نعم يعمل دراسات لكن غير كافية.
- دور الصندوق تطوير الحكم المحلي مثلا دراسات في قطاع المياه.
- لا يوجد دراسات تصدر عن الصندوق.
- الموجود من قبل الصندوق فقط في مجال المشاريع.
- الوزارة هي التي تقوم بهذه الدراسات ويمكن يكون الصندوق شريك.
- نعم في الضفة ولكن في غزة لا يوجد تعاون بسبب الظروف السياسية.
- لا يوجد شيء مباشر على صعيد البلديات
- لا اعرف.

وجاءت الاجابة في بلدية غزة بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) على ان الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي، وأن وزارة الحكم المحلي هي التي تقوم بإعداد الدراسات، وجاءت اجابة عينة الدراسة بنعم بنسبة (25%)، وجاءت بـ لا أعرف بنسبة (25%).

بينما جاءت الاجابة في بلدية خانينوس بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) على ان الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي، من خلال دراسات تتعلق بالإدارة الرشيدة والمساءلة المجتمعية، كما ويركز على دراسات التخطيط والصيانة والتشغيل، وجاءت الاجابات بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بأن الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي بنسبة (50%) ايضا، وان الدراسات الصادرة عن الصندوق فقط في مجال المشاريع.

وقد جاءت الاجابة في بلدية جباليا بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) على ان الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي، وجاءت الاجابات بـ لا أعرف من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) ايضا.

كما جاءت الاجابة في بلدية رفح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (60%) على ان الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي، وان الدراسات في الضفة وليس في غزة حيث لا يوجد تعاون بسبب الظروف السياسية، اضافة الى ان الصندوق يقوم بعمل دراسات بالشراكة مع الوزارة ولكنها غير كافية، وجاءت الاجابات بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بأن الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي بنسبة (40%)، حيث انه لا يوجد دراسات مباشرة على صعيد البلديات.

وجاءت الاجابة في بلدية دير البلح من قبل عينة الدراسة بوجود موافقة بنسبة (80%) على ان الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي، بينما جاءت الاجابة بـ لا اعرف بنسبة (20%).

٥. هل يشجع الصندوق الهيئات المحلية على عملية الاستثمار بهدف توسيع مجال الموارد المالية؟

جاءت الاجابات في هذا السؤال حول تشجيع الصندوق للهيئات المحلية على عملية الاستثمار بهدف توسيع مجال الموارد المالية كالآتي:

- نعم يشجع الصندوق على الاستثمار لكن بدون دعم مادي.
- نعم لكن بشروط صعبة مثل عمل دراسة جدوى كاملة.
- من خلال دعم مشاريع استثمارية مثل الاسواق.
- من خلال الخطة يجب وجود مشاريع استثمارية.
- يوجد ميزانية للاستثمار والتطوير.
- من خلال مشاريع ابتكارية تم طلبها لكن الاوضاع لم تسمح.
- السماح للبلدية باختيار بعض المشاريع لها عائد مادي مثل مبنى الخضرة في الشجاعة.
- جزء اساسي من عمله هو الخطة الاستثمارية للاستفادة من الامكانيات المتوفرة.
- من خلال مشاريع تحصيل ايرادات بشكل غير مباشر.
- لا لعدم وجود وحدة تنمية الاقتصاد المحلي.
- لا اعرف.
- من اهداف الصندوق الاستثمار للوصول للإقراض.
- لا يعطي منح مباشرة في قطاع الاستثمار.
- مثل المراكز التجارية بالشراكة مع الصندوق.

وجاءت النتائج في بلدية غزة بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) بوجود دور للصندوق في تشجيع الهيئات المحلية في عملية الاستثمار، مثل مشروع الترقيم الذي قامت به بلدية غزة بالشراكة مع الصندوق، والذي ساهم بتحديد اماكن الخدمات التي من الممكن أن يتم تحصيل الايرادات منها، والذي اثر في زيادة نسب التحصيل، كما سمح للهيئات المحلية باختيار بعض المشاريع لها عائد مادي مثل مبنى الخضرة في الشجاعة، وان جزء اساسي من عمله هو

الخطة الاستثمارية للاستفادة من الامكانيات المتوفرة، كما انه يشجع على عملية الاستثمار من خلال مشاريع تحصيل ايرادات بشكل غير مباشر.

وجاءت النتائج في بلدية خانيونس بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) ايضا بوجود دور للصندوق في تشجيع الهيئات المحلية في عملية الاستثمار، وذلك من خلال دعم المشاريع الاستثمارية مثل الاسواق والمنتزهات، وايضا يجب وجود مشاريع استثمارية داخل الخطة الاستراتيجية، وايضا من خلال مشاريع ابتكارية.

كما جاءت النتائج في بلدية جباليا بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (75%) بوجود دور للصندوق في تشجيع الهيئات المحلية في عملية الاستثمار، حيث ان من اهداف الصندوق التشجيع على الاستثمار للوصول للإقراض، كم انه لا يعطي منح مباشرة في قطاع الاستثمار ولكن يقوم بعمل مسابقات وفوز بالمبلغ البلدية صاحبة أفضل مشروع، إضافة الى وجود لجنة الاقتصاد المحلي في الخطة الاستراتيجية، فيما جاءت الاجابة لا أعلم بنسبة (25%).

وقد جاءت النتائج في بلدية رفح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (60%) بوجود دور للصندوق في تشجيع الهيئات المحلية في عملية الاستثمار، من خلال بناء مراكز تجارية للاستثمار، فيما جاءت الاجابة بعدم الموافقة على وجود دور للصندوق في تشجيع الهيئات المحلية في عملية الاستثمار بنسبة (40%)، لعدم تفعيل وحدات تنمية الاقتصاد المحلي.

وقد جاءت النتائج في بلدية دير البلح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (80%) بوجود دور للصندوق في تشجيع الهيئات المحلية في عملية الاستثمار، حيث جاء ان الصندوق يشجع عملية الاستثمار لكن بدون دعم مادي، أو بشروط صعبة مثل عمل دراسة جدوى كاملة، وقد جاءت الاجابة من قبل عينة الدراسة لا أعلم بنسبة (20%).

٦. هل يقوم الصندوق بعملية الرقابة على المنح المحولة للهيئات المحلية؟

وجاءت الاجابات من قبل الهيئات المحلية على السؤال حول قيام الصندوق بالرقابة على المنح المحولة للهيئات المحلية كالتالي:

- يوجد رقابة من الصندوق ورقابة من الاستشاري.
- لا يتم تحويل اموال نقدية للبلديات.
- نعم يوجد رقابة من موظفي الصندوق.
- الصندوق هو الذي يقوم بالدفع للمقاول.
- من خلال التقرير المالي والمستخلصات.
- يقوم بالمراقبة اثناء الانشاء والتوريد من قبل الصندوق والاستشاري.
- التأكد من المواصفات والكميات، وتقارير الادخال للمخازن.
- من خلال الزيارات الميدانية والاطلاع على المستخلصات وتقارير من البلدية.
- من خلال شركات تدقيق خارجية على المشاريع وهل البلديات تسير على اجراءات الصندوق.
- في بعض الاحيان يقوم المانح بالرقابة على الصندوق وعلى البلدية وعلى المورد وعلى الاستشاري.

وقد جاءت النتائج في بلدية غزة بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) بوجود رقابة من الصندوق على المنح المحولة للهيئات المحلية، حيث ان كافة الامور التنفيذية من جهة البلدية، ولكن عملية الصرف من الصندوق بعد استلام تقرير الاستلام النهائي من البلدية، كما يتم عمل تدقيق مباشر من الصندوق.

وقد جاءت النتائج في بلدية خانينوس بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) بوجود رقابة من الصندوق على المنح المحولة للهيئات المحلية، وتكون عملية المراقبة من خلال التأكد من المواصفات والكميات، وتقارير الادخال للمخازن، ومن خلال الزيارات الميدانية والاطلاع على المستخلصات وتقارير من البلدية، وأن الصندوق هو الذي يحول الاموال للموردين بعد صدور التقارير من البلديات.

كما وقد جاءت النتائج في بلدية جباليا بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) بوجود رقابة من الصندوق على المنح المحولة للهيئات المحلية، من خلال اوامر المستخلصات

والتقارير، من خلال الاستشاري وطلب التقارير التفصيلية، اضافة الى ان المبالغ تصرف للمورد مباشرة من الصندوق.

وقد جاءت النتائج في بلدية رفح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) بوجود رقابة من الصندوق على المنح المحولة للهيئات المحلية، من خلال وجود شركات تدقيق خارجية على المشاريع، وايضا يتم تحويل مستخلص المشروع من البلدية، ويقوم الصندوق بالصرف للمورد.

وجاءت النتائج في بلدية دير البلح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) بوجود رقابة من الصندوق على المنح المحولة للهيئات المحلية، من خلال الصندوق نفسه ومن خلال استشاري ايضا، حيث انه لا يتم تحويل اموال نقدية للهيئات المحلية، ولكنها تكون مشرفة على العمل فقط والصندوق هو الذي يقوم بدفع مستحقات الموردين.

٧. هل يساعد الصندوق الهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية

التي تواجهها؟

وجاءت الاجابة على هذا السؤال حول مساعدة الصندوق للهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية من خلال:

- نعم لكن من خلال مصاريف وبرامج تشغيلية فقط.
- نعم لكن بدون تقديم دعم للرواتب.
- من خلال عملية التخطيط.
- البرامج المحوسبة التي تساعد على تنظيم تقديم الخدمات.
- بدون المبالغ المدفوعة من الصندوق لا يمكن العمل.
- مثل تمويل مبنى خدمات الجمهور.
- يساعد في التغلب على الصعوبات في مجال التشغيل والبنية التحتية، اما في رواتب الموظفين مثلا لا يساعد.
- فقط من خلال المشاريع يقوم بالتمويل وحسب الخطط.

- يدعم المشاريع فقط.
- منح خارجية غير منح الصندوق يتم توزيعها على البلديات.
- لا اعرف.

وجاءت النتائج في بلدية غزة بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) حول مساعدة الصندوق للهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية، حيث ان الصندوق لا يساعد بالنسبة للقدرات الادارية، واما بالنسبة للقدرات المالية فيساهم فيها الصندوق كجزء من مخصصات المشاريع، وحسب الخطط فقط، وعند الطلب بشكل طارئ يكون الرد حسب قدرة الصندوق، ولكن الاحتياجات كبيرة وهو ما يعيق الصندوق، كما ويقوم بدعم المشاريع بشكل بسيط مثل مشاريع العمالة السريعة.

وجاءت النتائج في بلدية خانيونس بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (66.6%) حول مساعدة الصندوق للهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية، من خلال عملية التخطيط والبرامج المحوسبة التي تساعد على تنظيم تقديم الخدمات، اضافة الى انه بدون المبالغ المدفوعة من الصندوق لا يمكن للهيئات المحلية ان تعمل، كما انه يساعد في التغلب على الصعوبات في مجال التشغيل والبنية التحتية، اما في مجال رواتب الموظفين مثلا فلا تدخل للصندوق، وجاءت الاجابة بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة حول مساعدة الصندوق للهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية بنسبة (33.3%)، حيث ان الصندوق لا يقوم بصرف اكثر من المخصصات المقررة.

وجاءت النتائج في بلدية جباليا بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (75%) حول مساعدة الصندوق للهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية، حيث انه لا يساعد في موضوع الرواتب، وجاءت النتائج بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (25%) من العمالة الشهرية السريعة، وايضا من خلال منح خارجية غير منح الصندوق يتم توزيعها على البلديات.

وجاءت النتائج في بلدية رفح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (60%) حول مساعدة الصندوق للهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية، حيث تأتي مساعدات

الصندوق من خلال المشاريع، أو مشاريع الصيانة الطارئة أو الدورية، ويقوم الصندوق بالمساعدة بحد قليل من خلال اجراءات واستشارات ادارية، لكنه لا يغطي الرواتب لكن الدعم المالي يكون حسب السياسة المتبعة بالمنح، وجاءت الاجابة بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة حول مساعدة الصندوق للهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية بنسبة (40%)، حيث ان الصندوق لا يمول الرواتب في اوقات الازمات.

وجاءت النتائج في بلدية دير البلح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (80%) حول مساعدة الصندوق للهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية، حيث تأتي مساعدات الصندوق من خلال المشاريع فقط، لكنه لا يغطي الرواتب لكن الدعم المالي يكون حسب السياسة المتبعة بالمنح، وجاءت الاجابة بـ لا اعرف من قبل عينة الدراسة بنسبة (20%).

٨. ما هدف عملية بناء القدرات التي يقوم بها الصندوق بشكل اساسي؟

اتفق العاملون في بلدية غزة بأن الهدف الاساسي لعملية بناء القدرات هو:

- تنمية قدرات البلديات ومستقبلا الاستغناء عن التمويل والوصول للاكتفاء الذاتي.
- البلديات تصل الى مرحلة التنفيذ الذاتي للرزم وبالتالي ازالة الاعباء عن الصندوق.
- وجود المشاريع ضمن خطط يسهل ويساعد الممولين ويزيد من التزامهم بدفع المنح.
- بناء قدرات الموظفين.

اتفق العاملون في بلدية خان يونس بأن الهدف الاساسي لعملية بناء القدرات هو:

- تنمية قدرات البلديات وموظفيها والتخلص من الاجراءات الروتينية.
- تحسين ادارة المال لدى البلديات بشكل كامل مثل (مشاريع الصيانة والتشغيل-تنمية الموارد المالية للبلديات).
- الوصول بالبلدية لان تصبح مؤسسة مستقلة تعمل برؤية واضحة.
- تحسين خدمات البلديات وتطوير ادائها لخدمة المواطنين.
- تعظيم الايرادات ومواكبة التطور.

اتفق العاملون في بلدية جباليا بأن الهدف الاساسي لعملية بناء القدرات هو:

- تطوير القدرات الادارية والمالية للبلديات.
- بناء قدرات الموظفين.
- الوصول الى ان البلدية تعتمد على نفسها في التمويل.
- النهوض بالبلديات وتطوير ادائها.

اتفق العاملون في بلدية رفح بأن الهدف الاساسي لعملية بناء القدرات هو:

- زيادة قدرات الهيئات المحلية وقدرات العاملين.
- تحسين الواقع المؤسسي.
- تحسين جودة الخدمات للمواطنين وبأقل تكلفة.
- ان تمتلك البلدية فائض مالي وتتخلص من الديون.
- التقليل من الاعتماد على الصندوق في التمويل ومحاولة البحث عن تمويل ذاتي.

اتفق العاملون في بلدية دير البلح بأن الهدف الاساسي لعملية بناء القدرات هو:

- الارتقاء بعمل البلدية وزيادة كفاءة خدماتها.
- مواكبة التغيرات الحاصلة والاستمرار في تقديم الخدمة.
- زيادة دخل البلديات.
- زيادة الثقة مع السكان.

٩. من وجهة نظرك هل يمكن ان تعتمد الهيئات المحلية على نفسها في تنفيذ رزم جديدة

لبناء القدرات مستقبلا؟

وجاءت الاجابة من قبل الهيئات المحلية حول قدرتها على الاعتماد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات، وكانت النتائج كالتالي: (يوجد قدرة على التنفيذ لوجود كوادر- نعم في حال توفر موارد مالية وبشرية- نعم ممكن التنفيذ رزم بشكل ذاتي لكن ليس بنفس مستوى الصندوق-

لا بسبب الامور المالية- لا في ظل الظروف السياسية والاقتصادية الحالية- وجهة نظر الممولين في البلديات انها مسيسة في قطاع غزة، لذلك غالبا يتم رفض التعامل).

وقد جاءت النتائج في بلدية غزة بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) حول قدرة الهيئات المحلية على الاعتماد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات، حيث انه من الممكن تنفيذ رزم بشكل ذاتي لكن ليس بكفاءة الصندوق، كما جاءت النتائج بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) ايضا حول قدرة الهيئات المحلية على الاعتماد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات، وذلك بسبب الظروف المادية الصعبة للهيئات المحلية، وان اولويات الهيئات المحلية تكمن في المشاريع التطويرية والتشغيلية.

وقد جاءت النتائج في بلدية خانينوس بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (66.6%) حول قدرة الهيئات المحلية على الاعتماد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات، بسبب الظروف السياسية الحالية، والنقص في الطاقم الفني والاداري، كما وجاءت النتائج بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (33.3%) ولكن في حال توفر موارد مالية وبشرية.

وقد جاءت النتائج في بلدية جباليا بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) حول قدرة الهيئات المحلية على الاعتماد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات، حيث انه من الممكن الاعتماد على ممول خارجي، كما وانه تم اعداد الخطة الاستراتيجية بشكل ذاتي حسب الدليل، كما جاءت النتائج بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (50%) ايضا حول قدرة الهيئات المحلية على الاعتماد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات.

وقد جاءت النتائج في بلدية رفح بوجود موافق من قبل عينة الدراسة بنسبة (60%) حول قدرة الهيئات المحلية على الاعتماد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات، حيث انه تم تنفيذ برامج خاصة بالبلدية، اضافة الى وجود خبرات كافية داخل البلدية، حيث تم تنفيذ برنامج مركز خدمة المواطن بجهد ذاتي من قبل مركز الحاسوب في البلدية، كما وجاءت النتائج بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (40%)، نظرا لوجود ضعف في الكادر الذي يحتاج الى

تدريب وتوظيف، إضافة الى عدم وجود رواتب، ووجهة نظر الممولين الخارجيين بأن البلديات في قطاع غزة مسيسة.

وقد جاءت النتائج في بلدية دير البلح بوجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (60%) حول قدرة الهيئات المحلية على الاعتماد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات، لوجود الكوادر القادرة على التنفيذ، وجاءت النتائج بعدم وجود موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (40%)، بسبب عدم وجود موارد مالية.

١٠. هل يساعد الدعم المقدم من الصندوق الهيئات المحلية في تحسين قدرة الهيئات المحلية على صيانة واستمرارية المشاريع؟

جاءت الاجابة على السؤال السابق من قبل الهيئات المحلية حول مساعدة الدعم المقدم من الصندوق في تحسين قدرة الهيئات المحلية على صيانة واستمرارية المشاريع كالتالي:

- نعم يساعد الدعم على استمرارية الصيانة.
- عن طريق توريد مواد وادوات للصيانة بشكل طارئ.
- لوجود بند في الخطة عن تطوير وصيانة المرافق العامة.
- لوجود بند في الخطة عن تطوير وصيانة المرافق العامة.
- وجود برنامج الصيانة والتشغيل مثلا الذي يساعد على تحديد الاولويات للحفاظ والاستمرار في الصيانة.
- نعم يساعد الدعم في التحسين، ولكن بنسب معينة.
- ويتم تخصيص 20% من الميزانية للصيانة في بلدية جباليا مثلا.

وجاءت النتائج في بلدية غزة بموافق من قبل عينة الدراسة بنسبة (75%) حول مساعدة الدعم المقدم من الصندوق في مساعدة الهيئات المحلية على صيانة واستمرارية المشاريع، حيث وفر الصندوق برنامج الصيانة والتشغيل الذي يساعد على تحديد الاولويات والاستمرار في الصيانة،

اضافة الى وجود معايير صيانة ودعم فني للبرامج ومشاريع البنية التحتية، فيما جاءت النتائج بعدم موافقة من قبل عينة الدراسة بنسبة (25%)، حيث انه يجب وضع صيانة للنظام والبرامج لمدة اطول.

وجاءت النتائج في بلدية خانيونس بموافق من قبل عينة الدراسة بنسبة (66%) حول مساعدة الدعم المقدم من الصندوق في مساعدة الهيئات المحلية على صيانة واستمرارية المشاريع، لوجود بنود في الخطة عن تطوير وصيانة المرافق العامة، ولأنه يتم وضع تكاليف الصيانة ضمن مشروع في الخطة الاستراتيجية، فيما جاءت النتائج بعدم موافقة من قبل عينة الدراسة حول مساعدة الدعم المقدم من الصندوق في مساعدة الهيئات المحلية على صيانة واستمرارية المشاريع بنسبة (33.3%) وذلك لان الصيانة موجهة لكامل الخطة وليس للصيانة فقط، اضافة الى انه يتم تعميم البرنامج المحوسب للصيانة والتشغيل لعدم وجود تمويل لإنجاز الاعمال المحددة.

وجاءت النتائج في بلدية جباليا بموافق من قبل عينة الدراسة بنسبة (75%) حول مساعدة الدعم المقدم من الصندوق في مساعدة الهيئات المحلية على صيانة واستمرارية المشاريع، وذلك لأهمية موضوع الصيانة ولأنها تحافظ على الاصول، حيث يتم تخصيص (20%) من الميزانية للصيانة في بلدية جباليا، وجاءت الاجابة بعدم موافق من قبل عينة الدراسة بنسبة (25%) لعدم وجود مخصص ثابت للصيانة.

وجاءت النتائج في بلدية رفح بموافق من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) حول مساعدة الدعم المقدم من الصندوق في مساعدة الهيئات المحلية على صيانة واستمرارية المشاريع، فبالبلديات تعتمد في انشاء وصيانة مشاريعها على دعم الصندوق.

وجاءت النتائج في بلدية دير البلح بموافق من قبل عينة الدراسة بنسبة (100%) ايضا حول مساعدة الدعم المقدم من الصندوق في مساعدة الهيئات المحلية على صيانة واستمرارية المشاريع، حيث يساعد عن طريق تقديم مواد وادوات للصيانة بشكل طارئ.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

تم في هذا الفصل استعراض أهم النتائج المستخلصة من إجراء الدراسة، وكذلك أهم نتائج التحليل لأداة الدراسة (المقابلات)، وإعطاء أهم التوصيات الهامة المقترحة بناءً على نتائج الدراسة، كما تم إضافة أهم الدراسات المستقبلية المقترحة بناءً على نتائج هذه الدراسة.

2.5 النتائج ومناقشتها:

• النتائج الخاصة بالسؤال البحثي الأول:

وتتلخص نتائج السؤال البحثي الأول فيما يلي:

- ١- أفاد ٩٥% من عينة الدراسة بوجود دور للصندوق في عملية التخطيط وتحديد احتياجات الهيئات المحلية.
- ٢- أفاد ٧١% من عينة الدراسة بوجود دور للصندوق في تحديد أولويات تنفيذ رزم بناء القدرات للهيئات المحلية ٧١%.
- ٣- أفاد ٩٧% من عينة الدراسة بوجود دور للهيئات المحلية في عملية تحديد احتياجاتها وأولوياتها.

- ٤- أفاد ٧١% من عينة الدراسة أنه يتم عرض مذكرة التفاهم على الهيئة المحلية ويتم الاخذ بتوصياتهم قبل تنفيذه.
- ٥- أفاد ٩٧% من عينة الدراسة يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل تنفيذ رزم بناء القدرات قبل البدء بتنفيذ الرزم.
- ٦- أفاد ٨٨% من عينة الدراسة بأنه يتم عمل تدريبات على الدليل .
- ٧- أفاد ٧٠% من عينة الدراسة بأنه يتم تحديث الادلة بشكل دوري.
- ٨- أفاد ٥٠% من عينة الدراسة يتم اشراك الهيئات المحلية في التحديث .
- ٩- أفاد ٥٦% من عينة الدراسة بأن منهجية تقييم اداء الهيئات المحلية جيدة .
- ١٠- أفاد ٦٥% من عينة الدراسة بأن آلية توزيع المنح على الهيئات المحلية جيدة.

وسيتم التطرق الى النتائج ومناقشتها فيما يلي:

١. وجود دور كبير للصندوق حسب إفادة (95%) من عينة الدراسة في عملية التخطيط وتحديد احتياجات الهيئات المحلية.
- ويتضح وجود دور كبير للصندوق في عملية التخطيط وتحديد احتياجات الهيئات المحلية وبنسبة عالية، مع وجود نسبة صغيرة تؤكد على أن الهيئات المحلية تقوم بنفسها بعملية تحديد الاحتياجات من خلال الخطة الاستراتيجية.
٢. وجود دور للصندوق حسب افادة (71%) من عينة الدراسة في تحديد اولويات تنفيذ رزم بناء القدرات للهيئات المحلية.
- وقد جاءت الاجابة هنا بوجود دور للصندوق في تحديد أولويات تنفيذ رزم بناء القدرات من قبل عينة الدراسة بنسبة (71%)، وجاءت النتيجة بنسبة (29%) بأن البلدية تقوم بنفسها بتحديد الاولويات وارسالها للصندوق الذي يقوم بالمصادقة عليها في حال اكتمال الشروط.
- وبالمجمل فقد اتفقت النتائج مع دراسة (العيان، 2018) بوجود تحديد للأولويات في التنفيذ، حيث تم في دراية العريان الاهتمام بتقديم تسجيل وتقييم الأصول الثابتة على غيرها من الرزم.

٣. يوجد دور للهيئات المحلية حسب افادة (97%) من عينة الدراسة في عملية تحديد احتياجاتها واولوياتها.

وهنا يظهر وجود دور كبير للهيئات المحلية في عملية تحديد احتياجاتها واولوياتها بنفسها وبنسبة موافقة عالية من عينة الدراسة وصلت الى (97%)، وقد توافقت النتائج مع دراسة (Rehana, et all, 2012) التي اكدت ان الهيئات المحلية تقوم بالتخطيط المسبق وتقييم الاحتياجات اللازمة بشكل جيد لتقليل اثار الازمات في كافة مراحلها، فيما جاءت النتيجة بنسبة (3%) بعدم مشاركة الهيئات المحلية في عملية التخطيط وتحديد الاولويات.

٤. يتم عرض مذكرة التفاهم على الهيئة المحلية ويتم الاخذ بتوصياتهم قبل تنفيذها حسب افادة عينة الدراسة بنسبة (71%).

كما وجاءت النتيجة بأنه يتم عرض مذكرة التفاهم على الهيئات المحلية والاخذ بتوصياتهم وتعديلاتهم وبنسبة موافقة (71%) من عينة الدراسة، وهو ما يختلف مع دراسة (أبو طه، 2019) الذي أكد على عدم الاهتمام بآراء العاملين في الهيئات المحلية، في حين جاءت النتيجة بموافقة عينة الدراسة بنسبة (29%) بأنه لا يتم عرض مذكرة التفاهم عليهم ، ولكنهم يفضلون ان يتم عرضها.

٥. يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل تنفيذ رزم بناء القدرات قبل البدء بتنفيذ الرزم بنسبة (97%) حسب افادة عينة الدراسة، ويتم عمل تدريبات على الدليل بنسبة (88%) حسب افادة عينة الدراسة ولكنها غير كافية.

أجاب (97%) من المقابلين بأنه يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل تنفيذ رزم بناء القدرات، فيما أجب (88%) بأنه يتم عمل تدريبات على هذا الدليل، وقد اتفقت النتائج مع دراسة (ابو طه، 2019) بوجود ضعف في البرامج التدريبية وموازنتها.

٦. يتم تحديث الادلة بشكل دوري بنسبة (70%) حسب افادة عينة المقابلة و يتم اشراك الهيئات المحلية في التحديث بنسبة (٥٠%) ايضا.

وقد جاءت الاجابة هنا عن انه يتم تحديث الادلة بشكل دوري وذلك بنسبة (70%) من عينة المقابلة، كما جاء انه يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية تحديث الادلة بنسبة (50%) من عينة المقابلة، ويوضح ذلك عدم الاهتمام بآراء العاملين في الهيئات المحلية، وهو ما توافق مع دراسة (أبو طه، 2019).

٧. منهجية تقييم اداء الهيئات المحلية جيدة بنسبة (56%) فقط حسب افادة عينة المقابلة.

وأفاد (56%) من عينة المقابلة برضاهم عن منهجية تقييم اداء الهيئات المحلية ؛لوجود العديد من الملاحظات على معايير التقييم مثل أنها لا تراعي خصوصية قطاع غزة، وانه لا يوجد مرونة في عملية التقييم، كمت انها غير وجاهية، ولا تراعي قدرات بلدية عن بلدية في حجم الإيرادات... الخ.

٨. جاءت آلية توزيع المنح على الهيئات المحلية جيدة بنسبة (65%) فقط حسب افادة عينة الدراسة.

كما وأفاد (65%) من المقابلين فقط بأن آلية توزيع المنح على الهيئات المحلية جيدة ؛ وذلك لارتباط المنح بعملية تقييم الاداء التي عليها ملاحظات من الاساس، وانها لا تراعي خصوصية الاوضاع في قطاع غزة، وارتفاع معدل الاحتياج، حيث انه يجب ربطها بالخطة الاستراتيجية بدل من تقييم الاداء.

٩. عدم وضوح الرؤية حول صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية لدى العديد من العاملين في الهيئات المحلية.

جاءت اجابات عدد من المقابلين والذين من المفترض انهم من مدراء الاقسام ب (لا أعرف)، وهو امر له ابعاد سلبية على تنفيذ منهجية الصندوق وخاصة تقييم الاداء وتوزيع المنح على الهيئات المحلية.

• النتائج الخاصة بالسؤال البحثي الثاني:

وتتلخص نتائج السؤال البحثي الثاني فيما يلي:

- ١- أفاد (٩٥%) من عينة الدراسة بأن الهيئة المحلية هي التي تختار فريق العمل.
- ٢- أفاد (٩٦%) من عينة الدراسة بأنه يتم تنفيذ تدريب للعاملين قبل بدء تنفيذ المشروع.
- ٣- أفاد (٩٦,٦%) من عينة الدراسة بأنه يقوم استشاري خارجي بتنفيذ التدريب.
- ٤- أفاد (٩٦,٦%) من عينة الدراسة بأن خبرات الاستشاري المقترح ومهاراته تتلاءم مع متطلبات المشروع.
- ٥- أفاد (١٠٠%) من عينة الدراسة بأن الاستشاري يقوم بتقديم الدعم الفني الفعال للفريق اثناء التنفيذ.
- ٦- أفاد (٦٥%) من عينة الدراسة بأن الاستشاري يقوم تنفيذ الدعم الفني بعد انتهاء المشروع.
- ٧- أفاد (٩٦,٦%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يقوم بالإشراف ومتابعة سير عمل المشروع بشكل مستمر.
- ٨- أفاد (٤٠%) من عينة الدراسة بأن عدد موظفي الصندوق كافي للمتابعة مع جميع الهيئات المحلية.
- ٩- أفاد (٨٨%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يقوم بتقييم نهائي للمشروع بعد انتهائه.
- ١٠- أفاد (٧٤%) من عينة الدراسة بأنه يتم عرض نتائج التقييم على الهيئات المحلية.
- ١١- أفاد (١٠٠%) من عينة الدراسة بأن دعم الصندوق لرزم بناء القدرات ساهم في تحسين قدرات الهيئات المحلية في المجالات المختلفة

١٢- أفاد (١٠٠%) من عينة الدراسة بأن برامج بناء القدرات ساهمت في

تحسن قدرات ومهارات العاملين في الهيئات المحلية

كما وسيتم مناقشة النتائج عن السؤال البحثي الثاني فيما يلي:

١. الهيئة المحلية هي التي تختار فريق العمل بنسبة (100%) حسب افادة عينة الدراسة

من خلال اما مدير البلدية أو المدير المباشر أو مدير الدائرة، مع اهمية امتلاك

العاملين بعض المهارات الاساسية، ولا يوجد دور للصندوق في عملية الاختيار.

جاءت الاجابة بأن (100%) من عينة الدراسة يوافقون بأن الهيئات المحلية هي التي تقوم

باختيار فريق العمل من خلال اما مدير البلدية أو المدير المباشر، وقد اتفقت النتائج حول

أهمية امتلاك العاملين في الوظائف الادارية لقدرات ومهارات عالية مع دراسة (باوزير،

2017).

٢. يتم تنفيذ تدريب للعاملين قبل بدء تنفيذ المشروع بنسبة (95%) حسب افادة عينة

الدراسة، ويقوم استشاري خارجي بتنفيذ التدريب بنسبة(96.6%).

وافاد (95%) من عينة الدراسة بانه يتم تنفيذ تدريب قبل بدء تنفيذ المشروع، في حين جاءت

اجابة الـ (5%) الباقين بعدم تلقي تدريب لانهم جهة فنية يمتلكون المهارات الفنية ولا يلزم

سوي التأكيد على بعض اجراءات السلامة المهنية قبل بدء تنفيذ المشروع، كما واجاب

(96.6%) بأن استشاري خارجي يقوم بتنفيذ التدريب، في حين جاءت النسبة الباقية وهي

(3.4%) بأنهم تلقوا التدريب داخل الهيئة المحلية نظرا لان الهيئة المحلية هي التي قامت

بتنفيذ رزمة بناء القدرات بشكل ذاتي.

وقد اتفقت النتائج مع دراسة (Social market research, 2011) حول أهمية تنفيذ

تدريب للعاملين.

٣. تتلاءم خبرات ومهارات الاستشاري المقترح للتنفيذ من قبل الصندوق مع متطلبات

المشروع حسب افادة (96.6%) من عينة الدراسة، بينما يقوم الاستشاري بتقديم

الدعم الفني الفعال للفريق اثناء التنفيذ حسب افادة (100%) من عينة الدراسة،
ويقوم بتنفيذ الدعم الفني بعد انتهاء المشروع حسب افادة (65%) من عينة الدراسة.

كما وجاءت اجابة (96%) من عينة الدراسة بأن مهارات وخبرات الاستشاري المقترح للتنفيذ
من قبل الصندوق تتلاءم مع متطلبات المشروع، وأن الاستشاري يقوم بتقديم الدعم الفني
اثناء تنفيذ المشروع حسب افادة (100%) من عينة الدراسة، وأفاد (65%) من عينة
الدراسة بان الاستشاري يقوم بتنفيذ الدعم الفني بعد انتهاء المشروع ولكن اغلبها بصورة
شخصية مع العاملين بالهيئات المحلية؛ وذلك لانتهاء العقد وانتهاء فترة الصيانة والدعم الفني
المجاني، مما يضطر الهيئات المحلية الى اجراء عقود مع مزودي البرامج على نفقتهم
الخاصة، في حين قامت بعض الهيئات المحلية لتفادي هذا الموضوع بالاستغناء بشكل كامل
عن البرنامج المزود من الصندوق، وتصميم برنامج جديد عن طريق وحدة الحاسوب الخاصة
بالهيئة المحلية، في سبيل جودة اعلي وتكاليف اقل.

٤. يقوم الصندوق بالإشراف ومتابعة سير عمل المشروع بشكل مستمر حسب افادة
(96.6%) عينة الدراسة، كما يعتبر عدد موظفي الصندوق كافي للمتابعة مع جميع
الهيئات المحلية حسب افادة(40%) من عينة الدراسة.

جاء رأي(96%) من عينة الدراسة بان الصندوق يقوم بالإشراف ومتابعة سير عمل المشروع
بشكل مستمر، حيث يتابع الصندوق سواء من خلال الزيارات الميداني، او من خلال طلب
تقارير من البرامج المحوسبة، أو من خلال الدخول على حساب أي بلدية على البرنامج
ومتابعة تنفيذها للخطة، فيما اعتبر (40%) من عينة الدراسة أن عدد موظفي الصندوق غير
كافي للمتابعة مع جميع الهيئات المحلية، مع العلم انه لا يوجد قصور من قبل العاملين في
الصندوق.

٥. يقوم الصندوق بتقييم نهائي للمشروع بعد انتهائه حسب رأي (88%) من عينة
الدراسة، ويتم عرض نتائج التقييم على الهيئات المحلية حسب رأي (74%) من
عينة الدراسة.

حسب رأي (88%) من عينة الدراسة فإن الصندوق يقوم بتقييم نهائي للمشروع بعد انتهائه، وحسب رأي (74%) من عينة الدراسة فإنه يتم عرض النتائج على الهيئات المحلية بنسبة ، وقد اختلف النتائج مع دراسة (دعاس، وريابعة، 2019) التي اكدت وجود ضعف في مناقشة التقارير مع لجنة الرقابة والمجلس البلدي، واختلفت النتائج مع نفس الدراسة ايضا والتي اكدت عدم الالتزام بالأخذ بالتوصيات.

٦. حسب رأي (100%) من عينة الدراسة فقد ساهم دعم الصندوق لرزم بناء القدرات في تحسين قدرات الهيئات المحلية في المجالات المختلفة، اضافة الى المساهمة في تطوير قدرات العاملين ايضا.

وجاءت اجابات (100%) من عينة الدراسة بأن الصندوق ساهم في تحسين قدرات الهيئات المحلية في المجالات المختلفة، كما وساهم ايضا في تحسين وتطوير مهارات العاملين ايضا.

وقد توافقت نتائج الدراسة مع دراسة (علي، 2018) في أن تنفيذ برنامج ناجح في بناء القدرات هو وسيلة ناجحة لتحقيق تنمية مستدامة في المجالات المختلفة.

كما توافقت النتائج مع دراسة (جعفر، رسولمانيش، 2014) بأن المشاركة الفعالة والمأسسة والقيادة وبناء القدرات هي من العوامل المحددة لنجاح الاستراتيجيات.

• النتائج الخاصة بالسؤال البحثي الثالث:

وتتلخص نتائج السؤال البحثي الثالث فيما يلي:

- ١- أفاد (95.8%) من عينة الدراسة بوجود تطور للأنظمة الادارية والمالية في الهيئات المحلية بسبب تنفيذ رزم بناء القدرات كما انه يوجد دور للصندوق في ذلك.
- ٢- أفاد (30%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يعمل على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية.
- ٣- أفاد (12%) من عينة الدراسة بقدرة الهيئات المحلية على الاقتراض.
- ٤- أفاد (95%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يراعي تطوير قدرات الهيئات المحلية بما يتوافق مع الاسس الحديثة للإدارة .
- ٥- أفاد (60%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي.
- ٦- أفاد (82%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يشجع الهيئات المحلية على عملية الاستثمار بهدف توسيع مجال الموارد المالية.
- ٧- أفاد (100%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يقوم بعملية الرقابة على المنح المحولة للهيئات المحلية.
- ٨- أفاد (66%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يساعد الهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية.
- ٩- أفاد (57%) من عينة الدراسة بأنه يمكن للهيئات المحلية أن تعتمد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات مستقبلا.
- ١٠- أفاد (83%) من عينة الدراسة بأن الدعم المقدم من الصندوق يساعد الهيئات المحلية في تحسين قدرتها على صيانة واستمرارية المشاريع.

كما وسيتم مناقشة النتائج عن السؤال البحثي الثالث فيما يلي:

١- أفاد (95.8%) من عينة الدراسة بوجود تطور للأنظمة الادارية والمالية في الهيئات المحلية بسبب تنفيذ رزم بناء القدرات كما انه يوجد دور للصندوق في ذلك.

وقد جاءت نتائج اجابة (95.8%) من عينة الدراسة على السؤال بوجود تطور في الانظمة الادارية والمالية في الهيئات المحلية نتيجة تنفيذ رزم بناء القدرات، كما ان للصندوق دور في ذلك، حيث جاء هذا التطور نتيجة استخدام البرامج المحوسبة المالية والادارية، والذي ساعد في سهولة تنفيذ اجراءات العمل ومشاركة معلومات العمل بصورة اسهل، والقدرة على انجاز التقارير بشكل سريع ودقيق، اضافة الى القدرة على انجاز معاملات المواطنين بشكل سريع ودقيق.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (عمر، 2017) والتي أكدت على وجود تطور في انظمة البلديات، مثل مركز خدمة الجمهور، الامر الذي ادى الى وجود رضا من المواطنين تجاه خدمات البلدية.

كما واختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العصار، 2015) والتي اكدت على وجود ضعف في الواقع التنظيمي والاداري في الهيئات المحلية، واختلف ايضا مع دراسة (العريان، 2018) التي اكدت ان التقارير والقوائم المالية التي ينتجها النظام المحاسبي الحالي لا تلبي احتياجات الجهات التنفيذية لمساعدتها في التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة.

٢- أفاد (30%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يعمل على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية.

جاءت اجابة (30%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يعمل على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية، وبررت عينة الدراسة ذلك بأن الائتمان يعتمد على اصول الهيئات المحلية ، واصول الهيئات المحلية ضعيفة ولا تكفي.

٣- أفاد (12%) من عينة الدراسة بقدرة الهيئات المحلية على الاقتراض.

في حين جاءت اجابة (12%) فقط من عينة الدراسة بقدرة الهيئات المحلية على الاقتراض في الوقت الحالي، وبرر من وافق على قدرة البلديات على الاقتراض ذلك بامتلاك الهيئة المحلية نظام جباية قوي، وبعض المشاريع الاستثمارية الخاصة بهم، في حين برر البعض الاخر رفضهم للموضوع بسبب الازمة الاقتصادية السيئة، وضعف ايرادات الهيئات المحلية.

٤- أفاد (95%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يراعي تطوير قدرات الهيئات المحلية بما يتوافق مع الاسس الحديثة للإدارة .

يراعي الصندوق تطوير قدرات الهيئات المحلية بما يتوافق مع الاسس الحديثة للإدارة حسب رأي (95%) من عينة، من خلال البرامج المطورة والانظمة التكنولوجية، ومن خلال استخدام معايير حديثة في بناء النظم، اضافة الى اعتماده على المشاركة المجتمعية الفاعلة، ومواكبة التعديلات الدولية في الاجراءات، التطوير الدائم والمستمر، وربط المنح بالأداء والتقييم.

وقد اختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (طموس، 2015) في أنها- الهيئات المحلية- لا تطبق ابعاد التمكين الاداري من حيث (الحوافز- المكافآت- الترقيات- التشجيع على الابداع ..الخ) بالمستوى المطلوب.

٥- أفاد (60%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي.

وجاءت اجابات (60%) من عينة الدراسة بان الصندوق يقوم بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي بنسبة ، حيث اختلفت الاجابات بين الموافقة والرفض، وبين انه يركز على دراسات الادارة الرشيدة والمساعدة المجتمعية، وبين دراسات التخطيط والصيانة والتشغيل، او ان الوزارة هي التي تقوم بعمل هذه الدراسات والصندوق شريك.

وقد اتفقت النتائج مع دراسة (هللو، 2016) والتي تؤكد على اهمية عمل دراسات وتصورات مقترحة لتطوير وبناء القدرات المؤسسية للمنظمات والمؤسسات.

٦- أفاد (82%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يشجع الهيئات المحلية على عملية الاستثمار بهدف توسيع مجال الموارد المالية.

حيث جاءت النتيجة بوجود موافقة من (82%) من عينة الدراسة بان الصندوق يشجع عملية الاستثمار في الهيئات المحلية بهدف توسيع مجال الموارد المالية، وذلك من خلال دعم مشاريع استثمارية مثل الاسواق، ومن خلال وجوب وجود مشاريع استثمارية داخل الخطة، ومن خلال وجود ميزانية للاستثمار والتطوير... الخ.

وقد اتفقت النتائج مع دراسة (مرعي، 2017) على وجود عوائد مالية للهيئات المحلية جراء عمليات الاستثمار، كما واتفقت على وجود وعي وادراك نحو الشراكة لدى مسؤولي الهيئات المحلية.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الزبدة، 2014) في اقتصار خدمات الهيئات المحلية على تقديم الماء والكهرباء.

٧- أفاد (100%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يقوم بعملية الرقابة على المنح المحولة للهيئات المحلية.

جاءت النتائج بأن (100%) من عينة الدراسة توافق على وجود رقابة من الصندوق على المنح المحولة للهيئات المحلية، حيث يقوم الصندوق بدفع المبالغ المستحقة للمورد بعد الحصول على كافة النماذج والتقارير والمستخلصات من قبل الهيئة المحلية، والتي تفيد بأنها قد استلمت المشروع استلام نهائي ولا يوجد ما يمنع من صرف المستحقات، كما أن الصندوق يقوم بالتأكد من الكميات والمواصفات وتقارير الادخال للمخازن.

وقد اختلف نتائج الدراسة مع دراسة (دعاس، وربايعة، 2019) بان عمليات الرقابة والتقارير ليست على اكما وجه.

واتفقت النتائج مع دراسة (ابو عنزة، 2016) بأهمية وجود الدور الرقابي لضبط الاداء المالي لمؤسسات الحكم المحلي.

٨- أفاد (66%) من عينة الدراسة بأن الصندوق يساعد الهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية.

جاءت النتيجة بموافقة (66%) من عينة الدراسة ان الصندوق يساعد على التغلب على الصعوبات المالية والادارية التي تواجهها الهيئات المحلية وذلك من خلال دعم موازنات المشاريع فقط، او من خلال مشاريع التشغيل السريع، ولا يقوم بالمساعدة المباشرة في رواتب العاملين.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (العصار، 2015) بمحدودية الموارد المادية والبشرية، ووجود صعوبات بالحصول عليها.

٩- أفاد (57%) من عينة الدراسة بأنه يمكن للهيئات المحلية أن تعتمد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات مستقبلا.

جاءت النتيجة بقدرة الهيئات المحلية بالاعتماد على نفسها في تنفيذ رزم جديدة لبناء القدرات مستقبلا حسب رأي (57%) من عينة الدراسة فقط، حيث ارجع البعض ذلك لعدم وجود الموارد المالية والبشرية الكافية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عز الدين، وعطية، 2017) على عجز البلديات وقصور دورها على تقديم مختلف الخدمات المحلية لأسباب مادية ومالية.

١٠- أفاد (83%) من عينة الدراسة بأن الدعم المقدم من الصندوق يساعد الهيئات المحلية في تحسين قدرتها على صيانة واستمرارية المشاريع.

وجاءت اجابة (83%) من عينة الدراسة بأن الدعم المقدم من الصندوق في يساعد تحسين قدرة الهيئات المحلية على صيانة واستمرارية المشاريع، وذلك لوجود بند في الخطة والموازنة حول تطوير وصيانة المرافق العامة، وايضا وجود برنامج الصيانة والتشغيل، وعن طريق توريد مواد وادوات للصيانة بشكل طارئ.

3.5 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات كما يلي:

١. ما هي منهجية صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في ادارة عملية بناء قدرات الهيئات المحلية؟

يتطلب تطوير منهجية العمل في الصندوق العمل على ضرورة الاستمرار بتحديث أدلة العمل بشكل مستمر لتحقيق متطلبات العمل الميداني في الهيئات المحلية، بالإضافة الى اعادة النظر في معايير التقييم، واعداد النظر في آلية توزيع المنح مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصية الاوضاع المحلية الخاصة بقطاع غزة والتي تعود الى المعوقات السياسية والاقتصادية. ولتحقيق ما سبق لابد من:

١. استمرار عملية التنسيق واشراك الهيئات المحلية في جميع التفاصيل الميدانية المرتبطة بها وفقا لمنهج التخطيط والتنفيذ بالمشاركة.
٢. ضرورة تحقيق مزيد من التواصل بين الصندوق والهيئات المحلية لتحقيق مزيد من الانتماء نحو سياسات الصندوق؛ وهو ما يساهم في تحقيق شكل من أشكال التفاهم الذي سوف ينعكس بالضرورة على آليات العمل الميداني.

٢. ما آلية وما مدى الاستفادة من تطبيق رزم بناء القدرات في الهيئات المحلية؟

لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من رزم بناء القدرات يتطلب الامر متابعة حثيثة من الصندوق لعمل الاستشاريين مقدمي الخدمة في البلديات، خاصة فيما يتعلق بخدمات ما بعد التزويد. أيضا يمكن الاستفادة من الكوادر المحلية في البلديات، مع ضرورة تحقيق اكبر قدر من التواصل والتنسيق بين البلديات في القطاع لتحقيق التعلم من الاخطاء وتعميم التجارب. يتطلب تحقيق ما سبق ما يلي:

١. المتابعة المستمرة للأنشطة النوعية المنفذة من قبل الهيئات المحلية مثل تصميم برامج محوسبة خاصة، أو وضع الليات مبتكرة لتنفيذ آليات الصيانة.
٢. دعم عمليات التوظيف في البلديات لسد فجوات التنفيذ العائدة لنقص الكادر البشري.

٣. ما واقع دور صندوق وتطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية؟

لاستكمال دور الصندوق الذي انطلق من أجله نحو تطوير الهيئات المحلية بالانطلاق نحو تفعيل الائتمان والتحول نحو الاستثمار، بالإضافة لتعزيز حماية الاصول داخل البلديات لابد من تحقيق المتطلبات التالية :

١. متابعة تحول البلديات نحو الجدارة المالية لتحقيق متطلبات التحول نحو الاقتراض لتنفيذ الخطط التنموية والمشاريع المحلية.
٢. تفعيل عمل وحدات التنمية الاقتصادية المحلية، وهو ما يساعد في العمل على مراعات الميزات النسبية لكل منطقة نحو تحقيق أهداف تنموية.
٣. اعطاء مزيد من الاهمية لخطط الصيانة والتشغيل وهو ما يساهم في تعزيز المحافظة على الاصول.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة:

توصي الدراسة الباحثين بعمل دراسات حول:

١. اعادة تقييم معايير تقييم اداء الهيئات المحلية- دراسة تطبيقية.
٢. مدى قدرة الهيئات المحلية الى التحول الى بلديات الكترونية بشكل كامل.
٣. دور صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلة في تعزيز البناء المؤسسي للهيئات المحلية.

المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

١. الأنصاري، أ. (ب، ت): الادارة المالية، كتب عربية، القاهرة، مصر.
٢. الحياي، و، علوان، ب. (2003): المحاسبة المالية في القياس والاعتراف والافصاح المحاسبي، ج2، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٣. خبراء بيمك (٢٠٠٤): المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، "موسوعة التدريب والتنمية البشرية: الجزء السادس، التدريب الفعال بالأهداف والنتائج"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
٤. صبري، ن. الحاج، ش. (2006): دليل الموازنات للهيئات المحلية، الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية.
٥. عبد الفتاح، ز. (2013): أسس المحاسبة بين النظرية والتطبيق، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
٦. غضبان، ف. (2015): التنمية المحلية ممارسات وفاعلون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. الكرخي، م. (2014): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، الدوحة، قطر.
٨. المعاني، أ. (2010): الادارة المحلية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٩. درويش، م. (2017): مناهج البحث في العلوم الانسانية، جامعة المنيا، مصر.

ثانياً: المقالات والدوريات باللغة العربية:

١. أبو دية، م. (2011): دليل السياسات والاجراءات المحاسبية لبلدية فلسطينية كبيرة، صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية، فلسطين.
٢. ادريس، ث. (2002): التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

٣. العزاوي، س. (2017): البحث الكيفي في العلاقات العامة- دراسة تحليلية لبحوث العلاقات العامة في العراق للمدة من 1989 الى 2016، الباحث العلمي، مج 9، ع38، جامعة بغداد، العراق.
٤. برنامج الأمم المتحدة (UNDP) لتنمية القدرات (2008): المذكرة التطبيقية لبرنامج الامم المتحدة الانمائي، تنمية القدرات.
٥. البنك الدولي. (2001): الدليل الارشادي السريع لعملية التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي، مقاطعة كولومبيا، واشنطن.
٦. البنك الدولي. (2017): أداء هيئات الحكم المحلي الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
٧. البنك الدولي. (2018) المذكرة التطبيقية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تنمية القدرات -أكتوبر/تشرين الثاني.
٨. جابي، (2017): أهمية اصلاح المحاسبة العمومية من خلال التحول الى اساس الاستحقاق المحاسبي تجربة نيوزيلندا والمملكة المتحدة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، ع8، جامعة أم البواقي، الجزائر.
٩. خطة التشغيل والصيانة للمباني العامة والطرق. (2019): دائرة تنفيذ قسم المشاريع والصيانة.
١٠. السلطة الوطنية الفلسطينية. (1998): قانون رقم (7) بشأن تنظيم الموازنة العامة والشؤون المالية.
١١. السلطة الوطنية الفلسطينية. (2005): الوقائع الفلسطينية، ع59.
١٢. سوينبرن، ج، جوجا، س، ميرفي، ف. (معدون): (2004)، دليل وضع وتنفيذ استراتيجيات تنمية الاقتصاد المحلي وخطط العمل بها، مدن التغيير، البنك الدولي، بيرتلزمان ستيفتاج.
١٣. شادي، ع. (ب، ت): النظام المحاسبي الموحد تأصيل علمي وتطبيق عملي، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
١٤. صالح، س. (2016): التخطيط لبناء القدرات كموجه نحو التنمية الاقتصادية المحلية مستقبلا، صحيفة الحوار المتمدن الالكترونية، ع 5162.

١٥. صندوق البلديات. (2013): دليل ارشادي حول تطوير مراكز خدمة الجمهور في البلديات الفلسطينية، فلسطين.
١٦. صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية. (ب، ت): الوثيقة المرجعية لتخطيط واعداد مركز خدمة المواطن (TOR)، غزة، فلسطين.
١٧. صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية. (ب، ت): الوثيقة المرجعية لمكونات نظام معلومات الادارة المالية المتكاملة، فلسطين.
١٨. صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية. (ب، ت): دعم إعداد خطط التطوير الاستراتيجي والاستثمار، فلسطين.
١٩. صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية. (ب، ت): دليل معدل لسياسات واجراءات الاصول الثابتة-مشروع بناء قدرات الحكم المحلي، رام الله، فلسطين.
٢٠. عبدو، أ، تايه، ص: (٢٠١٨) دراسة واقع التجمعات السكانية الأكثر هشاشة في قطاع غزة، الاغاثة الاسلامية، فلسطين.
٢١. عطا، ع. (2014): تقييم مدى التزام الجامعات الحكومية بالمعالجة المحاسبية للأصول الثابتة في ظل النظام المحاسبي الحكومي دراسة حالة الجامعة المستنصرية، مجلة الدنانير، مجلد 1، اصدار 6، الجامعة العراقية، العراق.
٢٢. علي، و. (2018): بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية مع اشارة خاصة للحالة المصرية، المجلة العربية للإدارة، مج 38، ع3، القاهرة، مصر.
٢٣. الفريجان، ي. (2013): مبادئ المحاسبة المالية، ط ١، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن.
٢٤. فلسطين، وزارة الحكم المحلي. (2018): وثيقة الإطار الاستراتيجي للتحويل الى بلديات الكترونية (2019-2023)، رام الله.
٢٥. قانون تفعيل دور الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1)، (1997): الوقائع الفلسطينية، العدد العشرون.

٢٦. محيسن، م. (2020): مدير عام صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في قطاع غزة، مقابلة شخصية.
٢٧. ماجد، ر. (2016): منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريدريش إيبيرت، بيروت، لبنان.
٢٨. المعهد العربي للتخطيط. (ب، ت) بناء القدرات المؤسسية المفهوم وسجل التطورات، الموقع الالكتروني الرسمي للمعهد العربي للتخطيط، الكويت(2020).
٢٩. المناور، ف، العلبان، م. (2018): بناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، دراسات تنمية، ع57، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
٣٠. مؤسسة مجتمعات عالمية. (2014): تحسين الحكم المحلي-مراكز خدمات الجمهور، فلسطين.
٣١. وزارة الحكم المحلي الفلسطيني. (2010): متطلبات الهيئات المحلية من معلومات من وزارة الحكم المحلي، فلسطين.
٣٢. وزارة الحكم المحلي. (2009): دليل التخطيط التنموي للمدن والبلدات الفلسطينية، رام الله، فلسطين.
٣٣. وزارة الحكم المحلي. (2010): دليل التخطيط الفيزيائي، الادارة العامة للتنظيم والتخطيط العمراني، فلسطين.
٣٤. وزارة الحكم المحلي. (2012): منهجية تخمين الاصول الثابتة.
٣٥. وزارة الحكم المحلي. (2016): دليل التحول من الاساس النقدي الى اساس الاستحقاق للهيئات المحلية الفلسطينية، فلسطين.
٣٦. وزارة الحكم المحلي. (2017): دليل التخطيط التنموي المحلي للمدن والبلدات الفلسطينية(SDIP).
٣٧. وزارة تطوير القطاع العام. (2012): الدليل الارشادي لتطبيق النافذة الواحدة في الدوائر الحكومية، الاردن.

ثالثاً: رسائل الماجستير والدكتوراه باللغة العربية:

١. ابو الروس، س: (2010) أثر معوقات التنظيم الاداري على اداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، غزة، فلسطين.
٢. أبو حجر، م. (2017): تطوير نموذج استراتيجي للعلاقة والشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣. أبو طه، ح. (2019): أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية، جامعة القدس، غزة، فلسطين.
٤. أبو عنزة، ح. (2016): تقييم فاعلية ديوان الرقابة المالية والإدارية في ضبط الأداء المالي لمؤسسات الحكم المحلي في المحافظات الجنوبية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٥. أبو هاشم، م. (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، دراسة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦. باوزير، ن. (2017): تصور مقترح لبناء القدرات المؤسسية في جامعة الملك عبد العزيز في ضوء نظريات الذكاءات المتعددة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
٧. البطحة، ر. (2017): مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية، القدس، فلسطين.
٨. حامد، ر. (٢٠٠٩): استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
٩. حسان، ر وآخرون (2019): طرق تقييم الأصول الثابتة ومدى إمكانية تطبيق محاسبة القيمة العادلة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
١٠. الحسن، س. (2015): نحو تعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار لدى البلديات الرئيسية في الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين.
١١. خليفة، ح. (2011): التخطيط الاقليمي ودوره في التنمية المحلية (دراسة مقارنة)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، سلسلة اطروحات الدكتوراه 2016، القاهرة، مصر.

١٢. دراسة صندوق تطوير البلديات (2013): رؤية تحليلية حول استجابة برنامج تطوير البلديات/ المرحلة الأولى للنوع الاجتماعي من خلال عمل صندوق تطوير وإقراض البلديات، فلسطين.
١٣. دعاس، غ. ربايعه، ع. (2019): الاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات وتحسين جودة أداؤها، المؤتمر العلمي الدولي المشترك، فلسطين.
١٤. ربحان، ر. (2002) تنمية المجتمعات العمرانية، التمكين كأداة فاعلة في عمليات التنمية الحضرية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر.
١٥. زبدة، خ. (2014): الواقع الإداري والمالي للهيئات المحلية: دراسة مسحية في محافظة طولكرم، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
١٦. زهير، ش. (2014): آفاق اصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري الخاص بتنفيذ العمليات المالية للدولة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
١٧. صالح، أ. (2012): نحو إدارة أنجع للمساعدات المقدمة للهيئات المحلية الفلسطينية دراسة حالة "صندوق تطوير وإقراض البلديات"، القدس، فلسطين.
١٨. صباح، ر. (2013): معوقات تطبيق الخطة الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٩. الضويحي، ع. (2004): التخطيط الاعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والازمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
٢٠. طموس، إ. (2015): التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٢١. عريان، س. (2018): مدى استعداد البلديات الفلسطينية لتبني النظام المتكامل للشؤون المالية والإدارية وفق أساس الاستحقاق المعدل، جامعة النجاح، فلسطين.

٢٢. عريان، س. (2018): مدى استعداد البلديات الفلسطينية لتبني النظام المتكامل للشؤون المالية والإدارية وفق أساس الاستحقاق المعدل، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٢٣. عز الدين، ش. عطية، ر. (2017): مساهمة الإدارة المحلية في تفعيل الخدمات العاملة (البلدية نموذجاً)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
٢٤. العصار، م. (2015): البلديات والتنمية المحلية المستدامة في قطاع غزة الواقع والمعوقات، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٢٥. العصار، م: (٢٠١٥) البلديات والتنمية المحلية المستدامة الواقع والمعوقات، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسية، غزة، فلسطين.
٢٦. علي، و. (2018): بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية مع إشارة خاصة إلى الحالة المصرية، مصر.
٢٧. عمرو، و. (2017): مراكز خدمات الجمهور في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية: التحديات وسبل التطوير، جامعة الخليل، فلسطين.
٢٨. ماضي، ص. (2011): اتجاه المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٢٩. مرعي، ب. (2017): الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص ودورها في تنمية الاقتصاد المحلي في فلسطين، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
٣٠. ناصر، ف. (2013): نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٣١. هللو، إ. (2016): تطور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع المدني بقطاع بغزة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
٣٢. همشري، ع. (2013): ادارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٣٣. وشاح، م. (2008): الإطار العام لتقويم وتطوير النظام المحاسبي الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣٤. وشاح، م. (2008): الإطار العام لتقويم وتطوير النظام المحاسبي الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رابعاً: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Enemark, s. (2006) :Capacity Building for Institutional Development in Surveying and Land Management، Promoting Land Administration and Good Governance، 5th FIG Regional Conference، Accra، Ghana.
2. Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological., 2, 57–71. <http://doi.org/10.1037/13620-004>
3. Contiades,X.(2007): "information center and one stop shop (Albania ,Montenegro, Croatia)",Athens.
4. DUNNING, J. H. & LUNDAN, S. M. 2008b. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. Asia Pacific Journal of Management, 25, 573–593.
5. Wheelen, T, Hunger,D. (2012): Strategic Mangmement and Business Policy (Toward Global Sustainability), Thirteen Edtion, Pearson, Prentic Hall, New Jersey.

6. Ilesanmi, A. (2011): The Impact of Strategic Planning on the Performance of Nigerian Bank, European Journal of Scientific Research Vol.65, No.1.
7. Kieso, D., Weygandt, J., Kimmel, P. (2019): Financial Accounting, E11, Wiley, America.
8. RTI International. (No.D): A Toolkit for Municipal Asset Management, North Carolina, America.
9. Jafar, M., Roshmanich, M. (2014): Examining the contribution factors for the successful implementation of the city development strategy in Qazvin City, Iran.
10. Bozlagan, et al: (2010). Organizational Commitment and case study on union of Municipalities of Marmara, Turkey.
11. Robas, (2013): Flood disaster risk reduction and risk management of Pasig City.
12. Social market research, (2011): Evaluation of a pilot one-stop shop program, stakeholder workshop, public health agency, Scotland.

خامساً: مواقع الإنترنت المعتمدة:

١. الموقع الإلكتروني للجنة الانتخابات، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٢.

<https://www.elections.ps/tabid/821/language/ar->

[PS/Default.aspx](https://www.elections.ps/tabid/821/language/ar-PS/Default.aspx)

٢. الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٥.

<http://www.molg.pna.ps/>

٣. الموقع الإلكتروني لبلدية بيتونيا، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٦.

<http://www.beitunia.ps/index.php?id=home>

٤. الموقع الإلكتروني لمركز التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والهيئات المحلية الفلسطينية، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٧.

٥. الموقع الإلكتروني لبلدية غزة، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٨.

<https://www.gaza-city.org>

٦. الموقع الإلكتروني لبلدية خانيونس، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٨.

[/https://www.khanyounis.mun.ps](https://www.khanyounis.mun.ps)

٧. الموقع الإلكتروني لبلدية جباليا، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٨.

<http://www.jabalia.ps>

٨. الموقع الإلكتروني لبلدية رفح، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٨.

<http://www.murafah.ps/mun>

٩. الموقع الإلكتروني لبلدية دير البلح، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٨.

<http://www.modb.ps>

١٠. الموقع الإلكتروني لصندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية، 2020. تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٠/٢/٩.

<https://www.mdlf.org.ps/default.aspx?langid=ar>

١١. ورقة بحثية عن الأصول الثابتة للباحث ويل كنتون، 2020. تاريخ الاطلاع:
٢٠٢٠/٣/١٥.

<https://www.investopedia.com/terms/f/fixedasset.asp>

الملاحق

ملحق رقم (1): نموذج كتاب تسهيل مهام الباحث

 **بسم الله الرحمن الرحيم** 
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development

الطرح

تسهيل مهمة

بمعد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن
الطالب/ة **د. تهاني جفالي** ورقمها الأكاديمي: **21.22.23**.....
هو/هي أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث وعرضه عن:
تأثير التنمية المستدامة على الاقتصاد الفلسطيني في ظل جائحة كورونا.....
بمبادرة من معهد التنمية المستدامة في الجامعة الإسلامية في نابلس.....
وعليه نرجو التحكم منكم بمساعدته/ها للحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن
المعلومات والبيانات التي تحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولاغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ...

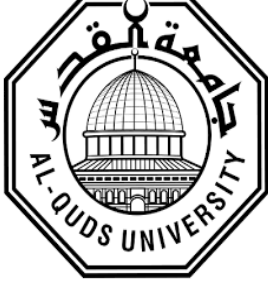
د. تهاني جفالي
مستشار برنامج التنمية المستدامة


اسم : **الطيف**

Gaza Tel AL Hwa
Tel:08-2644260
email: tjaffal@staff.alquds.edu

فردان تل الهوى
08-2644260
البريد الإلكتروني: tjaffal@staff.alquds.edu

ملحق رقم (2): أداة الدراسة (المقابلة)



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات والتنمية البشرية

أسئلة مقابلة أعدت لجمع معلومات لصالح دراسة بعنوان:

دور صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية الكبرى في
المحافظات الجنوبية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ مسار بناء
المؤسسات والتنمية البشرية، مع العلم أن هذه البيانات والمعلومات تستخدم لأغراض البحث
العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحث

إسلام يعقوب الاغا

أولاً: البيانات الشخصية

	الاسم	1
	العمر	2
	الجنس	3
	اسم الهيئة المحلية	4
	المسمى الوظيفي	5
	عدد سنوات الخدمة	6
	رقم الهاتف المحمول	7
	تاريخ المقابلة	8

ثانياً: منهجية صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية

١. هل هناك اجراءات يستخدمها الصندوق في عملية التخطيط وتحديد احتياجات الهيئات المحلية؟

أ. نعم ب. لا

إذا كان الجواب (نعم)، ما هي هذه الاجراءات؟

.....
.....

٢. هل هناك اجراءات محددة يستخدمها الصندوق في عملية تحديد الاولويات لتنفيذ رزم بناء القدرات المختلفة في الهيئات المحلية؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، ما هي هذه الاجراءات؟

.....
.....

٣. هل يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التخطيط وتحديد الأولويات؟

أ. نعم ب. لا

٤. هل يتم عرض مذكرة التفاهم الخاصة برزم بناء القدرات على الهيئة المحلية للتأكد من ملاءمتها لمتطلبات الهيئة المحلية قبل اقرارها؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، هل يتم الأخذ بالتوصيات؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (لا)، هل تفضلون أن تتم مناقشتكم بمذكرة التفاهم من قبل الصندوق قبل توقيعها؟

.....
٥. هل يتم تزويد الهيئات المحلية بدليل تنفيذ رزم بناء القدرات قبل البدء بالتنفيذ؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، هل يتم تنفيذ تدريب على الدليل قبل البدء بالتنفيذ؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (لا)، هل تعتقد بأهمية الدليل لتنفيذ اجراءات العمل بشكل سليم؟

.....

٦. هل يتم تحديث الدليل بشكل مستمر؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، هل يتم اشراك الهيئات المحلية في عملية التنفيذ؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (لا)، هل تعتقد أن عملية التحديث المستمرة للدليل تؤثر على جودة الاعمال؟

.....

٧. ما رأيك بمنهجية تقييم أداء الهيئات المحلية؟

.....

.....

.....

٨. ما رأيك بآلية توزيع المنح على الهيئات المحلية؟

.....

.....

٩. ما توصياتكم للصندوق للتطوير من مناهجته في تسهيل مهام الهيئات المحلية؟

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

ثانياً: آلية تنفيذ رزم بناء القدرات ومدى الفائدة المتحققة للهيئات المحلية منها.

١. كيف يتم اختيار فريق العمل لتنفيذ رزمة بناء القدرات؟

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

٢. ما هي المهارات اللازم تواجدها في اعضاء الفريق؟

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

٣. هل يوجد محددات من قبل الصندوق لاختيار اعضاء فريق العمل؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، ما هي هذه المحددات؟

.....
.....

٤. هل يتم تنفيذ تدريب للعاملين قبل بدء تنفيذ المشروع؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، هل يتم اعتماد منهجية معينة وموحدة لجميع الهيئات المحلية في عملية التدريب؟

.....

٥. من الذي يقوم بعملية تدريب العاملين؟ وكيف يتم اختياره؟

.....

.....

٦. هل تتلاءم خبرات ومهارات الاستشاري المقترح للتنفيذ من قبل الصندوق مع متطلبات المشروع؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (لا)، ما السبب برأيكم؟

.....

.....

٧. هل يتم تقديم الدعم الفني للفريق أثناء تنفيذ المشروع بشكل فعال من قبل الاستشاري؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (لا)، هل يتم اتخاذ قرار من الصندوق بحق الاستشاري؟

.....

٨. هل يقوم الصندوق بالإشراف ومتابعة سير عمل المشروع بشكل مستمر؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، هل تكون عملية الاشراف عن بعد، ام عن طريق زيارات ميدانية؟

.....
٩. هل عدد موظفي الصندوق الذين يشرفون على الهيئات المحلية كافي لإنجاز عملية

المتابعة على جميع الهيئات المحلية؟

أ. نعم ب. لا

١٠. هل يقوم الصندوق بتقييم نهائي للمشروع بعد انتهائه؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، هل يتم اطلاع الهيئة المحلية على النتائج للاستفادة منها؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (لا)، هل تقوم الهيئة المحلية بتقييم المشروع ذاتيا؟

أ. نعم ب. لا

١١. هل يتطلب في بعض المشاريع المتابعة من الاستشاري بعد انتهاء المشروع؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، هل يقوم بالمتابعة؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (لا)، هل يتخذ الصندوق اجراء بحق الاستشاري؟

أ. نعم ب. لا

١٢. هل ساهم دعم الصندوق لرزم بناء القدرات في تحسين قدرات الهيئات المحلية في

المجالات المختلفة؟

أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، هل يمكن ذكر اهم الفوائد؟

إذا كانت الاجابة (لا)، ما السبب؟

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

١٣. هل تأثرت مهارات العاملين في الهيئات المحلية بعد تنفيذ رزم بناء القدرات؟
أ. نعم ب. لا

إذا كانت الاجابة (نعم)، ما طبيعة التأثير؟

إذا كانت الاجابة (لا)، ما السبب؟

.....
.....

١٤. ما توصياتكم للصندوق لتحسين تنفيذ رزم بناء القدرات؟

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

ثالثا: واقع دور الصندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية في بناء قدرات الهيئات المحلية؟

١. هل يوجد تطور للأنظمة الادارية والمالية في الهيئات المحلية بسبب تنفيذ رزم بناء القدرات؟

أ. نعم ب. لا

ب. إذا كانت الاجابة (نعم)، هل للصندوق دور في ذلك؟

أ. نعم ب. لا

٢. هل يعمل الصندوق على تطوير القدرات الائتمانية للهيئات المحلية؟

أ. نعم ب. لا

٣. هل يراعي الصندوق تطوير قدرات الهيئات المحلية بما يتوافق مع الاسس الحديثة للإدارة؟

أ. نعم ب. لا

٤. هل يقوم الصندوق بعمل الدراسات اللازمة لتطوير قطاع الحكم المحلي؟

أ. نعم ب. لا

٥. هل يشجع الصندوق الهيئات المحلية على عملية الاستثمار بهدف توسيع مجال الموارد المالية؟

أ. نعم ب. لا

٦. هل يقوم الصندوق بعملية الرقابة على المنح والقروض المحولة للهيئات المحلية؟

أ. نعم ب. لا

٧. هل يساعد الصندوق الهيئات المحلية في التغلب على الصعوبات المالية والادارية التي تواجهها؟

أ. نعم ب. لا

٨. ما هدف عملية بناء القدرات التي يقوم بها الصندوق بشكل اساسي؟

.....
.....

٩. هل تعتقد بقدرة الهيئات المحلية على الاقتراض في الامد القريب؟

أ. نعم ب. لا

١٠. من وجهة نظرك هل يمكن ان تعتمد الهيئات المحلية على نفسها في تنفيذ رزم جديدة

لبناء القدرات مستقبلا؟

أ. نعم ب. لا

ب. إذا كانت الاجابة (لا)، لماذا؟

.....
.....

١١. هل يساعد الدعم المقدم من الصندوق الهيئات المحلية في تحسين قدرة الهيئات المحلية

على صيانة واستمرارية المشاريع؟

أ. نعم ب. لا

١٢. توصياتكم ومقترحاتكم للصندوق لتطوير ادأؤه؟

.....

.....

.....

.....

١٣. هل لديكم أي ملاحظات؟

.....

.....

.....

.....

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
159	نموزج كتاب تسهيل مهمة	ملحق رقم (1)
160	أداة الدراسة (المقابلة)	ملحق رقم (2)

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
17	جدول يوضح مفاهيم بناء القدرات	1.2
51	جدول دليل الأولوية للمباني العامة للبلدية	2.2
52	جدول يوضح تصنيف وتدرج أنواع الصيانة لسطح الطريق	3.2
52	جدول يوضح دليل الأولوية للطرق	4.2
57	جدول يوضح تصنيف البلديات في فلسطين	5.2
59	جدول يوضح تصنيف البلديات في قطاع غزة	6.2
59	جدول يوضح تفاصيل البلديات الخمس الكبرى في قطاع غزة	7.2
75	جدول يوضح الفجوة البحثية	8.2
78	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة والجدول الزمني للمقابلات	1.3
85	جدول يوضح نموذج تفرغ بيانات المقابلات	2.3

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	نموزج الدراسة	1.1
11	برامج صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية	1.2
23	رزم بناء القدرات المستهدفة في الدراسة	2.2
47	مراحل عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	3.2
56	هيكلية وزارة الحكم المحلي	4.2

فهرس المحتويات

أ	إقرار.....
ب	شكر وتقدير.....
ت	1.0 التعريف بمصطلحات الدراسة.....
ج	2.0 ملخص الدراسة.....
ح	ABSTRACT:.....
١	الفصل الأول.....
١	خلفية الدراسة.....
١	1.1 مقدمة.....
٢	2.1 مشكلة الدراسة.....
٤	3.1 أهمية الدراسة.....
٥	4.1 أهداف الدراسة.....
٥	5.1 أسئلة الدراسة.....
٦	6.1 حدود الدراسة.....
٦	7.1 محددات ومعوقات الدراسة.....
٧	8.1 نموذج الدراسة.....
٨	10.1 هيكلية الدراسة.....
٩	الفصل الثاني.....
٩	الإطار النظري.....
٩	المبحث الأول:.....
٩	صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية.....
٩	1.1.2 نشأة الصندوق:.....
١٠	2.1.2 أهداف الصندوق:.....
١٠	3.1.2 مهام وصلاحيات الصندوق:.....
١١	4.1.2 برامج الصندوق:.....
١٧	المبحث الثاني:.....
١٧	بناء القدرات.....
١٧	1.2.2 تمهيد:.....
١٧	2.2.2 مفهوم بناء القدرات:.....
١٨	3.2.2 الفرق بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم تنمية القدرات:.....

١٩	4.2.2 أهمية بناء القدرات:
١٩	5.2.2 أهداف عملية بناء القدرات المحلية:
٢٠	6.2.2 عناصر بناء القدرات المؤسسية:
٢٠	7.2.2 مراحل بناء القدرات:
٢٢	8.2.2 بناء قدرات الهيئات المحلية في فلسطين:
٢٤	9.2.2 رزم بناء القدرات:
٢٤	1.9.2.2 تخمين وتقييم الاصول الثابتة
٣٠	2.9.2.2 رزمة البرامج المالية
٣٩	3.9.2.2 رزمة مركز خدمة المواطن
٤٢	4.9.2.2 رزمة التخطيط الاستراتيجي:
٥٠	5.9.2.2 رزمة الصيانة والتشغيل
٥٤	1.3.2 تاريخ الحكم المحلي في فلسطين
٥٥	2.3.2 وزارة الحكم المحلي:
٥٥	1.2.3.2 هيكلية الوزارة
٥٦	3.3.2 دور الهيئات المحلية في التنمية الاقتصادية المحلية:
٥٧	4.3.2 تصنيف الهيئات المحلية في فلسطين:
٥٩	5.3.2 الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة:
٦٠	1.5.3.2 بلدية غزة
٦٠	2.5.3.2 بلدية خانونس:
٦٠	3.5.3.2 بلدية جباليا النزلة
٦١	4.5.3.2 بلدية رفح:
٦١	5.5.3.2 بلدية دير البلح:
٦٢	المبحث الرابع:
٦٢	الدراسات السابقة
٦٢	4.2 مقدمة عن الدراسات السابقة
٦٢	أولاً: الدراسات المحلية
٦٢	1.4.2 دراسة أبو طه (2019)
٦٢	2.4.2 دراسة الدعاس وربايعة (2019)
٦٣	3.4.2 دراسة العريان (2018)
٦٣	4.4.2 دراسة عمرو (2017)
٦٤	5.4.2 دراسة مرعي (2017)
٦٤	6.4.2 دراسة باوزير (2017)
٦٥	7.4.2 دراسة البطحة (2017)
٦٥	8.4.2 دراسة هلولو (2017)

٦٥	9.4.2 دراسة أبو عنزة (2016)
٦٦	10.4.2 دراسة الحسن (2015)
٦٦	11.4.2 دراسة العصار (2015)
٦٧	12.4.2 دراسة طموس (2015)
٦٧	13.4.2 دراسة الزبدة (2014)
٦٧	14.4.2 دراسة صباح (2013)
٦٨	15.4.2 دراسة صندوق تطوير البلديات (2013)
٦٨	16.4.2 دراسة صالح (2012)
٦٩	ثانياً: الدراسات العربية
٦٩	17.4.2 دراسة حسان ومسعود وعبدالله (2019)
٦٩	18.4.2 دراسة علي (2018)
٧٠	19.4.2 دراسة عز الدين وعطية (2017)
٧٠	ثالثاً: الدراسات الأجنبية
٧٠	20.4.2 دراسة بحثية (جعفر، رسولمانيش، 2014)
٧١	21.4.2 دراسة (SOCIAL MARKET RESEARCH, 2011)
٧١	22.4.2 دراسة (BOZLAGAN ET AL, 2010)
٧٢	23.4.2 دراسة (REHANA, ET ALL, 2012)
٧٢	24.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
٧٥	25.4.2 الفجوة البحثية:
٧٦	الفصل الثالث
٧٦	منهجية الدراسة وإجراءاتها
٧٦	1.3 تمهيد
٧٧	2.3 منهج الدراسة
٧٧	3.3 مصادر الدراسة
٧٨	4.3 مجتمع الدراسة
٧٨	5.3 عينة الدراسة
٨٠	6.3 أداة الدراسة
٨١	7.3 تصميم شكل المقابلة
٨٢	8.3 اجراء المقابلات
٨٢	9.3 تحليل البيانات
٨٣	1.9.3 التحليل الموضوعي
٨٥	2.9.3 تحليل بيانات الدراسة الحالية:
٨٨	الفصل الرابع

٨٨	تحليل النتائج.....
٨٨	1.4 تمهيد:
٨٨	2.4 تحليل نتائج السؤال البحثي الأول:
١٠٢	3.4 تحليل نتائج السؤال البحثي الثاني:
١١٦	4.4 تحليل نتائج السؤال البحثي الثالث:
١٣٣	الفصل الخامس.....
١٣٣	النتائج والتوصيات والمقترحات.....
١٣٣	1.5 مقدمة.....
١٣٣	2.5 النتائج ومناقشتها:
١٤٦	3.5 التوصيات:
١٤٧	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة:.....
١٤٨	المراجع
١٤٨	أولاً: الكتب باللغة العربية:
١٤٨	ثانياً: المقالات والدوريات باللغة العربية:.....
١٥٢	ثالثاً: رسائل الماجستير والدكتوراه باللغة العربية:
١٥٥	رابعاً: المراجع باللغة الإنجليزية:
١٥٦	خامساً: مواقع الإنترنت المعتمدة:
١٥٩	الملاحق
١٥٩	ملحق رقم (1): نموذج كتاب تسهيل مهام الباحث
١٦٠	ملحق رقم (2): أداة الدراسة (المقابلة).....
١٧٠	فهرس الملاحق
١٧١	فهرس الجداول.....
١٧٢	فهرس الأشكال.....
١٧٣	فهرس المحتويات.....