



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس  
المحلية

حامد شكيب حامد عدوان

رسالة ماجستير

القدس / فلسطين

1435هـ / 2014م

# واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية

إعداد:

حامد شكيب حامد عدوان

بكالوريوس أساليب تدريس الرياضيات والكمبيوتر من كلية العلوم التربوية  
(رام الله - فلسطين)

المشرف: الدكتور عبد الناصر مكي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة/بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من المعهد العالي للتنمية  
المستدامة / جامعة القدس

1435هـ / 2014م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
المعهد العالي للتنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية

اسم الطالب: حامد شكيب حامد عدوان  
الرقم الجامعي: 20912957

المشرف / د. عبد الناصر مكي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2014/08/02م، من أعضاء اللجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتوافقهم:

- التوقيع...  
التوقيع...  
التوقيع...
- 1) رئيس لجنة المناقشة: الدكتور عبد الناصر مكي
  - 2) ممتحن داخلي: الدكتور عبد الوهاب الصباغ
  - 3) ممتحن خارجي: الدكتور محمد عوض

القدس - فلسطين

1435هـ / 2014م

## الإهداء

بداية أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أناروا لنا الطريق بدمائهم الزكية إلى من هم  
أكرم منا جميعاً "الشهداء" وعلى رأسهم شهيدنا ومعلمنا وقائدنا ياسر عرفات "أبو عمار"

إلى من تعلمت منه الانتماء والرجولة والتحدي ... والدي العزيز

إلى من تعلمت منها الحب والحنان والعطاء ... أُمي الحبيبة

إلى الذين أمضيت معهم سنوات الحياة بخلوها ومرها إخوتي وأخواتي

إلى شريكة عمري ورفيقة دربي زوجتي الغالية

إلى مهجتي الروح والقلب .. ابنتاي الحبيبتان (ساره ... يارا)

إلى الذين شاركوني بدعمهم ومساندتهم ... أهل زوجتي

إلى كل من ساعدني ووقف بجانبني وكان معي خطوة بخطوة

إليهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

حامد شكيب حامد عدوان

## إقرار:

أُقر أنا مُعد هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

حامد شكيب حامد عدوان

التاريخ: 02/08/2014

## شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ)

وفي الحديث الصحيح (من استعادَ بالله فأعِيذُهُ، وَمَنْ سَأَلَ بِاللَّهِ فَأَعْطُوهُ، وَمَنْ دَعَاكُمْ فَأَجِيبُوهُ، وَمَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُوهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ)

الحمد لله الذي من علينا بنعمة الإسلام العظيم، الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، بداية أتوجه بالشكر والحمد والثناء لله عز وجل على توفيقى وتسيير أمورى لإتمام هذه الرسالة.

وأنتقدم بجزيل الشكر للدكتور الفاضل عبد الناصر مكي على ما بذله من جهد وعون وإشراف وإبداء الملاحظات والتوجيهات القيمة، وإلى جميع أعضاء لجنة المناقشة، وأعضاء لجنة التحكيم.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة رؤساء وأعضاء وموظفي ومواطني المجالس المحلية في قرى محافظة القدس على ما قدموه من مساعدة وتسهيلات لإتمام هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لجميع العاملين في جامعة القدس بشكل عام، وللمعهد العالي للتنمية المستدامة وبرنامج التنمية الريفية بشكل خاص على ما بذلوه من جهد وعطاء.

وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان إلى زوجتي الغالية لوقوفها بجانبى دوماً.

إليهم جميعاً أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير على مساعدتهم ووقوفهم بجانبى حتى إتمام هذا العمل المتواضع وإخراجه ليرى النور.

حامد شكيب حامد عدوان

## التعريفات

**المجلس المحلي:** مجلس الهيئة المحلية ويشمل مجلس البلدية أو المجلس المحلي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية أو لجنة التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لأحكام هذا القانون ويتألف من الرئيس والأعضاء المنتخبين (قانون الهيئات المحلية، 1997).

**المجتمع المحلي:** مجموعة من الأفراد يقيمون في منطقة جغرافية محددة، ويشتركون معاً في كافة الأنشطة الاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، ويكون بينهم قيم وعادات مشتركة، وقوانين محددة ينظمون سير الحياة فيما بينهم (دليل التخطيط التنموي، 2009).

**الهيئة المحلية:** وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين (قانون الهيئات المحلية، 1997).

**المشاركة المجتمعية:** هي عملية تواصل ذات اتجاهين بين الهيئة المحلية والمجتمع المحلي، تعتمد على تبادل المعلومات بين الطرفين وتقديم مدخلات من المواطنين بشأن قضية ما قبل إتخاذ الهيئة قراراً بشأن تلك القضية، أو وضع السياسات أو تحديد اتجاه لأخذ القرار (صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2009).

**التخطيط:** هو عبارة عن مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية لاستشراف المستقبل وتحقيق أهداف من خلال الإختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لإستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود (يونس، 2009).

**التخطيط الاستراتيجي:** عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (صيام، 2010).

**التخطيط التنموي الاستراتيجي:** هو منهج علمي يُستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية للتجمعات السكانية، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى

مع تطلعات السكان والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة (دليل التخطيط التنموي، 2009).

**الإدارة الاستراتيجية:** منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (ياسين، 1998).

**الإدارة المحلية:** هي جزء من النظام العام للدولة منحها الحكومة المركزية شخصية معنوية، وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة، تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية (الطعامنة، 2003).

**التخطيط طويل المدى:** هو تخطيط يعتمد على حقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد، ويختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة لها استقلال ذاتي، وإجراءاتها ملزمة وغير مرنة ولا يمكن تجاوزها، ويتم التركيز فيه على مرحلة الإعداد والتنفيذ (الإشقر، 2002).

**التفكير الاستراتيجي:** هو أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات يعتمد على دراسة البدائل في العمل ويسمح بحرية التفكير والإلهام، حيث يتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فإنه يساعد المنظمة في وضع رؤيا وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها بالإضافة إلى وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤيا، "إن التفكير في المستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق" (عاشور، 2006).

## الملخص

أُجريت هذه الدراسة في العام 2014م، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية، حيث تكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء وموظفي المجالس المحلية في قرى محافظة القدس، بالإضافة إلى المواطنين المشاركين في عملية إعداد وتنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية التالية (بيت سوريك، بيت عنان، عناتا، الجيب، الجديرة، بير نبالا، رافات، قلنديا، بيت حنيانا).

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تم إعداد أداة الدراسة المتمثلة في "إستبانة مكونة من (57) فقرة، موزعة على ستة مجالات اعتماداً على أهداف الدراسة الرئيسية وهي معرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع، والمعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية، ومدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وأخيراً مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة، بالإضافة إلى مجال أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية، حيث قام الباحث بتوزيع (315) نسخة من الإستبانة على عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإسترداد (79.4%).

كما استخدم الباحث أسئلة مقابلة كأداة دراسة ثانية مكونة من سؤال لكل من رئيس المجلس المحلي، ومنسق عملية التخطيط في المجالس المحلية آنفة الذكر، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، وزعت أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (LSD).

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها حصول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية على وسط حسابي متوسط بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وأن درجة وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع كانت إيجابية وبشكل عالي نسبياً،

وأن المشاركة المجتمعية والرسمية في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية ليست كبيرة.

في حين أفادت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام من قبل إدارة المجالس المحلية على تدريب كوادرها على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتطويرهم، وضعف بالالتزام بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها وتحسين عملها، كما أنها لا تلتزم بعملية تحديث الخطة التنموية الخاصة بها بشكل دوري، كما أفادت النتائج أن هناك ضعف وقلّة اهتمام من قبل وزارة ومديرية الحكم المحلي في متابعة إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية، وأن المجالس المحلية تستخدم موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي ذريعة للحصول على الدعم المالي.

كما كشفت نتائج الدراسة أن أهم خمسة معوقات داخلية وخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجالس المحلية كانت على النحو التالي بدءًا من الأهم فالأقل أهمية (قلة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف، ضعف البنية التحتية المتوفرة، اعتماد المجلس المحلي على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة التنموية الإستراتيجية، ضعف قدرات المجلس المحلي وإمكانياته، عدم ملائمة المخطط الهيكلي الحالي للاحتياجات المستقبلية للمجتمع المحلي).

# **The status of the strategic developmental planning and its role in determining the needs of the local councils**

**Prepared by: Hamed Shakeeb Hamed Odwan**

**Supervisor: Abdalnasser Makky**

## **Abstract**

This study was conducted in 2014 and aimed at identifying the status of the strategic developmental planning and its role in determining the needs of the local councils. The study group was consisting of: heads, members and employees on the local councils in Jerusalem district villages, in addition to the participating citizens in the preparation and execution processes of the strategic developmental plan for the following local councils: Beit Sourik, Beit Anan, Anata, Al-Jeeb, Al-Judeira, Beir Nabala, Rafat, Qalandia, Beit Hanina.

The researched employed the descriptive and analytical methods. After reviewing the previous literatures and studies, the study tool was prepared, which was a questionnaire consisting of 57 paragraphs, divided into six categories in accordance with the main objectives of the study: Identification of the magnitude of clarity of the strategic developmental planning concept and its significance for the local council and the society; the internal and external obstacles that hindering the strategic developmental planning process; the extent of the popular and official involvement and its importance in setting up the strategic developmental plans for the local councils, the extent of the local councils commitment and adherence to manage, follow-up and execute the strategic developmental planning process; and last the suitability of the available potentials and resources with the required needs, in addition to the impacts of the strategic developmental planning on identification and determination of the local councils' needs. The researcher distributed (315) questionnaires on the targeted sample, the percentage of answering and returning the questionnaire was (79.4%).

The researcher used interview questions as a second study tool; it consisted of one question to each local council head and the Planning Process Coordinator in the aforementioned local council. Following the verification of the tool persistence and veracity, the study tool was distributed on the targeted group. Data was analysed via applying the arithmetic averages, variance analysis, and LSD test.

The study reached to a set of results: the status of the strategic developmental planning and its role in determining the needs of the local councils has gained an average (Medium) of the targeted group responses, the clarity of the concept and its significance to the community and local councils was positive and relatively high, the popular and official involvement in setting up the strategic developmental plans was not that immense.

The study also indicated that there is a lack of consideration and interest by the local councils' administrations to train their cadres and developing them in relation to the strategic developmental planning process; there is also a flaw and limitation in the local councils' commitment to constantly plan to develop its performance and work. Moreover, these councils do not apply or commit to the periodic updating of the developmental plan. The results showed that there is drawback in lack of interest by the Ministry and Directorates of the Local Governance to follow up the preparation of the local councils strategic developments plans; and that the local councils manipulate the issue of the strategic developmental planning as an excuse to get financial aids.

The study results identified five main internal and external obstacles, which are as follows, starting from the most to the least important: lack of the required financial resources to realize objectives, fragility of the available infrastructure, the local council's reliance on the external funds and aids to implement the strategic developmental plan, weakness of the local councils capacities and potentials, the inadequacy of the current master plan/structural plan / organization chart with the future needs of the local society.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

إن عملية التخطيط الجيد هي عنصر أساسي وأداة حيوية لنجاح أي مشروع وبقائه واستمراره، وهي أساس العملية الإدارية التي تركز عليها المنظمة وتساعد في المضي قدماً نحو أهدافها المنشودة، فالتخطيط هو بداية الطريق نحو الهدف المحدد، فهو كنشاط ذهني مستمر، يسبق الأنشطة الإدارية كافة وعليه تتوقف كل النشاطات الأخرى في المنظمة، كما أنه يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والدراسات وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد المدير في تحديد ما يجب عمله، وتوقيت البدء فيه والأشخاص الذين يقومون به وذلك في ضوء ظروف وأحداث مستقبلية يتوقع حدوثها (السبعوي، 2003).

ويتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي بقيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي (السكرانة، 2010).

فالتخطيط الاستراتيجي هو أمر يطبق في كافة الشركات والمؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، حيث تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وصياغة الصورة المستقبلية التي تطمح المنظمة في الوصول إليها، ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الارتقاء بوضعها الحالي لبلوغ الصورة المستقبلية المنشودة.

ويعتبر التفكير الاستراتيجي أهم متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي فهو أسلوب في التفكير موجه إلى الغايات بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات يعتمد على دراسة البدائل في العمل ويسمح بحرية التفكير والإلهام، حيث يتعامل التفكير الاستراتيجي مع التغيير وينتقل من المشكلة إلى أسلوب العلاج ولهذا فإنه يساعد المنظمة في وضع رؤيا وتصور للشكل والمكانة التي ترغب أن تكون فيها بالإضافة إلى وضع وتصميم برامج في إطار خطة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤيا.

حيث يؤدي أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى تمكين المنظمة من دراسة اتجاهات العمل البديلة ويتطلب تحديد الاختيارات على أساس وضعها الحالي والتي يمكن أن تكون لها أهمية كبيرة في مستقبل المنظمة، ويساعد هذا النوع من التفكير في استخدام "الحس والتخيل وملكة الابتكار والإبداع" في صياغة الخطة الاستراتيجية خاصة على مستوى البرامج حيث يشجع على تصميم أنماط برمجية جديدة يعتقد أنها ستجح بصورة أفضل من البرامج المستخدمة في الوقت الراهن، "إن التفكير في المستقبل ليس معناه رفض الأداء السابق" (عاشور، 2006).

وبناءً على ما سبق فإن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مهمة وحيوية لاستمرار عمل المنظمات الحكومية وغير الحكومية في تحقيق رسالتها وأهدافها، وعليه فإن المنظمات الحكومية في دولة فلسطين يجب عليها أن تقوم بتحسين خدماتها وتقديمها للجمهور على أحسن وأكمل وجه، وهذا لا يتم إلا من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها أحد العوامل الداخلية التي تساعد على بقاء هذه المنظمة ونجاحها واستمرارها.

ولو تطرقنا قليلاً لدور ومهمة عمل المجالس المحلية في دولة فلسطين باعتبارها جزء من هذه المنظمات فإننا سنلاحظ بأن التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تشهدها البلديات والمجالس المحلية، تفرض عليها الاستجابة والتعامل مع الاستراتيجيات التنموية، وذلك للوصول إلى الجودة والفاعلية والكفاءة

في التنمية المحلية للمجتمع المحلي، وبالتالي يجب على هذه البلديات والمجالس المحلية تحديد المجالات التنموية والاحتياجات الأولية والبرامج والمشاريع لمجتمعها المحلي من خلال المشاركة المجتمعية الفاعلة. حيث انطلقت في العقد الأخيرين خطط لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في شتى البلديات والمجالس المحلية الفلسطينية، وبدأت هذه البلديات والمجالس المحلية في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية والشروع بتنفيذها بناءً على معايير محددة من قبل وزارة الحكم المحلي، وجهات الاختصاص العاملة في هذا المجال.

فمن هنا ونتيجة لأهمية الدور الذي تقوم به المجالس المحلية كان لا بد لنا من تناول موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي ومعرفة أهميته، وما مدى نجاعة هذه الخطط التنموية الاستراتيجية، ومعرفة مدى مشاركة المجتمع المحلي في وضع هذه الخطط في ظل خصوصية كل مجتمع محلي واختلافه عن الآخر من حيث الواقع والاحتياجات، والإمكانيات المتوفرة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

واجهت العملية التخطيطية في فلسطين الكثير من المعوقات والمحددات أهمها تعاقب الاحتلال على هذه المنطقة، الأمر الذي منع الفلسطينيين من الأخذ بزمام المبادرة في عملية التخطيط لمستقبلهم، فكانت عملية التخطيط لا تأخذ بالحسبان احتياجات سكان المنطقة ولا طبيعة المنطقة، وعليه لم تقلح المخططات الهيكلية التي أنجزت للمناطق الفلسطينية وخاصة المدن الكبيرة في ردف العملية التنموية، حيث عانت المدن الفلسطينية من تسارع في معدلات النمو والهجرة من المناطق الريفية، مما زاد الطلب على الخدمات في ظل أجواء غير مستقرة وشح في المصادر التي ظلت دائماً حكرًا بيد الإحتلال، كما غاب أهم عنصر عن المشاركة في عملية التخطيط وهو المواطن الفلسطيني مما جعله لا يشعر بالانتماء للعملية التخطيطية أو يكون داعماً لنجاحها (الهموز، 2008).

وعليه فإن المنظمات التي تفشل في التخطيط لمستقبلها تكون عرضة لفقدان فرصتها في توسيع قاعدة مواردها، أو في زيادة وتنويع خدماتها، كما أنها تخاطر بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة للمجتمع المحلي الذي تستهدفه، وقد يكون الثمن هو الركود والتراجع والفشل (صيام، 2010).

وبناء على ما سبق كان لا بد من إيجاد طرق ووسائل جديدة للتخطيط تعالج معظم هذه المشاكل المتمثلة بالحصار والإغلاق والتوسع الإستيطاني وبناء الجدار وتساهم في خلق بيئة تنموية يشارك في صياغتها المجتمع المحلي جنباً إلى جنب مع كافة القطاعات العامة والخاصة، ويتم ممارسته بشكل خلاق من أجل زيادة فرصة البقاء والنجاح والاستمرارية في العمل.

فمن هنا ونتيجة لأهمية الدور الذي تقوم به المجالس المحلية وفي ظل البيئة الفلسطينية التي تتميز بعدم الثبات وعدم الاستقرار، ولضمان قيام هذه المجالس المحلية بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه، كان لا بد لنا من تناول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ومعرفة دوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية.

### 3.1 أسئلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:  
ما واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وما هي أهميته لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس؟.
2. ما هي المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس؟.
3. ما مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس؟.
4. ما مدى إلتزام المجالس المحلية في قرى محافظة القدس بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتفريغ جزء من وقت العاملين على إعدادها؟.
5. ما مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة؟.

## 4.1 فرضيات الدراسة

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط).
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة بين واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية.
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة بين واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية والمعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.

## 5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس.
- التعرف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس.
- التعرف على مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في تحديد احتياجاتهم في عملية وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس.
- التعرف على مدى إلتزام المجالس المحلية في قرى محافظة القدس بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتفرغ جزء من وقت العاملين لديها على إعدادها.
- التعرف على مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة.

## 6.1 مبررات الدراسة

تتعلق الدراسة من المبررات التالية:

- محاولة للخروج بتوصيات ومقترحات لجهات الاختصاص قد تساهم في تقديم حلول لمكامن الخلل في الخطط التنموية الاستراتيجية .
- رغبة الباحث في التعرف على مدى قبول المجالس المحلية لفكرة وجود شريك في وضع الخطة التنموية الاستراتيجية، وخاصة بعد حصول المجالس المحلية المشار إليها في عينة الدراسة لورشات عمل ودورات خاصة حول هذا الموضوع بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ووكالة جايكا اليابانية.
- رغبة الباحث في استكمال دراساته العليا في مجال التخطيط.

## 7.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي في تطوير أداء المجالس المحلية، وذلك لما له من أثر فعال في نجاح عمل المجالس المحلية.
- التعرف على مدى ممارسة وتطبيق المجالس المحلية في قرى محافظة القدس لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- التعرف على الدور الذي يلعبه المجتمع المحلي والرسمي في المشاركة في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى المجالس المحلية.
- تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتزويدها لصانعي القرار جهات الاختصاص.
- فتح آفاق بحثية حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية.

- قلة الدراسات المنجزة في هذا الموضوع، وبالتالي ستكون هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تهتم بالمجالس المحلية في قرى محافظة القدس (على حد علم الباحث) .

## 8.1 متغيرات الدراسة

### • المتغير التابع

واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي.

### • المتغيرات المستقلة

- 1) مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته.
- 2) المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- 3) مدى المشاركة المجتمعية والرسمية في وضع الخطة التنموية الاستراتيجي.
- 4) مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- 5) مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة.
- 6) المتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط).

## 9.1 محددات الدراسة

- **حدود بشرية:** رؤساء وأعضاء وموظفي المجالس المحلية، والأفراد المشاركين في وضع الخطة التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية المشار إليها في عينة الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام 2014م.
- **الحدود المكانية:** المجالس المحلية في كل من (بيت سوريك، بيرنبالا، بيت عنان، عناتا، رافات، الجيب، قلنديا، الجديرة، بيت حنينا).
- **حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة بالاستبانة وأسئلة المقابلة.

## 10.1 الصعوبات التي واجهها الباحث في عملية توزيع الاستبانة وجمع البيانات

واجه الباحث مجموعة من المعوقات والصعوبات أثناء عملية توزيع الاستبانة وجمع البيانات، أهمها:

- تدمر عدد من المجالس المحلية بسبب كثرة فقرات الاستبانة، أو بحجة أنهم مشغولين ولا يوجد لديهم الوقت الكافي للتعاون والإجابة عن الاستبانة.
- رفض عدد من أعضاء المجالس المحلية والأفراد المشاركين في اعداد الخطة الإجابة عن الإستبانة، بحجة أنهم لا يعلمون شيئاً عن التخطيط.
- تأخر عملية استرداد الاستبانات من بعض المجالس المحلية، بسبب غياب مجموعة من أعضاء هذه المجالس المحلية عن الاجتماعات الأسبوعية التي تعقدها المجالس المحلية.
- قيام بعض المجالس المحلية بالإجابة عن عدد بسيط من الاستبانات مما استدعى بالباحث الذهاب أكثر من مرة إلى هذه المناطق للحصول على عدد كاف من الاستبانات.
- عدم وجود قسم خاص بالتخطيط التنموي الاستراتيجي في المجالس المحلية المشار إليها في عينة الدراسة.
- البعد الجغرافي لبعض المجالس المحلية.

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يقسم هذا الفصل إلى قسمين الأول يتناول الإطار النظري للدراسة وفيه تم التركيز على مفهوم التخطيط وأهميته، ومفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخصائصه ومراحلها، ثم تناول الباحث التخطيط التنموي الاستراتيجي موضحاً مفهومه وأهميته وأهدافه، وأسس ومبادئه وغاياته بالإضافة إلى التطرق إلى مراحل خطواته، ودور كل من وزارة الحكم المحلي والمجتمع المحلي، والتحديات والأولويات التي تواجه العمل التنموي في فلسطين ومن ثم تناول الهيئات المحلية من حيث المفهوم والنشأة، والمقومات والخلفية التاريخية للبلديات الفلسطينية من العهد العثماني وحتى قدوم السلطة، إضافة إلى التطرق إلى تصنيف البلديات في فلسطين، ودورها ووظائفها وأهميتها ومصادر دخلها، وأخيراً تم تناول الخطة الاستراتيجية المعدة من قبل وزارة الحكم المحلي للبلديات، ثم انتقل الباحث لتناول الدراسات السابقة والتعقيب عليها وربطها بالدراسة الحالية.

## أولاً - الإطار النظري

### 2.2 المبحث الأول/ التخطيط

#### 1.2.2 مفهوم التخطيط

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط.

يعرف التخطيط بأنه وضع خطة لتحقيق أهداف المجتمع في ميدان وظيفي معين لمنطقة جغرافية ما في مدى زمني محدد، وحتى يكون التخطيط سليماً يجب أن يكون واقعياً محققاً للهدف في الوقت المناسب المحدد له ومستمر الصلاحية طوال المدى الزمني المقدر لتنفيذه بأعلى درجة من درجات الكفاية (عودة، 2010).

كما يعرف "البوهي" التخطيط بأنه مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية لاستشراف المستقبل وتحقيق أهداف من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود (يونس، 2009).

#### 2.2.2 أهمية التخطيط

يتم تحديد أهمية التخطيط من خلال النقاط التالية (العتال، 2008):

- التقدير المبرمج للاحتياجات المجتمعية اعتماداً على المعلومات والبيانات الأولية والثانوية، بهدف الوصول إلى حجم هذه الاحتياجات ونوعها وأولوياتها.

- تحديد وتحليل الموارد المتاحة من مادية وبشرية ومؤسسية وحجمها وما تتعرض له من تعديل وتغيير في علاقاتها وتفاعلاتها.
- يوفر التخطيط آلية لمتابعة تنفيذ الخطة أول بأول، والعمل على معالجة الأخطاء من خلال التغذية الراجعة.
- يسارع في عملية التنمية من خلال حصر الموارد سواء الداخلية أو الخارجية، ويحسن من عملية استغلالها بكفاءة وفاعلية.
- يؤدي إلى الاطمئنان النفسي بين أفراد المجتمع ويساعد على تحقيق الرضا لديهم نتيجة المساهمة في وضع الخطة، وتعميم المشروعات لتنفيذها، وتحديد الوسائل والمتطلبات المالية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- توفير التناسق والانسجام بين مختلف الأهداف والقطاعات، مما يسهل عملية الرقابة والالتزام بالتنفيذ، ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة ووضوح.

### 3.2 المبحث الثاني/ التخطيط الاستراتيجي

#### 1.3.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ظهر التخطيط الاستراتيجي في الفترة ما بين (1965-1975) في الولايات المتحدة الأمريكية، ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية (جواهر، 2011)، وقد تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي بتعدد الباحثين والمفكرين، وكل منهم عرفه من زاوية خاصة، ومن هذه التعريفات من عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "خيارات أساسية متعلقة بمستقبل المؤسسة وتطوير رؤيا مستقبلية فيما يتعلق برسالتها، وخدمة برامجها وموظفيها ومواردها المالية" (عبد الله، 2007).

كما عرفه آخرون بأنه "وضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة، وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة، حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة" (الخطيب، 2009).

### 2.3.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال مايلي ( عباس، 2009):

- أن التخطيط الاستراتيجي يحدد الغرض من السياسة التنموية والتطويرية للمؤسسات والمنظمات المختلفة بدقة، ويضع أهداف واقعية متلائمة مع السياسة العامة للمجتمع.
- يصل بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة إلى مكونات الخطة الاستراتيجية.
- يضمن الاستخدام الامثل للموارد المتاحة البشرية والمادية في المؤسسات.
- يضمن الحفاظ على الرؤية الامثل للمستقبل الذي تريد المؤسسة الوصول إليه.
- يضع التخطيط الاستراتيجي المعايير والآليات التي تضمن عملية المراقبة وتقييم مدى النجاح في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تزويد المؤسسة أو المنظمة بالفكر الرئيسي لها.
- يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.
- يساعد على تخليص الفائض من الموارد.

### 3.3.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

إن عملية التخطيط الاستراتيجي تتسم بما يلي (يونس، 2009):

- **الشمول والتكامل:** أي يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- **التفاعل بين مستويات التخطيط:** وتقديم التغذية الراجعة والتفاعل المستمر بين كل المعنيين سواء مخططين أو منفذين أو مقومين .
- **المرونة:** وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية لوجود تطورات عملية وتقنية وصناعية واتصالية متسارعة .
- **التفاعل بين التخطيط والتنفيذ:** فالتخطيط يعتمد على سلامة التنفيذ .

## 4.3.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

هناك عدد من المراحل التي تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجي وهذه المراحل هي (أبو دولة وصالحية، 2005):

- وضع الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي.
- دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية بالمنظمة، لتحديد الفرص التي تنتجها والقيود التي تفرضها.
- دراسة وتحليل العوامل البيئية الداخلية للمنظمة، لتحديد أوجه القوة والضعف فيها.
- تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم تحقيق الأهداف.
- وضع السياسات والبرامج والموازنات، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصير الأجل، ووضعها على شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء الحالي في ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية، ومراجعة هذه الأمور في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- إعداد الترتيبات التنظيمية والإدارية اللازمة، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

جدول رقم 1.2: يوضح الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية (جواهر، 2011).

الأبعاد	المفهوم	التخطيط طويل المدى	التخطيط الاستراتيجي	الإدارة الاستراتيجية
الفترة التي برز فيها المفهوم	1950	1960	منتصف السبعينيات	
التأييد الإداري	توقع النمو وإدارة المشاكل	تغيير المهام والقدرات الاستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الاستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث	
الافتراضات	الاتجاهات الماضية سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً	الفهم العميق لبنية السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع التغيرات	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة	

## 4.2 المبحث الثالث/ التخطيط التنموي الاستراتيجي

### 1.4.2 مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي

لا يوجد اتفاق محدد بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي، وإن كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم في مستوياته ومراحله المختلفة، على الرغم من اختلاف الزوايا التي تم تناول هذا المفهوم منها.

التخطيط كمفهوم تنموي قد عرفه "جونز ميردال" على أنه برنامج يظهر استراتيجية الدولة على المستوى الوطني، وإجراءات تدخلها إلى جانب قوى السوق من أجل دفع وتطوير النظام الاجتماعي، ويعتبر تعريف "واترسون" للتخطيط التنموي التعريف الأكثر شمولاً حيث يعتبره مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف (الهموز، 2008).

أما بالنسبة لمفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي المُمارس في الأراضي الفلسطينية فهو عبارة عن "منهج علمي يُستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية للتجمعات السكانية وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات السكان والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة" (منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي، 2010).

### 2.4.2 أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهدافه

تكمن أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي في مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها والتي أهمها (المرواني، 2005):

- تحقق العدالة الاجتماعية عن طريق توزيع وإعادة توزيع الدخل بين السكان والمناطق والأقاليم بشكل مقبول.
- الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والتوظيف السليم للموارد البشرية.

- تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية وتحسين مستوى معيشة ونوعية حياة السكان.
- التوزيع العادل لعائدات النمو الاقتصادي ومكاسب التنمية طبقاً وإقليمياً.
- المساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية.

### 3.4.2 أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي ومبادئه

إن انتقال المؤسسة وتقدمها وتحسن أدائها يعتمد على فعالية التخطيط التنموي الاستراتيجي، الذي يعتمد في نجاحه على مراعاته لأسس ومبادئ معروفة عند الأخصائيين والخبراء، وهذه الأسس والمبادئ هي (ناصر، 2013):

- **تحديد الاتجاه:** أي تحديد الوضع الراهن للمؤسسة والوضع المراد الانتقال إليه، وتحديد الاحتياجات والآليات اللازمة لتحقيق ذلك ضمن الإمكانيات المتاحة.
- **تركيز الجهود والموارد:** حيث يتوجب على المخططين بعد تحديد الرسالة التوجه إلى تجميع الطاقات وتركيزها في استغلال الموارد والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة تجنباً لتشتت الجهود والطاقات.
- **الثبات والمرونة:** أي الثبات في الاتجاه والتركيز للطاقات كافة أثناء عملية التخطيط وهذا ينتج عنه مخرجات تتصف بالتكامل والتعاضد والانسجام، وكذلك المرونة في التعامل مع المتغيرات الخارجية عن الإرادة والسيطرة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- **التوافق والتوازن بين الماضي والحاضر والمستقبل:** وهذا يعتبر من أسس التخطيط حيث مسار حياة الفرد أو المؤسسة له ماضي وحاضر ومستقبل منشود، فلا بد من الترابط بينها وذلك بالنظر إلى الماضي لتقييمه والتركيز على الاستخدام الأفضل لإمكانات الحاضر وتسخيرها لتحقيق أهداف المستقبل.

#### 4.4.2 غايات التخطيط التنموي الاستراتيجي

تتمثل غايات التخطيط التنموي الإستراتيجي بالنقاط التالية (منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي، 2010):

- تعزيز التوجه نحو اللامركزية والحكم المحلي.
- تعزيز مبادئ الحكم الرشيد وآليات المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي.
- تطوير آليات تحديد القضايا والأولويات والأهداف التنموية على المستوى المحلي.
- دعم وتنظيم العمل التنموي على المستوى المحلي.
- وضع الأسس لتوجه تنموي متكامل ما بين مختلف المستويات الإدارية والتخطيطية في فلسطين.

#### 5.4.2 محاور عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

تتضمن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في جوهرها عدداً من المحاور الهامة منها (الهموز، 2008):

- التخطيط أسلوب علمي منظم لمجموعة من الإجراءات المرحلية المتسلسلة.
- عملية التخطيط تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المتفق عليها مسبقاً.
- عملية التخطيط تسعى لإحداث تغيير داخل المجتمع، أو جوانب منه، وتهتم كذلك بضبط وتوجيه ومتابعة هذا التغيير لكي يبقى تغييراً مرغوباً.
- عملية التخطيط قد تقتصر على إقليم أو مستوى مكاني معين وفي فترة زمنية محددة.
- عملية التخطيط تشتمل على عنصر تنبؤ قوي يتم من خلاله استشراف المستقبل ورسم صورة واضحة له أو لما سيكون عليه.

#### 6.4.2 خطوات عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

لعلمية التخطيط التنموي الاستراتيجي عدة خطوات واضحة تتمثل فيما يلي (ناصر، 2013):

- **مرحلة الإعداد:** وتشمل تقويم مدى جاهزية المؤسسة لقبول فكرة التخطيط، ومدى التزام العاملين في المؤسسة، وقياس قدرات العاملين على تركيز الجهود والانتباه إلى الصورة المستقبلية الكبرى للمؤسسة، وتحديد القضايا المهمة والخيارات التي سيناقشها التخطيط، وتحضير الأدوار وتشكيل لجنة تخطيط، وتحضير للمعلومات التي تلزم لاتخاذ القرارات.
- **اعداد الرؤية والرسالة:** وهي بمثابة مقدمة الكتاب للقارئ.
- **تقييم الوضع الحالي للمؤسسة:** النظر إلى المصادر المتاحة والبيئة المستقبلية، وذلك لتتمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات البيئية والتحديات في المستقبل، وهذا بدوره يتطلب تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.
- **تطوير الاستراتيجيات وال**
- **اهداف الكبرى والأهداف الخاصة:** وهذا يأتي بعد صياغة الرسالة والرؤية وتحديد القضايا الرئيسية، ليتم تحديد الأساليب التي يمكن من خلالها تعيين الأهداف العامة الكبرى والأهداف الخاصة والتي تستجيب للقضايا الملحة ويكون ذلك من خلال المناقشات الجماعية والآراء المتنوعة.

#### 7.4.2 المبادئ التي تركز عليها منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي

لكي تتجح منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي لا بد من ارتكازها على مجموعة من المبادئ تم تحديدها في دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية على النحو التالي (منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي، 2010):

- التركيز على ملكية الخطة وما ينجم عنها من انجازات على الأرض.
- مأسسة المشاركة المجتمعية المدروسة وذلك من حيث الاعتماد على مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص وكافة ذوي الشأن في تحديد القضايا والأولويات التنموية وعمليات اتخاذ القرار على المستوى المحلي.
- مأسسة آليات الشفافية والمساءلة والمتابعة والتقويم، وذلك من خلال مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص وكافة ذوي الشأن في تخطيط وتنفيذ النشاطات التنموية، وتبؤ مكانة بارزة في متابعة وتقويم الانجازات وتحقيق الأهداف المرجوة.

- إيجاد التكاملية التنموية ما بين مختلف المستويات الإدارية والتخطيطية من حيث التطرق للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والبنى التحتية والخدمات، وكذلك من حيث التكاملية مع الخطط الوطنية والإقليمية والقطاعية والتخطيط الفيزيائي/الهيكلية وموازنات الهيئات المحلية.
- التركيز على البعد الاستراتيجي والشمولية في التخطيط، من حيث التركيز على القضايا ذات الأولوية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.

#### 8.4.2 أهداف مأسسة عمليات التخطيط التنموي الاستراتيجي

تهدف مأسسة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة الأهداف الآتية (منهجية التخطيط التنموي الإستراتيجي، 2010):

- اعتماد منهجية التخطيط التنموي كأداة ووسيلة للتنمية المحلية.
- إرساء أسس اعداد وإدارة وتنفيذ ومتابعة وتحديث الخطط التنموية على المستوى المحلي.
- اقتراح أدوار أصحاب العلاقة المشاركين في عملية التنمية المحلية.
- توضيح التكاملية ما بين التخطيط التنموي والتخطيط الهيكلي.

#### 9.4.2 دور وزارة الحكم المحلي فيما يتعلق بالتخطيط التنموي الاستراتيجي

يتمثل بشكل أساسي دور وزارة الحكم المحلي فيما يتعلق بعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي وتنفيذ ومتابعة وتقييم ما يخرج عنها من خطط، بالإشراف على عمليات التخطيط وتوجيهها وتقديم الدعم الفني لها والتنسيق مع الوزارات القطاعية بخصوصها، وكذلك التأكد من انعكاسها على الموازنة الإنمائية للهيئة المحلية والمساعدة ما أمكن للحصول على تمويل لمشروعاتها، وأيضاً متابعة تقييمها وتحديثها بشكل سنوي (دليل التخطيط التنموي، 2009).

## 10.4.2 دور المجتمع المحلي وممثليه في الخطة التنموية الاستراتيجية

إن مشاركة ممثلي المجتمع المحلي في عمليات التخطيط ومتابعة التقييم ضرورية بالفعل، فهي جزء أساسي من منهجية التخطيط، وهي مهمة لإعطاء الخطة صفة الشرعية المستمدة من كونها خطة متفق عليها من قبل الهيئة المحلية وممثلي مختلف قطاعات المجتمع المحلي، وعليه يتمثل دور المجتمع المحلي بما يلي (كتيب الأدوات والأمثلة، 2013):

- القيام بدوره في ترسيخ العمل الديمقراطي من خلال المشاركة الفاعلة في رسم السياسات وعمليات التخطيط وصناعة القرار وكذلك الرقابة على أداء الهيئات.
- المشاركة في عضوية مختلف لجان العمل في إطار عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لمدينتهم.
- تزويد فريق التخطيط ولجان العمل بالمعلومات والآراء.
- المشاركة في أنشطة ومراحل عملية التخطيط المختلفة واعتماد الخطة التنموية وإعطائها الصفة الشرعية.
- تنفيذ بعض المشاريع التي تتجم عن الخطة التنموية.
- إبرام شراكات ومذكرات تفاهم مع المجلس المحلي لإنجاز العمل التنموي في البلد.

## 11.4.2 الإطار العام لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

يتكون الإطار العام لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي من المستويات الرئيسية التالية (دليل التخطيط التنموي، 2009):

1) لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي، يتأسس هذه اللجنة رئيس المجلس المحلي، وتكون مهمتها الرئيسية تولي رسم السياسات التنموية وإقرار الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة، وتتضمن المهام الآتية:

- إقرار التوجهات الاستراتيجية التنموية.
- العمل على إيجاد إجماع مجتمعي ومحلي حول هذه التوجهات، وحشد الموارد المالية والبشرية اللازمة لإعداد الخطة.

- المشاركة في عضوية فريق التخطيط الأساسي، إن لزم الأمر.
  - المشاركة في أنشطة التخطيط المختلفة (اجتماعات، ورش عمل).
  - متابعة عملية التخطيط والتأكد بأنها تسير بحسب ما هو مخطط لها.
  - إبقاء المجلس المحلي على إطلاع بمجريات عملية التخطيط أول بأول.
  - إقرار الخطة التنموية الاستراتيجية المعدة من قبل فريق التخطيط الأساسي.
  - العمل على نشر وتعميم الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة على المؤسسات الحكومية والأهلية ومؤسسات المجتمع المدني والدول المانحة والمؤسسات الدولية.
  - استخدام هذه الخطة في إرشاد الشركاء في التنمية المحلية بهدف التنفيذ الملائم للبرامج والأنشطة والمشاركة في أنشطة التخطيط المختلفة على مستوى المنطقة والمحافظه والوطن.
- (2) فريق التخطيط الأساسي،** ويكمن دوره في توفير الدعم الفني لوضع السياسات التنموية والخطط الاستراتيجية، بحيث يتولى الفريق قيادة وتنسيق العمل الفني المطلوب لتطوير الخطة الاستراتيجية، وعليه فإن مهام الفريق الأساسي تتمثل في:
- تجهيز خطة عمل لإعداد الخطة التنموية الاستراتيجية.
  - استكمال وتجهيز الدراسات اللازمة بما فيها جمع البيانات.
  - متابعة عملية تشكيل لجان وفريق العمل المتخصصة حسب ما يلزم.
  - ترتيب وتسيير الاجتماعات العامة وورشات العمل اللازمة لإعداد الخطة.
  - إعداد مسودة الخطة الاستراتيجية للبلدة.
  - الاجتماع مع لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي وعرض أهم التطورات ونتائج العمل.
- (3) لجنة البناء المؤسسي،** والتي تكون مهمتها:
- تقييم الواقع المؤسسي للبلدة من حيث وضوح الهيكلية، وأدوار ومهام الدوائر وموظفيها، ووضوح المسميات الوظيفية للطاقم التشغيلي في المجلس المحلي.
  - الإشراف على تقييم الإمكانيات الفنية للمجلس المحلي من حيث توفر الكوادر المؤهلة للقيام بعملية التخطيط وتنفيذ مخرجاتها وتوفير الإمكانيات المادية والوجستية لعملية التخطيط.
  - إقتراح ما قد يلزم من ترتيبات مؤسسية لتمكين فريق التخطيط من القيام بمهامه على أكمل وجه.

## 12.4.2 مراحل عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

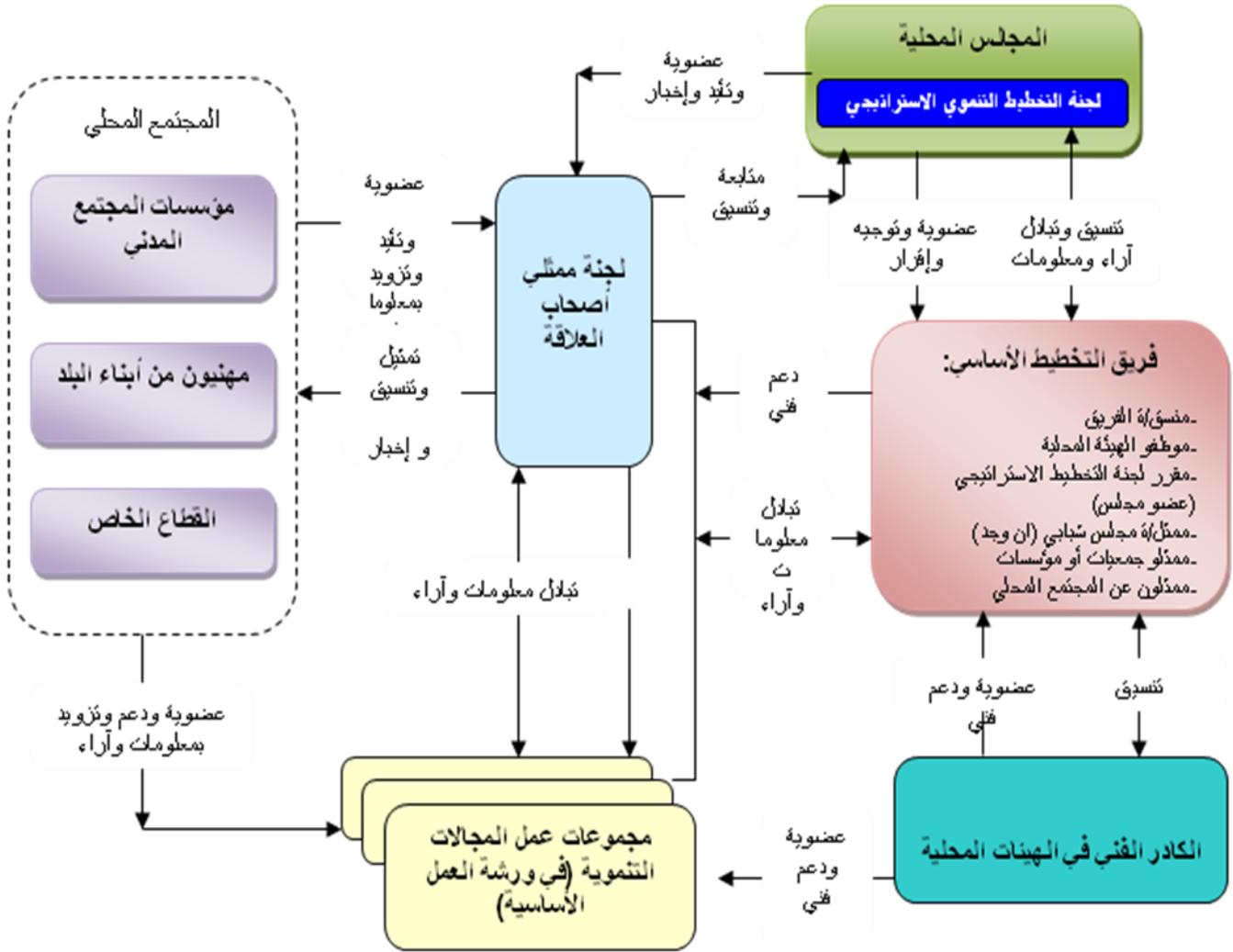
تتشكل منهجية تحضير وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة التنموية الاستراتيجية من خمس مراحل، كل مرحلة مقسمة إلى خطوات، وكل خطوة تتضمن أنشطة ولكل نشاط أداة خاصة به لتنفيذه، كما هي موضحة في الشكل التالي (دليل التخطيط التنموي، 2009):



الشكل رقم 1.2: مراحل عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

## 13.4.2 الهيكلية المقترحة لإدارة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي

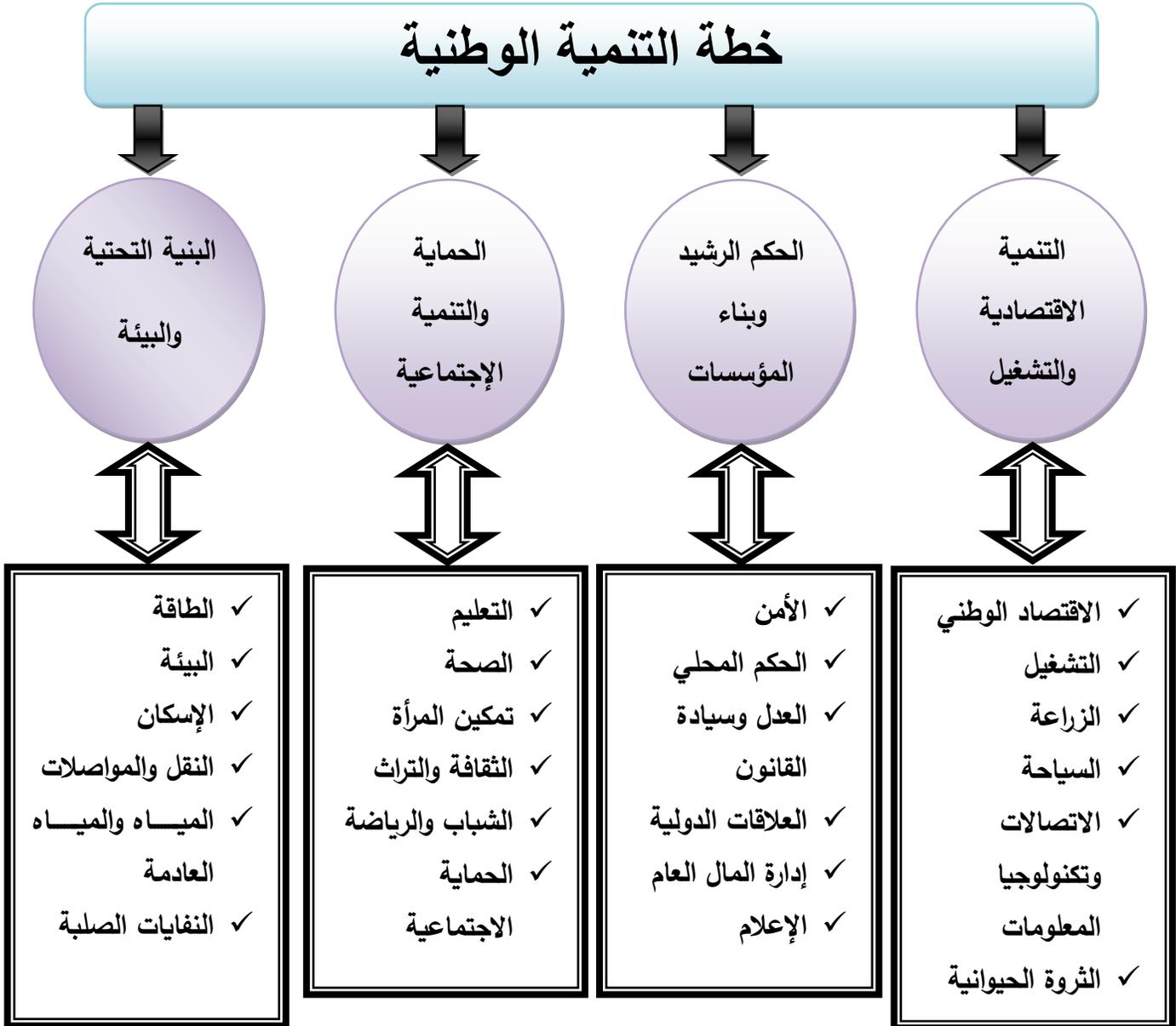
قامت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني بالتعاون مع الوكالة اليابانية للتعاون الدولي، بإعداد هيكلية مقترحة لإدارة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي، وذلك ضمن اللقاء الجماهيري الأول، والذي عقد بتاريخ 31/8/2013 ضمن إعداد الخطة التنموية الإستراتيجية لمجموعة من الهيئات المحلية المختارة في منطقة القدس، وهي موضحة في الشكل (2.2).



الشكل رقم 2.2: الهيكلية المقترحة لإدارة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي

## 14.4.2 القطاعات الرئيسية والمجالات الفرعية التي تتشكل منها الخطة التنموية الوطنية

تتشكل الخطة التنموية الوطنية لدولة فلسطين من أربعة قطاعات رئيسية وكل قطاع رئيسي يتكون من عدة مجالات فرعية، كما هي موضحة في الشكل المرفق.



الشكل رقم 3.2: القطاعات الرئيسية والمجالات الفرعية التي تتشكل منها الخطة التنموية الوطنية

## 15.4.2 التحديات والأولويات التي تواجه العمل التنموي في فلسطين

تلعب العوامل السياسية دوراً مهماً وواضحاً في التأثير على العملية التنموية في الأراضي الفلسطينية، فقد تشابكت مهام استكمال عملية التحرر والانعتاق من الاحتلال الإسرائيلي مع مهام التحضير لبناء الدولة والاستقلال، حيث أصبحت تتداخل العملية السياسية بالعملية التنموية، وعليه فإن هناك مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه العمل التنموي في فلسطين والتي يجب العمل على مواجهتها، ومن جهة أخرى فإن هناك مجموعة من الأولويات التي يجب التركيز عليها، وهي على النحو التالي (مسودة خطة التنمية الوطنية، 2014):

### ❖ التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه العمل التنموي الفلسطيني:

- **الاحتلال الإسرائيلي**، إذ يعتبر من أهم التحديات التي تواجه العمل التنموي الفلسطيني، متمثلاً باستمرار فرض سيطرته على أجزاء كبيرة من الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية ومصادرتها، وفرض حصار شديد على قطاع غزة، كما أنه يتحكم بجميع مقدرات الشعب الفلسطيني من حدود وأراضٍ زراعية وموارد طبيعية وأجواء.
- **الإنقسام السياسي والإداري الداخلي**، يلعب الانقسام السياسي والإداري الداخلي دوراً أساسياً في إرباك عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، كما يجعل التعامل مع المشاكل والمسؤوليات المالية والإلتزامات والواجبات عملية معقدة وفي غاية الصعوبة، وعليه فإن تعطل المجلس التشريعي يعيق عملية ممارسة الديمقراطية في شطري الوطن.
- **تراجع الوضع الاقتصادي العام والأزمة المالية**، نتيجة للوضع السياسي آنف الذكر تراجع الوضع الاقتصادي العام متمثلاً في زيادة البطالة والفقر وضعف حجم الاستثمار والعجز في الميزان التجاري وانخفاض معدلات النمو، وإعاقة الحركة التجارية، وغير ذلك الكثير مما أدى إلى تقادم الأزمة المالية للحكومة، وبالتالي عدم قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها، الأمر الذي أدى بدوره إلى تراكم المتأخرات المستحقة، وارتفاع معدلات المديونية العامة، حيث وصلت نهاية شهر أيلول 2013م إلى 4.265 مليار دولار، أي ما نسبته 35% من الناتج المحلي.
- **الفقر والبطالة**، تدهور الوضع السياسي والاقتصادي القائم أدى إلى تراجع الوضع المعيشي العام للسكان، فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز التماسك الاجتماعي وتحقيق العدالة الاجتماعية

والتكافل في الفرص الاقتصادية إلا أن قضايا الفقر والبطالة واتساع الفجوة الاجتماعية لا زالت تشكل تحدياً جوهرياً أمام امكانية تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في المجتمع الفلسطيني، فلا تزال معدلات الفقر مرتفعة، لا سيما في المحافظات الجنوبية، حيث بلغت نسبة الفقر بين الأفراد وفقاً لأنماط الاستهلاك الشهري 25.8%، مع وجود تفاوت كبير بين المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية بنسبة 17.8% و 38.8% على التوالي، وعليه فإنه يوجد ترابط وثيق بين البطالة والفقر، حيث بلغ معدل البطالة من بين المشاركين في القوى العاملة 23.7% خلال الربع الثالث لعام 2013، وما يزال التفاوت كبير في معدلات البطالة بين المحافظات الشمالية والمحافظات الجنوبية، حيث بلغت 32.5% في المحافظات الجنوبية مقابل 19.1% في المحافظات الشمالية للفترة نفسها.

#### ❖ الأولويات التي يجب التركيز عليها:

- **توسيع السيادة الفلسطينية وإستغلال القدرات الكامنة للاقتصاد**، بعد الاعتراف الدولي بفلسطين يجب أن يكون في مقدمة أولويات العمل الفلسطيني للمرحلة القادمة العمل على توسيع السيادة الفلسطينية وترسيخها على جميع الأراضي والموارد الفلسطينية المحتلة منذ عام 1967م، وإنعاش الحياة الاقتصادية فيها، والتركيز على تعزيز الوجود الفلسطيني المادي والمعنوي.
- **تعزيز مقومات الصمود والمقاومة**، يجب العمل على تعزيز صمود المواطن الفلسطيني ودعمه للثبات في أرضه ووطنه، وتحسينه وتمكينه اقتصادياً واجتماعياً، وصيانة حقوقه ومصالحه وحمايتها، وتوفير الأمن الاجتماعي والمعيشي له.
- **إعادة اللحمة الوطنية**، حيث لا تقل هذه الأولوية أهمية عما سبقها لما لها من أثر في تمكين النظام السياسي الفلسطيني واستعادة وحدته لمواجهة الاحتلال وتحقيق الحرية والاستقلال، كما لها دور في ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد وخلق بيئة مجتمعية وهياكل مؤسسية داعمة.
- **إنعاش الاقتصاد الفلسطيني**، يجب العمل على تمكين الاقتصاد وتكثيف الجهود من أجل تأسيس قواعد أكثر متانة لاقتصاد وطني مستقل يتحدى الوضع الراهن الذي خلقه الاحتلال، والعمل على تطوير القدرات والموارد المحلية باعتبارها المحرك الأساسي في تعزيز التنمية الوطنية المستدامة.
- **الارتقاء بنجاعة مؤسسات الدولة**، يجب الاستمرار في الارتقاء بعملية بناء المؤسسات وتوسيع خدماتها، وتحقيق مستوى أفضل من العدالة الاجتماعية لجميع المواطنين في كافة أماكن تواجدهم.

- تحقيق الاستقرار المالي، التعامل مع الأزمة المالية الحالية والخروج منها سيكون له الأثر الكبير على ترتيب الوضع الاقتصادي الفلسطيني وخلق بيئة مواتية للاستثمار الخاص وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.

## 5.2 المبحث الرابع/ المجالس / الهيئات المحلية

### 1.5.2 مفهوم المجالس / الهيئات المحلية

يعرف الكاتب البريطاني "كلام مودي" الهيئات المحلية بأنها (مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية، ويكون عرضة للمساءلة السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة)، وأهم ما يميز هذا التعريف تركيزه على انتخاب المجلس المحلي بصفته الجهة التي تتولى سلطات الوحدة المحلية ومسؤوليته أمام الناخبين، ويعرفها بعض الباحثين مثل "عبد القادر الشخلي" بأنها (أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق العامة في البلاد، وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة) (الطعامنة، 2003).

### 2.5.2 مقومات الهيئات المحلية

من مجمل التعريفات التي وردت للتعريف بالإدارة المحلية نستطيع أن نحدد المقومات والدعائم الأساسية للهيئات المحلية التي تتلخص بثلاثة محاور هي (اسماعيل، 2005):

- وحدات إدارية مستقلة متميزة عن المصالح القومية وهو ما يطلق عليه بالشخصية المعنوية .
- قيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية.
- استقلال الهيئات المحلية في ممارسة اختصاصاتها تحت إشراف السلطة المركزية ورقابتها.

## 3.5.2 نشأة الهيئات المحلية

إن فكرة وجود وحدات محلية تقوم بإدارة شؤونها بنفسها من خلال هيئة حاكمة محلية تعود إلى عصور قديمة، مرتبطة بالتجمعات الإنسانية الأولى، ومع تطور المجتمع وازدياد عدد أفراد القبيلة، أصبح وجود شكل جديد ضرورة ملحة لتشكيل قيادة لها من خلال اجتماع عام لكل الأشخاص الذكور يتم بموجبه انتخاب رئيس ومجلس للقبيلة، وقد أطلق على هذا الاجتماع عند اليونانيين مجلس القبيلة، وقد مثل ذلك بدايات الديمقراطية في حين أن القبائل الأوروبية أطلقت عليه القائمة على حكم الشعب، حيث كان مجلس القبيلة يجتمع للبحث في كل ما يهدد الجماعة من مخاطر أمنية كانت أو اقتصادية، وكانت قراراته تتخذ بشكل جماعي كي تضمن وحدة القبيلة وانتظامها لتحقيق الأمن ومقومات الحياة لأفرادها، ومن الممكن اعتبار ذلك الأساس الأول لنشأة الحكومات المحلية، كما يعد مجلس القبيلة الصورة الأولى للوحدات المحلية، ويجمع الفقه الإداري في الدول الحديثة على أن نشوء الحكومات المحلية والهيئات فيها يتطلب توفر مجموعة من العناصر الرئيسية أهمها (اسماعيل، 2005):

- أن توجد شؤون محلية عامة (مرافق خدمتية).
- أن تتولى هذه الوحدات المحلية إدارة الشؤون المحلية بنفسها وأن يتم اختيار قيادتها من سكان الوحدة المحلية نفسها.
- توفر عنصر الرقابة على هذه الوحدات.

## 6.2 المبحث الخامس/ الخلفية التاريخية للبلديات الفلسطينية من العهد العثماني وحتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية

### 1.6.2 البلديات في فلسطين حتى عام 1967م

#### • العهد العثماني

تم تأسيس أول بلدية للقدس في عام 1863م، وكانت برئاسة "عبد الرحمن أفندي الدجاني"، وهي من أوائل البلديات في الدولة العثمانية، حيث تألفت البلدية من خمسة أعضاء معينين، ثلاثة من المسلمين ويهودي ومسيحي واحد، ولم تباشر عملها الفعلي إلا في عام 1867م، ويعزى ذلك إلى عدم وجود قانون ينظم عملها (اشتية وحباس، 2004).

## • الانتداب البريطاني

قرر بلومر المندوب السامي الجديد إجراء انتخابات بلدية في الأراضي الفلسطينية بهدف اختراق المجتمع السياسي الفلسطيني، فقام بتعديل القانون العثماني عن طريق إصدار مرسوم عام 1926م، والذي يتعلق بشروط الانتخاب والترشح، حيث جرت أول انتخابات بلدية عام 1927م، ولم تتكرر هذه الانتخابات إلا عام 1934م، وقد أصدرت حكومة الانتداب عام 1934م قانون البلديات ليصبح المرجع الوحيد المعتمد لتنظيم عمل البلديات في فلسطين منذ ذلك الوقت، كان الهدف من هذا القانون إتباع البلديات وإلحاقها بالسلطة المركزية عن طريق حصر وتقييد الصلاحيات البلدية بمهام خدمية أساسية ومنعها من القيام بإعمال تطويرية هامة داخل حدود البلدية، فأصبحت الهيئات المحلية ما هي إلا مؤسسات سلطة محلية ملحقة بجهاز الحكم الإداري، الذي يشرف عليها إشرافاً تاماً ومحكماً أدى إلى الحد من مجالها السياسي والوظيفي، وهذا ما اتبعته السلطات العثمانية (الجريايوي، 1991).

## • عهد النكبة

استمر العمل بالقانون الذي سنته سلطات الاحتلال حتى العام 1948م، حيث حلت النكبة على الشعب الفلسطيني، وتم تقسيم فلسطين التاريخية إلى ثلاثة أجزاء وأسس المحتلون الجدد دولتهم على (56%) من أرض فلسطين، وتم توسيع الرقعة الواقعة تحت سيطرتهم لترتفع إلى (78%)، بينما بقي جزءان منفصلان من فلسطين أولهما الضفة الغربية وثانيهما قطاع غزة، وعليه فقد بقيت بلديات قطاع غزة تعمل في ظل الإدارة المصرية وفق قانون 1934م، أما بلديات الضفة الغربية فقد استمرت بالعمل وفق قانون عام 1934م، وذلك حتى عام 1954م، حيث صدر قانون أردني ينظم عمل البلديات وقد تم تعديله في العام 1955م، وعندها تمت تبعية البلديات لوزارة الداخلية (اشتية وحباس، 2004).

## 2.6.2 البلديات في فلسطين بين عامي 1967م – 1994م

أبقت قوات الاحتلال الإسرائيلي القوانين الخاصة بالبلديات من الناحية الرسمية على ما كانت عليه قبل الاحتلال، أما من الناحية العملية فإن سلطات الاحتلال الإسرائيلية قامت بإدخال التعديلات التي تتلائم ومصالحها وأهدافها وذلك بإصدار العديد من الأوامر العسكرية، كما نقلت لضابط الداخلية في جهاز الحكم

العسكري الكثير من صلاحيات السلطة المركزية المغلقة بالبلديات من أجل إحكام الرقابة على عمل البلديات والحد من استقلاليتها وتطويرها (اشتية وحباس، 2004).

ولم تقم سلطة الاحتلال الإسرائيلي طوال الفترة الإحتلالية سوى استحداث ثلاث بلديات، واحدة في الضفة لمدينة يطا، واثنين بالقطاع لمدينتي رفح ودير البلح، ولم تقم بتطوير الهيئات المحلية وإنما كان الهدف الرئيسي للاحتلال يتلخص بالعمل المستمر والمبرمج لتدمير الوجود الفلسطيني في فلسطين وإحراق الأرض الفلسطينية المحتلة عام 1967م، بسابقتها عام 1948م، واستخدمت سلطة الاحتلال الإسرائيلي هيئات السلطة المحلية في الضفة الغربية والقطاع لسيطرتها على الفلسطينيين، وإحكام اختراقها للمجتمع الفلسطيني الطبيعي فوق أرض فلسطين (الجرباوي، 1996).

ومنذ ذلك الحين أعطيت هذه الصلاحيات لرئيس دائرة الإدارة والخدمات الإسرائيلية والذي اعتمد في عمله على ضابط الداخلية المتخصص في الشؤون البلدية وهو أيضا إسرائيلي يحمل رتبة عسكرية، وأصبح هذا الضابط المسؤول المهيمن بالكامل على هيئات السلطة المحلية الفلسطينية، وبهذا فقدت الهيئات المحلية الفلسطينية الاستقلالية الكاملة في الصلاحيات الخدمية والتنفيذية الممنوحة لها بموجب القوانين الإحتلالية السابقة، ولهذا فقد وصلت الهيئات المحلية الفلسطينية إلى أسوأ حال لها.

### 3.6.2 البلديات في فلسطين بعد عام 1994م

منذ أن قدمت السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994م، وقد وجدت نفسها أمام تركة ثقيلة من الأنظمة والقوانين والأوامر العسكرية بما فيها ما يتعلق بالسلطات المحلية، فقد ورثت السلطة الفلسطينية بلديات ومجالس محلية تعاني العديد من المعوقات التي ارتبطت بشكل أساسي بالاحتلال الإسرائيلي وهدفه السياسي، حيث سعى إلى تدمير البنية التحتية وإحراق الاقتصاد الفلسطيني بالإسرائيلي (مكي، 2005)، ولعل ذلك ما يفسر القرار الأول لرئيس السلطة القائد الشهيد/ ياسر عرفات الذي حمل رقم (1) لسنة (1994) وهو: "يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل 5/6/1967، حتى يتم توحيدها"، وتبع ذلك صدور الكثير من القوانين خصوصاً بعد تشكيل المجلس التشريعي، وكان من ضمن هذه القوانين التي صادق عليها رئيس السلطة قانون الهيئات المحلية رقم 1 لسنة 1997م، وقانون الانتخابات المحلية سنة 1996م (حامد، 2009).

والجدير بالذكر أن قطاع الحكم المحلي شهد توسعاً كبيراً، حيث تضاعف عدد البلديات 4 مرات، ويعتبر قطاع الحكم المحلي ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي، وعليه فقد أعطت وزارة الحكم المحلي هامشاً للهيئات المحلية للإتصال بالدول المانحة لتجنيد الدعم المالي المطلوب لتنفيذ مشاريعها الضرورية بل وعملت الوزارة أيضاً مع الهيئات المحلية على إنشاء اتحاد السلطات المحلية الفلسطينية ليشكل جسماً يساند الهيئات المحلية في مطالبها (عبد العاطي، 2005).

### 1.3.6.2 تصنيف البلديات في فلسطين (البلديات في عهد السلطة الفلسطينية)

قسمت البلديات في عهد السلطة الفلسطينية إلى أربع فئات أو تصنيفات لاعتبارات تتعلق بعدد السكان والقدرات ومجالات النشاط والخدمات وهي على النحو التالي (إشتية وحباس، 2004):

- **التصنيف الأول:** البلديات المركزية، فئة (أ)، وهي المدن الفلسطينية المركزية (مركز المحافظة)، وتعتبر هذه البلديات هيئات محلية كبيرة الحجم، وتقدم أكثر الخدمات والنشاطات المحلية من حيث الكم والنوع، بالإضافة إلى أنها تهتم بالجوانب التنموية، ليس داخل حدودها التنظيمية فحسب وإنما يتوقع منها دور فعال في مجال التنمية في فلسطين.
- **التصنيف الثاني:** البلديات الرئيسية، فئة (ب)، وهي المدن التي يزيد عدد سكانها عن 25 ألف نسمة، وهذه البلديات متوسطة في حجمها الوظيفي وعلى الرغم من ذلك تشكل هذه البلديات عماد البنية البلدية الفلسطينية، ولها القدرة على تجنيد موارد وإمكانات أكبر من تلك التي يمكن للبلديات الأساسية توفيرها.
- **التصنيف الثالث:** البلديات الأساسية، فئة (ج)، وهي البلديات التي تشكلت من البلديات الفلسطينية صغيرة الحجم من حيث عدد السكان الذي يتراوح ما بين (10 آلاف - 25 ألف نسمة)، والقدرة والنشاط الاقتصادي، وحيث أن الموارد الذاتية لمثل هذه البلديات تبقى محدودة ومرتبطة بحجم السكان ونوعية النشاط الاقتصادي، فإن قدراتها ونشاطاتها محصورة في تقديم الخدمات الأساسية والقيام ببعض المشاريع التنموية الصغير.
- **التصنيف الرابع:** البلديات الناشئة فئة (د)، وهي البلديات التي تشكلت من البلديات الصغيرة التي يقل عدد سكانها عن 10 آلاف نسمة، حيث أنها كانت إلى وقت قريب مجالس قروية تم ترفيعها إلى مستوى بلدية، وهي تقوم بتقديم الخدمات الأساسية للسكان.

## 2.3.6.2 دور البلديات ووظائفها

إن للبلديات دوراً فاعلاً في خدمة المواطن، يتزاح إيجاباً وسلباً وفق الظروف التي تمر بها البلدية من النواحي السياسية والاقتصادية والتشريعات والنظم، وعليه يمكن الإشارة إلى الدور الرئيس الذي تقوم به البلدية في وقتنا الحاضر، والذي يتمثل في ما يلي (العتال، 2008):

- إعداد المخطط الهيكلي للتجمع السكاني: حيث تقوم البلدية بإعداد المخطط الهيكلي العام وذلك بالتنسيق مع المواطنين من جهة، ومع وزارة الحكم المحلي من جهة أخرى، بحيث يخدم المواطنين من النواحي العمرانية والتجارية والصناعية، وكذلك قطاع الخدمات.
- إصدار التراخيص: تقوم البلدية بإصدار التراخيص لإنشاء الأبنية سواءً لأغراض السكن أو لأغراض تجارية، صناعية، زراعية، سياحية، وذلك من خلال دورها التنظيمي.
- هندسة المرور: تقوم البلدية وبالتعاون مع وزارة النقل والمواصلات بإعداد المخطط المروري وتحديد اتجاهات السير لكل شارع سواء داخل المدينة أو عند مداخلها الرئيسية، بالإضافة إلى تحديد مواقع السيارات العمومية، تحديد مواقع الإشارات المرورية، وتركيبها وصيانتها، وتحديد المواقع المخصصة للمشاة.
- تقديم خدمات البنى التحتية: حيث تقوم البلدية بتقديم خدماتها ضمن حدود المخطط الهيكلي المصادق عليه من قبل مجلس التنظيم الأعلى والذي يرأسه وزير الحكم المحلي، والتي تتمثل في (المياه، الكهرباء، الطرق، شبكات الصرف الصحي، شبكات تصريف المياه، شبكة الاتصالات، الحدائق والمنتزهات، إنشاء المناطق الصناعية والمحميات الحرفية، الخدمات العامة).

## 3.3.6.2 أهمية التخطيط في البلديات

إعتماداً على الدور والوظائف التي تقوم بها المجالس البلدية، تطلب منها زيادة إهتمامها في عملية التخطيط وذلك للأمور التالية (العتال، 2008):

- زيادة الطلب على الخدمات نتيجة لاستمرار الزيادة السكانية، مما يستدعي بقيام البلديات باستغلال كافة الطاقات والإمكانات لإحتواء هذه الزيادة المتسارعة.

- تطلعات أفراد المجتمع المستمرة إلى الخدمات الأفضل كماً ونوعاً.
- زيادة اعتماد أفراد المجتمع المحلي على المجالس البلدية في تلبية وتوفير إحتياجاتهم ومتطلباتهم، نتيجة لضعف دور القطاع الخاص في توفير هذه الإحتياجات.
- انتشار الأفكار الديمقراطية ومبادئ العدالة والمساواة، يحتم على المجالس البلدية تبني معيار المساواة في توزيع الخدمات.
- التغيرات التكنولوجية والعملية في مجال الإدارة وما صاحبها من تغيرات في طرق العمل الإداري ومفاهيمه، تتطلب تغيرات نوعية في امكانيات المجالس البلدية.
- المنافسات الدولية في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أعطى بدوره أبعاداً جديدة لأهداف المجالس البلدية.

#### 4.3.6.2 مصادر الدخل الرئيسية للبلديات

إن مصادر دخل الهيئات المحلية قليل جداً بسبب سيطرة السلطة المركزية (وزارة الحكم المحلي والوزارات المعنية الأخرى) على معظم الواردات المحلية للهيئات المحلية ومن هذه المصادر (اشتية وحباس، 2004):

- 1) الرسوم التي تجبها البلديات مباشرة مثل التراخيص، إيجارات العقارات ورسوم نقابات وغيرها، وهي إيرادات بسيطة لا تسد باب النفقات المتزايدة.
- 2) ضرائب تجبها السلطة الفلسطينية وتحول نسبة معينة منها للبلديات كما هو الحال في ضريبة الأملاك والوقود، وهنا تتحكم السلطة الفلسطينية في تحديد هذه النسبة، أي ان تحديدها مزاجياً، فالسلطة الفلسطينية تحدد النسبة التي تعطى للهيئات المحلية من الضرائب التي تجبها وهذا يعتمد على حجم البلديات وهيئات الحكم المحلي وأهميتها الاقتصادية، ولا يوجد بند في القانون الفلسطيني يحدد هذه النسبة، لذلك غالباً ما يكون في الحقيقة تحديدها خاضعاً لاعتبارات سياسية.
- 3) المساعدات الدولية، وغالباً ما تكون هذه المساعدات مشروطة وتتركز في مشاريع البنية التحتية من مياه ومجاري وطرق وغيرها، وليست مشاريع إنتاجية يحصل المواطن منها على دخل مستمر.
- 4) مشاريع استثمارية، تكون في الشراكة مع القطاع الخاص، من الأمثلة على المشاريع الاستثمارية المراكز التجارية والأسواق ومحطات الباصات والمناطق الصناعية والحرفية والحدائق العامة والمراكز الثقافية وغيرها من المشاريع الاستثمارية التي تعود بالنفع على المواطنين.

## 7.2 المبحث السادس/ الخطة الاستراتيجية المعدة من قبل وزارة الحكم المحلي للبلديات والمجالس المحلية

قامت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني في شهر آذار لعام 2010 بإصدار كتب تضمن الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني للفترة ما بين 2010-2014، والذي تضمن تحديد رؤية ورسالة الوزارة بالانسجام مع الغايات الحكومية التي وردت في خطتها للعام 2009 والتي سميت بخطة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، حيث تم تحديد الغايات والتوجهات الاستراتيجية القطاعية والتطويرية بالإضافة إلى الإشارة إلى الأهداف الإستراتيجية، وهي مفصلة على النحو التالي (الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي، 2010):

### أولاً: الغايات وتشتمل على

1. تمكين الهيئات المحلية من امتلاك قدرات مؤسسية فأعلى.
2. رفع كفاءة الوزارة لتمكينها من التخطيط والتوجيه والاشراف على قطاع الحكم المحلي.
3. تحقيق مزيد من الديمقراطية والشفافية والمشاركة المجتمية في قطاع الحكم المحلي .
4. تعزيز مفهوم الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاعين الخاص والعام للمساهمة في أحداث تنمية محلية وتعزيز الاستقلال المالي للهيئات المحلية.

### ثانياً: التوجهات الاستراتيجية القطاعية

1. زيادة درجة اللامركزية في الهيئات المحلية.
2. تعزيز مأسسة المشاركة المجتمية.
3. تحفيز الهيئات المحلية للشراكة مع القطاعين الخاص والعام ومؤسسات المجتمع المدني من أجل تحقيق تنمية مستدامة.

### ثالثاً: التوجهات الاستراتيجية المؤسسية "تطويرية"

1. تعزيز رسم السياسات والتخطيط في الوزارة.
2. تبني سياسات للتنمية البشرية في الوزارة.
3. توفير بيئة عمل داخلية بما يتناسب وعمل الوزارة.
4. تعزيز قدرات الوزارة في مجالات التخطيط الاقليمي والمحلي.
5. تعزيز قدرات الوزارة في مجال إدارة ومتابعة وتقييم مشاريع الخدمات.

### رابعاً: الأهداف الاستراتيجية

**استراتيجية 1:** زيادة درجة اللامركزية في الهيئات المحلية : من خلال تطوير الوزارة لسياسات واضحة بما يحقق زيادة اللامركزية في الهيئات المحلية، وتطوير الأنظمة والقوانين وتبني إجراءات تطبيقها بما يعزز درجة اللامركزية في الهيئات المحلية، وتعزيز دور الهيئات المحلية في التخطيط الفيزيائي والتنموي.

**استراتيجية 2:** تعزيز رسم السياسات والتخطيط في الوزارة : ويتم من خلال مأسسة وضع السياسات والاستراتيجيات، ورفع كفاءة الموظفين في وضع السياسات والتخطيط في قطاع الحكم المحلي وإدارة المشاريع، وتطوير هيكلية إدارية تشمل وصف وتوصيف وظيفي وأدلة عمل ونظام تقويم أداء تساهم في تحقيق غايات الوزارة، وتطوير الكوادر البشرية العاملة في الوزارة في مجالات عملها واختصاصها.

**استراتيجية 3:** توفير بيئة عمل داخلية بما يتناسب وعمل الوزارة : ويتم من خلال تطوير ظروف العمل المناسبة لتساهم في تمكين الموظفين من القيام بواجباتهم بكفاءة وفاعلية وأداء متميز، وتوفير بيئة عمل مناسبة تراعي احتياجات النوع الاجتماعي، وتطوير أتمتة منظومة العمليات داخل الوزارة.

**استراتيجية 4:** تعزيز قدرات الوزارة في مجال التخطيط الإقليمي والمحلي: من خلال مأسسة عملية التخطيط الإقليمي والمحلي في الوزارة، وتطوير قدرات كوادر قطاع الحكم المحلي في مجال التخطيط الإقليمي والمحلي، وتطوير مخطط استعمالات الأراضي على المستوى الإقليمي، مأسسة عملية إدارة

ومتابعة وتقييم مشاريع البنية التحتية والمشاريع التنموية، وتطوير قدرات الطواقم العاملة في مجال إدارة وتقييم المشاريع.

**استراتيجية 5:** تعزيز قدرات الوزارة في مجالات التوجيه والرقابة على الهيئات المحلية: من خلال تعزيز قدرات الوزارة في التوجيه والتقييم لأداء الهيئات المحلية.

**استراتيجية 6:** تطوير بيئة قانونية مشجعة للشراكة بين الهيئات المحلية والقطاعين العام والخاص.

## ثانياً - الدراسات السابقة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة التعرف على أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التنموي الاستراتيجي، حيث سيتم الإشارة إلى الهدف من وراء هذه الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات بحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم في ضوء تصنيفها بحسب مصادرها محلية - عربية - أجنبية.

### ❖ الدراسات المحلية

دراسة ناصر (2013) بعنوان "نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية من خلال دراسة خطة قبلان التنموية الاستراتيجية وتحليلها، والتعرف على مواطن القوة والضعف في عملية التخطيط ذاتها، ومدى إمكانية تطبيق منهجية التخطيط الواردة في دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، ارتكزت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تم استخدام أداة المقابلات الشخصية لذوي العلاقة والاختصاص.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تجربة التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية لا زالت حديثة وأنها في تقدم وتطور مستمرين.
- أن هناك حاجة إلى إيصال هذه المنهجية لباقي الهيئات المحلية وإن صغر حجمها.
- هناك حاجة كبيرة لإتمام المرحلتين الرابعة والخامسة من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي واللتين تتمثلان في المتابعة والتقييم والتحديث، وهذا يساعد في رفع نسبة التنفيذ للمشاريع التنموية والتي كان واضحا نسبة تدنيها.

## دراسة خليفة (2011) بعنوان "التخطيط بالمشاركة المجتمعية في البلديات الفلسطينية المستحدثة"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط في البلديات الفلسطينية المستحدثة، بالإضافة إلى ذلك تقوم هذه الدراسة بالبحث والتحليل في ممارسات المشاركة المجتمعية الراهنة ومناقشة مدى مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط، كما تركز الدراسة على الوسائل والأدوات المستخدمة لإشراك المجتمع المحلي في التخطيط وصنع القرار وجميع الظروف والعقبات، والقضايا التي تتعلق بهذا الموضوع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على البلديات المستحدثة في شمال الضفة الغربية، حيث أخذت أيضاً بعين الاعتبار المقابلات مع أعضاء البلدية والمجتمع المحلي، والمشاهدات من خلال حلقات ورش العمل والتدريب، ومجموعات التركيز، وتحليل الوثائق ذات العلاقة.

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود موقف إيجابي ورغبة بين أفراد عينة الدراسة نحو المشاركة المجتمعية وأهمية دورها في عملية التخطيط.
- أن هناك عدم إهتمام لموضوع المشاركة بسبب التجارب الماضية السلبية لعملية المشاركة، حيث أن البلديات والمسؤولين لم يكونوا منفتحين لمشاركة الجمهور.
- أن الدافع الأساسي وراء هذا النهج الجديد هو المانحين، حيث عملوا على تشجيع زيادة المشاركة المجتمعية، سواء في عملية التخطيط أو تحديد الأولويات في المجتمع.
- وجود عوائق واضحة لنهج التخطيط القائم على المشاركة، ومنها السياسة والعشائرية، ونقص الموارد.

## دراسة مصلح (2010) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، ومعرفة وجود فروق في استجابات عينة الدراسة حول أثر التخطيط في الأداء تبعاً للمتغيرات

التالية (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في التخطيط)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في معدلات إستجابات الموظفين تبعاً لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص) على الأبعاد كافة، وأما متغير المسمى الوظيفي فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الأبعاد الخمسة الأولى (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) ووجود فروق على بعد التقييم.
- تبين وجود فروق في معدلات الإستجابات تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية على الأبعاد الثلاثة الأولى (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط)، وعلى الدرجة الكلية للأبعاد، وعدم وجود فروق على الأبعاد الثلاثة الأخيرة (التنفيذ، الرقابة، التقييم).

#### دراسة حامد (2009) بعنوان "استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار من خلال مراجعة مراحل تطور الهيئات المحلية في فلسطين في الفترات السابقة وتحليل وتقييم الواقع الحالي لهذه الهيئات، حيث تضمنت الدراسة تقييم الواقع الحالي للهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار في ظل الظروف القائمة وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجهها، ووضع مقترحات لاستراتيجية مستقبلية من أجل النهوض بمستوى الهيئات المحلية وتعزيز دورها ومساهمتها في عملية التنمية والتطوير لمنطقة الدراسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وكذلك المنهج التحليلي، بالإضافة إلى نتائج دليل المقابلة الذي أجري مع كل الهيئات المحلية في منطقة الدراسة والتي بلغ عددها 20 هيئة موزعة بين مجلس قروي ومجلس خدمات مشترك ودوائر وزارة في ثلاث محافظات تشكل منطقة الدراسة.

## أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود مركزية في النظام الإداري للهيئات المحلية وتعدد المستويات الإدارية.
- وجود عدد كبير للهيئات المحلية، وكذلك عجز الهيئات المحلية عن أداء دورها ومهامها وتلبية إحتياجات المواطنين.
- أظهرت الدراسة عدم ملائمة قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لعام 1997م، للواقع الحالي في منطقة الدراسة وعدم توفر المرونة اللازمة لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة.

## دراسة العتال (2008) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية والبالغ عددها (27) بلدية، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء المجالس البلدية وكذلك رؤساء الدوائر والأقسام في البلديات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوفير المعلومات حول درجة ممارسته، وبيان درجة مشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى بيان العوامل التي تأخذها البلديات بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية، والتعرف على مواقف البلديات نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة الى الإحاطة بالمعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

## أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن نسبة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية الذين ينتمون للبلديات التي تلتزم بمفهوم واضح للتخطيط الاستراتيجي بلغت 22.2%، بينما ينتمي 38.2% منهم لبلديات تطبق مفهوماً يميل إلى وضع الخطط الاستراتيجية من قبل رئيس البلدية، وبالتالي تطبيق مفهوم المركزية.
- أن المفهوم الذي تم اختياره من قبلهم غير شامل لعناصر التخطيط الاستراتيجي .

- مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدي ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي تعتبر عالية بمتوسط حسابي (4.04).
- توجد علاقة ذات ارتباط موجب مقداره (0.364) بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، وبين درجة إلتزام البلديات بالخطط الاستراتيجية، حيث تبين أنه كلما زادت مواقف المبحوثين نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي كلما زادت درجة إلتزام البلدية بالخطط الاستراتيجية الموضوعة والعكس صحيح.

### دراسة ردايه (2006) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني .... الواقع والإمكانيات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية، والتعرف على إمكانيات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي وأثره على الوزارة والبلديات والمجالس المحلية، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمساهمة في وضع الأسس الصحيحة للتخطيط، حيث اشتملت الدراسة على جميع بلديات محافظات الضفة الغربية وعددها (33) وعلى مجالس الخدمات المشتركة وعددها (40) وعلى وزارة الحكم المحلي والمديريات في محافظات الضفة الغربية .

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني.
- يوجد نقص في الخطط التطويرية لمرافق المجتمع المحلي، واللجان المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى نقص حاد في الاجتماعات الدورية مع الجمهور.
- لا يوجد اهتمام بتكنولوجيا المعلومات في الحكم المحلي الفلسطيني.

### دراسة الدجني (2011) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري لملائتهما لموضوع البحث، وقد تألف مجتمع البحث من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضواً، استجاب منهم (91) فرداً.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تُعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعياري الحكم والإدارة كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة (77.2%) وهي درجة كبيرة جداً.
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعد التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية بنسبة كبيرة جداً حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (82.42%) (84.62%) على التوالي.

دراسة Jesuale (2013) بعنوان "التخطيط المحلي واسع النطاق: دراسة ثماني مدن في ولاية أوريغون - عملية التخطيط الاستراتيجي واسع النطاق على مستوى المجتمع المحلي"  
**Local Planning for Broadband Adoption; A Study of Eight Cities in Oregon and Their Broadband Strategic Planning Process at the Community Level**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم ودراسة حالة من جهد المجتمع الثمانية (البلديات المحلية في ولاية أوريغون) فهي تصف تطور عملية التخطيط الاستراتيجي، وتقدم نتائج اعتماد النطاق العريض واستخدام الخطط، وتقدم تحليلاً على مستوى الولاية من الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات الرئيسية للمجتمعات المشاركة، على الرغم من أنه تم العمل على إنجاز عمليات التخطيط في أربع مدن فقط من أصل ثمانية، وهناك اتجاهات الناشئة التي تشير إلى إجراءات السياسات على مستوى الولاية التي من شأنها أن تكون فعالة جداً لزيادة اعتماد النطاق العريض والاستفادة منها، هناك أيضاً الاتجاهات الناشئة للتنمية الاقتصادية المحلية ودعم المجتمع المحلي من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي على استخدام النطاق العريض، حيث تم تصميم عملية التخطيط الاستراتيجي للسماح للتنوع في مجتمعات أوريغون، والتي انتقلت من المجتمعات القبلية النائية، إلى المدن الجامعية، والمدن الساحلية، تم تصميم القالب أيضاً لخلق الوعي والرؤية في قضايا النطاق العريض واستخدامها على مستوى الولاية.

دراسة Ignacy (2011) بعنوان "معايير اختيار الأهداف الاستراتيجية للحكومة المحلية"  
**Selection Criteria of Strategic Goals for Local Government**

كانت هذه الدراسة محاولة لتوفير معايير الاختيار المطبقة الموصى بها للسلطات المحلية (وارسلو) لاختيار الأهداف الاستراتيجية، واستندت عملية البحث في هذه الدراسة على أساليب البحث المختلطة (النوعية والكمية)، وتم تطبيق العينات الهادفة لاختيار المقابلات المعمقة، حيث أظهرت الأبحاث التي أفضت إلى المعايير المطبقة بأنها لا تتفق ومتفاوتة، الأمر الذي كان عقبة حاسمة من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية، وعدم وجود استقرار، والمعايير الموضوعية ضعيفة للأهداف الاستراتيجية التي كانت سبباً في نتيجة عرقلة تنفيذ استراتيجية التنمية المحلية.

وعليه فان نتائج البحوث تشير إلى وجود منطقة مهملة في مجال التنمية المحلية - البلديات بحيث لا يدركون العوامل الناتجة مما أدى بشكل كبير إلى انخفاض مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وعليه فإن المشاكل التي تم تحديدها تتطلب من الحكومات المحلية اتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب عليها، علماً أن الحلول الحالية لتحديد الأهداف الاستراتيجية غير مرضية، والمعايير الواردة في هذه الدراسة تقدم توصيات قابلة للتطبيق الحاسم للمساعدة في التغلب على الصعوبات المتنوعة التي تواجه البلديات من اختيار الأهداف في استراتيجيات التنمية المحلية، كما اشارت الدراسة إلى أن هناك قيمة إضافية حقيقية هي أن تطبيق المعايير المقترحة لا تتطلب دخل مالي كبير، وهي بحاجة إلى دعم جهود تطوير القطاع العام.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة سألقة الذكر يتضح أن تلك الدراسات ركزت في غالبيتها على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي، وعلى مدى استغلال الموارد المتاحة في عملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة للمعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق هذه الخطط التنموية، وأخيراً دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة في المؤسسة أو المنظمة.

ولكن في هذه الدراسة فقد تم التعرف على واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية، حيث ركزت الدراسة على معرفة مدى وضوح مفهوم عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته لدى المجالس المحلية، ومعرفة مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها ودورها في تحديد احتياجات المجالس المحلية في عملية وضع الخطط التنموية الاستراتيجية، ودراسة مدى ملائمة هذه الاحتياجات المطلوبة للإمكانيات المتوفرة، وما هي المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى المجالس المحلية إضافة إلى التعرف على مدى التزام المجالس المحلية في قرى محافظة القدس بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتفرغ جزء من وقت العاملين لديها على إعدادها، ويأتي ذلك في ضوء ما تم تقديمه من قبل وزارة الحكم المحلي ووكالة جايا اليابانية لعينة الدراسة من ورشات عمل ودورات خاصة حول التخطيط التنموي وأهميته ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 مقدمة

قام الباحث في هذا الفصل بتناول عرض لطريقة البحث التي قام بها، ومستلزمات البحث وأدواته، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، وإجراءات تطبيق أداة الدراسة .

#### 2.3 منهجية الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالإستناد إلى هذه الأدبيات والدراسات السابقة تم استخدام منهج الدراسة الميدانية وتصميم استبانة، تستهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج، والخروج بنتائج كمية وكيفية.

إن استخدام الباحث لهذه المنهجية في الدراسة، يرجع لكونه يقوم بوصف خصائص ظاهرة معينة ويجمع المعلومات عنها، ويتطلب ذلك عدم التحيز أثناء الوصف، كما أنه أسلوب يعتمد على دراسة واقع هذه

الظاهرة كما هي على أرض الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كفيماً، وتقديم التفسيرات لها بهدف إيجاد حلول للمشكلات المسببة لها.

أما عن آلية وطريقة تصميم الاستبانة فقد استعان الباحث بالدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومن خلالها تم اعداد نموذج استبيان مضافاً إليه فقرات جديدة وتم عرضه على الدكتور المشرف وعلى مجموعة من الأساتذة المحكمين، وعليه فقد تم الخروج بنموذج استبيان يصلح لإجراء الدراسة في ظل المعايير والمتطلبات الحديثة.

كما تم استخدام المقابلة المعمقة مع عينة تشمل كل من رئيس المجلس المحلي ومنسق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في المجالس المحلية، لما لهذا الأسلوب من أهمية بالغة في تطوير وتحسين الخطط التنموية الاستراتيجية.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من رئيس وموظفي وأعضاء المجالس المحلية في كل من القرى التالية (بيت سوريك، بيرنبالا، بيت عنان، عناتا، رافات، الجيب، قلنديا، الجديرة، بيت حنينا)، إضافة إلى المواطنين المشاركين في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية آنفة الذكر.

### 4.3 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من عينتين وهما:

**العينة الأولى:** عينة الاستبانة: وتشمل على عينة مسح شامل مكونة من (315) مبحوث من رئيس وموظفي وأعضاء المجالس المحلية في كل من القرى التالية (بيت سوريك، بيرنبالا، بيت عنان، عناتا، رافات، الجيب، قلنديا، الجديرة، بيت حنينا)، إضافة إلى المواطنين المشاركين في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لهذه المجالس المحلية.

**العينة الثانية:** عينة المقابلات: وتشمل عينة شاملة مكونة من (18) مبحوث تشمل كل من رئيس المجلس المحلي ومنسق عملية التخطيط التتموي الاستراتيجي في المجالس المحلية المذكورة سابقاً.

جدول 1.3: يوضح تفاصيل عينة الدراسة وتوزيعها بالنسبة للمجالس المحلية

المجموع	المسمى الوظيفي						المجلس المحلي الذي تتبع له
	مواطن في المجتمع المحلي	موظف في المجلس	عضو مجلس	سكرتير المجلس	نائب رئيس المجلس	رئيس المجلس	
30	19	1	8	0	1	1	بيت سوريك
33	21	4	5	2	0	1	بيت عنان
39	25	6	5	1	1	1	عناتا
35	20	6	7	1	1	0	بير نبالا
29	20	1	6	1	0	1	الجديرة
22	15	2	3	0	1	1	الجيب
18	12	0	4	1	0	1	قلنديا
20	11	0	7	1	1	0	بيت حنينا
24	21	1	0	1	0	1	رافات
250	164	21	45	8	5	7	المجموع

### 5.3 وصف خصائص عينة الدراسة

يورد الباحث في هذا الجزء الخصائص الديمغرافية التي تشكلت منها عينة الدراسة من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال العمل، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط، المجلس المحلي الذي تتبع له كل عينة)، وذلك حسب ما هو موضح في الجدول المرفق.

جدول رقم 2.3: يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	76.4
		انثي	23.6
2	المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	33.2
		دبلوم - بكالوريوس	61.2
		ماجستير فأعلى	5.6
3	سنوات الخبرة في مجال عمله	أقل من 5 سنوات	42.8
		من 5-10 سنوات	34.8
		أكثر من 10 سنوات	22.4
4	المسمى الوظيفي	رئيس المجلس	2.8
		نائب رئيس المجلس	2.0
		سكرتير المجلس	3.2
		عضو مجلس	18.0
		موظف في المجلس	8.4
		مواطن في المجتمع المحلي	65.6
5	عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التتموي الاستراتيجي	أقل من دورتين	60.8
		من 2-5 دورة	26.8
		أكثر من 5 دورات	12.4
6	المجلس المحلي الذي تتبع له العينة	بيت سوريك	12.0
		بيت عنان	13.2
		عناتا	15.6
		بير نبالا	14.0
		الجديرة	11.6
		الجيب	8.8
		قلنديا	7.2
		بيت حنينا	8.0
		رافات	9.6
7	المجموع	250	100.00

### 6.3 مستلزمات البحث وأدواته

#### 1.6.3 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم وتطوير أداة الدراسة وتحكيمها لغايات الدراسة وجمع البيانات ومن ثم قام بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، حيث اشتملت أداة الدراسة على قسمين:

**القسم الأول/ يتمثل في استبانة تشتمل على المحاور والمجالات التالية:**

**المحور الأول:** معلومات شخصية حول المبحوثين، وتشمل المتغيرات التالية:

- (1) الجنس.
- (2) الخبرة.
- (3) المؤهل العلمي.
- (4) المسمى الوظيفي.
- (5) عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- (6) المجلس المحلي الذي يتبع له المبحوث.

**المحور الثاني:** واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية: عينة قصرية من قرى محافظة القدس "حالة دراسية"، ويقسم إلى عدة مجالات:

- (1) **المجال الأول:** أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية.
- (2) **المجال الثاني:** مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته.
- (3) **المجال الثالث:** المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- (4) **المجال الرابع:** مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس.
- (5) **المجال الخامس:** مدى إلتزام المجالس المحلية في قرى محافظة القدس بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتفرغ جزء من وقت العاملين لديها على إعدادها.

6) المجال السادس: مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة.

القسم الثاني/ يتمثل في مقابلة شخصية لرؤساء المجالس المحلية ومنسقي عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في المجالس المحلية، حيث أُجريت هذه المقابلات بالتزامن مع عملية توزيع الاستبانة، وكانت أسئلة المقابلة على النحو التالي:

- السؤال الأول: لرئيس المجلس وهو (كيف تقوم الخطة التنموية الاستراتيجية بتحديد احتياجات مجلسكم المحلي، وتلبيتها؟).
- السؤال الثاني: لمنسق عملية التخطيط التنموي في المجلس المحلي وهو (ما حدود صلاحياتكم في المجلس المحلي لممارسة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي؟).

### 2.6.3 صدق الأداة وتحكيم الاستبيان

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات، والرسائل العلمية المحكمة، والفرضيات المختلفة، قام الباحث بصياغة أداة الدراسة والتي اشتملت على الاستبانة، وأسئلة المقابلة، حيث قام الباحث بتضمين الاستبانة المجالات والفقرات التي تجيب عن أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وعليه تم تطوير هذه الأداة والتأكد من صدقها من خلال ما يلي:

- تم إعداد أداة الدراسة والتي تتكون من الاستبانة وأسئلة المقابلة، ومن ثم تم عرضها على الدكتور المشرف للتأكد من سلامتها وشموليتها لكافة جوانب الدراسة المختلفة، والذي بدوره أبدى ملاحظاته وتوجيهاته للتعديل والتطوير.
- تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال التنمية والتخطيط، وقد قاموا بإبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى إنتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الستة، وكذلك وضوح الصياغة، وذلك من أجل الوصول إلى أفضل مستويات الصدق، وفي ضوء التعديلات والملاحظات التي أبدوها تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر وحذف جزء آخر منها.

- تم عرض الاستبانة على 20 فرد من أفراد العينة للتعرف على مدى فهمهم للعبارات المستخدمة ودرجة وضوح العبارات، وقد تم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار.
- تم إبلاغ الدكتور المشرف بكافة الملاحظات والتوجيهات التي أبدأها المحكمين وأفراد عينة المسح الشامل، وتم إجراء كافة التعديلات المطلوبة حتى أصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (57) فقرة، وهي موزعة حسب الملحق (3.1).

### 3.6.3 ثبات الأداة:

جرى التحقق من صدق الإتساق الداخلي للاستبانة على عينة قصدية مكونة من 20 فرد من أفراد العينة، وأعيدت إليهم بعد أسبوع للإجابة عليها مرة ثانية وبعد التأكد من ثبات الاستبيان تم توزيعه على كامل المبحوثين، ومن ثم تم حساب معامل الثبات الداخلي كرونباخ ألفا بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك تم حساب معامل الثبات الداخلي كرونباخ ألفا بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج، والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم 3.3: يمثل معاملات الثبات لمجالات الدراسة حسب معامل الثبات الداخلي كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ
1	اثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	10	83.1%
2	مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع	10	76.2%
3	المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	10	78.4%
4	مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية	11	86.1%
5	مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	11	87.8%
6	مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة	5	82.2%
7	محور واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية	57	92.3%

يشير (الجدول 3.3) إلى أن معدلات الثبات لمجالات الدراسة تراوحت بين (83.1 - 76.2)، حيث حصل المجال المتعلق بأثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على أداء المجالس المحلية على أعلى معامل ثبات، في حين حصل المجال المتعلق بمدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع بأقل معامل ثبات، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية جداً مقارنة بالحد الأدنى المتفق عليه لاعتمادية (Sekaran , 2003) مما يشير الى دقة القياس.

والجداول التالية توضح معامل الثبات الداخلي كرونباخ الفا لكل مجال من مجالات الدراسة فقرات هذا المجال، وهي على النحو التالي:

- **المجال الأول:** أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الثاني:** مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته، ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الثالث:** المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي. ويتكون من (10) فقرات.
- **المجال الرابع:** مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس. ويتكون من (11) فقرات.
- **المجال الخامس:** مدى إلتزام المجالس المحلية في قرى محافظة القدس بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتقرير جزء من وقت العاملين لديها على إعدادها. ويتكون من (11) فقرات.
- **المجال السادس:** مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة. ويتكون من (5) فقرات.

الجدول رقم 4.3: يمثل معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية" وقراته

الرقم	الفقرة	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	يساهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في اختيار وتحديد الأولويات في تنفيذ المشاريع	35.21	52.488	.280	.865
2	يحقق التخطيط التنموي الاستراتيجي الاستغلال الأمثل للموارد	35.39	53.484	.173	.871
3	يساهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمجالات التنموية	35.44	52.405	.260	.867
4	يحقق التخطيط التنموي الاستراتيجي أهداف قصيرة المدى	36.07	52.574	.151	.878
5	يتم تحديد الاحتياجات وفق دراسة علمية واستطلاع رأي للمجتمع المحلي	36.42	41.044	.770	.831
6	تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا المرأة واحتياجاتها	36.75	42.007	.739	.834
7	يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية للمجتمع المحلي	35.88	45.763	.706	.839
8	يراعي المجلس المحلي اختيار الجهات المستفيدة في عملية ومخرجات التخطيط التنموي الاستراتيجي	36.25	44.048	.720	.837
9	تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتها	36.99	42.929	.662	.841
10	تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا الشباب واحتياجاتها	36.44	42.680	.711	.837
	المجال/ أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	<b>36.08</b>	<b>46.238</b>	<b>1.000</b>	<b>.831</b>

الجدول رقم 5.3: يمثل معاملات الثبات كرونباخ الفا لمجال الدراسة "مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع" وقراته

الرقم	الفقرة	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	يقوم التخطيط التنموي باستغلال الموارد المتاحة وإدارتها لتحقيق الأهداف المنشودة	25.17	14.797	.354	.799
2	يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي لتحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد	25.25	14.615	.359	.799
3	يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وجهان لعملة واحدة	25.86	13.339	.426	.796
4	التخطيط التنموي الاستراتيجي أداة لتحديد نقاط القوة والموارد الذاتية التي تتمتع بها التجمعات السكانية	25.35	13.624	.470	.789
5	يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي وسيلة لتنسيق عمل دوائر الهيئات المحلية المختلفة وقياس مستوى أدائها	25.31	14.150	.405	.795
6	يقوم التخطيط التنموي الاستراتيجي بدعم العملية التنموية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي	25.25	14.339	.430	.793
7	يقوم التخطيط التنموي الاستراتيجي بتعزيز مبادئ اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين	25.54	13.074	.458	.792
8	رسالة المجلس المحلي واضحة للعاملين في المجلس	25.63	13.576	.477	.788
9	يشترك التخطيط التنموي الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بخطوات التنفيذ ذاتها	25.87	12.511	.568	.778
10	رؤية المجلس المحلي واضحة للعاملين في المجلس	25.70	13.583	.458	.790
	<b>المجال/ مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع</b>	<b>25.49</b>	<b>13.472</b>	<b>1.000</b>	<b>.762</b>

الجدول رقم 6.3: يمثل معاملات الثبات كرونباخ الفا لمجال الدراسة "المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي" وفقراته

الرقم	الفقرة	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	ضعف البنية التحتية المتوفرة	38.30	36.534	.513	.808
2	عدم ملائمة المخطط الهيكلي الحالي للاحتياجات المستقبلية للمجتمع المحلي	38.44	35.553	.535	.805
3	ضعف قدرات المجلس المحلي وإمكانياته	38.39	35.226	.581	.801
4	قلة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف	38.18	38.051	.386	.817
5	عدم مشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة	38.70	34.055	.597	.798
6	غياب الوعي الثقافي لدى أفراد المجتمع المحلي	38.71	36.029	.428	.815
7	انعدام الثقة في المجلس المحلي	38.82	32.585	.559	.803
8	غياب الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	38.77	36.340	.459	.812
9	اعتماد المجلس المحلي على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية	38.32	37.995	.301	.826
10	قلة اهتمام وزارة ومديرية الحكم المحلي في متابعة إعداد الخطة	39.16	35.869	.355	.825
	المجال/ المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	38.58	35.140	1.000	.784

الجدول رقم 7.3: يمثل معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية" وفقراته

الرقم	الفقرة	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	يقوم المجلس المحلي بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية	35.18	52.500	.711	.867
2	يشارك المجتمع المحلي في تنفيذ بعض المشروعات التي تخرج عن الخطة	35.38	56.569	.678	.870
3	يقوم المجلس المحلي بالتنسيق مع الوزارة ومديرية الحكم المحلي في المشاركة والإعداد لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	34.54	60.210	.522	.878
4	تشارك المرأة في إعداد الخطة التنموية وتنفيذها .	35.52	52.487	.687	.869
5	يشارك المجتمع المحلي في عمليات التقييم والمتابعة للخطة التنموية الاستراتيجية	35.38	53.178	.766	.863
6	يساهم المجتمع المحلي بدعم عملية التخطيط التنموي بالمال	35.40	62.043	.279	.891
7	يؤثر أفراد المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات والنتائج	35.42	55.791	.704	.868
8	يشارك ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية إعداد الخطة	36.16	55.311	.663	.870
9	تتابع وزارة ومديرية الحكم المحلي تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية للمجلس المحلي	34.76	60.456	.471	.881
10	يشارك صندوق البلديات في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية للمجلس المحلي ومتابعة تنفيذها	34.95	62.259	.287	.890
11	يؤثر أعضاء المجلس المحلي في اتخاذ القرارات والنتائج	34.64	61.098	.401	.884
	<b>المجال/ مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية</b>	<b>35.21</b>	<b>56.794</b>	<b>1.000</b>	<b>.861</b>

الجدول رقم 8.3: يمثل معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي" وفقراته

الرقم	الفقرة	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	يدير المجلس المحلي عملية إعداد وتنفيذ الخطة التنموية	36.14	72.953	.539	.894
2	يخصص المجلس المحلي جزء من وقت موظفيه للعمل على إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية	37.06	67.079	.676	.887
3	يتابع المجلس المحلي تنفيذ مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية	36.59	69.137	.693	.887
4	يتابع المجلس المحلي تحديث الخطة التنموية الاستراتيجية	36.94	68.259	.634	.890
5	يعمل المجلس المحلي على تجنيد الأموال وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف الخطة التنموية الاستراتيجية	36.47	70.790	.605	.891
6	يوجد في المجلس المحلي قسم خاص بالتخطيط التنموي الاستراتيجي	37.78	63.697	.703	.886
7	يلتزم المجلس المحلي بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤه وتحسينه	36.99	66.627	.730	.884
8	يلتزم المجلس المحلي بتنفيذ أهداف وبنود الخطة التنموية الاستراتيجية	36.67	67.188	.774	.883
9	يخصص المجلس المحلي جزء من موازنته لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	37.08	68.845	.639	.889
10	يستخدم المجلس المحلي موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي ذريعة للحصول على الدعم المالي	36.39	81.045	-.040	.924
11	يتم تدريب الموظفين والأعضاء على عملية التخطيط التنموي والاستراتيجي	37.26	66.003	.724	.885
	المجال/ مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	<b>36.85</b>	<b>68.554</b>	<b>1.000</b>	<b>.878</b>

الجدول رقم 9.3: يمثل معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة" وفقراته

الرقم	الفقرة	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	يركز المجلس المحلي على الأهداف التنموية الاستراتيجية الأكثر دلالة والأقل تكلفة	17.103	17.510	.443	.898
2	يسعى العاملون على تطوير قدراتهم وتحسينها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي	17.663	14.509	.696	.862
3	يراعي المجلس المحلي إمكاناته الداخلية عند وضع الخطة التنموية الاستراتيجية	17.271	15.533	.757	.851
4	يحدد المجلس المحلي موازنات تقديرية لتحقيق أهدافه وأنشطته	17.431	15.361	.653	.868
5	يتوفر لدى العاملين في المجلس المحلي القدرة على المشاركة في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	17.711	14.561	.705	.860
	المجال/ مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة	17.436	15.066	1.000	.822

### 4.6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة (تحليل البيانات)

تم تحليل البيانات وفق التسلسل التالي:

أولاً: التحليل الإحصائي للاستبانة: بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) بهدف الحصول على معالجات إحصائية وصفية دقيقة لتلك البيانات، ذلك بعد تحويل استجابات أفراد العينة على السلم الخماسي، تم حساب التوزيعات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة.

ثانياً: تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك بالموازنة مع ( $\alpha \leq 0.05$ ) إذا كانت النتيجة أقل من (0.05) ترفض الفرضية، وإذا كانت أكبر من (0.05) تقبل الفرضية، بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

ثالثاً: تحليل المقابلات: تم تحليل المقابلات عبر تحليل كل سؤال على حدى، لجميع عينة المقابلات، والخروج بالنتائج من المقابلات.

رابعاً: تم جمع النتائج من الأساليب الثلاثة السابقة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ومن ثم تعقيب الباحث عليها وتحليلها من وجهة نظره.

### 5.6.3 اجراءات تطبيق أداة الدراسة

- بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها في القياس تم توزيع (315) استبانة، وتوجيه سؤال المقابلة لتسعة رؤساء مجالس محلية، وتسع أشخاص من المنسقين لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في المجالس المحلية لعينة الدراسة.
- قام الباحث بتوزيع الاستبانات على المجالس المحلية المشار إليها في عينة الدراسة، وتم توجيه الأسئلة لذوي الاختصاص، وأرفق الباحث مع الاستبانات كتاب الجامعة بخصوص تسهيل المهمة.
- قام الباحث باسترجاع (272) استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد (22) استبانة غير صالحة بسبب عدم اكتمال البيانات، وعليه فإن العدد النهائي أصبح (250) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (79.4%).
- قام الباحث بجمع نتائج المقابلة، باستثناء رفض مجلسين محليين الإجابة عن السؤال الخاص بمنسق عملية التخطيط، بسبب عدم وجود قسم خاص للتخطيط في المجلس المحلي.

## الفصل الرابع

---

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

قام الباحث في هذا الفصل بعرض لنتائج الدراسة التي توصل إليها حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية، وتم عرض النتائج المتعلقة بأداة الدراسة متمثلة بالاستبانة من جانب، ومن جانب آخر تحليل للمقابلات الشخصية.

#### 2.4 نتائج تحليل الاستبانة ومناقشتها

تم في هذا القسم عرض نتائج تحليل المجالات الستة للاستبانة، بالإضافة إلى مناقشة فرضيات الدراسة، وبناءً على ما سبق تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وذلك باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) ونتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لتوضيح دلالة الفروق الإحصائية لمتوسط إجابات أفراد عينة الدراسة.

وعليه فقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة، وتم اعتماد مفتاح التصحيح لكافة المجالات حسب الجداول المرفقة على النحو التالي:

جدول رقم 1.4: يمثل التوزيع للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة لكافة مجالات الاستمارة باستثناء المجال الثاني

بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً
أبداً لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	2	3	4	5

جدول رقم 2.4: يمثل التوزيع للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة للمجال الثاني

لا اعرف	لا	نعم
1	2	3

جدول رقم 3.4: يمثل مفتاح التصحيح لكافة مجالات الاستمارة باستثناء المجال الثاني

الدرجة	الوسط الحسابي
مرتفعة	3.5 - 5
متوسطة	2.5 - 3.49
منخفضة	1 - 2.49

جدول رقم 4.4: يمثل مفتاح التصحيح للمجال الثاني مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع

الدرجة	الوسط الحسابي
مرتفعة	2.1 - 3
متوسطة	1.5 - 2
منخفضة	1 - 1.49

### 3.4 تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها

يورد الباحث هنا عرضاً لمجالات الدراسة وتحليلاً لبياناتها، ومناقشة لنتائجها، على النحو التالي:

#### المجال الأول

أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية، وللإجابة عن هذا المجال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (5.4).

جدول رقم 5.4.أ: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدرجة كبيرة جداً		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة قليلة		بدرجة قليلة جداً		الفقرة	رقم الفقرة
				النسبة المئوية %	العدد										
مرتفعة	89.6	.724	4.48	58.8	147	32.4	81	7.6	19	0.4	1	0.8	2	يساهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في اختيار وتحديد الأولويات في تنفيذ المشاريع	1
مرتفعة	86.0	.751	4.30	44.4	111	44.0	110	9.2	23	2.0	5	0.4	1	يحقق التخطيط التنموي الاستراتيجي الاستغلال الأمثل للموارد	2
مرتفعة	85.0	.779	4.25	42.4	106	43.2	108	12.4	31	1.2	3	0.8	2	يساهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمجالات التنموية	3

جدول رقم 5.4.ب: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة كبيرة جداً		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة قليلة		درجة قليلة جداً		الفقرة	رقم الفقرة
				النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد		
مرتفعة	76.3	.968	3.82	24.0	60	46.4	116	19.2	48	8.0	20	2.4	6	يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية للمجتمع المحلي	7
مرتفعة	72.5	1.043	3.62	22.0	55	36.0	90	27.2	68	12.0	30	2.8	7	يحقق التخطيط التنموي الاستراتيجي أهداف قصيرة المدى	4
متوسطة	68.9	1.115	3.44	17.6	44	36.4	91	23.6	59	17.6	44	4.8	12	يراعي المجلس المحلي اختيار الجهات المستفيدة في عملية ومخرجات التخطيط التنموي الاستراتيجي	8
متوسطة	65.4	1.331	3.27	22.4	56	26.8	67	17.2	43	22.4	56	11.2	28	يتم تحديد الاحتياجات وفق دراسة علمية واستطلاع رأي للمجتمع المحلي	5
متوسطة	65.1	1.257	3.26	17.6	44	30.8	77	22.4	56	18.0	45	11.2	28	تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا الشباب واحتياجاتها	10
متوسطة	58.8	1.283	2.94	12.4	31	25.6	64	22.0	55	23.6	59	16.4	41	تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا المرأة واحتياجاتها	6
متوسطة	54.1	1.305	2.70	8.8	22	22.8	57	23.6	59	19.6	49	25.2	63	تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتها	9
مرتفعة	72.2	.680	3.61	مجال/ أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية											

يتضح من (الجدول 5.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية هو (3.61)، وانحراف معياري مقداره (0.680)، ونسبة مئوية (72.2%)، وهذا يدل على أن درجة أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية كانت مرتفعة، كما اتضح أن الفقرة "يساهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في اختيار وتحديد الأولويات في تنفيذ المشاريع" جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.48)، والفقرة "يحقق التخطيط التنموي الاستراتيجي الاستغلال الأمثل للموارد" جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.30)، كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت "تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا المرأة واحتياجاتها" وجاءت بمتوسط حسابي (2.94)، والفقرة "تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتها" وبمتوسط حسابي (2.70).

## المجال الثاني

مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته، وللإجابة عن هذا المجال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (6.4).

جدول رقم 6.4 أ: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	لا أعرف		لا		نعم		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
		النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد				
1	يقوم التخطيط التنموي باستغلال الموارد المتاحة وإدارتها لتحقيق الأهداف المنشودة	5.6	14	1.2	3	93.2	233	2.88	.471	95.9	مرتفعة
2	يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي لتحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد	5.2	13	10.0	25	84.8	212	2.80	.517	93.2	مرتفعة

جدول رقم 6.4.ب: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	لا أعرف		لا		نعم		الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
		النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد			
6	يقوم التخطيط التنموي الاستراتيجي بدعم العملية التنموية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي	5.2	13	10.4	26	84.4	211	.519	93.1	مرتفعة
5	يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي وسيلة لتنسيق عمل دوائر الهيئات المحلية المختلفة وقياس مستوى أدائها	7.6	19	11.6	29	80.8	202	.591	91.1	مرتفعة
4	التخطيط التنموي الاستراتيجي أداة لتحديد نقاط القوة والموارد الذاتية التي تتمتع بها التجمعات السكانية	10.4	26	10.0	25	79.6	199	.650	89.7	مرتفعة
7	يقوم التخطيط التنموي الاستراتيجي بتعزيز مبادئ اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين	18.4	46	13.2	33	68.4	171	.788	83.3	مرتفعة
8	رسالة المجلس المحلي واضحة للعاملين في المجلس	9.2	23	40.8	102	50.0	125	.654	80.3	مرتفعة
10	رؤية المجلس المحلي واضحة للعاملين في المجلس	11.2	28	43.2	108	45.6	114	.672	78.1	مرتفعة
3	يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وجهان لعملة واحدة	21.6	54	38.4	96	40.0	100	.765	72.8	مرتفعة
9	يشترك التخطيط التنموي الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بخطوات التنفيذ ذاتها	24.0	60	35.2	88	40.8	102	.789	72.3	مرتفعة
مرتفعة	مجال/ مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع	85.0	.367	2.55						

يتضح من (الجدول 6.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع هو (2.55)، وانحراف معياري مقداره (0.367)، وبنسبة مئوية (85%)، وهذا يدل على أن درجة مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع كانت بدرجة مرتفعة، كما اتضح أن الفقرة "يقوم التخطيط التنموي باستغلال الموارد المتاحة وإدارتها لتحقيق الأهداف المنشودة" جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (2.88)، والفقرة "يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي لتحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد" جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (2.80)، كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت "يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وجهان لعملة واحدة" وجاءت بمتوسط حسابي (2.18)، والفقرة "يشترك التخطيط التنموي الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بخطوات التنفيذ ذاتها" وبمتوسط حسابي (2.17)، حيث تتفق الدرجة الكلية للمجال مع دراسة ردايدة (2006)، وذلك يدل على وجود وضوح في مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى العاملين في المجالس المحلية، والمشاركين في عملية إعداد وتنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية .

### المجال الثالث

المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وللإجابة عن هذا المجال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (7.4).

جدول رقم 7.4 أ: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدرجة كبيرة جداً		بدرجة كبيرة		بدرجة متوسطة		بدرجة قليلة		بدرجة قليلة جداً		الفقرة	رقم الفقرة
				النسبة المئوية %	العدد										
مرتفعة	85.3	.803	4.26	45.2	113	38.8	97	14.0	35	1.2	3	0.8	2	قلة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف	4
مرتفعة	82.7	.849	4.13	36.5	91	46.2	115	12.0	30	4.4	11	0.8	2	ضعف البنية التحتية المتوفرة	1
مرتفعة	82.4	.966	4.12	42.4	106	36.0	90	14.8	37	4.8	12	2.0	5	اعتماد المجلس المحلي على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة التنموية الإستراتيجية	9
مرتفعة	81.0	.932	4.05	35.6	89	42.0	105	16.8	42	3.2	8	2.4	6	ضعف قدرات المجلس المحلي وإمكانياته	3
مرتفعة	79.8	.948	3.99	33.2	83	42.4	106	16.4	41	6.4	16	1.6	4	عدم ملائمة المخطط الهيكلي الحالي للاحتياجات المستقبلية للمجتمع المحلي	2
مرتفعة	74.9	1.056	3.74	26.4	66	37.6	94	23.6	59	8.8	22	3.6	9	عدم مشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة	5
مرتفعة	74.7	1.050	3.74	26.8	67	34.8	87	27.2	68	7.6	19	3.6	9	غياب الوعي الثقافي لدى أفراد المجتمع المحلي	6
مرتفعة	73.3	.952	3.66	20.8	52	36.0	90	34.0	85	7.2	18	2.0	5	غياب الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	8

جدول رقم 7.4.ب: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	درجة قليلة جداً		درجة متوسطة		درجة كبيرة		الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
		النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد			
		النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد			
7	انعدام الثقة في المجلس المحلي	9.6	24	10.8	27	20.0	50	3.61	72.2	مرتفعة
10	قلة اهتمام وزارة ومديرية الحكم المحلي في متابعة إعداد الخطة	7.2	18	22.4	56	25.6	64	3.28	65.6	متوسطة
مجال/ المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي										
		3.86		77.2		0.592		3.86	77.2	مرتفعة

يتضح من (الجدول 7.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي هو (3.86)، وانحراف معياري مقداره (0.592)، وبنسبة مئوية (77.2%)، وهذا يدل على أن درجة المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي كانت بدرجة مرتفعة، كما اتضح أن الفقرة "قلة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف" جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.26)، والفقرة "ضعف البنية التحتية المتوفرة" جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (4.13)، كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت "انعدام الثقة في المجلس المحلي" وجاءت بمتوسط حسابي (3.61)، والفقرة "قلة اهتمام وزارة ومديرية الحكم المحلي في متابعة إعداد الخطة" وبمتوسط حسابي (3.28).

#### المجال الرابع

مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس، وللإجابة عن هذا المجال تم استخراج الاعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول رقم 8.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة كبيرة جداً		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة قليلة		درجة قليلة جداً		الفقرة	رقم الفقرة
				النسبة المئوية %	العدد										
مرتفعة	77.4	.826	3.87	13.6	34	24.0	60	20.4	51	22.4	56	19.6	49	يقوم المجلس المحلي بالتنسيق مع الوزارة ومديرية الحكم المحلي في المشاركة والإعداد لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	3
مرتفعة	75.5	.904	3.78	8.4	21	22.4	56	35.6	89	31.2	78	2.4	6	يؤثر أعضاء المجلس المحلي في اتخاذ القرارات والنتائج	11
مرتفعة	73.0	.871	3.65	13.2	33	37.6	94	35.2	88	10.4	26	3.6	9	تتابع وزارة ومديرية الحكم المحلي تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية للمجلس المحلي	9
متوسطة	69.3	.970	3.46	23.6	59	37.2	93	34.0	85	3.6	9	1.6	4	يشارك صندوق البلديات في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية للمجلس المحلي ومتابعة تنفيذها	10
متوسطة	64.6	1.300	3.23	8.4	21	22.4	56	35.6	89	31.2	78	2.4	6	يقوم المجلس المحلي بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية	1
متوسطة	60.6	.985	3.03	23.6	59	43.6	109	30.4	76	1.2	3	1.2	3	يشارك المجتمع المحلي في تنفيذ بعض المشروعات التي تخرج عن الخطة	2

جدول رقم 8.4.ب: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	درجة قليلة جداً		درجة قليلة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		درجة كبيرة جداً		الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة	
		النسبة المئوية %	العدد												
		النسبة المئوية %	العدد												
5	يشارك المجتمع المحلي في عمليات التقييم والمتابعة للخطة التنموية الاستراتيجية	8.4	21	18.8	47	43.6	109	21.6	54	7.6	19	3.03	1.168	متوسطة	
6	يساهم المجتمع المحلي بدعم عملية التخطيط التنموي بالمال	5.6	14	27.2	68	38.0	95	20.8	52	8.4	21	3.01	1.024	متوسطة	
7	يؤثر أفراد المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات والنتائج	29.6	74	34.4	86	21.6	54	10.0	25	4.4	11	2.99	1.022	متوسطة	
4	تشارك المرأة في إعداد الخطة التنموية وتنفيذها	8.4	21	28.8	72	26.4	66	24.0	60	12.4	31	2.90	1.337	متوسطة	
8	يشارك ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية إعداد الخطة	0.8	2	8.4	21	31.2	78	44.0	110	15.6	39	2.25	1.118	منخفضة	
	مجال/ مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية											3.20	.685	64.0	متوسطة

يتضح من (الجدول 8.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية هو (3.20)، وانحراف معياري مقداره (0.685)، وبنسبة مئوية (64%)، وهذا يدل على أن درجة مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية كانت بدرجة متوسطة، كما اتضح أن الفقرة "يقوم المجلس المحلي بالتنسيق مع الوزارة ومديرية الحكم المحلي في المشاركة والإعداد لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي" جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.87)، والفقرة "يؤثر أعضاء المجلس المحلي في اتخاذ القرارات والنتائج" جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.78)، كما

تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت "تشارك المرأة في إعداد الخطة التنموية وتنفيذها" وجاءت بمتوسط حسابي (2.90)، والفقرة "يشارك ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية إعداد الخطة" وبمتوسط حسابي (2.25).

## المجال الخامس

مدى إلتزام المجالس المحلية في قرى محافظة القدس بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتفرغ جزء من وقت العاملين على إعدادها، وللإجابة عن هذا المجال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول رقم 9.4أ: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة كبيرة جداً		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة قليلة		درجة قليلة جداً		الفقرة	رقم الفقرة
				النسبة المئوية %	العدد										
مرتفعة	81.0	.865	4.05	35.2	88	39.6	99	20.4	51	4.8	12	0.0	0	يدير المجلس المحلي عملية إعداد وتنفيذ الخطة التنموية	1
مرتفعة	76.4	1.180	3.82	34.8	87	32.8	82	18.8	47	6.8	17	6.8	17	يستخدم المجلس المحلي موضوع التخطيط التنموي الإستراتيجي ذريعة للحصول على الدعم المالي	10
مرتفعة	74.6	.973	3.73	25.6	64	32.0	80	33.2	83	8.0	20	1.2	3	يعمل المجلس المحلي على تجنيد الأموال وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف الخطة التنموية الاستراتيجية	5

جدول رقم 9.4.ب: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة كبيرة جداً		درجة كبيرة		درجة متوسطة		درجة قليلة		درجة قليلة جداً		الفقرة	رقم الفقرة
				النسبة المئوية %	العدد										
مرتفعة	72.2	.997	3.61	20.8	52	35.2	88	28.8	72	14.4	36	0.8	2	يتابع المجلس المحلي تنفيذ مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية	3
مرتفعة	70.6	1.047	3.53	19.3	48	34.5	86	28.9	72	14.5	36	2.8	7	يلتزم المجلس المحلي بتنفيذ أهداف وبنود الخطة التنموية الاستراتيجية	8
متوسطة	65.0	1.153	3.25	17.6	44	22.0	55	35.6	89	17.6	44	7.2	18	يتابع المجلس المحلي تحديث الخطة التنموية الاستراتيجية	4
متوسطة	64.2	1.143	3.21	16.8	42	20.0	50	37.6	94	18.4	46	7.2	18	يلتزم المجلس المحلي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائه وتحسينه	7
متوسطة	63.0	1.181	3.15	14.0	35	27.6	69	26.0	65	24.0	60	8.4	21	يخصص المجلس المحلي جزء من وقت موظفيه للعمل على إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية	2
متوسطة	62.2	1.096	3.11	10.8	27	24.4	61	39.2	98	16.4	41	9.2	23	يخصص المجلس المحلي جزء من موازنته لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	9
متوسطة	58.6	1.205	2.93	11.6	29	24.0	60	20.8	52	33.2	83	10.4	26	يتم تدريب الموظفين والأعضاء على عملية التخطيط التنموي والاستراتيجي	11

جدول رقم 9.4 ج: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	درجة قليلة جداً		درجة قليلة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		درجة كبيرة جداً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
		النسبة المئوية %	العدد												
6	يوجد في المجلس المحلي قسم خاص بالتخطيط التنموي الاستراتيجي	102	40.8	32	12.8	53	21.2	36	14.4	27	10.8	2.42	1.415	48.3	منخفضة
مجال/ مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي															
												3.35	.756	66.9	متوسطة

يتضح من (الجدول 9.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي هو (3.35)، وبانحراف معياري مقداره (0.756)، وبنسبة مئوية (66.9%)، وهذا يدل على أن درجة مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي كانت بدرجة متوسطة، كما اتضح أن الفقرة "يدير المجلس المحلي عملية إعداد وتنفيذ الخطة التنموية" جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.05)، والفقرة "يستخدم المجلس المحلي موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي ذريعة للحصول على الدعم المالي" جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.82)، كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت "يتم تدريب الموظفين والأعضاء على عملية التخطيط التنموي والاستراتيجي" وجاءت بمتوسط حسابي (2.93)، والفقرة "يوجد في المجلس المحلي قسم خاص بالتخطيط التنموي الاستراتيجي" وبمتوسط حسابي (2.42)، وهنا اتفقت الدرجة الكلية لمجال الدراسة مع دراسة مصلح (2010)، حيث يدل ذلك على عدم وجود اهتمام كبير بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، والسبب في ذلك يعود إلى عدم تدريب الموظفين والأعضاء على عملية التخطيط التنموي والاستراتيجي، بالإضافة إلى عدم وجود قسم خاص يعنى بالتخطيط في هذه المجالس المحلية.

## المجال السادس

مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة، وللإجابة عن هذا المجال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول رقم 10.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	درجة قليلة جداً		درجة قليلة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		درجة كبيرة جداً		الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	الدرجة
		النسبة المئوية %	العدد											
1	يركز المجلس المحلي على الأهداف التنموية الاستراتيجية الأكثر دلالة والأقل تكلفة	0.8	2	5.2	13	31.2	78	36.8	92	26.0	65	3.82	76.4	مرتفعة
3	يراعي المجلس المحلي إمكاناته الداخلية عند وضع الخطة التنموية الاستراتيجية	0.4	1	8.4	21	36.0	90	36.0	90	19.2	48	3.65	73.0	مرتفعة
4	يحدد المجلس المحلي موازنات تقديرية لتحقيق أهدافه وأنشطته	2.4	6	15.2	38	31.2	78	33.2	83	18.0	45	3.49	69.8	متوسطة
2	يسعى العاملون على تطوير قدراتهم وتحسينها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي	6.0	15	20.8	52	28.4	71	30.8	77	14.0	35	3.26	65.2	متوسطة
5	يتوفر لدى العاملين في المجلس المحلي القدرة على المشاركة في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	5.6	14	21.6	54	32.4	81	26.8	67	13.6	34	3.21	64.2	متوسطة
مجال/ مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة														
		69.7		776		3.49								متوسطة

يتضح من (الجدول 10.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة هو (3.49)، وبتحرف معياري مقداره (0.776)، وبنسبة مئوية (69.7%)، وهذا يدل على أن درجة مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة كانت بدرجة متوسطة، كما اتضح أن الفقرة "يركز المجلس المحلي على الأهداف التنموية الاستراتيجية الأكثر دلالة والأقل تكلفة" جاءت في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.82)، والفقرة "يراعي المجلس المحلي إمكانياته الداخلية عند وضع الخطة التنموية الاستراتيجية" جاءت في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي (3.65)، كما تبين أن أقل الفقرات من حيث المتوسط الحسابي كانت والفقرة "يسعى العاملون على تطوير قدراتهم وتحسينها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي" جاءت بمتوسط حسابي (3.26)، والفقرة "يتوفر لدى العاملين في المجلس المحلي القدرة على المشاركة في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي" وبمتوسط حسابي (3.21).

## خلاصة النتائج والدرجة الكلية لمجالات الدراسة كافة (المحور الرئيسي للدراسة)

للإجابة عن المحور الرئيسي للدراسة (واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية)، تم استخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الستة، كما هو موضح في الجدول (11.4).

جدول رقم 11.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً

رقم المجال	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
2	مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع	2.55	.367	85.0	متوسطة
3	المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	3.86	.592	77.2	مرتفعة
1	أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	3.61	.680	72.2	مرتفعة
6	مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة	3.49	.776	69.7	متوسطة
5	مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	3.35	.756	66.9	متوسطة
4	مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية	3.20	.685	64.0	متوسطة
	<b>المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية</b>	<b>3.34</b>	<b>.448</b>	<b>66.8</b>	<b>متوسطة</b>

يتضح من (الجدول 11.4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية هو (3.34)، وانحراف معياري مقداره (0.448)، وبنسبة مئوية (66.8%)، وهذا يدل على أن درجة مجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية كانت بدرجة متوسطة، كما اتضح أن المجال الثاني "مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته

للمجلس المحلي والمجتمع" جاء في الترتيب الأول بنسبة مئوية (85%)، ويليه المجال الثالث "المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي" بنسبة مئوية (77.2%)، في حين جاء المجال الأول "أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية" في الترتيب الثالث بنسبة مئوية بلغت (72.2%)، ويليه المجال السادس "مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة" في الترتيب الرابع بنسبة مئوية بلغت (69.7%)، بينما استقر المجال الخامس "مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي" في الترتيب الخامس بنسبة مئوية بلغت (66.9%)، في حين حصد المجال الرابع "مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية" الترتيب الأخير بنسبة مئوية بلغت (64%).

#### 4.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

للتحقق من صحة الفرضيات تم استخراج الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت)، ونتائج اختبار تحليل التباين، ونتائج اختبار (شيفية) للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجداول التالية.

#### الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط)، حيث تم التطرق لكل متغير ديمغرافي على حدى، وهي على النحو التالي:

## 1) متغير الجنس

جدول رقم 12.4: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	ذكر	191	3.59	.67	-0.570	248	.569
	انثى	59	3.65	.70	-0.557		
مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع	ذكر	191	2.56	.37	.568	248	.570
	انثى	59	2.53	.36	.579		
المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	ذكر	191	3.87	.58	.785	248	.433
	انثى	59	3.81	.62	.760		
مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية	ذكر	191	3.18	.68	-0.952	248	.342
	انثى	59	3.28	.69	-0.950		
مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	ذكر	191	3.33	.74	-0.462	248	.644
	انثى	59	3.38	.81	-0.440		
مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة	ذكر	191	3.46	.77	-1.008	248	.314
	انثى	59	3.58	.80	-0.990		
المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية	ذكر	191	3.33	.45	-0.557	248	.578
	انثى	59	3.37	.45	-0.555		

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples Test تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير الجنس.

## (2) متغير المؤهل العلمي

جدول رقم 13.4.أ: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	المجال
.75	3.64	83	ثانوية عامة أو أقل	أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية
.64	3.61	153	دبلوم - بكالوريوس	
.67	3.39	14	ماجستير فأعلى	
.68	3.61	250	المجموع	
.47	2.47	83	ثانوية عامة أو أقل	مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع
.30	2.58	153	دبلوم - بكالوريوس	
.24	2.68	14	ماجستير فأعلى	
.37	2.55	250	المجموع	
.67	3.88	83	ثانوية عامة أو أقل	المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي
.54	3.84	153	دبلوم - بكالوريوس	
.62	3.87	14	ماجستير فأعلى	
.59	3.86	250	المجموع	
.70	3.21	83	ثانوية عامة أو أقل	مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية
.69	3.20	153	دبلوم - بكالوريوس	
.50	3.14	14	ماجستير فأعلى	
.68	3.20	250	المجموع	
.84	3.40	83	ثانوية عامة أو أقل	مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي
.71	3.31	153	دبلوم - بكالوريوس	
.80	3.40	14	ماجستير فأعلى	
.76	3.35	250	المجموع	

جدول رقم 13.4.ب: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المؤهل العلمي	المجال
.84	3.58	83	ثانوية عامة أو أقل	مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة
.75	3.44	153	دبلوم - بكالوريوس	
.70	3.43	14	ماجستير فأعلى	
.78	3.49	250	المجموع	
.49	3.37	83	ثانوية عامة أو أقل	المحور الرئيسي واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
.43	3.33	153	دبلوم - بكالوريوس	
.39	3.32	14	ماجستير فأعلى	
.45	3.34	250	المجموع	

جدول رقم 14.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	بين المجموعات	.772	2	.386	.834	.436
	داخل المجموعات	114.360	247	.463		
	المجموع	115.132	249			
مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع	بين المجموعات	.841	2	.420	3.175	.044
	داخل المجموعات	32.704	247	.132		
	المجموع	33.545	249			
المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	بين المجموعات	.089	2	.044	.126	.882
	داخل المجموعات	87.060	247	.352		
	المجموع	87.149	249			
مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية	بين المجموعات	.057	2	.029	.061	.941
	داخل المجموعات	116.770	247	.473		
	المجموع	116.828	249			
مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	بين المجموعات	.538	2	.269	.469	.626
	داخل المجموعات	141.684	247	.574		
	المجموع	142.221	249			
مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة	بين المجموعات	1.034	2	.517	.857	.426
	داخل المجموعات	149.025	247	.603		
	المجموع	150.059	249			
المحور الرئيسي واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية	بين المجموعات	.071	2	.036	.176	.839
	داخل المجموعات	49.933	247	.202		
	المجموع	50.004	249			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع حيث يتبين أن قيمة sig أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع، وجدول اختبار LSD يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير المؤهل العلمي على النحو التالي لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع:

جدول رقم 15.4: يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير المؤهل العلمي لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) المؤهل العلمي	(I) المؤهل العلمي
Upper Bound	Lower Bound					
-.01	-.20	.035	.050	-.105*	دبلوم - بكالوريوس	ثانوية عامة أو أقل
.00	-.41	.052	.105	-.205	ماجستير فأعلى	
.20	.01	.035	.050	.105*	ثانوية عامة أو أقل	دبلوم - بكالوريوس
.10	-.30	.325	.102	-.100	ماجستير فأعلى	
.41	.00	.052	.105	.205	ثانوية عامة أو أقل	ماجستير فأعلى
.30	-.10	.325	.102	.100	دبلوم - بكالوريوس	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

يتضح من الجدول السابق ان الفروق كانت لصالح المؤهل العلمي ثانوية عامة أو أقل مع دبلوم - بكالوريوس لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع.

### 3) متغير سنوات الخبرة

جدول رقم 16.4.أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة في مجال عملك	المجال
.64	3.59	107	أقل من 5 سنوات	أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية
.70	3.52	87	من 5 - 10 سنوات	
.71	3.78	56	أكثر من 10 سنوات	
.68	3.61	250	المجموع	
.36	2.50	107	أقل من 5 سنوات	مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع
.35	2.55	87	من 5 - 10 سنوات	
.40	2.63	56	أكثر من 10 سنوات	
.37	2.55	250	المجموع	
.61	3.87	107	أقل من 5 سنوات	المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي
.54	3.88	87	من 5 - 10 سنوات	
.64	3.80	56	أكثر من 10 سنوات	
.59	3.86	250	المجموع	
.67	3.18	107	أقل من 5 سنوات	مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية
.72	3.12	87	من 5 - 10 سنوات	
.66	3.36	56	أكثر من 10 سنوات	
.68	3.20	250	المجموع	

جدول رقم 16.4. ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير سنوات الخبرة في مجال عملك	المجال
.71	3.37	107	أقل من 5 سنوات	مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي
.78	3.24	87	من 5 - 10 سنوات	
.81	3.46	56	أكثر من 10 سنوات	
.76	3.35	250	المجموع	
.72	3.56	107	أقل من 5 سنوات	مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة
.80	3.38	87	من 5 - 10 سنوات	
.84	3.52	56	أكثر من 10 سنوات	
.78	3.49	250	المجموع	
.42	3.35	107	أقل من 5 سنوات	المحور الرئيسي واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
.46	3.28	87	من 5 - 10 سنوات	
.47	3.42	56	أكثر من 10 سنوات	
.45	3.34	250	المجموع	

جدول رقم 17.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	بين المجموعات	2.391	2	1.195	2.619	.075
	داخل المجموعات	112.741	247	.456		
	المجموع	115.132	249			
مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع	بين المجموعات	.653	2	.327	2.453	.088
	داخل المجموعات	32.892	247	.133		
	المجموع	33.545	249			
المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	بين المجموعات	.248	2	.124	.352	.703
	داخل المجموعات	86.901	247	.352		
	المجموع	87.149	249			
مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية	بين المجموعات	2.019	2	1.009	2.172	.116
	داخل المجموعات	114.809	247	.465		
	المجموع	116.828	249			
مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	بين المجموعات	1.680	2	.840	1.476	.231
	داخل المجموعات	140.541	247	.569		
	المجموع	142.221	249			
مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة	بين المجموعات	1.615	2	.808	1.344	.263
	داخل المجموعات	148.444	247	.601		
	المجموع	150.059	249			
المحور الرئيسي واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية	بين المجموعات	.694	2	.347	1.739	.178
	داخل المجموعات	49.310	247	.200		
	المجموع	50.004	249			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل، وهذا ينطبق مع دراسة (مصلح، 2010)، ويعود السبب حسب تقدير الباحث بأنه مهما اختلفت سنوات العمل للموظف لا تؤثر على وجهة نظره .

#### 4) متغير المسمى الوظيفي

جدول رقم 18.4أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المسمى الوظيفي	المجال
.34	3.74	7	رئيس المجلس	أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية
.40	3.90	5	نائب رئيس المجلس	
.47	4.35	8	سكرتير المجلس	
.60	3.97	45	عضو مجلس	
.78	3.70	21	موظف في المجلس	
.65	3.45	164	مواطن في المجتمع المحلي	
.68	3.61	250	المجموع	
.25	2.79	7	رئيس المجلس	مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع
.18	2.68	5	نائب رئيس المجلس	
.28	2.74	8	سكرتير المجلس	
.34	2.74	45	عضو مجلس	
.51	2.50	21	موظف في المجلس	
.34	2.48	164	مواطن في المجتمع المحلي	
.37	2.55	250	المجموع	

جدول رقم 18.4.ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المسمى الوظيفي	المجال
.47	3.76	7	رئيس المجلس	المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي
.44	4.12	5	نائب رئيس المجلس	
.63	3.74	8	سكرتير المجلس	
.69	3.84	45	عضو مجلس	
.75	3.80	21	موظف في المجلس	
.55	3.87	164	مواطن في المجتمع المحلي	
.59	3.86	250	المجموع	
.74	3.51	7	رئيس المجلس	مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية
.63	3.88	5	نائب رئيس المجلس	
.68	3.67	8	سكرتير المجلس	
.71	3.65	45	عضو مجلس	
.51	3.40	21	موظف في المجلس	
.61	3.00	164	مواطن في المجتمع المحلي	
.68	3.20	250	المجموع	
.78	3.65	7	رئيس المجلس	مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي
.38	3.91	5	نائب رئيس المجلس	
1.08	3.54	8	سكرتير المجلس	
.78	3.81	45	عضو مجلس	
.62	3.49	21	موظف في المجلس	
.69	3.16	164	مواطن في المجتمع المحلي	
.76	3.35	250	المجموع	

جدول رقم 18.4.ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المسمى الوظيفي	المجال
.67	3.63	7	رئيس المجلس	مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة
.14	3.60	5	نائب رئيس المجلس	
.83	3.65	8	سكرتير المجلس	
.67	4.01	45	عضو مجلس	
.61	3.89	21	موظف في المجلس	
.75	3.28	164	مواطن في المجتمع المحلي	
.78	3.49	250	المجموع	
.38	3.51	7	رئيس المجلس	المحور الرئيسي أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية
.10	3.68	5	نائب رئيس المجلس	
.38	3.61	8	سكرتير المجلس	
.40	3.67	45	عضو مجلس	
.42	3.46	21	موظف في المجلس	
.41	3.20	164	مواطن في المجتمع المحلي	
.45	3.34	250	المجموع	

جدول رقم 19.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	بين المجموعات	15.197	5	3.039	7.421	.000
	داخل المجموعات	99.935	244	.410		
	المجموع	115.132	249			
مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع	بين المجموعات	3.339	5	.668	5.395	.000
	داخل المجموعات	30.205	244	.124		
	المجموع	33.545	249			
المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	بين المجموعات	.653	5	.131	.369	.870
	داخل المجموعات	86.496	244	.354		
	المجموع	87.149	249			
مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية	بين المجموعات	21.299	5	4.260	10.880	.000
	داخل المجموعات	95.529	244	.392		
	المجموع	116.828	249			
مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	بين المجموعات	18.600	5	3.720	7.343	.000
	داخل المجموعات	123.621	244	.507		
	المجموع	142.221	249			
مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة	بين المجموعات	23.340	5	4.668	8.988	.000
	داخل المجموعات	126.719	244	.519		
	المجموع	150.059	249			
المحور الرئيسي أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	بين المجموعات	9.620	5	1.924	11.625	.000
	داخل المجموعات	40.384	244	.166		
	المجموع	50.004	249			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لمجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، ومن جهة أخرى يتبين أن قيمة sig أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وحسب رأي الباحث فإن هذا أمر طبيعي أن يكون هناك اختلاف في اجابات عينة الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي، لأن الموظف البسيط يختلف تفكيره ومستواه العلمي عن رئيس القسم أو الموظفين ذو الإختصاص، في حين زالت الفروق في مجال المعوقات، وذلك وبحسب تقدير الباحث فإن مجال المعوقات واضح للجميع ولا حاجة لاختلاف المسمى الوظيفي حتى يعلم الموظف أن قلة الموارد المالية هي معوقاً على سبيل المثال.

جدول اختبار LSD رقم 20.4أ: يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير المسمى الوظيفي على النحو التالي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) المسمى الوظيفي	(I) المسمى الوظيفي	Dependent Variable
Upper Bound	Lower Bound						
1.17	.12	.016	.266	.645*	موظف في المجلس	سكرتير المجلس	اثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية
1.36	.45	.000	.232	.903*	مواطن في المجتمع المحلي	مواطن في المجتمع المحلي	
.73	.31	.000	.108	.520*	مواطن في المجتمع المحلي	عضو مجلس	
-.12-	-1.17-	.016	.266	-.645*	سكرتير المجلس	موظف في المجلس	
-.45-	-1.36-	.000	.232	-.903*	سكرتير المجلس	مواطن في المجتمع المحلي	
-.31-	-.73-	.000	.108	-.520*	عضو مجلس	مواطن في المجتمع المحلي	
.57	.04	.025	.136	.306*	مواطن في المجتمع المحلي	رئيس المجلس	مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع
.51	.01	.044	.127	.258*	مواطن في المجتمع المحلي	سكرتير المجلس	
.43	.07	.008	.093	.249*	موظف في المجلس	عضو مجلس	
.38	.15	.000	.059	.265*	مواطن في المجتمع المحلي	عضو مجلس	
-.07-	-.43-	.008	.093	-.249*	عضو مجلس	موظف في المجلس	
-.04-	-.57-	.025	.136	-.306*	رئيس المجلس	مواطن في المجتمع المحلي	
-.01-	-.51-	.044	.127	-.258*	سكرتير المجلس	مواطن في المجتمع المحلي	
-.15-	-.38-	.000	.059	-.265*	عضو مجلس	مواطن في المجتمع المحلي	

جدول اختبار LSD رقم 20.4.ب: يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير المسمى الوظيفي على النحو التالي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) المسمى الوظيفي	(I) المسمى الوظيفي	Dependent Variable
Upper Bound	Lower Bound						
.99	.03	.036	.241	.510*	مواطن في المجتمع المحلي	رئيس المجلس	مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية
1.44	.32	.002	.284	.879*	مواطن في المجتمع المحلي	نائب رئيس المجلس	
1.12	.23	.003	.227	.673*	مواطن في المجتمع المحلي	سكرتير المجلس	
.86	.44	.000	.105	.649*	مواطن في المجتمع المحلي	عضو مجلس	
.69	.12	.006	.145	.405*	مواطن في المجتمع المحلي	موظف في المجلس	
-.03-	-.99-	.036	.241	-.510*	رئيس المجلس	مواطن في المجتمع المحلي	
-.32-	-1.44-	.002	.284	-.879*	نائب رئيس المجلس		
-.23-	-1.12-	.003	.227	-.673*	سكرتير المجلس		
-.44-	-.86-	.000	.105	-.649*	عضو مجلس		
-.12-	-.69-	.006	.145	-.405*	موظف في المجلس		
1.39	.12	.021	.323	.754*	مواطن في المجتمع المحلي		نائب رئيس المجلس
.89	.42	.000	.120	.656*	مواطن في المجتمع المحلي	عضو مجلس	
.66	.01	.045	.165	.332*	مواطن في المجتمع المحلي	موظف في المجلس	
-.12-	-1.39-	.021	.323	-.754*	نائب رئيس المجلس	مواطن في المجتمع المحلي	
-.42-	-.89-	.000	.120	-.656*	عضو مجلس		
-.01-	-.66-	.045	.165	-.332*	موظف في المجلس		

جدول اختبار LSD رقم 20.4 ج: يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير المسمى الوظيفي على النحو التالي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) المسمى الوظيفي	(I) المسمى الوظيفي	Dependent Variable
Upper Bound	Lower Bound						
.9722	.4944	.000	.12127	.73328*	مواطن في المجتمع المحلي	عضو مجلس	مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة
.9391	.2811	.000	.16702	.61010*	مواطن في المجتمع المحلي	موظف في المجلس	
-.4944-	-.9722-	.000	.12127	-.73328*	عضو مجلس	مواطن في المجتمع المحلي	
-.2811-	-.9391-	.000	.16702	-.61010*	موظف في المجلس	مواطن في المجتمع المحلي	
.8403	.1127	.010	.18469	.47648*	مواطن في المجتمع المحلي	نائب رئيس المجلس	المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد إحتياجات المجالس المحلية
.6986	.1183	.006	.14730	.40848*	مواطن في المجتمع المحلي	سكرتير المجلس	
.6008	.3311	.000	.06846	.46596*	مواطن في المجتمع المحلي	عضو مجلس	
.4431	.0716	.007	.09429	.25736*	مواطن في المجتمع المحلي	موظف في المجلس	
-.1127-	-.8403-	.010	.18469	-.47648*	نائب رئيس المجلس	مواطن في المجتمع المحلي	
-.1183-	-.6986-	.006	.14730	-.40848*	سكرتير المجلس		
-.3311-	-.6008-	.000	.06846	-.46596*	عضو مجلس		
-.0716-	-.4431-	.007	.09429	-.25736*	موظف في المجلس		

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 5) متغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط

جدول رقم 21.4.أ: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير عدد الدورات التدريبية	المجال
.70	3.50	152	أقل من دورتين	أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية
.57	3.68	67	من 2-5 دورة	
.69	3.96	31	أكثر من 5 دورات	
.68	3.61	250	المجموع	
.37	2.48	152	أقل من دورتين	مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع
.32	2.65	67	من 2-5 دورة	
.36	2.69	31	أكثر من 5 دورات	
.37	2.55	250	المجموع	
.54	3.92	152	أقل من دورتين	المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي
.61	3.76	67	من 2-5 دورة	
.74	3.74	31	أكثر من 5 دورات	
.59	3.86	250	المجموع	
.67	3.08	152	أقل من دورتين	مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية
.68	3.31	67	من 2-5 دورة	
.65	3.53	31	أكثر من 5 دورات	
.68	3.20	250	المجموع	
.74	3.21	152	أقل من دورتين	مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي
.73	3.44	67	من 2-5 دورة	
.70	3.82	31	أكثر من 5 دورات	
.76	3.35	250	المجموع	

جدول رقم 21.4.ب: يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير عدد الدورات التدريبية	المجال
.78	3.37	152	أقل من دورتين	مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة
.71	3.56	67	من 2-5 دورة	
.75	3.90	31	أكثر من 5 دورات	
.78	3.49	250	المجموع	
.46	3.26	152	أقل من دورتين	المحور الرئيسي واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
.37	3.40	67	من 2-5 دورة	
.43	3.61	31	أكثر من 5 دورات	
.45	3.34	250	المجموع	

جدول رقم 22.4: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	بين المجموعات	6.011	2	3.005	6.802	.001
	داخل المجموعات	109.122	247	.442		
	المجموع	115.132	249			
مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع	بين المجموعات	1.985	2	.993	7.768	.001
	داخل المجموعات	31.560	247	.128		
	المجموع	33.545	249			
المعوقات الداخلية والخارجية لعمالية التخطيط التنموي الاستراتيجي	بين المجموعات	1.687	2	.843	2.437	.089
	داخل المجموعات	85.462	247	.346		
	المجموع	87.149	249			
مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية	بين المجموعات	6.362	2	3.181	7.113	.001
	داخل المجموعات	110.465	247	.447		
	المجموع	116.828	249			
مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	بين المجموعات	10.532	2	5.266	9.877	.000
	داخل المجموعات	131.689	247	.533		
	المجموع	142.221	249			
مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة	بين المجموعات	7.829	2	3.915	6.798	.001
	داخل المجموعات	142.230	247	.576		
	المجموع	150.059	249			
المحور الرئيسي أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية	بين المجموعات	3.432	2	1.716	9.100	.000
	داخل المجموعات	46.573	247	.189		
	المجموع	50.004	249			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، ومن جهة أخرى يتبين أن قيمة sig أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وهذا ينطبق مع دراسة (مصلح، 2010)، وحسب رأي الباحث فإن هذا أمر طبيعي أن يكون الشخص الحاصل على دورات تدريبية في مجال التخطيط لديه القدرة والمعرفة والمهارة أكثر من غيره.

جدول اختبار LSD رقم 23.4أ: يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي على النحو التالي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي:

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي	(I) عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي	Dependent Variable
Upper Bound	Lower Bound						
.01	-.37-	.065	.097	-.181-	من 2-5 دورة	أقل من دورتين	اثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية
-.20-	-.72-	.001	.131	-.462*	أكثر من 5 دورات		
.37	-.01-	.065	.097	.181	أقل من دورتين	من 2-5 دورة	
.00	-.57-	.053	.144	-.281-	أكثر من 5 دورات		
.72	.20	.001	.131	.462*	أقل من دورتين	أكثر من 5 دورات	
.57	.00	.053	.144	.281	من 2-5 دورة		
-.06-	-.27-	.002	.052	-.168*	من 2-5 دورة	أقل من دورتين	مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع
-.07-	-.35-	.003	.070	-.209*	أكثر من 5 دورات		
.27	.06	.002	.052	.168*	أقل من دورتين	من 2-5 دورة	
.11	-.19-	.599	.078	-.041-	أكثر من 5 دورات		
.35	.07	.003	.070	.209*	أقل من دورتين	أكثر من 5 دورات	
.19	-.11-	.599	.078	.041	من 2-5 دورة		
-.04-	-.42-	.020	.098	-.230*	من 2-5 دورة	أقل من دورتين	مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية
-.19-	-.71-	.001	.132	-.449*	أكثر من 5 دورات		
.42	.04	.020	.098	.230*	أقل من دورتين	من 2-5 دورة	
.07	-.51-	.133	.145	-.219-	أكثر من 5 دورات		
.71	.19	.001	.132	.449*	أقل من دورتين	أكثر من 5 دورات	
.51	-.07-	.133	.145	.219	من 2-5 دورة		

جدول اختبار LSD رقم 23.4.ب: يبين الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي على النحو التالي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي:

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي	(I) عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي	Dependent Variable
Upper Bound	Lower Bound						
-.02-	-.44-	.030	.107	-.233*	من 2-5 دورة	أقل من دورتين	مدى التزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي
-.33-	-.90-	.000	.144	-.614*	أكثر من 5 دورات	أقل من دورتين	
.44	.02	.030	.107	.233*	أقل من دورتين	من 2-5 دورة	مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة
-.07-	-.69-	.017	.159	-.381*	أكثر من 5 دورات	أقل من دورتين	
.90	.33	.000	.144	.614*	أقل من دورتين	أكثر من 5 دورات	المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
.69	.07	.017	.159	.381*	من 2-5 دورة	أكثر من 5 دورات	
.0277	-.4106-	.087	.11128	-.19146-	من 2-5 دورة	أقل من دورتين	المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
-.2389-	-.8280-	.000	.14954	-.53349*	أكثر من 5 دورات	أقل من دورتين	
.4106	-.0277-	.087	.11128	.19146	أقل من دورتين	من 2-5 دورة	المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
-.0174-	-.6667-	.039	.16483	-.34203*	أكثر من 5 دورات	أقل من دورتين	
.8280	.2389	.000	.14954	.53349*	أقل من دورتين	أكثر من 5 دورات	المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
.6667	.0174	.039	.16483	.34203*	من 2-5 دورة	أقل من دورتين	
-.0153-	-.2661-	.028	.06368	-.14073*	من 2-5 دورة	أقل من دورتين	المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
-.1786-	-.5157-	.000	.08557	-.34711*	أكثر من 5 دورات	أقل من دورتين	
.2661	.0153	.028	.06368	.14073*	أقل من دورتين	من 2-5 دورة	المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
-.0206-	-.3922-	.030	.09432	-.20639*	أكثر من 5 دورات	أقل من دورتين	
.5157	.1786	.000	.08557	.34711*	أقل من دورتين	أكثر من 5 دورات	المحور الرئيسي/ واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية
.3922	.0206	.030	.09432	.20639*	من 2-5 دورة	أكثر من 5 دورات	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة بين واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية.

جدول رقم 24.4: نتائج اختبار Correlations لواقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية أهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية

مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية		
0.839	معامل ارتباط بيرسون	واقع استخدام عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في المجالس المحلية
0.000	مستوى الدلالة	
250	العدد	

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.01$ )

بالاستناد إلى اختبار **Correlations** تبين أن قيمة sig أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائياً، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية الفائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة بين واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية أهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة بين واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية أهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية، وقيمة معامل الارتباط بلغت 0.839 وتعكس علاقة إيجابية قوية جداً.

## الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة بين واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية والمعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.

جدول رقم 25.4: نتائج اختبار Correlations لواقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية والمعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي		
0.062	معامل ارتباط بيرسون	واقع استخدام عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في المجالس المحلية
0.326	مستوى الدلالة	
250	العدد	

\*\* دال احصائيا عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.01$ )

بالاستناد إلى اختبار **Correlations** تبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة بين واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية والمعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وقيمة معامل الارتباط بلغت 0.062 وتعكس علاقة ضعيفة جداً.

#### 5.4 نتائج تحليل المقابلات الشخصية

تم في هذا القسم مناقشة تحليل نتائج المقابلات الشخصية لرؤساء المجالس المحلية، ومنسقي عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في المجالس المحلية المشار إليها في عينة الدراسة، والتي جاءت على النحو التالي:

- بالنسبة لسؤال رؤساء المجالس المحلية (كيف تقوم الخطة التنموية الاستراتيجية بتحديد احتياجات المجلس المحلي وتلبيتها؟) ظهرت النتائج على التالي:
  - أن نسبة (45%) من رؤساء المجالس المحلية يرون أن تحديد احتياجات المجالس المحلية وتلبيتها يتم من خلال عقد الاجتماعات وتبادل للآراء والخبرات بين المؤسسات الأهلية والمجتمع المحلي بالتنسيق مع المجلس المحلي، حيث يتم وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق النمو والتطور للبلدة والمجلس المحلي، وتحديد الأولويات للعمل وتقديم المشاريع الممكنة والمشاريع المراد تحقيقها على المدى البعيد، وذلك ضمن الإمكانيات المتاحة وجهات التمويل الممكنة.
  - بينما يرى ما نسبته (44%) من رؤساء المحلية أنه يتم تحديد الاحتياجات وتلبيتها من خلال رصد الواقع والاحتياجات في مختلف المجالات التنموية والعمل على تلبيتها، ومحاولة توفير الدعم اللازم لذلك.
  - في حين رأي ما نسبته (11%) من رؤساء المجالس المحلية انه يتم تحديد الاحتياجات وتلبيتها من خلال تشخيص الوضع القائم، وتحديد نقاط القوة والضعف لكافة المجالات التنموية، والتعرف على الفرص والتهديدات، ومن ثم العمل على تحديد الاحتياجات وفقاً لأولوية تنفيذها وذلك من خلال المشاركة المجتمعية.

وهنا يتفق الباحث مع المجموعة الأولى باعتبارها تقوم بتحديد الاحتياجات بشكل منطقي وممنهج وبأسلوب علمي وعملي متكامل .

- أما بالنسبة لسؤال منسقي عملية التخطيط في المجالس المحلية حول حدود صلاحياتهم في ممارسة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في المجالس المحلية، فقد ظهرت النتائج على النحو التالي:

- لا يوجد قسم خاص للتخطيط في المجالس المحلية المشار إليها في عينة الدراسة، إنما تم إيكال المهمة لأحد موظفي المجلس للقيام بدور منسق عملية التخطيط.
- أن نسبة (45%) من منسقي عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي أفادوا بأنه تم منحهم الصلاحيات الكاملة لممارسة عملية التخطيط سواء كان ذلك في مرحلة التحضير أو الإعداد للخطة وتشكيل اللجان المختلفة، حيث تمثلت صلاحياتهم بالمشاركة وتوجيه الملاحظات، واتخاذ القرارات والعمل على تحديث الخطة.
- بينما أظهرت النتائج أن نسبة (22%) من منسقي عملية التخطيط بأنه قد توفرت لديهم الصلاحيات الكافية لممارسة عملية التخطيط ولكن المساحة التي يمكن التحرك من خلالها على الأرض كانت محدودة جداً، وذلك بسبب الكثير من المعوقات أهمها:-
  - (1) قلة الموارد والإمكانات المادية.
  - (2) ضعف البنية التحتية.
  - (3) الأوضاع السياسية متمثلة بجدار الفصل العنصري وتدميره لأي رؤيا مستقبلية.
  - (4) الفراغ الأمني وغياب القانون بسبب القيود التي تفرضها قوات الاحتلال الإسرائيلي.
  - (5) ضعف وغياب الدور الرسمي في دعم وتنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- بينما كانت نسبة (11%) من نتائج التحليل تقيد بأن الصلاحيات كانت مرتبطة برؤية إدارة المجلس المحلي في تنفيذ الاحتياجات وفقاً لأولويتها.
- في حين لم يستطع الباحث إجراء المقابلة أو الإجابة عن هذا السؤال لما نسبته (22%) من المجالس المحلية وذلك بسبب عدم توفر مسؤول لدائرة التخطيط، وبالتالي رفض المقابلة أو الإجابة عن السؤال من قبل موظفي المجلس المحلي .

وهنا يرى الباحث أنه يجب إعطاء الصلاحيات الكاملة لمسؤول عملية التخطيط للقيام بعمله على أكمل وجه، وفي المقابل يجب أن يكون هناك رقابة ومتابعة من قبل لجنة خاصة يتم تعيينها من المجتمع المحلي وأعضاء المجلس المحلي، حتي يتم العمل بشكل سليم، ولكن يجب الإشارة هنا إلى خصوصية قرى محافظة القدس الأمر الذي يجبر مسؤولي عملية التخطيط أن يكون تحركهم محدود بسبب ما تم الإشارة إليه من معوقات تقف أمامهم لتحقيق أي نجاح أو تقدم على الأرض.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

في ضوء التحليل والتقييم خلال الفصول السابقة، وبالارتكاز على نتائج الاستبانة ونتائج المقابلات الشخصية، يورد الباحث في هذا الفصل أهم النتائج والتوصيات الخاصة التي خلصت إليها الدراسة، والتي جاءت على النحو التالي:

#### 2.5 أولاً/ النتائج

قام الباحث هنا بالتطرق لأهم نتائج الدراسة المستمدة من خصائص العينة، ومجالات الدراسة وفرضياتها، والتي جاءت على النحو التالي:-

#### 1.2.5 النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة

- بلغت نسبة الذكور من رؤساء وأعضاء وموظفي المجالس المحلية وأفراد المجتمع المحلي للمجالس المحلية في عينة الدراسة (76.4%) بينما بلغت نسبة الإناث (23.6%)، وهذا مؤشر على تدني

نسبة مشاركة الإناث سواء في المواقع الإدارية أو الوظيفية، بالإضافة إلى تدني مشاركتها في الإعداد والتحضير للخطة التنموية الاستراتيجية.

- بلغت نسبة أعضاء المجالس المحلية المشاركين في عينة الدراسة (56%)، وهذا مؤشر على قلة اهتمام أعضاء المجالس المحلية وعدم اكتراثهم للموضوع.
- بلغت نسبة الحاصلين على دورتين في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي فأكثر (39.2%)، وهذه نسبة قليلة تسمح بوجود بعض من العشوائية والارتجال، وتبتعد قليلاً عن المهارة والكفاءة والفاعلية.
- كانت أعلى نسبة مشاركة للمجالس المحلية في عينة الدراسة مجلس محلي عناتا بنسبة (90%)، وأقلها مشاركة مجلس محلي قلنديا بنسبة (20%)، وهذا يعبر عن مدى اهتمام المجالس المحلية وأفراد المجتمع المحلي وتعاونهم، ومدى التفاوت في استجابة عينة الدراسة لموضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي.

## 2.2.5 النتائج المستمدة من مجالات الدراسة

- أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية هو (3.61)، وبانحراف معياري مقداره (0.68)، وبنسبة مئوية (72.2%)، وهذا يدل على أن درجة أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية كانت مرتفعة، ويظهر هنا قناعة المجتمع المحلي والمجالس المحلية بأهمية التخطيط ودوره وأهميته في تحديد الاحتياجات وتنفيذ الأولويات.
- أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع هو (2.55)، وبانحراف معياري مقداره (0.37)، وبنسبة مئوية (85%)، وهذا يدل على أن درجة مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع كانت مرتفعة، وهنا وحسب تقدير الباحث يعود هذا الأمر بسبب ما تم تقديمه مؤخراً لعينة الدراسة من ورشات عمل ودورات خاصة بمفهوم التخطيط وأهميته ودوره، وذلك من خلال وزارة الحكم المحلي الفلسطيني ووكالة جاياكا اليابانية.
- أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي هو (3.86)، وبانحراف معياري مقداره (0.59)، وبنسبة مئوية (77.2%)، وهذا يدل على أن درجة المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي كانت مرتفعة، وفي

- هذا المجال وحسب رأي الباحث فإنه من الطبيعي أن تكون الدرجة مرتفعة وذلك لأن موضوع المعوقات هو أمر واضح وملحوس لكافة المواطنين، ويشعرون به بشكل يومي.
- أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية هو (3.20)، وبانحراف معياري مقداره (0.69)، وبنسبة مئوية (64%)، وهذا يدل على أن درجة مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية كانت متوسطة، ويعود السبب هنا وحسب رأي الباحث إلى التجارب السابقة التي خاضها أبناء المجتمع المحلي حتى وصل به الأمر إلى عدم الاكتراث والاهتمام، بالإضافة إلى توقعاته السابقة بعدم جدية الموضوع.
  - أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي هو (3.35)، وبانحراف معياري مقداره (0.76)، وبنسبة مئوية (66.9%)، وهذا يدل على أن درجة مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي كانت متوسطة، تعتبر هذه النسبة طبيعية حسب رأي الباحث، وذلك بسبب تعامل المجالس المحلية مع القضايا الحياتية اليومية للمجتمع المحلي وانشغالهم عن الخطة وتنفيذ بنودها ومتابعتها.
  - أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة هو (3.49)، وبانحراف معياري مقداره (0.78)، وبنسبة مئوية (69.7%)، وهذا يدل على أن درجة مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة كانت متوسطة، هنا يرى الباحث أن موضوع الإمكانيات المتوفرة والاحتياجات المطلوبة عادة ما تكون غير مستقرة ومرتبطة بالوضع العام للدولة، لذا فمن الطبيعي أن تكون درجة التوافق متوسطة.
  - أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات استمارة الدراسة (المحور الرئيسي) حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية هو (3.34)، وبانحراف معياري مقداره (0.45)، وبنسبة مئوية (66.8%)، وهذا يدل على أن درجة مجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية كانت متوسطة، وهنا يرى الباحث أنه يوجد اجماع محلي ورسمي على وجود دور لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية ولكن هناك بعض الفجوات والتقصير من قبل المجالس المحلية والمجتمع المحلي في بعض الجوانب التي سيتم الإشارة إليها لاحقاً.

- كشفت نتائج الدراسة أن المجال الثاني "مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع" جاء في الترتيب الأول بنسبة مئوية (85%)، كما تبين أن أقل المجالات من حيث النسبة المئوية كان "مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية" وبنسبة مئوية (64%)، وهنا يرى الباحث أنه أصبح لدى المجالس المحلية والمجتمع المحلي معرفة بمفهوم التخطيط وأهميته وذلك من خلال ما تم تقديمه لهم مؤخراً من قبل وزارة الحكم المحلي ووكالة جايكا اليابانية، ولكن مازال مدى المشاركة متوسط بسبب قناعتهم السابقة بأن كل هذه العملية ما هي إلا مرحلة فقط لوجود تمثيل رسمي، بالإضافة إلى تجاربهم السابقة حول هذا الموضوع وعدم جديته "حسب ما أفادوا".

### 3.2.5 النتائج المستمدة من فقرات الدراسة

- أظهرت الدراسة أن نسبة (65.4%) أفادوا بأنه يتم تحديد الاحتياجات وفق دراسة علمية واستطلاع رأي للمجتمع المحلي، وهذا بدوره يمثل درجة متوسطة، مما يدل على عدم الأخذ بعين الاعتبار باحتياجات المجتمع المحلي بشكل جدي.
- أفادت الدراسة أن الخطط التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية تساعد على الاهتمام بقضايا المرأة واحتياجاتها بنسبة (58.8%)، وهذا مؤشر على ضعف الاهتمام بقضايا واحتياجات المرأة في مجتمعاتنا المحلية.
- أفادت الدراسة بأن نسبة اهتمام الخطة التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتهم (54.1%)، وهذا يدل على تهميش ذوي الاحتياجات الخاصة وعدم الاكتراث بهم، وعدم إشراكهم في عملية التخطيط.
- أفادت الدراسة بأن نسبة اهتمام الخطة التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية بقضايا الشباب واحتياجاتهم (65.1%)، وهذا يدل على وجود أهمية متوسطة لجيل الشباب، وربما يعود الأمر بسبب وجود دور وتمثيل لفئة الشباب سواء في عضوية المجالس المحلية أو في المؤسسات الخاصة.
- أفادت عينة الدراسة أن رسالة المجلس المحلي ورؤيته واضحتان للعاملين في المجالس المحلية بما نسبته (80.3%) و (78.1%) على التوالي، وهذا مؤشر إيجابي يعبر اهتمام إدارة المجلس بإيصال رسالتها ورؤيتها للعاملين لديها، بالإضافة إلى أن وجود الرؤية والرسالة أصبح كنوع من البروتوكول

العام الدارج في كل مؤسسات الدولة الحكومية وغير الحكومية، والتي يُبنى عليها تقديم المشاريع خصوصاً للمنح الخارجية.

- أفادت نتائج الدراسة أن ما نسبته (83.3%) من عينة الدراسة يرون أن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي تقوم بتعزيز مبادئ اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين، وهذه نسبة مرتفعة تدل على أن عملية التخطيط تحقق نوع من الاستقلالية والحكم الذاتي للمجالس المحلية، وتسيير أمورها وشؤونها الداخلية بشكل خاص.

- كشفت نتائج الدراسة أن أهم خمسة معوقات داخلية وخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس المحلي كانت على النحو التالي بدءاً من الأهم فالأقل أهمية:

(1) قلة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الاهداف.

(2) ضعف البنية التحتية المتوفرة.

(3) اعتماد المجلس المحلي على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية.

(4) ضعف قدرات المجلس المحلي وإمكانياته.

(5) عدم ملائمة المخطط الهيكلي الحالي للاحتياجات المستقبلية للمجتمع المحلي.

- كشفت نتائج الدراسة أن قلة اهتمام وزارة ومديرية الحكم المحلي في متابعة إعداد الخطة حصلت على نسبة مئوية حيث بلغت (65.6%)، وهذا يدل على ضعف وعدم اهتمام من قبل الجهات الرسمية حيب النتائج، ولكن يرى الباحث هنا أن احتمالية عدم الاهتمام تعود لوجود قناعة مسبقة من قبل الجهات الرسمية بعدم جدوى عملية التخطيط بسبب الظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني متمثلة بالاحتلال بالإضافة إلى كافة الظروف الأخرى السياسية والاقتصادية وغيرها، ولكن وفي المقابل هذا لا يعفيهم من مسؤولياتهم ودورهم وواجبهم.

- دلت الدراسة ان المجلس المحلي يقوم بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في اعداد الخطة التنموية الاستراتيجية بنسبة مئوية بلغت (64.6%)، وهذه نسبة متوسطة تدل على عدم تجاهل المجالس المحلية لمشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة التنموية للبلدة، وشعور هذه المجالس بدور المجتمع المحلي وأهميته.

- بلغت النسبة المئوية لمشاركة المرأة في إعداد الخطة وتنفيذها (57.9%)، في حين كانت النسبة المئوية لمشاركة ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية إعداد الخطة (45%)، وهذه مؤشرات على عدم اهتمام المجالس المحلية بدور المرأة وذوي الاحتياجات الخاصة بدرجة كافية، وعدم الأخذ برأيهم.

- أفادت الدراسة أن النسبة المئوية لتأثير أفراد المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات والنتائج بلغت (59.8%)، بينما بلغت النسبة المئوية لتأثير أعضاء المجالس المحلية في اتخاذ القرارات والنتائج (75.5%)، وهذا يدل على الدور الواضح الذي يلعبه أعضاء المجالس المحلية في التأثير في القرارات والنتائج مقارنة بأفراد المجتمع المحلي، مما يرسخ ثقافة لدى المجتمع المحلي بأن دائماً الدور والقرار لأصحاب السلطة، وبناء على المصالح الشخصية والمزاجية.
- أشارت الدراسة أن المجتمعات المحلية تقوم بالمساهمة بدعم عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي بالمال بنسبة مئوية بلغت (60.2%)، وهذه نسبة جيدة تعبر عن دعم المجتمع المحلي لعملية التخطيط وتطوير المجالس المحلية، ودعم تنفيذ مخرجات الخطة.
- أشارت نتائج الدراسة ان كلاً من مشاركة المجتمع المحلي في عمليات التقييم والمتابعة للخطة التنموي الاستراتيجية، ومشاركته في تنفيذ بعض المشروعات التي تخرج عن الخطة نالت النسبة المئوية ذاتها والتي بلغت (60.6%)، وهذا يدل على وجود دور للمجتمع المحلي ولكنه دور غير فعال بشكل كبير.
- أفادت الدراسة أن عملية التنسيق من قبل المجالس المحلية مع وزارة ومديرية الحكم المحلي في المشاركة والإعداد لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي بلغت نسبتها (77.4%)، علماً أنها أعلى نسبة تم الحصول عليها في هذا المجال، وهذا مؤشر إيجابي يدل على وجود تعاون وتنسيق بين المجالس المحلية والجهات الرسمية، وهذا بدوره أمر طبيعي لا بد منه.
- أظهرت الدراسة أن المجالس المحلية تقوم بإدارة عملية إعداد وتنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية بنسبة (81%)، وهذا مؤشر إيجابي يدل على تبنى المجالس المحلية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، والعمل على تنفيذها، ولكن عملية التنفيذ هذه تعتمد كثيراً على الظروف المحيطة وبالتالي يكون هناك تقصير في عملية التنفيذ الأمر الذي ترك نوع من السلبية لدى أفراد المجتمع المحلي.
- دلت نتائج الدراسة أن المجالس المحلية تقوم بتخصيص جزء من وقت موظفيها للعمل على إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية بنسبة مئوية (63%)، وهذا يدل على عدم إعطاء الوقت الكافي لإدارة عملية التخطيط في المجالس المحلية للقيام بعملها على أكمل وجه، وبالتالي تعتمد هذه المجالس المحلية على الخطط المرحلية والطارئة والآنية لتنفيذ برامجها.
- تشير النتائج لوجود مؤشر إيجابي بقيام المجالس المحلية بعملية متابعة تنفيذ مخرجات الخطة، وهذا يشير لقيام المجالس المحلية بالدور والمهام المناطة بها بشكل جيد.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المجالس المحلية تلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها وتحسينها بنسبة مئوية بلغت (64.2%)، في حين تقوم بعملية تحديث الخطة التنموية الخاصة بها بنسبة (65%)،

- وهذا أمر طبيعي لأن أي إدارة مجلس محلي لا بد لها من وجود خطة توضح عملها وأهدافها ومشاريعها المستقبلية، وخاصة لتقديمها وعرضها للمانحين للحصول على الدعم المالي والمشاريع.
- كشفت الدراسة أن المجالس المحلية تقوم بتخصيص جزء من موازنتها لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وذلك بنسبة مئوية (63%)، في حين كانت النسبة المئوية لقيام المجالس المحلية بالعمل على تجنيد الأموال وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف الخطة التنموية الاستراتيجية (74.6%)، وهذا مؤشر متوسط يدل على وجود اهتمام لدى المجالس المحلية بتوفير الدعم المالي اللازم لتنفيذ أهداف الخطة، وهذا يتجلى واضحاً في المشاريع التي تسعى المجالس لتنفيذها لإثبات جدارتها وجديتها.
  - كشفت الدراسة أن المجالس المحلية تستخدم موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي ذريعة للحصول على الدعم المالي بنسبة مئوية (76.4%)، وهذا مؤشر مرتفع يدل على استخدام مصطلح التخطيط التنموي الاستراتيجي كواجهة للحصول على المال فقط، وهذا الأمر مغرور لدى المجتمع المحلي بسبب التجارب السابقة أي أن عملية التخطيط شكلية فقط.
  - بلغت النسبة المئوية لتدريب موظفي وأعضاء المجالس المحلية على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي (58.6%)، وهذا مؤشر يدل قلة الاهتمام من قبل إدارة المجالس المحلية على تدريب كوادرها وتطويرهم، وبالتالي لا بد من إعطاء هذا الجانب اهتماماً أكبر لتوفير وتطوير الكفاءات الضرورية لتكون قادرة على رسم خطة مستقبلية تلبي الاحتياجات المجتمعية بالشكل المطلوب.
  - كشفت نتائج الدراسة بأنه يتوفر لدى العاملين في المجالس المحلية المعرفة والمهارة والقدرة للمشاركة في عمليات التخطيط، ولكن في المقابل لا يوجد لديهم الرغبة أو السعي لتطوير قدراتهم وتحسينها في مجال التخطيط، وهنا يمكن الإشارة إلى وجود نوع من درجة الاكتفاء الذاتي وشعورهم بأنهم قد وصلوا لمرحلة الكمال.
  - دلت نتائج الدراسة أن المجالس المحلية تراعي وتلائم احتياجاتها مقارنة بإمكاناتها الداخلية المادية والبشرية عند وضع الخطة التنموية الاستراتيجية بشكل جيد.
  - أفادت الدراسة أن المجالس المحلية تعمل على تحديد موازنات تقديرية لتحقيق أهدافها وأنشطتها ومشاريعها بشكل مقبول.

#### 4.2.5 النتائج المستمدة من فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير الجنس، وهذه النتيجة تدل على عدم وجود اختلاف بين الجنسين نحو عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتحديد الاحتياجات، وهذا يشير إلى أن الاحتياجات المجتمعية واضحة ومحددة ومعروفة لدى الجنسين ولا يوجد اختلاف عليها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل، وهذا مؤشر على أن اختلاف عدد سنوات الخبرة لا يؤثر على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وهذه الفرضية تتفق مع دراسة (مصلح، 2010)، وهنا يرى الباحث أنه مهما اختلفت عدد سنوات العمل للأفراد لا تختلف الاحتياجات فهي واحدة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع، لصالح المؤهل العلمي ثانوية عامة أو أقل مع دبلوم - بكالوريوس، وهنا يرى الباحث.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وهذا يدل على أن مجال المعوقات الداخلية والخارجية هو مجال واضح للجميع ويشكل عائقاً كبيراً وواضحاً لدى أفراد العينة مهما اختلف المسمى الوظيفي، ولكن الاختلاف في باقي المجالات هو أمر طبيعي لأن الموظف العادي يختلف عن رئيس القسم أو صاحب الاختصاص.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وهذا مؤشر طبيعي يدل على أن الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية في مجال التخطيط تكون لديهم القدرة والمهارة أكثر من

غيرهم في هذا المجال، وهذا يتفق مع دراسة مصلح (2010)، أما بالنسبة لموضوع المعوقات فكما أشرنا سابقاً فهو مجال واضح للجميع ويشكل عائقاً كبيراً وواضحاً لدى أفراد العينة.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة بين واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية أهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية، وهذا يدل على قوة العلاقة بين مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وواقع التخطيط التنموي في تحديد الاحتياجات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة بين واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية والمعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.

### 3.5 ثانياً/ التوصيات

بناءً على ما تقدم من نتائج تحليل البيانات والمقابلات الشخصية، يورد الباحث أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة والتي كانت على النحو التالي:-

- يجب أن تلتزم المجالس المحلية بالتخطيط المستمر، والعمل على تحديث خطتها بشكل سنوي، وذلك لتطوير أدائها وتحسين عملها واستمرار بقائها.
- ضرورة العمل على إنشاء قسم خاص بالتخطيط في كافة المجالس المحلية، وذلك لما لهذا القسم من أهمية كبيرة وضرورة ملحة، لإيجاد التخصصية والمهنية في العمل.
- العمل على توفير الدورات التدريبية اللازمة لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لموظفي وأعضاء المجالس المحلية، لرفع كفاءتهم التخطيطية من أجل تحقيق الأهداف التنموية.
- ضرورة قيام المجالس المحلية بزيادة الاهتمام بعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وذلك بتفريغ جزء من وقت العاملين لديها للعمل على إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية، بالإضافة إلى تخصيص جزء من موازنتها لهذه العملية.
- يجب أن يقوم المجلس المحلي بمراعاة إمكانياته الداخلية المادية والبشرية عند إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية، وملائمة هذه الإمكانيات بالاحتياجات المطلوبة وفق الأولوية.
- الإهتمام بمتابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية، وتعزيز مبدأ الرقابة والمحاسبة وذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لذوي العلاقة والمشاركين.

- يجب أن يتم تفعيل قانون المسائلة والمحاسبة للمجالس المحلية من قبل الجهات الرسمية في حال تقصيرها وإهمالها، والعمل على مكافأتها وتقديرها في حال نجاحها وقيامها بأعمالها على أكمل وجه.
  - يجب ألا تكون الخطة التنموية الاستراتيجية للمجلس المحلي رهينة للمنح والمساعدات الخارجية.
  - يجب نشر وإعلان رؤية المجالس المحلية ورسالتها، ووضعها في مكان بارز حتى يتمكن الجميع من رؤيتها وقراءتها سواء كانوا موظفين أو أعضاء أو أفراد مجتمع محلي.
  - العمل على نشر الخطة التنموية الاستراتيجية للمجالس المحلية وجعلها في متناول أفراد المجتمع المحلي والموظفين والأعضاء.
  - ضرورة العمل على تحديد احتياجات المجالس المحلية وفق دراسة علمية واستطلاع رأي عام للمجتمع المحلي.
  - ضرورة العمل على دعوة المجتمعات المحلية بشكل مستمر للمشاركة في عمليات إعداد وتقييم ومتابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية، وذلك من خلال ما يسمى بالتخطيط بالمشاركة.
  - ضرورة مشاركة المجتمعات المحلية في تنفيذ بعض المشروعات وبعض القرارات والنتائج التي تخرج عن الخطة.
  - ضرورة العمل على زيادة نسبة مشاركة المرأة والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية وتنفيذها، والاهتمام بقضاياهم واحتياجاتهم.
  - ضرورة متابعة وزارة ومديرية الحكم المحلي للمجالس المحلية في عمليات إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية، ودعم تنفيذ مخرجاتها وأهدافها، بالإضافة إلى الإشراف على عمليات التقييم.
- كما ويوصي الباحث بضرورة التركيز على موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي وإجراء الدراسات والبحوث المعمقة حوله لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة لدوره في تنظيم عمل المجالس المحلية وتحديد احتياجاتها بدقة وفقاً لإمكاناتها الداخلية ووصولاً إلى أهدافها المنشودة وخاصة من خلال ما يعرف بالتخطيط بالمشاركة، علماً بأن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي يجب أن تتم بالتنسيق والتعاون والمتابعة من قبل الجهات الرسمية والأهلية والخاصة، ضمن مشاركة مجتمعية تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

## المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب

- إشتية، م، حباس، أ: البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين: النشأة والوظيفة ودورها في التنمية الاقتصادية، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار، ط1، بكدار، فلسطين 2004.
- بني حمدان، خ، ادريس، و: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان، اليازوري، 2009.
- الجرباوي، ع: أي نوع من السلطة المحلية نريد؟ مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، ط1، نابلس-فلسطين، 1996.
- جامعة القدس المفتوحة، الإدارة الاستراتيجية، ط1، رام الله-فلسطين، 2005.
- غنيم، ع: مقدمة في التخطيط التنموي الإقليمي، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
- غنيم، ع: التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الاردن، 1999.
- غنيم، ع: التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- العجمي، م: الإدارة والتخطيط والتربوي النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- طربين، أ: فلسطين في عهد الانتداب البريطاني، الموسوعة الفلسطينية، مج 2، ط1، بيروت، 1990.
- السباعوي، م: تطور الفكر الإداري، غزة، فلسطين 2003 .
- السكارنة، ب: التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- القطامين، أ: التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ط1، عمان، دار مجدلاوي، 1996.
- المرواني، ع: التخطيط التنموي الإطار النظري والمنهج التطبيقي، الإدارة العامة للطباعة والنشر-معهد الإدارة العامة، الرياض-السعودية 2005.

- ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان، دار اليازوري للنشر، 1998.

## الرسائل الجامعية

- اسماعيل، عبد الكريم سعيد اسعد: دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس- فلسطين، 2005.
- الأشقر، إبراهيم يوسف: دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2002.
- حامد، راشد: استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2009.
- حسيبا، سناء: واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2006.
- الخاروف، أمل: تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغيرات على الساحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس- فلسطين، 2008.
- الخطيب، وفاء سامح فارس: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس- فلسطين، 2009.
- خليفة، سامي نايف: التخطيط بالمشاركة المجتمعية في البلديات الفلسطينية المستحدثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2011.
- الدجني، إياد: واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2006.
- الدجني، إياد: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراة في التربية، جامعة دمشق، 2011.
- ردايده، شكري: التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني .. الواقع والإمكانيات، حالة دراسية - الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس- فلسطين 2006.
- صيام، آمال نمر حسن: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2010.

- العتال، نبيل: واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل- فلسطين، 2008.
- عودة، مها مجاهد يوسف: استراتيجية تنمية مدينة طوباس وانعكاسها على التخطيط العمراني للمدينة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2010.
- مصلاح، عطية: واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، بحث علمي منشور، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية- فلسطين 2010 .
- مكى، عبد الناصر، العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية، دراسة مقارنة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، جامعة بير زيت، رام الله- فلسطين، 1997.
- ناصر، فواز حسين: نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2013.
- الهموز، إبراهيم: اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين، 2008.
- يونس، نزيه حسن حسين: وظيفة التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2009.

## المجلات

- أبو دولة، ج، صالحية، ل (2005): تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، العربية للإدارة، المجلد 25 العدد1، ص 167-85 .
- عباس، م (2009): التخطيط الاستراتيجي كمدخل للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم الجامعي، مستقبل التربية العربية، المجلد 16 ، العدد 58، ص 319-380 .
- الفرغان، أ (1995): النهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي الأردني، دراسات : العلوم الإنسانية، المجلد 22 ، العدد 2، ص 645-672 .
- الجريايوي، علي: البلديات الفلسطينية من النشأة حتى عام67، مجلة الشؤون الفلسطينية، عدد (221-222)، أيلول 1991.

## التقارير والدراسات

- الإطار العام لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وعملية تطوير الخطة التنوية الاستراتيجية الأولى للأعوام (2015-2012) بلدة تفوح، 2011.
- الطعامة، محمد محمود: نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، صلالة، سلطنة عمان، 2003.
- دولة فلسطين، خطة التنمية الوطنية للفترة من (2014-2016)، المسودة الثانية، 2014.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، التخطيط الاستراتيجي التنموي للمحافظات الدليل ومرشد الميسر، رام الله- فلسطين، 2007.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي، رام الله-فلسطين، 2010.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي للفترة (2010-2014)، رام الله- فلسطين، 2010.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لمجموعة من الهيئات المحلية المختارة في منطقة القدس، اللقاء الجماهيري الأول 2013، عمل مشترك بين وزارة الحكم المحلي والوكالة اليابانية للتعاون الدولي، 2013 .
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، كتيب الأدوات والأمثلة، رام الله، 2013.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، دليل الإجراءات، رام الله، 2009.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، مشروع التخطيط التنموي الاستراتيجي - منطقة القدس، الإطار التنموي الاستراتيجي، 2013.
- دولة فلسطين، قانون رقم ( 1 ) لسنة 1997 بشأن الهيئات المحلية الفلسطينية.
- صندوق تطوير وإقراض البلديات، المشاركة والمشورة المجتمعية، دليل عملي تدريبي، فلسطين، 2005.
- عبد العاطي، صلاح: الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، مركز الميزان لحقوق الإنسان، فلسطين، 2005.

- عاشور، صابر: التخطيط الاستراتيجي، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، دليل المتدرب، 2006.
- قسيس، نبيل: نحو ترشيد الجهد التخطيطي للتنمية وزيادة فعاليته في الأرض الفلسطينية المحتلة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، 2012.
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية - ماس، الخط الوطنية العامة للأعوام -2011-2013، 2011.
- مكى، عبد الناصر: اللامركزية هل هي حاجة داخلية أم خارجية، رام الله-فلسطين، 2005.
- هورايزون للتنمية المستدامة، مسودة الدليل الإرشادي لدمج الهيئات المحلية، 2009.

### المواقع الإلكترونية

- عبد الله، حسام، دراسات وابحاث قانونية، التخطيط الاستراتيجي - الجزء الأول، الحوار المتمدن، مجلة إلكترونية، العدد 2106، 2011م، الموقع الإلكتروني  
(<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?t=0&aid=115892>)
- اغابيكان، فارسين، التخطيط الاستراتيجي، 2008، الموقع الإلكتروني  
(<http://forum.illaftrain.co.uk/t237>) .
- الموقع الرسمي لصندوق تطوير وإقراض البلديات  
(<http://www.cams1.qu.edu.sa/Units/Spu/Pages/Concept.aspx>)
- الموقع الرسمي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني، (<http://www.molg.pna.ps>).
- الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والتنمية الإدارية، (<http://www.mopad.pna.ps>).

### المراجع باللغة الانجليزية

- Makky, Abed Al-Nasser, Dilemmas of Local Government Organization in the Emerging Palestinian State, Thesis submitted for the degree of "Doctor of Philosophy", the Hebrew University of Jerusalem, 2007 .
- Sekaran, Uma. ' Research Methods for Business-A Skill Building Approach, John Willey & Sons Inc. New York, (1999).
- Kelman, Steven and Myers, Jeff (2009) Successfully Executing Ambitious Strategies inGovernment: An Empirical Analysis (April 2). HKS Working

Paper No. RWP09-009. Available at SSRN:  
<http://ssrn.com/abstract=1380432>.

- Robinson, Richard B. (2009) Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning (1984). *Academy of Management Review*, Vol. 9, Issue 1, p. 128-137 1984. Available at SSRN: Date posted: November 17, <http://ssrn.com/abstract=1505890>
- Rollier, Bruce, (1992) Creativity in Strategic Planning: the Influence of Temporal Perspective (January). *Information Systems Working Papers Series*, Vol., pp. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1288482>. Date posted: October 23, 2008
- Jarrar, Allam, & Abuznaid, Palestinian NGOs Sector Development Perspective, A Study Submitted To Welfare Association Consortium, Ramallah, December, 2002.
- Ignacy, Jaroslaw and Kopyscianski, Tomasz, Selection Criteria of Strategic Goals for Local Government (August 30, 2011). *Argumenta Oeconomica*, No 2 (27) 2011. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2258543> .
- Jesuale, Nancy, Local Planning for Broadband Adoption; A Study of Eight Cities in Oregon and Their Broadband Strategic Planning Process at the Community Level (March 30, 2013). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2242209> .
- [http://www.amazon.com/Strategic-Management-Arthur Thompson/dp/0073037141](http://www.amazon.com/Strategic-Management-Arthur-Thompson/dp/0073037141)

## ملحق رقم 1.1

### أسماء المحكمين/

- الدكتور عبد الوهاب الصباغ - محاضر في معهد التنمية الريفية المستدامة/ جامعة القدس.
- الدكتور عطية مصلح - عميد كلية العلوم الإدارية والاقتصادية/ جامعة القدس المفتوحة.
- الدكتور مأمون فهمي جبر - مدير الدراسات والمعلومات / الإدارة العامة للتخطيط التربوي / وزارة التربية والتعليم العالي.
- الأستاذ موريس فايز بقله - محاضر في دائرة العلوم الاجتماعية والإنسانية/ جامعة بير زيت.

## ملحق رقم 2.1

كتاب جامعة القدس الموجه لعينة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

**معهد التنمية المستدامة**  
**Institute of Sustainable Development**

---

التاريخ: 16/3/2014

إلى من يهمه الأمر،

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الطالب حامد شكيب عدوان / تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية ورقمه الجامعي (20912957) يقوم بعمل بحث بعنوان (واقع التخليط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية) مما يستلزم من بحثه جمع المعلومات، والمقابلات وتوزيع الاستبيانات، فنرجو السماح له بذلك، بما يخدم أغراض البحث العلمي.

مع جزيل الشكر،،

د. عزمى الاطرش  
مدير معهد التنمية المستدامة

عن الإدارة  
18/10/2014

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



---

Jerusalem – Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002

القدس- ابوديس  
تلفاكس 009722790345  
ص.ب: 51000 او 20002

### ملحق رقم 3.1

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

## واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية دراسة حالة (المجالس المحلية في قرى محافظة القدس)

وذلك كمتطلب لبرنامج ماجستير التنمية الريفية المستدامة من جامعة القدس / أبو ديس، فإنني أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض، آملاً من حضرتكم تحري الدقة والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ومن خلال رزم إحصائية .

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحث: حامد عدوان

إشراف: د. عبد الناصر مكي

المحور الأول: معلومات شخصية:

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع أمام الإجابة المناسبة والتي تنطبق عليك مقابل كل عبارة :

**A1: الجنس**

ذكر  أنثى

**A2: المؤهل العلمي**

ثانوية عامة أو أقل  دبلوم - بكالوريوس  ماجستير فأعلى

**A3: سنوات الخبرة في مجال عملك**

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

**A4: المسمى الوظيفي**

رئيس المجلس  نائب رئيس المجلس  سكرتير المجلس

عضو مجلس  موظف في المجلس  مواطن في المجتمع المحلي

**A5: عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي**

أقل من دورتين  من 2-5 دورة  أكثر من 5 دورات

**A6: المجلس المحلي الذي تتبع/ي له**

بيت سوريك  بيت عنان  عناتا   
بير نبالا  الجديرة  الجيب   
قلنديا  بيت حنينا  رافات

المحور الثاني: واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية:

المجالس المحلية في قرى محافظة القدس حالة دراسية

يرجى وضع إشارة ( × ) أمام الخيار الذي يتناسب مع وجهة نظركم

المجال الأول: اثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية

B	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
B1	يساهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في اختيار وتحديد الأولويات في تنفيذ المشاريع					
B2	يحقق التخطيط التنموي الاستراتيجي الاستغلال الأمثل للموارد					
B3	يساهم التخطيط التنموي الاستراتيجي في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمجالات التنموية					
B4	يحقق التخطيط التنموي الاستراتيجي أهداف قصيرة المدى					
B5	يتم تحديد الاحتياجات وفق دراسة علمية واستطلاع رأي للمجتمع المحلي					
B6	تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا المرأة واحتياجاتها					
B7	يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية للمجتمع المحلي					
B8	يراعي المجلس المحلي اختيار الجهات المستفيدة في عملية ومخرجات التخطيط التنموي الاستراتيجي					
B9	تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتها					
B10	تساعد الخطة على الاهتمام بقضايا الشباب واحتياجاتها					

المجال الثاني: مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع.

C	الفقرة	نعم	لا	لا أعرف
C1	يقوم التخطيط التنموي باستغلال الموارد المتاحة وإدارتها لتحقيق الأهداف المنشودة			
C2	يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي لتحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد			
C3	يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وجهان لعملة واحدة			
C4	التخطيط التنموي الاستراتيجي أداة لتحديد نقاط القوة والموارد الذاتية التي تتمتع بها التجمعات السكانية			

			C5	يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي وسيلة لتنسيق عمل دوائر الهيئات المحلية المختلفة وقياس مستوى أدائها .
			C6	يقوم التخطيط التنموي الاستراتيجي بدعم العملية التنموية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي
			C7	يقوم التخطيط التنموي الاستراتيجي بتعزيز مبادئ اللامركزية والحكم المحلي في فلسطين
			C8	رسالة المجلس المحلي واضحة للعاملين في المجلس
			C9	يشترك التخطيط التنموي الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بخطوات التنفيذ ذاتها
			C10	رؤية المجلس المحلي واضحة للعاملين في المجلس

### المجال الثالث: المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي .

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرة	D
					ضعف البنية التحتية المتوفرة	D1
					عدم ملائمة المخطط الهيكلي الحالي للاحتياجات المستقبلية للمجتمع المحلي	D2
					ضعف قدرات المجلس المحلي وإمكانياته	D3
					قلة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف	D4
					عدم مشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطة	D5
					غياب الوعي الثقافي لدى أفراد المجتمع المحلي	D6
					انعدام الثقة في المجلس المحلي	D7
					غياب الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	D8
					اعتماد المجلس المحلي على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية	D9
					قلة اهتمام وزارة ومديرية الحكم المحلي في متابعة إعداد الخطة	D10

المجال الرابع: مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس المحلية

لدى المجالس المحلية

E	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً لا
E1	يقوم المجلس المحلي بدعوة المجتمع المحلي للمشاركة في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية					
E2	يشارك المجتمع المحلي في تنفيذ بعض المشروعات التي تخرج عن الخطة					
E3	يقوم المجلس المحلي بالتنسيق مع الوزارة ومديرية الحكم المحلي في المشاركة والإعداد لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي					
E4	تشارك المرأة في إعداد الخطة التنموية وتنفيذها					
E5	يشارك المجتمع المحلي في عمليات التقييم والمتابعة للخطة التنموية الاستراتيجية					
E6	يساهم المجتمع المحلي بدعم عملية التخطيط التنموي بالمال					
E7	يؤثر أفراد المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات والنتائج					
E8	يشارك ذوي الاحتياجات الخاصة في عملية إعداد الخطة					
E9	تتابع وزارة ومديرية الحكم المحلي تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية للمجلس المحلي					
E10	يشارك صندوق البلديات في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية للمجلس المحلي ومتابعة تنفيذها					
E11	يؤثر أعضاء المجلس المحلي في اتخاذ القرارات والنتائج					

المجال الخامس: مدى إلتزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

H	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
H1	يدير المجلس المحلي عملية إعداد وتنفيذ الخطة التنموية					
H2	يخصص المجلس المحلي جزء من وقت موظفيه للعمل على إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية					
H3	يتابع المجلس المحلي تنفيذ مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية					

					H4	يتابع المجلس المحلي تحديث الخطة التنموية الاستراتيجية
					H5	يعمل المجلس المحلي على تجنيد الأموال وتوفير الدعم اللازم لتحقيق أهداف الخطة التنموية الاستراتيجية
					H6	يوجد في المجلس المحلي قسم خاص بالتخطيط التنموي الاستراتيجي
					H7	يلتزم المجلس المحلي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائه وتحسينه
					H8	يلتزم المجلس المحلي بتنفيذ أهداف وبنود الخطة التنموية الاستراتيجية
					H9	يخصص المجلس المحلي جزء من موازنته لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي
					H10	يستخدم المجلس المحلي موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي ذريعة للحصول على الدعم المالي
					H11	يتم تدريب الموظفين والأعضاء على عملية التخطيط التنموي والاستراتيجي

#### المجال السادس: مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة

درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	الفقرة	G
					يركز المجلس المحلي على الأهداف التنموية الاستراتيجية الأكثر دلالة والأقل تكلفة	G1
					يسعى العاملون على تطوير قدراتهم وتحسينها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي	G2
					يراعي المجلس المحلي إمكانياته الداخلية عند وضع الخطة التنموية الاستراتيجية	G3
					يحدد المجلس المحلي موازنات تقديرية لتحقيق أهدافه وأنشطته	G4
					يتوفر لدى العاملين في المجلس المحلي القدرة على المشاركة في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	G5

شكراً لحسن تعاونكم،،،

## ملحق رقم 4.1

### أسئلة المقابلة

#### رئيس المجلس:

كيف تقوم الخطة التنموية الاستراتيجية بتحديد احتياجات مجلسكم المحلي، وتلبيتها ؟

---

---

---

#### مسؤول دائرة التخطيط:

ما حدود صلاحياتكم في المجلس المحلي لممارسة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي؟

---

---

---

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الإدارة الإستراتيجية.....	1.2
46	تفاصيل عينة الدراسة وتوزيعها بالنسبة للمجالس المحلية.....	1.3
47	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....	2.3
50	معاملات الثبات لمجالات الدراسة حسب معامل الثبات الداخلي كرونباخ ألفا.....	3.3
52	معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية" و فقراته.....	4.3
53	معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع" و فقراته.....	5.3
54	معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي" و فقراته.....	6.3
55	معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية" و فقراته.....	7.3
56	معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "مدى التزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي" و فقراته.....	8.3
57	معاملات الثبات كرونباخ ألفا لمجال الدراسة "مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة" و فقراته.....	9.3
60	التوزيع للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة لكافة مجالات الاستمارة باستثناء المجال الثاني.....	1.4
60	التوزيع للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة للمجال الثاني.....	2.4
60	مفتاح التصحيح لكافة مجالات الاستمارة باستثناء المجال الثاني.....	3.4
60	مفتاح التصحيح للمجال الثاني مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته	4.4

- ..... للمجلس المحلي والمجتمع.....
- 61 5.4 أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 62 5.4 ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 63 6.4 أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 64 6.4 ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 66 7.4 أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 67 7.4 ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 68 8.4 أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 69 8.4 ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 70 9.4 أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى التزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 71 9.4 ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى التزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 72 9.4 ج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى التزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 73 10.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة مرتبة ترتيباً تنازلياً.....

- 75 11.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً.....
- 77 12.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير الجنس.....
- 78 13.4 أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
- 79 13.4 ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....
- 80 14.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمجالات استمارة الدراسة واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي...
- 81 15.4 الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير المؤهل العلمي لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع.....
- 82 16.4 أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل.....
- 83 16.4 ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل.....
- 84 17.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل.....
- 85 18.4 أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى

- الوظيفي.....
- 86 18.4 ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استثمار الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....
- 87 18.4 ج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استثمار الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....
- 88 19.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمجالات استثمار الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....
- 90 20.4 أ الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير المسمى الوظيفي على النحو التالي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.....
- 91 20.4 ب الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير المسمى الوظيفي على النحو التالي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.....
- 92 20.4 ج الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير المسمى الوظيفي على النحو التالي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.....
- 93 21.4 أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استثمار الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي.....
- 94 21.4 ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استثمار الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي.....
- 95 22.4 نتائج اختبار تحليل التباين لمجالات استثمار الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات

- التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي.....
- 97 23.4 أ الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.....
- 98 23.4 ب الفروقات للمقارنات البعدية بين متغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.....
- 99 24.4 نتائج اختبار Correlations لواقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية أهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية.....
- 100 25.4 نتائج اختبار Correlations لواقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية والمعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.....

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	.....مراحل عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.....	1.2
22	.....الهيكلية المقترحة لإدارة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي.....	2.2
23	.....القطاعات الرئيسية والمجالات الفرعية التي تتشكل منها الخطة التنموية الوطنية.....	3.2

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
119	.....أسماء المحكمين	1.1
120	.....كتاب جامعة القدس الموجه لعينة الدراسة	2.1
121	.....استبانة الدراسة	3.1
127	.....أسئلة المقابلة	4.1

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	شكر وتقدير.....	
ج	التعريفات.....	
هـ	الملخص باللغة العربية.....	
ز	الملخص باللغة الإنجليزية.....	
1	الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة.....	
1	مقدمة.....	1.1
3	مشكلة الدراسة.....	2.1
4	أسئلة الدراسة.....	3.1
5	فرضيات الدراسة.....	4.1
5	أهداف الدراسة.....	5.1
6	مبررات الدراسة.....	6.1
6	أهمية الدراسة.....	7.1
7	متغيرات الدراسة.....	8.1
7	محددات الدراسة.....	9.1
8	الصعوبات التي واجهها الباحث في عملية توزيع الاستبانة وجمع البيانات.....	10.1
9	الفصل الثاني/ الإطار النظري والدراسات السابقة.....	
9	مقدمة.....	1.2
10	أولا - الإطار النظري.....	
10	المبحث الأول/ التخطيط.....	2.2

10	..... مفهوم التخطيط	1.2.2
10	..... أهمية التخطيط	2.2.2
11	.....المبحث الثاني/ التخطيط الاستراتيجي	3.2
11	..... مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1.3.2
12	..... أهمية التخطيط الاستراتيجي	2.3.2
12	..... خصائص التخطيط الاستراتيجي	3.3.2
13	..... مراحل التخطيط الاستراتيجي	4.3.2
14	.....المبحث الثالث/ التخطيط التنموي الاستراتيجي	4.2
14	..... مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي	1.4.2
14	..... أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهدافه	2.4.2
15	..... أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي ومبادئه	3.4.2
16	..... غايات التخطيط التنموي الاستراتيجي	4.4.2
16	..... محاور عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	5.4.2
16	..... خطوات عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	6.4.2
17	..... المبادئ التي تركز عليها منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي	7.4.2
18	..... أهداف مأسسة عمليات التخطيط التنموي الاستراتيجي	8.4.2
18	..... دور وزارة الحكم المحلي فيما يتعلق بالتخطيط التنموي الاستراتيجي	9.4.2
19	..... دور المجتمع المحلي وممثليه في الخطة التنموية الاستراتيجية	10.4.2
19	..... الإطار العام لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	11.4.2
21	..... مراحل عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	12.4.2
22	..... الهيكلية المقترحة لإدارة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى	13.4.2
23	..... القطاعات الرئيسية والمجالات الفرعية التي تتشكل منها الخطة التنموية الوطنية..	14.4.2
24	..... التحديات والأولويات التي تواجه العمل التنموي في فلسطين	15.4.2
26	.....المبحث الرابع/ المجالس / الهيئات المحلية	5.2
26	..... مفهوم المجالس / الهيئات المحلية	1.5.2
26	..... مقومات الهيئات المحلية	2.5.2
27	..... نشأة الهيئات المحلية	3.5.2

27	المبحث الخامس/ الخلفية التاريخية للبلديات الفلسطينية من العهد العثماني وحتى ..... قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية.....	6.2
27	..... البلديات في فلسطين حتى عام 1967م.....	1.6.2
28	..... البلديات في فلسطين بين عامي 1967م - 1994م.....	2.6.2
29	..... البلديات في فلسطين بعد عام 1994م.....	3.6.2
30	..... تصنيف البلديات في فلسطين (البلديات في عهد السلطة الفلسطينية).....	1.3.6.2
31	..... دور البلديات ووظائفها.....	2.3.6.2
31	..... أهمية التخطيط في البلديات.....	3.3.6.2
32	..... مصادر الدخل الرئيسية للبلديات.....	4.3.6.2
33	المبحث السادس/ الخطة الاستراتيجية المعدة من قبل وزارة الحكم المحلي للبلديات ..... والمجالس المحلية.....	7.2
36	..... ثانياً - الدراسات السابقة.....	
36	..... الدراسات المحلية.....	
41	..... الدراسات العربية.....	
42	..... الدراسات الأجنبية.....	
44	..... الفصل الثالث منهجية الدراسة.....	
44	..... مقدمة.....	1.3
44	..... منهجية الدراسة.....	2.3
45	..... مجتمع الدراسة.....	3.3
45	..... عينة الدراسة.....	4.3
46	..... وصف خصائص عينة الدراسة.....	5.3
48	..... مستلزمات البحث وأدواته.....	6.3
48	..... أداة الدراسة.....	1.6.3
49	..... صدق الأداة وتحكيم الاستبيان.....	2.6.3
50	..... ثبات الأداة.....	3.6.3

57	..... الأساليب الإحصائية المستخدمة (تحليل البيانات)	4.6.3
58	..... إجراءات تطبيق أداة الدراسة	5.6.3
59	..... <b>الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
59	..... مقدمة	1.4
59	..... نتائج تحليل الاستبانة ومناقشتها	2.4
61	..... تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها	3.4
76	..... النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة	4.4
101	..... نتائج تحليل المقابلات الشخصية	5.4
103	..... <b>الفصل الخامس النتائج والتوصيات</b>	
103	..... مقدمة	1.5
103	..... أولاً/ النتائج	2.5
103	..... النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة	1.2.5
104	..... النتائج المستمدة من مجالات الدراسة	2.2.5
106	..... النتائج المستمدة من فقرات الدراسة	3.2.5
110	..... النتائج المستمدة من فرضيات الدراسة	4.2.5
111	..... ثانياً/ التوصيات	3.5
113	..... قائمة المصادر والمراجع	
128	..... فهرس الجداول	
133	..... فهرس الأشكال	
134	..... فهرس الملاحق	
135	..... فهرس المحتويات	