

واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية  
The reality of strategic development planning and its role in determining the  
needs of local councils

حامد شكيب عدوان

Hamed Shakeeb Adwan

رام الله - فلسطين

تاريخ الإستلام: 2022/03/15 تاريخ القبول: 2022/06/28 تاريخ النشر: 2022/07/30

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي 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 الإستراتيجية 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، وتم تصميم أداتي الدراسة المتمثلة في "استبانة مكونة من (57) فقرة، وأسئلة مقابلة كأداة دراسة ثانية مكونة من سؤال لكل من رئيس المجلس المحلي، ومنسق عملية التخطيط في المجالس المحلية أنفة الذكر، وقام الباحث بتوزيع (315) نسخة من الاستبانة على عينة الدراسة، وبلغت نسبة الاسترداد (79.4%).

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن درجة وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع كانت إيجابية وبشكل عالي نسبياً، وأن المشاركة المجتمعية والرسمية في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية ليست كبيرة، كما أفادت الدراسة أن هناك ضعف في الاهتمام من قبل إدارة المجالس المحلية على تدريب كوادرها على عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي وتطويرهم، وأن هناك ضعف وقلة اهتمام من قبل وزارة ومديرية الحكم المحلي في متابعة إعداد الخطة التنموية الإستراتيجية للمجالس المحلية، وأن المجالس المحلية تستخدم موضوع التخطيط التنموي الإستراتيجي ذريعة للحصول على الدعم المالي.

كما كشفت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجالس المحلية كانت على النحو التالي بدءاً 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).

خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على إنشاء قسم خاص بالتخطيط في كافة المجالس المحلية، لإيجاد التخصصية والمهنية في العمل، كما يجب أن تلتزم المجالس المحلية بالتخطيط المستمر، والعمل على تحديث خططها بشكل سنوي، لتطوير أداؤها وتحسين عملها، مع ضرورة مشاركة المجتمعات المحلية في تنفيذ بعض المشاريع والقرارات، إضافة إلى ضرورة تفعيل قانون المسائلة والمحاسبة للمجالس المحلية من قبل الجهات الرسمية في حال تقصيرها وإهمالها، والعمل على مكافئتها وتقديرها في حال نجاحها وقيامها بأعمالها على أكمل وجه.

الكلمات المفتاحية: المجلس المحلي، المجتمع المحلي، الهيئة المحلية، المشاركة المجتمعية، التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التنموي الاستراتيجي.

### Abstract

This study aimed to identify the reality of strategic development planning and its role in determining the needs of local councils. (Beit Surik, Beit Anan, Anata, Pocket, worthy, Bir Nabala, Rafat, Qalandia, Beit Hanina).

In this study, the researcher used the descriptive approach and the analytical approach, and the two study tools represented by a "questionnaire consisting of (57) paragraphs and corresponding questions were designed as a second study tool consisting of a question for each of the head of the local council and the coordinator of the planning process in the aforementioned local councils. By distributing (315) copies of the questionnaire to the study sample, and the recovery rate was (79.4%).

The study showed a set of results, the most important of which is that the degree of clarity of the concept of strategic development planning and its importance to the local council and the community was positive and relatively high, and that the societal and official participation in the development of strategic development plans for local councils is not great, and the study also reported that there is a weakness in the interest by the councils administration The local councils have trained their cadres on the process of strategic development planning and their development, and that there is a weakness and lack of interest on the part of the Ministry and the Directorate of Local Government in following up the preparation of the strategic development plan for local councils, and that the local councils use the issue of strategic development planning as an excuse to obtain financial support.

The results of the study also revealed that the most important obstacles to the strategic development planning process for local councils were as follows, starting from the most important to the least important (lack of financial resources needed to achieve the goals, poor available infrastructure, dependence of the local council on external grants in implementing the strategic development plan, weak capabilities of the council the local community and its capabilities, the inadequacy of the current structural plan for the future needs of the local community).

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need to work on establishing a special department for planning in all local councils, to find specialization and professionalism at work. The local councils must also be committed to continuous planning, and work to update their plan annually, to develop their performance and improve their work, with the need for the participation of local communities. In the implementation of some projects and decisions, in addition to the necessity of activating the accountability law for local councils by the official authorities in the event of their negligence and negligence, and working to reward and appreciate them if they succeed and carry out their work to the fullest.

**Keywords: local council, local community, local authority, community participation, strategic planning, strategic development planning**

#### مقدمة

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية 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 الإستراتيجيات التي تمكن المنظمة من الارتقاء بوضعها الحالي لبلوغ الصورة المستقبلية المنشودة.

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

ولو تطرقنا قليلا 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 الإستراتيجيات 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.

### مشكلة الدراسة

واجهت عملية التخطيط في فلسطين الكثير من المعوقات أهمها تعاقب الاحتلال، الأمر الذي منع الفلسطينيين من الأخذ بزمام المبادرة في عملية التخطيط لمستقبلهم، فكانت عملية التخطيط لا تأخذ بالحسبان احتياجات سكان المنطقة ولا طبيعة المنطقة، ولم تفلح المخططات الهيكلية التي أنجزت للمناطق الفلسطينية وخاصة المدن الكبيرة في ردف العملية التنموية، بسبب التسارع في معدلات النمو والهجرة من المناطق الريفية، حيث بلغت نسبة سكان الحضر 54% من السكان للعام 1997م، حسب نتائج التعداد العام، مما زاد الطلب على الخدمات في ظل أجواء غير مستقرة وشح في المصادر التي ظلت دائماً حكراً بيد الاحتلال، 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)، وبناء على ما سبق كان لا بد من إيجاد طرق ووسائل جديدة للتخطيط تعالج معظم هذه المشاكل المتمثلة بالحصار والإغلاق والتوسع الاستيطاني 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 الإستراتيجي ومعرفة دوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية، وعليه جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي وما هي أهميته لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس؟.
2. ما هي المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس؟.
3. ما مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية في قرى محافظة القدس؟.

4. ما مدى التزام المجالس المحلية في قرى محافظة القدس بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي وتفريغ جزء من وقت العاملين على إعدادها؟.
5. ما مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة؟.

#### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الأهمية العملية لموضوع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تطوير أداء المجالس المحلية، حيث ستقوم الدراسة بتوفير معلومات وبيانات حول آليات التخطيط في المجالس المحلية، وتبسيط الضوء على نقاط القوة والضعف في عملية التخطيط وإدارتها ومتابعتها وتنفيذها وتقييمها، بالإضافة إلى تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي وتزويدها لصانعي القرار لمعالجتها.

كما تكمن الأهمية العلمية للدراسة بأنها ستكون الأولى من نوعها التي تهتم بدراسة واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجالس المحلية في قرى محافظة القدس، إضافة إلى كونها ستفتح آفاق بحثية حول واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية.

#### الإطار النظري

##### أولاً: التخطيط التنموي الإستراتيجي

##### مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي

يعتبر 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 الممارس 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 (وزارة الحكم المحلي، 2010).

##### أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي وأهدافه

تكمن أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي في مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وأهمها بأنها تحقق العدالة الاجتماعية عن طريق توزيع وإعادة توزيع الدخل بين السكان والمناطق والأقاليم بشكل مقبول، وتعمل على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والتوظيف السليم للموارد البشرية، وتساعد على تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية وتحسين مستوى معيشة ونوعية حياة السكان، وتقوم بالتوزيع العادل لعائدات النمو الاقتصادي ومكاسب التنمية طبقياً وإقليمياً، وأخيراً تعمل على المساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية والبيئية (المرواني، 2005).

## غايات التخطيط التنموي الاستراتيجي

تتمثل غايات التخطيط التنموي الإستراتيجي بتعزيز التوجه نحو اللامركزية والحكم المحلي، وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد وآليات المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي، وتطوير آليات تحديد القضايا والأولويات والأهداف التنموية على المستوى المحلي، ودعم وتنظيم العمل التنموي على المستوى المحلي، ووضع الأسس لتوجه تنموي متكامل ما بين مختلف المستويات الإدارية والتخطيطية في فلسطين (وزارة الحكم المحلي، 2010).

## مراحل عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي

تشكل منهجية تحضير وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة التنموية الإستراتيجية من خمس مراحل، وكل مرحلة مقسمة إلى خطوات، وكل خطوة تتضمن أنشطة ولكل نشاط أداة خاصة به لتنفيذه، كما هي موضحة في الشكل التالي:



الشكل رقم (1): مراحل عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي

## ثانياً: دور المجتمع المحلي ومثليه في الخطة التنموية الإستراتيجية

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 بالقيام بدوره في ترسيخ العمل الديمقراطي من خلال المشاركة الفاعلة في رسم السياسات وعمليات التخطيط وصناعة القرار وكذلك الرقابة على أداء الهيئات، والمشاركة في عضوية مختلف لجان العمل في إطار عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لمدينتهم، وتزويد فريق التخطيط ولجان العمل بالمعلومات والآراء، والمشاركة في أنشطة ومراحل عملية التخطيط المختلفة واعتماد الخطة التنموية وإعطائها الصفة الشرعية، وتنفيذ بعض المشاريع التي تنجم عن الخطة التنموية، وإبرام

شراكات ومذكرات تفاهم مع المجلس المحلي لانجاز العمل التنموي في البلد (وزارة الحكم المحلي، 2013).

### ثالثاً: المجالس / الهيئات المحلية

#### مفهوم المجالس / الهيئات المحلية

أشار الطعامنة (2003) أن الهيئات المحلية عبارة عن مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية، ويكون عرضة للمساءلة السياسية أمام ناخبين 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.

#### مقومات الهيئات المحلية

من مجمل التعريفات التي وردت للتعريف بالإدارة المحلية نستطيع أن نحدد المقومات والدعائم الأساسية للهيئات المحلية التي تتلخص بثلاث محاور وهي وحدات إدارية مستقلة متميزة عن المصالح القومية وهو ما يطلق عليه بالشخصية المعنوية، وقيام مجالس محلية منتخبة لإدارة المصالح المحلية. واستقلال الهيئات المحلية في ممارسة اختصاصاتها تحت إشراف السلطة المركزية ورقابتها (إسماعيل، 2005).

#### أهمية التخطيط في الهيئات المحلية

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

- زيادة الطلب على الخدمات نتيجة لاستمرار الزيادة السكانية، مما يستدعي بقيام البلديات باستغلال كافة الطاقات والإمكانات لاحتواء هذه الزيادة المتسارعة.
  - تطلعات أفراد المجتمع المستمرة إلى الخدمات الأفضل كماً ونوعاً.
  - زيادة اعتماد أفراد المجتمع المحلي على المجالس البلدية في تلبية وتوفير احتياجاتهم ومتطلباتهم.
  - يحتم على المجالس البلدية تبني معيار المساواة في توزيع الخدمات، بسبب انتشار مبادئ العدالة والمساواة،
  - تغيرات نوعية في إمكانيات المجالس البلدية، بسبب التغيرات التكنولوجية والعملية في مجال الإدارة.
  - المنافسات الدولية في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أعطى بدوره أبعاداً جديدة لأهداف المجالس البلدية.
- الدراسات السابقة

سيتم التعرف على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي، والتخطيط التنموي الاستراتيجي، والمشاركة المجتمعية، حيث سيتم الإشارة إلى هدف هذه الدراسة ومنهجيتها وأهم النتائج التي توصلت إليها.

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 الإستراتيجية وتحليلها، والتعرف على مواطن القوة والضعف في عملية التخطيط ذاتها، وارتكزت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم استخدام أداة المقابلات الشخصية لذوي العلاقة والاختصاص، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تجربة التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية لازالت حديثة وأنها في تقدم وتطور مستمرين، وأن 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 واضحاً نسبة تدنيها، بينما هدفت دراسة خليفة (2011) بعنوان "التخطيط بالمشاركة المجتمعية في البلديات الفلسطينية المستحدثة"، إلى تسليط الضوء على دور مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط في البلديات الفلسطينية المستحدثة، كما ركزت على الوسائل والأدوات المستخدمة لإشراك المجتمع المحلي في التخطيط وصنع القرار وجميع الظروف والعقبات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود موقف إيجابي ورغبة بين أفراد عينة الدراسة نحو المشاركة المجتمعية وأهمية دورها في عملية التخطيط، وأن هناك عدم اهتمام لموضوع المشاركة بسبب التجارب الماضية السلبية لعملية المشاركة، حيث أن البلديات والمسؤولين لم يكونوا منفتحين لمشاركة الجمهور، في حين هدفت دراسة مصلح (2010) بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها" إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي 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، المسعى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في التخطيط)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في معدلات استجابات الموظفين تبعاً لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص) على الأبعاد كافة، وتبين وجود فروق في معدلات الاستجابات 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)، أما دراسة حامد (2009) بعنوان "إستراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار" فهدف 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، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وكذلك المنهج التحليلي، بالإضافة إلى نتائج دليل المقابلة الذي أُجري مع كل الهيئات المحلية في منطقة الدراسة والتي بلغ عددها 20 هيئة موزعة بين مجلس قروي ومجلس خدمات مشترك ودوائر وزارة في ثلاث محافظات لمنطقة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود مركزية

في النظام الإداري للهيئات المحلية وتعدد المستويات الإدارية، كما أظهرت الدراسة عدم ملائمة قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لعام 1997 للواقع الحالي في منطقة الدراسة، وعدم توفر المرونة اللازمة لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة، بينما هدفت دراسة العتال (2008) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية"، إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية والبالغ عددها (27) بلدية، والتعرف على مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وبيان درجة مشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى التعرف على مواقف البلديات نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى 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، وفي دراسة Jesuale (2013) بعنوان "التخطيط المحلي واسع النطاق : دراسة ثماني مدن في ولاية أوريغون - عملية التخطيط الاستراتيجي واسع النطاق على مستوى المجتمع المحلي"، هدفت إلى 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 أربعة 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 بالتنوع 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، وأخيراً دراسة Ignacy (2011) بعنوان "معايير اختيار الأهداف الاستراتيجية للحكومة المحلية"، والتي عملت على توفير 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، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها 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.

#### أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة سألنا في الذكر يتضح أن تلك الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في منهجية البحث، واختلقت بالأدوات حيث استخدمت الدراسة الحالية أدوات بحث (الاستبانة والمقابلة)، في حين استخدمت الدراسات السابقة إحدى هذه الأدوات باستثناء دراسة Ignacy (2011) حيث تطابقت بأدواتها مع الدراسة الحالية، كما ركزت الدراسات السابقة في

غالبيتها على واقع عملية التخطيط الإستراتيجي، وعلى مدى استغلال الموارد المتاحة في عملية التخطيط الإستراتيجي، إضافة للمعوقات التي تعترض عملية التخطيط الإستراتيجي وتطبيق هذه الخطط التنموية، ودور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة المؤسسة أو المنظمة، ولكن في هذه الدراسة تم التعرف على واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية، وركزت الدراسة على معرفة مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها ودورها في تحديد احتياجات المجالس المحلية في عملية وضع الخطط التنموية الإستراتيجية، ودراسة مدى ملائمة هذه الاحتياجات المطلوبة للإمكانيات المتوفرة، إضافة الى التعرف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى المجالس المحلية، ويأتي ذلك في ضوء ما تم تقديمه من قبل وزارة الحكم المحلي ووكالة جاياكا اليابانية لعينة الدراسة من ورشات عمل ودورات خاصة حول التخطيط التنموي وأهميته ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية.

### فرضيات الدراسة

- 1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية.
  - 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 الإستراتيجي.
- منهجية الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وذلك لوصف واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية وتحليل أثر ذلك على المتغيرات المستقلة (وضوح المفهوم، المعوقات الداخلية والخارجية، مدى المشاركة المجتمعية والرسمية، مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة، مدى التزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي، والمتغيرات الديمغرافية).

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من رئيس وموظفي وأعضاء المجالس المحلية في كل من القرى التالية (بيت سوريك، بير نبالا، بيت عنان، عناتا، رافات، الجيب، قلنديا، الجديرة، بيت حنين)، إضافة إلى المواطنين المشاركين في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية للمجالس المحلية أنفة الذكر، وتتكون عينة الدراسة من عینتين وهما:

العينة الأولى: عينة الاستبانة: وتشمل عينة مسح شامل مكونة من (315) مبحوث من رئيس وموظفي وأعضاء المجالس المحلية في كل من القرى التالية (بيت سوريك، بير نبالا، بيت عنان، رافات،

الجيب، قلنديا، الجديدة، بيت حنينا)، إضافة إلى المواطنين المشاركين في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لهذه المجالس المحلية.

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

وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم الإشارة في هذا الجزء للخصائص الديمغرافية التي تشكلت منها عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال العمل، المسعى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط، المجلس المحلي الذي تتبع له كل عينة)، وذلك حسب ما هو موضح في الجدول المرفق.

جدول رقم (1): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الرقم	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	76.4
		أنثى	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	المسعى 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 التنموي	أقل من دورتين	60.8

26.8	67	من 2-5 دورة	الإستراتيجي	
12.4	31	أكثر من 5 دورات		
12.0	30	بيت سوريك	المجلس المحلي الذي تتبع له العينة	6
13.2	33	بيت عنان		
15.6	39	عناتا		
14.0	35	بير نبالا		
11.6	29	الجديرة		
8.8	22	الجيب		
7.2	18	قلنديا		
8.0	20	بيت حنينا		
9.6	24	رافات		
100.00	250	المجموع		

أشارت نتائج تحليل خصائص عينة الدراسة الديمغرافية المشار إليها في الجدول رقم (1) إلى أن نسبة الذكور قد بلغت 76.4 % فيما بلغت نسبة الإناث 23.6%. وهذا مؤشر على تدني نسبة مشاركة الإناث في المجالس المحلية.

أما على صعيد متغير المؤهل العلمي فقد جاءت النتائج على النحو الآتي: 33.2% ثانوية عامة أو أقل، و 61.2% للدبلوم والبكالوريوس، في حين نجد أن نسبة حاملي درجة الماجستير فأعلى قد بلغت 5.6 %، وهذا مؤشر طبيعي يدل على أن حملة الشهادة العلمية الأولى هم الأكثر شيوعاً في المجتمع.

أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل فقد بلغت النسبة 42.8 % لمن هم أقل من 5 سنوات، بينما نجد أن هناك 22.4 % لمن كانت خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، أما للفئة أكثر من 10 سنوات فقد بلغت 22.4%، وهذا مؤشر يدل على أن غالبية عينة الدراسة من ذوي الخبرة القليلة.

فيما نلاحظ أن توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي كان على النحو التالي: 2.8 % رئيس مجلس، مقابل 2% نائب رئيس المجلس، و 3.8 % سكرتير المجلس المحلي، وكانت ما نسبتهم 18% بمسمى وظيفي عضو مجلس محلي، أما موظفي المجالس المحلية فقد بلغت نسبتهم 8.4 %، والغالبية العظمى من عينة الدراسة كانت للمواطنين بنسبة بلغت 65.6%، وبينت النتائج الخاصة بمتغير عدد

الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي أن الفئة أقل دورتين قد بلغت 60.8%، فيما بلغت النسبة 26.8% للفئة من دورتين إلى أقل من 5 دورات، والفئة أكثر من 5 دورات بلغت النسبة 12.4%، وهذه المؤشرات تدل على أن الغالبية العظمى لعينة الدراسة لم يحصلوا على عدد دورات كافي يمكنهم من القيام بإدارة عمليات التخطيط بشكل مثالي، أما بالنسبة لمتغير المجلس المحلي الذي تتبع له عينة الدراسة كانت النسبة الأعلى للمشاركة لمجلس محلي عنانا بنسبة بلغت 15.6%، وأقلها مجلس محلي قلنديا بنسبة بلغت 7.2%.

#### أداة الدراسة

اشتملت أداة الدراسة على قسمين، القسم الأول تم استخدام الاستبانة كأداة دراسة أولى لغايات جمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة قصدية من

قرى محافظة القدس "حالة دراسية"، وقسمت إلى ستة مجالات وبعده (57) فقرة، والقسم الثاني يتمثل في مقابلة شخصية لرؤساء المجالس المحلية في قرى محافظة القدس، ومنسقي عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في تلك المجالس المحلية، حيث أجريت هذه المقابلات بالتزامن مع عملية توزيع الاستبانة، وكانت أسئلة المقابلة على النحو التالي، السؤال الأول: لرئيس المجلس وهو (كيف تقوم الخطة التنموية الإستراتيجية بتحديد احتياجات مجلسكم المحلي، وتلبيتها؟)، والسؤال الثاني: لمنسق عملية التخطيط التنموي في المجلس المحلي وهو (ما حدود صلاحياتكم في المجلس المحلي لممارسة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي؟).

#### ثبات الأداة

جرى التحقق من صدق الاتساق 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 وفق الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) 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 الإستراتيجية لدى المجالس المحلية	11	86.1%

87.8%	11	مدى التزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي	5
82.2%	5	مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة	6
92.3%	57	محور واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية	7

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة

للإجابة عن المحور الرئيسي للدراسة (واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية)، تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الستة، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية مرتبة ترتيباً تنازلياً

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

يتضح أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي 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 إجماع محلي ورسعي على وجود دور لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية ولكن هناك بعض الفجوات والتقصير من قبل المجالس المحلية والمجتمع المحلي في بعض الجوانب.

حيث أشارت نتائج المجال الأول (اثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على تحديد احتياجات المجالس المحلية) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.61)، وانحراف معياري مقداره (0.68)، وبنسبة مئوية (72.2%)، وهذا يدل على أن درجة اثر 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.

في حين أشارت نتائج المجال الثاني (مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (2.55)، وانحراف معياري مقداره (0.37)، وبنسبة مئوية (85%)، وهذا يدل على أن درجة مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي 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 جايا اليابانية.

بينما أظهرت نتائج المجال الثالث (المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.86)، وانحراف معياري مقداره (0.59)، وبنسبة مئوية (77.2%)، وهذا يدل على أن درجة المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي كانت مرتفعة، وفي هذا المجال وحسب رأي الباحث فإنه من الطبيعي أن تكون الدرجة مرتفعة وذلك لأن موضوع المعوقات هو أمر واضح وملمس لكافة المواطنين، ويشعرون به بشكل يومي.

وكان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال الرابع (مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية) هو (3.20)، وانحراف معياري مقداره (0.69)، وبنسبة مئوية (64%)، وهذا يدل على أن درجة مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية كانت متوسطة، ويعود السبب هنا وحسب رأي الباحث إلى التجارب السابقة التي خاضها أبناء المجتمع المحلي حتى وصل بهم الأمر إلى عدم الاكتراث والاهتمام، بالإضافة إلى توقعاتهم السابقة بعدم جدية الموضوع.

كما أظهرت نتائج المجال الخامس (مدى التزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.35)، وانحراف معياري مقداره (0.76)، وبنسبة مئوية (66.9%)، وهذا يدل على أن درجة مدى التزام المجالس المحلية بإدارة ومتابعة تنفيذ عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي 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.

وأخيراً أشارت نتائج المجال السادس (مدى ملائمة الإمكانيات المتوفرة للاحتياجات المطلوبة) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.49)، وانحراف 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.

كما كشفت نتائج الدراسة أن المجال الثاني "مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي 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 الإستراتيجية لدى المجالس المحلية" بنسبة 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 جاياكا 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".

#### 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 (شيفيه) للمقارنات الثنائية البعدية، وكانت النتائج على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية:

**متغير الجنس:** تم قبول 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير الجنس.

**متغير المؤهل العلمي:** تم قبول 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع حيث يتبين أن قيمة sig أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي 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 الإستراتيجي

ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجال مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع.

متغير سنوات الخبرة: تم قبول 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل.

متغير المسمى الوظيفي: تم قبول 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لمجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي، ومن جهة أخرى يتبين أن قيمة sig أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لمجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي، 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي، وذلك كون مجال المعوقات واضح للجميع ولا حاجة لاختلاف المسمى الوظيفي حتى يعلم الموظف أن قلة الموارد المالية هي معوقاً على سبيل المثال.

متغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط: 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي، ومن جهة أخرى يتبين أن قيمة sig أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي لكافة المجالات باستثناء مجال المعوقات الداخلية والخارجية لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي، 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط التنموي الإستراتيجي، وذلك أمر طبيعي أن يكون الشخص الحاصل على دورات تدريبية في مجال التخطيط لديه القدرة والمعرفة والمهارة أكثر من غيره.

الفرضية الثانية: 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 ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية.

جدول رقم (4) نتائج اختبار Correlations لواقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية أهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية

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

بالاستناد إلى اختبار **Correlations** تبين أن قيمة sig أقل من 0.05، وهي بذلك دالة إحصائية، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود 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 ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية أهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية، 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية أهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية، وقيمة معامل الارتباط بلغت 0.839 وتعكس علاقة ايجابية 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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية والمعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي.

جدول رقم (5) نتائج اختبار Correlations لواقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية والمعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي

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

250	العدد
-----	-------

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 الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية والمعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي، وقيمة معامل الارتباط بلغت 0.062 وتعكس علاقة ضعيفة جداً.

#### مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة

- كشفت النتائج أن هناك ضعف وقلة اهتمام من قبل وزارة ومديرية الحكم المحلي في متابعة إعداد الخطة التنموية الإستراتيجية للمجالس المحلية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ناصر (2013)، بأن هناك حاجة كبيرة لإتمام المرحلتين الرابعة والخامسة من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي واللتي تتمثلان في المتابعة والتقييم والتحديث، مما يساعد في رفع نسبة التنفيذ للمشاريع التنموية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعف في المشاركة المجتمعية في عمليات التخطيط بسبب قناعاتهم بعدم جدواها اعتماداً على تجارب سابقة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة خليفة (2011).
- كشفت نتائج الدراسة أن هناك ضعف في الإمكانيات المتاحة مقارنة مع الاحتياجات المطلوبة، وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة خليفة (2011) بأن نقص الموارد عائق أمام التخطيط إضافة إلى السياسة والعشائرية التي تتحكم في المجتمعات المحلية.
- أظهرت النتائج أن المجالس المحلية تستخدم موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي ذريعة للحصول على الدعم المالي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة خليفة (2011)، أن الدافع الأساسي وراء هذا النهج الجديد هو المانحين.
- كشفت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل، وهذا ينطبق مع دراسة (مصلح، 2010).
- كشفت الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) ( $\alpha <$ ) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التخطيط، وهذا ينطبق مع دراسة (مصلح، 2010).
- أظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي واضح لدى عينة الدراسة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ردايده (2006).

- بينت نتائج الدراسة الحالية أنه يتم تحديد احتياجات المجالس المحلية وتلبيتها يتم من خلال عقد الاجتماعات وتبادل للآراء والخبرات بين المؤسسات الأهلية والمجتمع المحلي بالتنسيق مع المجلس المحلي، وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة العتال (2008)، والذي أفاد أن نسبة البلديات التي تلتزم بمفهوم واضح للتخطيط الإستراتيجي بلغت 22.2%.

### ملخص النتائج والتوصيات

أولاً/ النتائج: أهم نتائج الدراسة المستمدة من خصائص العينة، ومجالات الدراسة وفرضياتها، كانت على النحو التالي:

- بلغت نسبة أعضاء المجالس المحلية المشاركين في عينة الدراسة (56%)، وهذا مؤشر على عدم اهتمام أعضاء المجالس المحلية في البحوث والدراسات الخاصة بمثل هذه المواضيع، بسبب قناعتهم الخاصة بعدم وجود جدوى حقيقية من نتائج هذه الدراسات، اعتماداً على نتائج سابقة.
- درجة مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية كانت متوسطة، بسبب عدم الاكتراث والاهتمام، بالإضافة إلى توقعات سابقة بعدم جدية الموضوع.
- كشفت نتائج الدراسة أن أهم خمسة معوقات داخلية وخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس المحلي كانت على النحو التالي بدءاً من الأهم فالأقل أهمية وهي قلة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف، وضعف البنية التحتية المتوفرة، واعتماد المجلس المحلي على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة التنموية الإستراتيجية، وضعف قدرات المجلس المحلي وإمكانياته، وعدم ملائمة المخطط الهيكلي الحالي للاحتياجات المستقبلية للمجتمع المحلي.
- 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.
- المجالس المحلية تراعي وتلائم احتياجاتها مقارنة بإمكاناتها الداخلية المادية والبشرية عند وضع الخطة التنموية الإستراتيجية بشكل جيد.
- يوجد 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 ومدى المشاركة المجتمعية والرسمية وأهميتها في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية، وهذا يدل على قوة العلاقة بين مدى المشاركة المجتمعية والرسمية وواقع التخطيط التنموي في تحديد الاحتياجات.
- أن المجالس المحلية تعمل على تحديد موازنات تقديرية لتحقيق أهدافها وأنشطتها ومشاريعها بشكل مقبول.

ثانياً / التوصيات: أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

- 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 العمل على تحديد احتياجات المجالس المحلية وفق دراسة علمية واستطلاع رأي عام للمجتمع المحلي.
- يجب أن يتم تفعيل قانون المسائلة والمحاسبة للمجالس المحلية من قبل الجهات الرسمية في حال تقصيرها وإهمالها، والعمل على مكافئتها وتقديرها في حال نجاحها وقيامها بأعمالها على أكمل وجه.
- ضرورة متابعة وزارة ومديرية الحكم المحلي للمجالس المحلية في عمليات إعداد الخطة التنموية الإستراتيجية، ودعم تنفيذ مخرجاتها وأهدافها، بالإضافة إلى الإشراف على عمليات التقييم.
- يوصي 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.

## قائمة المصادر والمراجع

- إسماعيل، عبد الكريم سعيد اسعد، (2005). دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس- فلسطين.
- حامد، راشد، (2009). إستراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
- خليفة، سامي نايف، (2011). التخطيط بالمشاركة المجتمعية في البلديات الفلسطينية المستحدثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
- دولة فلسطين، خطة التنمية الوطنية للفترة من (2014-2016)، المسودة الثانية، 2014.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، كتيب الأدوات والأمثلة، رام الله، 2013.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، منهجية التخطيط التنموي الإستراتيجي، رام الله-فلسطين، 2010.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي للفترة (2010-2014)، رام الله- فلسطين، 2010.
- السكارنة، بلال خلف، (2010). التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطعامنة، محمد محمود، (2003). نظم الإدارة المحلية (المفهوم والفلسفة والأهداف)، صلالة، سلطنة عمان.
- العتال، نبيل، (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، الخليل- فلسطين.
- مصلاح، عطية، (2010). واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، بحث علمي منشور، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية- فلسطين.
- ناصر، فواز حسين، (2013). نموذج قبالان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
- الهموز، إبراهيم، (2008). اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الإستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
- 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> .

