مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية وسبل التغلب عليها بالتطبيق على بلديات محافظات شمال الضفة الغربية
اسم الكاتب: د. صلاح يحيى صبري، د. شاهر محمد عبيد، د. عطية محمد مصلح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1734
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 00:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية وسبل التغلب عليها بالتطبيق على بلديات محافظات شمال الضفة الغربية

Challenges Facing the Local Authorities in Preparing the Strategic Development Plans and Ways to Overcome Them Through Implementation at the Municipalities of the Northern Governorates in West Bank

د.صلاح يحيى صبري
أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

Dr. Salah Y. Sabri
Assistant Professor/Al-Quds Open University/Palestine
ssabri@qou.edu

د.شاهر محمد عبيد
أستاذ مشارك / جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Dr. Shaher M. Obaid
Associate Professor/Al-Quds Open University/Palestine
sobaid@qou.edu

د.عطية محمد مصلح
أستاذ مشارك / جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Dr. Atieh M. Musleh
Associate Professor/Al-Quds Open University/Palestine
amusleh@qou.edu

Received: 1/ 12/ 2018, **Accepted:** 23/ 2/ 2019
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.3621263
http: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia

تاريخ الاستلام: 1/ 12/ 2018م، **تاريخ القبول:** 23/ 2/ 2019م.
E - ISSN: 2410 - 3349
P - ISSN: 2313 - 7592

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية في بلديات محافظات شمال الضفة الغربية، ومعرفة سبل التغلب على المعوقات التي تحد من نجاح التخطيط التنموي لدى الهيئات المحلية في شمال الضفة الغربية، ولتحقيق ذلك قام الباحثون بتصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وزعت بعد ذلك على عينة بلغ حجمها (41) بلدية أي ما نسبته (91 %) من مجتمع الدراسة. وبعد جمع البيانات وتحليلها تبين أن مستوى الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية كانت بدرجة كبيرة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد العينة في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية، ومتغير عدد سكان البلدة/المدينة، ومتغير عدد العاملين في الهيئة المحلية، في حين تبين عدم وجود فروق تعزى لمتغير اسم الهيئة المحلية.

كما تبين وجود علاقة خطية عكسية دالة إحصائياً بين عمر الهيئة المحلية والصعوبات التي تواجهها، وتبين أن أهم سبل التغلب على هذه الصعوبات يتمثل بالاستعانة بفريق استشاري متخصص ذي خبرة في مجال التخطيط التنموي للبلديات والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال التخطيط التنموي في البلديات، وأوصت الدراسة باختصار دليل التخطيط التنموي وتبسيطه ليشمل الأدوات الرئيسة للتخطيط ومن ثم ترك هامش أوسع للوحدات المحلية في تكييف الادوات التي يمكن استخدامها، وكذلك تقديم حوافز مادية ومعنوية للمشاركين من المجتمع المحلي في عمل الخطة التنموية والقطاع الأهلي والخاص.

الكلمات المفتاحية: التخطيط التنموي،الهيئات المحلية ،التنمية في فلسطين

Abstract

The study aimed at identifying the challenges facing local authorities in preparing the strategic development plans at the municipalities in the northern governorates of the West Bank and ways of overcoming them. In order to achieve the objectives of the study, the researchers developed a tool to collect the required data (a questionnaire), and verified its validity and stability. A sample of 41 municipalities, which represents 91% of the study population, was selected for the study. Following the data collection and its analysis, it was found that the level of challenges faced by the local authorities was very high. Moreover, statistically significant differences were found at the level of $a \geq 0.05$ in the responses of the sample in the challenges faced by the local authorities due to the local government classification, town/city population, and the number of employees in the local government. However, there were no differences due to the local government title.

There was a negative correlation between the age of the local government and the challenges it encountered. The most important means of overcoming these challenges are hiring a consulting team with experience in municipal development planning and benefiting from success stories in the field of municipal development planning. The study also recommended simplifying the developmental planning guide to include the main tools of planning and leave an opportunity for the local governments to adapt the tools, as well as providing material and moral incentives to the participants from the local community in the development plans, especially representatives of the local community and the private sector.

***Keywords**: Development Planning, Local Governments, Development in Palestine.*

مقدمة:

يعد التخطيط التنموي الاستراتيجي من عناصر نجاح الهيئات المحلية في تحقيق أهدافها التنموية، وسبيلا تسعى من خلاله الهيئات المحلية وخاصة البلديات إلى مواجهة التحديات التي تواجهها من خلال عمل خطط تنموية تنطلق من احتياجات المجتمع المحلي وبمشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي على ضوء ما تمتلكه البلديات من موارد، إلا أن عملية إعداد الخطط التنموية تمر بإجراءات ومراحل عديدة قد تنطوي على العديد من العقبات التي تنعكس على نجاح التخطيط التنموي للهيئة المحلية، وان العقبات في كل مرحلة في إعداد الخطة التنموية قد تهدد نجاح المرحلة اللاحقة لها، ولذلك تم التوجه نحو مأسسة التخطيط التنموي في الهيئات المحلية، وقامت وزارة الحكم المحلي بإعداد دليل للتخطيط التنموي خاص بالمدن والبلديات في فلسطين منذ عام 2007 (ناصر،2013،ص42) إذ أخذت البلديات تسعى إلى تشكيل مجالس ولجان من العاملين فيها، ومن ممثلين عن المجتمع المحلي من أجل وضع الخطط التنموية الاستراتيجية للمناطق التي تقع ضمن ولايتها إلا أن وجود الدليل قد لا يكون كافيا للحد من العقبات التي تقف في وجه إعداد الخطط التنموية أو التقليل من حدتها.

وتعد إدارة البلدية ممثلة بالمجلس البلدي والعاملين في البلدية من أهم العناصر الفاعلة في وضع الخطة التنموية الاستراتيجية إلا أن هذه التجربة التي تخوضها البلديات تحتاج إلى تقييم يبدأ من معرفة المعوقات التي تواجهها إدارة البلديات في عمل الخطط التنموية، وذلك من أجل الإسهام في تعزيز جودة التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية من خلال التعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية وتنفيذها، والتي أصبحت تتطلب مشاركة المجتمع المحلي من ذوي العلاقة لكي يتم إعداد خطط مستجيبة لاحتياجات المجتمع المحلي، ويكون مشاركاً في إعدادها وإنجاحها، إلا أن

العديد من الخطط التي تم عملها في السنوات السابقة وتم مشاركة ذوي العلاقة بها ما زالت غير مطبقة، ولم يتم التحقق من جدواها رغم استمرار الهيئات المحلية بانتهاج إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية للسنوات القادمة.

مشكلة الدراسة:

إن التوجه نحو عمل خطط تنموية إستراتيجية من قبل الهيئات المحلية أصبح واقعا في العديد من البلديات، وأحد متطلبات التمويل من قبل الدول المانحة، ونتيجة لحداثة تجربة البلديات في إعداد هذه الخطط، تتعاقد وزارة الحكم المحلي مع مكاتب استشارية تساعد الهيئات المحلية على إنجاز خططها التنموية، إلا أن ذلك يشير إلى مدى الصعوبات التي قد تواجهها الهيئات المحلية في إعداد خططها التنموية، وعليه فإن انتهاج البلديات ودفعها لعمل خطط تنموية استراتيجية تخدم المجتمع المحلي، يعد تحديا حقيقيا لإدارة البلديات وخاصة في ظل ما تعانيه تلك الهيئات من ضعف في خبرات العاملين فيها بعمل هذه الخطط وإعدادها، كما أن إعداد الخطط التنموية أصبح يخضع لمنهجية وضعتها وزارة الحكم المحلي وتم عمل دليل تطبيقي خاص بها، هذا بالإضافة لأهمية مشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي في إعداد الخطة التنموية، وبذلك أصبح إعداد الخطة التنموية أمرا معقدا يرتبط بقدرة الفريق الاستشاري على توجيه المشاركين في الخطة، وكذلك على مدى مشاركة المجتمع المحلي بفاعلية في فريق التخطيط، هذا بالإضافة لدور البلدية في إدارة عملية التخطيط وبالتالي أصبح نجاح الخطط التنموية مرهون بعدة مقومات تشكل عوامل حرجة لنجاح عملية التخطيط التنموي، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال البحثي التالي:

ما مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر البلديات في محافظات شمال الضفة الغربية وكيف يمكن التغلب على تلك الصعوبات.

أسئلة الدراسة:

- ما مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر البلديات في محافظات شمال الضفة الغربية؟
- ما سبل التغلب على معيقات التخطيط التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر البلديات في محافظات شمال الضفة الغربية؟
- هل هناك فروق في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية تبعا للمتغيرات الخاصة ببلديات محافظات شمال الضفة الغربية؟
- هل هناك علاقة بين عمر الهيئة المحلية ومستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في الاهتمام بالتخطيط التنموي في الهيئات المحلية والاهتمام بالصعوبات، أو التحديات التي يتم مواجهتها عند إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية، لكون الخطط التنموية أصبحت من المهام الأساسية التي تقع على عاتق إدارة البلديات، إذ إن عملية التخطيط وفق المنهجيات الجديدة التي فرضتها وزارة الحكم المحلي تقوم على آلية جديدة تعتمد على مشاركة المجتمع المحلي بصورة فاعلة في إعداد هذه الخطط.

كما تكمن أهمية الدراسة بأنها تعد توثيقاً للتجارب الذاتية لكل الهيئات التي تستهدفها الدراسة في التخطيط التنموي والعمل على تطوير النماذج الناجحة وتوظيفها في تقديم اقتراحات لتطوير دليل التخطيط التنموي المحلي للمدن والبلدات الفلسطينية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تشمل:

1. التعرف على مستوى الصعوبات التي تواجهها البلديات في شمال الضفة الغربية في إعداد الخطط التنموية للوحدة المحلية
2. معرفة سبل التغلب على المعوقات التي تحد من نجاح التخطيط التنموي لدى الهيئات المحلية في شمال الضفة الغربية.
3. تسعى الدراسة الى تقديم توصيات يمكن أن تساعد في الحد من المشكلات التي تواجهها الهيئات المحلية في عمل الخطط التنموية وبالتالي تحسين جودة هذه الخطط.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية تبعا للمتغيرات الخاصة ببلديات محافظات شمال الضفة الغربية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير اسم المحافظة التي تقع فيها الهيئة المحلية.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد السكان في البلدة/المدينة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين في الهيئة المحلية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عمر الهيئة المحلية ومستوى الصعوبات التي تواجهها في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر البلديات في محافظات شمال الضفة الغربية.

محددات الدراسة:

1. **محدّد مكاني:** محافظات شمال الضفة الغربية.
2. **محدّد زماني:** سيتم تطبيق هذه الدراسة في عام (2018/2019).

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات التخطيط التنموي في الهيئات المحلية، إذ يعد هذا التخطيط من القضايا المستجدة الحديثة في عمل الهيئات المحلية التي بدأت تؤدي دورا أكثر اتساعا في خدمة المجتمع المحلي مع ظهور مبادئ الإدارة العامة الجديدة، والتوجه نحو تطبيق الحوكمة في إدارة المنظمات العامة ومن الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي التنموي في الهيئات المحلية:

دراسة **البطحة (2017)** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، من خلال المقابلة والاستبانة. وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء البلديات جميعها التابعة لمحافظة بيت لحم، والبالغ عددها (11) مجلسا بلديا، والبالغ عدد أعضائها (131) عضوا ، وبلغ حجم العينة (106) وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق التخطيط التنموي كان بدرجة متوسطة، كما بينت وجود فروق دالة إحصائيا لصالح بلدية بيت لحم وبيت جالا وبيت ساحور، وعدم وجود فروق لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

دراسة **الخياط (2015)** هدفت هذه الدراسة إلى إعداد نموذج مقترح للتشبيك بين مستويات التخطيط يأخذ بعين الاعتبار التكامل والتنسيق بينها. اعتمدت الدراسة على المبادئ الأساسية للتخطيط التنموي الاستراتيجي المتعدد المستويات والمنهجيات المتبعة للتكامل والتنسيق بين المستويات المختلفة من التخطيط. كما تمت الاستفادة من تجارب عدة لمنهجيات التخطيط التنموي الاستراتيجي المتعدد المستويات في دول مختلفة. قامت الدراسة بتحليل العلاقة بين خطة المحافظة وتقييمها، والخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة نابلس للأعوام 2012 – 2015، وبين خطة المحافظة والخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة بيتا للأعوام 2012 – 2015. وقد خلصت الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح للتشبيك بين المستويات الثلاثة من التخطيط. وقد اقترحت الدراسة أن تكون منهجية التخطيط من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل، على أن ترسم السياسات التنموية وطنيا، وأن يوكل التخطيط للمستوى المحلي، باستثناء المشاريع الاستراتيجية ذات البعد الوطني، كالمستشفيات والجامعات والطرق الخارجية وأنظمة تصريف ومعالجة المياه العادمة الإقليمية، كما أوصت الدراسة بتقديم الدعم والمساندة للبلديات والمجالس المحلية المشتركة في إعداد خططها المحلية، دونما الحاجة لإعداد خطط تنموية استراتيجية على مستوى المحافظات. كما قامت الدراسة باقتراح وتحديد أدوار ومسؤوليات أصحاب العلاقة المشاركين في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية للمستويات الثلاثة.

دراسة **القيق، (2015)**، هدفت هذه الدراسة إلى تتبع المشاركة المجتمعية في التخطيط التنموي في المدن الفلسطينية، إذ قدمت الدراسة إطارا نظريا تناول بداية التخطيط التنموي في فلسطين وأهمية هذا التخطيط في ظل التحديات التي تواجه الهيئات المحلية في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المقابلات الجماعية مع أعضاء لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي والفريق الأساسي ولجان البناء المؤسسي واللجان المتخصصة في المجالات التنموية المختلفة واعتمدت أيضا على مراجعة الأدبيات في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها أن استراتيجية اشتراك المجتمع المحلي في التخطيط التنموي هي استراتيجية حديثه، إذ كانت الخطط الاستراتيجية تعد بشكل مركزي، والبلدية أدت في هذه الحالة دور المؤتمن على إعداد الخطة مع تركها المجال واسعاً لفئات المجتمع المختلفة لأخذ أدوارهم المناطة بهم. كما أوصت الدراسة أن يتم اختيار الجزء المتبقي من لجنة أصحاب العلاقة بعد تحليل دقيق لمن شاركوا ورشحوا أنفسهم في اللقاء المجتمعي الأول، وزيادة نسبة مشاركة العنصر النسائي والشبابي في اللجان، والتزام البلدية بتنفيذ المشاريع التنموية بنفس الآليات والمواعيد الزمنية المحددة.

دراسة (**Barcson 2015**) هدفت إلى تناول الإصلاحات الحكومية التي تبنتها بابوا غينيا الجديدة على المستوى المحلي لعام 1995 كبيرة ، نتيجة القلق المتزايد من فشل الخدمة العامة في تحمل مسؤوليتها تجاه الشعب. ونتيجة لذلك، أنشئ القانون الأساسي لعام 1995 المتعلق بالحكومات الإقليمية والمحلية. وكان الغرض الرئيس من هذا القانون هو معالجة هذه المسألة من خلال المشاركة الأعمق للمستويات الأدنى من الحكومة، وخاصة الحكومات على المستوى المحلي. وبعد مضي قرابة عقدين من الزمن، تشير الظروف الاجتماعية الاقتصادية السيئة وتدهور البنية التحتية/ الخدمات إلى أن التغيير المقترح لم يتحقق. لذلك كان الغرض من هذه الدراسة هو معالجة مسألة ما إذا كانت المستويات الدنيا للحكومة قادرة على تنفيذ خطط التنمية في إطار الإصلاحات. وتوصلت الدراسة إلى أن الإصلاحات التي أجريت في عام 1995 جعلت الحكومات على المستوى المحلي تعتمد على لجنة أولويات التخطيط والميزانية المشتركة التابعة لها وعلى إدارة المقاطعات، التي أصبحت العائق الرئيس أمام فعالية الحكومة المحلية. وهذا بدوره قد أعاق إلى حد كبير قدرة الحكومات على المستوى المحلي وعزز العلاقات غير المتكافئة، بدلاً من المساعدة في تقديم الخدمات في بابوا غينيا الجديدة. ولذلك، هناك حاجة إلى جعل الحكومات على المستوى المحلي أكثر فاعلية.

دراسة **الزهار (2014)**، هدفت هذه الدراسة التعرف على الخطط التنموية الاستراتيجية المعدة في المدن الفلسطينية مع دراسة حالة مدينة غزة (2012 – 2015)، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مقارنة المؤشرات الحالية بالمؤشرات القياسية، وأظهرت نتائج الدراسة التزام البلديات بدليل الإجراءات ووجود تراجع في

المشاركة المجتمعية، وأن تنفيذ الخطط يسير بخطى بطيئة، وأن أهم المشاكل التي يواجهها التخطيط ضعف التمويل اللازم للمشاريع.

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات كان أبرزها حث الباحثين على الاهتمام بالخطط التنموية وأن تتم متابعة الخطط التنموية وتقييم مدى نجاحها.

دراسة **(Dyadik 2014)** التي هدفت التعرف إلى التحديات التي يواجهها التخطيط الاستراتيجي على مستوى البلديات في روسيا في ضوء ممارسات الحكم الذاتي المحلية في بلدان الشمال الأوروبي. تم جمع بيانات الدراسة من الأدب النظري، إضافة إلى تحليل الوثائق القانونية والإحصاءات والملاحظات التشاركية لممارسات البلديات الروسية والمشاركة في البرنامج الرئاسي لتدريب الموظفين الإداريين للاقتصاد الوطني والمشاكل التي تواجهها البلديات الروسية في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الناجحة لتطويرها.

وكشفت الدراسة أن هناك مجموعتين رئيستين من المشاكل: تلك التي لديها مؤسساتية المنشأ، وتلك المتعلقة بالوضع الاقتصادي في البلديات في روسيا.

تبين أن المؤسسات الرسمية على المستوى الوطني تعمل على تحفيز التخطيط الاستراتيجي على مستوى البلديات – وخاصة في الأنظمة والقوانين التي تفتقر إليها. وينطبق الشيء نفسه على المؤسسات غير الرسمية، مثل: التقاليد وثقافة التخطيط الاستراتيجي على المستوى المحلي وأوصت الدراسة بأخذ تجارب الشمال بعين الاعتبار، من أجل تحسين التخطيط الاستراتيجي على مستوى البلديات في روسيا.

دراسة **ناصر (2013)** بعنوان نموذج قبلان في التخطيط الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، هدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية من خلال خطة قبلان، ومعرفة مواطن القوة والضعف في هذا التخطيط، استخدمت الدراسة المنهج الكمي والوصفي وطورت أداة للدراسة من أجل جمع البيانات، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أبرزها حداثة التجربة الخاصة بالتخطيط الاستراتجي التنموي وعدم اكتمال جميع مراحل التخطيط التنموي لغياب مرحلتي المتابعة والتقييم، واتساع المشاركة المجتمعية في التخطيط.

وقدمت الدراسة عددا من التوصيات، كان أبرزها تبني منهج التخطيط التنموي في المؤسسات العامة والخاصة وتفعيل دور الحكم المحلي في عملية المتابعة، والتقييم، وإيجاد وحدة تخطيط تنموي في كل وحدة محلية.

دراسة **(Machaka 2012)** هدفت الدراسة التعرف على تحديات التنمية الاقتصادية المحلية التي تواجهها الحكومة المحلية في بلدية موليمول في مقاطعة ليمبوبو في جنوب افريقيا، واتبع المنهج البحث الكمي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء المجتمع المحلي ومجلس البلدية ومديري البلدية ورؤساء البلدية، وخلصت الدراسة إلى أن البلدية تواجه تحديات لتحقيق النمو الاقتصادي للفقراء، ولا سيما في المناطق الريفية، كما تبين من خلال مشاريع التنمية الاقتصادية المحلية، لم يكن أي تأثير منذ اكتمالها. لم يستفد المجتمع من المشروع ولم تتحقق خطط البلديات.

دراسة **حامد (2009)** هدفت التعرف إلى واقع الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، وتحليل وتقييم الواقع الحالي لهذه الهيئات. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج المسحي الوصفي والتحليلي والمقابلة مع كل الهيئات المحلية في منطقة الدراسة والتي بلغ عددها (20) هيئة، موزعة بين مجلس قروي، ومجلس خدمات مشترك، ودوائر، وزارة في ثلاث محافظات شكلت منطقة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى وجود مركزية في النظام الإداري للهيئات المحلية، وتعدد المستويات الإدارية، ووجود عدد كبير للهيئات المحلية، يضاف إلى ذلك عجز الهيئات المحلية عن أداء دورها ومهماتها، وتلبية احتياجات المواطنين، وعدم توافر المرونة اللازمة لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة. وأوصى الباحث بضرورة إعادة التقسيم الإداري والجغرافي لمنطقة الدراسة باعتبار المنطقة إقليما جغرافيا مستقلا إداريا وماليا، وتشكيل مجلس إقليمي واحد للمنطقة يضم جميع الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار كما أوصى الباحث بضرورة العمل على تقليص المركزية الإدارية للسلطة المركزية.

دراسة **قدومي (2008)** هدفت الدراسة استكشاف دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، كما حاولت الكشف عن العلاقة ما بين المشاركة المجتمعية ومستواها في تنمية المجتمع المحلي في مدينة نابلس. وتلقي الدراسة الضوء على إحدى وسائل المشاركة المجتمعية، وهي لجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس من حيث: وجودها، دورها، أهميتها، المعوقات، والمشاكل المتعلقة بها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والميداني، وتكونت عينة الدراسة من أفراد المجتمع المحلي . وتوصلت الدراسة إلى وجود رغبة وتوجه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة نحو المشاركة المجتمعية وأهمية دورها في تنمية وتطوير المجتمع المحلي، كما بينت أن الدافع الأساسي وراء انضمام أفراد المجتمع إلى لجان الأحياء السكنية هو رغبتهم في زيادة خبرتهم الحياتية وتنميتها وتطويرها، وتعزيز الانتماء والعمل الجماعي، ومن ثم زيادة الثقة بالنفس وتنمية العلاقات العامة بالإضافة إلى شغل أوقات الفراغ في أعمال مفيدة. كما أشارت النتائج إلى أن العمل في المجال التطوعي لا يعتمد على متغير العمر والجنس، كون الانتساب متاح للذكور والإناث على حد سواء، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق العمل التطوعي لأفراد الحي، لتعزيز قدرات لجان الأحياء على مواجهة المشكلات ومعالجتها.

دراسة **الهموز (2008)** بعنوان اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الإستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة هدفت هذه الدراسة الى إعداد مقترح "خطة استراتيجية تنموية لمدينة نابلس" كأساس لعملية التخطيط التنموي للمدينة، وذلك من خلال دراسة وتحليل الوضع الحالي للمدينة في إطار مفهوم التحليل الاستراتيجي، ومن ثم صياغة الرؤية التوافقية للمدينة والاستراتيجيات التي تعمل على تحقيق هذه الرؤية،. ولتحقيق هذا الهدف ارتكزت الدراسة في منهجيتها بشكل رئيس على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج الاستنتاجي، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات، مثل: المقابلات مع ذوي العلاقة، والاختصاص، ورشة عمل التي شكلت مرجعاً مهما للدراسة. أظهرت

نتائج الدراسة أن المدينة تتمتع بعدد من الفرص والإمكانيات المتمثلة في أهميتها الاقتصادية على المستويين الوطني والإقليمي، وأيضاً أهميتها السياحية والحضارية.

أظهرت نتائج الدراسة الأولويات التنموية للمدينة، وكذلك الرؤية التوافقية، والخطة التنموية المقترحة والتي صيغت على أساس المشاركة بين أصحاب المصالح، والجهات المعنية في المدينة. كما أبرزت الدراسة أهمية مشروع تخطيط نابلس الكبرى كأحد الأدوات الأساسية في تحقيق مجموعه كبيرة من الاستراتيجيات التنموية المقترحة، وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على تطوير الفهم العام والمؤسساتي لأهمية التخطيط التنموي والاستراتيجي كنهج في عملية التنمية الشاملة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة قضايا تتعلق بالتخطيط التنموي، وأجمعت على أهمية التخطيط التنموي في إدارة الهيئات المحلية وهذا ما يتفق مع هذه الدراسة، وقد اختلفت الدراسات السابقة في تناول التحديات التي تواجهها الوحدات المحلية في التخطيط التنموي، فبعضها تناول تحديات لها علاقة بالهيئة المحلية والوضع الاقتصادي في الدولة وركز بعضها على التحديات التنموية المتعلقة بمشكلة الفقر (Machaka,2012) ،(Dyadik,2014) بينما سعت دراسات أخرى إلى معرفة التحديات الخاصة بالخطيط التنموي من حيث: المشاركة المجتمعية، والتمويل، والمتابعة، والتقييم، للخطط التنموية (الزهار، 2014)، (ناصر،2013)، (القيق، 2015)، بينما اهتمت دراسات أخرى بالمشاركة المجتمعية فقط (القدومي، 2008)، وتناولت بعض الدراسات السابقة مستويات التخطيط التنموي (Barcson,2015)، وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتناولها لعدد من الصعوبات المتعلقة بالتخطيط التنموي ذات الصلة بالمنهجية التي أقرتها وزارة الحكم المحلي لإعداد الخطط التنموية حيث تناولت الدراسة التحديات أو الصعوبات المتعلقة(بمشاركة المجتمع المحلي في إعداد الخطط التنموية، الفريق الاستشاري للهيئة المحلية، منهجية التخطيط دور الهيئة المحلية في التخطيط)، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لكونها أخذت المتغيرات الخاصة بالبلدية كمتغيرات مستقلة ولم تأخذ المتغيرات الديمغرافية الخاصة بالأشخاص الذين قاموا بتعبئة استمارة الدراسة، بينما اهتمت الدراسات السابقة بالمتغيرات الديمغرافية الشخصية، ولم تظهر أي فروق في اختبارها.

الإطار النظري

تعريف التخطيط التنموي في الهيئات المحلية

يعد التخطيط وظيفة ملازمة للإدارة مهما اختلف شكلها ومستواها، وتزداد أهمية التخطيط عندما يستهدف تحسين الظروف العامة التي يعتاش بها المواطنون أو تعمل بها المنظمات الأخرى، وهذا التخطيط يدخل ضمن السعي لخلق التنمية في المجتمع؛ ولذلك فإن التخطيط التنموي يبقى شكلا فريدا من أشكال التخطيط ليس فقط من حيث آلية عمل هذه الخطط، بل من حيث المشاركون في هذا التخطيط، إذ إن توسيع دائرة المشاركين في التخطيط قد يفرض تحديات كثيرة على عملية التخطيط، وقد ظهر التخطيط التنموي لأول مرة في قانون تخطيط المدن في بريطانيا عام 1947، والذي ينص على ضرورة التشاور والتحاور مع سائر الأطراف ذات العلاقة بالعملية التخطيطية لأي مشروع وهو ما دفع بالهيئات التخطيطية في العديد من الدول إلى تخصيص جزء من ميزانية المخططات لتفعيل برامج المشاركة المجتمعية في التخطيط، (القيق،2015،ص131) وقد تناولت العديد من الأدبيات التخطيط التنموي في الهيئات المحلية، إذ تناولت العديد من الدراسات مفهوم التخطيط، ومن ثم مفهوم التنمية من أجل إيصال فكرة التخطيط التنموي، ولكن قد يعد التخطيط التنموي مصطلحا ذا دلالة بذاته، فقد أورد دليل التخطيط التنموي المحلي للمدن والبلدات الفلسطينية 2017 تعريفا للتخطيط التنموي ينص على أن التخطيط التنموي هو (أحد أنواع التخطيط المحلي الذي يعمل على تحقيق التنمية في المنطقة المستهدفة) إقليم، محافظة، مدينة، قرية) من خلال خطة تسعى إلى تحقيق أهداف تنموية في المجتمع على شكل برامج ومشاريع تنموية، وضمن برنامج تنفيذي مرتبط بموازنة مالية وإطار زمني محدد)(وزارة الحكم المحلي،2017، ص9) وقد عرف الدليل السابق التخطيط التنموي بأنه عملية شمولية تشرك الأطراف ذات العلاقة في القرية أو البلدية أو المحافظة بشكل مباشر وفعال في وضع رؤية لمستقبل المجتمع، وتحديد واختيار مشاريع عملية لتحقيق تلك الرؤية، والمساعدة على ضمان أن المشاريع والبرامج الناجمة عن عملية التخطيط الاستراتيجي مدروسة بعناية، ومنطقية، وتمثل أفضل استخدام للموارد، والمساعدة في دمج جميع الخطط والبرامج والأنشطة الأخرى وربطها التي أنتجتها المجتمعات المحلية في المحافظة.(وزارة الحكم المحلي 2011،ص6) ويعرف البعض التخطيط التنموي بأنه عملية إنمائية تشمل إجراء ثلاث عمليات فنية أساسية هي: وضع أهداف منسقة، وأولويات معينة للتنمية وتحديد الوسائل والإجراءات الملائمة لبلوغ تلك الأهداف بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة، وضع تلك الوسائل بالفعل موضع التنفيذ بقصد تحقيق الأهداف المنشودة خلال فترة محددة من الزمن(صبيح،2011،ص316) ويسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزا على التفكير الإيجابي فيما يرغب بالوصول إليه (العارف،2001،ص8) ومن أجل تحقيق هذه التنمية على مستوى البلديات، لا بد من وجود إجراءات وقوانين تمنح للبلديات، وتوضع تحت تصرفها، لتمكنها من القيام بدورها التنموي بأكمل وجه، ويعمل على تنظيم علاقتها مع الهيئات المحلية الأخرى ووزارة الحكم المحلي. (ابن عثمان،2011)

إن التعريفات تمتاز بالعمومية ولكون الدراسة تستهدف الهيئات المحلية فإن وضع تعريف للتخطيط التنموي يجب أن يقترب من واقع هذا التخطيط في الهيئات المحلية، وعليه ترى الدراسة أن التخطيط التنموي هو عملية إدارية تهدف إلى تشخيص الواقع للوحدة المحلية، ووضع أهداف ومن ثم برامج ومشاريع تستهدف تحسين البنية التحتية، والواقع الاقتصادي، والاجتماعي، والإداري، بمشاركة ممثلين عن الجهات ذات العلاقة من المجتمع المحلي الذي تعمل به الوحدة المحلية لمدة زمنية معينة.

كما يهدف إلى تحقيق الاستخدام الكفؤ للموارد، والحدّ من الصراع حول استخدام الموارد، وضمان النمو والتطور بصورة فاعلة ومراعاة العوامل: الاقتصادية، والاجتماعية، والاحتياجات

المختلفة داخل المجتمع. (Government of Alberta.2018)

ويمكن القول إن التخطيط التنموي هو منهج علمي يرتكز على مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة، **ولذلك يتميز التخطيط التنموي بعدد من المبادئ وهي:** (وزارة الحكم المحلي،2017،ص11)

1. المشاركة: إذ يعتمد التخطيط على مشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي في جميع المراحل التي يمر بها التخطيط.

2. الشفافية والمساءلة: وفيها يتم مشاركة جميع ممثلي المجتمع المحلي في الاطلاع على الوثائق، وتحمل المسؤولية في كل مرحلة من مراحل التخطيط

3. التكاملية: من حيث التطرق للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ومن حيث التكاملية مع خطط المستويات الادارية المختلفة، والتخطيط العمراني/الهيكلي، وموازنات الهيئات المحلية.

4. شمولية التشخيص والبعد الاستراتيجي: من حيث التركيز على القضايا ذات الأولية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد، والفرص المتاحة، والمعوقات المحتملة.

5. الكفاءة والفعالية: من حيث الارتقاء بالمجتمع المحلي لقيادة وتنسيق عملية التنمية المحلية

أما ما يتعلق بمراحل التخطيط التنموي، إذ يمر التخطيط التنموي بعدة مراحل وفي كل مرحلة منها تظهر أدوار مختلفة للمشاركين في التخطيط وبخاصة من مثلي المجتمع المحلي، والشكل رقم (1) يوضح هذه المراحل، إذ إن فهم المشاركين لمنهجية التخطيط، ومعرفة طبيعة الدور الذي يقع على عاتقهم في كل مرحلة، قد يؤدي إلى تحسين جودة التخطيط التنموي، وإن عدم إدراك هذه المنهجية قد يؤدي إلى حدوث صعوبات لدى المشاركين في إعداد خطط تنموية تعكس احتياجات المجتمع المحلي.

شكل رقم (1)

مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي وفق دليل التخطيط التنموي



المصدر: وزارة الحكم المحلي,(2017),دليل التخطيط التنموي ,رام الله ,فلسطين.

إن المراحل التي يوضحها الشكل رقم (1) هي مراحل قائمة على منهج علمي يكفل الوصول إلى تخطيط واقعي، يحقق احتياجات المجتمع المحلي وفق ما يعبر عنه ممثلو المجتمع المحلي، وبما يعكس احتياجات المجتمع التنموية في المجالات الأربعة التي شملها التخطيط، وهي البنية التحتية، والبيئة، والمجال الاقتصادي، والمجال الاجتماعي، ومجال الحكم الرشيد.

إن الحديث عن الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطة التنموية يتطلب الحديث عن الصعوبات التي تناولتها الدراسة، والمتعلقة بجانب مشاركة المجتمع المحلي، وجانب دور المستشارين ودور الوحدة المحلية في التخطيط بالإضافة للجانب المتعلق بمنهجية التخطيط نفسه، إذ يمكن أن تواجه الوحدة المحلية صعوبات كعدم وضوح آليات تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في الدول النامية على وجه الخصوص(Shittu, A. I., & Musbaudeen, A. M. 2016)

إن مشاركة ممثلي أصحاب العلاقة يعد أمرا هاما لنجاح التخطيط التنموي، وينظر للمشاركة المجتمعية على أن لها تأثيرا كبيرا على إضفاء الطابع الديمقراطي على تقديم الخدمات بما لا يحصر العملية الديمقراطية بانتخاب ممثلين للموطنين فقط، إذ يعد المجتمع المحلي من المؤثرين الأساسيين في عملية التخطيط، وهو جزء من منهجية التخطيط، وتتمثل أدوار المشاركين من المجتمع المحلي بتمثيل المجتمع المحلي بجميع قطاعاته في عملية التخطيط التنموي والمشاركة في أنشطة، عملية التخطيط المختلفة (Thanyani .S & Maloka.C,2014) ومراحلها يضاف إلى ذلك لدعم لجان المجالات التنموية وتزويدها بالآراء والمعلومات المتعلقة بالواقع التنموي في الوحدة المحلية، هذا بالإضافة لتحديد القضايا التنموية ذات الأولوية وتشغل اهتمام المجتمع المحلي وتحديد الرؤية التنموية للسنوات القادمة التي يغطيها التخطيط التنموي وهذا ما أكد عليه (Arch,2010) بأن مشاركة المجتمع المحلي في التخطيط يقوي المصداقية للوحدات المحلية ويعزز النهج الديمقراطي في إدارة هذه الهيئات كونها جزءاً من عملية اللامركزية، كما يساعد في تحديد المشاكل الحصرية الرئيسة أو تحديد الأولويات كما يراها المجتمع المحلي.

كما تؤدي مشاركة المجتمع المحلي دورا في مراجعة الأهداف والبرامج التنموية المقترحة. ضمن الخطة التنموية كما يقوم المشاركون من المجتمع المحلي بمراجعة الخطة التنموية المحلية واعتمادها ومراحلها ومتابعة تنفيذها من قبل مجلس الهيئة المحلية والتأكد أنها تحقيق أهدافها التنموية، كما يقوم المشاركون من المجتمع المحلي بدور المساءلة المجتمعية في عملية التخطيط في سائر المراحل.(وزارة الحكم المحلي،2017،ص84)

وأخيرا يقع على عاتق البلدية وضع إطار العمل المطلوب للتنمية من خلال تحديد الأهداف، والسياسات، وإعلام المجتمع لملمحلي عن آلية تحقيق احتياجات وتوقعات المجتمع.(Commu-nity Planning Branch, 2011)

أما دور الاستشاري بشكل عام، فقد سمحت أنظمة الحكم المحلي للوحدة المحلية بالاستعانة بمستشارين لمساعدة الوحدة المحلية على إنجاز الخطة التنموية، وفق المنهجية المعتمة من الوزارة، ويتضمن دور المستشار تقديم الدعم الفني خلال مرحلة التهيئة والإعداد، وتوضيح الأدوار وحشد أصحاب العلاقة من خلال اللقاءات التي يعقدها مع المشاركين في التخطيط حيث تقوم الجهة الاستشارية بتهيئة وتدريب الجهات ذات العلاقة المباشرة بعملية التخطيط التنموي المحلي وكذلك تيسير وتوجيه عملية التخطيط ومراحلها المختلفة، والتأكد من تعبئة جميع النماذج واستخدام الأدوات المناسبة في كل مرحلة من مراحل التخطيط التنموي، يضاف إلى ذلك للقيام ببعض الدراسات حسب ما قد يلزم لدعم عملية التخطيط التنموي ومراحلها كما يقوم المستشار الذي قد يتشكل من فريق متعدد التخصصات بتقديم الدعم الفني اللازم لمأسسة عملية التخطيط وتنفيذ مخرجاتها والتأكد من واقعيتها. (وزارة الحكم المحلي،2017،ص84).

أما دور الكادر الفني في الهيئة المحليّة فيقع على عاتق هذا الكادر تنسيق وتبادل الآراء مع فريق التخطيط الأساسي، وتقديم الدعم الفني له بما لدى الوحدة المحلية من معلومات، وكذلك تقديم ما يلزم من معلومات لفريق التخطيط الأساسي ولجان العمل المختلفة والمشاركة في عضوية اللجان المختلفة، وكذلك المشاركة في أنشطة عملية التخطيط المختلفة، وفي جميع المراحل التي يتضمنها التخطيط هذا يضاف إلى ذلك تنفيذ البرامج التي ستنفذ من قبل الهيئة المحلية والمشاركة في تحضير وثائقها، بالإضافة للمشاركة في عمليات المتابعة K والتقييم لما يتم انجازه من الخطة على مدار تنفيذها (وزارة الحكم المحلي،2017،ص84).

يتبن أن مشاركة المجتمع المحلي وكذلك دور المستشارين في عملية التخطيط، بالإضافة لدور الكادر الخاص بالوحدة المحلية، ومدى قدرة المشاركين على التخطيط بفهم منهجية التخطيط جميعها، وعوامل قد تحمل في طياتها صعوبات تحد من نجاح التخطيط التنموي ومراحلها وتحقيق أغراضه التي يسعى المجتمع المحلي والوحدة المحلية لتحقيقها.

إجراءات الدراسة ومنهجها:

منهج الدراسة

وظف الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصنيف البيانات التي جمعت من المبحوثين، ومن ثم تحليلها باستخدام الطرق، والأساليب الإحصائية المناسبة، ومناقشتها، وربطها بالإطار النظري، والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع البلديات الواقعة في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددها حوالي (45) بلدية، حيث تم تعبئة الاستبانة من الاشخاص ذوي العلاقة بالتخطيط التنموي بالبلدية، وتم وضع متغيرات ديمغرافية تتعلق بالبلدية وليس بالأشخاص الذين قاموا بتعبئة الاستبانة.

عينة الدراسة:

تم استهداف جميع مجتمع الدراسة والبالغ (45) بلدية تم استعادة (41) استبانه شكلت عينة الدراسة بنسبة مئوية بلغت (91 %)، وشملت الأداة عدة متغيرات: المحافظة التي تقع فيها الهيئة المحلية، تصنيف الهيئة المحلية، عدد سكان البلدة/المدينة،

عدد العاملين في الهيئة المحلية، والجدول الآتي يوضّح كيفية توزيع أفراد العينة:

جدول (1)

توزيع أفراد العينة بحسب اسم الهيئة المحلية، تصنيف الهيئة المحلية، عدد سكان البلدة/ المدينة، عدد العاملين في الهيئة المحلية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
اسم المحافظة	جنين	14	%34.1
	طوباس	3	%7.3
	طولكرم	7	%17.1
	نابلس	8	%19.5
	سلفيت	4	%9.8
	قلقيلية	5	%12.2
تصنيف الهيئة المحلية	أ	6	%14.6
	ب	11	%26.8
	ج	24	58.5%
عدد سكان البلدة/ المدينة	أقل من 10000	26	63.4%
	(10000- 19999)	7	17.1%
	(20000 - 50000)	5	12.2%
	أكثر من 50000	3	7.3%
عدد العاملين في الهيئة المحلية	أقل من 20	25	61.0%
	20- 49	7	17.1%
	50 – 199	6	14.6%
	200 فأكثر	3	7.3%

فيما يتعلق بتصنيف الهيئات المحلية فقد تم تصيف البلديات للمدن مراكز المحافظات إلى الفئة (أ) أما البلديات التي يتجاوز عدد سكانها خمسة عشرة ألف نسمة فتصنف ضمن الفئة (ب) اما الفئة (ج) تشمل جميع البلديات التي يقل عدد سكانها عن خمسة عشر ألف نسمة باستثناء البلديات التي سبق وأن صدر قرار بترفيعها إلى الفئة (ب).(وزارة الحكم المحلي، 2016)

أداة الدراسة:

بهدف قياس مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية ودرتها في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية(تم توزيع استبانة واحدة على كل بلدية يتم تعبئتها من أي شخص في الوحدة المحلية اشترك بعمل الخطة التنموية ولديه معلومات عن الوحدة المحلية)، صممت استبانة مكونة من قسمين، القسم الأول تناول موضوع الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية، حيث ضم (28) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: (المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل، مشاركة المجتمع المحلي، المشكلات التي تتعلق بالبلدية، المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط)، أما القسم الثاني فتناول موضوع سبل التغلب على معيقات التخطيط، وضم (11) فقرة، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأدوات السابقة التي اتصلت بالصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية، تم بعد ذلك التحقق من صدق وثبات الأداة حسب الآتي:

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة بصورتها المبدئية اتبعت طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، فَعُرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص حيث طُلب منهم الحكم على صلاحية الفقرات، ومدى ملاءمتها لموضوعها ومجالها، وأدلوا بصدقه وصلاحيته، وتمَّ حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات الأداة مع المتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالته، عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك على أفراد عينة الدراسة الفعلي، حيث تبين أن معاملات الإرتباط لجميع فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتراوحت ما بين ($0.57 - 0.75$).

ثبات أداة الدراسة:

اختبر الثبات للقسم الأول من الأداة المتمثل بالصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية، وذلك باستخدام طريقة التجزئة النصفية لفقرات الاختبار، إذ استخدم معامل كرونباخ الفا لحساب معامل الثبات للفقرات الفردية، فكان يساوي (0.79) ثم كان معامل كرونباخ ألفا للفقرات الزوجية (0.71)، وبعد ذلك حسب معامل الارتباط بينهما فكان يساوي (r=0.760)، ثم استخدام معادلة (سبيرمان براون):

$$\text{معامل الثبات (Reliability Coefficient)} = \frac{2\,r}{1+r}$$

حيث(r) هو معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية. وقد بلغ معامل الثبات الكلي (86.4 %)، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة، وتعطي دلالة على أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة وتتمثل بالآتي:

- اسم المحافظة التي تقع بها الهيئة المحلية؛ وله ستة مستويات هي: (جنين ، طوباس ، طولكرم ، نابلس ، سلفيت ، قلقيلية).
- تصنيف الهيئة المحلية؛ ولها ثلاثة مستويات هي: (أ ، ب، ج).
- عدد سكان البلدة/المدينة؛ وله أربعة مستويات هي: (أقل من 10000 ، (10000–19999) ، (20000 – 50000) ، أكثر من 50000).
- عدد العاملين في الهيئة المحلية؛ وله أربعة مستويات هي: (أقل من 20، –20 49 ، 50 – 199 ، 200 فأكثر).
- عمر الهيئة بالسنوات وهو يتعلق بعمر الهيئة في التصنيف الحالي للبلديات.

2. المتغيرات التابعة: وتتمثل في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية، وجاءت في أربعة مستويات هي: المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل، مشاركة المجتمع المحلي، المشكلات التي تتعلق بالبلدية، المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط.

المعالجات الإحصائية للبيانات:

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، قام الباحثون بتفريغ إجابات أفراد العينة، وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ومعالجتها باستعمال برمجية ألـ (spss)، فحُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، وأُجري اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما وأُجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا للمقارنات البعدية (LSD)، وحُسب معامل الارتباط (بيرسون)، من أجل فحص فرضيات الدراسة، في حين حُسب معامل ثبات أداة الدراسة بوساطة معادلة الثبات (سبيرمان براون).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- **القسم الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:**

يهدف التعرف إلى الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية وسبل التغلب عليها، فقد حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ولكل مجالاتها المجتمعة، بشقيها (الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية، وسبل التغلب عليها) ولتسهيل عرض النتائج اعتُمد التوزيع الآتي:

درجات الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5.0 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول (مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية: المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل، مشاركة المجتمع المحلي، المشكلات التي تتعلق بالبلدية، المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط):

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية، وللأبعاد مجتمعة، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية على بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل

الرقم	المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	قلة المعلومات التي يقدمها الفريق الاستشاري	2.93	1.149	متوسطة
	تدني مستوى وضوح مراحل التخطيط التنموي	3.88	0.557	كبيرة
	غموض جوانب الدليل الخاص بالتخطيط التنموي	3.32	1.254	متوسطة
	قلة خبرة ووعي بعض أعضاء الفريق الاستشاري بطبيعة عمل البلدية	3.54	1.002	كبيرة
	الالتزام بالدليل في مرحلة إعداد الخطة فقط	3.46	1.185	كبيرة
	تدني مستوى متابعة الفريق الاستشاري للخطة التنموية	3.51	1.098	كبيرة
	التركيز على إنجاز مراحل الخطة من قبل المستشارين على حساب إكساب المشاركين مهارات التخطيط	3.34	1.087	متوسطة
	المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل (الدرجة الكلية)	3.43	0.592	كبيرة

يتضح من الجدول (2) أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية على بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل كانت بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.43)، وبانحراف معياري (0.592)، أما على مستوى كل فقرة من فقرات بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل، يتضح من الجدول أن الفقرة التي تنص على "تدني مستوى وضوح مراحل التخطيط التنموي) احتلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "قلة خبرة ووعي بعض أعضاء الفريق الاستشاري بطبيعة عمل البلدية" بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وبدرجة تقدير كبيرة أيضاً، ثم الفقرة "تدني مستوى متابعة الفريق الاستشاري للخطط التنموية" بمتوسط حسابي قدره (3.51)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة "الالتزام بالدليل في مرحلة إعداد الخطة فقط" بمتوسط حسابي قدره (3.46)، وبدرجة تقدير كبيرة، وثم الفقرة "التركيز على إنجاز مراحل الخطة من قبل المستشارين على حساب إكساب المشاركين مهارات التخطيط" بمتوسط حسابي قدره (3.34)، وبدرجة تقدير متوسطة، تلتها الفقرة «غموض جوانب الدليل الخاص بالتخطيط التنموي» بمتوسط حسابي قدره (3.32)، وبدرجة تقدير متوسطة كذلك، أما بالنسبة للفقرة "قلة المعلومات التي يقدمها الفريق الاستشاري" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.93)، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة ناصر(2013) من حيث ضعف المتابعة والتقييم للخطة التنموية واهتمام الفريق بإنجاز الخطة أكبر من متابعة نجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها وخاصة أن الخطة تواجه ظروفا غير متوقعة أثناء إعدادها.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية على بعد مشاركة المجتمع المحلي

الرقم	مشاركة المجتمع المحلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	صعوبة اشراك كافة فئات المجتمع المحلي في التخطيط التنموي.	3.44	1.097	كبيرة
2	تدني مستوى المعرفة بالتخطيط التنموي لدى أفراد المجتمع المحلي المشاركين.	3.24	1.220	متوسطة
3	الغياب المتكرر للمشاركين من المجتمع المحلي عن اللقاءات والاجتماعات الخاصة بالتخطيط التنموي	3.56	1.141	كبيرة
3	ضعف التزام المشاركين من المجتمع المحلي بالمهام المطلوبة منهم لعمل الخطة التنموية.	3.61	1.046	كبيرة
4	فتور حماس المشاركين من المجتمع المحلي في التخطيط التنموي من تكرار الاجتماعات.	3.41	1.072	كبيرة
5	تدني مستوى فاعلية الأعضاء المشاركين في اللجان الخاصة بالقطاعات التنموية من المجتمع المحلي.	3.51	1.027	كبيرة
6	اقتصار مشاركة المجتمع المحلي على إعداد الخطة فقط.	3.71	.901	كبيرة
7	قلة عدد المشاركين في اللجان الخاصة من أفراد المجتمع المحلي.	3.27	.975	متوسطة
مشاركة المجتمع المحلي (الدرجة الكلية)		3.47	526.	كبيرة

يتضح من الجدول (3) أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية على بعد مشاركة المجتمع المحلي كانت بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.47)، وبانحراف معياري (.526)، أما على مستوى كل فقرة من فقرات بعد مشاركة المجتمع المحلي، يتضح من الجدول أن الفقرة التي تنص على "اقتصار مشاركة المجتمع المحلي على إعداد الخطة فقط" احتلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.71)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "ضعف التزام المشاركين من المجتمع المحلي بالمهام المطلوبة منهم لعمل الخطة التنموية" بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وبدرجة تقدير كبيرة أيضاً، ثم الفقرة "الغياب المتكرر للمشاركين من المجتمع المحلي عن اللقاءات والاجتماعات الخاصة بالتخطيط التنموي" بمتوسط حسابي قدره (3.56)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة "تدني مستوى فاعلية الأعضاء المشاركين في اللجان الخاصة بالقطاعات التنموية من المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي قدره (3.51)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "صعوبة إشراك سائر فئات المجتمع المحلي في التخطيط التنموي" بمتوسط حسابي قدره (3.44)، وبدرجة تقدير كبيرة، وثم الفقرة "فتور حماس المشاركين من المجتمع المحلي في التخطيط التنموي من تكرار الاجتماعات" بمتوسط حسابي قدره (3.41)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "قلة عدد المشاركين في اللجان الخاصة من أفراد المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي قدره (3.27)، وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة للفقرة "تدني مستوى المعرفة بالتخطيط التنموي لدى أفراد المجتمع المحلي المشاركين" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.24)، وبدرجة تقدير متوسطة كذلك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات قدومي (2008)، ناصر(2013)، الزهار (2014) التي أشارت إلى انخفاض المشاركة المجتمعية في إعداد الخطط التنموية، وقد يعود ذلك لعدم قناعة المجتمع المحلي بجدوى الخطط التنموية، في ظل وجود العديد من القيود والمحددات التي يفرضها الاحتلال فتبقى الخطط رهينة الموافقات والاعتبارات الاحتلالية.

جدول (4):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية على بعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية

الرقم	المشكلات التي تتعلق بالبلدية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	قلة الدعم المقدم من البلدية لعملية التخطيط التنموي	3.83	1.223	كبيرة
	تدني مستوى قناعة المجلس البلدي بأهمية التخطيط التنموي	3.44	0.949	كبيرة
	النظر إلى التخطيط التنموي كروتين شكلي يصعب تحقيقه في ظل التحديات التي تواجه البلديات	3.68	1.105	كبيرة
	اقتصار التخطيط التنموي على الجوانب المعرفية وغياب اليات التنفيذ الإجرائية.	3.29	1.078	متوسطة
	قلة التزام الأقسام في البلدية بمتابعة تنفيذ الخطط التنموية	3.61	0.972	كبيرة
	التأثر بالتجارب السلبية السابقة للبلديات في التخطيط التنموي	3.63	0.915	كبيرة
	ضعف مشاركة الأقسام المختلفة في البلدية بالخطة التنموية	3.88	0.954	كبيرة
	المشكلات التي تتعلق بالبلدية (الدرجة الكلية)	3.62	0.563	كبيرة

يتضح من الجدول (4) أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية على بعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية كانت بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وبانحراف معياري (0.563)، أما على مستوى كل فقرة من فقرات بعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية، فيتضح من الجدول أن الفقرة التي تنص على "ضعف مشاركة الأقسام المختلفة في البلدية بالخطة التنموية" احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "قلة الدعم المقدم من البلدية لعملية التخطيط التنموي" بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وبدرجة تقدير كبيرة أيضاً، ثم الفقرة "النظر إلى التخطيط التنموي كروتين شكلي يصعب تحقيقه في ظل التحديات التي تواجه البلديات" بمتوسط حسابي قدره (3.68)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة "التأثر بالتجارب السلبية السابقة للبلديات في التخطيط التنموي" بمتوسط حسابي قدره (3.63)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "قلة التزام الأقسام في البلدية بمتابعة تنفيذ الخطط التنموية"

بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وبدرجة تقدير كبيرة، وثم الفقرة "تدني مستوى قناعة المجلس البلدي بأهمية التخطيط التنموي" بمتوسط حسابي قدره (3.44)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما بالنسبة للفقرة "اقتصار التخطيط التنموي على الجوانب المعرفية وغياب آليات التنفيذ الإجرائية" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.29)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حامد (2009) في أن الوحدات المحلية أكثر انشغالا بالهموم اليومية للمواطنين ومتابعة احتياجاتهم وبالتالي فإنها قد تكون أقل اهتماما بجوانب التخطيط التنموي لكون الآثار لهذا التخطيط تكون بعيدة المدى في أغلب الأحيان، كما ترى الدراسة أن السبب في قلة دعم البلديات لعملية التخطيط التنموي هو محدودية الموارد الخاصة بالبلديات بالإضافة لرغبة المجالس البلدية لتحقيق أهداف قصيرة المدى تنعكس برضا المواطنين عن أداء المجالس البلدية .

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية على بعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط

الرقم	المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	قلة المعلومات التي تعكس الواقع الحقيقي للوحدة المحلية	3.59	1.095	كبيرة
2	ضعف المعلومات اللازمة لتحديد الأوليات التنموية في الخطة	2.88	1.269	متوسطة
3	صعوبة تحديد الأوليات التنموية نتيجة تعدد المشاركين في إعداد الخطة التنموية	3.78	1.107	كبيرة
4	غياب العمل المشترك وروح الجماعة لدى المشاركين.	3.37	1.219	متوسطة
5	فرض إدارة البلدية وجهة نظرها على المشاركين في التخطيط بما يتعلق بالأوليات التنموية.	3.61	1.263	كبيرة
6	صعوبة تقييم الأوليات التنموية ضمن الآلية المستخدمة في التخطيط التنموي	3.51	1.165	كبيرة
	المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط (الدرجة الكلية)	3.46	0.661	كبيرة

يتضح من الجدول (5) أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية على بعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط كانت بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.46)، وبانحراف معياري (0.661)، وقد يكون ذلك لحداثة التجربة في هذا المجال وضعف الخبرات للمشاركين في التخطيط التنموي في هذا المجال، أما على مستوى كل فقرة من فقرات بعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط، يتضح من الجدول أن الفقرة التي تنص على "صعوبة تحديد الاوليات التنموية نتيجة تعدد المشاركين في اعداد الخطة التنموية" احتلت على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.78)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "فرض إدارة البلدية وجهة نظرها على المشاركين في التخطيط بما يتعلق بالأوليات التنموية" بمتوسط حسابي قدره (3.61)، وبدرجة تقدير كبيرة أيضاً، ثم الفقرة "قلة المعلومات التي تعكس الواقع الحقيقي للوحدة المحلية" بمتوسط حسابي قدره (3.59)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة "صعوبة تقييم الأوليات التنموية ضمن الآلية المستخدمة في التخطيط التنموي" بمتوسط حسابي قدره (3.51)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "غياب العمل المشترك وروح الجماعة لدى المشاركين" بمتوسط حسابي قدره (3.37)، وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة للفقرة "ضعف المعلومات اللازمة لتحديد الأوليات التنموية في الخطة" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (2.88)، وبدرجة تقدير متوسطة كذلك، كما ترى الدراسة أن الصعوبة في تحديد الأوليات تنبع من تنوع الفئات المشاركة في التخطيط التنموي والتي قد تظهر أحيانا أوليات متعارضة.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية على حدة، ومتوسط الأبعاد مجتمعة (الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية بشكل عام)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل	بين المجموعات	3.315	5	0.663	2.167	0.080
	داخل المجموعات	10.705	35	0.306		
مشاركة المجتمع المحلي	بين المجموعات	2.879	5	0.576	2.464	0.056
	داخل المجموعات	8.177	35	0.234		
المشكلات التي تتعلق بالبلدية	بين المجموعات	1.241	5	0.248	0.743	0.597
	داخل المجموعات	11.688	35	0.334		
المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط	بين المجموعات	3.840	5	0.768	1.968	0.108
	داخل المجموعات	13.661	35	0.390		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)	بين المجموعات	2.473	5	0.495	2.297	0.066
	داخل المجموعات	7.535	35	0.215		

يتضح من خلال الجدول (6) أن جميع المشكلات المتعلقة بإعداد الخطط التنموية ظهرت بدرجة كبيرة وهذا يشير إلى أن هناك عقبات حقيقية يواجهها إعداد الخطط التنموية، وقد تؤثر على نجاحها وهذا قد يكون لحداثة التجربة ولحداثة تشكيل المجالس البلدية التي تنتخب لفترة 4 سنوات فتكون لها تجربة وحيدة في التخطيط، وهذا ما جعل بعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية يحصل على أعلى المتوسطات الحسابية، تلاه– في ذلك– بعد مشاركة المجتمع المحلي، ثم بعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط، وأخيراً بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل، وبوجه عام فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.43 – 3.62)، وكان المتوسط العام لمستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية مجتمعة هو (3.49) أي بدرجة تقدير كبيرة، إذ تأتي هذه النتيجة لتعكس أن البلديات تحتاج لدعم فني ومادي يمكنها من إعداد خطط تنموية واقعية تنسجم مع الإمكانيات المتاحة في ظل الفجوة بين احتياجات المجتمع والإمكانيات المتاحة للبلديات، وبالتالي فإن الخطط التنموية التي تعكس احتياجات المجتمع بشكل مباشر قد تكون طموحات بعيدة للبلديات تحتاج لدعم مادي حقيقي في ظل الأزمات المالية التي تعاني منها الهيئات المحلية، وهذا ما يظهر المشكلات المتعلقة بالبلديات كأولى المشكلات في الدراسة.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني (سبل التغلب على معيقات التخطيط):

من أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات سبل التغلب على معيقات التخطيط، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسبل التغلب على معيقات التخطيط

الرقم	سبل التغلب على معيقات التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	الاستعانة بفريق استشاري متخصص ذي خبرة في مجال التخطيط التنموي للبلديات	4.20	0.872	كبيرة
	تقبل وجهات النظر المختلفة وتجنب فرض رأي المجلس البلدي	3.83	0.919	كبيرة
	الالتزام بدليل الإجراءات عند إعداد الخطة التنموية	3.54	1.051	كبيرة
	تحديد الأولويات التنموية للبلدية	4.00	0.671	كبيرة
	تشجيع العمل بروح الفريق بين فريق التخطيط	3.24	1.09	متوسطة
	تشجيع أفراد المجتمع المحلي على المشاركة المستمرة في صياغة الخطط التنموية ومتابعتها	3.46	0.897	كبيرة
	توفير ما يلزم من بيانات ومعلومات للمشاركين في التخطيط من قبل أقسام البلدية المختلفة	3.95	0.312	كبيرة
	العمل على تضمين الخطة بإجراءات عمل واضحة قابلة للتنفيذ	3.80	0.813	كبيرة
	الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال التخطيط التنموي في البلديات	4.10	0.625	كبيرة
	حض المشاركين في الخطة على ضرورة حضور الاجتماعات والالتزام بها	3.98	0.758	كبيرة
	إكساب المشاركين لمهارات التخطيط التنموي في البلديات	3.34	0.990	متوسطة
	(سبل التغلب على معيقات التخطيط (الدرجة الكلية	3.76	0.355	كبيرة

يتضح من الجدول (7) أن مستوى توافر سبل التغلب على معيقات التخطيط كان بدرجة تقدير كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.76)، وبانحراف معياري (0.355)، أما على مستوى كل فقرة من فقرات سبل التغلب على معيقات التخطيط، يتضح من الجدول أن الفقرة التي تنص على "الاستعانة بفريق استشاري متخصص ذي خبرة في مجال التخطيط التنموي للبلديات" احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وبدرجة تقدير كبيرة، وهذا يؤكد ما تتوجه به الوزارة للتعاقد مع استشاريين للتخطيط التنموي، تلتها الفقرة "الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال التخطيط التنموي في البلديات" بمتوسط حسابي قدره (4.10)، وبدرجة تقدير كبيرة أيضاً، وهنا تظهر أهمية تبادل التجارب والخبرات بين البلديات في مجال التخطيط التنموي، ثم الفقرة "تحديد الأولويات التنموية للبلدية" بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة "حض المشاركين في الخطة على ضرورة حضور

الاجتماعات والالتزام بها" بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبدرجة تقدير كبيرة، وثم الفقرة "توفير ما يلزم من بيانات ومعلومات للمشاركين في التخطيط من أقسام البلدية المختلفة" بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "تقبل وجهات النظر المختلفة وتجنب فرض رأي المجلس البلدي" بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة "العمل على تضمين الخطة اجراءات عمل واضحة قابلة للتنفيذ" بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وبدرجة تقدير كبيرة، وثم الفقرة "الالتزام بدليل الإجراءات عند إعداد الخطة التنموية" بمتوسط حسابي قدره (3.54)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "تشجيع أفراد المجتمع المحلي على المشاركة المستمرة في صياغة الخطط التنموية ومتابعتها" بمتوسط حسابي قدره (3.46)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة "إكساب المشاركين لمهارات التخطيط التنموي في البلديات" بمتوسط حسابي قدره (3.34)، وبدرجة تقدير متوسطة، أما بالنسبة للفقرة "تشجيع العمل بروح الفريق بين فريق التخطيط" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.24)، وبدرجة تقدير متوسطة.

القسم الثاني: النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية تبعا للمتغيرات الخاصة ببلديات محافظات شمال الضفة الغربية.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير اسم المحافظة التي تقع فيها الهيئة المحلية."

لفحص هذه الفرضية أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تم الحصول عليها كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (8)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير اسم المحافظة التي تقع فيها الهيئة المحلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل	بين المجموعات	3.315	5	0.663	2.167	0.080
	داخل المجموعات	10.705	35	0.306		
مشاركة المجتمع المحلي	بين المجموعات	2.879	5	0.576	2.464	0.056
	داخل المجموعات	8.177	35	0.234		
المشكلات التي تتعلق بالبلدية	بين المجموعات	1.241	5	0.248	743.	0.597
	داخل المجموعات	11.688	35	0.334		
المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط	بين المجموعات	3.840	5	0.768	1.968	0.108
	داخل المجموعات	13.661	35	0.390		
الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)	بين المجموعات	2.473	5	0.495	2.297	0.066
	داخل المجموعات	7.535	35	0.215		

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات استجابات أفراد العينة في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية تعزى لمتغير اسم المحافظة التي تقع فيها الهيئة المحلية، وذلك على مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل، وبعد مشاركة المجتمع المحلي، وبعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية، وبعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.066 ، 0.080 ، 0.056 ، 0.597، 0.108)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية لا تختلف من بلدية لأخرى في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف اسم المحافظة التي تقع فيها الهيئة المحلية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية."

لفحص هذه الفرضية أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تم الحصول عليها كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير تصنيف الهيئة المحلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل	بين المجموعات	1.883	2	0.942	2.948	0.065
	داخل المجموعات	12.137	38	0.319		
مشاركة المجتمع المحلي	بين المجموعات	2.475	2	1.237	5.479	0.008
	داخل المجموعات	8.581	38	0.226		
المشكلات التي تتعلق بالبلدية	بين المجموعات	2.874	2	1.437	5.431	0.008
	داخل المجموعات	10.055	38	0.265		
المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط	بين المجموعات	5.700	2	2.850	9.178	0.001
	داخل المجموعات	11.801	38	0.311		
الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)	بين المجموعات	2.977	2	1.489	8.046	0.001
	داخل المجموعات	7.030	38	0.185		

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات استجابات أفراد العينة في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية، وذلك على بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل، إذ بلغ مستوى الدلالة له (0.065)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية على هذا البعد، أي أن مستوى الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية لا تختلف لدى بلديات محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف تصنيف الهيئة المحلية وذلك على بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل.

في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة في الصعوبات التي تواجه الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية، وذلك على مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)، وكل من بعد مشاركة المجتمع المحلي، وبعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية، وبعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.001 ، 0.008 ، 0.008 ، 0.001)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية على هذه الأبعاد، أي أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية تختلف لدى بلديات محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف تصنيف الهيئة المحلية وذلك على مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)، وكل من بعد مشاركة المجتمع المحلي، وبعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية، وبعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط.

وللتعرف إلى مواطن الفروق في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية) بين مستويات متغير تصنيف الهيئة المحلية، وتحديد وجهتها، فقد أُجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (10)

اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية للصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية تعزى لمتغير تصنيف الهيئة المحلية

تصنيف الهيئة المحلية	أ المتوسط (2.84)	ب المتوسط (3.41)	ج المتوسط (3.66)
أ المتوسط (2.84)	--------	-0.57013- *	-0.82857- *
ب المتوسط (3.41)		--------	-0.25844-
ج المتوسط (3.66)			--------

يشير الجدول (10) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية، حسب متغير تصنيف الهيئة المحلية، كانت بين الهيئة المحلية أ في جهة، والهيئة المحلية ب والهيئة المحلية ج في جهة أخرى، وذلك لصالح الهيئة المحلية ب والهيئة المحلية ج، حيث بلغ متوسط إجاباتهم على التوالي (3.41 ، 3.66)، مقابل متوسط إجابات الهيئة المحلية أ البالغ (2.84).

● **الفرضية الفرعية الثالثة:** «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد السكان في البلدة/المدينة."

لفحص هذه الفرضية أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تم الحصول عليها كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (11)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير عدد السكان في البلدة/المدينة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل	بين المجموعات	1.682	3	0.561	1.682	0.188
	داخل المجموعات	12.338	37	0.333		
مشاركة المجتمع المحلي	بين المجموعات	2.404	3	0.801	3.428	0.027
	داخل المجموعات	8.651	37	0.234		
المشكلات التي تتعلق بالبلدية	بين المجموعات	3.426	3	1.142	4.447	0.009
	داخل المجموعات	9.503	37	0.257		
المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط	بين المجموعات	3.437	3	1.146	3.014	0.042
	داخل المجموعات	14.064	37	0.380		
الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)	بين المجموعات	2.598	3	0.866	4.324	0.010
	داخل المجموعات	7.410	37	0.200		

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات استجابات أفراد العينة في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد سكان البلدة/المدينة، وذلك على بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل، إذ بلغ مستوى الدلالة له (0.188)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية على هذا البعد، أي أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية لا تختلف لدى بلديات محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف عدد سكان البلدة/المدينة وذلك على بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل.

في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد سكان البلدة/المدينة، وذلك على مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)، وكل من بعد مشاركة المجتمع المحلي، وبعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية، وبعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.010 ، 0.027 ، 0.009 ، 0.042)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية على هذه الأبعاد، أي أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية تختلف لدى بلديات محافظات شمال الضفة الغربية بإختلاف عدد سكان البلدة/المدينة وذلك على مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)، وكل من بعد مشاركة المجتمع المحلي، وبعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية، وبعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط.

وللتعرف على مواطن الفروق في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية) بين مستويات متغير عدد سكان البلدة/المدينة، وتحديد وجهتها، فقد أُجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (12)

اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية للصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية تعزى لمتغير عدد سكان البلدة/المدينة

عدد سكان البلدة/ المدينة	أقل من 10000 المتوسط (3.62)	(10000 – 19999) المتوسط (3.60)	(20000 – 50000) المتوسط (3.09)	أكثر من 50000 المتوسط (2.83)
أقل من 10000 المتوسط (3.62)	--------	0.02257	0.52665*	0.78617*
(10000- 19999) المتوسط (3.60)		--------	0.50408	0.76361*

عدد سكان البلدة/ المدينة	أقل من 10000 المتوسط (3.62)	(10000 – 19999) المتوسط (3.60)	(20000 – 50000) المتوسط (3.09)	أكثر من 50000 المتوسط (2.83)
(20000 – 50000) المتوسط (3.09)			--------	0.25952
أكثر من 50000 المتوسط (2.83)				--------

يشير الجدول (12) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية، حسب متغير عدد سكان البلدة/المدينة، كانت بين البلدة/المدينة التي عدد سكانها أقل من 10000 في جهة، والبلدة/المدينة التي يتراوح عدد سكانها بين (10000 – 19999) وأكثر من 50000 في جهة أخرى، وذلك لصالح البلدة/المدينة التي عدد سكانها أقل من 10000، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.62)، مقابل متوسط إجابات البلدة/المدينة التي يتراوح عدد سكانها بين (10000 – 19999) وأكثر من 50000 البالغ على التوالي (3.60 ، 3.09)، وكانت الفروق بين البلدة/المدينة التي عدد سكانها تراوح بين (10000– 19999)، والبلدة/المدينة التي عدد سكانها أكثر من 50000، وذلك لصالح البلدة/المدينة التي عدد سكانها تراوح بين (10000 – 19999)، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.60)، مقابل متوسط إجابات البلدة/المدينة التي عدد سكانها أكبر من 50000 البالغ (2.83).

- **الفرضية الفرعية الرابعة**: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين في الهيئة المحلية."

لفحص هذه الفرضية أجري اختبار تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج التي تم الحصول عليها كما مبين في الجدول الآتي:

جدول (13)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير عدد العاملين في الهيئة المحلية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل	بين المجموعات	2.119	3	0.706	2.196	0.105
	داخل المجموعات	11.901	37	0.322		
مشاركة المجتمع المحلي	بين المجموعات	2.758	3	0.919	4.099	0.013
	داخل المجموعات	8.298	37	0.224		
المشكلات التي تتعلق بالبلدية	بين المجموعات	3.991	3	1.330	5.507	0.003
	داخل المجموعات	8.938	37	0.242		
المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط	بين المجموعات	4.843	3	1.614	4.719	0.007
	داخل المجموعات	12.658	37	0.342		
الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)	بين المجموعات	3.182	3	1.061	5.751	0.002
	داخل المجموعات	6.825	37	0.184		

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في متوسطات استجابات أفراد العينة في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد العاملين في الهيئة المحلية، وذلك على بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل، إذ بلغ مستوى الدلالة له (0.105)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية على هذا البعد، أي أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية لا تختلف لدى بلديات محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف عدد العاملين بالهيئة المحلية وذلك على بعد المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل.

في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية تعزى لمتغير عدد العاملين في الهيئة المحلية، وذلك على مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)، وكل من بعد مشاركة المجتمع المحلي، وبعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية، وبعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.002 ، 0.013 ، 0.003 ، 0.007)، وهذه القيم

أصغر من (0.05)، مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية على هذه الأبعاد، أي أن مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية تختلف لدى بلديات شمال الضفة الغربية باختلاف عدد العاملين في الهيئة المحلية، وذلك على مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية)، وكل من بعد مشاركة المجتمع المحلي، وبعد المشكلات التي تتعلق بالبلدية، وبعد المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط.

وللتعرف على مواطن الفروق في الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية (الأداة الكلية) بين مستويات متغير عدد العاملين في الهيئة المحلية، وتحديد وجهتها، فقد أُجري اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (14)

اختبار أقل فرق دال إحصائيا (LSD) للمقارنات البعدية للصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية تعزى لمتغير عدد العاملين في الهيئة المحلية

عدد العاملين في الهيئة المحلية	أقل من 20 المتوسط (3.66)	20 - 49 المتوسط (3.54)	50 – 199 المتوسط (3.06)	200 فأكثر المتوسط (2.83)
أقل من 20 المتوسط (3.66)	--------	0.12347	*0.60476	*0.83095
20 - 49 المتوسط (3.54)		--------	0.48129	*0.70748
50 – 199 المتوسط (3.06)			--------	0.22619
200 فأكثر المتوسط (2.83)				--------

يشير الجدول (14) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية، حسب متغير عدد العاملين بالهيئة المحلية، كانت بين العاملين الأقل من 20 في جهة، والعاملين الذين يتراوح عددهم من 20–49 والعاملين الذين عددهم 200 فأكثر جهة أخرى، وذلك لصالح العاملين الأقل من 20، إذ بلغ متوسط إجاباتهم (3.66)، مقابل متوسط إجابات العاملين الذين يتراوح عددهم من 20–49 والعاملين الذين عددهم 200 فأكثر البالغ على التوالي (3.54 ، 2.83)، كما وكانت الفروق بين العاملين الذين يتراوح عددهم من 20–49، والعاملين الذين عددهم200 فأكثر، وذلك لصالح العاملين الذين يتراوح عددهم من 20–49، حيث بلغ متوسط إجاباتهم (3.54)، مقابل متوسط إجابات والعاملين الذين عددهم200 فأكثر البالغ (2.83).

- **الفرضية الرئيسة الثانية**: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عمر الهيئة المحلية ومستوى الصعوبات التي تواجهها في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية".

لفحص وجود علاقة ارتباطيه بين عمر الهيئة المحلية ومستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية، من خلال اختبار معامل الارتباط (بيرسون)، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (15)

نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) بين عمر الهيئة المحلية ومستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية

		مستوى الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية
عمر الهيئة المحلية	معامل الارتباط	-0.566-**
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	41

** قيمة معامل ارتباط بيرسون دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (15) وجود علاقة خطية سالبة وقوية بين عمر الهيئة المحلية ومستوى الصعوبات التي تواجهها، حيث بلغ مستوى الدلالة لهما (0.000)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه كلما ارتفع عمر الهيئة المحلية قلت الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر بلديات محافظات شمال الضفة الغربية، والعكس صحيح.

تلخيص النتائج:

1. ظهرت المشكلات المتعلقة بالبلدية كأكبر المشكلات بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.62) ويعود إلى: ضعف مشاركة الأقسام المختلفة في البلدية بالخطة التنموية، وقلة الدعم المقدم من البلدية لعملية التخطيط التنموي، وهذا قد يعود إلى أن التخطيط التنموي قد أصبح متطلبا من وزارة الحكم المحلي أكثر من كونه حاجة ملحة للبلديات.

2. ظهرت المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.47) ويعود ذلك إلى اقتصار مشاركة المجتمع المحلي على إعداد الخطة فقط، بالرغم من وجود دور للمجتمع المحلي في إعداد الخطة ومتابعتها إلا أن ذلك لا يتم في كثير من البلديات، هذا بالإضافة إلى ضعف التزام المشاركين من المجتمع المحلي بالمهام المطلوبة منهم لعمل الخطة التنموية، فأصبحت مشاركة المجتمع المحلي تأخذ الجانب الشكلي، وليس الجانب الفاعل في المشاركة الحقيقية في إعداد الخطة.

3. ظهرت المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.46) ويعود ذلك إلى صعوبة تحديد الأوليات التنموية نتيجة تعدد المشاركين في إعداد الخطة التنموية وكذلك لمحاولة إدارة البلدية لفرض وجهة نظرها على المشاركين في التخطيط بما يتعلق بالأوليات التنموية نتيجة معرفتها بالصورة العامة لاحتياجات البلدية والمدينة أكثر من المشاركين.

4. ظهرت المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل بدرجة كبيرة أيضا بمتوسط حسابي (3.43) وذلك يعود إلى تدني مستوى وضوح مراحل التخطيط التنموي وفق ما نص عليه الدليل الخاص بالتخطيط، ويضاف إلى ذلك قلة الخبرة والوعي لدى بعض أعضاء الفريق الاستشاري بطبيعة عمل البلدية وبخصوصيتها.

5. خرجت الدراسة إلى أن أبرز السبل القادرة على التغلب على معيقات التخطيط التنموي تكمن في الاستعانة بفريق استشاري متخصص ذي خبرة في مجال التخطيط التنموي للبلديات، وكذلك الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال التخطيط التنموي في البلديات.

6. أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (اسم المحافظة)، ومستوى الصعوبات التي تواجهها في إعداد الخطط التنموية الإستراتيجية من وجهة نظر البلديات محافظات شمال الضفة الغربية، بينما ظهرت فروق في المتغيرات (تصنيف الهيئة المحلية، عمر الهيئة، عدد السكان، عدد العاملين في الهيئة) على بعض الأبعاد المتعلقة بالمشكلات.

التوصيات:

من خلال النتائج التي تمخضت عنها الدراسة فإنها تقدم عدة توصيات تهدف إلى الحد من الصعوبات التي تواجهها الهيئات المحلية في إعداد الخطط التنموية **وتشمل هذه التوصيات**:

1. رغم أهمية الفريق الاستشاري في مساعدة المشاركين في عمل الخطة التنموية إلا أن هذا الفريق يركز على إنجاز المطلوب، والالتزام بالدليل، ولكنه لا يكسب المشاركين خبرات ومعارف منظمة، تمكنهم من إعداد خطط تنموية مستقبلية دون الاستعانة بمستشارين من خارج البلدية، ولذلك توصي الدراسة أن يتضمن عقد الاتفاق مع الجهة الاستشارية تقديم خدمات تتعلق بتمكين المشاركين من اكتساب مهارات ومعارف تتعلق بالتخطيط التنموي وليس فقط توجيهم لآلية عمل الخطة التنموية، وهذا ما يعزز معارف المشاركين ومهاراتهم في إعداد الخطط التنموية ويجعل الوحدة المحلية قادرة على إعداد الخطط التنموية بشكل ذاتي دون الاعتماد على المستشارين الخارجيين.

2. رغم أهمية الدليل الإرشادي الخاص بالخطة التنموية إلا أنه أصبح تحديا أمام المشاركين من أجل تطبيق ما فيه، وهذا ما جعل الالتزام بالدليل يشغل اهتمام المشاركين أكثر من الخطة نفسها، ولذلك توصي الدراسة باختصار الدليل وتبسيطه، ليشمل الأدوات الرئيسة للتخطيط، ومن ثم ترك هامش أوسع للوحدات المحلية في تكييف الأدوات التي يمكن استخدامها، وإن إكساب مهارات إضافية للمشاركين في التخطيط التنموي يساعدهم على تقليل القيود التي قد يشعرون بها من استخدام الدليل الإرشادي.

3. إن تكرار عمل الخطط التنموية من قبل الهيئات المحلية وحجم الاجتماعات والجهود التي تبذلها إدارات البلديات في ذلك جعل إدارات بعض البلديات تشعر أن الخطط التنموية أصبحت روتينا ومتطلبا للوزارة، ونتيجة محدودية الموارد الخاصة بالبلدية وكبر حجم الآمال التي تحملها الخطط التنموية جعل من حجم الموارد التي تقدمها البلديات متواضعا مقارنة بحجم الخطة، ولذلك فإن الدراسة توصي الهيئات المحلية بالتأكيد أن الخطة التنموية للوحدة المحلية هي مسؤولية سائر المؤسسات العاملة في نطاق الوحدة المحلية من قطاع خاص وعام وأهلي وليست مسؤولية الهيئة المحلية فقط .

4. توصي الدراسة بتعميم الممارسات الجيدة التي قد انتهجتها الهيئات المحلية عند عمل خططها التنموية حيث تمثل هذه الممارسات قصص نجاح تستفيد منها الهيئات المحلية الأخرى التي ليس لها تجارب كثيرة في مجال التخطيط التنموي

5. تقديم حوافز مادية ومعنوية للمشاركين من المجتمع المحلي وبخاصة ممثلي المجتمع المحلي والقطاع الأهلي والخاص من خلال تخصيص مبلغ رمزي مقابل كل اجتماع يتعلق بالخطة التنموية، وذلك من أجل تشجيع ممثلي المجتمع المحلي على المشاركة في جميع الاجتماعات الخاصة بالخطة التنموية. وعمل تكريم للمشاركين في حفل إطلاق الخطة التنموية لتشجيعهم على المشاركة مرة أخرى، أو تشجيع غيرهم من المجتمع المحلي أن يكونوا ضمن المشاركين في إعداد الخطط التنموية المستقبلية.

المراجع

المراجع العربية:

1. البطحة، رائد محمود، (2017)، مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية،جامعة القدس.فلسطين.

2. حامد، راشد عبد العزيز احمد، (2009)، استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار،رسالة ماجستير غير منشورة، التخطيط الحضري والاقليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية،نابلس،فلسطين.

3. الزهار، ريم محمود، (2014)، دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية حالة دراسية مدينة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الهندسة المعمارية،كلية الهندسة الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين.

4. صبيح، ماجد، (2011)، التنمية الاقتصادية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

5. العارف، نادية .(2001) التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر.

6. ابن عثمان، شويح، (2011)، دور الجماعات المحلية في التنمية المحلية – دراسة حالة البلدية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان، الجزائر. قدومي، منال عبد المعطي(2008) دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي: حالة دراسية للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، التخطيط والتنمية السياسة،كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

7. القيق، فريد، (2014)، دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المستدامة: الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية كحالة دراسية، مجلة فلسطين لابحاث والدراسات،فبراير.

8. ناصر، فواز حسين سعيد، (2014)، نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، التخطيط والتنمية السياسة،كلية الدراسات العليا،جامعة النجاح،نابلس فلسطين.

9. الهموز، إبراهيم مسعود إسماعيل،(2008)،اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الإستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، التخطيط الحضري والاقليمي، كلية

الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية،نابلس،فلسطين.

10. وزارة الحكم المحلي، (2007)، التخطيط الاستراتيجي التنموي للمحافظات الدليل ومرشد الميسر، رام الله ،فلسطين.

11. وزارة الحكم المحلي، (2013)، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية،ورقة سياسات،نوفمبر،رام الله،فلسطين.

12. وزارة الحكم المحلي، (2016)، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، كتب ارشادي، رام الله ،فلسطين.

13. وزارة الحكم المحلي، (2017)،دليل التخطيط التنموي ،رام الله ،فلسطين.

المراجع الاجنبية:

1. *Barcson, B. S. (2015). Challenges to implementing of development plans at local-level government in Papua New Guinea. Commonwealth Journal of Local Governance, (16/17), 150.*
2. *Dyadik, V. (2014). Strategic planning at the municipal level: Russian challenges and Nordic practices. BARENTS STUDIES: Peoples, Economies and Politics, VOL. 1, issue 2.*
3. *Machaka, E. S. (2012). Local Economic Development (LED) challenges facing the Local Government in the Limpopo Province: the case of Motumo Trading Post in the Molemole Local Municipality of the Capricorn District Municipality(Doctoral dissertation). University of Limpopo.*
4. *Shittu, A. I., & Musbaudeen, A. M. (2016). Public Participation in Local Government Planning and Development: Evidence from Lagos State, Nigeria. Covenant University Journal of Politics and International Affairs, 2(3).*
5. *Thanyani Selby Madzivhandila & Maloka Caswel. (2014). Community Participation in Local Government Planning Processes: A Paramount Step Towards a Successful Service Delivery, Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 16 ,July 2014*
6. *Government of Alberta.(2018). Guidebook For Preparing A Municipal Development Plan, Canada ,p4;*
7. *Arch, Nicolae Taralunga,(2010), Introduction Of Comprehensive Participation Of Citizens As Well As Governmental And Non-governmental Organizations In The Urban Planning Process,Macedonia, January 2010.p14.*
8. *Community Planning Branch,(2011), A Guide to the Municipal Planning Process in Saskatchewan, August 2011,p3*