

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية

إعداد

فواز حسين سعيد ناصر

إشراف

أ. د. عبد الستار قاسم

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2013م

نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية

إعداد

فواز حسين سعيد ناصر

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2013/10/22م، وأجيزت.

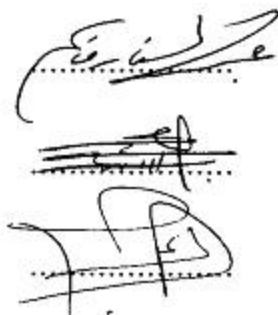
أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

1. أ. د. عبد الستار قاسم / مشرفاً ورئيساً

2. د. عزام الحجوج / ممتحناً خارجياً

3. د. علي عبد الحميد / ممتحناً داخلياً



الإهداء

إلى أبي الفاضل... وأمي الحنونة

إلى زوجتي الحبيبة وأبنائي وبناتي الأعزاء

إلى إخواني وأخواتي الأفاضل

إلى كل من رافقني وكان معي منذ البداية وساعدني لإتمام هذه
الدراسة

أهديهم جميعاً حبي وعرفاني ونتائج عملي

فواز

الشكر والتقدير

قال تعالى "وَقَالَ رَبُّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ" (النمل آية 19)

الحمد لله عز وجل على عظيم نعمه وفضله على أن يسر لي إتمام هذا الدراسة، راجيا المولى العلي العظيم أن يتقبلها مني خالصة لوجهه الكريم وأن يجعل بها ما ينتفع به الناس.

إن واجب الوفاء والعرفان يحتم علي أن أتقدم بشكري الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور عبد الستار قاسم الذي فتح علينا آفاق من العلم والتفكير، على متابعته الحثيثة لي منذ البداية، وعلى ما قدمه لي من نصح وتوجيه وإرشاد للوصول بهذه الرسالة بصورتها النهائية. كما وأشكر كل من سخر وقته وخبراته العملية في إجراء المقابلات الشخصية من متخصصين واستشاريين لخطه قبلان التنمية الاستراتيجية وأخص الدكتور علي عبد الحميد، وكذلك المشرفين والمتابعين لعملية التخطيط التنموية الاستراتيجية في الهيئات المحلية من وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض البلديات وخاصة المهندسة عهود عناية، كما أتقدم بالشكر الخاص لبلدية قبلان لتعاونها المشهود وأخص بالذكر مدير البلدية الأستاذ علي منصور وعموم موظفي البلدية.

وأقدم بشكري الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلها بقبول مناقشة رسالتي.

كما أقدم عظيم شكري وامتناني لكل من قدم لي يد العون والمساعدة والنصح والمشورة وخاصة الأستاذ محمود قاسم لما قدمه في التدقيق اللغوي.

الباحث

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الإهداء	ج
	الشكر و التقدير	د
	الإقرار	هـ
	فهرس المحتويات	و
	فهرس الجداول	ي
	فهرس الأشكال	ك
	فهرس الملاحق	ل
	الملخص	م
	الفصل الأول: مقدمة الدراسة	1
1.1	تمهيد	2
2.1	مشكلة الدراسة	3
3.1	أهمية الدراسة ومبرراتها	4
4.1	أهداف الدراسة	6
5.1	أسئلة الدراسة	6
6.1	حدود الدراسة	7
7.1	خطة ومنهجية الدراسة	7
8.1	مصادر المعلومات	8
9.1	مصطلحات الدراسة	8
10.1	الدراسات السابقة	10
11.1	محتويات الدراسة	12
	الفصل الثاني: الإطار النظري	14
1.2	مقدمة	15
2.2	الاستراتيجية	15
3.2	خصائص الاستراتيجية	16
4.2	الرؤية الاستراتيجية	17
5.2	الرسالة الاستراتيجية	17

الرقم	الموضوع	الصفحة
6.2	الهدف الاستراتيجي	19
7.2	مفهوم التخطيط	20
8.2	التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي	21
9.2	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	22
10.2	مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي	24
11.2	أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي ومبادئه	24
12.2	مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي	25
13.2	أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي	26
14.2	أهداف التخطيط التنموي الاستراتيجي	26
15.2	أساليب التخطيط التنموي الاستراتيجي	27
16.2	مستويات التخطيط التنموي الاستراتيجي	28
17.2	المشاركة المجتمعية في التخطيط التنموي الاستراتيجي	28
18.2	خطوات عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي	29
19.2	أخطاء شائعة في التخطيط التنموي الاستراتيجي	30
	الفصل الثالث: التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية	31
1.3	تمهيد	32
2.3	واقع الهيئات المحلية الفلسطينية	33
3.3	مستويات التخطيط التنموي الاستراتيجي في فلسطين	35
1.3.3	مستوى التخطيط التنموي الوطني	35
2.3.3	التخطيط التنموي على مستوى المحافظات	38
3.3.3	التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي	39
4.3	محتويات دليل إجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية 2009	44
5.3	مراحل التخطيط التنموي في الهيئات المحلية بعد إعداد الدليل (أيلول 2009)	47
6.3	واقع الهيئات المحلية من تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية	49
7.3	مرحلة تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية في الهيئات المحلية	50

الرقم	الموضوع	الصفحة
8.3	التوجهات المستقبلية	51
9.3	معوقات تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية	52
10.3	أسباب ضعف تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية	53
11.3	التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية	55
	الفصل الرابع: واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبلان	56
1.4	تمهيد	57
2.4	لمحة عامة عن بلدة قبلان	58
3.4	المراحل الإدارية لبلدة قبلان	62
4.4	التخطيط في قبلان ما قبل (2009)	63
5.4	المؤسسات في قبلان	63
1.5.4	المؤسسات الرسمية في قبلان	64
2.5.4	المؤسسات الخاصة في قبلان	64
6.4	التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبلان	67
7.4	المشاركة المجتمعية في الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان	67
1.7.4	الإجراءات المتبعة لحشد مشاركة مجتمعية فاعلة	68
2.7.4	مجالات المشاركة وآلياتها	69
3.7.4	حجم المشاركة في عملية التخطيط	69
4.7.4	فوائد التواصل والمشاركة في عملية التخطيط	70
8.4	أهداف الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان	70
9.4	منهجية إعداد الخطة	71
10.4	مراحل عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبلان	72
1.10.4	المرحلة الأولى (تنظيم وتحليل)	72
2.10.4	المرحلة الثانية (الإطار التنموي الاستراتيجي)	81
3.10.4	المرحلة الثالثة (خطط التنفيذ والمتابعة)	83
4.10.4	المرحلة الرابعة (آليات التنفيذ)	87
5.10.4	المرحلة الخامسة (التقييم والتحديث)	88
	الفصل الخامس: تقييم خطة بلدة قبلان التنموية الاستراتيجية	90
1.5	تمهيد	91

الرقم	الموضوع	الصفحة
2.5	تقييم إجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبلان	92
1.2.5	تقييم المرحلة الأولى: (التنظيم والتحليل)	93
2.2.5	تقييم المرحلة الثانية: (تحديد الأولويات)	95
3.2.5	تقييم المرحلة الثالثة (تحديد المشاريع وخطط التنفيذ)	99
4.2.5	تقييم المرحلة الرابعة (آليات التنفيذ)	108
5.2.5	تقييم المرحلة الخامسة (التقييم والتحديث)	122
3.5	أسباب تأخر مرحلة التقييم والتحديث	127
4.5	إخفاقات في عملية التخطيط التنموي	128
5.5	أثر المشاركة المجتمعية في التخطيط التنموي الاستراتيجي في قبلان	130
6.5	أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على الهيئة المحلية	132
7.5	أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على موظفي الهيئات المحلية	134
8.5	تأثير الوضع السياسي على التخطيط التنموي	135
9.5	معوقات التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية	137
10.5	إمكانية تعميم نهج التخطيط التنموي الاستراتيجي لبلدة قبلان على الهيئات المحلية	139
11.5	مقترحات للتطوير	141
	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	144
1.6	النتائج	145
2.6	التوصيات	146
1.2.6	توصيات متعلقة ببلدية قبلان	146
2.2.6	توصيات متعلقة بوزارة الحكم المحلي	147
	قائمة المصادر والمراجع	150
	الملاحق	163
	Abstract	b

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1-4)	نموذج تشخيص المجالات التنموية المتعلقة بعمل الهيئات المحلية	85
جدول (1-5)	الخطة التنفيذية الرباعية	101
جدول (2-5)	نموذج مصفوفة المتابعة والتقييم	104
جدول (3-5)	المشاريع التنموية لخطة قبالن التنموية الاستراتيجية	106
جدول (4-5)	ربط مشروعات الخطة التنموية الاستراتيجية بالموازنة السنوية لبلدية قبالن للسنوات	107
جدول (4-5)	مدى تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة للسنة الأولى (2010)	110
جدول (5-5)	المشاريع التي تم تنفيذها في السنة الأولى (2010) ولم تكن واردة في الخطة	111
جدول (6-5)	مدى تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة للسنة الثانية (2011)	112
جدول (7-5)	مدى تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة للسنة الثالثة (2012)	114
جدول (8-5)	المشاريع التنموية التي تم تنفيذها في السنة الثالثة (2012) ولم تكن واردة في الخطة	115
جدول (9-5)	مدى تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة للسنة الرابعة (2013)	116
جدول (10-5)	بيانات التنفيذ السنوي في خطة قبالن التنموية الاستراتيجية	117
جدول (11-5)	المشاريع التنموية الاستراتيجية المدرجة في الموازنات السنوية في بلدة قبالن	120
جدول (12-5)	الخطة التنفيذية المتكاملة المحدثة للمشاريع المقترحة في إطار الخطة التنموية الإستراتيجية لبلدة قبالن 2013	125

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
شكل (1-3)	مراحل التخطيط الاستراتيجي	44
شكل (1-4)	التجمعات السكانية في محافظة نابلس	60
شكل (2-4)	البعد المكاني لخطة قبلان	86

فهرس الملاحق

الرقم	ملحق	الصفحة
ملحق (1)	ملخص المرحلة الأولى من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.	163
ملحق (2)	ملخص المرحلة الثانية من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.	164
ملحق (3)	ملخص المرحلة الثالثة من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.	165
ملحق (4)	ملخص المرحلة الرابعة من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.	166
ملحق (5)	ملخص المرحلة الخامسة من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.	167
ملحق (6)	نموذج تشخيص المجالات التنموية المتعلقة بعمل الهيئات المحلية	168
ملحق (7)	وصف لمشروع إنشاء قاعة متعددة الأغراض	170
ملحق (8)	إقرار المشاركين في خطة قبلان التنموية	173
ملحق (9)	خطة متابعة لمشكلة المخطط الهيكلي وتفتت ملكية الأراضي	174
ملحق (10)	خطة متابعة رباعية لمجال التخطيط والتنظيم	175

نموذج قبالن في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية

إعداد

فواز حسين سعيد ناصر

إشراف

أ. د. عبد الستار قاسم

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية من خلال دراسة خطة قبالن التنموية الاستراتيجية وتحليلها، والتعرف على مواطن القوة والضعف في عملية التخطيط ذاتها، ومدى إمكانية تطبيق منهجية التخطيط الواردة في دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية. ولتحقيق هدف الدراسة تم مراجعة بعض المفاهيم النظرية ذات العلاقة بالتخطيط التنموي، والنظر إلى واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية ومن ثم دراسة خطة قبالن التنموية الاستراتيجية وتحليلها.

ارتكزت الدراسة في منهجيتها بشكل رئيسي على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما تم استخدام أداة المقابلات الشخصية لذوي العلاقة والاختصاص.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تجربة التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية لازالت حديثة وأنها في تقدم وتطور مستمرين، إن هناك حاجة إلى توصيل هذه المنهجية لباقي الهيئات المحلية وإن صغر حجمها، وهي بحاجة كبيرة لإتمام المرحلتين الرابعة والخامسة من عملية التخطيط واللتين تتمثلان في المتابعة والتقييم والتحديث، وهذا يساعد في رفع نسبة التنفيذ للمشاريع التنموية والتي كان واضحا نسبة تدنيها. كما أظهرت النتائج زيادة قبالن في نهج التخطيط التنموي، وتميزها باتساع المشاركة المجتمعية والتي تشير إلى التوافق الاجتماعي والثقة بالقيادة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية والمؤسسات العامة والخاصة، والعمل على تفعيل وحدة التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى

وزارة الحكم المحلي لمتابعة عمليات التخطيط والتقييم والتحديث للخطط التنموية الاستراتيجية في الهيئات المحلية، وإيجاد وحدة تخطيط تنموي فاعلة في الهيئات المحلية تتولى عملية المتابعة والتقييم والتحديث لل خطة، وهذا يتطلب تفريغا جزئيا أو كليا لموظف أو أكثر في الهيئة المحلية، وتعزيز الاعتماد على الذات في تنفيذ المشاريع التنموية لدى الهيئات المحلية، وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي، وتكريس حيادية خدمات الهيئات المحلية والعمل على عدم ربطها بالتغيرات والأحداث السياسية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1.1 تمهيد

يتسم هذا العصر بكثرة تعقيداته، وكثرة العوامل المؤثرة على مختلف نشاطاته، مما يتوجب على أصحاب القرار إمعان النظر في اتخاذ القرار المناسب لتجنب كثير من المشكلات الناجمة عن تلك التعقيدات، وهذا يقودنا للتفكير والتخطيط المسبق وفق الإمكانيات المتاحة، لاسيما أننا نعيش في عالم قصرت به المسافات وتسارعت به الاتصالات وانتشرت فيه تكنولوجيا المعلومات، حتى أصبحنا نعيش في قرية صغيرة، البقاء بها مرهون بالتعايش مع مجرياتها ومواكبة تطوراتها. فلا بد من الأخذ بأسباب التطور والنهوض، ودراسة الماضي والتخطيط للمستقبل.

يعتبر التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة أحد أهم وظائف الإدارة الحديثة، فضلا عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى، لذلك فالخطة الاستراتيجية تهدف إلى تحديد الأولويات لكل منظمة تتخذ من التخطيط منهجا لها، والهيئة المحلية جزءا من البيئة العالمية بل هي بمثابة الدولة الصغرى التي تسوس شؤون المواطن، وهنا يبرز أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية.¹

والتخطيط الاستراتيجي منهج حديث، ظهر بعد الحرب العالمية الثانية، وجاء مواكبا للتطور العلمي التقني، وكانت بدايته في الدول الغربية ثم انتقلت فكرته متأخرة إلى الدول النامية. حيث كان سابقا من اختصاص الحكومات، ثم انتقل إلى المنظمات الأقل حجما والأحزاب، ثم إلى المؤسسات الخاصة والتجمعات بكافة أشكالها، ووصل إلى الأسرة والأفراد.²

¹ طارق منير، الموقع الرسمي لمديرية التربية والتعليم بالقنيطرة، "الخطة الاستراتيجية للتعليم 2"، 2009/6/11 منشورة على الموقع الإلكتروني <http://naqaaebnha.ahlamontada.com/t33-topic>

² محمد أبو هاشم، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، دراسة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 11

إن الظروف والمتغيرات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الملموسة، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، جعلت الهيئات المحلية تعمل ضمن منهجية متقدمة في إدارة المدن والبلدات، لتتمكن من الاستجابة لمتغيرات واحتياجات المواطن المتزايدة، وهذا يتطلب العمل بفكر منظم ومتطور، مبني على مبادئ مشاركة المواطن في صنع القرار، والمساهمة في تنفيذه، والتركيز على القضايا ذات الأولوية حسب الموارد والفرص المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار المعوقات المحتملة.¹

أما في الدول النامية، فقد وصلها نهج التخطيط متأخراً، وفي بلادنا فلسطين، لا يختلف الحال عن تلك الدول في تأخره، إلا أنه يوجد هناك توجه عام لاعتماد التخطيط الاستراتيجي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بل تعدى ذلك ليشمل الهيئات المحلية الفلسطينية، لاسيما أنها تقوم على تقديم ورعاية الخدمات العامة للمواطن، وتأسيس البنى التحتية ومتابعتها. وتعدى دورها في أيماننا هذه إلى الجانب التنموي، فما أخرج هيئاتنا المحلية إلى اعتماد نهج التخطيط التنموي الاستراتيجي، ومواكبة تطوير أساليبه العلمية، في الوقت الذي يعاني فيه هذا القطاع من اختلال في التوازن، من حيث ضحالة الكم والكيف للخدمات المقدمة للمواطن، مقارنة مع الدول المتقدمة.²

من أهمية هذا الأمر، عملت هذه الدراسة على تشخيص واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية، لعل هذا الجهد يسهم في تطور التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية. وإعداد تلك الهيئات لمواجهة التحديات وتطوير الذات، وتحقيق التنمية للمواطن والنهوض به.

2.1 مشكلة الدراسة

في ظل التقدم الذي أحرزه العالم في إعداد وتنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية، والذي أصبح من متطلبات الحياة العامة عند المؤسسات والأفراد في الدول المتقدمة، هناك مؤسسات

¹ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، رام الله، فلسطين، أيلول 2009، ص3.

² محمد أبو هاشم، مرجع سابق، ص12

ذات صدارة في الوطن وعلى درجة متقدمة في قيادة خدمات المواطن، لا تنتهج بعملها التخطيط إلى يومنا هذا، وقد يظهر ذلك في بعض الهيئات المحلية الفلسطينية، رغم أن وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، اعتمدت أسلوب التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوزارة والهيئات المحلية. ومع أن هناك بعض الخطط التنموية الاستراتيجية في المدن والبلديات الفلسطينية، إلا أن هناك إشكالية في إخراج الخطة إلى حيز الوجود، والطريقة المتبعة في عملية الدراسة الميدانية وإعداد الخطة الاستراتيجية. في الوقت الذي تطور هذا النهج بشكل عام، بصورة سريعة تتوافق والثورة التكنولوجية، إذ تبدلت أساليب إعداد التخطيط، وتطورت آليات تنفيذه، ووصل إلى نسبة عالية جدا من بلدان العالم. إلا أن انتشاره في مؤسسات السلطة الفلسطينية يسير بسرعة قد لا تتناسب وسرعة تكنولوجيا المعلومات، وهذا يؤثر سلبا على تنمية المجتمع المحلي ورقيه، ويتعارض مع السياسة العامة للدولة، حيث يصبح المجتمع سائرا ومتقدما بشكل غير متوازن، كالجسم الصحيح والمُعافى من طرف، والسقم يدب في طرفه الآخر، وهنا تبرز أهمية التخطيط المتكامل في الهيئات المحلية والمنسجم تماما مع خطة الدولة.

وهناك إشكالية أخرى في تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية عند الهيئات المحلية التي انتهت من إعداد خططها، حيث لم تحقق أهدافها التنموية بالنسب المطلوبة كما وردت في خطة التنفيذ.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على تجربة الهيئات المحلية الفلسطينية في التخطيط التنموي الاستراتيجي، وتقييم هذه التجربة مع تحديد العوائق التي حالت دون تحقيق مخرجات هذه الخطط، من خلال تحليل لنموذج حي في التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية، وهو نموذج خطة بلدة قبلان، لاسيما أن بلدية قبلان صُنِّفت من الأربع بلديات الريادية على مستوى الوطن سنة 2009، في وزارة الحكم المحلي الفلسطيني.

3.1 أهمية الدراسة ومبرراتها

أضحى التخطيط التنموي الاستراتيجي أمرا مستهدفا عند صناع القرار ومحط أنظار الخبراء والمهتمين، فالتخطيط نظرة الحاضر إلى المستقبل معتمدا على تجربة الماضي، ومعرفة

ما سيكون، اعتماداً على معطيات الحال، وهذا ما يساعد على اتخاذ القرار لتحقيق الرقي والنمو، من هنا تتبع أهمية الدراسة، حيث إن الهيئات المحلية الفلسطينية تلعب دوراً محورياً في بناء الوطن وخدمة المواطن، كونها تقوم بتقديم خدمات تُمثّل عصب الحياة للمجتمع المحلي، لذا نجد أن الهيئات المحلية بأمر الحاجة إلى اعتماد التخطيط التنموي الاستراتيجي في سيرها، وما الاحتلال والظروف السياسية غير المستقرة في الوطن إلا حافز آخر للهيئات المحلية لإعداد الخطط والسير وفق نظرة مستقبلية تتسم بالدقة والوضوح.

وهناك عدة مبررات جعلت الباحث يقوم بهذه الدراسة يمكن عرضها فيما يلي:

1. تبرز مبررات اختيار هذه الدراسة، من عظم المسؤولية الملقاة على عاتق رؤساء الهيئات المحلية، في قيادة الهيئة والأخذ بها إلى بر الأمان، في ظل الانفجار المعرفي وثورة الاتصالات والمعلومات، ونظام العولمة المفروض على البقاع كافة، فكل من لا يفهم الواقع ويواكب متغيراته، يجد نفسه في ظلمات وتيه، يجعلانه دائماً في تخبط وتقهقر إلى الوراء.

2. قلة الدراسات في هذا المجال شكّلت حافزاً ومبرراً لاختيار الدراسة.

3. الخبرة الشخصية في هذا المجال، حيث شارك الباحث في إعداد خطة استراتيجية في بدايات التحضير لتطبيق هذا المنهج في الهيئات المحلية الفلسطينية، مما ساعد على التواصل مع المؤسسات الدولية الداعمة للتخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومواكبة عملية التخطيط للهيئات المحلية على مستوى الضفة الغربية، إلى جانب عمل الباحث رئيساً لبلدية قبلان لمدة أربع سنوات (2006-2010) ومشاركته في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة.

4. اختيار خطة قبلان الاستراتيجية كنموذج حي للدراسة، كونها تعد من أوائل الخطط الاستراتيجية التي أُنجزت وفق دليل الإجراءات في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، والتي تم إعدادها تحت إشراف مؤسسات رسمية ودولية.

5. استعداد رئيس البلدية وأعضائها وموظفيها للتعاون مع الباحث من أجل الوصول إلى تقييم تجربة التخطيط التنموي للهيئات المحلية، والخروج بنتائج حقيقية بالتالي الوصول إلى توصيات تسهم تطوير عملية التخطيط وتجاوز التحديات التي تواجهها.

4.1 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية.
2. الإطلاع على سياسات وإجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية، من خلال نموذج خطة قبالان التنموية الاستراتيجية.
3. معرفة المعوقات التي تواجه عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في خطة بلدة قبالان وقياس ذلك على الهيئات المحلية الفلسطينية.
4. التعرف على مستوى التنفيذ لمخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية في بلدة قبالان.
5. دراسة إمكانية تعميم تجربة قبالان في التخطيط التنموي الاستراتيجي على الهيئات المحلية الفلسطينية.

5.1 أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن سؤالين رئيسين وهما:

1. ما هو واقع الهيئات المحلية الفلسطينية من التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة نموذج خطة بلدة قبالان؟
2. ما مدى تحقيق الأهداف التنموية الاستراتيجية الواردة في الخطة الاستراتيجية لبلدة قبالان؟

ويتفرع عن هذين السؤالين الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى اهتمام ومتابعة الجهات الرسمية بالتخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية؟
2. أين موقع قبالان من التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية؟
3. ما هو دور المؤسسات الدولية في التخطيط التنموي الاستراتيجي لبلدة قبالان؟
4. ما مستوى تحقيق الأهداف التنموية الاستراتيجية الواردة في خطة بلدة قبالان التنموي الاستراتيجية؟
5. ما هي التحديات التي واجهت بلدية قبالان أثناء تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية؟
6. ما مدى موافقة خطوات إعداد خطة قبالان الاستراتيجية لمنهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي؟
7. ما إمكانية إسقاط تجربة قبالان على الهيئات المحلية الفلسطينية؟

6.1 حدود الدراسة

اعتمدت الدراسة الحدود الزمنية من شهر تشرين ثاني/2008 إلى فترة إعداد الدراسة(2013)؛ كون المراسلات الأولى بخصوص إعداد الخطة بدأت من هذا التاريخ، إلى زمن إعداد هذه الدراسة. أما الحدود المكانية فهي تتركز في بلدة قبالان.

1.7 خطة ومنهجية الدراسة

ارتكزت خطة الدراسة على أطر ثلاث:

- 1 الإطار الأول: إطار عام ونظري يتمثل في دراسة واستعراض أهم المفاهيم ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنموي الاستراتيجي، واستخدام الباحث في هذا الإطار المنهج التاريخي.

2 الإطار الثاني: الإطار المعلوماتي ويشمل الخلفية المعلوماتية عن التجربة الفلسطينية في موضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي بشكل عام، وتجربة خطة التنمية الاستراتيجية لبلدة قبالن بشكل خاص مستخدماً بذلك المنهج الوصفي.

3 الإطار التحليلي: ويتضمن ذلك تحليل تجربة التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبالن من حيث نقاط القوة والضعف والمنهجية المتبعة في ذلك، وتقييم هذه التجربة مستنداً إلى دليل الإجراءات للتخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، والذي أعدته وزارة الحكم المحلي عام 2009 وتم تطويره عام 2011، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن حيث الأدوات البحثية فقد استخدم الباحث أداة المقابلة الشخصية مع ذو الاختصاص لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

8.1 مصادر المعلومات

استندت المعلومات المستخدمة في الدراسة على المصادر التالية:

1 مصادر مكتبية وتتمثل في الكتب والدراسات السابقة من رسائل دكتوراه وماجستير ذات العلاقة.

2 مصادر رسمية وتتمثل في إصدارات وزارة الحكم المحلي مثل دليل الإجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي والنشرات التي تناولت موضوع الدراسة، وكذلك خطة بلدة قبالن والتقارير المتعلقة بها.

3 مصادر شخصية وتتمثل في المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية وخبرة الباحث الشخصية في هذا الموضوع.

9.1 مصطلحات الدراسة

تناولت الدراسة مفاهيم متعلقة بموضوع البحث ومنها:

مفهوم التخطيط: "فن وعلم ومنهج وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل وتصميم جسور بينهما، وهو أيضا عملية جماعية وليست فردية"¹

التخطيط التنموي الاستراتيجي: هو منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية الاستراتيجية للتجمعات السكانية، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات السكان والأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.²

الخطة التنموية الاستراتيجية: هي خطة لعدة سنوات تضع المشاريع ذات الطابع التنموي في إطار زمني محدد بما يتماشى من قدرات المجتمع.

المشاركة المجتمعية: أداة فعالة يتم من خلالها إشراك المؤسسات المحلية والسكان في عملية التخطيط وذلك لضمان تلبية جميع الجوانب التي تتعلق بالاحتياجات الضرورية للمجتمع.³

الحكم المحلي: الحكومة المحددة لمنطقة محلية معينة، أو مؤسسة مقسمة كجزء من الوحدة السياسية الرئيسية، كالأمة أو الدولة. وكذلك هي هيئة من الأشخاص منصبة أو مؤلفة دستوريا (شرعا).⁴

الهيئة المحلية الفلسطينية: هيئة منتخبة من الأشخاص أو المعينة من قبل السلطة الفلسطينية، وتشمل المجالس البلدية والقروية ومجالس الخدمات المشتركة⁵

¹ نبيل العتال، مرجع سابق، ص 9، نقلا عن عثمان غنيم، **التخطيط اسس ومبادئ عامة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999

² <http://www.jabalia.ps/site/ar/itemsissue/BZ5v9o12290402060440.pdf>

³ إبراهيم الهموز، **اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة**، رسالة غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008، ص16

⁴ صبري خليل، **الحكم المحلي فلسفته ومعوقاته وآليات تطويره**، جامعة الخريطون منشور على موقع الكتروني: <http://drsabrikhalil.wordpress.com/2013/05/08>

⁵ نضال صبري، **مشروع الإصلاح الديمقراطي المحلي** - تواصل، C.H.F رام الله، 2009، ص8

10.1 الدراسات السابقة

استندت هذه الدراسة على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة لموضوع التخطيط التنموي الاستراتيجي وتشمل ما يلي:

1. دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية 2009¹. دليل خاص بمفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، قام على إعداده فريق عمل يمثل: وزارة الحكم المحلي، ووزارة التخطيط، وصندوق تطوير وإقراض البلديات، والهيئات المحلية ذات السبق في التخطيط التنموي الاستراتيجي، ومؤسسة التعاون الفني الألماني (GIZ)، واستشاريين في مجال التخطيط. يعتبر هذا الدليل أداة تساعد الهيئات المحلية في النهوض بمدنها وبلداتها في كافة المجالات التنموية، ضمن الإمكانيات المتاحة والموارد المتوفرة، وبمشاركة مجتمعية متقدمة. ويشكل هذا الدليل المرجعية الأساسية والرسمية للتخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية، تم تنقيحه في نسخة جديدة له عام 2011م.

2. كتاب الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي² 2010 - 2014، رام الله فلسطين، تعتبر هذه الخطة أول خطة استراتيجية للوزارة، لمدة خمسة أعوام من 2010-2014 وتم إعدادها بالكامل من كادر الوزارة، والذي بالتأكيد سيسعى إلى ترجمتها وتطبيقها على أرض الواقع، حيث شملت الخطة الرؤية العامة للوزارة والرسالة والقيم المؤسسية، والتوجهات والأهداف الاستراتيجية لها.

3. واقع التخطيط الاستراتيجي في بلدات جنوب الضفة الغربية³ (2008)م: هذه الدراسة تبحث واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، وكان ذلك قبل انتشار فكرة

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن و البلدات الفلسطينية، "دليل الإجراءات" رام الله، فلسطين، أيلول 2009

² السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي، رام الله، 2010

³ نبيل العتال، واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، "دراسة غير منشورة"، جامعة الخليل، 2008

التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية، وقد وفّرت الدراسة معومات حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، وبينت أن درجة المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط الاستراتيجي كانت متدنية نسبياً، وأظهرت مدى اهتمام البلديات في عملية التخطيط الاستراتيجي ومستوى التطبيق الفعلي لمخرجات التخطيط، وأظهرت الدراسة المعوقات التي واجهت عملية التخطيط الاستراتيجي في جنوب الضفة.

4. دليل التخطيط الاستراتيجي التنموي للمحافظات¹ (2007)م، تم وضع هذا الدليل بتكليف وزارتي التخطيط والحكم المحلي لفريق عمل مكون من (26) خبير فلسطيني ممثلين لعدة جامعات ومؤسسات وطنية، وهم أصحاب خبرة وتجربة في التخطيط والتنمية، ويعتبر هذا الدليل مرشد للتخطيط التنموي في المحافظات الفلسطينية، ونهجاً مفصلاً من أجل بناء خطة التنمية للمحافظة، بما في ذلك الأدوات اللازمة لتيسير عملية التخطيط، متبنياً مبدأ مشاركة كافة القطاعات المجتمعية في عملية التخطيط.

5. ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان²: تم انجاز هذه الخطة بتضافر جهود بلدية قبلان ومؤسساتها وبرعاية وزارتي الحكم المحلي والتخطيط وصندوق تطوير البلديات، وكان ذلك في إطار المرحلة التجريبية لتطبيق مفهوم ومنهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، وشمل الملخص أهداف الخطة والمنهجية التي تم اتباعها في عملية الإعداد، وكذلك القضايا التنمية التي ظهرت في البلدة والرؤية الاستراتيجية لها، والأهداف التنموية التي خلصت اليها الفئات المشاركة في الإعداد، وخرجت الخطة بمخرجات تنموية تتمثل في مشاريع قابلة للتنفيذ وفق برنامج زمني محدد.

وهذه الدراسات أفادت الباحث في الحصول على المعلومات اللازمة التي اعتمد عليها في كثير من الواضع المختلفة لفصول الدراسة، وخاصة دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي

¹ وزارة التخطيط الفلسطينية ووزارة الحكم المحلي، فريق عمل، التخطيط الاستراتيجي التنموي للمحافظات الدليل ومرشد الميسر، آب 2007.

² ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، قبلان-فلسطين، أيلول 2009.

للمدن والبلدات الفلسطينية الذي تم اعتماده كمرجع في عملية تقييم إجراءات التخطيط لبلدة قبلان (محل الدراسة).

11.1 محتويات الدراسة

تناولت هذه الدراسة جوانب المشكلة الرئيسية محاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة، وجاء ذلك في خمسة فصول، تضمن الفصل الأول منها التمهيد ومشكلة الدراسة والتساؤلات الدائرة حولها، ومن ثم الإجابات الأولية المفترضة، والأهداف المراد تحقيقها من الدراسة والمنهجية المتبعة في ذلك، والحالة الدراسية التي ستتخذها الدراسة كنموذج حي لها، والدراسات السابقة ذات الصلة بهذه الدراسة. وجاء الفصل الثاني موضحا المفاهيم الأساسية للتخطيط التنموي الاستراتيجي، من حيث أهميته، أنواعه، مراحله، فوائده، معيقاته، وفيه استعراض وصفي تاريخي لوضع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية.

والفصل الثالث احتوى على دراسة واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية، وفيه لمحة عن التخطيط في فلسطين منذ العهد العثماني إلى زمننا هذا، مروراً بالتخطيط للمدن الفلسطينية زمن الانتداب البريطاني، ومن ثم خضوع الوطن لإدارات ثلاث وهي: الإدارة المصرية، الإدارة الأردنية، الاحتلال الإسرائيلي، وتطرق لواقع التخطيط في الهيئات المحلية الفلسطينية منذ قدوم السلطة الفلسطينية (1994م) حتى تاريخ الشروع في هذه الدراسة، وقد خصص الباحث لهذه الفترة الجزء الأكبر من الفصل للوقوف على واقع التخطيط التنموي في الهيئات المحلية والمراحل التي مرت بها تلك العملية. وجاء في الفصل الرابع دراسة لتجربه عملية التخطيط متمثلة في خطة بلدة قبلان التنموية الاستراتيجية، لاسيما أنها من أوائل البلدات التي قامت بإعداد خطة تنموية وفق المنهجية والدليل المُعد لهذا الغرض، ويتمثل هذا الفصل في دراسة عملية التخطيط في البلدة بدءاً من حشد المجتمع بمختلف فئاته للمشاركة في هذه العملية وتشخيص الواقع الحالي، وما تبعها من تحليل للبيانات والإحصائيات المتوفرة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وبناء على ذلك تحديد القضايا ذات الأولوية، وصياغة الرؤية المجتمعية للبلدة التي تمثل الواقع المأمول، ومن ثم رسم الأهداف التنموية الاستراتيجية التي

تسعى لنقل المجتمع من الواقع الحالي إلى مستقبل أفضل، وهذا يتطلب ترجمة الأهداف إلى برامج ومشاريع تنموية وخطط تنفيذ موزعة على سنوات الخطة وفق جدول زمني.

واستعرضت الدراسة في فصلها الخامس تقييما لإجراءات التخطيط التنموي في بلدة قبلان، من حيث المراحل التي مرت بها عملية التخطيط والأدوات المستخدمة في الوصول إلى مخرجات ذات طابع تنموي، ووحدة القياس في ذلك هي الدليل المخصص لهذا الغرض، مستخدما بذلك أسلوب المقارنة بين مرجعية الدليل والإجراءات العملية في كل مرحلة من مراحل التخطيط، وقياس المخرجات والآثار التنموية للخطة على الهيئة ذاتها والمشاركين، ويكون ذلك بالرجوع لأهل الخبرة من أصحاب العلاقة في وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض البلديات، والفريق الاستشاري المشرف على إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية، وفريق التخطيط الأساسي في بلدية قبلان واللجان التخصصية المشاركة في تلك الخطة.

وأخيراً تم في الفصل السادس استعراضاً لنتائج الدراسة وأهم التوصيات التي خلصت إليها

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 مقدمة

يعيش العالم اليوم تسارعا في التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وهذا يشكل تحديا كبيرا للمنظمات الحكومية وغير الحكومية في إدارتها ونمط تفكيرها، حيث أصبح نظام التفكير والإدارة في الأمس لا يتناسب مع تحديات المستقبل، وانهارت الأساليب القديمة أمام التغيرات المتسارعة، ويقتضي ذلك تقديم رؤية واضحة لصورة المنظمة في المستقبل، مما يظهر هنا ضرورة تفعيل دور التخطيط التنموي الاستراتيجي الذي يساعدنا في مواجهة التحديات الجديدة من خلال رسم الخطط الفاعلة لتحقيق الأهداف، وبما يتلاءم مع المعطيات المتوفرة والظروف المحيطة. [ولم يعد بمقدور المنظمة أن تتصف بالاستقرار واستمرارية العطاء؛ وهي تعتمد على ارتجالية القرار والتنفيذ العشوائي] فأصبح التفكير الاستراتيجي يشكل العمود الفقري لضمان نمو المنظمة وتطورها، وكذلك فإن هذا النوع من التفكير هو الأكثر إبداعا في دراسة البيئة المحيطة من الإمكانيات والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والقيام بدراساتها وتحليلها، ثم صياغة التصورات المستقبلية للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وآليات التنفيذ.¹

هدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم التخطيط والتخطيط التنموي الاستراتيجي، وتطوره وأهميته وعناصره والتحديات التي تواجهه، وعلاقته مع المفاهيم ذات العلاقة وموضوع الدراسة.

2.2 الاستراتيجية

"يُعرّف المفكرون العسكريون في العصر الحديث الاستراتيجية العسكرية بأنها: علم وفن وبناء وتطوير، واستخدام القوات المسلحة لتحقيق الأهداف الوطنية"².

¹ محمد هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، دار الكتب، رقم 2007/10746 ص 5-6

² علي الصلابي، الدولة الزنكية ونجاح المشروع الإسلامي بقيادة نور الدين محمود، ج 3، ص 229

من الناحية التاريخية استخدم الرومان كلمة استراتيجية في القرن السادس عشر من أجل الإشارة إلى الإدارة العسكرية في إقليم أو مقاطعة، واستخدمها اليونانيون في القرن السابع عشر للإشارة إلى قيادة الكتائب والجماعات، أما في الإنجليزية فشرح قاموس Trévoux كلمة stratagem: على أنها حيلة أو وسيلة عسكرية تستخدم في الحروب من أجل مفاجأة العدو أو خداعه.¹ ومصطلح استراتيجية يوجد في اللغات الأوروبية واللاتينية، ففي الألمانية نجد strategie، وفي الروسية strategija وفي الهنغارية strategi، وهذا المصطلح مقسم إلى جزأين (stratusagein) ويعني الجيش الذي ندفع به إلى الأمام، وstrategos تعني الجنرال. الاستراتيجية هي فن القيادة للجيش أو بشكل أشمل فن القيادة، وهناك من قال: إن الاستراتيجية تكونت من (gia) وتعني الأرض و(agein) وتعني الدفع إلى الأمام، وهنا تكون الاستراتيجية ليست شيئاً ساكناً بل هي مرتبطة بالحركة، وهذا أقرب إلى الواقعية. والمارشال De Puységur في القرن الثامن عشر يرى أنها تعني باللاتينية: الحيلة و الخديعة أو الوسيلة التي يستخدمها الجنرال في الحرب، فهي ترجمة حقيقية لهذا الفعل الذكي للعقل.²

ونستطيع القول إن كلمة استراتيجية ترتبط بجذورها العسكرية حيث يعرفها قاموس Webster's بأنها علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية، وهي "المفاضلة والاختيار بين البدائل وطرق وأسس المنافسة"، [ويضيف أيضاً بأنها] " عملية خلق وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".³

3.2 خصائص الاستراتيجية

حتى تحقق الاستراتيجية الأهداف المنشودة لا بد أن تعمل على إحداث التطوير والابتكار في المنظمة، والارتقاء بها نحو التغيير الإيجابي في وقت يتناسب وحجم التغيرات المُحدثَة، وأن

¹ صلاح نيّوف، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي ص12، موقع الكتروني
D9%8A&gs_l=hp.3...3226.33381.0.34121.29.29.0.0.0.0.279.5807.1j17j11.29.0...0.0...1c.1.lulgl
- uaU-3s&bav=on.2,or_r_gc_r_pw.&fp=272e44bd1bf4602b&biw=1366&bih=631
L.Wheeler, « stratagem and the vocabulary of military trickery », Leyde, Brill, Mnemosyne
supplement 108, 1988, P. 3.

² صلاح نيّوف، مرجع سابق، ص9

³ محمد هلال، مرجع سابق، ص11

تتفاعل مع التغيرات الطارئة على البيئة المحيطة بها فتكون قابلة للتعديل والتطوير حسب ردود الأفعال، ولا بد للاستراتيجية من أن تعتمد على نظريات علمية ثابتة لتتمكن من تحقيق رسالة المنظمة بصورة شاملة.¹

4.2 الرؤية الاستراتيجية

تعتبر الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية للتحرك إلى الأمام رغم التحديات والقيود، فهي مفعلة للإبداع مشجعة لبناء الثقة وتؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاج، فهي ملخص لمجموعة استراتيجيات مستقبلية.²

تتبع الرؤية الاستراتيجية من انسجام المعطيات الداخلية والخارجية مع أهداف المنظمة، فهي تمثل صورة المستقبل المرغوب به للمنظمة والمستوى الذي تريد الوصول إليه، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم معارضة الأهداف المرسومة للمنظمة، ولصيغة الرؤية الاستراتيجية لا بد من امتلاك القائمين على صياغتها القدرة على استشراف المستقبل وتصديرها للمجتمع.³ من هنا توجب على القادة والخبراء في المؤسسة تحديد رؤية تحقق آمال وطموحات كل من له علاقة بالمؤسسة، وهذا لا يكون بين عشية وضحاها بل بحاجة إلى متسع من الوقت لدراسة الفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية. لذا يتم اختبارها أثناء عملية التخطيط ويمكن تعديلها بعد الانتهاء من إعداد الخطة الاستراتيجية.⁴

5.2 الرسالة الاستراتيجية

"رسالة المؤسسة هي وثيقة توضح الغرض من قيام المؤسسة، ومن هم عملاؤها ومنتجاتها أو خدماتها، وأسواقها وفلسفتها والتكنولوجيا التي تقوم عليها"⁵

¹ محمد هلال، مرجع سابق، ص 11

² بلال السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2010، ص 159

³ محمد هلال، مرجع سابق، ص 13

⁴ الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ط1، لبنان، دار الكتب العلمية، 2010، ص 94

⁵ هشام عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي 2010/2/17 منشور على موقع الكتروني

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2010/02/17/95183.html>

تعد مرحلة إعداد رسالة المنظمة مرحلة أساسية في صياغة الخطة الاستراتيجية، فالرسالة هي التي تبرز مفهوم المنظمة وفكرها لتمييزها عن غيرها ومنافسيها، وعند صياغة الإدارة العليا لرسالة المنظمة، عليها أن تراعي توضيح الغرض الأساس للمنظمة، وأن تهتم بمصالح المستفيدين منها، ويجب أن تتناغم مع فلسفة المنظمة والاعتقادات والقيم التي تؤمن بها، ويتم الإعلان عنها للجميع في الوسطين الداخلي والخارجي، وتعمل على مد جسور التعاون بين المنظمة والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها، وتتأثر بمتغيرات البيئة الخارجية، وبمعتقدات القائمين عليها وقيمتهم.¹

يؤكد جورج ستيز George staz ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات واضحة وشاملة تعبر عن فلسفة المنظمة، وتثير دافعية الفرد للثقة بها. نستطيع تلخيص مفهوم الرسالة بأنها "الإطار الرئيس المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها وهدفها لبيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها". فهي تعمل على زيادة تفهم الأشخاص بأهداف المنظمة وتوجيهاتها، وتزيد من القدرة على إمعان النظر في المستقبل وربطة بالواقع الحالي، وتبرز قيم مشتركة بين مستويات العاملين فيها، وتوفر أجواء مناسبة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وتعد الرسالة اللبنة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي لاعتماد باقي الخطوات.²

ومن خصائص الرسالة أنها تكون قصيرة ولها معنى، ونابعة من داخل هموم المؤسسة دون أي مؤثرات خارجية عليها وتتمثل بها صفة الديمومة. وحتى نتمكن من الوصول إلى صياغة تتصف بالصفات السابقة لابد من الإجابة على عدة تساؤلات منها: لماذا أنشئت المؤسسة؟ من تخدم هذه المؤسسة؟ وماذا تريد أن تكون؟ ما هي الفلسفة التي تعتقها إدارتها؟ ما هو دستور العمل الذي يلتزم به أعضاؤها؟ وما هو مجال العمل الرئيس لها؟ كيف تتحقق المكانة المستهدفة للمؤسسة؟ كيف تكون المؤسسة متميزة؟ كيف تتحقق منافع و مصالح الأطراف ذوى

¹ محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، ط1، الاسكندرية، مؤسسة حورص الدولية، 2008، ص95

² بلال السكارنة، مرجع سابق، ص95

العلاقة؟ ما هي متطلبات البيئة و المجتمع و كيف يتم تحقيقها؟ ما هو الإسهام الفريد و المشاركة المتميزة التي تقدمها المؤسسة للمجتمع؟¹

6.2 الهدف الاستراتيجي

ذكر الفيروز أبادي في قاموسه أن "الْهَدَفُ مُحَرَكَةٌ: كُلُّ مُرْتَفِعٍ مِنْ بِنَاءٍ أَوْ كَثِيبٍ رَمَلٍ أَوْ جَبَلٍ وَالْغَرَضُ وَالرَّجُلُ الْعَظِيمُ وَالتَّقِيلُ النَّوْمُ الْوَحْمُ الَّذِي لَا خَيْرَ فِيهِ. وَهَدَفٌ هَدَفٌ: دُعَاءٌ لِلنَّعْجَةِ إِلَى الْحَلْبِ. وَهَلْ هَدَفَ إِلَيْكُمْ هَادِفٌ: هَلْ حَدَثَ بِبِلَدِكُمْ أَحَدٌ سِوَى مَنْ كَانَ بِهِ. وَالْهَادِفَةُ: الْجَمَاعَةُ".² وجاء في المعجم الوسيط أن "الهدف كل مرتفع والغرض توجه إليه السهام ونحوها والمرمى في كرة القدم"³، وأضاف محمد هلال في تعريفه للهدف الاستراتيجي وقال: "هو التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه، ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود عشر سنوات)، ومن الضروري أن يتصف بقدر مناسب من المرونة"⁴ أما أحمد خاطر فيقول: إن الهدف الاستراتيجي يمثل الإطار أو التوجه العام للمؤسسة أو الفرد خلال مدة زمنية طويلة نسبياً، فتكون بمثابة نتائج أو مستويات أداء يراد الوصول إليها خلال مدة زمنية طويلة، والهدف الاستراتيجي يمثل الغرض النهائي الذي تعمل المؤسسة للوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، غالباً ما تكون طويلة نسبياً، لذا يكون مرتبطاً بخطة استراتيجية تحدد آليات لتحقيقه. ويضيف إن قيمة الحياة بقيمة أهدافها، فقيمة الحياة بمقدار ما تحقق من أهداف، ومن هنا تظهر ضرورة تحديد الأهداف للفرد والمؤسسة، فكثير من دبّ على هذه الأرض، ولكن لم يذكر التاريخ إلا القليل منهم، وكثيرة هي المؤسسات في مجتمعاتنا، ولكن كم من هذه المؤسسات تذكر؟ فالمؤسسة الناجحة التي استطاعت أن تحدد أدوارها وأهدافها الاستراتيجية وعملت على تحقيق تلك الأهداف.⁵

¹ www.alaqsa.edu.ps/services/student/elearning/readfile.asp

² الفيروز أبادي، القاموس المحيط، لبنان، دار الكتب العلمية-بيروت، ط1، ج1، 1996، ص1114

³ إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، تحقيق مجمع اللغة العربية، ج2، القاهرة، دار الدعوة، ص977

⁴ محمد هلال، مرجع سابق، ص92

⁵ أحمد خاطر، ملتقى التخطيط والتطوير، نُشرت بتاريخ 2008/5/31 على الموقع الإلكتروني

<http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-3346.html>

ويفصف بلال السكارنة أن الهدف هو النتائج النهائية المراد إنجازها من خلال ممارسة الأنشطة المخططة، ويتم التعبير عنها بصورة كمية ودقيقة، وتختلف عن الغايات بأن تحقيقها محدد بفترة زمنية، والغايات تتصف بالعموم لتشمل القطاعات كافة، ولا تهتم بدقة التفاصيل مما يصعب قياسها. وتتبع أهمية الأهداف من تحفيزها للأفراد على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وتساعد في التوجيه والرقابة؛ لدقتها وقابليتها للقياس، وتحقق الاتصال بين كافة العاملين بشكل رأسي وأفقي، وتتأثر الأهداف بالقيم الاجتماعية والتشريعات الحكومية، وبقيم المنظمة وثقافتها. وتصنف الأهداف إلى أنواع كثيرة مثل: الأهداف الرئيسية والفرعية، المعلنة والواقعية، الفردية والتنظيمية، والداخلية والخارجية، وكذلك طويلة الأمد، والمتوسطة الأمد، والقصيرة الأمد.¹

7.2 مفهوم التخطيط

يُعدُّ التخطيط من الوظائف الرئيسية في الإدارة إلى جانب الوظائف الأخرى كالتنظيم والرقابة، وهو من المصطلحات الحديثة الذي زاد شيوعه وكثُرَ استخدامه في شتى المجالات، بينما كان سابقاً يستخدم في المجال الاقتصادي،² وعند التعرض لمفهوم التخطيط نجد أن هناك اختلافاً بين المفكرين على تحديد هذا المفهوم، حيث ورد في معجم اللغة العربية أنه "مصدر خطَّطَ/ خطَّطَ لـ، تخطيط القلب: تسجيل حركاته ونبضاته بطريقة آلية وبيانية"³ وعرفه عثمان غنيم بأنه "فن وعلم ومنهج وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل وتصميم جسور بينهما، وهو أيضاً عملية جماعية وليست فردية"⁴ وهو "أسلوب علمي يهدف إلى دراسة جميع أنواع الموارد والإمكانات المتوفرة في الدولة، وفي الإقليم، وفي المدينة، وفي القرية، أو في المؤسسة وتقرير كيفية استخدام هذه الموارد والإمكانات في تحقيق أهداف محددة، أو تحسين أوضاع المعيشة،

¹ بلال السكارنة، مرجع سابق، ص 234-237

² نبيل العتال، واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، "دراسة غير منشورة"، جامعة الخليل، 2008، ص 12

³ أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة ط1، ج1، عالم الكتب، 2008، ص 663

⁴ نبيل العتال، مرجع سابق، ص 9، نقلاً عن عثمان غنيم، التخطيط اسس ومبادئ عامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999

على شرط أن يكون الاستخدام محققا لأكبر قدر من الإنتاج، ومساعدًا على تحقيق قدر كبير من التنمية"¹. وذكر الدكتور علي الشرقاوي أن التخطيط "النشاط الذي يختص بتحديد أهداف وسياسات وإجراءات وسياسة عمل" فالسياسة -عند الشرقاوي- نوع من أنواع التخطيط لأنها تختص بالأطر التوجيهية والإرشاد نحو أهداف المؤسسة.²

8.2 التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي قديما في الفكر الإنساني، حيث كانت قديما تعني كلمة استراتيجية علم الجنرال، وتعني كلمة جنرال الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة، ويعلم أن هناك قوى أخرى تؤثر في التصرف واتخاذ القرارات، ويمتلك حسا عميقا بالزمن وهو يدرس خطته وتحركاته الاستراتيجية وينفذها في أوقاتها المناسبة.

بعد الحرب العالمية الثانية برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي ابتداء من خمسينات القرن العشرين تحت مسمى "الاستراتيجية الإدارية". وفي الستينات من القرن الماضي استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي، وشجع ذلك الرئيس الأمريكي ليندون جونسون (Lyndon Johnson) وانتقل هذا المفهوم إلى كل من أوروبا والدول النامية في نهاية الستينات. وفي عام 1976م عرض هلين وهنجر (Helen & Hangar) مفهومهما للتخطيط الاستراتيجي من خلال بحث أجرياه وانتهيا فيه إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي. وفي عام 1985م أصدر الأستاذ أومايا (Omayya) كتابه "العقل الاستراتيجي" الذي أحدث نقلة كبيرة في نمو المنهج الاستراتيجي المعاصر وتطوره.³

جاءت نظرية جون ثومبسون (John Thompson) عام 1991 حول تطوير الوعي الاستراتيجي، وأكد فيها أن المنافسة، وتميز الأداء المقرون بالإبداع، وكذلك الابتكار، تشكل

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط الفيزيائي، الإدارة العامة للتنظيم والتخطيط العمراني، النسخة النهائية- آب 2010، ص د

² علي الشرقاوي، السياسة الإدارية في ظل المتغيرات الاقتصادية وتحديات الاستراتيجية في منشآت الأعمال، الاسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2010، ص 31

³ أحمد الكردي، الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، 2011، موقع الكتروني،

http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/08/blog-post_22.html

الأبعاد الثلاثية المترابطة. وفي نفس العام أصدر الأستاذ لينش أوهامي (Lynch Ohamy) مع مجموعة من العلماء كتاباً بعنوان "الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي". وفي عام 1992 أصدر الأستاذ جورج يب (George yeb) -أستاذ في جامعة كاليفورنيا - كتاباً انتقد فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تملك استراتيجية عالمية شاملة، شملت دراسته كلا من شركة كوكا كولا ، وماكدونالد وغيرهما، وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها، من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط.¹

أما تجربة شركة general electric حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، بعد أن تولى قيادتها جاكويلش (Jaquilh) حيث تبنى النقاط التالية:²

- تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات.
- التخلي عن التقنية المتدنية والميكانيكية المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضيقية.
- الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
- فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
- التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور
- اعتماد مبدأ شركة بلا حدود، حيث يسمح بفتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

9.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

اختلف الباحثون في تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي فقد عرفه دراكر (Drucker) "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وأثارها في

¹ أحمد الكردي، الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي، مرجع سابق.

² المرجع السابق.

المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفير نظام للتغذية الراجعة للمعلومات"¹

ويقصد به "تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمات في نفس الوقت".² وذكر الهادي المشعل، أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة لتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها المستقبلية، ومعرفة المتغيرات المهمة والعوامل المؤثرة في حاضر المؤسسة ومستقبلها، ومن ثم تحديد الأهداف وآليات تنفيذها. حيث إن القرارات الناتجة عن عملية التخطيط تؤثر في مسيرة المؤسسة لعدة عقود، وستتغير المؤسسة بقدر الطموحات وما يتم تحقيقه من الأهداف المرسومة،³ وعرفه المفكر الأمريكي نوناس شيلينج (Schelling Nons) في كتابه **نظام التخطيط ووضع البرامج** عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة، باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيق الأهداف".⁴

وبصيغة أخرى التخطيط الاستراتيجي يعني النظر إلى الذات ونحديد المكان الحالي، وتحديد المكان الذي نريد أن نذهب إليه، وماذا نريد أن نفعل هناك؟ وعلينا أن نحدد الفترة الزمنية اللازمة للوصول، ومن الذي يقوم بالتنفيذ؟⁵

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو تصور لمستقبل المنظمة بعد فترة من الزمن، ووضع الآليات المناسبة لتحقيق تلك التصور، وفق الإمكانيات والفرص المتاحة.

¹ نبيل العتال، مرجع سابق، ص20، نقلا عن Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, and " Practice", Heinemann, London, 1974, PP74-88

² موفق الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية، للعلوم المالية المصرفية، الأردن، 2008.

³ الهادي المشعل، مرجع سابق، ص49، نقلا عن Agrenti, 1989, p21,22

⁴ احمد الكردي، بحث أهمية التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال العصرية، موقع الالكتروني <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124219>

⁵ محمد هلال، مرجع سابق، ص53

2. 10 مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي

لم يرد تعريف محدد لمفهوم التخطيط التنموي، إلا أن هناك تعريفات وردت من الباحثين تفيد بأنه " جهد موجّه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محدّدة." وهناك تعريف آخر لفريدمان (Friedmann) بأنه " طريقة تفكير وأسلوب منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحدّدة متفق عليها". أما تعريف واترسون (Waterson) للتخطيط التنموي فينص على أنه "مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من حكومة ما لزيادة معدّلات التقدّم الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف"¹.

ومن محتوى هذه التعريفات يمكن القول إن التخطيط التنموي هو جهود موجهة لتحقيق أهداف واضحة، للانتقال من الواقع الحالي لواقع أفضل منه ضمن الإمكانيات المتاحة وضمن جدول زمني محدد.

أما التخطيط التنموي الاستراتيجي فقد ورد تعريفه في دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية على أنه "منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية للتجمعات السكانية، وتحديد البرامج والمشاريع اللازمة لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات السكان، والأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة"².

2. 11 أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي ومبادئه

إن انتقال المؤسسة وتقدمها وتحسين أدائها يعتمد على فعالية التخطيط التنموي الاستراتيجي، الذي يعتمد في نجاحه على مراعاته لأسس ومبادئ معروفة عند الأخصائيين

¹ إبراهيم الهموز، اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس، مرجع سابق، ص 12.

² وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن و البلدات الفلسطينية، رام الله، فلسطين، م س، ص 7

والخبراء، مثل **تحديد الاتجاه**، أي تحديد الوضع الراهن للمؤسسة والوضع المراد الانتقال إليه، وكذلك تحديد الآليات والاحتياجات اللازمة لتحقيق ذلك ضمن الإمكانيات المتاحة، و **تركيز الجهود والموارد**، حيث يتوجب على المخططين بعد تحديد الرسالة، التوجه إلى تجميع الطاقات وتركيزها في استغلال الموارد والفرص المتاحة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، تجنباً لتشتت الجهود والطاقات، ومن أسس التخطيط أيضاً، **الثبات والمرونة**، أي الثبات في الاتجاه والتركيز للطاقات كافة أثناء عملية التخطيط، وهذا يُنتج مخرجات تتصف بالتكامل والتعاضد والانسجام، وكذلك المرونة في التعامل مع المتغيرات الخارجة عن الإرادة والسيطرة، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وهنا يجب التعامل معها بمرونة، وذلك بدراسة التغيرات والتحديات المستجدة، والعمل على تطوير الخطة، وهذا لا يتعارض مع مبدأ الثبات، **والتوافق والتوازن بين الماضي والحاضر والمستقبل**، وهو من أسس التخطيط، حيث مسار حياة الفرد أو المؤسسة له ماضٍ وحاضر ومستقبل منشود، فلا بد من الترابط بينها وذلك بالنظر إلى الماضي لتقييمه، والتركيز على الاستخدام الأفضل لإمكانيات الحاضر، وتسخيرها لتحقيق أهداف المستقبل.¹

12.2 مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي

يمر التخطيط التنموي الاستراتيجي في عدة مراحل، ابتداءً بمسح الحالة الراهنة وصياغتها في تقرير، وفيه يتم تحديد الإمكانيات والمشكلات بصورة إجمالية، ويسمى هذا بتقرير الرسالة، ومن ثم تصور للمستقبل من خلال الأهداف الرئيسة وفاعلية تحقيقها، وإجمالها في تقري يسمى بتقرير الرؤية، وهنا لابد من إجراء تحليل كمي ووصفي، ويكون ذلك بالاستعانة بالبرمجة الخطية والتوقعات العقلانية، وتحليل ذلك بالاعتماد على المسوحات الميدانية لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، وبعد ذلك نصل إلى مرحلة صياغة الخطة التنموية الاستراتيجية، وهنا تُحوّل مجموعة الخطط الفرعية إلى خطة متكاملة، ووضعها في إطار تكميلي يكفل عملية التغيير في المدى البعيد، وهنا ندخل في مرحلة التنفيذ للخطة، حيث يتم تحديد مجموعة التغيرات المراد الوصول إليها من خلال تحقيق

¹ الهادي المشعال، مرجع سابق، ص 52-58

الأهداف، وفق الإمكانيات المتاحة، وأخيراً لابد من متابعة لتنفيذ الخطة، وهنا يتم تحليل الفجوة القائمة بين الخطط ومشروعاتها، وبين التطبيق الواقعي للأهداف، فتشخص الانحرافات وتوضع الخطط العلاجية لها.¹ ومن وجهة نظر الدكتور بلال السكارنة، يتكون التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل وهي: مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة، ومرحلة التخطيط الاستراتيجي، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة الرقابة الاستراتيجية.²

13.2 أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي

تتبع أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي من كونه الأداة الفاعلة عند الإدارة، والتي تساعدنا لمد بصرها إلى خارج الأشياء التي نتحكم بها، من أجل التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة، ومحاولة تسخير الموارد المتوفرة والإمكانيات المتاحة، من أجل مواجهة هذه المتغيرات والتحديات، ويساعد التخطيط التنموي الاستراتيجي الإدارة في اتخاذ القرارات واستغلال الموارد المتاحة.

ويساعد أيضاً في إيجاد قيادة فاعلة لديها القدرة على اتخاذ القرار، ولا تعتمد في قراراتها على ردود الأفعال، والتخطيط التنموي الاستراتيجي يساعد على خلق أجواء حوار بناء بين الإدارة والعاملين، وذوي الصلة بالمنظمة، ويولد عند الموظفين التزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.³

14.2 أهداف التخطيط التنموي الاستراتيجي

من أهداف التخطيط التنموي الاستراتيجي أنه يفتح أمام الفرد فرصة للتعرف على مجالات التقدم والتطور في الوسائل المستخدمة في عملية التخطيط ذاتها، ويساعد على اختيار

¹ هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2009، ص28-29.

² بلال السكارنة، مرجع سابق، ص130.

³ ابراهيم الاشقر، واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، 2002،

أفضل البدائل لموارد المنظمة،¹ أو يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية في المستقبل مع إيجاد حلول وقائية لها، أما على صعيد المؤسسة، فإن التخطيط التنموي الاستراتيجي يعمل على إعداد الكادر البشري للإدارة العليا، ويزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة.²

يهدف التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى صياغة رسالة المنظمة تطوير وأهدافها، وتحديد الغايات التنموية الاستراتيجية وصياغتها، وهذا يؤثر على رفع مستوى أداء المنظمة، ويعمل على تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، بالتخطيط يتم توصيف بيئة عمل المنظمة وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها، وعندما يتوفر التخطيط يتم توجيه الموارد والإمكانات إلى مسار تحقيق أهداف المنظمة.³

15.2 أساليب التخطيط التنموي الاستراتيجي⁴

عادة ما يمارس التخطيط التنموي الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:

- 1- **أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:** وهذا يتم عندما يقوم كل قسم بإعداد الخطة الخاصة بالقسم، ورفعها للإدارة العليا في المنظمة، حيث يتم تعديل عليها، ثم وضع الخطة العامة على أثر المعطيات في خطط الأقسام.
- 2- **أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:** ويرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية، حيث تقوم الإدارة العليا بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها، أو تقوم الإدارة العليا بوضع الإطار العام للخطة، ويتم الطلب من الأقسام إعداد الخطط وفق هذا الإطار ورفعها للإدارة، ثم يتم إجراء التعديل اللازم عليها وإرجاعها للأقسام لتنفيذها.

¹ حسين هلالى وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، ط1، القاهرة، السحاب للنشر و التوزيع، 2008،

ص83

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص95

³ بلال السكارنة، مرجع سابق، ص95.

⁴ موفق الضمور، مرجع سابق، ص24-25

3- المزج بين الأسلوبين السابقين: وهذا يُتبع في المنظمات الكبرى، حيث يتم التنسيق بين الإدارة العليا في المنظمة والإدارة الوسطى (التفذية).

16.2 مستويات التخطيط التنموي الاستراتيجي

يتناول التخطيط التنموي الاستراتيجي عدة مستويات، ولكل مستوى مزايا خاصة به تميزه عن غيره، وهذه المستويات تتمثل فيما يأتي:¹

1- التخطيط الوطني: ويمثل هذا النوع أعلى مستوى من التخطيط، وهو مرتبط بالسلطة العليا في الوطن، ويحقق التنمية للمجتمع بأكمله، كونه يضع خطة شاملة للدولة تعم جميع قطاعات المجتمع.

2- التخطيط الإقليمي: يمثل المستوى الثاني للتخطيط، ويتم في نطاق إقليمي محدد بهدف تحقيق أعلى درجة في التشابه المكاني بين أجزاء الإقليم، من خلال تكامل أنظمتها لتحقيق مستوى حياتي أفضل لسكان تلك الإقليم.

3- التخطيط المحلي: يمثل المستوى الثالث من مستويات التخطيط، وهو القاعدة الهرمية للمخططات الإقليمية والوطنية، ويستخدم في التجمعات السكانية التي تشمل المدن الحضرية القرى الريفية، ويغلب على هذا النوع من التخطيط الطابع العمراني.

17.2 المشاركة المجتمعية في التخطيط التنموي الاستراتيجي

تعني المشاركة المجتمعية، إشراك السكان أو بعضهم في تحديد الأهداف العامة للدولة، كخطوة من مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي، وهذا يعد من مستويات الديمقراطية المتقدمة، وتكون المشاركة المجتمعية على شكل لجان عمل، تتكون من الهيئات المسؤولة وأفراد من المواطنين، في عملية التخطيط، لإعداد الخطط التنموية الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها بمستوياتها المختلفة. والمشاركة بمفهومها التنموي تعني مساهمة قطاع عريض من الأفراد

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، دليل التخطيط الفيزيائي، مرجع سابق، ص د-هـ

بالمشاركة في مختلف مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من أجل تعزيز دور التأثير الشعبي على سياسة صنع القرارات خصوصاً ما يتعلق منها بإحلال الموارد ورصدها، أو استغلالها واستخدامها، ويتيح ذلك فرصاً اجتماعية واقتصادية جديدة تتمثل في عمالة منتجة ودخول جديدة، وكذلك من تأثيرات هذه المشاركة، أنها توفر السبل الضرورية لتمكين المجموعات الفقيرة من السكان للوصول إلى الموارد ومصادر الدخل، والحصول على فرص العمل، والخدمات الجيدة كذلك.¹

وتعتبر المشاركة المجتمعية مفهوماً رئيساً في فلسفة التخطيط التنموي، فهي مؤشر حاسم على مدى إنسانية العملية التنموية وديمقراطيتها لأن التنمية الحقة تبدأ من المواطن وتستمر به وتنتهي بآثارها عليه، وتستمر التنمية باستمرار مشاركة المواطن بها. ومن هنا فإن التخطيط التنموي الاستراتيجي ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار ضمان مشاركة المواطنين في عملية التخطيط، وهذا يعمق الشعور عند المواطن بملكية المشاريع التنموية ويعزز الانتماء لها.²

18.2 خطوات عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي خطوات واضحة تتمثل فيما يأتي:

1- مرحلة الإعداد: وتشمل تقويم مدى جاهزية المؤسسة لقبول فكرة التخطيط، ومدى التزام العاملين في المؤسسة، وقياس قدرات العاملين على تركيز الجهود والانتباه إلى الصورة المستقبلية الكبرى للمؤسسة، ودراسة إن كانت المؤسسة تعيش في ظرف متأزم أم لا، وهنا يلزم تحديد القضايا المهمة والخيارات التي سيناقشها التخطيط، وتحديد الأدوار وتشكيل لجنة تخطيط وتحضير للمعلومات التي تلزم لاتخاذ القرارات.³

¹ إبراهيم الهموز، اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة، رسالة غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008، ص16

² صندوق تطوير وإقراض البلديات، تنفيذ ومتابعة وتحديث الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان، بإشراف جامعة النجاح الوطنية، 2013، ص7

³ حسين هلاي وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، ط1، القاهرة، السحاب للنشر والتوزيع، 2008،

2- إعداد الرؤية والرسالة: وهما كمقدمة الكتاب التي تعرّف القارئ عما سيذهب إليه الكاتب¹.

3- تقييم الوضع الحالي للمؤسسة: ويقصد بذلك، النظر إلى المصادر المتاحة والبيئة المستقبلية؛ لتتمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات البيئية والتحديات في المستقبل، وهذا يتطلب تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، وحول الأدوار تجاه القضايا الحساسة مثل قضايا تغيير القوانين وفرض البرامج الجديدة، وهنا لا بد من تحليل بيئة التخطيط، وقد نستخدم في ذلك التحليل أسلوب تحليل swot أو أسلوب تحليل steeb².

4- تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة: وهذا يأتي بعد صياغة الرسالة والرؤيا وتحديد القضايا الرئيسية، ليتم تحديد الأساليب التي يمكن من خلالها تعيين الأهداف العامة الكبرى والأهداف الخاصة، والتي تستجيب للقضايا الملحة، ويكون ذلك من خلال المناقشات الجماعية والآراء المتنوعة³.

19.2 أخطاء شائعة في التخطيط التنموي الاستراتيجي

رغم الاهتمام العالمي بالتخطيط التنموي الاستراتيجي، وتطوره ووجود الدارسين المتخصصين في هذا المجال، إلا أن هناك أخطاء تنتشر خلال عملية التخطيط مثل عدم وجود تعريفات واضحة للرؤية أو الرسالة في الخطة التنموية الاستراتيجية، وعدم توحيد التخطيط في كل المستويات، سواء على مستوى العام للدولة أو على المستوى الخاص للمنظمة، وعدم الاهتمام في الجانب التنفيذي للخطة بشكل يوازي الاهتمام في عملية التخطيط نفسها، وعدم تعميم المشاركة في مراحل إعداد الخطة، وكذلك البقاء على صورة القيادة المعتادة للمنظمة بعد عملية التخطيط، ونجد أن هناك إهمالا للتقييم الشخصي عند المقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى، وهناك استخدام أسلوب التوقع طويل المدى، دون الاعتماد على المعلومات والبيانات⁴.

¹ حسين هلال وآخرون، مرجع سابق، ص142.

² المرجع السابق، ص149.

³ المرجع السابق، ص151.

⁴ طارق الياس، التخطيط الاستراتيجي الناجح، القاهرة، بوك سيتي للنشر و التوزيع، 2009، ص57.

الفصل الثالث

التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية

الفصل الثالث

التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية

1.3 تمهيد

الهيئات المحلية أسبق في نشأتها من الدولة بمفهومها المعاصر، ذلك أن الحكومات المحلية نشأت في القرى والمدن والتي كانت تأخذ شكل العائلة والعشيرة والقبيلة والقرية والمدينة، وكانت الحكومة تتمثل في زعماء تلك التجمعات ومجالسها الجماعية التي كانت تمارس سلطانها في مساحات ذات طابع محلي، ثم تطور الوضع السياسي بانتقال الحكومة من شكل القبيلة والمدينة إلى شكل إقليم يضم العديد من المدن والقرى، وكانت مهام الحكومة تقتصر على الدفاع الخارجي والحفاظ على الأمن الداخلي والعدل بين المواطنين، وجمع الضرائب. وزاد الأمر تطوراً عندما امتد ليشمل الجوانب الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والصحية، مما فرض على الدولة تخصيص العمل حسب المجالات المتفرعة، وأصبح لا بدّ من اعتماد نظام اللامركزية، وهنا وُجد الحل في نظام الحكم المحلي أو الإدارة المحلية.¹

وعادة ما تتدرج السلطات الوطنية والهيئات المحلية تحت السلطة المركزية التي تمثل الدولة، ويجب أن تسود العلاقة بينهما على أساس من التعاون والمشاركة والتنسيق لتحقيق المصلحة العامة، أما الوضع في فلسطين فهو مغاير لما يجب أن يكون عليه بسبب تعاقب سلطات مركزية حاكمة وغربية منذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر الميلادي، حيث كانت هذه السلطات هي التي تقوم بتعيين الهيئات المحلية، مما جعل هذه الهيئات لا تتمتع بالاستقلالية، بل كانت تابعة للسلطات المركزية والتي اتصفت غالباً بالتسلط والاستبداد، وجعلت من الهيئة المحلية أداة لتكريس هيمنتها، وبقي هذا الحال حتى اتفاقية أوسلو والتي على أثرها تشكلت السلطة الوطنية في الضفة الغربية وقطاع غزة.²

¹ عدنان عمرو، الحكم المحلي في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية، ط2، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2004، ص2

² علي عبد الحميد، إدارة التخطيط العمراني في الأراضي الفلسطينية المحتلة بين تحديات الواقع وتطلعات المستقبل، نابلس،

2005، ص4، دراسة منشورة على الموقع الإلكتروني - [http://blogs.najah.edu/staff/emp_3044/article/article-](http://blogs.najah.edu/staff/emp_3044/article/article-2/file/004.pdf)

2/file/004.pdf

جاءت نشأة الهيئات المحلية الفلسطينية في النصف الثاني من القرن الماضي، والسلطة المركزية هي التي كانت تقوم بتشكيل الهيئات المحلية وليس المجتمع، مما جعل تلك الهيئات دائمة الاتصال والالتصاق بالسلطة المركزية ضمن إطار من التبعية لها، وهذا جعل الهيئة المحلية لا تلعب دورا بارزا في الحياة السياسية بل انحصر دورها في تنفيذ بعض الخدمات الأساسية، مما جعل سلطتها هامشية، وبقيت الجوانب الهامة ذات الطبيعة الاستراتيجية تحت السيطرة المباشرة للسلطة المركزية، مما أدى إلى اختراقها للمجتمع الفلسطيني وازدياد سيطرتها على مجرى الحياة، وهذا يظهر عدم التكافؤ بين الحكم المركزي والحكم المحلي في فلسطين.¹

وتعتبر هيئات الحكم المحلي ركنا أساسيا في بناء الدولة الفلسطينية المستقلة، حيث طال الوقت على الشعب الفلسطيني وهو ينتظر إقامة الدولة الفلسطينية في ظل الظروف السياسية التي تزداد تعقيدا مع مرور الزمن، بحكم أن الأمر مرهون بطرف آخر محتل للأرض الفلسطينية. من هنا بات الاهتمام في قطاع الهيئات المحلية كبيرا لدى السلطة الفلسطينية

2.3 واقع الهيئات المحلية الفلسطينية

منذ البداية وفي عام (1994م)، وجدت وزارة الحكم المحلي نفسها أمام واقع صعب من حيث الكم الكبير في أعداد الهيئات المحلية، ومن حيث مخلفات الاحتلال على تلك الهيئات، ويمكن القول إن الصعوبة في الأمر تتمحور حول الأمور التالية:²

1. وجود مجالس بلدية وقروية مُعَيَّنة من سلطات الاحتلال الإسرائيلي، أو منتخبة منذ انتخابات أجريت في عام (1972) وأصبحت هذه المجالس غير فاعلة.
2. بنية تحتية غير ناشئة أصلا في كثير من التجمعات السكانية الفلسطينية، أو كانت موجودة لم يتم تطويرها، وبالتالي أصبح لا فائدة منها بل حتى إن عملية صيانتها غير مجدية.

¹ علي الجرباوي، أي نوع من السلطة المحلية نريد، مرجع سابق، ص 29

² إبراهيم الهموز، علاء صلاح، هيكلية الحكم في فلسطين، "دراسة غير منشورة"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2005،

3. نسبة عالية جداً من الهيئات المحلية لا يوجد فيها مخططات هيكلية للمدن والقرى على حد سواء، وإن وجدت فإنها لا تلبي الاحتياجات التنموية الفلسطينية، حيث إن سلطات الاحتلال لم تكن معنية على الإطلاق بتوسيع حدود المدن والقرى الفلسطينية، بل على العكس تماماً كانت رغبته.

4. ضعف الكادر الفني العامل في الهيئات المحلية من حيث قدرته على التعامل مع الاحتياجات المستجدة، ومواكبة التطورات التكنولوجية، مما أثر على قدرته في تقديم الخدمات للجمهور.

5. غياب الصبغة القانونية الفلسطينية عن طبيعة عمل الهيئات المحلية، فكان المحتل ينتقي ما يلائمه من القوانين التي كانت سائدة في الفترات الأردنية والبريطانية والعثمانية، ويلجأ إلى الأوامر العسكرية لتمرير مخططاته على الأراضي الفلسطينية وساكنيها.

6. غياب الموازنات المالية المخصصة للهيئات المحلية لتمكينها من القيام بالواجبات الملقاة على عاتقها، مما أضعف قدرتها على الاستمرار في تقديم الخدمات الملقاة عليها من ناحية، ومن تحقيق الاستمرار والتطور من ناحية أخرى.

في ظل هذا الإرث الثقيل، أُلقي على عاتق وزارة الحكم المحلي مهمة النهوض بالهيئات المحلية الفلسطينية، وإعادة بنائها وتطويرها لتمكينها من القيام بواجبها في تقديم الخدمات لمواطنيها. واستطاعت الوزارة عام (1996م) إنجاز قانون الانتخابات للهيئات المحلية الفلسطينية، بعد الإطلاع على تجارب دول عربية شقيقة، ودول أوروبية وقوانين وأنظمة انتخابات عالمية، وجاء هذا القانون من أكثر القوانين تطوراً.¹

ووفقاً لهذا القانون، هناك نوعان من السلطات المحلية: البلديات والمجالس المحلية، حيث تقع غالبية البلديات والقرى الفلسطينية في المناطق المصنفة "أ" و "ب" ولكن هناك تداخل في الأراضي، حيث تقع بعض أراضي هذه الهيئات في المناطق المصنفة "ج"، لذا قامت وزارة الحكم المحلي بإعادة تصنيف جميع الهيئات المحلية من "أ" إلى "هـ" حسب عدة معايير: منها

¹ إبراهيم الهموز، علاء صلاح، مرجع سابق، ص7

عدد السكان والموقع الجغرافي، فصنفت البلديات التي كانت موجودة منذ (1967)م، والتي تمتلك خبرات عالية في الإدارة المحلية بـ "أ"، أو "ب"، والهيئات المحلية المستحدثة بعد مجيء السلطة الفلسطينية بـ "ج" أو "د" أو "هـ".¹

3.3 مستويات التخطيط التنموي الاستراتيجي في فلسطين

هناك ثلاثة مستويات للتخطيط التنموي في فلسطين وهي:

1.3.3 مستوى التخطيط التنموي الوطني

مر وقت طويل ولم يكن هناك جسم فلسطيني مسئول عن تطوير الواقع الفلسطيني وتنمية. لهذا هناك العديد من المشاكل المتأصلة في مختلف المجالات التي ورثتها السلطة الفلسطينية منذ قدومها عام (1994)م.²

فكففت السلطة منذ قيامها على إجراء محاولات مستعجلة لتقدير احتياجات الاقتصاد الفلسطيني من الاستثمارات، ومن بين تلك المحاولات خطة المساعدات الطارئة والتي أعدها البنك الدولي، حيث قدر حجم الاستثمارات في هذه الخطة 1.2 مليار دولار موزعة على أربعة قطاعات وهي: البنى التحتية 50%، والقطاع الخاص 25%، وتأسيس إدارة الحكم المحلي 19%، وأخيراً قطاع المساعدات الفنية 6%، ولم يشكل ذلك خطة بقدر ما هو تصنيف للمشاريع التي يحتاجها الاقتصاد الفلسطيني.³

أخذت وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية على عاتقها تحمل أعباء كبيرة لتخطيط الواقع الفلسطيني وتنظيمه. وهناك أنواع كثير من التخطيط التي تقوم بها الوزارة مثل التخطيط الريفي والتخطيط الإقليمي وتخطيط القوى البشرية والتكنولوجيا.⁴ وتدرجت عملية

¹ إبراهيم الهموز، علاء صلاح، مرجع سابق، ص13

² محمد اشتية، الاقتصاد الفلسطيني في المرحلة الانتقالية، المجل الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار -بكدار، ط1، 1999، ص22-21.

³ وزارة التخطيط والتعاون الدولي، جامعة بيرزيت سميح العبد ص8

⁴ وزارة التخطيط والتعاون الدولي، مرجع سابق، سميح العبد، تجربة التخطيط في فلسطين، ص7

التخطيط التنموي بعد عام (1994م)، حيث قامت السلطة الفلسطينية بإعداد برنامج التأهيل الطارئ بالتعاون مع البنك الدولي، ثم البرنامج الاستثماري الفلسطيني للعامين (1996-1997) ثم انتقلت عملية التخطيط من شكلها البرامجي قصير الأمد إلى الخطط متوسطة الأمد، حيث تم إعداد وثيقة خطة التنمية الفلسطينية الثلاثية (1998-2000) ثم تلا ذلك إعداد خطة التنمية الخمسية (1999-2003) لتكون إطاراً عاماً وشاملاً للتنمية الفلسطينية، وقد انتقلت عملية التخطيط لوضع إطار تنموي استراتيجي لبناء الدولة الفلسطينية يتمثل في إعداد خطة التنمية الاستراتيجية (2001-2005)، وبالرغم من إعداد السلطة لتلك الخطة التنموية الاستراتيجية، إلا أن المسيرة التنموية في تلك الحقبة اتسمت بالعشوائية والتخبط، الأمر الذي أدى إلى عدم نجاحها في تحقيق الأهداف التنموية الشاملة، سواء ما يتعلق ببناء القدرة الذاتية، وإزالة حدة التشوهات الاقتصادية والاجتماعية التي تراكمت خلال سنوات الاحتلال الطويلة، أو تقليص التبعية للاقتصاد الإسرائيلي وتطوير العلاقات الفلسطينية العربية، أو بإرساء دعائم بنية تنموية مواتية لإطلاق قدرات القطاع الخاص عن طريق بناء اقتصاد قادر على الاتجاه نحو التنمية المستدامة.¹

تعرض الشعب الفلسطيني منذ اندلاع انتفاضة الأقصى لحملة تدمير وقمع واضطهاد وعزل وحصار، أدت إلى تراجع في مكونات الاقتصاد الفلسطيني، وإلى انخفاض في إجمالي الناتج المحلي. وعمدت إسرائيل إلى عدم دفع المستحقات المالية المترتبة للفلسطينيين، حيث أدت هذه الإجراءات إلى وجود عجز مالي، عانت منه السلطة الفلسطينية الأمر الذي دفعها للاقتراض من بعض الدول أو المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وأصبح اعتماد السلطة بشكل كبير على المساعدات الخارجية للمحافظة على العناصر الأساسية والمحدودة في القطاعات الرئيسية.²

وقامت وزارة التخطيط مع نهاية العام (2004م) بالتعاون مع فريق من الخبراء المحليين والدوليين بإعداد خطة تنموية متوسطة المدى (2005-2007)، معتمدة على الجهود السابقة التي هدفت إلى مخاطبة احتياجات التنمية في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتقلص التوجه نحو تنفيذ

¹ معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني _ماس، الخطة الوطنية العامة للأعوام 2011-2013، 2011، ص6

² مؤيد ميالة، "علاقة النظام الضريبي بالنظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في فلسطين"، رسالة غير منشورة،

جامعة النجاح الوطنية، 2006، ص165

مشاريع تنموية بعد الحصار الذي تم فرضه على الشعب الفلسطيني بعد ظهور نتائج الانتخابات البرلمانية الفلسطينية مطلع العام (2006م)، والذي كان من إفرازاته انقطاع الرواتب لأكثر من (160) ألف موظف حكومي، وكان هذا إضافة أخرى للمعاناة التي نتجت عن استمرار الإغلاق والحصار بفعل الاحتلال منذ بدء انتفاضة أيلول عام (2000).¹

وقد أدت تلك الظروف آنفة الذكر إلى تطلع الفلسطينيين إلى لقمة العيش، ولهذا كانت بعض الاستجابات الدولية من بعض الممولين بزيادة المساعدات الطارئة المادية والصحية وغيرها، وظهرت بشكل كبير مشاريع تشغيل الأيدي العاملة، وصرف مساعدات مادية مباشرة وغير مباشرة. وضمن هذه الظروف الطارئة، أُجبرت وزارة التخطيط -التي عجزت عن التفكير- بتنفيذ خطة التنمية الاستراتيجية المتوسطة (2005-2007) بالقيام بتبني خطة طارئة للعام (2007م) أسمتها خطة الطوارئ التشغيلية، والتي كانت تهدف بالأساس إلى تشغيل الوزارات والمؤسسات العامة وتأمين صرف أكبر قدر من الرواتب، وتحفيز الممولين على التدخل والمساعدة في المجال الإغاثي الطارئ، وقد ازداد حجم التمويل بالأعوام (2007-2009م) بشكل كبير إثر تبني خطة الإصلاح (2008-2010) والتي تهدف خطة إلى تحقيق نمو في السياسات الوطنية الفلسطينية، التي تمثل الإطار التوجيهي لخطة الإصلاح والتنمية، والتي تهدف إلى إعداد برنامج ذي تطلع مستقبلي لتحقيق التنمية وإصلاح المؤسسات الفلسطينية، وبيان واضح للأسباب التي تقف وراء النشاطات التي تؤديها الوزارات والمؤسسات العامة لتحديد الأولويات في توزيع الموارد المالية، ورفع الأداء على المستوى الوطني وعلى مستوى الوزارات وأجهزة السلطة.²

أطلقت الحكومة الفلسطينية الثالثة عشرة في شهر آب (2009) برنامجها "فلسطين: إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة" الذي سعى إلى استعطف موقف المجتمع الدولي نحو إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة في مدة لا تتجاوز عامين، وحددت هذه الورقة الاستراتيجية

¹ أسامة صالح، مقابلة شخصية، نابلس، 1/21/2013/كنون ثاني/2013

² السلطة الوطنية الفلسطينية "خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية 2008-2010" ص3، موقع الكتروني

<http://www.mopad.pna.ps/index.php?option=com>

التي من المقرر الاستمرار في تنفيذها أو الشروع بها ابتداء من العام (2010)م، من أجل إخراج هذه الخطة إلى أرض الواقع ليُشعر المواطن الفلسطيني بنتائجها الفعلية.¹

2.3.3 التخطيط التنموي على مستوى المحافظات

انتهت التجربة الأولى للتخطيط التنموي في الهيئات المحلية عام (2007)م، وأصبح هناك خبرة عملية في التخطيط لتنمية المدن وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني)، وشركائه في وزارة الحكم المحلي ووزارة التخطيط في السلطة الفلسطينية، وبتمويل من الحكومة الإيرلندية (وكالة التنمية الإيرلندية)، تم استثمار هذه الخبرات في إعداد دليل التخطيط الاستراتيجي للتنموي للمحافظات، والمكون من (193) صفحة،² شارك في إعداد هذا الدليل كل من المنظمات التالية: جامعة القدس، جامعة النجاح، جامعة بيرزيت، الجامعة العربية الأمريكية، وزارة التخطيط، وزارة الحكم المحلي، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة الاقتصاد، وزارة الزراعة، وبعض البلديات، الإغاثة الزراعية الفلسطينية - جنين. ومثل هذه المنظمات فريق مكون من (26) شخصا من ذوي الخبرة في التخطيط التنموي الاستراتيجي، وكان ذلك بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ووضع هذا الدليل وفق منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي الدولية، وتم الانتهاء من إعداده في شهر آب من عام 2007م، ليشكل باكورة العمل المنهجي في التخطيط التنموي للهيئات المحلية.³

عملت محافظة جنين -أولى محافظات الوطن- على إعداد خطة تنموية استراتيجية لها وفق هذا الدليل عام (2007)م وذلك ضمن مشروع "التنمية الريفية والتخطيط بالمشاركة"، والذي ينفذه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بالشراكة مع وزارتي التخطيط، والحكم المحلي، ومحافظة جنين، وبتمويل من الحكومة الإيرلندية، وبدعم استشاري فني من جامعة النجاح

¹ الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والتنمية الإدارية، http://www.mopad.pna.ps/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=10&Itemid=137

² علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، مرجع سابق.

³ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، التخطيط الاستراتيجي للتنموي للمحافظات، الدليل ومرشد الميسر،

الوطنية والمجموعة العالمية ومؤسسة بيت الخبرة.¹ وبدأت محافظة نابلس عام (2009)م بإعداد خطة تنموية للمحافظة شاركت فيها المنظمات الرسمية ذاتها المشاركة في خطة محافظة جنين، وكذلك المؤسسات المحلية في المحافظة وفي مقدمتها بلدية نابلس وجامعة النجاح الوطنية، ومؤسسات المجتمع المدني والبلديات التابعة إدارياً للمحافظة، وانتهت عملية التخطيط مطلع عام (2011)م. وهناك خطة تحت الإجراء لمحافظة سلفيت وكذلك لمحافظة أريحا والأغوار.²

وبازدياد التجارب التخطيطية في مجال التخطيط التنموي، ارتأت الوزارة دراسة هذه التجارب وإجراء بعض التعديلات اللازمة عليها لتكون قابلة للتطبيق في بلداتنا ومدننا الفلسطينية، ولذلك فقد باشرت الدائرة العامة للتنظيم والتخطيط العمراني في وزارة الحكم المحلي وبالتعاون مع وزارة التخطيط وصندوق إقراض وتطوير البلديات بالعمل على تحديد أسس التخطيط التنموي للمستوى المحلي، وإخراجها في دليل خاص بالتخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، والذي تقدمه ورقة خاصة في هذا المجال.³

3.3.3 التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي

ومنذ الانتخابات المحلية لعام (2005)م، تنبّهت بعض الهيئات المحلية الفلسطينية للتغيرات والتحديات التي تواجهها مثل محدودية سيطرة السلطة على المصادر الطبيعية، وزيادة نسبة البطالة والفقر، وازدياد المستوى العمراني، والكثير من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مما استوجب على تلك الهيئات المحلية التصدي لمثل هذه التحديات بآليات حديثة ومبتكرة، تتناسب ونمط الحياة المتطورة والانفتاح العالمي، فكان لابد من إدخال مفاهيم التخطيط

¹ البواب الفلسطينية للفلسطينية للمؤسسات الأهلية، موقع الكتروني
<http://www.masader.ps/p/ar/http%3A/%252Fwww.maannews.net/ar/index.php%3Fopr%3DShowDetails%2526ID%3D125779>

² سمير أبو عيشة، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/1/31

³ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، "ورقة سياسات التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية"، خالد القواسمي، تقديم، رام الله، 2009، ص2

الاستراتيجي في إدارة الهيئة المحلية لترتيب الأولويات، والاستجابة لتزايد الاحتياجات، واستغلال الإمكانيات والموارد المتاحة.¹

ومن هنا بدأ التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية، وجاء متأخراً حيث لم يكن هناك تخطيط تنموي استراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية قبل عام (2005)م، ومن الملاحظ أن مصطلح التخطيط في الهيئات المحلية كان يقتصر على جانب التخطيط الفيزيائي (العمراني)، وأول من بدأ في الاهتمام في التخطيط التنموي للمدن في العالم، هي منظمة تحالف المدن (Cities Alliance) الممولة من البنك الدولي، أما في فلسطين فقد كانت باكورة التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية عام (2005)م، بإشراف مؤسسة التعاون الألماني (GIZ).²

جاء التخطيط التنموي الاستراتيجي على مستوى الهيئات المحلية الفلسطينية بعد أن ترك الاحتلال الإسرائيلي آثاراً كبيرة في الضفة الغربية وقطاع غزة، إذ صنع حالة من التخلف نتيجة لعزل المجتمع الفلسطيني ومصادرة موارده الطبيعية وأراضيه المنتجة، وإعاقة حركة التجارة وعرقلة تطور البنى التحتية. وشكل هذا كله مخاطر عديدة على عملية تنمية المجتمع الفلسطيني، مما يحتم على الشعب الفلسطيني اتباع نهج استباقي لتحديد احتياجاته، يقوم على حسن المعرفة والشفافية والمشاركة. من هنا، قامت وزارة التخطيط ووزارة الحكم المحلي وبالتعاون مع الجهات المانحة بإنشاء بنية تحتية جديدة للتخطيط على مستوى الإقليم أو المحافظة، وتم إنشاء وحدات تخطيط على هذا المستوى لمختلف محافظات الضفة الغربية وقطاع غزة، لتقوم هذه الوحدات بتنفيذ برامج التخطيط الإقليمي داخل كل محافظة، وبسد الفجوات بين الهيئات المحلية والحكومة المركزية. تتكون هذه الوحدات التخطيطية من ممثلين عن مختلف الوزارات الحكومة والهيئات المحلية ومنظمات المجتمع المدني، والأوساط الأكاديمية، والقطاع الخاص، ويكتمل نتاجها التخطيطي بمشاركة الجمهور العام الذي يشكل العمود الفقري في عملية التخطيط التنموي.³

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، ورقة سياسات، رام الله، ص2

² علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/1/21

³ وزارة الحكم المحلي، التخطيط الاستراتيجي التنموي للمحافظات، الدليل ومرشد الميسر، م س، ص4-5

جرت عدة محاولات للتخطيط المحلي بعد أول انتخابات محلية (2004-2005) ولكن اتصفت هذه المحاولات بالمحدودية، إذ لم يتوفر لها منهجية ثابتة وموحدة، واهتمت في الغالب بمخرجات تعكس مشاريع الهيئة المحلية واحتياجاتها التي تعمل على دفع عجلة التنمية المحلية للوصول إلى مستوى حياة أفضل للمواطن. وعليه قامت وزارة الحكم المحلي ومنذ منتصف العام (2005)م، ببذل الجهود الكبيرة في تطوير سياسة التخطيط التنموي الاستراتيجي كنهج يهدف إلى التغلب على التحديات، واستثمار الفرص والموارد المتاحة على المستوى المحلي.¹

وكانت التجربة الأولى في التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية سنة (2005)م، لمدن البيرة ورام الله وبيتونيا، وفق برنامج "تطوير الحكم المحلي" بدعم وتنفيذ مؤسسة التعاون الألماني (GIZ)، وفريق مستشاري الشركة الألمانية (آيكون--ICON INSTITUTE Public Sector GmbH)²، من خلال ما يسمى استراتيجية تنمية المدينة (City Development Strategy) حيث تم تشكيل وحدة تخطيط مشتركة للبلديات الثلاث، وهي تمارس نشاطها التخطيطي إلى يومنا هذا. وتزامن مع إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لهذه البلديات ما يلي:

- ضم بلدية سلفيت لنفس المشروع، ومباشرة العمل في إعداد خطة استراتيجية لها، وأنهى المشروع سنة (2007)م.
- أصبح هناك وعي حكومي واهتمام رسمي في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية، حيث عملت وزارتا التخطيط والحكم المحلي على مؤسسة التخطيط في الهيئات المحلية، من خلال تطوير هيكلية التخطيط وإجراءاته، ومتابعة التنفيذ وتقويم المخرجات.

¹ عهود غناية، "ورشة عمل بعنوان اعداد الخطط الاستراتيجية التنموي للبلديات وتحديثها" البيرة، 2013/1/29

² بلدية بيتونيا، الخطة الاستراتيجية، 2007، ص2، موقع الكتروني

http://www.beitunia.ps/index.php?id=coo_unit

- بروز دور وزارة المالية وصندوق إقراض في تطوير البلديات من خلال المشاركة في عملية التخطيط.¹

وساعد الاهتمام الدولي في تطوير برنامج التخطيط التنموي للمدن في تقدم التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، حيث ظهر اهتمام العديد من المؤسسات الدولية في التخطيط التنموي في الضفة الغربية وقطاع غزة، من خلال دعمها لمشاريع الخطط التنموية الاستراتيجية للهيئات المحلية، مثل مؤسسة التعاون الألماني (GIZ)، ومؤسسة تحالف المدن الدولية (CA)، والبنك الدولي، والوكالة الفرنسية للتنمية (AFD)، والوكالة الدنماركية للتنمية (DANIDA)، والتعاون الفني البلجيكي (BTC)، والبنك الإنمائي الألماني (KFW).²

ومن أجل مأسسة عملية التخطيط التنموي للهيئات المحلية، عملت وزارة الحكم المحلي عام (2007)م على إعداد دليل لتخطيط المدن والبلديات في فلسطين، لتتكامل عملية التخطيط بين الخطة الوطنية والتخطيط المحلي.³

وعملت (GIZ) من خلال وزارة الحكم المحلي، على تطبيق هذه النسخة من الدليل في أربع بلديات مستحدثة تم اختيارها وفق معايير وأسس وضعها صندوق تطوير وإقراض البلديات تتعلق بالموقع الجغرافي وإعداد الموازنات والهيكلية التنظيمية للبلدية، وتم اختيار كل من بلدية العيزرية من محافظة القدس، وبلدية بني نعيم من محافظة الخليل، وبلدية قبان من محافظة نابلس، وبلدية قباطية من محافظة جنين، وتم تنفيذ مراحل التخطيط الواردة في الدليل على هذه البلديات المختارة، إذ تبعت كل مرحلة من مراحل إعداد الخطة، ورشة عمل تقييمية، شاملة للبلديات الأربع، لتشكل هذه الورشات مرجعية لإجراء التعديلات اللازمة على الدليل، وإصدار نسخته النهائية له بتاريخ 27 أيلول/سبتمبر 2009م، ضمن أجواء احتفالية، في (القصر الثقافي)

¹ علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، مرجع سابق.

² مركز التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والهيئات المحلية الفلسطينية، "عمار يا فلسطين"، المنشور على الموقع الإلكتروني <http://www.baladiyat.ps/ar/links>

³ علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، مرجع سابق.

في رام الله، حضرها رئيس الوزراء الفلسطيني، و بتمثيل وزارتي التخطيط والحكم المحلي، ومحافظة وبلديات الوطن.¹

قامت وزارة الحكم المحلي عام (2008) بتبني مبادرة توحيد الجهود المبذولة في مجال التخطيط التنموي للبلديات، وذلك للخروج بمنهجية موحدة مبنية على أسس علمية وعلى مبادئ الحكم الرشيد بحيث تعتمد المشاركة المجتمعية وأسس التخطيط السليم، وشكّلت لذلك مجموعة وطنية نواتها من البلديات صاحبة التجربة، ومن مجموعة من المختصين في مجال التخطيط والحكم المحلي.² وبازدياد التجارب التخطيطية في مجال الهيئات المحلية المختلفة، ارتأت وزارة الحكم المحلي دراسة هذه التجارب وتطوير منهجية التخطيط التنموي، لتتماشى وإمكانات الهيئات المحلية الفلسطينية، مما ييسر عملية التطبيق الفعلي للتخطيط لتلك الهيئات. لذا باشرت الإدارة العامة للتنظيم والتخطيط العمراني في وزارة الحكم المحلي -وبالتعاون مع وزارة التخطيط وصندوق تطوير وإقراض البلديات- بالعمل على تحديد أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية والتي يوضحها دليل الإجراءات الصادر في أيلول (2009)م. ويستخدم هذا الدليل لتحضير الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها في المدن والبلدات الفلسطينية، ويعتبر إطار عمل توجيهي يضمن المشاركة ويشجع الإبداع، وليس مجرد وثيقة جامدة تُنفذ بحرفيتها. إنه يهدف إلى توفير إطار توجيهي للمدن والبلدات الراغبة في إعداد خطط تنموية استراتيجية ولديها الأدوات اللازمة لذلك، وإلى توحيد العمل بالتخطيط التنموي عند الهيئات المحلية كافة.³

ولإخراج هذا الدليل بالصورة الأكمل تم مراجعته وتطويره بتضافر جهود كل من وزارة الحكم المحلي، ووزارة التخطيط وصندوق تطوير وإقراض البلديات، وعدد من البلديات ذات

¹ أحمد الرمحي، مؤسسة التخطيط التنموي الاستراتيجي في أعمال وزارة الحكم المحلي، ص3

² جهود عناية، مرجع سابق.

³ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، "دليل

لإجراءات"، رام الله، 2009، ص7-8

الخبرة والتجربة في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي، وتم مساندة المشروع من مؤسسة التعاون الألماني (GIZ) وجهات مانحة أخرى.¹

4.3 محتويات دليل إجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية 2009

إن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي عملية ممنهجة يتم تنفيذها على عدة مراحل، وكل مرحلة تتكون من عدة خطوات والشكل المجاور (1-3) يوضح ذلك.



شكل (1-3) مراحل التخطيط الاستراتيجي

المصدر: دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، ص10

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي استراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية "عمار يافلسطين"، موقع الكتروني <http://www.baladiyat.ps/ar/pages/viewDetails.php?pid=2>

وتتضمن الخطوة الواحدة عدة أنشطة، ويساعد ذلك في الحصول على مخرجات متوازنة حقيقية، تمثل احتياجات الهيئة المحلية، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: التنظيم والتحليل وتشمل الخطوات التالية:¹

1- التهيئة والإعداد: وتعتبر هذه الخطوة هي مرحلة التخطيط للتخطيط، وهنا يتم إجراء الترتيبات المؤسسية اللازمة، ووضع هيكلية إدارة عملية التخطيط.

2- تحليل وحشد أصحاب العلاقة: وهذا يتطلب دعوة أهل الخبرة والاختصاص من الأشخاص والمؤسسات الرسمية والأهلية، وتشكيل اللجان المتخصصة في مجالات التخطيط التنموي.

3- تشخيص الوضع القائم: لابد من تحديد المجالات التنموية قبل عملية التشخيص للوضع القائم، وفي الحالة الفلسطينية يمكن تقسيم العمل التنموي المتعلق بنشاط الهيئة المحلية إلى سبعة مجالات وهي: مجال التخطيط والتنظيم، مجال الخدمات البلدية والبنى التحتية، والخدمات الاجتماعية، الأمن وإدارة الكوارث، الاقتصاد المحلي، الثقافة والرياضة، البيئة والصحة العامة، ويضاف إلى هذه المجالات مجال البناء المؤسسي.

المرحلة الثانية: تحديد الأولويات والرؤية وتشمل الخطوات التالية:²

1- تحديد القضايا التنموية ذات الأولوية التي تمثل احتياجات الهيئة المحلية خلال الفترة الزمنية المحددة للخطّة، ويكون ذلك بمشاركة اللجان التخصصية ذات العلاقة وممثلين عن المجلس المحلي والكادر الفني للهيئة والمؤسسات الأهلية.

2- تحديد الرؤية والأهداف التنموية والتي تشكل العمود الفقري للخطّة التنموية الاستراتيجية لأنها ترسم الإطار العام للعمل التنموي في البلدة، ويتم وضع المؤشرات اللازمة لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف.

¹ انظر ملحق رقم (1)

² انظر ملحق رقم (2)

المرحلة الثالثة: تحديد خطط التنفيذ والمتابعة وتشمل الخطوات التالية¹:

1- تحديد المشاريع التنموية التي تعمل على تحقيق الأهداف والرؤية التنموية، وتشكل هذه المشاريع المخرج الملموس في مخرجات عملية التخطيط، لذا يجب مراعاة الواقعية عند اقتراحها.

2- وضع خطط التنفيذ والمتابعة: وهنا من الضروري وضع جدول زمني متكامل لتنفيذ المشاريع مع تقدير التكلفة المتوقعة لكل مشروع والإشارة إلى الجهة المرشحة للتنفيذ.

3- تحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها: إذ لا بد من توثيق مخرجات عملية التخطيط بتقرير يتضمن أهم الخصائص الجغرافية والديموغرافية للبلدة، ويتم تقديم هذا التقرير إلى المجلس المحلي لمراجعته، ومن ثم توقيع عقد مجتمعي لاعتماد مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية في لقاء عام، واعتماده كممثل عن احتياجات الهيئة.

المرحلة الرابعة: آليات التنفيذ وتشمل الخطوات التالية²:

1- تحضيرات التنفيذ، إن خطة التنفيذ المنبثقة عن الخطة التنموية الاستراتيجية هي خطة رباعية، ولتسهيل تنفيذها ومتابعتها، لا بد من تقسيمها إلى أربع خطط سنوية، بحيث تتضمن كل خطة سنوية إطاراً زمنياً محدداً، والتكاليف المتوقعة والجهات المرشحة للتنفيذ والتمويل، ويتم ذلك بمشاركة وحدة التخطيط والدوائر والأقسام في الهيئة، ويقوم المجلس البلدي باعتمادها تمهيداً لأخذها بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة السنوية للمجلس المحلي.

2- بناء شراكات وحشد موارد: لا بد للمشاريع المرشحة من تمويل من خلال صندوق تطوير وإقراض البلديات، أو من خلال وزارة الحكم المحلي، أو من خلال الجهات المانحة مباشرة، ويمكن أن يكون للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني المشاركة في التنفيذ، ولا بد للهيئة من اتباع برنامج ترويجي لهذه المشاريع لدى القطاع الخاص، وإبرام عقود وتوقيع

1 انظر ملحق (3)

2 انظر ملحق رقم (4)

مذكرات تفاهم لتنفيذ هذا الجزء من المشاريع، ويمكن أن تلجأ الهيئة المحلية إلى جمع التبرعات من أبناء البلدة لتنفيذ بعض المشاريع غير الربحية وذات الطابع الخيري.

المرحلة الخامسة: التقييم والتحديث، وتشمل الخطوات التالية:¹

1- المتابعة والتقييم السنوي للخطة وإطلاع المجتمع المحلي على مدى تحقيق الأهداف التنموية المرسومة، ويكون ذلك بشكل سنوي، حيث يتم دعوة ممثلي اللجان وأعضاء الهيئة المحلية وموظفيها، وآخرين من الخبراء وممثلي المؤسسات العامة والخاصة وإطلاعهم على نتائج التقييم ومستوى تنفيذ الخطة، ومدى تحقيق الأهداف التنموية المرسومة.

2- التحديث: بعد الانتهاء من عملية المتابعة والتقييم السنوية للخطة، يصبح بالإمكان مراجعة خطط التنفيذ السنوية وتحديثها وذلك بالاعتماد على ما نتج من توصيات خلال عملية المتابعة والتقييم.

5.3 مراحل التخطيط التنموي في الهيئات المحلية بعد إعداد الدليل (أيلول 2009)

أطلق رئيس الوزراء منهجية التخطيط التنموي الاستراتيجي بتاريخ 27/ أيلول/ 2009م بحفل رسمي حاشد مُمثل من الحكومة الفلسطينية وكل الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبعدها تم منهجة التخطيط التنموي للهيئات المحلية (البلديات) وكان ذلك على عدة مراحل.

1- مرحلة التنفيذ الأولى للدليل (2010-2011):

تم اعتماد هذا الدليل كمرجعية للتخطيط التنموي في الهيئات المحلية، وبدأت عملية التنفيذ عام (2010م)، حيث قُسمت عملية تنفيذ الدليل إلى مستويين، الأول يتمثل في تنفيذ المراحل الثلاث الأولى من الدليل، والتي تشمل التنظيم والتحليل ثم تحديد الرؤية والأولويات،

¹ انظر ملحق رقم (5)

وإخراج الخطة الاستراتيجية، والمستوى الثاني يتمثل في المرحلتين الرابعة والخامسة من خطة الدليل، حيث آليات التنفيذ ثم التقييم والتحديث.¹

وفي إطار تنفيذ مرحلة التخطيط الأولى من الدليل، عقد صندوق تطوير وإقراض البلديات وثيقة تفاهم مع (41) هيئة محلية عام (2010)م، لإعداد خطط تنموية استراتيجية لها وفق الآليات والطرق المحددة في الدليل، ووزعت هذه البلديات بشكل جغرافي لتشمل ربوع الوطن في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد أنجزت هذه الخطط في نفس العام.²

2- مرحلة توحيد دليل الإجراءات للتخطيط التنموي الاستراتيجي:

كان هناك جهود واضحة لمؤسسة الإسكان الدولية (CHF)، في دعم التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية، حيث ساهمت في إعداد خطط تنموية استراتيجية لأربعة عشر هيئة محلية وفق إجراءات مختلفة عما هو موجود في الدليل، شملت بعض المحافظات مثل طولكرم، قلقيلية، طوباس، يطا، وبلديات عدة: منها حلحول، يعبد، عرابة، عزون وبيت ساحور³. أظهر هذا أكثر من نهج في عملية التخطيط في الهيئات المحلية، تباينت على أثره النتائج والمخرجات في الخطط، مما أدى لصعوبة في قياس جودة تلك المخرجات. ولتفادي هذا التباين سعت وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض البلديات، وبالتعاون مع مؤسسة الإسكان الدولية (CHF)، ومؤسسة التعاون الألماني (GIZ) - في عام (2011)م لتوحيد نهج وطريقة التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية، حيث تم عقد ورشة عمل تهدف إلى تنسيق وتوحيد منهجيات العمل، حضرها كل المعنيين والعاملين في هذا المجال، في أجواء من الحوار والتعاون البناء، وكانت النتيجة التوصل إلى اتفاق على إخراج نسخة محدثة وموحدة، لدليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، وكون التخطيط عملية مستمرة لا بد من الاستمرار في عملية تحديث منهجية وإجراءات التخطيط، وذلك من

¹ علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/1/2

² أسامة صالح، مرجع سابق.

³ المرجع السابق.

خلال الحصول على تغذية راجعة من الهيئات المحلية التي خاضت هذه التجربة، وإجراء بعض التعديلات اللازمة المستفادة من تجارب الخطط المنجزة حتى تاريخه، ليكون الدليل بمثابة مرجعية التخطيط للمدن والبلدات الفلسطينية.¹

3- مرحلة التنفيذ الثانية للدليل

عقد صندوق تطوير وإقراض البلديات في تموز/يوليو (2012م)، وثيقة تفاهم لإعداد (43) خطة تنموية استراتيجية لبلدات موزعة في أرجاء الوطن، حيث كان منها (12) خطة لبلديات شمال الضفة، و(15) خطة لبلديات الوسط، و(3) بلديات في محافظة الخليل، (13) في قطاع غزة. وفي نهاية حزيران (2012م)، قدم صندوق إقراض البلديات مشروع خطط استراتيجية جديدة لأربعة تجمعات، كل منها مرشحة لدمج مجموعة من الهيئات: تجمع مرج بن عامر في محافظة جنين، وتجمع بيتا في محافظة نابلس، وتجمع جورة الشمعة في محافظة بيت لحم، وتجمع الكرمل في محافظة الخليل.²

6.3 واقع الهيئات المحلية من تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية

في الأعوام الثلاثة الماضية (2009-2012) استطاع (66) مجلسا بلديا من الانتهاء من إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لهيئاتهم المحلية، بالاعتماد على المنهجية الموضحة في دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي. وسيكتمل إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية لباقي بلديات الوطن في نهاية عام (2013م).³

يتضح أن أكثر من (60) هيئة محلية في الضفة و(12) هيئة محلية في قطاع غزة قامت بتحضير خططها التنموية الاستراتيجية ومعظمها كان بحسب سياسة الوزارة، ويجري الآن التخطيط لما يزيد عن (40) بلدية في الضفة الغربية و (11) في قطاع غزة، ولم تباشر بعض البلديات المتبقية (12) في الضفة وبلديتان في غزة بالإعداد أو التحديث إلى اليوم

¹ راني داوود، مقابلة شخصية، رام الله، 2013/1/9

² أسامة صالح، مرجع سابق.

³ مازن غنيم، ورشة عمل بعنوان "إعداد الخطط الاستراتيجية التنموية للبلديات وتحديثها"، رام الله، 2013/1/29

2013/1/29م. وبالأستفادة من الدروس والملاحظات الواردة عبر السنوات الثلاث السابقة، فقد عملت مجموعة العمل الوطنية على تطوير المنهجية وبعض الأدوات الأساسية في الدليل وإعادة تحديث الدليل الإجرائي عام (2011)، ويجري حالياً التحديث الثاني (2013).¹

7.3 مرحلة تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية في الهيئات المحلية

لم يصل واقع التنفيذ للخطط التنموية الاستراتيجية التي تم إعدادها إلى الدرجة المرجوة، حيث ظهرت فجوة كبيرة ما بين مخرجات التخطيط وبين تنفيذ هذه المخرجات وتحقيقها على أرض الواقع، وكان ذلك واضحاً في البلديات الأربع الريادية في التخطيط التنموي الاستراتيجي (العزيزية/ القدس، بني نعيم/ الخليل، قبلان/ نابلس، قباطيا/ جنين) والتي تم تجريب مسودة الدليل الأولى عليها عام (2009)م، وجد أن نسبة التنفيذ لمخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية في هذه البلديات متفاوتة، وسيعرض الباحث ملخصاً حول مجمل التنفيذ في كل منها.

ففي بلدة العزيزية أخذ التنفيذ طابع المحلية والاعتماد على الذات في التمويل، وتم استغلال العلاقات الشخصية في ذلك، حيث تم تنفيذ أحد عشر مشروعاً من أصل واحد وعشرين مشروعاً وارد في الخطة، أي ما يقارب نسبة (50%) من إجمالي مخرجات الخطة. أما على صعيد إجراء المرحلة الرابعة والخامسة من عملية التخطيط الواردة في الدليل، لم يتم تشكيل لجنة تخطيط خاصة بالبلدية، ولم يكن هناك أي عملية متابعة من وزارة الحكم المحلي أو من المؤسسات التي دعمت عملية إعداد الخطة وأشرفت عليها.²

وفي بلدية بني نعيم كانت نسبة التنفيذ متقدمة في البنى التحتية، ومعدومة في بعض الجوانب الأخرى التي أخذت طابع اللاواقعية منذ عملية إعداد الخطة، ولم يتم الالتزام في تقسيمات الخطة الربعية (السنوية) حيث كان التنفيذ يتمشى مع ما يتوفر من التمويل دون الأخذ بعين الاعتبار ترتيبات مخرجات الخطة. أما بالنسبة لمتابعة المرحلة الرابعة والخامسة الواردة

¹ عهود عناية، مقابلة شخصية، رام الله، 2013/1/29

² مهند قطامش، بلدية العزيزية، 2013/1/29

في الدليل، فإن هناك، ومنذ منتصف السنة الماضية (2012م)، تعاقد مع صندوق تطوير وإقراض البلديات لمتابعة المرحلة الرابعة من تحضيرات التنفيذ، والخامسة من تقييم وتحديث.¹

أما واقع التنفيذ في بلدية قباطية فإنه لم يتعد نسبة (5%) حسب مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية، ولا يوجد هناك أي متابعة لمرحلة التنفيذ و التقييم والتحديث، وما تم تنفيذه لم يكن وفق التخطيط الوارد في الخطة، فالخطة بشكل عام لم تكن محظوظة في التنفيذ بل بقيت مخرجاتها بين السطور في أدراج المكاتب.²

هذا التدني في نسبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ينطبق على غالبية البلديات التي انتهت من إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية، وظهر ذلك واضحا في أصوات الاحتجاج على عدم متابعة الجهات الرسمية، التي تعالت من رؤساء البلديات في الورشة الخاصة للبلديات التي أنهت خططها التنموية الاستراتيجية، في رام الله بتاريخ 2013/1/29م، وهذا يؤكد على وجود خلل في تكامل عملية التخطيط، مما يبرز ضرورة التعلم من خلال الممارسة، وهذه المرحلة ستنتج ما هو أفضل في المراحل القادمة ولابد من إعادة النظر في عملية التخطيط ذاتها، لاسيما أن هناك خططا، ارتفع سقف طموحها إلى حد إخراجها من الواقعية وإمكانية التنفيذ.³

8.3 التوجهات المستقبلية

جرت الانتخابات المحلية في الضفة الغربية في أواخر عام (2012م)، دون قطاع غزة، وعليه عملت وزارة الحكم المحلي على توجيه الهيئات المحلية لمراجعة وتحديث الخطط التنموية الاستراتيجية التي أعدت في المرحلة الأولى، واستكمال إعداد باقي الخطط، آخذين بعين الاعتبار البناء على الإيجابيات وتجنب سلبيات التجارب السابقة. وهذا التحديث المرتقب سيتمشى مع فترة انتخاب المجالس البلدية الجديدة، ليضمن برنامج عمل مداه الزمني (4) سنوات لتغطي السنوات (2013 – 2016)، ويكون تحديث الخطط وبمشاركة مجتمعية فاعلة، وبما يضمن

¹ تائر ديدات، بلدية بني نعيم، 2013/1/13م.

² محمد قتميرة، بلدية قباطية، 2013/1/13.

³ سمير ابو عيشة، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/1/31

للمجالس المنتخبة ملكية هذه الخطط، مع الحرص على أن تكون المخرجات واقعية، ومنفتحة على محيطها، ومراعاة انعكاسها على موازنة الهيئة المحلية، ومرتبطة بالمخطط العمراني على الأرض ليكون نهاية شهر حزيران من هذه السنة (2013)م جميع بلديات الوطن في الضفة وغزة قد قامت بإتمام خططها للأعوام الأربعة القادمة.¹

أما الهيئات المحلية الصغيرة والتي غالبها تتشكل من مجالس قروية فإن نصيبها في التخطيط متدن جدا إلى اللحظة الحالية.

9.3 معوقات تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية

بعد إجراء عدة دراسات لتقييم (65) خطة تنموية للهيئات المحلية، بينت هذه الدراسات أن هناك عدة أمور أعاقَت عملية تحقيق مخرجات الخطط التنموية الاستراتيجية في الهيئات المحلية، ومنها نابع من عدم واقعية موازنات الهيئة المحلية، إذ ترتبط مخرجات الخطة ارتباطا وثيقا بموازنة الهيئة المحلية، ويظهر هناك ضعف في متابعة التنفيذ من الداخل، والذي يرجع لقلة الخبرة عند الموظفين والمجالس المحلية، أو لصب الاهتمام بجوانب بعيدة عن الخطة، وعدم تفعيل الموارد الذاتية، وعدم الربط بين الخطة والمخطط الهيكلي، وكذلك عدم تكاملية التخطيط في المنطقة الواحدة، لأن التخطيط يتم بصورة معزولة عن الهيئات المحلية المجاورة، وهذا يفقد الخطة واقعيته في تحديد الاحتياجات المتشابكة في هيئات المنطقة الواحدة.²

والمعوقات تأتي متداخلة، منها ما هو داخلي مرتبط بالهيئة نفسها، ومرتبطة بالقدرات المتعلقة بالموظفين، أو بقيادة المجلس البلدي، لاسيما أنه لا يوجد معايير ترشيح رئيس وأعضاء المجلس البلدي للانتخاب وكذلك عدم وجود معايير محددة عند تعيينهم. وترتبط عملية التنفيذ بالإمكانات المتاحة لدى الهيئة المحلية، وأما المعوقات الخارجية والتي كان أبرزها هو انقطاع الجهات المعنية عن إتمام مراحل التخطيط الواردة في الدليل، وتركيز اهتمام الوزارة والمنظمات الدولية الداعمة لعملية التخطيط على عملية التخطيط ذاتها ومراحلها الثلاث الأولى، دون

¹ عهود عناية، مرجع سابق.

² المرجع السابق.

الاهتمام في المراحل المكملة لعملية التخطيط، وهي آليات التنفيذ والتقييم والتحديث، فهناك خطط شارفت على الانتهاء دون الدخول في المراحل الأخيرة لها، وهناك خلل في مخرجات الخطة نفسها، والتي لم تحدد ضمن معلومات دقيقة. فصحة المعلومة المدخلة، لها تأثير مباشر على المخرج الناتج.¹

10.3 أسباب ضعف تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية

هناك أسباب عدة ساهمت في عدم تحقيق أهداف الخطة التنموية الاستراتيجية للهيئات المحلية وهي:

- عدم واقعية المخرجات، ويساهم في ذلك طبيعة المشاركة المجتمعية في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية، وعدم تحديد سقف التكاليف المادية اللازمة لتحقيق المخرجات. فالمشارك لديه حلم عالي في تنمية بلدة دون النظر إلى حجم التكلفة والموارد الخاصة بالهيئة المحلية.²
- ضعف قدرات الموظفين على التعامل مع مخرجات الخطة، فعملية التخطيط مبرمجة ضمن أسس ومعايير وضوابط، وهي بحاجة إلى وحدة تخطيط مدربة وذات كفاءة عالية وخبرة في التخطيط التنموي، للتمكن من التعامل مع المخرجات بالشكل الملائم وبمرونة لا تفقدها إطارها التخطيطي؛ فلا يعقل إعداد خطة بدون تدريب فريق متابع من الهيئة نفسها.³
- تعاقب المجالس المحلية على قيادة الهيئة، لاسيما أن الهيئات المحلية الفلسطينية تأثرت بشكل مباشر بحالة الانقسام الفلسطيني عام 2007م. وكان من آثار إقالة لبعض المجالس المحلية، وإجبار أخرى على الاستقالة بفرض قيود من قبل دائرة الرقابة في الوزارة، وظهور بعض التحريض والشكاوى من المواطن على الهيئة بدوافع عديدة منها دوافع سياسية، وفي كلتا الحالات تم تعيين مجالس دون إطلاع الوزارة على الأوضاع التفصيلية في المجتمع السكاني

¹ علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/1/28

² سمير أبو عشيقة، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/1/31

³ علي منصور، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/1/16

لاختيار الهيئة المناسبة لقيادة الهيئة، فكانت الصفة الأهم المفروض توفرها في عضو الهيئة المُعيّن أن يكون ذا انتماء حزبي محدد (فتحاوليا في الضفة أو حماساويا في غزة)، مما فرّغ الهيئة المحلية من محتواها الخدماتي، وأثر على أداء الهيئة وتطبيقها للخطة التنموية الاستراتيجية.¹

- عدم ربط الخطة بالخطط الإقليمية، إذ إن الهيئات المحلية تعتمد على الوزارة في تمويل مشاريعها التي تمثل مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية، فأصبح هناك فجوة كبيرة بين من يقوم بعملية التخطيط وبين من سيقع على عاتق التمويل، وغالبا ما تكون مخرجات الخطة في الهيئة المحلية غير منسجمة مع مخرجات الخطط الإقليمية، حتى إن عملية التخطيط في الهيئات المحلية لا تراعي الخطط في الهيئات المحلية المجاورة، فيكون التخطيط من الداخل وإلى الداخل، فتكون الخطة معزولة عن غيرها من الخطط الأخرى، وتكون المحصلة وطنيا مليئا بالخطط غير المتوافقة مع بعضها ولا مع الخطة الوطنية، وهذا لا يأتي بنتائج مرضية في عملية التنفيذ.²

- التخطيط من أجل التخطيط، وقد تغفل الجهات الرسمية -المتمثلة في وزارة الحكم المحلي، والمؤسسات الدولية الداعمة لعملية التخطيط- ربط الخطة بآليات التنفيذ المتاحة منذ البداية، حيث يُترك أمر تحديد الاحتياجات التنموية للمشاركين دون التدخل بإمكانية التنفيذ، أو وضع البدائل لها، بل يتركز جل الاهتمام في إخراج خطة للهيئة المحلية.

- عدم استمرار في تنفيذ مراحل التخطيط الواردة في الدليل، إذ تمت المراحل الثلاث الأولى، وبقيت المرحلة الرابعة والخامسة في حالة السكون، وشارفت بعض الخطط على انتهاء مدتها الزمنية دون تطبيق هذه المراحل بها، ولم يتم دراسة آليات التنفيذ والتقييم والتحديث لهذه الخطط حتى مطلع العام الأخير فيها.³

¹ علي منصور، "أثر تعيين أعضاء الهيئات المحلية على أداء تلك الهيئات"، دراسة غير منشورة، 2012، ص20

² سمير ابو عيشة، مرجع سابق. 2013/1/31

³ محمد قتميرة، بلدية قباطية، 2013/1/13.

11.3 التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية

سعت الحكومة الفلسطينية منذ تكونها على إنجاز عملية التخطيط بشكل عام، وتجربة التخطيط التنموي في الهيئات المحلية تعتبر تجربة حديثة ومتطورة. ومع ذلك يظهر هناك فجوة ما بين التخطيط والتنفيذ، ومع تكرار التجارب ومراجعتها والاستفادة منها تضرر هذه الفجوة.

ولا شك أن هناك تحديات تواجه عملية التخطيط في الهيئات المحلية، ومن أبرز هذه التحديات: ربط السلطة الفلسطينية لعملية التنفيذ بالتمويل الخارجي (المساعدات الدولية)، ولا تمتلك هذه الهيئات موارد ذاتية قادرة على تحقيق حلمها، ومن الملاحظ أن التمويل الخارجي غير واضح من حيث الكمية والزمن، وهذا يجعل الخطة معلقة بين الآمال والتطبيق.¹ ومن المعلوم أن قلة الموارد الداخلية للهيئة المحلية تؤثر على الحكومة وتجعلها قائمة على المعونات المرتبطة بشكل أو بآخر بالاتفاقات الدولية وبالظروف السياسية، وهذا يجعل تمويل الوزارة لمشاريع الهيئات المحلية متذبذباً ومرهوناً بعطف الدول المانحة وبمستوى رضاها عن أداء السلطة الفلسطينية، وهنا تبقى عصا المساعدات مرفوعة لضمان تحقيق التبعية، وبهذه السياسة يتذبذب تدفق الأموال، وهذا يفقد الخطط التنموية الاستراتيجية قدرتها على الصدق في التوقع.

¹ سمير ابو عيشة، مرجع سابق، 2013/1/31

الفصل الرابع

واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبلان

الفصل الرابع

واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبلان

1.4 تمهيد

الهيئة المحلية أقدر على إدراك طبيعة الظروف والحاجات والأمانى المحلية لقربها من المواطنين، وهذا يمنحها دعماً لحشد الطاقات واستغلال الموارد المتاحة، ويهيئ فرص النجاح في تنفيذ السياسات الوطنية العامة وتحقيق تطلعات الشعب. وتعتبر الهيئة المحلية قناة لنقل مشكلات المجتمع وحاجاته من التصور النظري إلى الواقع العملي. فهي على تماس مباشر مع المواطنين ولديها القدرة على تحقيق وحدة المجتمع من خلال استثارة الرأي العام ومتابعة هموم المجتمع وإشراك المواطنين في إيجاد الحلول المناسبة.¹

منذ نهاية القرن الماضي، هناك توجه عالمي واضح نحو إصلاح هيكليات الحكم والإدارة في معظم دول العالم عن طريق تبني أنماط اللامركزية وبخاصة ما يتعلق بالحكم المحلي لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. أما على الصعيد الفلسطيني، فقد عانت مؤسسات الحكم المحلي خلال العقود الطويلة الماضية من إهمال الحكومة المركزية لتطلعات الجماهير²، من خلال تقليص حجم المساعدات والسيطرة المباشرة على إدارة الهيئة وتنفيذ خطط غالباً ما تصب في صالح الحكومة دون الاهتمام في احتياجات المواطن وهمومه. وهذا اهتمام متزايد من قبل وزارات السلطة وأجهزتها ذات العلاقة في قطاع الحكم المحلي، وذلك بالتوجه نحو اللامركزية والتطلع لبناء مجتمع مبني على المشاركة، والسير قدماً تجاه التخطيط التنموي الاستراتيجي.

وحرى أن يشار هنا أنه رغم كل المعوقات والمحددات التي واجهتها الهيئات المحلية، سواء كانت قانونية أو إدارية، فإن هناك محاولات لاستثمار الإمكانيات المتاحة لديهم وذلك من خلال التخطيط السليم لاستغلال القدرات الذاتية عند الأفراد والمؤسسات المجتمعية وبصورة تشاركية.

¹ خالد الزعبي، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفاءتها، ط3، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص7.

² عبد الكريم اسماعيل، "دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية"، دراسة غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، 2005، ص99.

وقبلان هي إحدى البلدات الريادية التي خاضت تجربة التخطيط التنموي وفق دليل التخطيط المُعد لهذا الغرض في وقت مبكر مقارنة مع الهيئات المحلية الفلسطينية الأخرى، وسيتناول هذا الفصل تجربة التخطيط التنموي في قبلان لإتاحة الفرصة للدارس إمعان النظر في مراحل التخطيط المتبعة في عملية إعداد الخطة، من حيث التهيئة الأولية وحشد الطاقات الفردية والمؤسسية المرشحة للمشاركة في عملية التخطيط، وكذلك مرحلة بلورة رؤية البلدة وتحديد الاحتياجات اللازمة لانتقال المؤسسة من الواقع الحالي إلى الحلم والآمال المنتظرة.

2.4 لمحة عامة عن بلدة قبلان

لابد من رسم صورة مبسطة عن قبلان من خلال الإشارة إلى الجوانب التالية:

1. التسمية والنشأة

ذُكرت قبلان بهذا الاسم كقرية في السجل العثماني عام (1596-1597)م. ويلفظ بفتح الأول والثاني والثالث وألف ونون. وليس هناك ما هو ثابت حول هذه التسمية، إلا أن هناك رواية شفوية تقول بأن الأزعر مؤسس البلدة، عرض عليه والي العثماني عدة أماكن للإقامة فيها فلم يرضها، ولما عرض عليه موقع قبلان قبل به ووافق عليه، ومن هنا جاءت التسمية بمعنى القبول والموافقة.¹

مجل الروايات الشفوية المتناقلة والمعلومات التاريخية الموثقة تشير بأن عمر البلدة لا يتجاوز خمسمائة عام. وبشكل أقوى تمت عمارة البلدة مع بداية النصف الثاني من القرن السادس عشر (1550م)، خاصة أن فلسطين كانت قد دخلت تحت الحكم العثماني منذ (1517)م، ولابد أنه قد جرت تغيرات وتحولات سكانية مع دخول البلاد عهداً جديداً.² وتبين السجلات العثمانية في محكمة نابلس بأن قبلان في أواخر القرن السادس عشر كانت قرية صغيرة جداً وناشئة، بل

¹ بشارة دومانى، 'عادة اكتشاف فلسطين: أهالي جبل نابلس 1700-1900، ط1، بيروت، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، 1998، ص33

² الدولة العثمانية: تاريخ وحضارة، إشراف وتقديم أكمل الدين إحسان أوغلي، ترجمة صالح سعداوي، ط استانبول، مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية، استانبول، 1999، ص640-645

هي نواة قرية تتألف من أربعة بيوت، وهذا يدفع إلى القول بأن سريان جباية الضرائب المفروضة على هذه القرية لا بد أن ينجم عن حالة من الاستقرار السكاني والإنتاجي، وهذا ما يتفق إلى درجة كبيرة مع الرواية الشفوية المتناقلة التي تقول بأن النشأة الحديثة للبلدة تعود إلى قرابة أربعة قرون ونصف. وبشيء من التفصيل فإن هذا التوافق يتضح باعتماد استقرار سكان القرية لعقدين قبل تاريخ التسجيل العثماني عام (1596-1597)م، فتكون الفترة القريبة جداً من تاريخ نشوء القرية هو العام 1576م تقريباً، وعلى أي تقدير لا يخرج تاريخ تأسيس البلدة الحالية عن طور بداية الفترة العثمانية والتي تمثل تواصلاً سكانياً وعمرانياً في بقعة قبلان.¹

2. الموقع والتضاريس

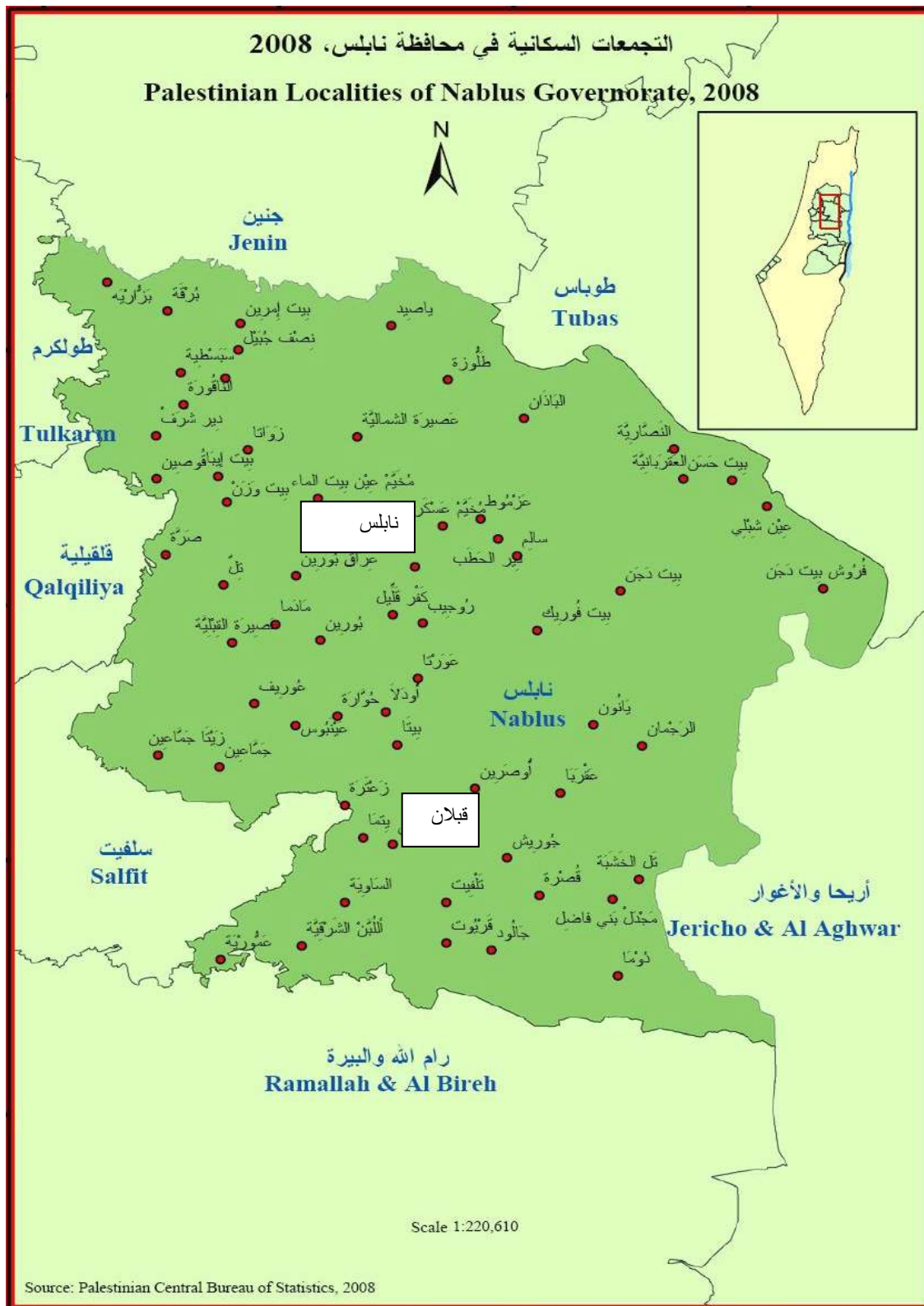
تقع بلدة قبلان على بعد تسعة عشر كيلومتراً جنوب شرقي مدينة نابلس وأربعة وأربعون كيلومتراً شمالي مدينة القدس، بين خطي عرض (177) شرقاً وخط (167) شمالاً²، وترتفع حوالي (645) متراً عن سطح البحر. ويحيطها من الشمال بلدة بيتا ومن الجنوب قرية تلفيت ومن الغرب قرى يتما والساوية واللبن الشرقية ومن الشرق جوريش واوشرين وعقربا. تقوم البلدة على عدة مرتفعات وتلال تحت امتداد جبل "الظهرة" الذي يقبع خلف البلدة من الشرق ويلاحظ أن معظم البلدة تقع على منطقة جبلية ذات تضاريس صعبة نسبياً.³ وإلى الشرق منها أيضاً يقع جبل الركبة (والمعروف بجبل المقر) وهو ثالث قمم جبال نابلس ويرتفع (891) متراً.⁴ والشكل (4-1) يوضح ذلك.

¹ Woilf – dieter Hutteroth, Kamal Abdelfattsh, "Historical Geography of Palestaine, Transjordan & Southern Syria in the Late 16th Century" Erlangen. 1977. P 131

² مصطفى الدباغ، بلادنا فلسطين، ج2، قسم2، طبعة جديدة، كفر قرع، دار الهدى، 2002م، ص315

³ بلدية قبلان، مصطفى محمود، مرجع سابق، ص28

⁴ مصطفى الدباغ، مرجع سابق، ص24



شكل (1-4): التجمعات السكانية في محافظة نابلس

المصدر: بلدية قبلان، قبلان دراسة تاريخية اجتماعية، ص4

3. الخصائص الديمغرافية للبلدة

أقدم المصادر الموثقة تشير إلى وجود قرابة (24) نسمة في قرية قبلان عام (1596)م،¹ إذ بلغت جباية ضريبة الأسر التي أجرتها الحكومة العثمانية في تلك السنة (160) أُنجة بواقع (40) أُنجة عن الأسرة الواحدة.² فهذه الفترة هي من فترات تواصل إعمار بقعة قبلان، ولا يوجد بين أيدينا ما يثبت استمرار هذا التواصل السكاني وحجمه، ولكننا نستدل عليه من مشاهد الآثار المحيطة بموقع القرية والتي لا تدع مجالاً للشك في حيوية المنطقة وعمرانها.³ بقي النمو السكاني ضعيفاً خلال القرون الثلاثة الأولى أو ما ينيف عنها بربع قرن، فقد بلغ التعداد السكاني في قبلان عام (1922)م (771)نسمة، وفي عام (1931) بلغ (936) نسمة، وقد ارتفع هذا العدد إلى حوالي (1310) نسمة في عام (1945). وبحسب التعداد السكاني لعام (1961) فقد بلغ سكان قبلان (1867) نسمة. وبعد مجيء السلطة الفلسطينية وتحول البلدة من مجلس قروي إلى مجلس بلدي في عام (1997)، فقد ارتفع عدد السكان إلى (5417) نسمة بحسب التعداد العام للسكان والمساكن الذي أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عام (1997)م. وبحسب نتائج التعداد العام للسكان والمساكن في عام (2007) فقد وصل عدد السكان في بلدة قبلان إلى (7021) نسمة.⁴

اعتمد أهالي قبلان بشكل كامل على الزراعة والفلاحة، وشكلت الزراعة وتربية الماشية مصدر الرزق الرئيس للأهالي وذلك حتى بداية الخمسينيات من القرن الماضي، عمل بعض الأهالي في المدن الفلسطينية الساحلية مثل حيفا ويافا، وبعدها توجه عدد من أهالي قبلان للعمل في دول الخليج وبخاصة الكويت، وهذا ساعد بشكل كبير على اتساع ملكية أراضي القرية، بلغت مساحة أراضي قبلان في عام (1945)م (8290) دونماً وبلغت المساحة المغروسة بالزيتون (3029) دونماً.⁵

¹ dieter Hutteroth, Kamal Abdelfattsh, p131

² المرجع السابق

³ بلدية قبلان، مصطفى محمود، مرجع سابق، ص 97

⁴ المرجع السابق، ص148، نقلاً عن، الإحصاء المركزي الفلسطيني، رام الله، 2007م

⁵ مصطفى الدباغ، ج2، قسم2، ص315

وأما اليوم تبلغ مساحتها (16) ألف دونم، وبرز الاهتمام في شجرة الزيتون التي كانت تشكل للمزارع عنوان الثراء.¹

3.4 المراحل الإدارية لبلدة قبلان

اعتمدت الدولة العثمانية منذ بداية عهدها في إدارة شؤون بلاد الشام، ومنها فلسطين وجبل نابلس على العائلات القوية والعصبيات الإقطاعية المحلية، وبالأخص في المناطق والأماكن الداخلية والصغيرة.²

تعتمد إدارة البلدة منذ انتهاء الحكم العثماني على لجنة مكونة من ثلاثة أشخاص من العائلات الرئيسية (العملة، الأفرع، الأزعر) ليمثلوا وجهاء البلدة، وبقيت قيادة البلدة بهذه الصورة إلى عام (1934)م، وبعدها أصبح هناك مختار لكل حمولة، وفي عام (1965)م تم تشكيل المجلس القروي وأصبحت إدارة البلدة في يد رئيس المجلس القروي، وبعد قدوم السلطة الفلسطينية وفي خطاها لتغيير الهيئات المحلية القديمة عام (1996)م تم تشكيل لجنة مكونة من (15) عضو من العائلات الرئيسية والتنظيمات السياسية، وقد رُفّع المجلس القروي في قبلان إلى مسمى بلدية في احتفال رسمي عام (1997)م في سبسطية.³

أما البنى التحتية زمن المجلس القروي فتعتبر متقدمة مقارنة مع القرى المجاورة وذلك لحصول البلدة على خدمتي الكهرباء والمياه بوقت مبكر نسبياً، ففي عام (1975)م تم تشغيل مولدي كهرباء للبلدة لاستخدام الإنارة ليلاً، وفي عام (1985)م تطورت خدمة الكهرباء بربطها بشبكة الكهرباء القطرية، أما خدمة المياه فكانت تعتمد القرية على مياه الينابيع والعيون التي تُنقل

¹ بلدية قبلان، قسم الهندسة، 2009

² بشارة دوماني، إعادة اكتشاف فلسطين: اهالي جبل نابلس 1700-1900، ط1، بيروت، ومؤسسة الدراسات الفلسطينية، 1998، ص33

³ رياض عملة، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/9م

بأنابيب إلى خزان رئيس وسط القرية إلى أن رُبُطت البلدة بشبكة مياه مع الشركة الإسرائيلية (مكروت).¹

4.4 التخطيط في قبلان ما قبل (2009)

الجانب التخطيطي في الهيئات المحلية بشكل عام، لم يسجل تقدماً طوال العقود التي سبقت مجيء السلطة الفلسطينية، وهذا الحال ينطبق على قبلان إذ لم يتجاوز الأمر الاهتمام في احتياجات المواطنين، والتي كانت تتركز على تنظيم الجانب الزراعي وتنظيم بسيط لل عمران المحاذي لطرقات البلدة الرئيسة وتأسيس خدمتي الكهرباء والماء.²

كان يغلب على التخطيط الطابع الشخصي وليس الفكر الجماعي، أما بعد الترفيع من مجلس قروي إلى مجلس بلدي فانتقلت القرارات في هذا الجانب من صورتها الفردية إلى الصورة الجماعية، لاسيما أنه زاد عدد أعضاء المجلس البلدي ليصبح (15) عضواً في المجلس البلدي لهم صفتهم القانونية والاعتبارية، وأنشئ في البلدية أقسام متخصصة في المجالات المختلفة مثل: قسم المالية، وقسم الهندسة، والتنظيم، وقسم الخدمات والبنى التحتية، وهناك إعداد للموازنة السنوية والتي تمثل الجانب الأهم من جوانب التخطيط في البلدية، وقامت البلدية عام (1999م) بالشروع في جانب التخطيط العمراني للبلدة من خلال مركز التخطيط الحضري التابع لجامعة النجاح الوطنية في نابلس، وأنجز المخطط الهيكلي عام (2003م) وتمت المصادقة عليه في العام الذي يليه، ومن خلاله تم توسيع مساحة المنطقة المسموح بها البناء من (700) دونم زمن الاحتلال إلى (2780) دونماً.³

5.4 المؤسسات في قبلان

تشكل المؤسسات الركيزة الرئيسة في بناء المجتمعات، وعادة ما تصنف إلى صنفين أساسيين وهما المؤسسات الرسمية أو شبه الرسمية والمؤسسات الأهلية.

¹ رياض عملة، مقابلة شخصية، مرجع سابق.

² المرجع السابق.

³ المرجع السابق

1.5.4 المؤسسات الرسمية في قبلان

وتشمل ما يلي:

1- البلدية وهي المؤسسة الأم التي تتربع على رأس الهرم في البلدة وتقوم على تقديم الخدمات للمواطنين ورعاية شؤونهم، وتم تشكيها عام (1997)م بعد أن كانت على شكل مجلس قروي كما سبق ذكره. وتشكل البلدية المظلة الجامعة لمؤسسات البلدة العامة والخاصة، وتعمل على مشاركة هذه المؤسسات في تحديد أولويات احتياجات البلدة كما سنتطرق له فيما بعد.¹

2- المؤسسات التعليمية والتي تتمثل في المدارس العامة والخاصة ورياض الأطفال، حيث يوجد في البلدة ست مدارس عامة موزعة على الذكور والإناث أربع منها ثانوية، ومدرستان للصفوف الأساسية، وهناك ثلاث مدارس خاصة أساسية مختلطة، وكذلك ثلاث رياض أطفال فيها (313) طفل. ويبلغ مجموع طلبة مدارس قبلان (2034) طالباً وطالبة.²

3- المركز الصحي الحكومي التابع لوزارة الصحة الفلسطينية والذي يقدم خدمة الطبيب العام يومين في الأسبوع ويحتوي المركز على مختبر وعيادة خاصة بمرض السكري.

4- مركز شرطة قبلان وتم افتتاحه سنة (2009)م.

2.5.4 المؤسسات الخاصة في قبلان

وتتمثل فيما يلي:

1. منتدى قبلان الثقافي

تم إنشاء منتدى قبلان الثقافي عام (1998)م ويهدف بشكل أساسي إلى تفعيل الواقع الثقافي لأهالي البلدة مستهدفاً بذلك كافة الفئات العمرية من الأطفال والشباب وقطاع المرأة وعموم الأهالي. ومن أهم نشاطات المنتدى ومشاريعه إنشاء مكتبة قبلان العامة والتي تحوي

¹ رياض عملة، مرجع سابق،

² بلدية قبلان، قسم العلاقات العامة، 2013

على ما يربو عن خمسة آلاف كتاب، واعتمد في نشاطاته على إقامة الندوات والأمسيات الثقافية والشعرية في مختلف المناسبات الوطنية والشعبية.¹

2. جمعية قبلان التعاونية للتنمية الريفية:

هي جمعية نسائية ناشئة عدد عضواتها (95) عضوة تمتلك كل واحدة (200) سهم، وتعمل الجمعية حالياً بتمويل ذاتي مصدره أسهم العضوات المساهمات في تأسيس الجمعية، وقد تأسست الجمعية عام (2006)م. تعمل الجمعية على تنمية وتطوير المرأة في قبلان من خلال تنفيذ مشاريع لرفع مستواها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والذي ينعكس إيجابياً عليها وعلى أسرته. وتهدف الجمعية إلى توفير فرص عمل للنساء، وتشجيع الأعضاء على الادخار والتوفير، ورفع المستوى المعيشي للأعضاء.²

3. جمعية رابعة العدوية الخيرية/ فرع قبلان:

بدأت الجمعية الخيرية عملها في شهر أيلول للعام (2008)م تتركز أهداف الجمعية على تنمية المرأة من خلال تعليم الخياطة والتطريز والحرف اليدوية الأخرى التي تساعد المرأة على تطوير حياتها.³

4. جمعية ملتقى شرق المتوسط:

تأسست في نهاية العام (2008)م وكان قرار تأسيس الجمعية يهدف لتحقيق عدة أهداف أهمها تنمية واستثمار قدرات الشباب، ونفيع دور المرأة في المجتمع، والعمل على نشر ثقافة الحوار في مجتمعنا المحلي.⁴

¹ عبد الله حمدان، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/17

² نادية أفرع، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/7

³ فاطمة عوض الله، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/13

⁴ كفاح هاشم، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/12

5. جمعية قبلان الزراعية الخيرية:

بدأت فكرة تشكيل الجمعية لدى مجموعة من المزارعين والمعنيين في خدمة البلدة في المجال الزراعي في بداية عام (2003)، وقد حصلت الجمعية على ترخيص في 1/28 كانون ثاني/(2004) تسعى الجمعية إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- أ- العمل على تنمية القطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني.
- ب- العمل على تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمزارعين وخاصة المحتاجين.
- ت- السعي على إيجاد مشاريع تنموية تنفذ في القرية من أجل خدمة المزارعين وتطويرهم.
- ث- العمل على المحافظة على سلامة البيئة في القرية.

6. الجمعية التعاونية لتنمية الثروة الحيوانية في جنوب وشرق نابلس:

تأسست عام (2006)م وضمت (33) قرية تقع جنوب وشرق نابلس، وتهدف الجمعية إلى تنمية الثروة الحيوانية في المنطقة من خلال توفير الأعلاف بسعر مناسب والعمل على تسويق المنتجات الحيوانية وخاصة الدجاج اللحم منها ومنتجات الألبان، وإنشاء صندوق لدعم المشاريع الصغيرة وإيجاد فرص عمل لعدد من المزارعين وتوفير القروض المالية لأعضاء الجمعية.²

7. دار القرآن الكريم:

مؤسسة تربوية تعنى بتعزيز الجانب الثقافي والشرعي في المجتمع، وتسعى إلى مساعدة الطلبة على حفظ القرآن الكريم وإجادة ترتيله وتلاوته وتعلم أحكام التجويد، تأسست عام (1989)م، لها الكثير من الأنشطة التربوية والتعليمية والتنقيفية تمثلت في إقامة المخيمات الصيفية، معدل عدد الطلبة بها (360) طالبا وطالبة، تخرج منها العديد من حفظة كتاب الله

¹ نزار ابراهيم، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/13

² بشير موسى، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/21

تعالى وهناك أعداد كبيرة من أتم حفظ (25) جزءا من كتاب الله تعالى والمئات أتموا دون (20) جزءا، يعمل بها باستمرار (50) معلم ومعلمة، لها مبنى خاص كبير، تم إغلاقها من قبل الجيش الإسرائيلي سنة (2009م) ولمدة سنتين، وأشرفت عليها لجنة زكاة قبلان طيلة الفترة من (1989م - 2008م) وبعدها أصبحت تابعة إلى مديرية أوقاف نابلس بسبب قيام جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني بإغلاق لجنة زكاة قبلان¹.

6.4 التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبلان

التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية يعمل على توظيف الموارد المحلية بالشكل الأمثل، وهذا يعزز اعتماد الهيئات المحلية على ذاتها، ويزيد من كفاءة أدائها ويربطها في إطار تشاركي مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، ويحقق الدمج والمشاركة لجميع شرائح المجتمع المدني.

وانطلاقاً من مبدأ التخطيط بالمشاركة تسلسلت عملية إعداد الخطة بمختلف مراحلها ونشاطاتها وفق دليل أعد لهذا الغرض واحتوى على العديد من الأدوات، حيث بدأت أولى مراحلها بتشكيل فريق التخطيط الأساسي والذي ضم أعضاء في المجلس البلدي وعدداً من كادر البلدية، ومختصين وخبراء من أبناء البلدة.

7.4 المشاركة المجتمعية في الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان

إن المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط ضرورة تفرضها الظروف والمتغيرات التي تمر بها المجتمعات، ينطبق ذلك على الهيئات المحلية، ولا تكون المشاركة فاعلة إلا إذا كانت في مختلف مراحل عملية التخطيط بدءاً بمرحلة التشخيص وانتهاء بمرحلة التقييم والمتابعة. هناك متطلبات مسبقة للمشاركة ينبغي توفرها فيمن يرفع عملية التخطيط ليتم تحقيق الهدف من المشاركة، وعلى رأس هذه المتطلبات توفير أجواء من الحرية واحترام الرأي، وتوفير قدر من

¹ عصام أزعر، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/12

النزاهة والشفافية والقوة، كل هذا يعزز ثقة المجتمع بصانع القرار وبالتالي المشاركة الفاعلة، ويتناسب توفر هذه المتطلبات تناسبا طرديا مع حجم ونوع المشاركة¹.

وعلى صعيد الهيئات المحلية، إذا كان مجلس الهيئة منتخبا ومحل ثقة المجتمع فإن هذا يؤهله ويمنحه القدرة على حشد الطاقات المجتمعية للمساهمة في صنع القرار من خلال المشاركة الواسعة في عملية التخطيط بمختلف مراحلها، مما يمنح المشروعات لمخرجات هذه العملية، وبالتالي تبنيها من المجتمع جنبا إلى جنب مع الهيئة المحلية، وبهذا تتحقق التنمية التي نصبو إليها من وراء عملية التخطيط.

1.7.4 الإجراءات المتبعة لحشد مشاركة مجتمعية فاعلة

إن مجلسا منتخبا للهيئة المحلية يمتلك قدرة كبيرة على حشد الطاقات المجتمعية للمشاركة في عملية التخطيط، وهذا السبب لوحده غير كاف، بل لا بد من اتخاذ إجراءات عدة، وفي هذا النموذج الذي نتحدث عنه - قبلان - كان أول هذه الإجراءات هو دقة وحسن اختيار الأشخاص أصحاب العلاقة من المجتمع بحيث شملت ومثلت شرائح واسعة منه، فشملت الخبراء والمختصين في مختلف المجالات والشخصيات الاعتبارية وممثلي العائلات والفصائل السياسية والخريجين والطلاب والنساء وممثلين عن مختلف المؤسسات العاملة في البلدة وممثلين عن الأشخاص ذوي الإعاقة وعن الرياضيين وعن المؤسسات التعليمية وبعض الموظفين العموميين ممن يعملون في الوزارات، و كان لجميع الفئات السابقة الأثر الأكبر في عملية الترويج ونقل صورة إيجابية عما يجري لدائرة واسعة في المجتمع.

وتمت دعوة أصحاب العلاقة بطريقة أدت لحضور نسبة عالية منهم وصلت 100% في بعض اللقاءات، كان ذلك من خلال دعوة خاصة تضمنت عبارات تحفزهم وترغبهم بالحضور وتشعرهم بأهمية ما ينبنى على مشاركتهم، وأن رأيهم مهم في صنع مستقبل بلدتهم ومجتمعهم، وزيادة في الاهتمام تم التشديد على أن تصل هذه الدعوة لصاحبها باليد².

¹ علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/17

² المرجع السابق

علاوة على ذلك فإن استخدام الموقع الإلكتروني للبلدية للإعلانات ذات الصلة وإعلام المواطنين بأهمية ما يتم الإعداد له كان عاملا مهما في هذه المشاركة، بالإضافة لاستغلال كل المنابر والمناسبات من مجلس الهيئة ساعد كثيرا ولفت الأنظار وسلط الأضواء على أهمية هذا المشروع.

2.7.4 مجالات المشاركة وآلياتها

وفق ما ورد في دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي فقد تمثلت مشاركة المجتمع المحلي في كافة مراحل إعداد الخطة في عدة مجالات: الترويج في المجتمع، وأعضاء في اللجان التخصصية، ومنسقين لهذه اللجان كل حسب تخصصه ومجاله وقدراته، ومن خلال هذا كانت مساهماتهم في تشخيص الوضع القائم ومن ثم تحليله بتحديد نقاط القوة والفرص ونقاط الضعف والتهديدات وتحديد الاحتياجات والأولويات، والمشاركة في ورش العمل لتحديد القضايا التنموية ذات الأولوية والمشاركة في التصويت عليها ومن ثم المساهمة في وضع الرؤية المجتمعية وصياغتها للتجمع السكاني والمساهمة في تحديد الأهداف التنموية، ثم المشاركة في التصويت على مخرجات الخطة من المشاريع وإقرارها، وأخيرا تزويد القائمين على إعداد الخطة بالتغذية الراجعة بعد عرض وثيقة الخطة في اللقاء الجماهيري من خلال استقبال آراء الجمهور واقتراحاتهم.¹

3.7.4 حجم المشاركة في عملية التخطيط

يتناسب حجم المشاركة مع متطلبات المرحلة، وإن من يحدد حجم المشاركة هي التعليمات الواردة في دليل التخطيط، كما يتناسب حجم المشاركة طرديا مع عدد سكان التجمع وفي النموذج الذي نحن بصدد، فقد تراوح عدد المشاركين ما بين (100-120) شخصا بمن فيهم أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية والفريق الاستشاري الذي شكله كل من وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض البلديات و (GIZ) الألمانية وأصحاب العلاقة من المجتمع

¹ فيصل الزعنون، محاضرة عن المشاركة المجتمعية في التخطيط التنموي، قبلا، 2013/6/29

المحلي وأعضاء اللجان التخصصية، ومن هذا العدد من شارك في جميع مراحل إعداد الخطة كفريق التخطيط الأساسي ومنسقي اللجان التخصصية وبعض أعضاء المجلس البلدي، في حين أن باقي المشاركين اقتصرتم مشاركته على اللقاءات التحضيرية وورش العمل واللقاء الجماهيري¹.

4.7.4 فوائد التواصل والمشاركة في عملية التخطيط

للتواصل والمشاركة فوائد كثيرة يمكن تلخيصها فيمل يلي:²

- الشعور بملكية المشاريع التنموية وتعزيز الانتماء.
- تحسّن نوعية مخرجات عملية التخطيط لاعتمادها على تعدد البدائل المطروحة من قبل المشاركين.
- مصداقية عمليات التشخيص لارتكازها على خبرات وتجارب أصحاب العلاقة المباشرين وليس الرأي المهني فحسب.
- تعزيز العلاقة الديمقراطية بين الهيئة المحلية والمواطنين أفرادا وجماعات.
- تعزيز مفاهيم النزاهة في عمل الهيئات المحلية خاصة الشفافية والمساءلة.
- ترسيخ نهج مستمر في الممارسة الديمقراطية القائمة على المشاركة مع كل تجربة مشاركة.

8.4 أهداف الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان

تهدف عملية التخطيط في قبلان إلى تشخيص الوضع الراهن، وتقديم صورة كافية عن القطاعات التنموية في قبلان وتحديد الفرص المتاحة والمعوقات التي تواجه عملية التنمية في

¹ أسامة صالح، مرجع سابق.

² صندوق تطوير وإقراض البلديات، تنفيذ ومتابعة وتحديث الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان، بإشراف جامعة النجاح الوطنية، 2013، ص8

البلدة، ومن ثم وضع الرؤية التنموية الشاملة لتطوير بلدة قبلان من وجهة نظر سكانها، وذلك ضمن إطار زمني مدته (4) سنوات. وتحديد الأهداف التنموية التي تحقق رؤية البلدة مع رسم خطة تنفيذ متكاملة مناسبة لذلك ضمن منهجية قياس لمستوى النجاح والفشل في تحقيق الأهداف المنشودة.¹

9.4 منهجية إعداد الخطة

ارتكزت منهجية إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان على دليل التخطيط التنموي المعد مسبقاً من وزارة الحكم المحلي، وهناك خمس مراحل أساسية لا بد من السير وفقها أثناء عملية التخطيط، تم تطبيق المراحل الثلاث الأولى منها في عملية التخطيط لبلدة قبلان، وبقي المرحلتان الرابعة والخامسة، وتحتوي كل واحدة منهما على عدة خطوات، وتحتوي كل خطوة على أنشطة مختلفة². وجرى في هاتين المرحلتين خطوات بسيطة لا تكاد تذكر.

اعتمدت الخطة على منهجية المشاركة مع ذوي العلاقة، وفريق التخطيط الأساسي، وبدعم فني استشاري، وتم تشكيل فريق التخطيط الأساسي المكون من ثمانية أشخاص من أعضاء مجلس بلدي قبلان ومن الكادر العامل في البلدية ومختصين وخبراء من أبناء البلدة، وتمت الاستعانة بدعم فني من الجهة الاستشارية، حيث قام فريق التخطيط بتصميم عملية التخطيط والإطار الزمني المقترح لكل مرحلة، وكذلك تحديد أصحاب العلاقة، وتشكيل اللجان التخصصية والمجتمعية، وتحديد أدوارها، والاتفاق على خطة عملية التخطيط للبلدة، وذلك من خلال عدة اجتماعات دورية عقدت لهذا الغرض، وتخلل ذلك لقاءات تدريبية لتعريف هذه اللجان بأدوارها.

أما اللجان التخصصية، والتي اختصت كل لجنة منها في مجال قطاعي محدد، فقد تجلّى مجهودها في مراحل الخطة الأولى (تشخيص الوضع القائم) بناء على المعلومات المتوفرة ومن

¹ بلدية قبلان، ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، فلسطين، قبلان، أيلول 2009، ص10

² المرجع السابق، ص9

ثم المساهمة في التحليل، حيث قامت بتقديم تقارير تشخيصية أولية لكل قطاع من القطاعات المتخصصة بها، كما تم تحضير ملخص عن التجمع السكاني في البلدة.¹

وبناء على ذلك تم إعداد دراسة تشخيصية تفصيلية لجميع القطاعات التنموية في البلدة، استناداً إلى التقارير الأولية التي أعدتها اللجان التخصصية، وإلى البيانات الإحصائية والتقارير الرسمية، ومن خلال اجتماعات مختلف اللجان لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للقطاعات. وعليه أعد التقرير التشخيصي للبلدة.

وفي ورشة عمل خاصة تم صياغة الرؤية التنموية لبلدة قبلان، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها خلال الفترة الزمنية للخطّة، ومن ثم قام القسم المختص في البلدية بوضع وصف مبدئي لكل مشروع، مستخدماً نموذج صمم لهذا الغرض، ومن ثم قام المشاركون في الورشة بمراجعة قائمة المشاريع التنموية، وتمت صياغتها بشكلها النهائي. وبناء على ذلك، وُضعت خطة التنفيذ ومن ثم خطة المتابعة والتقييم، وحُدّدت المؤشرات اللازمة لقياس مستوى الإنجاز، والفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ تلك المشاريع.²

10.4 مراحل عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبلان

مرت عملية التخطيط التنموي لبلدة قبلان بعدة مراحل حسب الدليل المُعد، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.10.4 المرحلة الأولى (تنظيم وتحليل)

وفي هذه المرحلة ثلاث خطوات رئيسة وهي: التهيئة والإعداد وتحليل أصحاب العلاقة وحشدتهم، ومن ثم تشخيص الوضع القائم، وكل خطوة تتحقق بعدة أنشطة.³

¹ علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2013/3/3

² علي منصور، مرجع سابق، 2013/2/23

³ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، دليل الإجراءات، مرجع سابق، ص 18

1- الخطوة الأولى (التهيئة والإعداد) وهنا يتم إجراء الترتيبات المؤسسية اللازمة، مثل تشكيل فريق التخطيط الأساسي ولجنة العمل المؤسسي وتوضع هيكلية لإدارة عملية التخطيط، وتشكيل فريق التخطيط الأساسي أولى نشاطات هذه الخطوة، وهذا ملقى على عاتق المجلس البلدي، لأن هذا الفريق سيتولى قيادة عملية التخطيط التنموي وإدارتها.¹ وكانت أولى الخطوات التي قامت بها البلدية هو إصدار قرار مجلس بلدي بتشكيل فريق التخطيط الأساسي، وتم تدريبه على كيفية استخدام دليل التخطيط التنموي وأدواته، وكان ذلك برعاية وزارة الحكم المحلي و(GIZ).

2- الخطوة الثانية: (تحليل وحشد أصحاب العلاقة) وتتمثل في تحليل المؤسسات والأشخاص الذين يتأثروا من الخطة سلباً أو إيجاباً ويكون لهم القدرة في المساهمة في عملية التخطيط، ومن ثم تشكيل اللجان التخصصية حسب المجالات التنموية، ثم عرض خطة التنفيذ وأدوار المشاركين. وهنا قام فريق التخطيط الأساسي بتشكيل اللجان التخصصية، والتي بلغ عددها (8) مجموعات أغلب أعضائها من الحضور، لتمثل هذه المجموعات المجالات التنموية، وهذه اللجان هي:

- لجنة التخطيط والتنظيم الهيكلي واستخدامات الأراضي وتنظيم البناء والتراخيص والتي أشرف عليها قسم الهندسة في البلدية وتضم (5) من المهندسين من أهل البلدة.
- لجنة الخدمات الاجتماعية ويعنى هذا المجال بالإنسان الذي هو ثروة الأمة الحقيقية، وتعمل المجالات التنموية لخدمته رقيته. ورغم ذلك يعاني هذا المجال العديد من النواقص ليس في قبالان فحسب بل على مستوى الوطن، وتهتم هذه اللجنة في جوانب التعليم والصحة وقضايا الشباب والمرأة وذوي الاحتياجات الخاصة، وانبثق عن هذه اللجنة مجموعة لجان فرعية كل واحدة منها متخصصة في مجال محدد. وبلغ مجموع أعضاء اللجان التي عملت في هذا المجال (14) شخصاً يمثلون غالب المؤسسات المجتمعية في البلدة.

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، دليل الإجراءات، مرجع سابق، ص 19

- لجنة الاقتصاد المحلي والتي تخصصت في مجال الموارد الاقتصادية المحلية، وفرص الاستثمار وعددها (6) أشخاص غالبيتهم من رجال الأعمال في البلدة ومن ذوي العلاقة في وزارتي الاقتصاد الوطني والزراعة.
- لجنة البيئة والصحة العامة وتهتم في مجال الخدمات الترفيهية والموارد الطبيعية والمهن والحرف والصحة العامة وفيها (6) أشخاص من المتخصصين في المجال الطبي والصحي.
- لجنة الخدمات والبنى التحتية وتشمل خدمات الماء والكهرباء والصرف الصحي والطرق الداخلية والرابطة مع المحيط الخارجي وكذلك النفايات الصلبة وعددهم (8) أشخاص وغالبهم من موظفي ورؤساء أقسام في البلدية وخاصة قسم الهندسة والتنظيم.
- لجنة الأمن وإدارة الكوارث ولخلو البلدة من هذه التخصصات ضمت هذه اللجنة (5) أشخاص من ذوي العلاقة بالأمن.
- لجنة الثقافة والرياضة والتي كان فيها (8) أشخاص من المهتمين في مجالات الرياضة والثقافة لاسيما ممثلين عن المؤسسات الثقافية والرياضية في البلدة وموظفين في وزارة التربية والتعليم قسم الأنشطة الرياضية.

وبعد الانتهاء من تشكيل اللجان التخصصية، اجتمعت هذه اللجان مع الفريق الاستشاري للتخطيط التنموي¹ لتوضيح دور كل لجنة في عملية التخطيط، وهنا بدأت اللجان بالعمل على جمع المعلومات اللازمة كل في مجالها التخصصي، ومن ثم دراسة هذه المعطيات في اجتماعاتها الأسبوعية الدورية لبحث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في كل مجال من المجالات المتخصصة، وكان فريق التخطيط الأساسي يشرف عليها بشكل مباشر، وكان متواصلا باستمرار مع الفريق الاستشاري لتزويده بسير العملية ومن ثم الحصول على

¹ فريق شكلته وزارة الحكم المحلي وGIZ وصندوق تطوير وإقراض البلديات لمتابعة عملية التخطيط التنموي في البلديات الريادية الأربعة، وهم (الدكتور علي عبد الحميد والدكتور خالد الساحلي، والمهندس أسامة صالح والمهندس إبراهيم الهومز)

التوجيهات اللازمة عند اللزوم. واستمر العمل بهذا الشكل لمدة شهرين، وعندها قام فريق التخطيط بتجميع تشخيص كل اللجان واختزال المتكرر منها لتهيئته للمرحلة القادمة.¹

3- الخطوة الثالثة (تشخيص الوضع القائم)

قبل تحديد التوجهات التنموية المستقبلية لأي هيئة لا بد من تشخيص الوضع القائم للمجالات التنموية، وقامت البلدية بتوكيل متخصصين لعمل التقرير التشخيصي للمجالات التنموية في البلدة، لأن التشخيص السليم هو الأساس لنجاح أي خطة استراتيجية، فكلما كان تشخيص الوضع القائم دقيقاً ومبنياً على أسس علمية ودراسة حقيقية للواقع أدى ذلك للخروج بنتائج واقعية تحاكي الاحتياجات الحقيقية للفئة المستهدفة في الخطة. ويتناول هذا التقرير الوضع الراهن للمجالات التنموية المختلفة في بلدة قبلان،² ويتضمن استعراض أهم العناصر الإيجابية والسلبية في كل من المجالات التنموية³، يتم جدولتها في نموذج خاص لتشخيص المجالات التنموية.

تشخيص المجالات في البلدية:

وفي تحليل لهذه النماذج وإعادة صياغتها في تقرير تشخيصي، كان ملخص تشخيص المجالات التنموية في بلدة قبلان كما يلي:

1- مجال التخطيط والتنظيم⁴

عانت قبلان كغيرها من سائر بلدات فلسطين من تحديد الاحتلال وتحجيمه لعملية التخطيط، إذ حصر المحتل البناء في حدود المباني القائمة مما أدى إلى عشوائية البناء والحد من تطوير المجالس البلدية والقروية. وعليه فقد اقتصر التخطيط في قبلان على القائمين في المجلس القروي وبعض المواطنين المهتمين، وكان التخطيط غير ممنهج ومحصور في حدود المساحة

¹ علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/2/22

² علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2013/2/21

³ بلدية قبلان، نماذج تشخيص المجالات التنموية في الخطة التنموية لسنة 2009.

⁴ بلدية قبلان، التقرير التشخيصي، 2009

الضيقة التي حددها الاحتلال، ناهيك عن ضعف الإمكانيات الفنية والمادية في تلك الفترة، وبقي الأمر هكذا حتى عام (1997)م حيث تم ترفيع المجلس القروي إلى مجلس بلدي، وعملت البلدية منذ عام (1999)م على إعداد مخطط عمراني للبلدة من خلال مركز التخطيط الحضري التابع لجامعة النجاح الوطنية في نابلس، وقد صودق عليه عام (2004)م، وتوسّع المخطط العمراني من (700) دونم إلى (2780.5) دونم. ولتطوير البناء ومتابعته، استحدث المجلس البلدي لجنة محليه للتخطيط و البناء وقسم الهندسي، وعند تشخيص الوضع الراهن لسنة (2009)م تبين عدم وجود تسويات منتهية للأراضي في قبالان ونسبة الأبنية الحاصلة على ترخيص 10% من المباني المقترحة للترخيص ونسبة المخالفات التنظيمية (50%).¹ وكانت هذه باكورة التخطيط في البلدة ومجالها كان مقتصرًا على الجانب الفيزيائي فحسب.

2- مجال الخدمات الاجتماعية:

يعنى هذا المجال بالإنسان الذي هو الثروة الحقيقية للأمم ومجال التنمية على كافة مستوياتها، وتتاول هذا المجال قطاعات عدة أهمها (التعليم، الصحة، المرأة والشباب، المعاقين).

أ- التعليم: تعير بلدية قبالان اهتماما بالغًا بالوضع التعليمي في البلدة، لأهمية التعليم وانعكاس أثره الإيجابية على مناحي الحياة كافة من جهة، ولوجود ثغرات في العملية التعليمية في قبالان من جهة أخرى. وقد أدى هذا الاهتمام إلى قفزة واضحة في الوضع التعليمي منذ أوائل التسعينيات، فظهر ذلك من خلال مضاعفة عدد المدارس ومضاعفة نسبة الملتحقين بالجامعات وبخاصة الإناث. ورغم ذلك ما تزال المؤشرات تدل على حالة تعليمية تحتاج إلى المزيد من العناية والاهتمام خصوصًا مع دخول عوامل أخرى مؤثرة. أما المؤشرات الدالة على المستوى الكيفي للتعليم فقد دلت على تدني هذا المستوى بدليل ارتفاع نسبة التسرب والتي بلغت (6.5%) وتدني نسبة التحصيل العلمي في المراحل جميعها والتي بلغت (52.5%)، وتدني نسبة النجاح في الثانوية العامة حيث بلغت (58%).²

¹ بلدية قبالان، التقرير التشخيصي، 2009، ص 1-2

² مرجع سابق ص 4-5

ب-قطاع الصحة: يعتبر قطاع الصحة من القطاعات الأكثر أهمية، لما له من دور يلامس صحة المواطن بصورة مباشرة ويتمثل واقع الخدمات الصحية في قبالان بتوفر الرعاية الأولية من خلال وجود مركزين صحيين يقدمان خدمات الطوارئ والطب العام والتحليل والأشعة والصيدلية، وعيادة حكومية بدوام جزئي لا يرقى لأدنى مستويات تقديم الخدمة في هذا الجانب، لاسيما أن عدد حالات الطوارئ المحمولة للمستشفيات سنويا (300) حالة، وأن قبالان تتوسط عدة قرى وبلدات يبلغ عدد سكانها الإجمالي أكثر من (25000) نسمة أغلبها لا تتوفر فيها الخدمة أصلا سوى زيارة أو زيارتين أسبوعيا للطبيب الحكومي. وعلاوة على ذلك فإن وجود عدد كبير نسبيا من حالات الأمراض المزمنة مثل السكري والضغط والقلب يستدعي الارتقاء بمستوى الخدمات الصحية لتتلاءم وهذه الاحتياجات.¹

ج- قطاع المرأة والشباب: يعتبر قطاع المرأة من القطاعات المهمة بشكل عام، وتشكل المرأة (48%) من السكان في قبالان، وقد تطورت أوضاع المرأة منذ التسعينيات وحتى وقتنا الحالي تطورا ملحوظا، وبخاصة في مجال التعليم العالي وانخراطها في العمل المؤسسي وصنع القرار، وهناك المؤسسات النسوية الفاعلة في المجتمع المدني. لكن مشاركة المرأة في قبالان لا ترقى إلى المستوى المطلوب لعدم توفر البنية التحتية اللازمة، مثل القاعات التابعة للمؤسسات الأهلية، وأماكن الترفيه لمختلف الفئات. أما فيما يتعلق بالشباب وكون مجتمع قبالان مجتمعا فنيا، يستدعي حشد الإمكانيات لتطوير هذا القطاع وتلبية احتياجاته المتزايدة من خلال تطوير المؤسسات القائمة واستحداث مؤسسات جديدة تلبي احتياجاتهم في المجالات كافة.²

د- قطاع المعاقين: تعتبر فئة المعاقين من الفئات الأقل اهتماما لاعتبارات تتعلق بالعادات والتقاليد وخصوصا في المجتمعات الريفية، مما ينعكس على المعاقين أنفسهم وعلى ذويهم وعلى المجتمع بأسره. وبلغ عدد المعاقين حسب نوع الإعاقة في قبالان (130) معاقا ولا

¹ بلدية قبالان، التقرير التشخيصي، 2009، ص8

² المرجع السابق، ص10

يوجد أي مؤسسة راعية لهم، ومن هنا كان لزاما على المجتمع البحث في السبل الكفيلة بتوفير الرعاية للمعاقين ودمجهم في المجتمع كباقي الشرائح المجتمعية.¹

3- مجال الاقتصاد المحلي:

ويشمل القطاعات الزراعية والتجارية والصناعية.

أ- **قطاع الزراعة:** تعد قبالن من البلدات الناشطة اقتصاديا مقارنة مع القرى والبلدات المحيطة، وفي نفس الوقت لا تزال تحتفظ بطابعها الريفي الزراعي حيث تبلغ مساحة الأراضي الزراعية فيها (15000) دونم، النسبة الكبرى منها غير صالح للزراعة، وقد تم خلال الأعوام القليلة الماضية تنفيذ مشاريع استصلاح لجزء من هذه الأراضي. أما المساحات المستغلة للزراعة من هذه الأراضي فمعظمها مزروع بأشجار الزيتون حيث تنتج قبالن ما يعادل (300) طن سنويا من زيت الزيتون عالي الجودة، 40% منه فائض عن الحاجة، وجزء من هذا الفائض يصدر لدول الخليج العربي، وتعتبر قلة المياه أحد المعوقات الرئيسية في هذا القطاع لاسيما أنه لا يوجد آبار ارتوازية. أما فيما يتعلق بالثروة الحيوانية فيعتبر هذا القطاع ضعيفا لقلة وجود المراعي الطبيعية من ناحية ولكون قبالن مجتمعا يتجه نحو نظام العيش الحضري من ناحية ثانية، مما ينجم عنه ارتفاع تكاليف تربية الحيوانات، حيث لم يتعدّ عدد الحيوانات المنزلية (أبقار، أغنام..) (990) رأسا.²

ب- **قطاع الصناعة والتجارة:** يعتبر هذا القطاع من القطاعات النشطة في قبالن، وذلك لعدة عوامل أهمها: الموقع المتوسط للبلدة بين القرى المجاورة وتوفر البنى التحتية والخدمات الأساسية اللازمة لهذا القطاع، مما حدا بكثير من المواطنين للتوجه نحو العمل فيه. وقد بلغ عدد الحرف والصناعات الموجودة في البلدة بما فيها المحلات التجارية ما يقارب

¹ بلدية قبالن، التقرير التشخيصي، 2009، ص12

² المرجع السابق، ص14

(300) محل، 10% من هذه المحلات تديرها نساء، ويقارب العدد الإجمالي للعاملين فيها

(600) شخص، توجد نسبة من أصحاب هذه المحلات من خارج قبالان.¹

4- مجال البيئة والصحة العامة:

يعتبر مجال البيئة والصحة العامة من أولويات التنمية البشرية المستدامة لما له من آثار على الحياة البشرية، وفي بلدة قبالان اهتمام من البلدية والمواطنين بهذا المجال، وإن لم يكن بالقدر الكافي الذي يكفل الحفاظ على بيئة سليمة، إذ لا يوجد نظام رقابة صحية وتعاني البلدة من عدم وجود شبكة صرف صحي ومن المكبات العشوائية المتناثرة، ومن تواجد الحرف الصناعية داخل المناطق السكنية ومنها وجود بعض الحرف الضارة بالبيئة والتي تشكل مظهرا سلبيا غير جمالي في البلدة (كسكراب المعادن)، كما وتفتقر للمرافق العامة المخصصة للترفيه والكفيلة بتوفير بيئة صحية متكاملة.²

5- مجال الخدمات البلدية والبنى التحتية:

تعتبر البنى التحتية من صلب عمل الهيئات المحلية حتى يكاد ينحصر عمل البلديات في هذا المجال فقط، ويشتمل هذا المجال على الطرق وشبكات الكهرباء وشبكات المياه وجمع النفايات، وينفق الحجم الأكبر من ميزانية البلدية على هذا الجانب، وهناك الكثير من المشاريع من الدول المانحة تصب في هذه الخدمات. ويعاني هذا المجال من ضعف في الصيانة والمتابعة نتيجة للتكلفة الباهظة ودون مردود مادي والذي يتزامن مع ضعف الإمكانيات المادية للبلديات، ولكن هذا لا ينفى ارتفاع مؤشر تغطية خدمتي الماء والكهرباء في قبالان.³

6- مجال الأمن وإدارة الكوارث:

الأمن وإدارة الأزمات مهمة إنسانية ووطنية يجب توفرها لكل مواطن وتصبح أكثر أهمية للمواطنين في بلادنا، إذ تهددهم المشاكل والمخاطر من عدة اتجاهات، وتفتقر بلدة قبالان

¹ بلدية قبالان، التقرير التشخيصي، 2009، ص16

² المرجع السابق، ص18

³ المرجع السابق، ص20

لأدنى مستويات هذه الخدمة وتتعدم فيها خدمة الدفاع المدني بمجالاتها كافة، وتكاد تقتصر على بعض الخدمات الطبية المتوفرة، كما ينقص مواطنيها التوعية الكافية في هذا المجال، مما يستدعي تضافر الجهود من أجل تطوير هذا النوع من الخدمات وصولاً إلى تحقيق الأمن والاستقرار لكل مواطن¹.

7- مجال الثقافة والرياضة:

تعتبر الثقافة والرياضة أحد ركائز التربية الشاملة، والتي يمكن من خلالها خلق جيل صالح واع وسليم بدنياً ونفسياً. ورغم كون الشباب هم الفئة الأهم في هذا المجال والشريحة الأوسع في بلدة قبلان إلا أن هذا المجال يعاني من ضعف على المستوى المادي والبشري والمعنوي، أما الضعف المادي فيبدو واضحاً في عدم القدرة على تأهيل الملعب الرياضي البلدي وعدم توفر بنية تحتية للنادي الرياضي القائم والمرخص في البلدة، وأما الضعف البشري فيتمثل في تدني عدد المنتسبين للأندية الرياضية، وتدني مشاركتهم في الأنشطة الرياضية، مما انعكس سلباً على طبيعة الشباب وعلى صحتهم البدنية والنفسية. أما الشق الثاني من هذا المجال وهو الثقافة، فيعاني من ضعف مؤسساته والناج عن قلة الوعي الكافي بضرورة تنمية هذا الجانب في حياة الناس، إذ لا يشكل هذا الجانب أولوية لدى الأهالي ولا يندرج ضمن اهتماماتهم، كما تعاني المؤسسات الثقافية من قلة إمكاناتها المادية والرفادة لكافة أنشطتها².

8- مجال البناء المؤسسي وتطوير قدرات الهيئة المحلية:

يعتبر هذا المجال من أهم المجالات التي تتركز عليها الهيئة المحلية، لما له من انعكاسات إيجابية على عمل البلدية وكادرها الوظيفي، وفي حال بُني على أسس علمية سليمة ولتحقيق الهدف المنشود، كان لابد من تشخيص الواقع الحالي للبلدية والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها والخروج بأولوياتها واحتياجاتها، وعالية تم تكليف شركة متخصصة في هذا المجال، والتي قدمت تقريراً تشخيصياً مفصلاً عن الواقع المؤسسي في البلدية.

¹ بلدية قبلان، التقرير التشخيصي، 2009، ص 22

² المرجع السابق، ص 23

2.10.4 المرحلة الثانية (الإطار التنموي الاستراتيجي)

وفي هذه المرحلة سيتم التركيز على تحديد الأولويات المجتمعية ومن ثم تحديد الرؤية والأهداف التنموية وفق الخطوات التالية.

1- الخطوة الأولى: (تحديد الأولويات المجتمعية)

تسعى أي خطة تنموية استراتيجية لتحسين الواقع مرتكزة على القضايا الملحة والأكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق التنمية المحلية، وهي ما اصطلح عليه هنا القضايا التنموية ذات الأولوية، وهي بمثابة الخطوات لعملية التخطيط وعلى أثرها تحدد الأهداف التنموية للهيئة المحلية، وعليه من الضروري أن تحدد هذه القضايا بوضوح في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط بالاستناد إلى حقائق ومعطيات واقعية، وبمشاركة المؤسسات المجتمعية العامة منها والخاصة وفئات المجتمع وشرائحه، وبشكل عام تعبر القضايا التنموية المحددة عن المشاكل التي تحد من تنمية المدينة، وبذلك تعكس جوانب الضعف أو المعوقات التي تؤثر سلباً على مجالات العمل التنموي المختلفة، وقد يظهر أثناء تحديد القضايا التنموية جوانب إيجابية ونقاط قوة يتم اعتمادها بالعمل على تطويرها والبناء عليها¹.

قام فريق التخطيط الأساسي في قبالان بتحديد القضايا من خلال تقارير اللجان المتخصصة فبرز العديد من القضايا التنموية التي تم إدراجها في الخطة التنموية لبلدة قبالان².

الخطوة الثانية (تحديد الرؤية الأهداف التنموية)

بناء على القضايا التي تم تحديدها في المرحلة السابقة صيغت الرؤيا المجتمعية التي بتحقيقها ينتقل المجتمع إلى ما يصبو إليه، وتُعرف الرؤية على أنها مجموعة من التصورات والتوجهات التي تطمح المنطقة إلى تحقيقها في المستقبل. فالرؤية هي صورة للمستقبل، تهدف

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، "دليل الإجراءات" رام الله، 2009، ص37

² انظر ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية ص12

المدينة أو المنطقة إلى الوصول إليها خلال فترة محددة من الزمن. وفي العادة تسعى الصياغة التي يجري إعدادها لتجيب عن السؤال الخاص بتحديد الإمكانيات الخاصة بالمنطقة والتي تؤهلها لتكون على صورة معينة في المستقبل. إن الرؤية التي يجري تطويرها لأي منطقة يجب أن تعكس هدف أو توجه مختلف الأطراف من مؤسسات حكومية ومؤسسات مجتمع مدني وسلطات محلية ومواطنين وقطاع خاص.¹

وبالنسبة للرؤية النهائية التي تم صياغتها لبلدة قبلان خلال السنوات العشرة القادمة فهي كما يلي: "سويًا نحو قبلان مركزاً فاعلاً مزدهراً اقتصادياً وخدماتياً. مواطنها واع طموح، إدارتها رشيدة، ذات بيئة صحية آمنة وطابع ريفي".²

أما الأهداف التنموي تفهي تشكل العمود الفقري للخطة التنموية الاستراتيجية، وترسم الإطار العام للعمل التنموي في الهيئة المحلية أثناء عملية تنفيذ الخطة. وهذه الأهداف تجيب على سؤال وهو: ما الذي نريد عمله لتحقيق التنمية ورفع المستوى المعيشي للمواطنين؟ وتعمل على تحديد الأولويات التنموية للهيئة المحلية، والأهم من ذلك أن كل البرامج والمشاريع التي تخرج بها الخطة تُحدّد بناء على مدى قدرتها على تحقيق الأهداف التنموية.³

والأهداف التنموية لبلدة قبلان التي توصل إليها أعضاء فريق التخطيط الأساسي واللجان التخصصية أثناء عملية التخطيط في قبلان⁴ كانت نابعة من هموم المشاركين وجاءت لترسم مستقبلاً مأمولاً مفعماً بالتنمية والرخاء.

ولقياس مدى تحقيق هذه الأهداف لا بد من مؤشرات خاصة لذلك، وهذه المؤشرات نوعان: الأول منها رقمي قابل للقياس مثل عدد المنازل المربوطة بشبكة المياه، ونسبة عدد الطلبة إلى عدد المعلمين، والثاني مؤشرات وصفية غير قابلة للقياس رقمياً ويمكن التعبير عن قيمتها من

¹ عبد العزيز مخيمر، الرؤية، 2010/1/25، عن موقع الكتروني <http://behaira.healthgoo.com/t164-topic>

² بلدية قبلان، ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، فلسطين، قبلان، أيلول 2009، ص13

³ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، "دليل الإجراءات" رام الله، 2009، ص39

⁴ انظر، ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، فلسطين، قبلان، أيلول 2009، ص14

خلال الوصف مثل: جيد، متوسط، ضعيف. وهذا يساعد على التوجه نحو المشروع المناسب لكل هدف، وهنا لابد من توفر معلومات دقيقة - كمية أو وصفية- من مصادرها، لتحديد الأهداف بدقة وبالتالي وضع المشاريع التي تعمل على تحقيق تلك الأهداف، كما أن هذه المؤشرات تستخدم في عملية متابعة هذه الأهداف وتقييمها¹.

وتم تحليل الأهداف التي تم التوصل إليها في خطة قبالان التنموية وفق قيم المؤشرات المتوفرة، وأدى ذلك إلى التوصل للمشاريع التنموية التي تتناسب مع تلك الأهداف، وتعمل على تحقيقها وفق برنامج زمني يتناسب مع الإمكانيات المادية المتاحة والمتوقعة، وربطت هذه المشاريع² بالموازنة السنوية التطويرية التقديرية للبلدية في السنوات (2010-2013)م. والجدول (2-4) يوضح مخرجات (مشاريع) الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبالان.

3.10.4 المرحلة الثالثة (خطط التنفيذ والمتابعة)

وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشاريع التنموية المقترحة وتوصيفها ووضع خطط التنفيذ والتابعة لها، ومن ثم إصدار الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة كوثيقة شاملة، ويتحقق ذلك بالخطوات التالية.

1- الخطوة الأولى (تحديد المشاريع وتوصيفها)

تعتبر المشاريع التنموية جوهر عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للتجمع السكاني، فهي التي تعمل على ترجمة أهداف الرؤية التنموية على أرض الواقع، وهي أكثر مخرج ملموس من مخرجات عملية التخطيط؛ لذا يجب مراعاة الواقعية عند اقتراحها، كي تكون قادرة على تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار ما يتوفر من موارد وما يوجد من معوقات قد تحول دون تنفيذها³.

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي "دليل الإجراءات" م س، ص 43

² انظر مخرجات خطة قبالان التنموية، ملخص خطة قبالان التنموية ص 14

³ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي " دليل الإجراءات" مرجع سابق، ص 47

وبعد تحديد المشاريع التنموية لبلدة قبلان والتصويت عليها وإقرارها بصورتها النهائية في الخطة التنموية للبلدة عمل فريق التخطيط عل توصيف المشاريع التنموية، وفق المنهجية المعدة مسبقا في الدليل، وتضمنت عملية التوصيف عناصر المشروع ومراحل الرئيسة وتكاليفه التقديرية والجهات المقترحة للتمويل،¹

2- الخطوة الثانية (وضع خطط التنفيذ والمتابعة)

توضع خطة تنفيذ للمشاريع التنموية التي تم تحديدها وتوصيفها؛ لضمان تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية بشكل فعال ضمن برنامج زمني متكامل للتنفيذ، وتقدير التكلفة المتوقعة لكل مشروع والجهة المرشحة لتنفيذه، وكذلك بيان الأعباء المالية الملقاة على موازنة الهيئة المحلية، ولتحقيق التكاملية في مستويات التخطيط المختلفة، الإقليمية والوطنية، لابد من ربط المشاريع التنموية الناتجة عن الخطة مع البرامج المحلية، الإقليمية، والوطنية². وهنا قام فريق التخطيط الأساسي في وضع المشاريع التنموية في مصفوفة توضح التسلسل الزمني في تنفيذ تلك المشاريع مع بيان للتكلفة المالية المحملة على الموازنة السنوية. والجدول (4- 1) يوضح ذلك

¹ اسامة صالح، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/2/17

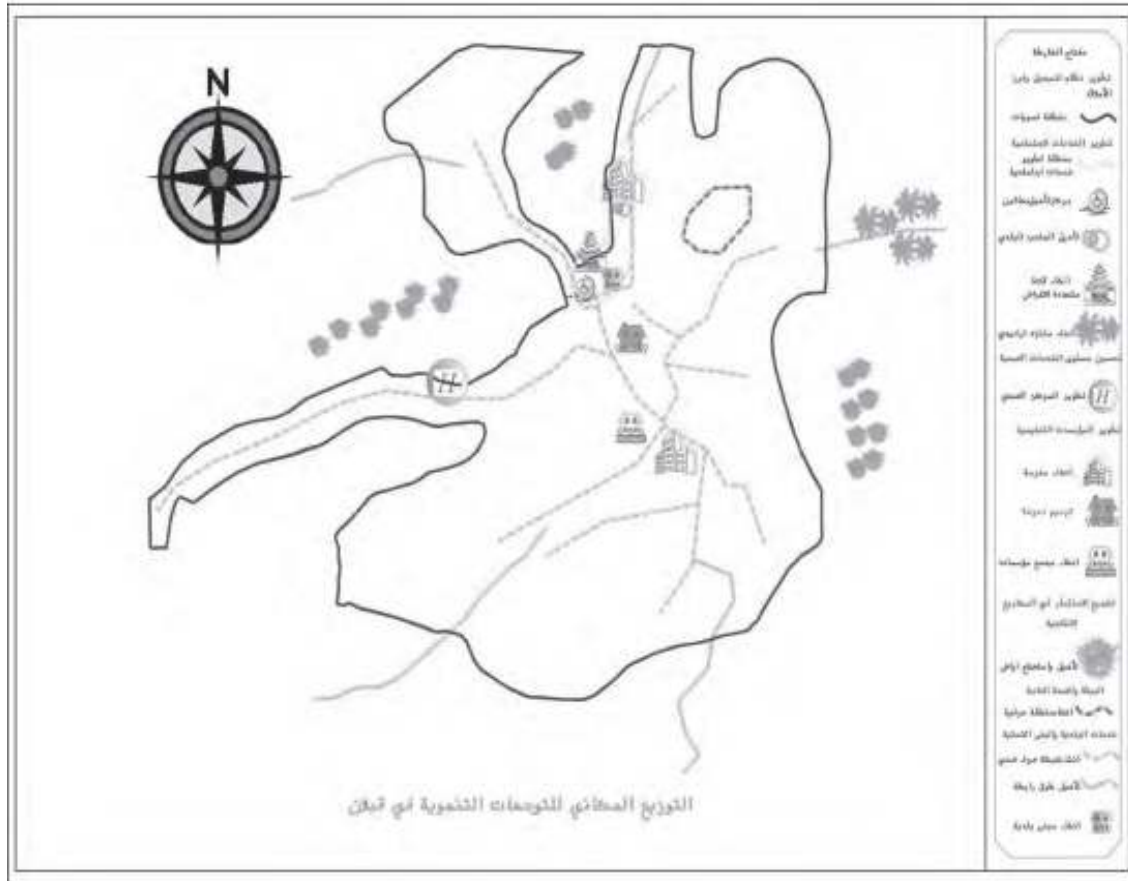
² السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط الاستراتيجي، م س، ص 51

جدول (4-1): خطة تنفيذ المشاريع التنموية لبلدة قبلان

السنة المالية				التكلفة التقديرية الف \$	البند
2013	2012	2011	2010		
-	-	-	100	100	مشروع تسويات غير منتهية للأراضي
-	-	25	-	25	تأهيل المؤسسات للمعاقين
-	-	145	100	245	إنشاء مركز تأهيل ورعاية المعاقين
800	-	-	-	800	تأهيل الملعب البلدي
-	-	300	-	300	إنشاء قاعة متعددة الأغراض
252	100	-	-	352	إنشاء متنزه ترفيهي
-	-	-	20	20	تفعيل النظم البيئية
615	500	500	-	1615	إنشاء منطقة حرفية
550	1000	1000	-	2550	إنشاء شبكة الصرف الصحي
-	-	540	-	540	زيادة كمية المياه المزودة للبلدة
620	300	200	-	1120	تأهيل الطرق الرابطة وتعبيدها
5	5	5	-	15	تأهيل كادر للدفاع المدني وتدريبه
25	25	25	25	100	تطوير أنظمة البلدية وتوثيقها
-	-	350	200	550	إنشاء مبنى البلدية
2062	1930	2620	245	6862	المجموع الكلي*

في هذه الخطوة لابد من إيجاد توصيف مكاني لخطة التنفيذ والمتابعة، لتحديد الأماكن الجغرافية التي ستقام عليها المشاريع الواردة في الخطة. وهذا يكون من خلال إظهار مواقع المشاريع المقترحة على المخطط الهيكلي للهيئة المحلية لتجسيد التكاملية المتوقعة بين التخطيط التنموي والتخطيط الفيزيائي¹. وهذا ما شهدته عملية التخطيط في قبلان حيث تم توصيف مكاني للمشاريع التنموية في الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة وحُدد مكان تنفيذ المشروع الذي يحتاج إلى مكان جغرافي على المخطط الهيكلي للبلدة. كما في الشكل (4-2)

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، دليل الإجراءات، م س، ص 52



شكل (4-2) البعد المكاني لخطة قبلان

المصدر: ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، ص 26

ويقوم فريق التخطيط الأساسي بوضع خطط التقييم والمتابعة لضمان تحقيق الأهداف التنموية، ويكون ذلك بوضع خطة متابعة رباعية لكل مجال بشكل مستقل، معتمدا على مؤشرات القياس التي تم وضعها مسبقا لهذا الغرض، وهنا يتم التركيز على المؤشرات التنموية الأكثر دلالة والأقل قيمة، مع بيان مصادر المعلومات لقيم تلك المؤشرات، والأدوات اللازمة لقياسها، والجهة المسؤولة عن متابعة تلك المشاريع¹. كما في الجدول (4-5).

وقام فريق التخطيط الأساسي لخطة بلدة قبلان بتنفيذ هذه الخطوة معتمدا على النموذج الخاص لذلك في الدليل.

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، كتيب الأدوات والأمثلة، 2009، ص 67

الخطوة الثالثة (تحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها)

وهذه الخطوة الأخيرة من المرحلة الثالثة، والتي تشمل تحضير مسودة الخطة وتبنيها من المجلس البلدي، ومراجعتها من المجتمع المحلي، وتوقيعها من كل المؤسسات والشرائح المشاركة في إعدادها¹.

عمل فريق التخطيط الأساسي في بلدة قبالان على صياغة تقرير شامل للخطة التنموية الاستراتيجية، وتضمن هذا التقرير ملخص عن أهم الخصائص الجغرافية والديمقراطية للبلدة. وأبدى المجلس البلدي الموافقة المبدئية على هذا التقرير بعد مراجعته والنظر في حيثياته، وكان ذلك بمتابعة وإشراف الفريق الاستشاري لعملية التخطيط في البلدة².

وعقد المجلس البلدي اجتماع جماهيري مميز، حضره ممثلون عن الوزارة والمحافظ، والفريق الاستشاري والهيئات المحلية المجاورة لقبالان، والمؤسسات العامة والخاصة في البلدة وممثلون عن كافة القطاعات وشرائح المجتمع المحلي، أظهر عدد الحضور فيه أهمية المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط، وتم عرض الخطة على الجمهور، وتم فتح باب المراجعات للخطة ولمدة أسبوع من تاريخه. وبعد ذلك صادقت جميع المؤسسات العامة والخاصة وممثلو اللجان التخصصية على الصيغة النهائية للخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبالان. انظر ملحق (8)، ووقفت قبالان منذ تلك اللحظة مادة بصرها أربع سنوات إلى الأمام. بنظرة متحفزة لمواجهة المستقبل على خطى واثقة ومدرسة.

4.10.4 المرحلة الرابعة (آليات التنفيذ)

تستعرض هذه المرحلة آليات التنفيذ للمشاريع التنموية، ويتم ذلك من خلال تحضيرات الخطط السنوية وخطط الأقسام وإقرار الموازنة السنوية لذلك، ولإتمام تنفيذ هذه المرحلة لابد من

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، دليل الإجراءات، مرجع سابق، ص 55، 57

² بلدية قبالان، قسم الشؤون الإدارية والمالية، 2012

بناء شراكات وحشد موارد من خلال تقديم المشاريع للجهات المانحة وترويج المشاريع لدى القطاع الخاص وجمع التبرعات لبعض المشاريع.¹

أما في بلدية قبلان فلم يتم تحضير خطط سنوية للأقسام. وكان هناك سعي لتسويق المشاريع الواردة في الخطة لدى الجهات المانحة، مثل مراسلات للوزارات بالمشاريع ذات الصلة، وتم تنفيذ مشروع تأهيل وتعبيد طرق رابطة بتمويل من مؤسسة البنك الألماني للتنمية (KFW) وبإشراف صندوق تطوير وإقراض البلديات والذي بدوره يشترط لقبول المشروع أن يكون ضمن الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة، وتم ترميم مدرسة بنات قبلان بتمويل من الجمعية المسيحية الدولية وبلدية قبلان، وقامت البلدية وبالشراكة مع وكالة الغوث الدولية بتنفيذ طابق من مشروع مبنى بلدية قبلان، وعلى الصعيد البناء المؤسسي تم تنفيذ مشروع تطوير أنظمة البلدية باعتماد النظام المالي الموحد (فترة تجريبية)، وتم تنفيذ بعض المشاريع الواردة في الخطة بترويجها لدى القطاع الخاص وقد نُفذ مشروع صالة متعددة الأغراض ومنتزه ترفيهي.²

5.10.4 المرحلة الخامسة (التقييم والتحديث)

وهي آخر مراحل التخطيط التنموي حسب المنهجية الواردة في الدليل، وتتمثل في تقييم الخطة وتحديثها بشكل سنوي ودوري، ويكون ذلك من خلال متابعة سير الخطة وتقييمها وإطلاع المجتمع المحلي على نتائج التقييم السنوي للخطة، وإجراء التعديل اللازم عليها.³ وفي بلدة قبلان لا يوجد خطط سنوية للأقسام ولم يكن هناك أي تقييم سنوي للخطة، ولا أي تحديث للخطط السنوية طيلة السنوات الثلاث الأولى.⁴

قام صندوق تطوير وإقراض البلديات بطلب من جميع البلديات التي لديها خطط تنموية استراتيجية بإجراء التقييم والتحديث اللازمين، وأوكل هذه المهمة إلى فريق متخصص من

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، دليل الإجراءات، مرجع سابق، ص 64

² علي منصور، مرجع سابق.

³ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، دليل الإجراءات، مرجع سابق، ص 82

⁴ بلدية قبلان، قسم الشؤون الإدارية والمالية، 2012

جامعة النجاح الوطنية، وباشر الفريق عمله في متابعة تقييم وتحديث الخطط التنموية الاستراتيجية في الهيئات المحلية، ووضح أن هذه الخطوات جاءت متأخرة جداً، أي بعد انتهاء ثلاث سنوات من عمر الخطة.¹

وفي قبالن بدأت مراسلات الصندوق للبلدية من أجل إجراء تقييم للخطة التنموية الاستراتيجية منذ بداية السنة الرابعة للخطة (2013م)، وتم عقد ورشة عمل بتاريخ 2013/3/23م في بلدية قبالن، حضرها الفريق الاستشاري المكلف، وفريق التخطيط الأساسي وأعضاء اللجان التخصصية وبلدية قبالن وأفراد من ذوي العلاقة من المجتمع المحلي، واستعرض الفريق الاستشاري القضايا ذات الأولوية والأهداف التنموية الواردة في الخطة التنموية الاستراتيجية بهدف إجراء التعديل اللازم على تلك القضايا والأهداف، وإقرارها في نفس الورشة، وتم دراسة المشاريع التنموية المنفذة خلال السنوات الثلاثة الأولى للخطة (2010-2012)، وحصر المشاريع التنموية المتبقية دون تنفيذ.²

وقد تبين للفريق الاستشاري تدني نسبة تنفيذ المشاريع التنموية في خطة قبالن التنموية الاستراتيجية، وبالرجوع إلى الموازنات السنوية الثلاث (2010، 2011، 2012) تم تحديد التكلفة الفعلية للمشاريع المنفذة، ونتيجة لذلك حدّد الفريق الاستشاري التكلفة التقديرية الواقعية للمشاريع التي سيتم إدراجها في الخطة المُحدّثة فيما بعد، وهنا تم فرز المشاريع التنموية التي لم تُنفذ بعد إلى مشاريع يمكن تنفيذها ومشاريع غير ممكنة التنفيذ وهذه المشاريع أُسقطت من الخطة تماماً، أما المشاريع التي أجمع الحضور على إمكانية تنفيذها فقد قُسمت إلى ثلاثة فئات وهي: مشاريع مؤكدة التنفيذ، ومشاريع مُحتملة التنفيذ، وأخيراً مشاريع مُتمناه تبقى بانتظار الحصول على تمويل دون التأكيد على تنفيذها. وبالتواصل مع فريق التخطيط الأساسي توصل الفريق الاستشاري إلى الصيغة النهائية لخطة التقييم والتحديث الخاصة في بلدة قبالن، وتم مناقشتها في اللقاء الجماهيري الخاص لهذا الغرض في بلدية قبالن بتاريخ 2013/6/29م.³

¹ خالد الساحلي، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/6/2

² بلدية قبالن، قسم الشؤون الإدارية والمالية، 2013

³ سمير أبو عيشة، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/7/15

الفصل الخامس

تقييم خطة بلدة قبلان التنموية الاستراتيجية

الفصل الخامس

تقييم خطة بلدة قبلان التنموية الاستراتيجية

1.5 تمهيد

تحرص المؤسسات على بقائها واستمرارها لتحقيق ذاتها والوصول إلى أهدافها، وينطبق هذا على الهيئات المحلية التي تعتبر مكوناً أساسياً وركيزة مهمة من ركائز المجتمعات والدول، والمجتمع الفلسطيني كسائر هذه المجتمعات، فالهيئات المحلية فيه تكتسب دوراً مهماً ومحورياً لاسيما أن خدماتها تلامس مختلف مناحي الحياة اليومية للمواطن، كيف لا وأن أولى مهماتها إدارة الخدمات الأساسية والضرورية التي لا يكاد يستغني عنها مواطن.

وما بين القمة والقاع فجوة كبيرة، فهناك هيئات محلية تمتلك القدرة على استغلال الموارد البشرية والطبيعية المتاحة بشكل كبير، وهذا يُمكنها من القيام بدورها الحقيقي وتحمل مسؤولياتها وتوفير الخدمات للمواطن بصورة أفضل، وفي المقابل نجد أن هناك هيئات محلية تسير بشكل غير متوازن من حيث تحديد الأولويات واتخاذ القرارات، فتتعرّض خطأها ويضطرب أداؤها، وهذا ينعكس بشكل واضح على عملها ومستوى الخدمة التي تقدمها للجمهور، وفي كلا الحالتين ستظهر مؤشرات كفاءة إدارة الهيئة على تحقيق تطلعات ومطالب المجتمع المحلي.

وتحقيق الأداء غالباً ما يكون بشكل نسبي، وإذا أردنا القياس والتقييم في أمر ما، لا بد من معايير للتقييم تكون محددة مسبقاً، وهذا يساعد في الوقوف على أسباب النجاح والمضي قدماً في تطويرها، أو تحديد أسباب الفشل وعلاجها أو تحييدها، وبهذا يمكن تحقيق الغاية من عملية التقييم وهي استخلاص العبر والمضي نحو التطوير والتنمية.

والتقييم أداة متقدمة للتطوير والنهوض وإحداث الفروق في حياة الناس، والانتقال بهم من الواقع الحالي إلى المستقبل المأمول. ففي الهيئة المحلية، يتطلب التقييم تدريب موظفي الهيئة على خطة تقييم قابلة للتنفيذ، استناداً إلى الوقت والموارد المتاحة والبيانات التي تملكها المؤسسة، للوصول إلى نتائج يتم استخدامها في تحسين الأداء وتوجيه السلوك نحو الأفضل.

تشكل عملية تقييم تجارب التخطيط التنموي للهيئات المحلية أمرا في غاية الأهمية، لاسيما أن عملية التخطيط هنا حديثة العهد وتخوض مضمارها التجريبي، فهي بحاجة إلى عملية بناء تطويري خاضعة لتقييم تجارب أهل السبق في هذا المجال. وتتطلب هذه العملية جهدا كبيرا للوقوف على الحقائق، والنظر إليها بعمق وأخذ السمين منها وتطويره، والتجاوز عن الغث منها وتركه. وهذا الأمر لا يقتصر على مجرد السرد والوصف للبيانات والأحداث، وإنما يتطلب التحليل الدقيق والتفسير المنطقي لكل المدخلات والوسائل المستخدمة في الوصول إلى النتائج، ولجودة المخرجات الناتجة عن عملية التخطيط.

يستعرض الباحث في هذا الفصل تقييم إجراءات التخطيط التنموي في بلدة قبلان، من حيث المراحل التي مرت بها عملية التخطيط والأدوات المستخدمة في الوصول إلى مخرجات ذات طابع تنموي، ووحدة القياس في ذلك هي الدليل المخصص لهذا الغرض، مستخدما بذلك أسلوب المقارنة بين مرجعية الدليل والإجراءات العملية في كل مرحلة من مراحل التخطيط، وقياس المخرجات والآثار التنموية للخطة على الهيئة ذاتها والمشاركين، ويكون ذلك بالرجوع لأهل الخبرة من أصحاب العلاقة في وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض البلديات والفريق الاستشاري المشرف على إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية، وفريق التخطيط الأساسي في بلدية قبلان واللجان التخصصية المشاركة في تلك الخط.

2.5 تقييم إجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلدة قبلان

خاضت بلدة قبلان تجربة التخطيط التنموي الاستراتيجي منذ الوهلة الأولى لتوجه الوزارة نحو اعتماد التخطيط التنموي في الهيئات المحلية، فكانت تجربة قبلان في هذا المجال تجربة ريادية مع الثلاث بلديات مثيلاتها (العيزرية، بني نعيم، قباطية) منذ أيلول/2009م، وكان الهدف من ذلك اختبار الدليل وإجراء التعديلات اللازمة عليه، ولحسن الحظ جاءت هذه الدراسة متزامنة مع انتهاء زمن الخطة التنموية الاستراتيجية لتلك البلديات في باكورة تجربة الوزارة للتخطيط التنموي للهيئات المحلية، وهذا يكسب الدراسة جانبا من الأهمية في تقييم تجربة

التخطيط التنموي في الهيئات المحلية بشكل عام وفي قبالن بشكل خاص. وسنتعرض فيما يلي إلى تقييم مراحل عملية التخطيط في قبالن ومدى انسجامها مع الدليل المعد لهذا الغرض.

1.2.5 تقييم المرحلة الأولى: (التنظيم والتحليل)

ورد في دليل التخطيط والذي يعتبر أداة القياس في عملية التقييم أن هذه المرحلة تتكون من ثلاث خطوات وهي:

1- التهيئة والإعداد والتي تشمل تشكيل فريق التخطيط الأساسي ومن ثم تشكيل لجنة البناء المؤسسي ولجنة التخطيط التنموي في البلدة ليتم وضع هيكلية محددة لإدارة عملية التخطيط، ومن ثم تصميم خطة تنفيذ عملية التخطيط.

2- حشد أصحاب العلاقة من المؤسسات والأشخاص لتشكيل اللجان التخصصية وتوضيح الأدوار المناطة بكل لجنة.

3- العمل على تشخيص الوضع القائم في المجالات التنموية المختلفة وإعداد تقرير تشخيصي.¹

وإذا تم إسقاط خطوات هذه المرحلة على مراحل التخطيط التنموي في بلدة قبالن، نجد أن نسبة توافق عالية بين ما ورد في الدليل، وبين التنفيذ الفعلي لعملية التخطيط في قبالن، وهذا يتضح من خلال قيام بلدية قبالن بتشكيل فريق التخطيط الأساسي والمكون من (8) أعضاء، شمل عضوين من المجلس البلدي و(3) من موظفي البلدية و(3) ممثلين عن مؤسسات المجتمع المدني، ومن ثم تشكلت لجنة البناء المؤسسي المكونة من (5) أعضاء، إلا أن لجنة التخطيط الاستراتيجي والمفترض أن تكون من بين أعضاء مجلس الهيئة المحلي، تم تشكيلها من أعضاء المجلس البلدي، ولكن أخذت الطابع الشكلي وبقيت غير مفعلة وتلاشت مع تقادم الزمن.² أما فيما يتعلق باللجان التخصصية فقد تم رصد أسماء ممثلين لمختلف قطاعات المجتمع لتشكيل تلك

¹ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 18

² بلدية قبالن، علي منصور، مقابلة شخصية، قبالن، 2013/5/10

اللجان، والتي بدورها قامت بجمع البيانات اللازمة لمختلف المجالات التنموية في بلدة قبلان وصولاً للتقرير التشخيصي للبلدة.¹

وبشكل إجمالي نستطيع القول إن إجراءات هذه المرحلة كانت متوافقة بشكل كبير مع الخطوات المرسومة في الدليل. غير أن ذوبان لجنة التخطيط وتلاشيها يشكل خرقاً في متطلبات عملية التخطيط التنموي.

ورغم أن هذه اللجنة تعتبر من المتطلبات الأولى لمنهجية عملية التخطيط، إلا أن هذه اللجنة ومثيلاتها على مستوى الوطن لم يكن لها فاعلية في إجراءات التخطيط التنموي للهيئات ذاتها، وهذا كان متفاوتاً من هيئة لأخرى، وبصفة عامة يوصف دورها بالضعف ليس في قبلان فقط بل في عموم المواقع التي شهدت عملية التخطيط، ويعود ذلك لقوة تواجد رئيس البلدية أو أي شخصية محورية تتصف بالجذب وسرعة اتخاذ القرار؛ ليحل محل هذه اللجنة ويقوم بدورها، وقد يشكل غياب المجلس البلدي عن عملية التخطيط وعدم انتمائه لها تهميشاً لدور لجنة التخطيط التنموي والتي تتسم بالعمل الطوعي.²

يعتبر انفصال الطاقم الفني في العمل التخطيطي عن صانع القرار هو أحد نقاط الضعف في الهيئات المحلية الفلسطينية، وهذا يولد عدم دفع من قبل صانع القرار للتخطيط التنموي، ويقلل من ملكية الخطة لديه. من هنا جاءت فكرة تكوين لجنة تخطيط تنموي في الهيئة المحلية لتشكل حلقة الوصل بين رسم سياسات الهيئة المحلية وطاقم التخطيط التنموي في تلك الهيئة، وهذه اللجنة غالباً ما تتكون من أعضاء المجلس البلدي، إلا أنها لم تمارس عملها كمتابعة لعملية التخطيط التنموي وتقييمها، لعدم ارتقاء تفكير الهيئات المحلية إلى المستوى الاستراتيجي والتفكير بالمستقبل بعيد الأمد.³

¹ بلدية قبلان، فتحي منى، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/5/10

² خالد الساحلي، مرجع سابق، 2013/6/2

³ عهود عناية، مرجع سابق، 2013/6/2

2.2.5 تقييم المرحلة الثانية: (تحديد الأولويات)

في هذه المرحلة يتم تحديد الأولويات المجتمعية والأهداف التنموية والتي تشكل العمود الفقري للخطة، ومن ثم صياغة الرؤية التنموية للبلدة، والتي ترسم صورة المستقبل الذي تطمح البلدة الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، ويتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال ورشة عمل يشارك فيها المجلس البلدي والكادر الفني للهيئة المحلية ولجان العمل المتخصصة، وذلك بعدد إجمالي من (35-40) مشارك ومشاركة، ويكون منسق فريق التخطيط الأساسي مسؤولاً عن تيسير كافة نشاطات ومجريات الورشة.¹

أما مجريات هذه المرحلة في واقع التخطيط لبلدة قبلان، فقد تم تحديد القضايا الملحة والأهداف التنموية والرؤية من خلال ورشة عمل ضمت (60) شخصا من اللجان التخصصية وممثلين عن مختلف قطاعات المجتمع المدني وخبراء متخصصين في مجالات مختلفة، فبرزت المشاركة الفاعلة والواسعة في هذه الورشة والتي كانت تحت إشراف فريق التخطيط وميسر الورشة.²

أما بالنسبة للقضايا التنموية فإن الخطة الاستراتيجية تسعى لتحسين الواقع من خلال التركيز على نوعية القضايا الملحة ذات الأولوية، والتي تُبنى عليها الأهداف التنموية، لذا يجب أن تتسم هذه القضايا بالوضوح في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط وأن تستند إلى حقائق ومعطيات واقعية يوفرها التقرير التشخيصي، ويتم تحديدها بمشاركة مجتمعة واسعة لتعبر عن المشاكل التي تحد من تنمية البلدة وتعكس جوانب الضعف والمعوقات التي تعاني منها مجالات العمل التنموي، ولا بد من التعبير عن مواطن القوة ووصفها مما يتيح الفرصة لتطويرها وتعزيزها.³

¹ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 36

² علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 11 / 5 / 2013

³ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص

وبالنظر إلى القضايا الواردة في خطة قبلان والتي خرجت بها ورشة العمل، يتضح أن هناك عشرة قضايا طفت على السطح شملت عدة مجالات تنموية، منها مجال الاقتصاد المحلي والمشاكل البيئية التي تعاني منها البلدة مثل النفايات الصلبة والمكببات العشوائية لها، وعدم توفر منطقة حرفية خاصة، وهناك قضايا منبثقة من مشاكل البنى التحتية مثل نقص كمية المياه، ومشكلة الحفر الامتصاصية وأثرها على الصحة، وعدم تأهيل بعض الطرق الداخلية والرابطة، وهناك قضايا اجتماعية تتعلق بالصحة والتعليم والشباب والمرأة والمعاقين، عدا عن قضايا الزراعة والدفاع المدني والبناء المؤسسي. وبرزت هذه القضايا بالاستناد إلى التحليل الاستراتيجي للبيانات والحقائق الواردة في التقرير التشخيصي والتي ظهرت من خلالها نقاط ضعف أعاقَت عملية التنمية في البلدة. ومع أنه يفضل مراجعة المؤشرات الرقمية حول كل قضية لإسنادها، إلا أنه تم الاعتماد على نقاط الضعف وإجماع اللجان التخصصية والمشاركين على تلك المشكلة.¹ وهذه القضايا اتسمت بالوضوح، ونبعت من مشاركة مجتمعية عريضة بلغت أكثر من المستوى المطلوب وشملت كافة قطاعات المجتمع المدني.²

أما الرؤية في التخطيط التنموي الاستراتيجي فإنها تمثل صورة المستقبل الذي تطمح البلدة للوصول إليه خلال فترة من الزمن، ويعبر عنها بنص واضح يشارك في صياغتها ممثلو المجتمع ومجلس الهيئة، ليعكس أهداف وتوجهات مختلف الأطراف من مؤسسات حكومية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، ويتم تحديدها مباشرة بعد الاتفاق على القضايا التنموية ذات الأولوية.³

ويلاحظ أن رؤية بلدة قبلان والتي نصها "سويًا نحو قبلان مركزا فاعلا مزدهرا اقتصاديا وخدماتيا، مواطنها واع طموح، إدارتها رشيدة، ذات بيئة صحية آمنة وطابع ريفي"⁴ عبّرت عن

¹ علي منصور، مرجع سابق

² خالد الساحلي، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/6/3

³ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 39

⁴ خطة بلدة قبلان، مرجع سابق، ص 12

التطلع المستقبلي للبلدة واتسمت بالوضوح ورسمت طموح قبلان وشارك في صياغتها قطاعات المجتمع المحلي كافة.

والأهداف التنموية الاستراتيجية تشكل العمود الفقري للخطة، وهي التي ترسم الإطار العام للعمل التنموي في البلدة، وتمثّل مجموعة الأفعال التي من الممكن القيام بها لتحقيق عناصر الرؤية وتشكّل النتائج التي نتطلع لتحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل، وهي تأتي إجابة للسؤال: ما الذي نريد عمله لتحقيق التنمية ورفع المستوى المعيشي للمواطنين؟ وتأتي برامج ومشاريع الخطة كافة من أجل تحقيق الأهداف التنموية الواردة في الخطة.¹

وبالرجوع إلى الأهداف التنموية في خطة قبلان والبالغ عددها (18) هدفاً، نجد أن هذه الأهداف تتسم بالوضوح وجاءت بمشاركة مجتمعية واسعة، إلا أن هذه الأهداف أخذت طابع التوسع الأفقي في نظرتها للخدمات في كافة القطاعات مما جعلها صعبة المنال والتحقق.

وبصورة عامة، فإن الخطوات المتبعة في هذه المرحلة كانت تسير وفق منهجية الدليل، ومع ذلك برزت هناك سمة اللاواقعية، ويرجع ذلك لعدة أسباب: منها ارتفاع سقف الطموح عند المشاركين في تحديد تلك الأهداف، وعدم مراعاة واقع الإمكانيات المتاحة للمؤسسة المتابعة لتنفيذ الخطة، وقد يُسجّل هنا سلبية لعموم المشاركة المجتمعية في تحديد الأهداف. ولتجاوز هذه العقبة لا بد أن يتم اختيار المشاركين في تحديد الأهداف بشكل دقيق ووضعهم بصورة واقع المؤسسة والإمكانيات المتاحة للتنفيذ حتى تتسم الأهداف بالواقعية وإمكانية التنفيذ.²

إن ارتفاع سقف الطموح في مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية في خطة قبلان، يعود لكون عملية التخطيط فيها تتسم بالتجريبية، ورغم أن الأطر النظرية كانت واضحة، إلا أن ما بين النظرية والتطبيق فجوة كبيرة، حيث لوحظ فيها عدم واقعية الأهداف والطموح الزائد، وهذا نتج عن كثرة الاحتياجات المجتمعية، وتنوع المشاركين في عملية التخطيط، حيث عبّر

¹ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 41

² علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابس، 2013/5/10

المشاركون عن همومهم مما أدى إلى تنوع المشاكل التنموية الاستراتيجية، وبالتالي ارتفاع سقف الطموح لتلك الأهداف¹.

واليوم أصبح هناك استدراج للمشاركين من أجل التركيز على القضايا والمشاكل الاستراتيجية وتجنب الشمولية في طرح الهموم والقضايا، مما خفّض من سقف الطموح إلى حد ما، مع الإقرار بأن الأهداف التنموية الاستراتيجية في فلسطين لا زالت عالية الطموح لكبر الاحتياجات التنموية الاستراتيجية للمجتمع².

ورفع سقف الطموح في الخطة يعوق من عملية التنفيذ بسبب العجز المادي ومحدودية الموارد المالية في الهيئات المحلية. والظروف السياسية والتقلبات التي مر بها الوطن لعب دورا مهما في تأخر عملية تنفيذ الخطط، لاسيما أن المساعدات الخارجية لها علاقة مباشرة بمدى استقرار الوضع السياسي، ومدى تماشي السياسة العامة للسلطة وفكر الدول المانحة، لأن عملية التمويل الخارجي ليست من أجل التنمية الاقتصادية، وإنما هي عملية اقتصادية من أجل تحقيق هدف سياسي، وهذا يدل على يفرغ عملية التمويل من الجانب الخلق³.. في الوقت الذي فيه (90%) من مشاريع التنمية في فلسطين تديرها الدول المانحة⁴

أما العوامل الداخلية فتتمثل في الهيئة المحلية نفسها، حيث إن الكثير من الهيئات تعتقد أن دورها ينتهي بانتهاء عملية التخطيط، ولديها ثقافة بأن تمويل المشاريع يتحقق مباشرة بعد الانتهاء من عملية التخطيط، والأصل اعتماد الهيئة على نفسها في تنفيذ مخرجات الخطة، بعقد الشراكات مع الجهات المتاحة، والترويج لتنفيذها بالطرق المتاحة، وعدم الاعتماد على الدعم

¹ خالد الساحلي، مرجع سابق، 2013/6/2

² عهود عناية، مقابلة شخصية، رام الله، 2013/6/2

³ عادل سمارة، تلفزيون وطن، برنامج كواليس الاقتصاد، حلقة بعنوان التمويل الدولي، 2013/1/13، منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.youtube.com/watch?v=-MOixb8La6I>

⁴ سمير عبد الله "وزير التخطيط السابق" تلفزيون وطن، برنامج كواليس الاقتصاد، حلقة بعنوان التمويل الدولي، 2013/1/13، منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.youtube.com/watch?v=-MOixb8La6I>

الخارجي بشكل أساس، لأن ذلك يقلل من احتمالية نقل مخرجات الخطة من الجانب النظري إلى الجانب العملي.¹

واعتماد الهيئات المحلية على ذاتها في تنفيذ مشاريعها التنموية الاستراتيجية بحاجة إلى قيادة حكيمة وطرق متنوعة في جلب التمويل لتحقيق المشاريع، ومن هنا نجد أنه كلما زاد نشاط الهيئة وشعورها بملكية الخطة، تحققت أهدافها ونُفذت مشاريعها.

ويتضح من خلال المتابعة أن الدعم المجتمعي للتنفيذ ما زال ضعيفا، فالمشاركون من ممثلي القطاع الخاص وعموم المؤسسات، ليس لهم وجود في المراحل التي تلي عملية التخطيط، فليس هناك أي متابعة لهم لتنفيذ الخطة ولا حتى في مساءلة الهيئة عن التنفيذ، فمثلا عندما يساهم رجال الأعمال والاقتصاديون في البلدة في وضع مشاريع التنمية الاقتصادية فهذا يكون منبثقا من همومهم وشعورهم بالاحتياج، وبالتالي من الطبيعي أن تقوم هذه الفئة بتنفيذ بعض المشاريع التنموية الاستراتيجية الربحية في البلدة.²

3.2.5 تقييم المرحلة الثالثة (تحديد المشاريع وخطط التنفيذ)

تتمثل خطوات هذه المرحلة -كما ورد في الدليل- بتحديد المشاريع التنموية الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف الواردة في المرحلة السابقة، ووضع خطط التنفيذ لتلك المشاريع بالتوصيف المكاني لها، وتحديد زمن التنفيذ واقتراح الجهة الممولة لكل مشروع، وإدراج تلك المشاريع في الموازنة السنوية للبلدية، وهنا يتم توزيع المشاريع التنموية الاستراتيجية على سنوات الخطة الأربع وتسمى هذه بالخطة الرباعية، ويتم تقسيم مشاريع السنة الواحدة إلى أربعة أقسام ليتم تنفيذ كل قسم في مدة زمنية لا تتجاوز (3) أشهر وتسمى هذه بالخطة الربعية.³

¹ اسامة صالح، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/5/22

² خالد الساحلي، 2013/6/3

³ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 46

وبالرجوع إلى ما تم فعله في خطة قبالان، نجد أن اللجان التخصصية قامت بتحديد المشاريع التنموية لجميع المجالات التنموية للبلدة، وذلك من خلال الاجتماعات المكتبية المتكررة وبإشراف فريق التخطيط الذي قام بإعداد وصف مختصر لكل مشروع، حيث شملت هذه المشاريع جميع المجالات التنموية المطروحة، وبلغ عدد المشاريع المقترحة (23) مشروعا بتكلفة تقديرية (9.329) مليون دولار أمريكي موزعة على سنوات الخطة الأربع، وتبع ذلك إعداد مصفوفة خطة التنفيذ والتي من خلالها يتم توضيح الجدول الزمني اللازم للتنفيذ، حيث تم تقسيم المخرجات إلى أربعة أقسام موزعة على الأربع سنوات، لتخرج خطة سنوية مستقلة لكل سنة، ولكن لم تقسم هذه المشاريع إلى خطط ربعية بل بقيت في الإطار السنوي، وظهر في الخطة تقدير التكلفة المتوقعة لكل مشروع والجهة الممولة له والمرشحة لتنفيذه، وصادق المجلس البلدي على الخطة معتمدا إياها كخطة تنموية لبلدة قبالان لفترة (4) سنوات من بداية (2010)م وحتى نهاية (2013)، كما هو مبين في الجدول (5-1):¹

¹ بلدية قبالان، ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبالان 2010-2013، فلسطين، قبالان، أيلول 2009، ص15

جدول (1-5) الخطة التنفيذية الرباعية

اسم المشروع	التكلفة التقديرية (الف دولار أمريكي)	السنة				جهة التنفيذ	جهة التمويل
		2010	2011	2012	2013		
مشروع تسويات غير منتهية للأراضي	100	100				بلدية	البنك الدولي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك التنمية الألماني، حكومة اليابان، التعاون الياباني/ الأمريكي/ الإيطالي
تأهيل المؤسسات للمعاقين	20		25			بلدية	الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الألماني، حكومة اليابان
إنشاء مركز تأهيل ورعاية المعاقين	245					بلدية	بنك التنمية الإسلامي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك التنمية الألماني، حكومة اليابان
تأهيل الملعب البلدي	350		200	150		وزارة الشباب والرياضة، اللجنة الوطنية الأولمبية	الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك التنمية الألماني، حكومة اليابان
إنشاء قاعة متعددة الأغراض	3..		200	100		بلدية	السلطة الوطنية(وزارة المالية)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك التنمية الألماني، حكومة اليابان
إنشاء مدرسة ثانوية بديلة للبنين	935		935			وزارة التربية والتعليم	السلطة الوطنية(وزارة المالية)، بنك التنمية الإسلامي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك التنمية الألمانية الألماني، حكومة اليابان
إنشاء مدرسة أساسية مختلطة	858		8	450	400	وزارة التربية والتعليم	السلطة الوطنية(وزارة المالية)، بنك التنمية الإسلامي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك التنمية الألمانية الألماني، حكومة اليابان
ترميم مدرسة بنات قبالن الثانوية	115	40	75			وزارة التربية والتعليم	السلطة الوطنية(وزارة المالية)، بنك التنمية الإسلامي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك التنمية الألمانية الألماني، حكومة اليابان

اسم المشروع	التكلفة التقديرية (آلف دولار أمريكي)	السنة				جهة التنفيذ	جهة التمويل
		2010	2011	2012	2013		
إنشاء متنزه ترفيهي	352			100	253	مؤسسات المجتمع المدني قسم الصحة والبيئة	السلطة الوطنية (وزارة المالية)، بنك التنمية الإسلامي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك التنمية الألماني، حكومة اليابان
تفعيل النظم البيئية	20	20				منظمات المجتمع المدني قسم الصحة والبيئة	البلدية
إنشاء منطقة حرفية	1615	150	150	315	1000	وزارة الاقتصاد	السلطة الوطنية (وزارة المالية)، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
إنشاء شبكة الصرف الصحي	2550		1000	1000	550	سلطة المياه	البنك الدولي، بنك التنمية الإسلامي K.F.W,USAID
زيادة كمية المياه المزودة للبلدة	540		540			سلطة المياه	السلطة الوطنية (وزارة المالية)، بنك التنمية الإسلامي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي
تأهيل وتعبيد طرق رابطة	1120		200	300	620	وزارة الأشغال	البنك الدولي، بنك التنمية الإسلامي K.F.W,USAID
تأهيل كادر للدفاع المدني	15		5	5	5	الدفاع المدني	السلطة الوطنية (وزارة المالية)
إنشاء مبنى البلدية	550	200	250			وزارة الحكم المحلي	البنك الدولي، بنك التنمية الإسلامي K.F.W,USAID
تطوير أنظمة البلدية وثائقها	100	25	25	25	25	وزارة الحكم المحلي	البنك الدولي، بنك التنمية الإسلامي K.F.W,USAID
المجموع الكلي (آلف دولار)	9327	747.5	3827.5	2277.5	2774.5		

المصدر: الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلاق 2010-2013، ص 19

وهنا لابد من وضع خطة لتقييم مدى تحقق الأهداف التنموية على مدار سنوات الخطة، وهذا يركز على مؤشرات واضحة قابلة للقياس ويسمى ذلك مصفوفة المتابعة والتقييم لتلك المشاريع، وهذا تم فعله في خطة قبالان التنموية والتي احتوت على مصفوفة متابعة رباعية شملت هموما وقضايا كانت موزعة حسب المجالات التنموية المختلفة، وضمت أهداف الخطة التنموية الاستراتيجية ومؤشرات القياس المعتمدة على البيانات والمعلومات. ولضمان عملية التقييم تم رصد قيمة المؤشر الحالية لجميع مؤشرات القياس والقيمة المراد تحقيقها في سنوات الخطة الأربعة، وتحديد أداة القياس المستخدمة في ذلك والجهة المسؤولة عن عملية القياس ذاتها. والجدول (5-2) يوضح ذلك.¹ ولزيادة التعرف على خطة التقييم والمتابعة أنظر المثال التوضيحي في ملحق (9):

¹ بلدية قبالان، ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبالان 2010-2013، فلسطين، قبالان، أيلول 2009، ص19

جدول (5-2): نموذج مصفوفة المتابعة والتقييم¹

الجهة المسؤولة عن المتابعة	أداة القياس	مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				لقيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
			سنة البدء	سنة النهاية	سنة المتابعة	سنة المتابعة				
مجال التخطيط والتنظيم										
مجال الخدمات الاجتماعية										
مجال الاقتصاد المحلي										
مجال البيئة والصحة										
مجال الخدمات والبنية التحتية										
مجال الأمن وإدارة الكوارث										
مجال الثقافة والرياضة										
مجال البناء المؤسسي وتطوير القدرات										

المصدر: التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، والأمثلة " كتيب الأدوات ص 68-69

¹ السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، كتيب الأدوات والأمثلة، 2009، ص 68-69

ويبقى في هذه المرحلة صياغة الخطة بشكل كامل ونهائي، وعرضها على المجتمع المحلي من خلال لقاء جماهيري ومصادقة المجلس المحلي عليها لتحقيق شرعيتها وتوقيع العقد المجتمعي من المؤسسات والهيئات المشاركة ومنسقي اللجان التخصصية، وإرسال نسخة منها إلى وزارة الحكم المحلي لاعتمادها من الوزارة، وهنا يبقى إطلاع المجتمع المحلي على الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة،¹ والسعي الحثيث لإخراج مشاريع الخطة إلى النور.

أنجزت خطة قبلان في (8) شهور بصياغتها النهائية، وتم عرضها على المجتمع المحلي في حفل كبير وبحضور تمثيل للوزارة وصندوق تطوير وإقراض البلديات والهيئات المحلية المجاورة، وفتُح المجال أمام الجمهور لإبداء ملاحظاتهم على الخطة وتقديم اقتراحاتهم، ومن ثم صادق المجلس البلدي عليها وتم عرضها على وزارة الحكم المحلي، وهنا خرجت الخطة بصورتها النهائية بعد أن تم اعتمادها على المستويين الرسمي والشعبي، بمصادقة المجلس البلدي عليها وتوقيع المؤسسات والهيئات المشاركة في إعدادها واللجان، ومصادقة الوزارة عليها،² أنظر ملحق (10) وكانت المشاريع التنموية الواردة في الخطة موزعة على المجالات التنموية جميعها³. كما في الجدول (5-3):

¹ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص46

² بلدية قبلان، علي منصور، مقابلة مرجع سابق.

³ بلدية قبلان، ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، فلسطين، قبلان، أيلول 2009، ص14

جدول (5-3): المشاريع التنموية لخطة قبالان التنموية الاستراتيجية

الرقم	المجال	اسم المشروع	الجهة المسؤولة
1	التخطيط والتنظيم	مشروع تسويات غير منتهية للأراضي	قسم الهندسة - البلدية
2	الخدمات الاجتماعية	تأهيل المؤسسات للمعاقين	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
3	الخدمات الاجتماعية	إنشاء مركز تأهيل ورعاية المعاقين	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
4	الخدمات الاجتماعية	إنشاء قاعة متعددة الأغراض	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
5	الخدمات الاجتماعية	تطوير المركز الصحي توفير غرفة عمليات بسيطة	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
6	الخدمات الاجتماعية	زيادة الخدمات الصحية التخصصية في العيادة الحكومية	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
7	الخدمات الاجتماعية	إنشاء مدرسة ثانوية بديلة للبنين	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
8	الخدمات الاجتماعية	إنشاء مدرسة أساسية مختلطة	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
9	الخدمات الاجتماعية	ترميم مدرسة البنات الثانوية	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
10	الخدمات الاجتماعية	إنشاء منتزه ترفيهي	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
11	الثقافة والرياضية والخدمات الاجتماعية	إنشاء مجمع لمؤسسات المجتمع المدني	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
12	الثقافة والرياضية	تأهيل الملعب البلدي	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
13	جميع المجالات	برامج توعية وإرشاد في مختلف المجالات	المؤسسات الأهلية في البلدة
14	الاقتصاد المحلي	تأهيل الأراضي الزراعية واستصلاحها	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
15	الاقتصاد المحلي	تعزيز الأمن الغذائي	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
16	الصحة والبيئة	تفعيل النظم البيئية	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
17	الصحة والبيئة والاقتصاد المحلي	إنشاء منطقة حرفية	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
18	الخدمات البلدية والبنى التحتية والصحة والبيئة	إنشاء شبكة صرف صحي	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
19	الخدمات البلدية	زيادة كمية المياه المزودة للبلدة	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
20	الخدمات البلدية	تأهيل وتعبيد طرق رابطة	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
21	الأمن وإدارة الكوارث	برنامج تأهيل وتدريب كادر للدفاع المدني	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
22	البناء المؤسسي	إنشاء مبنى بلدية	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية
23	البناء المؤسسي	تطوير وتوثيق أنظمة البلدية	قسم الهندسة والمشاريع - البلدية

المصدر: الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبالان 2010-2013، ص14

بعد الوصول إلى هذه المرحلة، يبقى على الهيئة المحلية ربط مشاريع الخطة التنموية الاستراتيجية بالموازنة التطويرية التقديرية للمجلس البلدي، وهذا ما ظهر في خطة بلدة قبلان فكان هناك مقترح لربط المشاريع بالموازنات السنوية للبلدية¹. كما في الجدول (4-5).

جدول (4-5): ربط مشروعات الخطة التنموية الاستراتيجية بالموازنة السنوية لبلدية قبلان للسنوات

السنة المالية				التكلفة التقديرية (ألف دولار أمريكي)	البند
2013	2012	2011	2010		
	50			50	مشروع تسويات غير منتهية للأراضي
		25		25	تأهيل المؤسسات للمعاقين
		45	100	245	إنشاء مركز تأهيل المعاقين ورعايتهم
800				800	تأهيل الملعب البلدي
		300		300	إنشاء قاعة متعددة الأغراض
252	100			352	إنشاء مدرسة ثانوية بديلة
252	100			352	إنشاء متنزه ترفيهي
			20	20	تفعيل النظم البيئية
615	500	500		1615	إنشاء منطقة حرفية
550	1000	1000		2550	إنشاء شبكة الصرف الصحي
		540		540	زيادة كمية المياه المزودة للبلدة
620	200	200		1120	تأهيل وتعبيد طرق رابطة
5	5	5		15	تأهيل وتدريب كادر للدفاع المدني
25	25	25	25	100	تطوير وتأهيل أنظمة البلدية
		350	200	550	إنشاء مبنى البلدية
2062	1930	2620	245	6862	المجموع الكلي (ألف دولار أمريكي)

المصدر: الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، ص26

¹ بلدية قبلان، ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، فلسطين، قبلان، أيلول 2009، ص26

والناظر إلى الخطوات التخطيطية الواردة في الدليل والإجراءات الواقعية أثناء عملية التخطيط التنموي في قبالان يجد أن نسبة التوافق بينهما عالية، وهذا يؤشر إلى دقة منهجية التخطيط في هذه المرحلة.

خرجت خطة قبالان التنموية الاستراتيجية من طور الإعداد إلى الواقع العملي في أيلول (2009م)؛ ليتم ترجمتها على الأرض طيلة السنوات الأربع (2010-2013) بمنهجية واضحة وفق تعليمات الدليل المعد لهذا الغرض، حيث تميزت بالمشاركة المجتمعية الكبيرة وانتماء المجلس البلدي لها وتشجيعه المطرد لعملية التخطيط، ويتضح ذلك من خلال ترحيبه بفكرة التخطيط التنموي والعمل على تذليل العقبات التي كانت تواجه الفريق الفني للتخطيط، وساهم كل من مؤسسات المجتمع المدني والشخصيات من ذوي الخبرة والاختصاص في إنجاح عملية التخطيط من خلال التواجد المميز في الاجتماعات الخاصة وورش العمل العامة، مما سهّل الحصول على البيانات الدقيقة بأقل وقت ممكن، وساعد في الوصول إلى المخرجات بيسر.¹

4.2.5 تقييم المرحلة الرابعة (آليات التنفيذ)

تبدأ إجراءات التنفيذ في هذه المرحلة، إذ لا بد من تحضير خطط تنفيذ سنوية وتوزيعها حسب الأقسام، وكذلك إقرارها من المجلس البلدي وإدراجها في الموازنة السنوية، وهنا يتم تحضير دراسات الجدوى اللازمة ومقترحات المشاريع حسب الترتيب الزمني للمشروع، أي يصبح لدى الهيئة المحلية أربع خطط سنوية قابلة للتنفيذ والمتابعة والتحديث، وهذا يشكل إطاراً مرجعياً لعمل دوائر الهيئة المحلية وأقسامها المختلفة، فتجعل هذه الدوائر تعمل ضمن رؤية تنموية شمولية، وليست لتقديم الخدمات فقط، مما ينعكس ذلك على أداء المؤسسة.

يكون التنفيذ من خلال وحدة التخطيط في الهيئة المحلية وذلك ببناء الشراكات وحشد الموارد لتنفيذ المشاريع وفق الخطة المرسومة وضمن الجدول الزمني المعد، ويتم بالتعاون مع صندوق تطوير وإقراض البلديات، أو من خلال وزارة الحكم المحلي، أو بالتوجه نحو الجهات

¹ علي عبد الحميد، مرجع سابق، 2013/5/10

المانحة بشكل مباشر، أو جمع التبرعات من المجتمع المحلي ورجال الأعمال، أو بناء الشراكات ومذكرات التفاهم مع القطاع الخاص.¹

وعند مقارنة الجانب النظري المُعد في الخطة مع الواقع التنفيذي للمشاريع التنموية في قِبلان، لوحظ أن هناك خطط تنفيذ سنوية شاملة للمجالات التنموية أقرها المجلس البلدي واعتمدها كخطة تنموية لبلدة قِبلان منذ أيلول/2009، إلا أن هذه الخطة بكلّيتها أو بما نتج عنها من خطط سنوية لم تشكل المرجع الأهم لعمل دوائر وأقسام الهيئة المحلية، ويرجع ذلك لضعف متابعة الخطة التنموية الاستراتيجية وتحديثها من المجلس البلدي.²

وفي دراسة للجانب التنفيذي لمخرجات الخطة تبين أن نسبة المشاريع التي لم تُنفَّذ بعد أعلى بكثير من نسبة المشاريع التي تم تنفيذها، وأن ما تم تنفيذه منها لم يكن منسجماً تماماً كما ورد في الخطة من حيث الجانب الزمني المعد، أو الجهة الممولة للمشروع أو الجهة المشرفة على التنفيذ عدا عن الاختلاف في التكلفة التقديرية للمشاريع الواردة في الخطة والتكلفة الحقيقية عند التنفيذ. وهناك واقع آخر يستوجب الوقوف عنده، وهو تنفيذ مشاريع لم ترد في الخطة أصلاً، وهذا أمر يستحق الدراسة والاستفادة منه. ومن أجل ذلك قسّم الباحث المشاريع التنموية الواردة في الخطة حسب الجدول الزمني السنوي الوارد فيها، وتم دراسة كل مشروع من حيث التنفيذ وجهات التمويل والإشراف كما هو مبين في الجدول (4-5).

¹ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 64

² علي منصور، مرجع سابق 2013/5/23

جدول (4-5): مدى تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة للسنة الأولى (2010)

المشروع	التكلفة الإجمالية الف \$	التكلفة في 2010 الف \$	تقييم الانجاز
مشروع تسويات غير منتهية للأراضي	100	100	لم يتم التنفيذ.
جزء من إنشاء مركز تأهيل المعاقين	245	100	لم يتم التنفيذ.
إنشاء مدرسة ثانوية بديلة للبنين	935	635	لم يتم التنفيذ.
جزء من ترميم مدرسة البنات الثانوية	115	40	لم يتم التنفيذ في هذه السنة وإنما تم تنفيذه في سنة 2012 بإشراف البلدية وبتمويل الجمعية المسيحية الدولية بمبلغ...\$43 وبمشاركة البلدية بمبلغ \$10000.
جزء من إنشاء منطقة حرفية	1615	150	لم يتم التنفيذ
جزء من زيادة كمية المياه للبلدة	535	5	لم يتم التنفيذ
جزء من تأهيل وتعبيد طرق رابطة	1040	120	تم التنفيذ لشارع في سنة 2010 بتكلفة إجمالية وقدرها \$120000 وبدعم من (KFW) وبإشراف صندوق البلديات وشارع في العام 2011 بتكلفة \$100000
جزء من تأهيل كادر للدفاع المدني	15	5	لم يتم التنفيذ

المصدر: الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلا 2010-2013، ص 15-19 بتصرف الباحث

وكانت التكلفة الإجمالية للمشاريع التي تم تنفيذها والواردة في الخطة السنوية (120000) \$، أي ما يشكل نسبة 10.4% من تكلفة المشاريع الواردة بالخطة السنوية والبالغة (1155000) \$.

وهناك مشاريع تنموية تم تنفيذها في السنة الأولى (2010) ولم تكن واردة في الخطة. وهي كما في الجدول (5-5).

جدول (5-5): المشاريع التي تم تنفيذها في السنة الأولى (2010) ولم تكن واردة في الخطة

الرقم	اسم المشروع	تكلفة المشروع ألف \$	جهة التمويل
1	شراء مركبة تجارية موحدة	230	البلدية
2	شراء أراضي للمرافق العامة والطرق	240	البلدية
3	شراء حفار عجل cat	96	البلدية
4	سقف موقف السيارات	30	البلدية
5	تأهيل وتعبيد شوارع داخلية	19	البلدية

المصدر: بلدية قبلان، قسم الشؤون المالية والإدارية، بتصرف الباحث

بلغت تكلفة المشاريع التي نُفذت في سنة (2010)م ولم ترد في الخطة السنوية (615000) \$، لتشكل ما نسبته 53% من إجمالي الخطة السنوية لهذه السنة، وبإضافة هذه المشاريع إلى ما تم تنفيذه من هذه الخطة، تصبح تكلفة إجمالي المشاريع المُنفَّذة في السنة الأولى للخطة تشكل نسبة (63.7%) من المشاريع الواردة في الخطة السنوية، (84%) منها مشاريع غير واردة في الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة، و (16%) تتماشى وفق التخطيط التنموي المُعد لتلك السنة.

وبإضافة هذه المشاريع إلى الخطة السنوية لسنة (2010) نجد أن إجمالي تكلفة المشاريع التي تم تنفيذها في هذه السنة كانت (735000) \$ أي بنسبة (7.9%) من تكلفة مشاريع الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة.

أما تحليل الواقع التنفيذي للمشاريع التنموية لسنة (2011) فكانت كما في الجدول (5-6):

جدول (5-6): مدى تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة للسنة الثانية (2011)

المشروع	التكلفة الإجمالية ألف \$	التكلفة في 2011 ألف \$	ملاحظات على التنفيذ
تأهيل المؤسسات للمعاقين	25	25	لم يتم التنفيذ
جزء من إنشاء مركز تأهيل المعاقين	100	145	لم يتم التنفيذ
جزء من تأهيل الملعب البلدي	350	200	لم يتم التنفيذ
جزء من إنشاء قاعة متعددة الأغراض	300	200	تم التنفيذ من قبل القطاع الخاص
جزء من إنشاء مدرسة أساسية مختلطة	858	8	لم يتم التنفيذ
جزء من ترميم مدرسة البنات الثانوية	115	75	لم يتم التنفيذ في هذه السنة وإنما تم تنفيذه في سنة 2012 بإشراف البلدية وبتنويل الجمعية المسيحية الدولية بمبلغ \$43000 وبمشاركة البلدية بمبلغ \$10000
جزء من إنشاء منطقة حرفية	1615	150	لم يتم التنفيذ
جزء من تأهيل وتعبيد طرق رابطة	1040	220	تم تنفيذ جزء من شارع رابط بين قبلان تلقيت بتكلفة \$100000
جزء من إنشاء شبكة صرف صحي	2550	1000	لم يتم التنفيذ
جزء من زيادة كمية المياه للبلدة	535	230	لم يتم التنفيذ
جزء من تأهيل كادر للدفاع المدني	15	5	لم يتم التنفيذ
جزء من إنشاء مبنى بلدية	593	349	لم يتم التنفيذ في هذه السنة بل تأجيله لسنة 2012

المصدر: الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، ص 15-19، بتصرف الباحث

هذه السنة هي الأجذب من نوعها في تنفيذ المشاريع التنموية في بلدة قبلان، إذ لم يُنفذ سوى جزء واحد من مشروع واحد ورد في الخطة، وهو مشروع تأهيل وتعبيد طريق رابط بلغت تكلفته \$(100000) بتمويل وإشراف البلدية، ومشروع آخر لم يرد في الخطة التنموية الاستراتيجية وهو تعبيد طرق داخلية بلغت تكلفته \$(52000) بتمويل وإشراف البلدية.¹

وبهذا تكون نسبة تكلفة المشاريع التي تم تنفيذها من الخطة السنوية المعدة 3.8% من تكلفة المشاريع الواردة في خطة تلك السنة، ونسبة المشاريع المنفذة وغير الواردة في الخطة السنوية 2% من تكلفة المشاريع الواردة في خطة تلك السنة، وبهذا يكون نسبة تكلفة ما تم تنفيذه من مشاريع تنموية في سنة (2011) نسبة (5.8%) من تكلفة المشاريع الواردة في الخطة السنوية، وإجمالي نسبة تكلفة المشاريع المنفذة سنة (2011)، نسبة (1.6%) من تكلفة مشاريع الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة.

أما تحليل الواقع التنفيذي للمشاريع التنموية لسنة (2012) كانت كما في الجدول (5-7):

¹ بلدية قبلان - قسم الهندسة والمشاريع.

جدول (5-7): مدى تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة للسنة الثالثة (2012)

المشروع	التكلفة الإجمالية ألف \$	التكلفة في 2011 ألف \$	ملاحظات على التنفيذ
جزء من تأهيل الملعب البلدي	350	150	لم يتم التنفيذ
جزء من إنشاء قاعة متعددة الأغراض	300	100	نفذ المشروع القطاع الخاص بتكلفة \$ 1000000
جزء من إنشاء مدرسة أساسية مختلطة	858	450	لم يتم التنفيذ
إنشاء منتزه ترفيهي	352	100	نفذ المشروع القطاع الخاص بتكلفة \$1000000
جزء من إنشاء منطقة حرفية	1615	315	لم يتم التنفيذ
جزء من إنشاء شبكة صرف صحي	2550	1000	لم يتم التنفيذ
جزء من زيادة كمية المياه للبلدة	535	300	لم يتم التنفيذ
جزء من تأهيل وتعبيد طرق رابطة	1040	350	لم يتم التنفيذ
جزء من تأهيل كادر للدفاع المدني	15	5	لم يتم التنفيذ
جزء من إنشاء مبنى بلدية	593	244	تم تنفيذ طابق أرضي من مبنى للبلدية بتكلفة إجمالية \$53000 مولته وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بمبلغ \$43000 وساهمت البلدية بمبلغ \$10000

المصدر: الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، ص15-19 بتصرف الباحث

والملاحظ أن القطاع الخاص نفذ في سنة (2012) مشروعين من مشاريع الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان، وهما إنشاء قاعة متعددة الأغراض بقيمة (\$1000000)،

وإقامة منتزه ترفيهي بقيمة (1000000\$). وعملت البلدية على تنفيذ مشروع طابق أرضي من مبنى للبلدية، وبلغت التكلفة الإجمالية له (53000\$).

يتبين مما سبق أن البلدية قامت بتنفيذ ما نسبته (1.7%) من تكلفة المشاريع المُعدة لسنة (2012)، وأن القطاع الخاص نفذ (20%) من عدد المشاريع لهذه السنة بتكلفة إجمالية تبلغ (2000000\$)، وهذا يشكل ما نسبته (66.4%) من تكلفة المشاريع المُعدة لسنة (2012). وهنا يُلاحظ الفرق الكبير في القيمة التقديرية للمشروع والقيمة الفعلية له.

أما المشاريع التنموية التي تم تنفيذها في السنة الثالثة (2012) ولم تكن واردة في الخطة كانت كما في الجدول (5-8)

جدول (5-8): المشاريع التنموية التي تم تنفيذها في السنة الثالثة (2012) ولم تكن واردة في الخطة

الرقم	اسم المشروع	تكلفة المشروع ألف \$	جهة التمويل
1	تأهيل وتعبيد طرق داخلية	200000	البلدية
2	ترميم المبنى القديم لمدرسة بنات قبلان الثانوية	55000	150000 من الجمعية المسيحية الدولية، و50000 مساهمة البلدية

المصدر: بلدية قبلان، قسم الهندسة والتنظيم، بتصرف الباحث

وبهذا تكون نسبة تكلفة المشاريع التي تم تنفيذها من الخطة السنوية المُعدة لسنة (2012) (10.4%) من تكلفة المشاريع الواردة في خطة تلك السنة، ونسبة المشاريع المُنفّذة وهي غير واردة في الخطة السنوية (53.3%) من تكلفة المشاريع الواردة في خطة تلك السنة، وإجمالي نسبة تكلفة المشاريع المنفّذة سنة (2012) (8.3%) من تكلفة مشاريع الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة، منها (6.7%) من المشاريع غير الواردة في الخطة.

أما السنة الرابعة والأخيرة للخطة سيكون التحليل لواقع التنفيذ في النصف الأول منها لتزامن ذلك مع تاريخ إجراء هذه الدراسة. وتحليل الواقع التنفيذي للمشاريع الواردة في هذه الفترة كما يتضح في الجدول (5-9).

جدول (5-9): مدى تنفيذ المشاريع الواردة في الخطة للسنة الرابعة (2013)

المشروع	التكلفة الإجمالية ألف \$	التكلفة في 2011 ألف \$	ملاحظات على التنفيذ
جزء من إنشاء مدرسة أساسية مختلطة	858	400	لم يتم التنفيذ
إنشاء متنزه ترفيهي	352	253	نفّذه القطاع الخاص سنة 2012
جزء من إنشاء منطقة حرفية	1615	1000	لم يتم التنفيذ
جزء من إنشاء شبكة صرف صحي	2550	550	لم يتم التنفيذ
جزء من تأهيل وتعبيد طرق رابطة	1040	350	لم يتم التنفيذ

المصدر: الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، ص15-19 بتصرف الباحث.

لم يخرج من بين السطور أعلاه إلى حيز الوجود أي مشروع حتى تاريخ كتابة هذه السطور 6/7/حزيران/2013، إلا أنه هناك مشروعا تحت الإنشاء وهو تأهيل وتعبيد مدخل البلدة، والذي تبلغ كلفته المالية (200000)\$ بتمويل من البلدية ببلغ (100000)\$ ومن وزارة الحكم المحلي بنفس المبلغ.

فتكون نسبة ما تم تنفيذه من مشاريع الخطة السنوية (0)% من تكلفة المشاريع الواردة في الخطة السنوية لسنة (2013) والبالغة تكلفتها التقديرية (2553000)\$، أما نسبة تكلفة المشروع المذكور والذي -هو تحت الإنشاء- يشكل (7.8)% من تكلفة المشاريع الواردة في الخطة السنوية، ويشكل ما نسبته (2.1)% من إجمالي تكلفة مشاريع الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة.

وقام الباحث بجمع البيانات الخاصة بالمشاريع التنموية التي نفذتها البلدية في السنوات الاربع سواء كانت واردة في الخطة أم لم ترد، ومشاريع الخطة التي نفذها القطاع الخاص، وكما في الجدول (5-10)

جدول (5-10): بيانات التنفيذ السنوي في خطة قبالن التنموية الاستراتيجية

السنة	تكلفة مشاريع الخطة السنوية ألف\$	نسبة تكلفة مشاريع الخطة	مشاريع نفذتها البلدية			مشاريع نفذها القطاع الخاص			مشاريع تم تنفيذها وغير واردة في الخطة		
			التكلفة	النسبة من السنوية	النسبة من الكلية	التكلفة	النسبة من السنوية	النسبة من الكلية	التكلفة	النسبة من السنوية	النسبة من الكلية
2010	1155	%12.4	120	%10.4	%1.3	0	%0	٪.	615	%53.3	%6.6
2011	2607	%27.9	100	%3.8	%1.1	0	%0	٪.	52	%2	%0.1
2012	3014	%32.3	53	%1.7	0.06 %	1000	%66.3	21.4 %	255	%8.5	%3
2013	2553	%27.4	0	%0	٪.	0	%0	٪.	200	%7.8	%2
المجموع	9329	%100	273		%2.9	1000		10.7 %	867		%9.3

المصدر: الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبالن 2010-2013، بتصرف الباحث

وفي دراسة تحليلية للجدول السابق تبين للباحث الملاحظات التالية مرتبة حسب سنوات

الخطة:

- سنة (2010) يظهر فيها تدني نصيبها من مشاريع الخطة الكلية، فلم تحظ إلا بـ (12.4)% من التكلفة الكلية لمشاريع الخطة، وهذا يؤشر على عدم التوازن في توزيع مشاريع الخطة على السنوات الأربع، أما التنفيذ الفعلي للمشاريع المفروض تنفيذها في هذه السنة فقد قامت الهيئة المحلية بتنفيذ (10)% فقط منها، بالرغم أن المجلس البلدي قام بتنفيذ مجموعة من المشاريع غير مدرجة في الخطة التنموية الاستراتيجية، وتشكل تكلفة هذه المشاريع نسبة (53)% من إجمالي تكلفة المشاريع الواردة في الخطة، وهذا يدل على عدم تبني المجلس البلدي للخطة التنموية الاستراتيجية ومشاريعها. وعدم ملكية الهيئة للخطة والانتماء لها. وبالرجوع إلى تلك المشاريع التي نفذتها الهيئة من غير الواردة في الخطة السنوية نجد أن جميع المشاريع كانت بتمويل داخلي أي من ميزانية الهيئة ذاتها، وذلك لأن التمويل لهذه

المشاريع كان ذاتياً، أي من موازنة الهيئة المحلية، ولا يوجد فيه أي مؤثرات تمويلية خارجية، وهذا يؤشر إلى عدم قناعة متخذي القرار في مخرجات الخطة وضعف ملكية الهيئة للخطة وتبنيها.

- سنة (2011)م، كانت تكلفة المشاريع في هذه السنة معتدل حيث بلغت ما يقارب ربع إجمالي تكلفة مشاريع الخطة، أما التنفيذ العملي للمشاريع فواضح أن هذه السنة هي سنة جدباء، إذ لم تصل نسبة التنفيذ لمشاريعها إلى (4) %، ولا يوجد كذلك تنفيذ لمشاريع خارجة عن الخطة سوى مشروع صغير وبتمويل داخلي، وبهذا الحال تكون نسبة التنفيذ للمشاريع في هذه السنة قريبة من نصف العشر من إجمالي تكلفة المشاريع التي خرجت بها الخطة لهذه السنة، وهذه نسبة متدنية من إجمالي ما تم التخطيط له. وهذا يشير إلى تعثر واضح في عملية التمويل سواء كان ذلك داخليا أو من الخارج.

- سنة (2012): حظيت هذه السنة على ما يقارب ثلث تكلفة مشاريع الخطة على حساب سنة (2010)، وقد يدل هذا على عدم تحري الدقة في عملية توزيع المشاريع على السنوات الأربع. أما بالنسبة للتنفيذ فقد قام القطاع الخاص بتنفيذ مشروعين (صالمة متعددة الأغراض ومنتزه ترفيهي) على شكل مشروع واحد متكامل، وشكّل هذا المشروع عند تنفيذه ثلثي موازنة المشاريع لتلك السنة. ولم تنفذ الهيئة المحلية من المشاريع المخطط لها سوى نسبة (1.7) % منها، عدا عن تنفيذ نسبة (8.5) % من مشاريع غير واردة في الخطة السنوية، وهذا يؤشر على شبه انعدام لتنفيذ مشاريع الخطة السنوية من قبل الهيئة المحلية. أما تنفيذ الهيئة المحلية لـ (8.5) % من المشاريع غير واردة في الخطة السنوية فيدل على وجود ظروف غير عادية خارجية كانت أو داخلية أدت إلى تدني نسبة التنفيذ وعدم السيطرة على مجريات الأمور فيها.

- النصف الأول من سنة (2013) يوضح الجدول (5-10) أن توزيع تكلفة المشاريع التنموية لهذه السنة كان يتناغم مع المتوسط العام له، حيث قارب نصيب هذه السنة من ربع تكلفة جملة مشاريع الخطة لبلدة قبلان. ويوضح الجدول أيضا أنه لم يتم تنفيذ أي مشروع من

مشاريع الخطة المدرجة في الخطة السنوية لهذا العام، بل هناك مشروع تحت الإنشاء غير وارد في الخطة السنوية ويشكل ما نسبته (7.8)% من تكلفة المشاريع السنوية. وهذا يوضح أن هناك خلا متقدما في تنفيذ مشاريع الخطة السنوية لهذا العام، حيث بقيت مشاريع الخطة تنتظر دورها على أبواب التنفيذ.

أما بالنسبة للتوصيف المكاني للمشاريع التنموية، فقد عملت الخطة التنموية الاستراتيجية في بلدة قبلان على توصيف مكاني للمشاريع المراد تنفيذها والواردة في الخطة التنموية الاستراتيجية، مثل إقامة مركز تأهيل المعاقين، والشوارع الرابطة، ومدرستين ثانويتين، وتأهيل الملعب البلدي، وإنشاء قاعة متعددة الأغراض، ومتنزه ترفيهي، وغيره.

وعملت خطة قبلان التنموية الاستراتيجية على إيجاد هيكلية لربط المشاريع بالموازنة السنوية، إلا أن هذه الإرادة لم تتحقق. وتبين ذلك عند الرجوع إلى الموازنات السنوية في بلدية قبلان، إذ أنه لا توجد لمشاريع الخطة التنموية الاستراتيجية في الموازنات السنوية للهيئة على مدار الأربع موازنات السابقة إلا ما ندر ذكره، والجدول (5-11) يوضح المشاريع التي أدرجت في الموازنات السنوية والمبلغ المخصص لكل مشروع، والسنة التنفيذية له كما ورد في السنة المالية التي أدرج بها المشروع، مع بيان المبلغ الذي تم صرفه فعلا.

جدول (5-11): المشاريع التنموية الاستراتيجية المدرجة في الموازنات السنوية في بلدة قبلان

الرقم	اسم المشروع	السنة التنفيذية في الخطة	المبلغ المخصص في الخطة	السنة المالية في الموازنة	المبلغ المخصص في الموازنة	المبلغ المصرف	نسبة المصرف من المخصص في الموازنة
1	مشروع إنشاء منطقة حرفية (شراء أراضٍ)	2010	20	2010	\$ 95	0	0%
2	شراء أراضٍ للمنطقة الحرفية	2011	500	2011	55	0	0%
3	شراء أرض لمشروع مدرسة بديلة	2011	0	2011	28	7	25%
4	شراء أراضٍ للمنطقة الحرفية	2012	500	2012	70	0	0
5	إنشاء جزء من مبنى البلدية	2012	550	2012	70	110	157%
6	إكمال مبنى البلدية	2013	0	2013	55	0	0
7	تأهيل شوارع داخلية	2013		2013	22	0	0
8	عداد مياه مسبق الدفع	2013		2013	28	0	0
9	تأهيل شوارع رابطة	2013	620	2013	55	0	0
10	مرحلة من مشروع تسويات الأراضي	2013	0	2013	55	0	0
11	تأهيل المؤسسات للمعاقين	2013	0	2013	6	0	0
12	تفعيل النظم البيئية	2013	0	2013	22	0	0
13	شراء أراضٍ لمشاريع البلدية	2013	0	2013	55	0	0

المصدر: بلدية قبلان، الموازنات السنوية لبلدية قبلان (من 2010 إلى 2013، بتصرف الباحث)

يلاحظ مما سبق أن ثمة تدنٍ واضح في المشاريع المدرجة في موازنات السنوات الثلاث الأولى، أما موازنة السنة الأخيرة (2013) ارتفع عدد المشاريع التنموية المدرجة فيها، فالانخفاض في السنوات الثلاث الأولى يعود لحدثة عملية التخطيط التنموي على المستوى المحلي، وعدم سيادة ثقافة التخطيط الاستراتيجي، صعوبة التنبؤ بحجم التمويل الخارجي للمشاريع التنموية الواردة في الخطة. وعدم ارتفاع ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى صناع القرار في الهيئات المحلية، سيما في ظل تعاقب المجالس البلدية التي بلغت في بلدية قبالن أربعة مجالس في غضون أربع سنوات نتيجة للظروف السياسية المتمثلة بالانقسام، والتي كانت سببا في عدم استمرار المجلس البلدي المنتخب في 2005/12/15م في قيادته للهيئة المحلية، وعلى إثر ذلك تم تعيين مجلس للهيئة من مديرية الحكم المحلي، دون أي مشاركة من أهالي قبالن، واستمر ذلك (7) أشهر، وشهدت البلدة احتجاجات على ذلك فأصدر وزير الحكم المحلي قرارا بتعيين لجنة من أهالي قبالن كلجنة تصريف أعمال، وهذا لم يدم طويلا، حيث قرر الوزير تعيين لجنة أخرى من أهالي البلدة واستمرت من تاريخ 2011/1/20م إلى تاريخ 2012/11/5 وأجريت الانتخابات الأخيرة في أواخر سنة (2012)م وقد وصل إلى المجلس كتلة مكونة من (11) عضوا وكانت هي الوحيدة المرشحة، بسبب عدم وجود أي كتلة منافسة. والتي لم تشارك بها حركة المقاومة الإسلامية حماس.

أما ارتفاع عدد المشاريع الواردة في موازنة السنة الأخيرة (الحالية) فيعود لمباشرة صندوق تطوير وإقراض البلديات بتنفيذ المرحلة الخامسة (التقييم والتحديث) من التخطيط التنموي للهيئات المحلية. وقد أثار هذا موضوع الخطة من جديد، وجعل الهيئة تعيد النظر في المشاريع التنموية الواردة في الخطة، وبحث سبل تنفيذها، وهذا يشير إلى أهمية المتابعة ونتائجها في تفعيل عملية التخطيط.

كما يلاحظ أن المشاريع التي أدرجت في العام (2013) ظهرت نسبة التنفيذ فيها (0%)؛ وذلك عائد إلى حجم المشاريع الكبير والتي رُحلت من السنوات السابقة إلى السنة الحالية؛ نتيجة لعدم وجود خطة متابعة للتنفيذ والتحديث لتلك السنوات، وإن عملية التحديث والمتابعة لخطة قبالن ما زالت مستمرة حتى إعداد هذه الدراسة 2013/6/7.

5.2.5 تقييم المرحلة الخامسة (التقييم والتحديث)

تقوم وحدة التخطيط التنموي على متابعة المشاريع التي تم إنجازها من الخطة التنموية الاستراتيجية بشكل سنوي لضبط المشاريع المتأخرة عن التنفيذ حسب جدولها الزمني، وكذلك ملاحظة المشاريع التي نُفذت قبل موعدها المحدد. وبعد هذا الرصد والذي من المفضل أن يتم قبل منتصف تشرين الثاني من كل سنة، تقوم وحدة التخطيط على تلخيص هذا التقييم في ورقة وتسليمها لمجلس الهيئة المحلية ليتم أخذ ذلك في عملية التحديث وترحيل ما لم يتم تنفيذه إلى السنوات المقبلة، ولا بد من دراسة أسباب التأخير والإشكالات الحاصلة أثناء التنفيذ لما تم تنفيذه؛ لعلاج ذلك في السنوات المقبلة.¹

ولا بد هنا من إطلاع المجتمع المحلي على ورقة التقييم من خلال عقد لقاء مجتمعي مفتوح، يضم أعضاء اللجان التخصصية وأعضاء الهيئة المحلية ووجهاء البلدة وممثلي مؤسسات المجتمع المدني، وهذا يعزز من ثقة المجتمع بالتخطيط الاستراتيجي، ويعزز من امتلاك المجتمع للخطة، ويسعى لتنفيذها، ويشجعه على مسائلة الهيئة المحلية والبحث عن معوقات التنفيذ، وهذا الأمر يحفز الهيئة المحلية على تحقيق الأهداف التنموية حسب ورودها في الخطة.²

وبعد الانتهاء من عملية المتابعة والتقييم السنوية للخطة تأتي مرحلة التحديث، والتي يقوم بها منسق وحدة التخطيط بالتعاون مع رؤساء الأقسام والدوائر المختلفة في الهيئة، مع الأخذ بعين الاعتبار تقرير التقييم، ويقوم المجلس المحلي بالمصادقة على التحديث والتغييرات الجديدة، وتكون هذه الخطوة في شهر كانون الثاني من كل سنة من سنوات الخطة.³

ومن المهم أيضا إجراء تقييم سنوي لمدى تحقق الأهداف التنموية التي حددتها الخطة، على أن يركز التقييم على مؤشرات تنموية يتم تحديدها مسبقا؛ لربط القضايا لتنموية بالأهداف ومؤشرات قياسها.

¹ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 82

² عهود عناية، مرجع سابق، 2013/6/2

³ وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، مرجع سابق، ص 87

وقد تم تحديد المؤشرات التنموية لقياس الأهداف في خطة قبالان التنموية الاستراتيجية، مع عدم وجود إجراء لعملية تقييم الأهداف طيلة السنوات الثلاث الأولى من عمر الخطة، أما في نهايات السنة الثالثة (2013) كلف صندوق تطوير وإقراض البلديات فريقاً فنياً متخصصاً من جامعة النجاح الوطنية، للعمل على تنفيذ المرحلة الخامسة للخطط التنموية الاستراتيجية في الهيئات المحلية، وشمل ذلك بلدة قبالان حيث زار فريق المتابعة والتقييم بلدة قبالان في مطلع السنة الأخيرة من الخطة بهدف إجراء تقييم للخطة التنموية الاستراتيجية وإجراء التحديث اللازم عليها، ليخدم هذا التحديث إلى نهاية السنة الحالية والأخيرة من الخطة، وإلى هذا التاريخ لم تنته عملية التحديث.¹

إن إجراءات المتابعة والتحديث التي قامت بها البلديات مؤخراً هي متطلبات من صندوق تطوير وإقراض البلديات، ولولا ذلك لما كانت هناك عملية متابعة وتحديث للخطط التنموية الاستراتيجية في الهيئات المحلية الفلسطينية، حتى أنه أصبح لدى الصندوق شرط تحديث الخطة لقبول المشروع وليس فقط وجود خطة تنموية، وعمل الصندوق على الإسراع في إنجاز خطوة المتابعة والتحديث من باب العمل على الجيل الجديد من الهيئات المحلية والتي ستستمر في قيادة البلديات لسنة (2016)م، وعدم ترحيل المشاكل والهموم القديمة لذلك الجيل.²

ومن الملاحظ أن تلك العملية جاءت متأخرة جداً، وهذا جعل المجلس البلدي يصطدم بكم كبير من المشاريع غير المنفذة في السنوات الثلاث الأولى، مما أدى لإدراج عدد كبير من تلك المشاريع في الموازنة السنوية للسنة الأخيرة، وهذا يؤشر على جدوى مرحلة التقييم والتحديث، بالرغم من أنه إلى تاريخ اليوم 2013/6/4 لم يُنفذ منها شيء.³

جاءت عملية التقييم والمتابعة والتحديث متأخرة، وهي تتصف بالسرعة التي لا تتوافق مع الوقت المتبقي للخطط التنموية الاستراتيجية والتي لم يتبق لها سوى نصف سنة من عمرها الافتراضي، وحمل هذا التحديث كما كبيرا من المشاريع غير المنفذة في السنوات السابقة، والتي

¹ سمير أبو عيشة، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/7/15

² خالد الساحلي، مرجع سابق، 2013/6/2

³ فتحي منى، مرجع سابق، 2013/6/4

لم يُشرع في تنفيذها إلى الوقت الحالي، وهذا يدل على شكلية هذه الخطوة، وكأنها متطلب سابق لا بد أن يتحقق، بصرف النظر عن إمكانية التنفيذ أم لا.

أما في بالنسبة لبلدة قبلان فلم تختلف عن غيرها من البلديات من حيث تأخر تطبيق المرحلة الخامسة من عملية التخطيط، وهذا يعكس خلا كبيرا في إحداث التغذية الراجعة لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للبلدة، وقبلان كغيرها من البلديات التي قامت بإعداد خطط تنموية ولم يتم تقييم أو تحديث للمشاريع التي لم تُنفذ في السنوات السابقة، وهذا ساهم باتصاف الخطة باللاواقعية، ومع ذلك قام الفريق الاستشاري بتطبيق المرحلة الخامسة من عملية التخطيط حسب الإجراءات الواردة في الدليل، حيث حُصرت المشاريع التنموية التي لم تنفذ بعد وأُسقط منها المشاريع التي لا يمكن تنفيذها، وقُسمت باقي المشاريع إلى ثلاث فئات، الأولى منها شملت المشاريع المضمون تنفيذها والتي ستقوم بتمويلها البلدية أو صندوق تطوير وإقراض البلديات أو من أي جهة أخرى مضمونة التمويل كعمل شراكات مع القطاع الخاص، أما الفئة الثانية احتوت على المشاريع مُحتملة التنفيذ، وهذه تكون بحاجة إلى ترويجها لدى الجهات المانحة أو القطاع الخاص، ويعتمد ذلك على جهود الهيئة المحلية في عملية الترويج، والفئة الثالثة تضم المشاريع غير متوفرة التمويل، وهذه تبقى تحت طائلة الأمل في التنفيذ لعل أن يتوفر تمويل لها في المستقبل، ويعتمد تنفيذ هذه المشاريع على الهيئة المحلية أيضا في ترويجها للجهات المختصة¹، والجدول (5-12) يوضح ذلك.

¹ سمير ابو عيشة، مرجع سابق، 2013/7/15

جدول (5-12): الخطة التنفيذية المتكاملة المحدثة للمشاريع المقترحة في إطار الخطة
التنموية الإستراتيجية لبلدة قبلان 2013

المجال التنموي	القضية	اسم المشروع	ترتيب الأولوية	التكلفة التقديرية 1000 × \$	تصنيف المشروع حسب توفر التمويل		
					مضمون	محتمل	غير متوفر
التخطيط	عدم وجود تسوية للأراضي	مشروع تسويات غير منتهية	P1	50	50		
المجموع الجزئي بآلاف الدولارات				50			
الاجتماعي	نقص الخدمات المتعلقة بالشباب والمرأة والمعاقين	تأهيل المؤسسات للمعاقين	S1	5	5		
		إنشاء مركز تأهيل ورعاية المعاقين	S2	100		100	
		تأهيل الملعب البلدي	S3	800	800		
	نقص الخدمات الصحية	تطوير المركز الصحي وتوفير غرفة عمليات بسيطة	S5	150		150	
		إنشاء مدرسة ثانوية بديلة للبنين	S7	300		300	
		إنشاء مجمع مؤسسات	S11	200		200	
		برامج توعية وإرشاد في مختلف المجالات	S12	20	20		
المجموع الجزئي بآلاف الدولارات				1575			
الاقتصادي	ضعف البيئة الاستثمارية وندرة المشاريع الانتاجية	تأهيل واستصلاح الأراضي الزراعية	EC1	145		145	
		تطوير الخدمات المصرفية والتأمينية	EC3	20		20	
المجموع الجزئي بآلاف الدولارات				165			
الخدمات البلدية والبنى التحتية	مشكلة ضعف البنى التحتية بأشكالها	زيادة كمية المياه المزودة للبلدة	M2	540		540	
		تأهيل وتعبيد طرق رابطة	M3	200	200		

المجال التموي	القضية	اسم المشروع	رمز المشروع	التكلفة التقديرية 1000 × \$	تصنيف المشروع حسب توفر التمويل		
					مضمون	محتمل	غير متوفر
		تأهيل وتعبيد طرق داخلية	M4	400			400
		توريد عدادات مياه مسبقة الدفع	M5	115	115		
المجموع الجزئي بآلاف الدولارات				125 5			
البيئة والصحة العامة	المشاكل البيئية والصحية الناتجة عن النفايات الصلبة والمكبات العشوائية وغياب منطقة حرفية ومسلخ بلدي	تفعيل النظم البيئية	E1	20	20	20	
المجموع الجزئي بآلاف الدولارات				20			
الأمن وإدارة الكوارث	غياب نظام دفاع مدني وخدمات طوارئ	إنشاء مركز للدفاع المدني	D1	100	100	100	
المجموع الجزئي بآلاف الدولارات				100			
البناء المؤسسي وتطوير القدرات	ضعف البناء المؤسسي	استكمال إنشاء مبنى البلدية	I1	100	100	100	
		تطوير وتوثيق أنظمة البلدية وتدريب الموظفين	I2	104	4	100	
المجموع الجزئي بآلاف الدولارات				204			
المجموع الكلي بآلاف الدولارات				3369	514	1835	1020

المصدر: الخطة التنفيذية المتكاملة المحدثة للمشاريع المقترحة في إطار الخطة التنموية الإستراتيجية لبلدة قبلان 2013
بتصرف الباحث

والمنتبع لمخرجات تحديث خطة قبلان التنموية الاستراتيجية يجد ما يلي:

1- عُرِضَت الخطة المُحدَّثة على الجماهير بتاريخ 2013/6/29م، ليتم إجراء التعديل المناسب

عليها، وهذا يعني أنه تبقى من عمرها أقل من نصف سنة.

2- عملية الترويج تسبق عملية التنفيذ وتأخذ بالغالب عدة أشهر، وعملية التنفيذ يسبقها إجراءات قبلية للتنفيذ الفعلي مثل استدراج العروض وإرساء المناقصات وغيره من المتطلبات التي تستغرق من الوقت ما قد يزيد عن شهر، والتنفيذ الفعلي لأي مشروع يستغرق وقت قد يصل إلى سنة، مثل مبنى بلدية أو مدرسة ثانوية، وهذا يعني أن الوقت المخصص لتنفيذ الخطة المُحدثة لا يفي لتنفيذ مشروع أو مشروعين صغيرين منها.

3- ارتفاع سقف الطموح في حجم المشاريع التنموية الواردة في الخطة المُحدثة، حيث بلغت تكلفة المشاريع الواردة فيها - بأصنافها الثلاثة: مشاريع مضمونة التمويل، مشاريع متمناة التمويل، مشاريع غير متوفرة التمويل - \$(3369000) وهذا المبلغ يشكل (37.5%) من مجموع تكلفة مشاريع الخطة التنموية الاستراتيجية في سنواتها الأربع، وهذا يعني بقاء أغلبية المشاريع دون تنفيذ، بسبب كثرة عدد المشاريع الواردة فيها، وارتفاع تكلفتها الإجمالية.

3.5 أسباب تأخر مرحلة التقييم والتحديث

يرجع تأخير خطوات التقييم والتحديث للأسباب الآتية:

- عدم تكاملية الأدوار ووضوحها بين أطراف عملية التخطيط والتي تتمثل في كل من: الوزارة، صندوق البلديات، الفريق الاستشاري، المؤسسات المانحة، الهيئة المحلية، فالصندوق ينظر إلى البلديات على أنها ستقوم بتقييم التنفيذ بشكل دوري كل (6) أشهر وهذا يشكل تغذية راجعة لها وبالتالي تحدث عملية التحديث.¹
- عدم وجود لجنة مفرغة لتقييم ومتابعة وتحديث الخطة، بالرغم من أن هناك اقتراحا مقدما من صندوق البلديات لتفرغ نسبي أو كلي من موظفي الهيئة للقيام بهذا الدور، إلا أن هذا الاقتراح اصطدم بالهيكلية المقررة من الوزارة وخاصة في البلديات الصغيرة.²

¹ سمير ابو عيشة، مرجع سابق، 2013/7/15.

² عهود عناية، مرجع سابق، 2013/6/2.

- عدم الاهتمام في الجانب التخطيطي في مستويات الوظائف العليا في الهيئة المحلية، بحيث لا يعقل في ظل التخطيط الاستراتيجي أن يبقى مدير البلدية يتابع بعض الأمور المالية والإدارية، والمهندس يكرس كل وقته في التراخيص وزيارة المواقع دون تخصيص الوقت لعملية التخطيط الاستراتيجي ومتابعته¹.
- يحاول كل مجلس جديد أن يوجد نفسه من خلال تنفيذه لمشاريع هو أدرجها في أولوياته، دون النظر إلى الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة، وهذا يولد شعور بعدم ملكية الخطة عند المجالس المتعاقبة.²

4.5 إخفاقات في عملية التخطيط التنموي

هناك إخفاقات في تطبيق منهجية عملية التخطيط، وهذا انعكس على مخرجات الخطة، وتتلخص هذه الإخفاقات فيما يأتي:

1- عدم تفعيل دور لجنة التخطيط التنموي في الهيئة المحلية، مع أن الدور الملقى على عاتق هذه اللجنة غاية في الأهمية، وقد ينبغي على دورها نجاح أو فشل عموم عملية التخطيط، ولكن لم يكن هناك تفعيل لهذه اللجنة في الهيئات المحلية ولم تباشر دورها الحقيقي في متابعة مراحل التخطيط، وهذا كان بارزاً في لجنة التخطيط لبلدة قبلان، ولم يختلف كثيراً عما هو في عموم الهيئات المحلية التي خاضت هذه التجربة؛ وقد يرجع ذلك لقيام رئيس المجلس أو بعض الأعضاء أو أحد الموظفين بهذا الدور³.

2- ارتفاع سقف طموح المخرجات واتصافها بعدم الواقعية. وحول هذا الموضوع أعد صندوق البلديات دراسة لـ (66) خطة تنموية، تبين من خلالها بأن (6) خطط فقط اتصفت بالواقعية و(60) خطة كانت مخرجاتها تفوق إمكانية التطبيق بنسبة 400%، والناظر لخطة قبلان يجد أن سقف الطموح بها كان مرتفعاً، ولهذا تم تعديل دليل التخطيط التنموي في نسخته المعدلة

¹ عهود، عناية، مرجع سابق، 2013/6/2

² خديجة أفرع، مقابلة شخصية، قبلان 2012/11/1

³ عهود عناية، مرجع سابق، 2013/6/2.

في سنة (2011م)، حيث يقوم مستشار التخطيط باستدراج اللجان المشاركة في إعداد الخطة إلى حصر القضايا التنموية بعدد أقل من الوضع السابق قد يصل إلى (5) قضايا فقط، من أجل نقل أولوية التخطيط من عموم القضايا التنموية إلى القضايا الاستراتيجية فقط، وبالتالي تكون المشاريع الناتجة قد اقتربت من الواقعية بشكل أكبر، ويسهل ربطها بالموازنة السنوية للهيئة المحلية¹.

3- استغرقت عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لبلدة قبلان مدة (9) أشهر، وهذه الفترة طويلة نسبياً مقارنة مع العمر الزمني الكلي للخطة، وعملية التخطيط في قبلان تجريبية وفاحصة للدليل، وتهدف إلى إجراء التعديل عليه، وهذا يتطلب إجراءات أخرى غير عملية التخطيط، مثل عقد ورش عمل للبلديات الريادية الخاضعة لعملية التخطيط التجريبي آنذاك، ويكون ذلك على حساب الفترة اللازمة للتنفيذ، ويمكن القول إن طول الفترة الزمنية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في قبلان مبرر ولا يمكن تعميمه على باقي الهيئات المحلية.

حاولت الوزارة أن تبدأ عملية التخطيط في الهيئات المحلية بأول ستة أشهر من بداية عمر المجلس البلدي، على اعتبار أن دورة الانتخابات ستتم كل أربع سنوات، وهذا يتيح الفرصة أمام المجلس البلدي المنتخب أن يجتمع مع الجمهور ويقرر مستقبل الهيئة لمدة أربع سنوات، وينطلق بالتنفيذ بمشاركة المجتمع المحلي، وهكذا ينهي المجلس البلدي خطته دون تحميل الخطة وتبعاتها للمجلس الذي يليه².

وبهذا الميزان تحتاج قبلان لفترة زمنية لا تتجاوز أربعة أشهر لإتمام الخطة التنموية الاستراتيجية، لاسيما أن الدراسة التشخيصية في التخطيط للهيئات المحلية تكون مختصرة ولا تأخذ بعين الاعتبار الدراسة الشمولية لكل المؤشرات بل تأخذ بعين الاعتبار الهموم التي يجمع عليها المشاركون وتظهر على ألسنة المواطنين³.

¹ خالد الساحلي، مرجع سابق، 2013/6/3.

² عهود عناية، مرجع سابق، 2013/6/2.

³ خالد الساحلي، مرجع سابق، 2013/6/3.

4- انعدام التكاملية مع الخطط الإقليمية (المحافظات) والوطنية، مع بدايات التخطيط كانت الخطط الوطنية غائبة أو غير متوافقة مع المستوى المحلي في معظم المجالات، وإن وجدت كانت تتسم بالعمومية التي يصعب ربط الخطط المحلية بها. فمثلا نجد أن وزارة الحكم المحلي تعتمد في خططها على مؤشر وهو مدى قرب المواطن من الهيئة المحلية، وهذا لا يعالج هموم الهيئة المحلية الخاصة في البنى التحتية مثلا. أما بالنسبة لوزارتي التعليم والصحة فيوجد مؤشرات واضحة لذلك، فغياب المؤشرات الوطنية أحيانا وتقدم العمل على المستوى المحلي سيحدث عملية عكسية، فمدخلات الخطط المحلية والإقليمية في حال واقعيتها ستحدد الخطط الوطنية.¹ فخطّة قبلان التنموية الاستراتيجية كغيرها من الخطط في الهيئات المحلية لم تكن مرتبطة بالتخطيط التنموي الاستراتيجي على مستوى المحافظات والمستوى الوطني.

يتضح مما سبق أن هناك مشكلة قائمة على مستوى التخطيط الإقليمي والوطني، حتى أنه لا زال هناك ثقافة في بعض القطاعات لا تؤمن بالمشاركة المجتمعية في تحقيق الأهداف العامة. فمثلا وزارة الصحة لا تعتقد أن الجمهور لديه القدرة في تحديد الاحتياجات الصحية، فهناك عدم انسجام في الفكر من ناحية مبدئية ما بين التخطيط الوطني والمحلي، عدا عن ذلك لا يوجد آليات عملية لربط التخطيط الوطني بالمحلي، فهناك ربط فكري بالتوجيهات بعدم الابتعاد عن الخطط الإقليمية والوطنية، ولكن لا يوجد آليات واضحة لربط هذه الخطط بالخطّة المحلية، مع أن المشاريع التنموية الناتجة في الخطط التنموية الاستراتيجية للهيئات، تحمل رموزا وطنية تسهّل عملية الربط عند تهيؤ الظروف للخطط الإقليمية والوطنية، فالمشاريع التنموية في النسخة المحدثة في الدليل مقسمة بصورة منسجمة تماما مع التخطيط الوطني.²

5.5 أثر المشاركة المجتمعية في التخطيط التنموي الاستراتيجي في قبلان

لقد كان من أبرز نتائج المشاركة أن حددت أولويات المجتمع بواسطة أبنائه المستهدفين من عملية التخطيط، وبالتالي برزت الاحتياجات الحقيقية للمواطن والمجتمع، وهذا يولد شعورا

¹ عهود عناية، مرجع سابق، 2013/6/2

² خالد الساحلي، مرجع سابق، 2013/6/3

لدى المشاركين بمسؤوليتهم تجاه الخطة وملكيتهم لها، وبالتالي يقومون بتبني الخطة ومتابعة تنفيذها، كما كان للمشاركة دور كبير في الترويج للخطة بين أفراد المجتمع¹.

وهناك فوائد ونتائج أخرى تعلقت بالمشاركين أنفسهم، حيث برزت طاقات وقدرات هائلة لقطاعات وأفراد من المجتمع لم تكن لتظهر لولا مشاركتهم في عملية التخطيط، بالإضافة لإكسابهم مهارات وخبرات قد تُستغل في التخطيط على مستوى الأفراد والمؤسسات، وأضافت معرفة لدى المشاركين بنقاط القوة والفرص التي يتمتع بها المجتمع، ونقاط الضعف والتهديدات التي تعوق تنمية المجتمع، وهناك أمر آخر وهو الفائدة التي تتحقق لبعض المشاركين من مؤسسات وأفراد تنتج من التقاطعات ومن التقاء المصالح التي قد تظهر أثناء عملية التخطيط².

والمشاركة المجتمعية في عملية التخطيط ركيزة أساسية في جميع مراحل إعداد الخطة، وهذا ما ظهر جليا في خطة قبلان، حيث كانت المشاركة متميزة بشكل عام، من حيث الكم والنوع والاستمرارية، وهذا ساعد على فعل تفعيل النقاش وشجع الاقتراحات، الأمر الذي أكسب عملية التخطيط زخما وجودة انعكست على مخرجاتها، كما ساهم في تعزيز الثقة بين المواطن والهيئة المحلية، لاسيما أن الأجواء العامة في قبلان تميزت بالتوافق والالتفاف حول البلدية، على اعتبار أنها المؤسسة الأم في البلدة، ويُضاف أن البلدية متمثلة بالرئيس والأعضاء تؤمن بمبدأ المشاركة، وتجسد ذلك بمشاركة موظفي الهيئة وجميع مؤسسات البلدة، ومختلف قطاعات السكان في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية، وما جرى في قبلان لم يظهر بهذا المستوى في كثير من البلديات التي خاضت تجربة التخطيط التنموي الاستراتيجي³.

إن المشاركة المجتمعية في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية في قبلان كانت متميزة بشكل عام، حيث شاركت مختلف أقسام البلدية في إعداد الخطة، وكذلك مؤسسات المجتمع المدني، وشارك في إعداد الخطة الكثير من أبناء قبلان العاملين في الوزارات المختلفة للدولة

¹ فيصل الزعنون، مرجع سابق، 2013/6/29

² خالد الساحلي، مقابلة شخصية، نابلس 2013/3/13

³ أسامة صالح، مرجع سابق، 2013/5/22، علي عبد الحميد، مرجع سابق، 2013/5/10، خالد الساحلي، مرجع سابق،

والمؤسسات الخاصة، وممثلين عن التنظيمات السياسية والوجوه العشائرية من مختلف الفئات العمرية، ومن كلا الجنسين، حيث برزت المشاركة النسائية في الخطة بشكل ملحوظ. وهذا التنوع في المشاركة يساعد في توفير البيانات اللازمة لعملية التخطيط¹.

وللمشاركة المجتمعية آثار ملموسة يمكن ملاحظتها وقياسها، مما يسهل على الباحث دراستها وتحليلها، وهناك آثار خفية وغير ملموسة، مثل التغيير في فكر المؤسسة والارتقاء في طريقة التفكير لدى المشاركين في عملية التخطيط، وزيادة المستوى المعرفي في هذا الجانب، وهذا كان واضحا في مجتمع الخطة التنموية الاستراتيجية في قبلان².

تحقق المشاركة المجتمعية الشعور بالملكية وتدعم الخطة وتعمل على تحقيق المسائلة والحكم الرشيد، وتساعد في إخراج الخطة من النص المكتوب إلى الواقع الموجود³، إلا أن هذا الأمر لم يلاحظ في بلدة قبلان، حيث كانت المشاركة تقترب من النموذجية ولكن لم يظهر الحرص على تنفيذ الخطة عند المجالس المحلية المتعاقبة، ولم تتحقق المسائلة عند جمهور المشاركين بالخطة، وقد يعود ذلك لعدم التقييم الدوري للخطة، إضافة إلى تعدد تعاقب المجالس البلدية على قيادة الهيئة والتي بلغت أربعة مجالس غالبيتها جاء بالتعيين استجابة لضغط الظروف السياسية في فلسطين.

ومن سلبيات المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط، أنها تتصف بالطوعية وهذا يضعف التزام المتطوعين في البرنامج الزمني لعملية التخطيط، والمشارك يضغط بهوموم المتنوعة لتحقيق مختلف احتياجاته التي قد لا تتسجم مع هموم الهيئة المحلية مما يجعل الهيئة المحلية تحرص على تواجدها في كل مراحل التخطيط⁴. وهذا ساهم في إطالة فترة إعداد خطة بلدة قبلان وغيرها من البلدان.

¹ فتحي منى، مقابلة شخصية، بلدية قبلان، 2012/10/31

² إبراهيم الهوموز، مقابلة شخصية، مديرية الحكم المحلي، نابلس، 2012/10/23

³ فيصل الزعنون، م س، قبلان، 2013/6/29

⁴ عهود عناية، 2013/6/2

6.5 أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على الهيئة المحلية

كثيرة هي آثار التخطيط التنموي الاستراتيجي التي تلقى بظلالها على القطاعات التنموية، منها الظاهرة، ومنها الخفية، ويؤثر كل منها على المشارك فيها بشكل مباشر أو غير مباشر، من مجلس الهيئة المحلية والموظفين، ومؤسسات مجتمعية، وأفراد ومواطنين¹.

وتتأثر مؤسسة الهيئة المحلية بعملية التخطيط التنموي في مجال التطوير الذاتي للمؤسسة، إذ إن مجال البناء المؤسسي أحد المجالات التنموية المستهدفة في عملية التخطيط، ويتم تشكيل لجنة خاصة في هذا المجال، لتقوم بدور المشاركة في مختلف مراحل إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية، آخذة بعين الاعتبار البناء الذاتي للمؤسسة، وتسمى لجنة البناء المؤسسي، وعضويتها تضم أعضاء من المجلس البلدي ومن مديري الدوائر الأساسية في الهيئة وبعض رؤساء الأقسام². ومن الآثار الناتجة عن عملية التخطيط انتقال البلديات التي خاضت هذه التجربة من تقديم الخدمات للمواطنين إلى رائدة التنمية في البلدة.

وبناء على تجربة البلديات الريادية الأربعة، تمت مؤسسة التخطيط التنموي الاستراتيجي على مستوى الوطن، ومهما تواضع المستوى فإن الهيئات المحلية الفلسطينية تعد رائدة في هذا المجال ليس في فلسطين فحسب، بل على المستوى الإقليمي في المنطقة العربية. وكان ذلك من خلال تفعيل المشاركة والمساءلة وتعزيز الحكم الرشيد، وهذا أدى لنشر سياسة الباب المفتوح في بعض الهيئات المحلية، والذي جعل بدوره الهيئة المحلية تنشر خططها وموازناتها وقراراتها أمام الجميع³.

وأتاح التخطيط التنموي أمام الهيئة فرصة العمل وفق منهجية مخطط لها مسبقاً، مما رفع من سقف الابتعاد عن اتخاذ القرارات العفوية، وهذا بحد ذاته يعتبر توجهاً نحو التنمية، وإذا تغلغت هذه الثقافة في فكر هيئة محلية ما - بحكم خوضها تجربة التخطيط التنموي

¹ خالد الساحلي، مرجع سابق، 2013/3/13

² وزارة الحكم المحلي، دليل الإجراءات، 2009، ص20

³ عهود عناية، مرجع سابق، 2013/6/2

الاستراتيجي - انتقل ضمنا إلى الهيئات المحلية الأخرى، وساعد على نشر الفكرة عند المؤسسات المشاركة في عملية التخطيط.¹ وهذا تحقق على أرض قبالان، حيث ما لبثت جمعية قبالان للتنمية الريفية من انتهاء مشاركتها في التخطيط التنموي للبلدة إلا وبدأت بإعداد خطة تنموية استراتيجية لها، متبعة نفس المراحل والخطوات التي مرت بها خطة قبالان التنموية الاستراتيجية²

7.5 أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على موظفي الهيئات المحلية

يعتبر مجال البناء المؤسسي أحد مجالات التخطيط التنموي في الهيئات المحلية، ويعني العمل بفكر الجماعة والبعد عن التحوصل حول الذات، وهذا يبيث روح التعاون والتواصل بين العاملين في الهيئة، ويعزز الاستفادة من الإنجازات والخبرات السابقة، ويحقق التوازن والاستقرار في المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على أداء الموظف ويحقق له الراحة والطمأنينة.³ والبناء المؤسسي يركز على تطوير كل الأدوات التي تحقق متطلبات عمل الموظف: تدريبه وتأهيله وتطوير قدراته، ويكون ذلك ضمن برامج التدريب داخل الهيئة، وعقد ورش العمل التي يشارك فيها مختلف الموظفين واستغلال الكفاءات الموجودة في الهيئة،⁴ وبناء القدرات الذاتية لدى الموظف؛ ليتمكن من إنجاز الأعمال بنفسه، ويصبح أكثر مهارة وثقة في نفسه، وهذا يرفع من فاعلية الهيئة.⁵

إن مجال البناء المؤسسي في الهيئات المحلية يحتاج إلى خبراء ومختصين من خارج الهيئة، لوضع لجنة البناء المؤسسي في دورها الحقيقي والمتمثل في توضيح الهيكلية المؤسسية للهيئة، وتوضيح أدوار ومهام مختلف دوائرها وأقسامها، والإشراف على القدرات والإمكانات

¹ اسامة صالح، مرجع سابق، 2013/5/22

² نادية أفرع، مرجع سابق، 2013/3/7

³ محمد بن عطية، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير، من موقع الكتروني بعنوان صيد الفوائد، <http://www.saaaid.net/Anshatah/dole/70.htm>

⁴ عبد العزيز الخضير، مجلة الاقتصادية الالكترونية، العمل بين الانجاز والبناء المؤسسي، عدد 6524، بتاريخ 2011/8/22، موقع الكتروني http://www.aleqt.com/2011/08/22/article_571989.html

⁵ ريمان محمد ربحان، تنمية المجتمعات العمرانية، التمكين كأداة فاعلة في عمليات التنمية الحضرية المستدامة، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة جامعة القاهرة، 2002، ص 234

الفنية للهيئة من حيث الكوادر والتجهيزات، واقتراح ما يلزم من تطوير وبناء القدرات في هذا المجال.¹ وهنا يتم وضع البرامج والخطط، كخطط التوظيف والتدريب. وإن إشراك الموظفين في مختلف مراحل إعداد الخطة هو خطوة مهمة لإكساب الموظفين مهارات عدة، وفي مقدمتها مهارات التخطيط مما يجعل الهيئة قادرة على إجراء عملية التخطيط دون الاستعانة بمختصين من خارج المؤسسة في المستقبل.²

إن وجود أنظمة عمل واضحة وموثقة بإجراءات، يعتبر خطوة مهمة على طريق بناء الهيئة، وهو هدف من أهدافها، وينعكس ذلك على المجلس البلدي والموظفين على حد سواء، ومن خلاله يتضح موقع الموظف في الهيكل التنظيمي وكذلك دوره ووصفه الوظيفي، وسير العمل وتدفق الوثائق، فيسهل تحديد المسؤوليات، ويجنب تداخل الصلاحيات، ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف، ورفع مستوى الخدمة التي تقدمها الهيئة المحلية للمواطن. ويتضح أثر التخطيط التنموي الاستراتيجي على موظفي الهيئة المحلية في بلدية قبلان من خلال ارتفاع حصيلتهم المعرفية بإجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي، واستيعابهم لنتائج عملية التخطيط وخاصة المتعلقة في مجال البناء المؤسسي، وهذا يندرج على موظفي الهيئات المحلية الأخرى التي شارك موظفوها في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية لبلدانهم.³

8.5 تأثير الوضع السياسي على التخطيط التنموي

يتأثر المواطن بمجريات الأحداث التي تدور من حوله في مجالاتها المختلفة، فالجانب السياسي جزء من حياة المجتمع كما هو الجانب الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. ومعظم مخرجات التخطيط التنموي في الهيئات المحلية، تبقى في حالة الجمود ما لم يتوفر الدعم الاقتصادي الخارجي له، وهذا الدعم مرهون بشكل مباشر مع الوضع السياسي العام للدولة، ومدى انسجامها مع معطيات السياسة الدولية وتغيراتها.

¹ وزارة الحكم المحلي، دليل الإجراءات، 2009، ص 21

² علي عبد الحميد، مرجع سابق، 2013/5/10

³ علي منصور، مرجع سابق، 2013/5/22

وانعكست حالة الانقسام الفلسطيني بشكل كبير على مجالس الهيئات المحلية، حيث مارست كلا الحكومتين، في غزة والضفة، سياسة التعيين خصوصا بعد انتهاء مدة ولاية المجالس المنتخبة، وتبع ذلك تداول السلطة في الهيئات المحلية بعيتين لكثير من المجالس المحلية، ولإعطائها غطاء قانونيا. صدر في رام الله قانون رقم (9) لسنة (2008) بشأن تعديل قانون الهيئات المحلية رقم 1 لسنة (1997)¹ لتبرير سياسية التعيين وإضفاء الغطاء القانوني عليها، حيث أجاز هذا التعديل لمجلس الوزراء -ببتسيب من وزير الحكم المحلي- حل مجلس الهيئة المحلية، وأجاز للوزير إقالة رئيس مجلس الهيئة المحلية بمصادقة مجلس الوزراء.

كما أن الفقرة (ج) من المادة (3) تعطي لوزير الحكم المحلي صلاحيات مطلقة في إقالة رؤساء الهيئات المحلية، والتي نصها " يجوز للوزير إقالة رئيس المجلس من رئاسة الهيئة المحلية، ويصادق مجلس الوزراء، على ذلك ويقوم الأعضاء بانتخاب رئيس جديد من بينهم لرئاسة المجلس"². وهذا يعد تدخلا كبيرا في الحكم المحلي وتعديا على مبادئ الديمقراطية.³ وتشير الوقائع إلى أن السلطة الوطنية الفلسطينية في اتباعها سياسية تعيين مجالس الهيئات المحلية بدل الانتخابات، قد تمت على أساس عشائري حزبي بعيدا عن موقف المواطن ورأيه، ولهذا تحول رؤساء وأعضاء الهيئات المحلية المعينة إلى مجرد موظفين لدى السلطة لا ممثلين لمجتمعهم، فمجلس الهيئة يجب أن يكون ممثلا للوحدة المحلية ونابعا منها وليس ممثلا للسلطة.⁴ والمجلس البلدي المعين على إثر إقالة أو استقالة المجلس المنتخب، يصعب عليه القيام بتمتية المجتمع بشكل جيد، ونقله من الواقع الحالي لآخر أفضل منه.

تعاقب على قيادة الهيئة المحلية في قبالان أربعة مجالس محلية منذ بداية سنة (2010) وحتى نهاية سنة (2012) استجابة لتأثيرات الظروف السياسية في فلسطين، وهذا لم يتكرر في عموم الهيئات المحلية الفلسطينية

¹ الموقع الرسمي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني، <http://www.molg.pna.ps/Laws.aspx?id=1>

² جامعة بيرزيت -معهد الحقوق- قاعدة البيانات القانونية، مجلة "الوقائع الفلسطينية" قرار رقم 9 لسنة 2008م، عدد 78، 2008/12/9، ص7

³ الانتخابات البلدية في قطاع غزة، قراءة قانونية سياسية "تقرير"، الشبكة العنكبوتية. <http://mnwat.net/qs/call-161195.html>

⁴ البلديات والمواطن "الحاضر والتوقعات"، مركز القدس للإعلام، القدس 1996.

9.5 معوقات التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية

تواجه عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي معوقات كثيرة من أهمها:

- 1- نقص الخدمات في البنى التحتية الأساسية للهيئات المحلية، يدفع المشاركون في عملية التخطيط للتفكير في الاحتياجات الآنية ويقدمها على المتطلبات الاستراتيجية، وهذا يختلف عند المحافظات التي تجاوزت هذه الاحتياجات. فمثلا محافظة الخليل أو نابلس لا تفكر في شبكة مياه أو كهرباء أو شق وتعبيد شوارع بقدر ما تفكر بمشاريع تدر على البلدية دخلا أو بتنمية المشاريع الاجتماعية والسياحية، لهذا السبب نجد أن غالبية المشاريع في الخطط التنموية الاستراتيجية الحديثة تمثل احتياجات أكثر مما هي مشاريع تنموية.¹
- 2- وجود الخلل في المشاركون نفسه، لأنه ينظر للخطوة على أنها ستقدم حلاً سحريا لكل أزمة، وعلاجا لكل مشكلة، وهذا يعرض الخطوة لزيادة ضغط هموم ومشاكل المشاركون.
- 3- تدني مستوى ثقافة التخطيط في المجتمع المحلي، وقلة خبرة الهيئة في هذا المجال، ورفض المجتمع لأي تدخل خارج الهيئة في عملية التخطيط، مما يعوق عملية التخطيط، ويصعب تغيير الثقافات السائدة (بضغطة زر) بل يحتاج إلى مدة (15) سنة تقريبا حتى تخرج نتائج التخطيط الاستراتيجي من واقع لا تخطيط فيه إلى مجتمع يخطط على المستوى الاستراتيجي، وما بين البداية واكتمال التجربة مراحل لا بد من المرور بها كما هو الواقع الحالي.²
- 4- اعتماد تنفيذ المشاريع بشكل كبير على التمويل الخارجي، وعدم انتظام الدعم الخارجي للدولة لارتباط تلك المساعدات بالتناغمات السياسية، والرضا الدولي.
- 5- ضعف نوعية المعلومات والبيانات المستخدمة في الخطوة، وهذا يعتمد بشكل أساسي على مصدر المعلومة وقوة المشاركون.³

¹ عهود عناية، مرجع سابق، 2103/6/2

² المرجع السابق

³ اسامة صالح، مرجع سابق

6- ضعف في الفريق الاستشاري أحيانا، حيث ينطلق بالتخطيط من أجل التخطيط، ويكون هنا التركيز على الإجراءات بصرف النظر عن واقعية المخرجات وإمكانية التنفيذ.¹

7- طريقة تشكيل الفرق ومجموعات التخطيط وسيطرة بعضها على الآخر، والتفكير في الانتماءات الحزبية للممثلين، أكثر من التركيز على النوعية والخبرة والكفاءة عندهم، مما يؤدي إلى تهميش بعض الفئات في عملية التخطيط مثل المعاقين أو الشباب أو المرأة أو بعض التنظيمات.²

8- القوانين العامة في الوزارة، حيث يرى المتخصصون أنه من المفترض تفرغ موظف لمتابعة عملية التخطيط في البلدية، أو تفرغ (40%) من وقت أحد الموظفين الرئيسيين في عملية التخطيط، من أجل المتابعة، ولكن هذا الأمر اصطدم بمعايير الهيكلية التي وضعتها الوزارة في الوقت الذي لا يمكن أن يقوم بهذه الأعباء أي موظف لأن هذا الأمر يحتاج إلى دراية وتفاعل وحلقة وصل بين صانع القرار في الهيئة وبين الخطة التنموية الاستراتيجية.

9- انتهاء دور المجتمع المحلي المشارك في عملية التخطيط، وعدم متابعته من المجتمع لتنفيذ الخطة، وعدم قيامه بمساءلة الهيئة المحلية حول مدى تحقق الأهداف.³

10- كثرة عدد الهيئات المحلية وقلة عدد سكانها، مما يشكل عائقا أمام صندوق تطوير وإقراض البلديات في تغطية الهيئات المحلية، لاسيما الصغيرة منها، مثل المجالس القروية، وكلما قل عدد السكان تحولت الخطة الاستراتيجية إلى احتياجات آنية، وبخاصة في غياب التخطيط الوطني.⁴

¹ علي عبد الحميد، مرجع سابق

² عهود عناية، مرجع سابق، 2013/6/2

³ بلدية قبالان، قسم الشؤون الإدارية، علي منصور

⁴ عهود عناية، مرجع سابق.

11- كثرة تعاقب المجالس البلدية على الهيئة لعب دورا سلبيا في عملية التنفيذ مما يجعل بعض المجالس لا تشعر بملكية الخطة التي تم إنجازها قبل وصوله للهيئة، وهذا يقلل من جدية التنفيذ، بل يحاول إيجاد احتياجات مغايرة عما برز في الخطة المعدة، مُعتبراً أن تنفيذ هذه الخطة من مسؤولية الذي قام بإعدادها وليست من مسؤولية المجلس الحالي.¹

12- تأثير الجانب السياسي على تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية.²

10.5 إمكانية تعميم نهج التخطيط التنموي الاستراتيجي لبلدة قبلان على الهيئات المحلية

تعتبر بلدة قبلان من أولى البلدات التي خاضت تجربة التخطيط التنموي الاستراتيجي وفق منهجية الدليل الذي أُعد خصيصاً لهذا الغرض، وهذه الدراسة تقوم على تحليل تجربة قبلان من حيث إجراءات عملية التخطيط والمخرجات الناتجة ومدى التنفيذ الفعلي لها، ومحاولة تعميم هذه التجربة كنموذج لتجربة الهيئات المحلية الفلسطينية في التخطيط التنموي الاستراتيجي، لإتاحة الفرصة أمام للجهات المختصة بالاستفادة مما كان ناجحاً وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها وفي هذا السياق تستعرض الدراسة ما يلي:

1- إجراءات عملية التخطيط: ارتكزت منهجية إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان على دليل التخطيط التنموي المعد مسبقاً من وزارة الحكم المحلي، وتم تطبيق المراحل الثلاث الأولى منها حيث كانت تسير بخطة متوافقة تماماً مع ما ورد في الدليل، وتأخر العمل بتنفيذ المرحلتين الرابعة والخامسة. وهذا ما تم انتهاجه في عملية التخطيط لجميع الهيئات المحلية الفلسطينية.³

2- عدم تفعيل دور لجنة التخطيط التنموي في الهيئة المحلية: إذ أنها لم تباشر دورها الحقيقي في متابعة مراحل التخطيط، وهذا كان بارزاً في لجنة التخطيط لبلدة قبلان، ولم يختلف كثيراً عما هو في عموم الهيئات المحلية التي خاضت هذه التجربة، لذا على الهيئات المحلية

¹ خديجة أفرع، مقابلة شخصية، مرجع سابق.

² بلدية قبلان، قسم الشؤون المالية. 2012

³ سمير أبو عيشة، مرجع سابق، 2013/7/15

تفعيل هذه اللجان لاسيما أنه من المتوقع أن تبدأ بإعداد خططها التنموية الاستراتيجية في بداية العام القادم (2014).

2- ارتفاع سقف طموح المخرجات واتصافها بعدم الواقعية: وتبين ذلك في حجم مخرجات خطة قبلان التي لم ينفذ منها إلا (20%) منها، وفي دراسة الصندوق لهذا الأمر تبين أن (6%) فقط من الخطط التنموية في الهيئات المحلية تتصف بالواقعية، و(96%) منها طموحها يفوق الواقع بنسبة (400%) وهذا لا يرجى تعميمه، بل يجب تداركه.

3- عدم تحقيق التكاملية مع الخطط الإقليمية والوطنية: فخطة قبلان التنموية الاستراتيجية كغيرها من الخطط في الهيئات المحلية لم تكن مرتبطة بالتخطيط التنموي الاستراتيجي لمحافظة نابلس ولا هي مرتبطة بالتخطيط الوطني، وهنا تقع المسؤولية على مؤسسات الدولة الرسمية ومنها وزارة الحكم المحلي لمتابعة هذا الأمر.

4- حجم ونوع المشاركة المجتمعية: في قبلان كانت المشاركة المجتمعية متميزة من حيث الكم والنوع بشكل عام، سواء كان ذلك على المستوى العام والمفتوح مثل ورش العمل واللقاءات الجماهيرية، والتي شهدت مشاركة عريضة من عموم أهالي قبلان، أو على المستوى الخاص المركز في فريق التخطيط الأساسي واللجان التخصصية، حيث شاركت مختلف أقسام البلدية فيها، وكذلك مؤسسات المجتمع المدني. وشارك فيها أيضا الكثير من أبناء قبلان العاملين في الوزارات المختلفة للدولة مؤسساتها الخاصة، وشارك في الإعداد كذلك ممثلون عن التنظيمات السياسية والوجوه العشائرية من مختلف الفئات العمرية، ومن كلا الجنسين، حيث برزت المشاركة النسائية في الخطة بشكل ملحوظ. وهذا التنوع في المشاركة ساعد في توفير البيانات اللازمة لعملية التخطيط. وهذا يمكن تعميمه على باقي الهيئات المحلية في عملية التخطيط، لتحديد كم المشاركين واختيار النوع المناسب.

5- تأثير التخطيط على الهيئة المحلية: أتاح التخطيط التنموي أمام الهيئة فرصة العمل وفق منهجية مخطط لها مسبقا، مما رفع من سقف الابتعاد عن اتخاذ القرارات العفوية، على

المستوى الداخلي. أما على المستوى الخارجي، يساعد تنفيذ التخطيط في بعض الهيئات على نشر ثقافة التخطيط في المحيط الخارجي سواء في الهيئات المجاورة أو في المؤسسات المشاركة، حيث ما لبثت جمعية قبلان للتنمية الريفية من انتهاء مشاركتها في التخطيط التنموي للبلدة إلا وبدأت بإعداد خطة تنموية استراتيجية لها، متبعة نفس المراحل والخطوات التي مرت بها خطة قبلان التنموية الاستراتيجية.

6- تأثر تنفيذ الخطة بالوضع السياسي: انعكست حالة الانقسام الفلسطيني بشكل كبير على مجالس الهيئات المحلية، وهذا أدى إلى تعاقب أربعة مجالس محلية منذ بداية سنة (2010) وحتى نهاية سنة (2012) على قيادة الهيئة المحلية في قبلان استجابة لتأثيرات الظروف السياسية في فلسطين، وهذا لم يفتح الفرصة أمام الهيئة التي قامت بعملية التخطيط للمساهمة في عملية التنفيذ. لذا نأمل أن تبقى الهيئات المحلية بعيدة عن الأوضاع السياسية لتتمكن من تقديم خدماتها بالشكل المرسوم.

11.5 مقترحات للتطوير

أظهرت الدراسة أن هناك إشكاليات قائمة في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية لا بد من استكمال دراستها للتغلب عليها والارتقاء بالعملية التخطيطية، وتتلخص هذه الإشكاليات في الجوانب التالية:

1- الجانب السياسي

لعبت الأوضاع السياسية دورا في تدني نسبة تنفيذ المشاريع التنموية، وظهر ذلك جليا في أثر الانقسام السياسي الفلسطيني على عملية التنفيذ الذي أدى إلى تعيين لجان تسيير أعمال في بعض الهيئات المحلية بدلا من المجالس المنتخبة، وهذا أحدث إرباكا في عمل الهيئات انعكس على قدرتها في التنفيذ. علاوة على ذلك، فإن التعيين لم يتم وفق معايير وأسس مهنية تمكن اللجان المُعيّنة من الاستمرار والمضي قدما نحو البناء والتطوير بشكل تراكمي. لهذا يجب

الإبقاء على حيادية الهيئات المحلية، وتوفير الأجواء المناسبة لها لتمكين من تقديم خدماتها التتموية للمواطن، دون التأثير بالتجاذبات السياسية بين مختلف الأحزاب والفصائل الفلسطينية.

2- جانب المشاركة المجتمعية

إن عدم توفر ثقافة التخطيط لدى أفراد المجتمع، وعدم اقتناعهم بأن المشاركة ستكون حقيقية وفاعلة ولها نتائج ستعود بالنفع عليهم، يُعدّ من الأسباب الرئيسة للعزوف عن المشاركة. واختلاف الأولويات عند الأفراد يؤثر في تحديد أولويات القضايا التتموية، كما أن المخرجات تتأثر بدوافع المشاركين المختلفة العائلية أو السياسية أو الشخصية، وهذا يقلل من إيجابيات المشاركة المجتمعية.

إن عملية المشاركة المجتمعية تمثل جوهر عملية التخطيط التتموي الاستراتيجي، ومن خلالها يتم تحديد الأولويات المجتمعية، وهذا يترتب عليه وجود خلل في أسس هذه المشاركة ينعكس مباشرة على النتائج، ويلقي بظلاله على عملية التنفيذ. فتدني ثقافة التخطيط لدى المشاركين يؤدي إلى ارتفاع سقف الطموح وعدم تحديد الأولويات بالشكل الأمثل، ويؤدي ارتفاع عدد المشاركين بشكل غير مدروس إلى إعاقة إتمام عملية التخطيط في الزمن المحدد، ويؤثر على نوعية المخرجات، وفي المقابل فإن تدني نسبة المشاركة يؤدي لمخرجات لا تتوافق تماما واحتياجات المجتمع ذات الأولوية. ولحل هذه الإشكالية لا بد من توعية المشاركين في التخطيط التتموي الاستراتيجي وتوضيح دورهم في ذلك، وتحديد عدد المشاركين ونوعيتهم.

3- تفعيل مؤسسة عملية التخطيط

أظهرت الدراسة ضعف لجنة التخطيط التتموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية وعدم فاعليتها، وقد يعود ذلك لقيام غيرها بالدور المناط بها، أو بسبب الصفة الطوعية لبعض أو كل أعضائها، وقلة الخبرة التراكمية في هذا المجال. وكل هذا أدى إلى عدم متابعة الخطة من حيث التنفيذ والتقييم والتحديث، مما عرقل فاعلية عملية التخطيط. وهنا تظهر ضرورة تفعيل دائرة التخطيط في وزارة الحكم المحلي لمتابعة الخطط التتموية الاستراتيجية للهيئات المحلية، وهذا

يتطلب استحداث وحدات تخطيط مركزية في بعض المحافظات -إن لم يكن في جميعها-، لتتولى مسؤولية متابعة مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي جميعها، وتعمل على نقل الخبرات بين الهيئات المحلية المختلفة في داخل المحافظة، أو مع باقي محافظات الوطن. ولتحقيق ذلك لا بد من تفريغ جزئي أو كلي لموظف أو مجموعة من الموظفين في كل هيئة محلية، وذلك لمتابعة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي من حيث الإعداد ومتابعة التنفيذ والقيام بالتقييم الدوري للخطة ومن ثم تحديثها، وهذا يكسب الهيئة خبرة تراكمية في التخطيط التنموي الاستراتيجي، ويجعلها قادرة على إعداد الخطط التنموية في المستقبل دون الحاجة إلى الاستعانة بالمختصين من خارجها، ويعمل على نشر ثقافة التخطيط عند باقي موظفي الهيئة. ويُشار هنا إلى موقع مسؤول التخطيط في الهيكل التنظيمي للهيئة، فكلما كان موقعه قريباً من صانع القرار كلما كانت فاعليته أعلى.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 النتائج

في ضوء ما سبق من دراسة خطة قبالان التنموية وتقييمها خرجت الدراسة في النتائج

التالية:

- تعتبر قبالان من البلدات الرائدة في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي، حيث تم اختيارها مع ثلاث بلديات أخرى وفق معايير خاصة، لتطبيق دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية.
- تميزت خطة قبالان عن غيرها باتساع المشاركة المجتمعية فيها من حيث الكم والنوع، والتي شملت فئات وقطاعات المجتمع المحلي كلها، مستخدمة أسلوب التخطيط من القاعدة إلى القمة.
- تأثرت بعض الهيئات المحلية الفلسطينية كما هو الحال في بلدة قبالان بحالة الانقسام السياسي الفلسطيني، وهذا ساهم في تدني نسبة تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية لها.
- يعتمد التمويل في الحكومة الفلسطينية بشكل كبير على المساعدات الخارجية، وكذلك بلدة قبالان اعتمدت في تنفيذ خططها التنموية الاستراتيجية على التمويل الخارجي.
- أظهرت الدراسة أن سقف الطموح للأهداف التنموية في خطة قبالان كان مرتفعاً، ومخرجاتها اتسمت بالواقعية.
- يعتبر نهج التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط التنموية الاستراتيجية للهيئات المحلية نهجاً جديداً في المجتمع الفلسطيني، وقد امتد هذا النهج ليشمل غالبية مدن بلدات الوطن.
- أظهرت الدراسة قصور في التقييم والتحديث الدوري للخطة التنموية الاستراتيجية في بلدة قبالان وهذا ينطبق إلى حد كبير على باقي الهيئات المحلية التي خاضت هذه التجربة.

- لا يوجد آليات ربط حقيقية بين التخطيط على المستويين الإقليمي والوطني والتخطيط على مستوى الهيئات المحلية، فلم يكن هناك ربطاً لخطة قبلان مع الخطة التنموية في محافظة نابلس ولا مع الخطة التنموية الوطنية.
- تعدد الهيئات المحلية على شكل تجمعات سكنية صغيرة حال دون إمكانية إعداد خطط تنموية لها.
- عدم توفر المعلومات اللازمة للمؤشرات التنموية في تحديد القضايا ذات الأولوية، مما أثر سلباً على تحديد الاحتياجات.

2.6 التوصيات

في ضوء ما تقدم من دراسة وتحليل وتقييم، وبإمعان النظر في النتائج التي تم التوصل إليها أعلاه، خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

1.2.6 توصيات متعلقة ببلدية قبلان

- نشر الخطة التنموية الاستراتيجية للبلدة وجعلها في متناول جميع موظفي البلدية المؤسسات الرسمية والأهلية وخبراء ومواطنين.
- تفعيل جميع آليات التنفيذ الممكنة لدى بلدية قبلان وعموم الهيئات المحلية مثل بناء الشراكات مع القطاع الخاص صياغة العقود والاتفاقيات ومذكرات التفاهم وجمع التبرعات، وليس الاعتماد على التمويل الخارجي في تنفيذ المشاريع.
- تفعيل العلاقة بين المؤسسات المشاركة في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لبلدة قبلان ومؤسسة البلدية، لضمان استمرار عملية التخطيط في المرحلتين الرابعة والخامسة.
- ضرورة الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها من قبل الجهات المعنية وعلى رأسها بلدية قبلان، كون هذه الدراسة الأولى من نوعها في تحليل وتقييم خطة تنموية استراتيجية، وهذا يُبقي

على قبالن صفة الريادية في التنفيذ والمتابعة والتقييم والتحديث كما كانت في عملية التخطيط.

- ضرورة تعزيز علاقة بلدة قبلان وعموم الهيئات المحلية مع المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية ذات العلاقة، مثل منظمة المدن العربية، البنك الدولي، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، من أجل توفير التمويل اللازم لتنفيذ الخطط والمشاريع التنموية.
- تفريغ موظف بشكل كلي أو جزئي لمتابعة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحديث.
- سلك كل الطرق الممكنة لتحقيق تنفيذ مخرجات الخطة، من ترويج المشاريع لدى الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، إبرام العقود والاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع مختلف القطاعات، وجمع التبرعات، وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي المتذبذب.
- عقد اللقاءات الدورية مع فريق التخطيط الأساسي واللجان التخصصية والمختصين من أهل العلم الخبرة، وإطلاعهم على آخر التطورات على عملية التنفيذ العملي للخطة التنموية الاستراتيجية.

2.2.6 توصيات متعلقة بوزارة الحكم المحلي

- تطوير دائرة التخطيط في وزارة الحكم المحلي، للإشراف على البلديات في عملية تنفيذ الخطط التنموية للبلدات، ولتقوم على متابعة دورية التقييم والتحديث للخطط التنموية الاستراتيجية.
- استحداث عدة وحدات متخصصة بالتخطيط، في بعض محافظات الوطن، شمال غزة، غزة، الخليل، رام الله، نابلس، لتقوم هذه الوحدات بمتابعة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية، ومتابعة تنفيذ مخرجاتها والتقييم الدوري لها وتحديثها.

- إيجاد وحدة تخطيط تنموي فاعلة في الهيئات المحلية تتولى عملية المتابعة والتقييم والتحديث للخطّة، وهذا يتطلب تفرّغا جزئيا أو كليا لموظف أو أكثر في الهيئة المحلية لهذا الغرض.
- العمل على إيجاد آلية ربط واضحة بين المستويين الوطني والإقليمي في التخطيط وبين مستوى التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية.
- التأكيد على ضرورة تبني نهج التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية والمؤسسات العامة والخاصة.
- الإبقاء على حيادية الهيئات المحلية وإبعادها عن التجاذبات السياسية.
- عمل دورات تدريبية للمشاركين في عملية التخطيط لرفع كفاءتهم التخطيطية من أجل تحقيق واقعية الأهداف التنموية.
- تشجيع الهيئات المحلية على تنفيذ مخرجات الخطّة بمختلف الطرق الممكنة، من ترويج المشاريع لدى الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، إبرام العقود والاتفاقيات ومذكرات التفاهم مع مختلف القطاعات، وجمع التبرعات، وعدم الاعتماد الكلي على التمويل الخارجي الذي يرتبط غالبا بالظروف السياسية السائدة.
- التأكيد على مفهوم المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وهذا يعتبر عاملا مهما في نجاح الخطط الاستراتيجية من حيث الإعداد والتنفيذ، ونشرا لثقافة التخطيط عند المؤسسات والأفراد.
- اجراء الانتخابات بموعدها الرسمي وعدم ربط ذلك بالأوضاع السياسية العامة، لما لذلك من أثر في إتاحة الفرصة أمام المجلس المنتخب من إعداد خطة تنموية استراتيجية للبلدة وتحمل تبعات التنفيذ، فالذي شارك في التخطيط أقدر على تحمل تبعات التنفيذ.
- إيجاد آلية تواصل بين الهيئات المحلية للاستفادة من التجارب الناجحة في عملية التخطيط وتجنب الإخفاقات التي وقع بها البعض.

- الإسراع في عمل المخططات الهيكلية للتجمعات السكنية الصغيرة، لعدم وجود إطار تنظيمي للبنى التحتية فيها وخصوصا الشوارع التي تواجه سياسة الأمر الواقع من قبل تعديلات المواطنين عليها.
- تشجيع الدراسات المتخصصة في التخطيط التنموي الاستراتيجي، لشح الدراسات في هذا المجال.
- توفير نظام معلوماتي يخدم عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي في المستويات الثلاث، الوطني والإقليمي والمحلي.
- إمكانية تعميم تجربة قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي على باقي الهيئات المحلية الفلسطينية.
- الأخذ بعين الجد والاهتمام بتنفيذ المقترحات التي أوردتها الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

القرآن الكريم

- أبادي، الفيروز: **القاموس المحيط**، لبنان، دار الكتب العلمية-بيروت، ط1، ج1، 1996.
- اشتية، محمد وأسامة حباس: **البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين**، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار، ط1، 2004.
- اشتية، محمد: **الاقتصاد الفلسطيني في المرحلة الانتقالية**، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار -بكدار، ط1، 1999.
- الأشقر، إبراهيم: **واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة**، 2002.
- الأفندي، عبلة: **نظم المعلومات وأثرها في التخطيط لتنمية المجتمعات المحلية**، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، 1995.
- إلياس، طارق: **التخطيط الاستراتيجي الناجح**، القاهرة، بوك سيتي للنشر و التوزيع، 2009.
- أوغلي، أكمل الدين إحسان: **الدولة العثمانية: تاريخ وحضارة**، ترجمة صالح سعداوي، ط استانبول، مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية، استانبول، 1999.
- الجرباوي، علي: **أي نوع من السلطة المحلية نريد**، مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، ط1، نابلس - فلسطين، 1996.
- خمايسة، راسم: **طريق قاطع إسرائيل" قراءة في مشروع قطري ذو دلالات سياسية"**، مدار المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية، رام الله.

- الدباغ، مصطفى: **بلادنا فلسطين**، ج2، قسم2، طبعة جديدة، كفر قرع، دار الهدى، 2002م.
- دوماني، بشارة: **عادة اكتشاف فلسطين: أهالي جبل نابلس 1700-1900**، ط1، بيروت، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، 1998.
- رحال، عمر: **الآليات القانونية لتحقيق الحكم الصالح في الهيئات المحلية**، مركز حقوق الإنسان والمشاركة الديمقراطية، ط1، البيرة، 2010.
- الرمحي، أحمد: **مأسسة التخطيط التنموي الاستراتيجي في أعمال وزارة الحكم المحلي**، مؤسسة GIZ، 2011.
- الزعبي، خالد: **تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها**، ط3، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال: **التخطيط الاستراتيجي**، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- الشرقاوي، علي: **السياسة الإدارية في ظل المتغيرات الاقتصادية وتحديات الاستراتيجية في منشآت الأعمال**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2010.
- الصلاّبي، علي: **الدولة الزنكية ونجاح المشروع الإسلامي بقيادة نور الدين محمود**، ج 3.
- الصيرفي، محمد: **التخطيط الاستراتيجي**، ط1، الإسكندرية، مؤسسة حورص الدولية، 2008.
- عمرو، عدنان: **الحكم المحلي في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية**، ط2، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2004.
- غنيم، عثمان: **التخطيط اسس ومبادئ عامة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- مختار، أحمد: **معجم اللغة العربية المعاصرة** ط1، ج1، عالم الكتب، 2008.
- مركز القدس للإعلام: **البلديات والمواطن "الحاضر والتوقعات"**، القدس 1996.

المشعال، الهادي: التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، ط1، لبنان، دار الكتب العلمية، 2010، ص94

مصطفى، إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط، تحقيق مجمع اللغة العربية، ج2، القاهرة، دار الدعوة.

معروف، هوشيار: التخطيط الاستراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2009.

هلال، محمد: مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، دار الكتب، رقم 10746/2007، ص11

هلال، حسين وآخرون: التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، ط1، القاهرة، السحاب للنشر والتوزيع، 2008.

الرسائل الجامعية

ريحان، ريمان محمد: تنمية المجتمعات العمرانية، التمكين كأداة فاعلة في عمليات التنمية الحضرية المستدامة، (رسالة دكتوراه)، كلية الهندسة جامعة القاهرة، 2002.

الضمور، موفق: واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية، للعلوم المالية المصرفية، الأردن، 2008.

عبد الله، واثق: أثر التخطيط الحكومي للسلطة الوطنية الفلسطينية على التنمية السياسية 1994-2009، (رسال غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، 2012.

ميالة، مؤيد: علاقة النظام الضريبي بالنظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في فلسطين، رسالة غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، 2006.

الهموز، إبراهيم: اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008.

التقارير والدراسات

الإحصاء المركزي الفلسطيني، رام الله، 2007.

إسماعيل، عبد الكريم: دور الهيئات المحلية الفلسطينية في تعزيز المشاركة وإحداث التنمية السياسية، دراسة غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، 2005.

البديري، توفيق: الثوابت والمتغيرات في مؤسسة التخطيط في فلسطين الدولة وإسقاطها على التنمية، دراسة غير منشورة، 2012.

بلدية قبالان قسم الشؤون المالية، 2012.

بلدية قبالان قسم العلاقات العامة، 2012.

بلدية قبالان، التقرير التشخيصي، 2009.

بلدية قبالان، الموازنات السنوية لبلدية قبالان (من 2010 إلى 2013).

بلدية قبالان، توصيف مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية، 2009.

بلدية قبالان، قسم الشؤون الإدارية والمالية، 2012.

بلدية قبالان، قسم الهندسة والمشاريع، 2009.

بلدية قبالان، قسم الهندسة والمشاريع، 2012.

بلدية قبالان، ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبالان.

بلدية قبالان، نماذج تشخيص المجالات التنموية في الخطة التنموية الاستراتيجية، سنة 2009.

الزعنون، فيصل: محاضرة عن المشاركة المجتمعية في التخطيط التنموي، قبالان،

2013/6/29

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، جامعة بير زيت، سلسلة التخطيط
من أجل التنمية، ج1، سميح العبد، تجربة التخطيط في فلسطين.

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، جامعة بير زيت، سلسلة التخطيط
من أجل التنمية، ج1، نادر سعيد، التخطيط الاقتصادي من منظور التنمية البشرية.

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، " كتيب الأدوات والأمثلة"، 2009.

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، "ورقة سياسات التخطيط التنموي
الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية"، خالد القواسمي، رام الله، 2009.

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي،
رام الله، 2010.

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، التخطيط الاستراتيجي التنموي للمحافظات،
الدليل ومرشد الميسر، 2007.

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي الاستراتيجية للمدن
والبلدات الفلسطينية، كتيب الأدوات والأمثلة، 2009

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط الفيزيائي، الإدارة العامة
للتنظيم والتخطيط العمراني، النسخة النهائية- آب 2010.

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، للتخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن و
البلدات الفلسطينية، " دليل الإجراءات"، رام الله، 2009.

السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة الحكم المحلي، ورقة سياسات، رام الله.

صندوق تطوير وإقراض البلديات، تنفيذ ومتابعة وتحديث الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة
قيلان، بإشراف جامعة النجاح الوطنية، 2013

عاشور، صابر: التخطيط الاستراتيجي، 2006.

عناية، عهود: ورشة عمل بعنوان: إعداد الخطط الاستراتيجية التنموي للبلديات وتحديثها،
البيرة، 2013/1/29.

غنيم، مازن: ورشة عمل بعنوان: إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية للبلديات وتحديثها، رام
الله، 2013/1/29.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية _ماس، الخطة الوطنية العامة للأعوام 2011-
2013، 2011.

منصور، علي: أثر تعيين أعضاء الهيئات المحلية على أداء تلك الهيئات، دراسة غير منشورة،
2012.

الهموز، إبراهيم وعلاء صلاح: هيكلية الحكم في فلسطين، (دراسة غير منشورة) جامعة النجاح
الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.

المقابلات شخصية

إبراهيم الهموز، "مهندس في الإدارة العامة للتنظيم والتخطيط العمراني في وزارة الحكم المحلي،
منسق التخطيط الاستراتيجي في منطقة الشمال في وزارة الحكم المحلي" نابلس، عضو
الفريق الاستشاري لخطة قبلان التنموية" مقابلة شخصية، مديرية الحكم المحلي، نابلس،
2012/10/23.

أسامة صالح، "عضو الفريق الاستشاري لخطة قبلان التنموية الاستراتيجية، المركز الوطني
للتنمية المستدامة" مقابلة شخصية، نابلس، 2013/2/17.

أسامة صالح، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/3/17.

أسامة صالح، مقابلة شخصية، نابلس، 2012/10/18.

أسامة صالح، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/ 1/21

أسامة صالح، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/5/22

بشير موسى، " عضو الهيئة الإدارية للجمعية التعاونية لتنمية الثروة الحيوانية في جنوب وشرق نابلس، وعضو مجلس بلدي قبلان، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/21

ثائر ديدات، "رئيس فريق التخطيط الأساسي لخطة بلدة بني نعيم"، مقابلة شخصية، بلدية بني نعيم، 2013/1/13م.

خالد الساحلي، "استشاري التخطيط الاستراتيجي، استاذ مشارك في كلية الهندسة في جامعة النجاح الوطنية، مقابلة شخصية، نابلس 2013/3/13

خالد الساحلي، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/6/3

خديجة أفرع، " منسقة العلاقات العامة في بلدية قبلان"، مقابلة شخصية، قبلان 2012/11/1

راني داوود، " خبير فني في مؤسسة (GIZ)، ومسؤول برامج الحكم المحلي" مقابلة شخصية، رام الله، 2013/1/9

رياض عملة، " عضو المجلس التشريعي الفلسطيني، ورئيس سابق لبلدية قبلان" مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/9م

سمير أبو عيشة، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/7/15

سمير أبو عيشة، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/1/31

عبد الله حمدان، "رئيس منتدى قبلان الثقافي، ومعلم متقاعد"، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/17

عصام أزعر " مدير دار القرآن الكريم/ قبلان"، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/12

علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2013/1/2

علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2013/1/21

علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2013/2/21

علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2013/1/28

علي عبد الحميد، مقابلة شخصية، نابلس، جامعة النجاح الوطنية، 2013/3/3

علي عبد الحميد، "رئيس مركز التخطيط الحضري في جامعة النجاح، دكتور محاضر في كلية الهندسة/ جامعة النجاح الوطنية" مقابلة شخصية، نابلس، جامعة النجاح الوطنية،

2013/5/10

علي منصور، "مدير بلدية قبلان، رئيس فريق التخطيط الأساسي لخطة قبلان التنموية الاستراتيجية، باحث في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية/ برنامج التخطيط والتنمية السياسية"، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/5/23

علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/5/10

علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/5/10

علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 2013 / 5 / 11

علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/17

علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/2/21

علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/2/22

علي منصور، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/2/23

علي منصور، مقابلة شخصية، نابلس، 2013/1/16

عهود عناية، "مديرة التخطيط الاستراتيجي والعلاقات الخارجية في صندوق تطوير وإقراض البلديات، عضو الهيئة الوطنية للتخفيف من أخطار الكوارث" مقابلة شخصية، رام الله،

2013/1/29

عهود عناية، مقابلة شخصية، رام الله، صندوق تطوير وإقراض البلديات 2013/6/2

فاطمة عوض الله، "رئيس جمعية رابعة العدوية فرع قبالان"، مقابلة شخصية، قبالان،

2013/3/13

فتحي منى، "رئيس قسم الهندسة في بلدية قبالان، عضو فريق التخطيط الأساسي لخطة قبالان

التمموية الاستراتيجية" مقابلة شخصية، بلدية قبالان، 2012/10/31

فتحي منى، مقابلة شخصية، بلدية قبالان، 2013/6/4

فتحي منى، مقابلة شخصية، قبالان، 2013/5/10

كفاح هاشم، "رئيس جمعية ملتقى شرق المتوسط الخيرية/ قبالان"، مقابلة شخصية، قبالان،

2013/3/12

محمد قطميرة، "رئيس فريق التخطيط الأساسي لخطة العيزرية التتموية الاستراتيجية" مقابلة

شخصية، بلدية العيزرية، 2013/1/13.

مهند قطامش، "رئيس فريق التخطيط الأساسي لخطة قباطية التتموية الاستراتيجية" مقابلة

شخصية، بلدية قباطية، 2013/1/29

نادية أقرع، رئيس جمعية قبالان التعاونية للتنمية الريفية، عضو مجلس بلدي سابق، عضو فريق

التخطيط الأساسي لخطة قبالان التتموية الاستراتيجية" مقابلة شخصية، قبالان، 2013/3/7

نزار ابراهيم، "رئيس جمعية قبلان الزراعية الخيرية، عضو فريق التخطيط الأساسي لخطة قبلان
التنمية الاستراتيجية"، مقابلة شخصية، قبلان، 2013/3/13

المراجع الاجنبية

dieter Hutteroth, Kamal Abdelfattsh, p131

Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, and Practice", Heinemann,
London, 1974, PP74-88"

Wolff – dieter Hutteroth, Kamal Abdelfattsh, "Historical Geography of
Palestine, Transjordan & Southern Syria in the Late 16th Century"
Erlangen. 1977. P 131

المواقع الالكترونية

أحمد الكردي، الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري، 2011،
موقع الكتروني، -[http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/08/blog-](http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/08/blog-post_22.html)
post_22.html

أحمد الكردي، بحث أهمية التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال العصرية، منشور على
الموقع الإلكتروني. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/124219>

أحمد خاطر، ملتقى التخطيط والتطوير، (دراسة منشورة) بتاريخ 2008/5/31 على الموقع
الإلكتروني <http://www.ta9weer.com/vb/archive/index.php/t-3346.html>

السلطة الوطنية الفلسطينية "خطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية، 2008-2010، منشورة على
الموقع الإلكتروني

http://www.mopad.pna.ps/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=10&Itemid=137&limitstart=5

الانتخابات البلدية في قطاع غزة، قراءة قانونية سياسية "تقرير"، الشبكة العنكبوتية.

<http://mnwat.net/qs/call-161195.html>

بلدية بيتونيا، الخطة الاستراتيجية، 2002، موقع الكتروني

http://www.beitunia.ps/index.php?id=coo_unit

البوابة الفلسطينية للمؤسسات الأهلية، موقع الكتروني

[http://www.masader.ps/p/ar/http%3A/%252Fwww.maannews.net/ar/i](http://www.masader.ps/p/ar/http%3A/%252Fwww.maannews.net/ar/index.php%3Fopr%3DShowDetails%2526ID%3D125779)

[ndex.php%3Fopr%3DShowDetails%2526ID%3D125779](http://www.masader.ps/p/ar/http%3A/%252Fwww.maannews.net/ar/index.php%3Fopr%3DShowDetails%2526ID%3D125779)

سليم تماري، تخطيط المدن وتطوير الحيز العام في فلسطين العثمانية، ترجمة علي موسى، موقع

الالكتروني <http://www.palestine-studies.org/files/pdf/hq/11464.pdf>

سمير عبد الله "وزير التخطيط السابق" تلفزيون وطن، برنامج كواليس الاقتصاد، حلقة بعنوان

التمويل الدولي، 2013/1/13، منشور على الموقع الالكتروني:

<http://www.youtube.com/watch?v=-MOixb8La6I>

صلاح عبد العاطي، الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين، "الحوار المتمدن"، مجلة

الالكترونية، عدد 1315، 2005م، موقع الكتروني

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=%2045322>

صلاح نيّوف، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، موقع الكتروني-[D9%8A&gs_l=hp](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=%2045322)

[3s&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=272e44bd1bf4602b&biw=1366&bih](http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=%2045322)

– L.Wheeler, « stratagem and the vocabulary of military 631

trickery », Leyde, Brill, Mnemosyne supplement 108, 1988,

طارق منير، الموقع الرسمي لمديرية التربية والتعليم بالقلوبية، "الخطة الاستراتيجية للتعليم 2"،
2009/6/11 منشورة على الموقع الإلكتروني

<http://naqaaebnha.ahlamontada.com/t33-topic>

عادل سمارة، تلفزيون وطن، برنامج كواليس الاقتصاد، حلقة بعنوان التمويل الدولي،
2013/1/13، منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.youtube.com/watch?v=-MOixb8La6I>

عبد العزيز الخضير، مجلة الاقتصادية الإلكترونية، العمل بين الانجاز والبناء المؤسسي، عدد
6524، بتاريخ 2011/8/22، موقع الكتروني

http://www.aleqt.com/2011/08/22/article_571989.html

عبد العزيز مخيمر، الرؤية، 2010/1/25، عن موقع الكتروني

<http://behaira.healthgoo.com/t164-topic>

علي عبد الحميد، إدارة التخطيط العمراني في الأراضي الفلسطينية المحتلة بين تحديات الواقع
وتطلعات المستقبل، نابلس، 2006، "دراسة منشورة" على الموقع الإلكتروني

http://blogs.najah.edu/staff/emp_3044/article/article-2/file/004.pdf

محمد بن عطية، البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وآفاق التطوير، من موقع

الكثروني بعنوان صيد الفوائد، <http://www.saaaid.net/Anshatah/dole/70.htm>

مركز التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والهيئات المحلية الفلسطينية، "عمار يا فلسطين"،

المنشور على الموقع الإلكتروني <http://www.baladiyat.ps/ar/links>

مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - وفا، التخطيط العمراني في فلسطين، "لمحة تاريخية"

المنشور على الموقع الإلكتروني

<http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=5153>

ملكية الأراضي الموات في فلسطين قبل 1948، منشور على الموقع

<http://www.alburayj.com/nakba%20molekeyat%20alaradi.htm>

الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والتنمية الإدارية،

http://www.mopad.pna.ps/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=10&Itemid=137

الموقع الرسمي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني،

<http://www.molg.pna.ps/Laws.aspx?id=1>

هشام عبد العزيز، التخطيط الاستراتيجي 2010/2/17، منشور على الموقع

<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2010/02/17/95183.html>

وزارة الحكم المحلي، التخطيط التنموي استراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية "عمار يا فلسطين"،

موقع الكتروني <http://www.baladiyat.ps/ar/pages/viewDetails.php?pid=2>

الملاحق

ملحق (1)

ملخص المرحلة الأولى من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.



ملحق (2)

ملخص المرحلة الثانية من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.



ملحق (3)

ملخص المرحلة الثالثة من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.



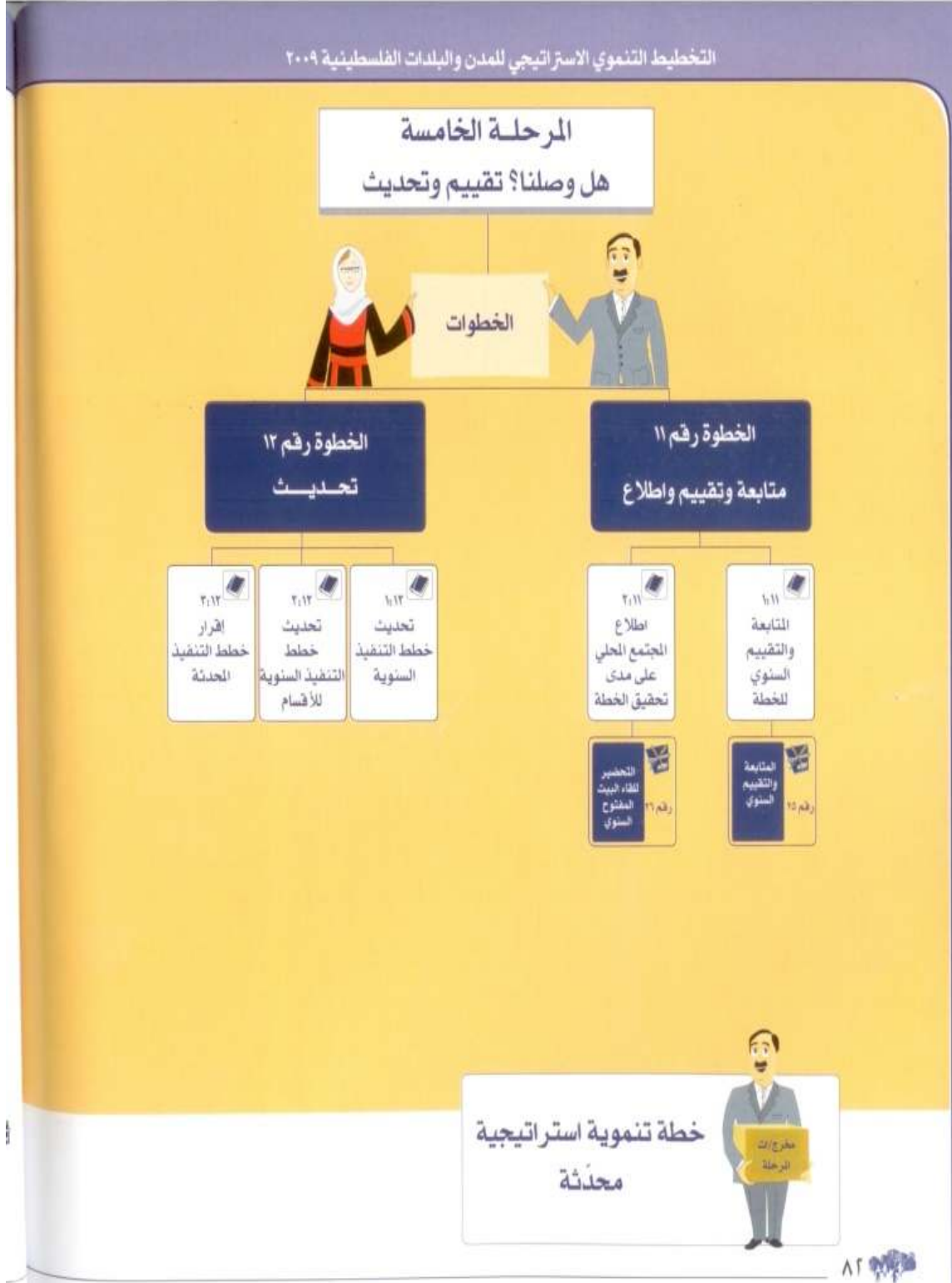
ملحق (4)

ملخص المرحلة الرابعة من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.



ملحق (5)

ملخص المرحلة الخامسة من عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي الواردة في الدليل.



ملحق (6)

نموذج تشخيص المجالات التنموية المتعلقة بعمل الهيئات المحلية

المجال التنموي: لجنة التخطيط و التنظيم
الأعضاء: م.منى جمعه (مهندس في البلدية) منسق اللجنة. م. فتحي منى (رئيس قسم الهندسة والتنظيم في البلدية) عضو. م توفيق أبو زينة (مهندس بالقطاع الخاص ورجل أعمال) عضو. م طه عبد الجابر (مهندس بالقطاع الخاص) عضو. المساح صالح حسين (مساح بالقطاع الخاص وموظف مراقب أبنية في البلدية) عضو.
خلفية عن المجال: التخطيط و التنظيم: في بداية الأمر كان العمل عشوائيا يقتصر على أعضاء المجلس القروي وبعض المهتمين من الناس، وبعد ترفيع المجلس من مجلس قروي إلى مجلس بلدي تم إعداد مخطط هيكلي صودق عليه بتاريخ 2004/12/5 من الجهات المختصة بمساحة مقدارها 2780.5 دونما يحتوي على مناطق مصنفة تجارية وسكنية وحرفية وخدمات وغيرها بمساحات معينة، وفي هذا المجال لدى المجلس البلدي لجنة محلية لتنظيم البناء وقسم هندسي، يقوم بعملية التنظيم وإصدار الرخص ويتم إصدار تراخيص البناء، ويقوم قسم الهندسي بدراسة شكاوى المواطنين وكشف المواقع وترسيم الشوارع.
تحليل الوضع القائم
المؤثرات الإيجابية (نقاط القوة - بما في ذلك المصادر المتوفرة): 1- وجود مخطط هيكلي مصادق عليه من قبل الجهات المختصة. 2- بدء تشكل ثقافة إيجابية لدى المواطن اتجاه القوانين المعمول بها في البلدة. 3- وجود قسم هندسي في البلدية وسعي البلدية لتطويره. 4- الموقع الجغرافي للبلدة و الذي يتوسط عدة قرى و بلدات محيطة.

المؤثرات السلبية (نقاط الضعف):

- 1- عدم إلمام المجلس البلدي الكافي بالقوانين ذات العلاقة بهذا المجال.
- 2- تفتت ملكية الأراضي وعدم وجود تسويات.
- 3- ضيق مساحة المنطقة الحرفية و عدم ملائمة موقعها من عده نواحٍ و خاصة من الناحية البيئية.

الاحتياجات/ الأولويات:

- 1- تسوية الأراضي وإجراء تعديلات على المخطط الهيكلي.
- 2- تأهيل كادر البلدية وتدريبه (أعضاء وموظفين) ونشر الوعي التنظيمي بين المواطنين.

ملحق (7)

وصف لمشروع إنشاء قاعة متعددة الأغراض

ملخص مشروع		
اسم المشروع: إنشاء قاعة متعددة الأغراض	رقم المشروع:	مجال العمل التنموي: الخدمات الاجتماعية
خلفية عن المشروع		مكان تنفيذ المشروع
قبرلان بلدة عدد سكانها كبير نسبيا وامتدادية الأطراف تبلغ مساحة أراضيها 16000 دونم منها داخل حدود المخطط الهيكلي 2780 دونما، ويتوزع سكانها البالغ عددهم حوالي 8000 نسمة على كامل مساحتها.		قبرلان / قرب الحديقة العامة
بشكل نسبي تفتقر البلدة إلى العديد من الخدمات العامة، بحكم بعدها عن مركز مدينة نابلس وموقعها المركزي الذي يتوسط بلدات: قصرة وجوريش وجالوت وتلفيت وقريوت ويطما والساوية واللبن والتي يبلغ عدد سكانها حوالي 25000 نسمة، وبسبب وجود الحواجز العسكرية والتي تعيق تحرك المواطنين. وتبرز حاجة ضرورية لتوفير بعض هذه الخدمات ولو بالحد الأدنى، ومن أهمها قاعة متعددة الأغراض، حيث أن البلدة تفتقر لمثل هذه القاعة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إقامة الكثير من النشاطات العامة في البلدة والقرى المجاورة مثل نشاطات قطاع النساء، الاجتماعات العامة، النشاطات المشتركة بين المدارس التي تعاني من ضيق المساحة، وتأهيل وتدريب العاملين والموظفين بمختلف مؤسسات المجتمع، وإقامة الاحتفالات في المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية وبخاصة في فصل الشتاء.		التاريخ المتوقع للبدء بالتنفيذ
مدة تنفيذ المشروع		(6-8) أشهر

الأهداف التنموية التي يعمل على تحقيقها	الفئة/ات المستهدفة	هدف / أهداف المشروع
- تمكين المرأة وتفعيل دورها في التنمية - تطوير الخدمات الشبابية - تطوير المؤسسات التعليمية - رفع مستوى الوعي بأهمية التعليم	- سكان بلدة قبلان والقرى المجاورة بشكل عام. - قطاع النساء، طلبة المدارس، أعضاء الهيئات الإدارية والموظفين في مختلف المؤسسات العاملة في المنطقة بشكل غير مباشر.	- إيجاد صالة مغلقة لعقد الاجتماعات العامة والاحتفالات الرسمية في البلدة. - توفير مكان مناسب لإقامة النشاطات الخاصة بقطاع النساء في المنطقة والحفاظ على خصوصيتهن. - توفير مكان مناسب لعقد النشاطات اللامنهجية والمشاركة بين مدارس البلدة والبلدات المجاورة، وكذلك النشاطات العلمية والثقافية المختلفة.
المشاريع التي تمثل متطلبا سابقا لهذا المشروع	وصف مختصر لنشاطات (مركبات) المشروع وتكاليفها التقديرية	
	مركبات/عناصر المشروع	التكلفة التقديرية (\$)
	200,000	أعمال الحفريات والتسويات وأعمال البناء
	100,000	أعمال التشطيب للبناء والأعمال الخارجية
	300,000 دولار	المجموع
جهة التنفيذ المقترحة		
الهيئة المحلية (حدد القسم/ جهات أخرى (حدد)		

الأقسام المعنية)	
بلدية قبلان /قسم الهندسة	
جهة التمويل المقترحة	
الهيئة المحلية (حدد ما يلي)	جهات أخرى (حدد)
بند الموازنة الذي يندرج المشروع ضمنه: الاستثمار الربحي/ المساهمة المجتمعية تكاليف تنفيذ المشروع: ☐ متوفرة ☒ متوفرة بشكل جزئي	السلطة الوطنية(وزارة المالية)، بنك التنمية الإسلامي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بنك التنمية الألماني، حكومة اليابان.
المصادر/الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المشروع	
الموارد البشرية ☒ متوفرة ☐ متوفرة بشكل جزئي دراسات/ مخططات ☐ متوفرة ☐ متوفرة جزئياً ☒ غير متوفرة	بناء قدرات الجهة المنفذة ☒ غير مطلوب ☐ مطلوب(حدد): دعم جماهيري ☐ مطلوب ☒ مطلوب بشكل جزئي ☐ غير مطلوب
الآثار المحلية المتوقعة لتنفيذ المشروع (يفضل أن تكون محددة وكمية ما أمكن)	
إيجابية: قاعة مغلقة لإقامة النشاطات العامة والخاصة بمعظم فئات المجتمع في البلدة ومحيطها. تعزيز التفاعل الاجتماعي بين القطاعات والفئات والمؤسسات المختلفة.	سلبية:
المخاطر/المعيقات التي تواجه تنفيذ المشروع	
المخاطر/ المعيقات	إجراءات التغلب عليها
عدم توفر التمويل اللازم.	البحث عن مصادر تمويل محلية وخارجية

ملحق (8)

إقرار المشاركين في خطة قبلان التنموية

إقرار أهالي ومؤسسات قبلان		
نحن الموقعون أدناه من مؤسسات عامة وخاصة ومؤسسات المجتمع المدني في بلدة قبلان نعتد خطة التنمية الاستراتيجية لبلدتنا بكافة أهدافها ومخرجاتها والتي شاركنا في جميع مراحل إعدادها ونقاشها وتضمن مجالات التنمية ذات الأولوية فيها. وإننا مستعدون للاستمرار بالمشاركة من أجل العمل على تنفيذ ما ورد في الخطة وتوفير كافة المقومات التي من شأنها أن تدعم تنفيذ أي مشروع منها		
التوقيعات:		
الجهة	اسم الممثل	التوقيع
بلدية قبلان	فواز حسين سعيد أقرع	
مؤسسات وشركات القطاع الخاص		
لجنة سائقي المركبات العمومية	محمد فهد عوض الله	
مكتب قبلان الهندسي	طه عبد الجابر احمد	
أكاديمية قبلان للكراتيه	عبد الإله موسى بشر	
تجار البلدة	عايد عبد الرحمن أبو زهرة	
مؤسسات المجتمع المحلي والمدني		
منتدى قبلان الثقافي	عبد الله محمد حمدان	
جمعية قبلان الزراعية	حامد قاسم عابد	
نادي القسطل	صايل جميل حسين	
جمعية ملتقى شرق المتوسط	نضال سليمان صباح	
جمعية رابعة العدوية	فاطمة عوض الله	
دار القرآن الكريم	عصام فهمي زيادة	
جمعية قبلان التعاونية للتنمية	أمينة حسن محسن	
مركز قبلان الصحي	رسميه عيسى مزيد	
أفراد ممثلون عن لجنة أصحاب العلاقة		
لجنة الخدمات الاجتماعية	محمود علي يوسف صباح	
لجنة الثقافة والرياضة	حمزة سليم ازعر	
لجنة الاقتصاد المحلي	محمود عوض بدران	
لجنة الصحة العامة والبيئة	يوسف حسين صلاح	
لجنة الخدمات البلدية	محمود عبد الجابر احمد	
لجنة التخطيط والتنظيم	م . منى جمعة	
لجنة الأمن والأزمات	هشام عبد النعيم أزعر	
لجنة البناء المؤسسي	فؤاد عيسى حافظ أقرع	

المصدر: ملخص الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدة قبلان 2010-2013، ص4

ملحق (9)

خطة متابعة لمشكلة المخطط الهيكلي وتفتت ملكية الأراضي

القضايا	الهدف التنموي	مؤشرات القياس	القيمة الحالية للمؤشر	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				مصدر المعلومات	أداة القياس	الجهة المسؤولة عن المتابعة
				السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة			
مجال التخطيط والتنظيم										
مشكلة المخطط الهيكل وتفتت ملكية الأراضي وعدم وجود تسوية	(1) تطوير نظام لتسجيل وفرز الأماك (2) زيادة وعي المواطنين بأهمية التخطيط والتنظيم	توفر تسويات غير منتهية للأراضي	0	50%	100 %			بلدية قبلان	عدد قطع الأراضي الممسوحة والمسجلة	قسم التخطيط والعلاقات العامة
		معدل رخص الأبنية المقترحة	10%	20%	35%	45%	60%	بلدية قبلان	عدد رخص الأبنية المقترحة	قسم التخطيط والعلاقات العامة
		معدل رخص الأبنية القائمة	90%	80%	65%	55%	40%	بلدية قبلان	عدد رخص الأبنية المقترحة	قسم التخطيط والعلاقات العامة
		معدل مخالفات الأبنية	50%	45%	40%	30%	20%	بلدية قبلان	عدد رخص الأبنية المقترحة	قسم التخطيط والعلاقات العامة

ملحق (10)

خطة متابعة رباعية لمجال التخطيط والتنظيم

القضايا	الهدف التنموي	مؤشرات القياس	القيمة الحالية للمؤشر	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				مصدر المعلومات	أداة القياس	الجهة المسؤولة عن المتابعة
				السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة			
مجال التخطيط والتنظيم										
مشكلة المخطط الهيكل وتفتت ملكية الأراضي وعدم وجود تسوية	(1) تطوير نظام لتسجيل وفرز الأموال ملكية الأراضي (2) زيادة وعي المواطنين بأهمية التخطيط والتنظيم	توفر تسويات غير منتهية للأراضي	0	50 %	100 %			بلدية قبلان	عدد قطع الاراضي الممسوحة والمسجلة	قسم التخطيط والعلاقات العامة
		معدل رخص الأبنية المقترحة	10%	20 %	35%	45 %	60 %	بلدية قبلان	عدد رخص الابنية المقترحة	قسم التخطيط والعلاقات العامة
		معدل رخص الابنية القائمة	90%	80 %	65%	55 %	40 %	بلدية قبلان	عدد رخص الابنية المقترحة	قسم التخطيط والعلاقات العامة
		معدل مخالفات الأبنية	50%	45 %	40%	30 %	20 %	بلدية قبلان	عدد رخص الابنية المقترحة	قسم التخطيط والعلاقات العامة

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Qabalan Model of Strategic and Developmental
planning of the Palestinian Local Councils**

**By
Fawaz Hussein Sa'eed Aqra'**

**Supervised by
Prof. Abdul Sattar Kassem**

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Political Planning & Development, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2013

Qabalan Model of Strategic and Developmental planning of the Palestinian Local Councils

By

Fawaz Hussein Sa'eed Aqra'

Supervised by

Prof. Abdul Sattar Kassem

Abstract

This research aims at recognizing the circumstances of the developmental planning of the Palestinian local councils through studying and analyzing the developmental plan of Qabalan town, in addition to being acquainted with the weak and strong points of the planning process itself, and knowing the degree of possibility for applying the planning method stated in the guide of the strategic developmental planning for those local councils. To achieve the aims of this research, the researcher revised some theoretical concepts connected with the developmental planning in the one hand, and taking into consideration the circumstances of that planning in the local councils on the other hand, then moving to studying and analyzing Qabalan developmental plan.

The study's methodology is mainly based on both descriptive and analytical approach, in addition to using personal interview for those who are concerned and specialized in the field.

Stage This research has shown that the experiment of the developmental planning of the Palestinian local councils is still recent, but it is in a constant growth and progress. On the other hand, it needs to convey this method to the other local councils however small they are. It is

also much in need to complete the 4th and 5th phases of the planning process which are assimilated in modernization, evaluation and follow-up. Consequently, this will contribute to increasing the ratio execution of the developmental projects, which were clearly declined. The research has also demonstrated that Qabalan town is pioneer in adopting the developmental planning, in addition to its distinction in the wide social participating which indicates a social compatibility and confidence of the leadership.

The study recommended adapting the strategic developmental planning of those local councils and both public and private institutions, in addition to activate the strategic developmental planning unit in the Ministry of Local Government, in order to pursue the processes of modernization, evaluation and planning of the strategic developmental plans in the local councils, and to create an effective developmental planning unit for those local councils which undertakes the processes of modernization, evaluation and pursuing of the above plan, which requires employing a full or part- time employee in those councils. On the other hand, reinforcing their self-dependence in carrying out the developmental projects, and not to depend totally on external finance as well, and finally consecration the neutrality of the local councils' services, and trying not to correlate them with political changes.