



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

**دور التخطيط الاستراتيجي الحكومي الفلسطيني في تحقيق التنمية المستدامة
وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030/ قطاع الحكم المحلي**

أنموذجاً (2016-2019)

إعداد

رامي تيسير عبد العزيز عثمان

بإشراف

د. طارق عاشور

**تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص
التخطيط الاستراتيجي وتجديد الاموال**

شباط/2021

© الجامعة العربية الأمريكية - 2021. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الرسالة

دور التخطيط الاستراتيجي الحكومي الفلسطيني في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة
للتنمية المستدامة 2030 / قطاع الحكم المحلي أتمونجاً (2016-2019)

إعداد

رامي نيسير عبد العزيز عثمان

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 17-3-2021 واجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع



مشفراً ورئيساً

ممتحناً خارجياً

ممتحناً داخلياً

1. الدكتور طارق عاشور

2. الدكتور سمير عبد الله

3. الدكتور أحمد صنفه

الإقرار

أقر أنا مُعد هذه الرسالة أنها قُدمت إلى الجامعة العربية الأمريكية، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: رامي تيسير عبد العزيز عثمان

التوقيع:

التاريخ:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واقترن رضاها برضا الرحمن وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق

والدتي رحمها الله

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة السعادة ويسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة

والدي حفظه الله

إلى من أرى التفاؤل بعينيها والسعادة في ضحكتها

زوجتي الغالية

إلى أعذب من في عمري وزهور حياتي

أبنائي

إلى الأعزاء أخي وأخواتي لأثرهم الطيب علي والدعم الكبير لي

إلى عائلتي الكريمة

إلى كل من ساعدني بالقول والفعل وكأن سندا لي في أنجاز هذا العمل

إلى وطني الغالي

فلسطين

الشكر والتقدير

أشكر الله تبارك وتعالى على عونه وتوفيقه، وأحمده أن حقق لي ما أنشده في استكمال درجة الماجستير.

وأقدم بالشكر والعرفان إلى جهاز المخابرات العامة الفلسطينية ممثلة برئيس الجهاز معالي اللواء ماجد فرج، لترشيحي لنيل درجة الماجستير، وإلى الجامعة العربية الأمريكية التي أنارت لي طريق العلم، ممثلة بكافة طواقمها التدريسية والإدارية، وإلى جميع أساتذتي في كلية الدراسات العليا بالجامعة العربية الأمريكية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور طارق عاشور الذي تفضل بالإشراف على الرسالة، والذي كان لرأيه ونصائحه القيمة والمفيدة والإرشادات النافعة ولتعاونيه الملحوظ الأثر الكبير في إخراج هذه الرسالة بصورتها النهائية.

والشكر الجزيل إلى لجنة تحكيم الاستبانة وأخص بالذكر الدكتورة عبير اسطنبولي، والدكتور عبد الرحمن التميمي، والدكتورة روز عثمان، والدكتور أحمد الرمحي، والأستاذ مروان زهد.

والشكر الجزيل إلى المدقق اللغوي الأستاذة سهى عبد الحميد طه والدكتور نادي ساري الديك.

وعظيم الشكر والامتنان أقدمه إلى كافة المبحوثين في قطاع الحكم المحلي وأخص بالذكر الأخت عهد عناية، والأخ عز الدين عبدالصمد من وزارة الحكم المحلي، والأستاذ محمد الرمحي مدير عام صندوق اقراض وتطوير البلديات، والأستاذ عبد الله عناتي المدير التنفيذي لاتحاد الهيئات المحلية الفلسطيني، والدكتورة امال هدد من بلدية نابلس، والأستاذة رائدة حنانيا من بلدية بيت لحم.

وأقدم بالشكر الجزيل لكافة زملائي من جهاز المخابرات العامة الذين لم يدخروا جهدا في مساعدتي.

الباحث رامي عثمان (الديك)

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحكومة الفلسطينية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030، وضمن الهدف 11 (مدن ومجتمعات محلية مستدامة) في قطاع الحكم المحلي الفلسطيني في الفترة 2016 لغاية 2019، ومدى ارتباط الخطط الاستراتيجية لمؤسسات القطاع بأهداف الأمم المتحدة 2030 وخصوصاً الهدف 11، والتعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 162 موظف يمثلون فرق التخطيط الاستراتيجي الأساسية لمؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني، وتمثلت عينة الدراسة من (114) موظفاً، وقابل الباحث 11 موظفاً مختصاً في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع، للتعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته، وصمم الباحث استبانة محكمة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، ووزعها على عينة الدراسة في مؤسسات القطاع: (وزارة الحكم المحلي، وصندوق البلديات، والهيئات المحلية الكبرى وعددها 14 هيئة محلية/مراكز المدن، واتحاد الهيئات المحلية الفلسطيني).

وباستخدام الأساليب الإحصائية أظهرت أهم النتائج أن قطاع الحكم المحلي بمختلف مؤسساته يولي اهتماماً واسعاً للتخطيط الاستراتيجي، وأيضاً يساهم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني كافة بشكل فعال في عملية تحقيق التنمية المستدامة، وأن نتائج مؤشرات تحقيق الهدف 11 مدن ومجتمعات محلية لم ترتق للمستوى المطلوب، وأن سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على الموارد الطبيعية يعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويعيق عملية التخطيط الاستراتيجي بشتى مراحله. ويوصي الباحث باستمرار ممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الحكم المحلي، مع ضرورة تكريسها كثقافة، وإشراك كافة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحله، وضرورة العمل بشكل فعلي بموازنة البرامج، ورفع مستوى مفهوم التنمية المستدامة والتوعية بالأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 لموظفي مؤسسات قطاع الحكم المحلي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التنمية المستدامة

فهرس المحتويات
إجازة الرسالة..... أ
الإقرار..... ب
الإهداء..... ت
الشكر والتقدير..... ث
الملخص..... ج
فهرس المحتويات..... ح
فهرس الجداول..... ذ
فهرس الأشكال..... س
فهرس الملاحق..... ش
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... 1
1.1 مقدمة الدراسة..... 1
2.1 المفاهيم والمصطلحات..... 4
3.1 مشكلة البحث..... 5
4.1 متغيرات الدراسة..... 6
5.1 الفجوة المعرفية..... 7
6.1 أهمية البحث..... 7
7.1 أهداف البحث..... 8
8.1 فرضيات البحث..... 8
9.1 أدوات البحث..... 9
10.1 حدود البحث..... 10
11.1 المنهجية..... 10
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة..... 11
1.2 التخطيط الاستراتيجي..... 11
1.1.2 المقدمة..... 11
2.1.2 مفهوم الاستراتيجية..... 11
3.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي..... 12
4.1.2 نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي..... 14
5.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه..... 15
6.1.2 مقومات (خصائص ومزايا) التخطيط الاستراتيجي..... 17
7.1.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي..... 18

19.....	8.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي:
20.....	9.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي
35.....	10.1.2 التخطيط الاستراتيجي في دولة فلسطين
37	2.2 التنمية المستدامة
37.....	1.2.2 المقدمة
38.....	2.2.2 مفهوم التنمية المستدامة
42.....	3.2.2 خصائص التنمية المستدامة
42.....	4.2.2 أهمية التنمية المستدامة
43.....	5.2.2 مبادئ التنمية المستدامة
45.....	6.2.2 ابعاد التنمية المستدامة
46.....	7.2.2 مؤشرات التنمية المستدامة
50.....	8.2.2 أهداف التنمية المستدامة
50.....	9.2.2 الأهداف الإنمائية للألفية 2016-2030 SDGs
52.....	10.2.2 الاستراتيجية التنموية في فلسطين
53	3.2 الاستراتيجية الوطنية الفلسطينية وأهداف التنمية المستدامة 2030
54.....	2.3.2 الجهود الوطنية لتوطين خطة التنمية المستدامة لعام 2030
54.....	3.3.2 الاستعراض الوطني الطوعي الأول حول متابعة وتنفيذ خطة التنمية المستدامة (2030)
	4.3.2 مراجعة جاهزية الحكومة الفلسطينية لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ضمن أجندة السياسات الوطنية (2017-2022) من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية
55.....	5.3.2 أجندة السياسات الوطنية 2017-2022
58	4.2 قطاع الحكم المحلي في فلسطين/ أنموذج الدراسة:
63	5.2 الدراسات والأدبيات السابقة
76	6.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
78.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
78	1.3 منهج البحث
78	2.3 مجتمع البحث
79	3.3 عينة البحث
80	4.3 أدوات البحث
82	5.3 صدق الأدوات
85	6.3 متغيرات البحث
86	7.3 إجراءات تنفيذ البحث
86	8.3 المعالجات الإحصائية

88	الفصل الرابع نتائج الدراسة
88	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
99	2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
124	3.4 نتائج المقابلة
128	4.4 الاستنتاجات والمعوقات:
130	الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات
130	1.5 المقدمة:
130	2.5 ملخص النتائج:
131	3.5 التوصيات:
132	4.5 المقترحات:
133	المصادر والمراجع:
148	ملاحق الرسالة
173	Abstract

فهرس الجداول	
جدول رقم (1.2) تقييم جوانب القوة والضعف في تحليل البيئة الداخلية.....	21
جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة التي ينتمي لها عضو فريق التخطيط الاستراتيجي.....	78
جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.....	79
الجدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط الاستراتيجي....	83
الجدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات التنمية المستدامة.....	83
جدول رقم (5.3) معامل ثبات كرو نباخ ألفا حسب مجالات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات الأداة.....	84
جدول رقم (6.3) معامل ثبات كرو نباخ ألفا حسب مجالات التنمية المستدامة والدرجة الكلية لفقرات الأداة.....	85
جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي حسب المجالات والدرجة الكلية.....	89
جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.....	90
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال صياغة الاستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف) للمؤسسة.....	91
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية (البرامج، الموازنات، الإجراءات) للمؤسسة.....	92
جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال المتابعة والتقييم.....	93
جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 حسب المجالات والدرجة الكلية.....	95
جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 بأبعادها الثلاث (اقتصادي اجتماعي، بيئي).....	96
جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11.....	98

الجدول (9.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق توفر التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس.....	100
جدول (10.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر.....	101
جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر.....	102
جدول (12.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التحصيل العلمي.....	103
جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التحصيل العلمي.....	104
جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص.....	105
جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص.....	106
جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	107
جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	108
جدول (18.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال صياغة الإستراتيجية للمؤسسة بين مستويات المسمى الوظيفي.....	109
جدول (19.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤسسة... ..	110
جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤسسة.....	111
جدول (22.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير العمر.....	114
جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر.....	115
جدول (24.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير التحصيل التعليمي.....	116
جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التحصيل التعليمي.....	116
جدول (26.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير التخصص.....	118

جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص.....	118
جدول (28.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	120
جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	120
جدول (30.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير المؤسسة	121
جدول (31.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	122
جدول (32.4): معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين مجالات دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 ...	123

فهرس الأشكال	
6	الشكل (1.1) نموذج متغيرات الدراسة
23	الشكل 1.2 عملية تحليل البيئة المحيطة.....
24	الشكل 2.2 نماذج من تحليل SWOT (الكرخي، 2014).....
25	الشكل 3.2 العوامل المختلفة التي تؤثر على عمل المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية (الكرخي، 2014).....
32	الشكل 4.2 أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات (هلال، 2007، ص111)
35	الشكل 5.2 المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية (المرضي، 2016، ص149).....

فهرس الملاحق

148	الملحق (أ) استبانة.....
154	الملحق (ب) المقابلة.....
158	الملحق (ج) قائمة المحكمين.....
159	الملحق (د) تفسير النتائج.....
165	الملحق (هـ) تسهيل مهمة.....
166	الملحق (و) مؤشر أهداف التنمية المستدامة ولوحات المتابعة.....
168	الملحق (ز) إستراتيجية قطاع الحكم المحلي 2022-2017:.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول الباحث في هذا الفصل، الإطار العام للدراسة ويتضمن (المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وفرضيات الدراسة، وحدود الدراسة، وأدبيات الدراسة، ومنهج الدراسة).

1.1 مقدمة الدراسة

تعد فكرة التخطيط قديمة قدم الحضارة البشرية، ومفهوم التخطيط الاقتصادي بالمعنى العلمي حديث النشأة، حيث يرجع إلى أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين، وذلك عندما ظهر الاتحاد السوفيتي على العالم بأول خطة خمسية للتنمية من 1928 إلى 1933م، ثم انتشرت فكرة التخطيط للتنمية بعد الحرب العالمية الثانية وبدأت كثير من الدول باتخاذ أسلوب التخطيط من أجل التقدم الاجتماعي والاقتصادي.

وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيقه مجموعة من الفوائد كالمعمل على مساعدة المؤسسات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والموضوعية إلى خطط وبرامج وموازنات تفصيلية قابله للتطبيق (هاينز، 2001).

يعد التخطيط من الوظائف الإدارية الحكومية الضرورية، حيث تقوم الإدارات بعملية التخطيط بشكل مستمر ودوري، والحكومات أيضاً تضع الخطط المستقبلية للدولة، وقد احتل التخطيط الاستراتيجي في فلسطين اهتماماً واسعاً خاصة في المجال الحكومي، حيث عملت الحكومة الفلسطينية بعدة خطط استراتيجية وتنموية وآخرها أجندة السياسات الوطنية 2017-2022 التي أطلقتها الحكومة الفلسطينية بداية العام 2017 بعنوان "المواطن أولاً"، حيث شملت أجندة السياسات الوطنية على خطط استراتيجية للقطاعات الحكومية كافة بهدف تحقيق ما جاء في أجندة السياسات الوطنية.

والتحولات المتلاحقة في النظام العالمي أدت إلى ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة تستوجب الوقوف الحقيقي أمام هذه التحولات وإدراك واستشراف أعبائها وتداعياتها على الأوضاع المحلية الراهنة والمستقبلية، وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل المجتمع في مسيرته نحو النهضة والتقدم والنماء، حيث يعد مصطلح التنمية المستدامة ضمن المصطلحات الحديثة، وقد اكتسب المصطلح اهتماماً عالمياً كبيراً بعد ظهور تقرير لجنة بورتلاند الذي أعدته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987 حين صيغ أول تعريف للتنمية المستدامة التي تلبي الاحتياجات الحالية الراهنة دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية

حاجاتهم (فلاحي، 2019).

إن مفهوم التنمية المستدامة يشير إلى قيمة أخلاقية في غاية الأهمية وهي المساواة بين الأجيال، ويقصد بالتنمية الازدهار والتكاثر والرفاهية، وهو ما يوحي بالتغير الإيجابي والتطور والتقدم، وبعبارة أخرى فإن التنمية المستدامة بالنسبة لمجموعة من السكان أو البلد تعني الطموح إلى غد أفضل على المستويات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية والثقافية.

وحسب العديد من الخبراء تعد التنمية في فلسطين في ظل وجود الاحتلال الإسرائيلي شبه مستحيلة، إلا أن دولة فلسطين تسعى جاهدة لمواكبة العالم في التطور والنمو وتحقيق التنمية المستدامة على الرغم من المعوقات والتحديات الناجمة عن سيطرة الاحتلال الاسرائيلي على مفاتيح التحكم بالتنمية واهما السيطرة الأمنية الواسعة على أراضي تسمى C، وأيضاً السيطرة على مصادر المياه والمعابر، وهنا يبرز دور التخطيط الاستراتيجي الحيوي في التغلب على المعوقات والتحديات الناجمة عن الاحتلال الإسرائيلي (مقابلة دكتور سمير عبد الله، 2020).

هنا يبرز الدور الحيوي للتخطيط الاستراتيجي في المرحلة الحالية، وذلك بهدف التغلب على المعوقات والتحديات التي يفرضها الاحتلال، وفي الوقت نفسه للتغلب على تلك التحديات التي يفرضها علينا النظام العالمي الجديد باستغلال الآليات الجديدة والمستحدثة لتحقيق التنمية المستدامة.

جاء ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المستدامة من خلال الفهم الموضوعي الكامل لأهمية الربط بينهما، وعند تحقيق الأهداف المخطط لها ينبغي وضع أهداف قابلة للتنفيذ والتقييم، فيجب أن تراعي المتطلبات الحالية والمستقبلية والتوازن بينهما حيث لا يمكن استنزاف الموارد الطبيعية لحساب الجيل الحالي تحت أي ذريعة واهمال مستقبل البلاد، والالتفات إلى التخطيط بعيد المدى ضروري في وقف استنزاف هذه الموارد، ولابد من وجود عقول تعرف كيف تخطط، وكيف تنفذ وتتابع (الهماشى، 2018).

إن أهداف التنمية وخططها المستدامة 2030 التي تم اعتمادها في قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة والتي عُقدت في سبتمبر 2015، تشكل مجموعة من الأهداف والمقاصد المتفق عليها عالمياً من أجل القضاء على الفقر وضمان الكرامة ونوعية الحياة الجيدة للجميع. وتتألف من 17 هدفاً و169 مقصداً، وتمثل إطاراً للشراكة بين الدول المتقدمة والنامية للتصدي للتحديات العالمية الراهنة أمام تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتوفر استهدافات محددة وآليات تنفيذية واضحة للبلدان كافة تعتمد عليها وفقاً لأولوياتها والتحديات التي تواجهها.

وجاء التزام دولة فلسطين بمتابعة خطة التنمية المستدامة وتنفيذها وفقا لأهداف الأمم المتحدة 2030، والعدالة الاجتماعية احتلت جوهر أجندة السياسات الوطنية، وشملت الأجندة كذلك على ما يأتي:

1. الحد من الفقر والعمل على توفير نظم ملائمة ومتكاملة للحماية الاجتماعية للفقراء والمهمشين.
2. تعزيز وصول الجميع للعدالة.
3. تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة وتأمين مستقبل أفضل للشباب الفلسطيني.
4. توفير تعليم جيد وشامل للجميع.
5. توفير خدمات رعاية صحية شاملة وذات جودة ومتاحة للجميع.
6. تأمين مقومات الصمود للمواطنين في أرضهم، من خلال توفير الأمن والأمان وتعزيز سيادة القانون، وتوفير الاحتياجات الأساسية، والنهوض بالزراعة والمجتمعات الريفية، وضمان الاستدامة البيئية من خلال إدارة الموارد الطبيعية بصورة مستدامة.
7. حماية الهوية الفلسطينية وتراثها الثقافي المتنوع.

جاءت الخطط الاستراتيجية للقطاعات الحكومية متلائمة مع أجندة السياسات بغاية تحقيق ما جاء بها. (دولة فلسطين، 2018)

وتجدر الإشارة إلى اختيار قطاع الحكم المحلي كونه يعد من أهم القطاعات الحيوية التي تمس حياة المواطن، وبنفس الوقت دوره الرئيس في أي تنمية محلية سواء على مستوى الهيئات المحلية أو على مستوى الدولة، علما أن قطاع الحكم المحلي في سعيه لتحقيق تنمية مستدامة حسب أهداف الأمم المتحدة 2030 يأتي ضمن محور (مدن ومجتمعات محلية مستدامة) وارتباطه مع محاور أخرى بشكل غير مباشر من أهداف الأمم المتحدة 2030.

وجاءت هذه الدراسة لتوضيح دور الحكومة الفلسطينية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 في القطاع الحكومي الفلسطيني وخاصة في قطاع الحكم المحلي.

2.1 المفاهيم والمصطلحات

1. **التخطيط:** هو سلوك موجه أو أسلوب تفكير يساعد الإنسان على التنبؤ بالمشكلات، كما يمكنه من البحث عن طرق لإنجاز أعمال معينة تحقيقاً لأهداف معينة (نشوان، 2011، ص2).
2. **الخطة:** الترجمة العملية للاستراتيجية المرسومة وهي تفصيل الخطوات الخاصة لتحقيق الأهداف المرجوة (الصيرفي، 2008).
3. **الاستراتيجية:** مجموعة الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة، وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء (رشيد جلاب، 2008).
4. **التخطيط الاستراتيجي:** هو تخطيط ضمن أفق زمني معلوم يتراوح بين 5-10 سنوات أو أكثر قليلاً، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية بالإضافة إلى خطط احتياطية يستعان بها وقت الأزمات، وتستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل، وتستعين بكافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة (الجارحي، 2014).
5. **التنمية المستدامة:** هي عملية التأكد من القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤثر سلباً على قدرة أجيال المستقبل على تلبية احتياجاتهم، وهي أيضاً عملية التفاعل بين ثلاثة أنظمة: بيئي، واقتصادي، واجتماعي (مهنة، 2000).
6. **أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة:** أهداف التنمية المستدامة هي خطة لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة للجميع، حيث تنص على الأهداف للتحديات العالمية التي نواجهها. من المهم تحقيق كل هدف من الأهداف بحلول عام 2030، وهذه الأهداف السبعة عشر للأمم المتحدة هي الآتي: القضاء على الفقر، القضاء على الجوع، الصحة الجيدة والرفاه، التعليم الجيد، المساواة بين الجنسين، المياه النظيفة والنظافة الصحية، طاقة نظيفة وبأسعار معقولة، العمل اللائق ونمو الاقتصاد، الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية، الحد من أوجه عدم المساواة، مدن ومجتمعات محلية مستدامة، الاستهلاك والإنتاج المسؤولان، العمل المناخي، الحياة تحت الماء، الحياة في البر، عقد الشراكات لتحقيق الأهداف، السلم والعدل والمؤسسات القوية (مقناني، شبيلة، 2019).

3.1 مشكلة البحث

يعتبر التخطيط الاستراتيجي منهجية أثبتت جدارتها في تمكين المنظمات وتحقيق أهدافها إذ يمكن المنظمة من تحديد قدراتها وإمكانيتها الحالية والمستقبلية وتوفير متطلبات نموها واستقرارها، فهو يعمل على ربطها مع بيئتها الأمر الذي يساعد على الاختيار الأمثل للاستراتيجيات للتعامل مع متغيرات المحيط وتعقيده من فرص وتهديدات والتخطيط الأمثل لاستغلال نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف في المحيط الداخلي، وهو أيضاً نمط لتحقيق الأهداف المستدامة برؤى واضحة للوصول إلى نتائج مرجوة، وأثبت الواقع الحديث أن الدول التي تتبع التخطيط الاستراتيجي وبالتحديد في مجال التنمية المستدامة هي الأقدر على الوصول إلى أهدافها.

حسب العديد من الخبراء تعد التنمية في فلسطين في ظل وجود الاحتلال الإسرائيلي شبه مستحيلة إلا أن دولة فلسطين تسعى جاهدة لمواكبة العالم في التطور والنمو وتحقيق التنمية المستدامة رغم المعوقات والتحديات الناجمة عن بسط السيطرة الإسرائيلية على مفاتيح التحكم بالتنمية وأهما السيطرة الامنية الواسعة على أراضي تسمى C، وأيضاً مصادر المياه والمعابر، وهنا يبرز دور التخطيط الاستراتيجي الحيوي في التغلب على المعوقات والتحديات الناجمة عن الاحتلال الإسرائيلي (مقابلة مع الدكتور سمير عبد الله).

جاءت الدراسة لتقيم دور التخطيط الاستراتيجي للحكومة الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لرؤية الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وهنا تبرز مشكله الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:
إلى أي مدى يتم توظيف التخطيط الاستراتيجي والمعلن بأجندة السياسات الوطنية 2017-2022 وتطبيقه في سعي الحكومة لتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة والمعلن في عام 2016؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الآتية:

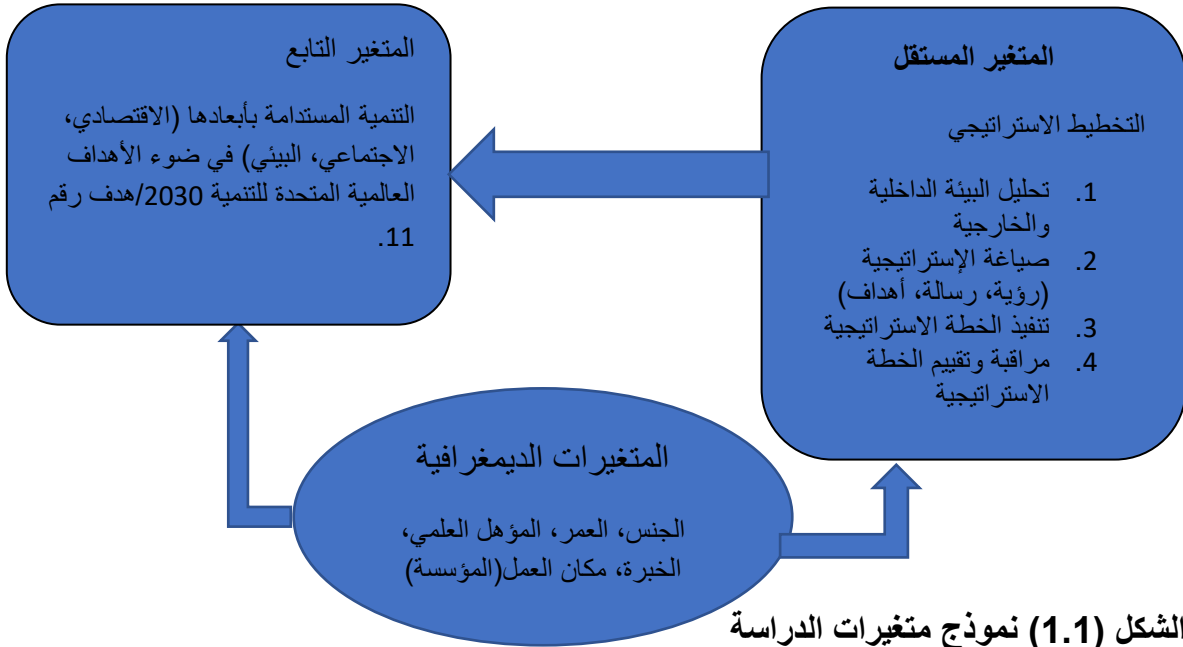
1. ما مستوى ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؟
2. ما مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030؟

3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة)؟
5. هل يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؟

4.1 متغيرات الدراسة

متغير مستقل: التخطيط الاستراتيجي الحكومي

متغير تابع: التنمية المستدامة بأبعادها (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي) في ضوء الأهداف العالمية المتحدة للتنمية 2030/هدف رقم 11.



الشكل (1.1) نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: الباحث

5.1 الفجوة المعرفية

أظهر الباحث في التعقيب على الدراسات السابقة اختلاف هذه الدراسة وتميزها عن الدراسات السابقة كونها تتناول التخطيط الاستراتيجي الحكومي الفلسطيني وربطه بتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 ، وخلص الباحث في تعقيقه على الدراسات السابقة أن هناك دراسات تطرقت للتخطيط الاستراتيجي والتنمية بعدة أشكال سواء التنمية المحلية أو الاقتصادية، ومنها ما تطرق إلى التنمية المستدامة ولكن في المؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص، وأيضاً هناك اختلاف في عينة الدراسة وعينات الدراسات السابقة، و تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الفترة الزمنية، وطبيعة مجتمع وعينة الدراسة.

بالإجابة عن السؤال الرئيس في مشكلة البحث أدى ذلك إلى أضافه نوعية في الإطار المعرفي والبيئات المشابهة على مستوى فلسطين، حيث لم يسبق حسب اطلاع الباحث دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي الحكومي وارتباطه بتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 عن طريق استخدام أدوات بحثية قائمة على إطار نظري قوي وفهم متمكن بالبيئة المحلية في فلسطين وخصوصاً القطاع الحكومي، وجاء اختيار قطاع الحكم المحلي كونه من أهم القطاعات الحيوية التي تمس حياة المواطن، وبنفس الوقت دوره الرئيس في أي تنمية محلية سواء على مستوى الهيئات المحلية أو على مستوى الدولة، علماً أن قطاع الحكم المحلي في سعيه لتحقيق تنمية مستدامة حسب أهداف الأمم المتحدة 2030 يأتي ضمن محور (مدن ومجتمعات محلية مستدامة) وارتباطه مع محاور أخرى بشكل غير مباشر من أهداف الأمم المتحدة 2030.

6.1 أهمية البحث

تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تطرقت إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، وتعتبر الدراسة في حدود علم الباحث من المحاولات الميدانية الأولى لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وتقييمه في الحكومة الفلسطينية وارتباطه بتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وكذلك الإفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي ومؤثراته في إعداد وبناء خطط أكثر فاعلية لتحقيق غايات قطاع الحكم المحلي التي من شأنها تعظيم قدراتها الخدماتية للمتعاملين مع هذا القطاع في دولة فلسطين، وبسبب قلة المصادر الأدبية والأبحاث المحلية المتخصصة في هذا المجال سيكون البحث مرجعاً هاماً للباحثين وللمهتمين في هذا المجال، كذلك يستمد هذا البحث

أهميه خاصة من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي عن أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقطاع الحكومي على تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، والأمر الذي سيعتبر مرجعاً هاماً لصاحب القرار الحكومي في فلسطين للإفادة في هذا المجال ويمكن أن يساهم في دعم التوجه نحو الالتزام بالمعايير الدولية المتبعة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

7.1 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في قطاع الحكم المحلي الفلسطيني.
2. التعرف على مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030.
3. فحص الفروق بين متوسطات مستوى ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة).
4. فحص الفروق بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة).
5. التعرف على علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي.

8.1 فرضيات البحث

وللإجابة عن الأسئلة (الثالث، الرابع، الخامس) كان لا بد من فحص الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة).

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي.

9.1 أدوات البحث

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي الحكومي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الأدوات الآتية:

1. المصادر الثانوية للبيانات:

- من دراسات سابقة والأدبيات النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة.
- بيانات رسمية منشورة

2. مصادر أولية:

- إجراء مقابلات مع مختصين وأصحاب خبرة في التخطيط الاستراتيجي، لدراسة واقع التخطيط في قطاع الحكم المحلي وإثراء محاور الاستبيان، وكذلك الحصول على بيانات أولية وتحليلها، في سبيل الوصول إلى الهدف المطلوب من المقابلة.
- أعد الباحث استبيان من أجل جمع البيانات وتحليلها للوصول للعلاقة المطلوبة في الدراسة. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تم العمل على تحديد مجتمع الدراسة في قطاع

الحكم المحلي الفلسطيني بمكوناته الأربع (وزارة الحكم المحلي، وصندوق بلديات، وهيئات محلية، واتحاد الهيئات المحلية) وتم اختيار عينة الدراسة عن طريق اتباع عينة طبقية عشوائية تضمن العاملين في القطاع سواء في الوزارة أو الهيئات المحلية الكبرى وصندوق البلديات واتحاد الهيئات المحلية، وتوزيعها الجغرافي (شمال ووسط وجنوب) في حين تم اللجوء إلى المختصين والخبراء عن طريق المقابلة، واعتماد معيار الكفاءة في اختيارهم.

10.1 حدود البحث

الحدود المكانية: حُدد مكان إجراء الدراسة في قطاع الحكم المحلي (وزارة الحكم المحلي، صندوق البلديات، اتحاد الهيئات المحلية، الهيئات المحلية)

الحدود الزمانية: حدود الدراسة الزمنية من عام 2016 حتى عام 2019 وهي الفترة التي تلت الإعلان عن أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 علماً بأن الباحث سيقوم بالدراسة في الفصل الأول والثاني من العام الدراسي 2019-2020.

الحدود البشرية: العاملون في الخطة الاستراتيجية في قطاع الحكم المحلي (وزارة الحكم المحلي، صندوق البلديات، اتحاد الهيئات المحلية، الهيئات المحلية).

11.1 المنهجية

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للوصول إلى أهداف الدراسة، وتم الرجوع إلى الأدبيات السابقة حول الموضوع، لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة وإعداد الاستمارة البحثية، وبعد الانتهاء من جمع البيانات حُللت الاستمارة بالوسائل الإحصائية المختصة للوصول إلى النتائج المطلوبة، علماً بأن الدراسة قامت على مرحلتين: الأولى فحص إلى أي مدى يتبع قطاع الحكم المحلي الأسس السليمة في التخطيط الاستراتيجي حيث أثبت الفحص وجود تخطيط استراتيجي سليم، والمرحلة الثانية فحص ارتباط التخطيط بالتنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030، كما تم مقابلة مختصين وأصحاب خبرة في التخطيط والتنمية والحصول على بيانات أولية وتحليلها.

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري والأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة حسب اطلاع الباحث، وسيتم استعراض عدة مباحث هي:

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني: التنمية المستدامة

المبحث الثالث: الاستراتيجية الوطنية الفلسطينية والأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030.

المبحث الرابع: قطاع الحكم المحلي الفلسطيني

المبحث الخامس: الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية والتعقيب عليها.

1.2 التخطيط الاستراتيجي.

1.1.2 المقدمة

أدركت كثير من المجتمعات أهمية التخطيط واستخدامه كأسلوب في التنمية البشرية وذلك من إحداث مواءمة بين احتياجات المجتمع وإمكاناته المادية والبشرية، وردت عدة آراء في تعريف التخطيط تتفق جميعها على أنه المسار الذي يحدد مسبقاً من أجل تحقيق أهداف معينة ويمكن القول أيضاً أنه عملية رسم الأهداف التي تسعى للوصول إليها خلال فترة زمنية محددة وذلك من خلال حشد الإمكانيات لتحقيق تلك الأهداف (الكرخي، 2014).

تعد الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي من أهم الركائز والأدوات التي تقوم على رسم التصورات التي تتعامل مع الواقع وترسم وتخطط معالم المستقبل التي تسعى الدول إليها، وذلك بهدف تحقيق أهدافها وتطلعاتها في رسم علاقاتها مع المجتمع المحلي والخارجي.

2.1.2 مفهوم الاستراتيجية

اختلف كثير من الباحثين على تعريف محدد للاستراتيجية ، حيث أن بعضهم يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والآخر يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعريفات التي تبين مفهوم الاستراتيجية، فقد عرفها الأكاديمي porter على أنها الوسيلة التي تحقق ميزة تنافسية، ويؤكد أنها طريقة لإيجاد مواءمة

بين أنشطة المنظمة والبيئة، وأن المواءمة ضرورية لتحقيق الديمومة للمنظمة وليس فقط لتحقيق الميزة التنافسية (porter,1996:62)، وعرفها (hax,2010) أنها قدرة المؤسسة في الحصول على التزام الزبون ، فالزبون هو القوة التي يجب أن توجه الإدارة والاستراتيجية بحيث يجب على كل منظمة أن تُسخر نفسها لزيائنها وتتفهمهم بعمق، الأمر الذي يمكّنها من أن تقدم لهم قيمة إضافية متميزة من حيث السعر والجودة، وعرف Chandler الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف (Chandler,1962:13)، وأما هلال فقد عرف الاستراتيجية على منهج يستخدم في التنفيذ وينبثق منها رؤية واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية وكذلك هي عملية مفاضله بين البدائل وأسس المنافسة(هلال، 2007)، فيما عرفها الكرخي أنها مجموعة التصرفات والقرارات التي ينتج عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها بشكل مرغوب (الكرخي، 2014)، وعرفها حبتور أنها اطار مرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة المنظمة واتجاهها، وأن هذه الاختيارات تتصل في مجال النمو والعائدة وتخصيص الموارد في المنظمة والخدمات والقدرات الهامة والأسواق (حبتور، 2004)، ويرى ياسين أن أصل الاستراتيجية يعود إلى الإغريق والتي تعني (فن الحرب)، وأن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني على الأقل (فن الإدارة أو القيادة) ويشير أيضاً أن الاستراتيجية هي عبارة عن مهارة في التخطيط والإدارة أو هي اجد الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (ياسين، 2002). ويرى الباحث في ضوء ما سبق في تعريف الاستراتيجية أنها مفهوم قديم إلا أن التطورات في الإدارة الاستراتيجية جعل مفهوم الاستراتيجية يأخذ منحى جديداً، وعليه فإن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة وتخصيص الموارد من أجل تحقيق تلك الأهداف.

3.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تباينت التعريفات النظرية للتخطيط الاستراتيجي، وتناول العديد من الأكاديميين تعريفات للتخطيط الاستراتيجي ومن أهمها:

عرف أبو النصر ومدحت التخطيط الاستراتيجي، أنه ترجمة أهداف المنظمة أو المؤسسة طويلة المدى إلى خطط وبرامج، وهذا يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل، والذي بدوره ينطوي على تحديد المنظمة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها (أبو النصر، 2009).

التخطيط الاستراتيجي هو تحديد أين تقف المنظمة وإلى أين ستذهب في المستقبل والعمل على تحديد رسالتها، وتكوين الأهداف والسياسات، وتحديد المسار الذي يحقق تلك الأهداف والسياسات، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية لها وبيان نقاط قوتها وضعفها، وأيضاً تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وبيان الفرص والتهديدات (هلال، 2008).

وفضلاً عن ذلك يشير بني حمدان وإدريس إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو كيفية قيام المنظمة من وضعها الراهن إلى المستقبل المرغوب فيه، فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ القرارات التي تستند بالأساس إلى مجموعة من التساؤلات وهي:

1. أين نحن الآن؟ Where are we now؟
2. أين نرغب أن نكون؟ Where do we want to be؟
3. كيف سنصل إلى هناك؟ How do we get there؟
4. كيف نقيس مدى تقدمنا؟ How do we Measure our Progress (بني حمدان وإدريس، 2009).

التخطيط الاستراتيجي هو علمية يتم من خلالها تصور المستقبل الأفضل للمؤسسة عبر دراسة ماضيها، ووضعها الحالي، والعوامل المختلفة التي تؤثر عليها في المستقبل، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية بغض النظر عن تأثيرها السلبي أو الإيجابي، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف والخطط حتى تنتقل المؤسسة تدريجياً من وضعها الحالي إلى تصورها المستقبلي المرغوب فيه (عزازي، 2009).

وعرفت دائرة المعارف البريطانية التخطيط الاستراتيجي بأنه تحديد للأهداف المرجوة في ضوء الإمكانيات المتيسرة الحالية والمستقبلية وخيارات تحقيق هذه الأهداف (الجارحي، 2014) ويوضح الجبوري أن التخطيط الاستراتيجي يعرف من خلال أربع عناصر رئيسة تمثل الإطار الذي يتحرك من خلاله وهي:

1. **مستقبلية القرارات:** يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد نقاط القوة والضعف التي يترتب عليه المستقبل، للإفادة من الفرص المتاحة تجنباً للمخاطر المحتملة، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو تصميم أو نموذج للمستقبل المنشود، وتحديد الوسائل التي تعمل على تحقيقه.

2. **عملية متواصلة: التخطيط الاستراتيجي** عبارة عن عملية تبدأ أولاً بصياغة الأهداف ومن ثم

يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات ومن ثم الخطط لاسيما التفصيلية والاجرائية التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

3. **فلسفة إدارية: التخطيط الاستراتيجي** يمثل اتجاها معاصرا وأسلوبا للحياة، وذلك من خلال

التركيز على الأداء العملي المبني على الدراسة والتنبؤ، وكذلك على الاستمرارية وعدم الاعتماد على الإجراءات والوسائل.

4. **عملية بناء: إن التخطيط الاستراتيجي** يقوم على ربط أربع أنواع رئيسة من الخطط مع بعضها

البعض وهي: الخطط الاستراتيجية والخطط متوسطة المدى، والخطط القصيرة المدى، والخطط

الإجرائية (الجبوري، 2014)

واستخلاصاً لما سبق وبعد اطلاع الباحث على العديد من التعريفات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي المشار إليها سابقاً، فإن الباحث يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه أحد أهم الأدوات الأساسية للقيادة التي من خلالها يتم رسم خارطة إرشادية للمؤسسة للوصول إلى الطريق الصحيح بين نقطتين أولها أين نحن الآن والآخر أين نرغب أن نكون في المستقبل، وكيف يمكن تحقيق ذلك.

4.1.2 نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي

بدأ ظهور التخطيط طويل الأمد في منتصف الستينيات وخاصة عندما اهتمت الحكومة الأمريكية بالتخطيط الاقتصادي، إلا أنه تعرض للعديد من الانتقادات، ومن هنا جاء التخطيط الاستراتيجي ليحل محل التخطيط طويل الأمد (بني حمدان وإدريس، 2009).

وأوضح بني حمدان وإدريس كيفية نشوء التخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة متقدمة من مراحل التطور والتغير في نظام الإدارة، حيث بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات Financial Planning and Budget، والتخطيط قصير الأمد ولاحقاً ومع تطور البيئة العملية ظهر التخطيط المتوسط وطويل الأمد، ثم التعقيدات العملية التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال استراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل، ومع زيادة هذا التعقيد وضياح عمليات التخطيط بتفاصيل كبيره جاء التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقله نوعية في التركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات (بني حمدان وإدريس، 2009).

ومن زاوية أخرى يرى المرضي أن التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي مر عبر أربع مراحل هي:

1. مرحلة المفهوم: وظهرت في فترة الأربعينيات والخمسينيات، حيث تم التركيز على مفهوم التخطيط الاستراتيجي والقرارات ذات البعد الاستراتيجي، وعلى تطوير وتحسين المؤسسات القائمة.
2. مرحلة المستوى الأول للتغير: وظهرت فترة الستينيات إلى منتصف الثمانينيات، حيث تم توجيه الجهود خلال هذه المرحلة لتكون القرارات الاستراتيجية منصبة على الفحص الدقيق للتركيبة التنظيمية وتطوير الأهداف العامة القائمة بما يتناسب مع الأهداف المرحلية.
3. مرحلة المستوى الثاني للتغير: وبدأت عام 1986 حتى بداية التسعينيات، لقد برزت على السطح أهمية تحدي النماذج الجامدة، وضرورة اختلاف النظرة الكلية لأساليب العمل التقليدية وامكانية الاستفادة من كافة المواد المتاحة.
4. مرحلة المتغيرات: وظهرت مع بداية 1990، وهي تمثل المستوى الثالث حيث بدأت التطبيقات العلمية لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي الحديثة وما يصاحبها من خطوات متسارعة في مواجهة تحديات جديدة ومعاصرة الأمر الذي فرض على صاحب القرار ضرورة أن يتحلى بمرونة عالية وحرية الحركة للتأقلم مع كافة المتغيرات (المرضي، 2016).

5.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي تكمن في تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة، وصياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، والعمل على تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة من خلال صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة، توجيه الموارد والقدرات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي، وضمان تحقيق الارتباط بين رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات والقواعد واللوائح التي يتم تطويرها (الدوري، 2010).

يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية، وأن المؤسسات والمنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي وتهتم بتخطيط عملياتها استراتيجيا تحقيق مزايا ونتائج عديدة، ويمكن ذكر أهم المزايا التي تعود تلك المنظمات نتيجة ممارستها للتخطيط الاستراتيجي، حيث أنه يساعد المنظمة على المدى الطويل في تحقيق التفاعل البيئي، فليس بإمكان المنظمة التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير

في حين يمكنها ذلك على المدى الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي يساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية، ويقوم التخطيط الاستراتيجي بمساعدة للمنظمة في رؤيتها المستقبلية، حيث أن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الاحوال مما يساعد على التفاعل معها بفاعلية مما يؤدي إلى بقاء المنظمة واستمرارها في نموها(المغربي، 1999).

وفي نفس الصدد تحدث الكرخي عن أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق الفوائد الآتية:

- 1- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، فيساعد المنظمة على الاستعداد والتخطيط لمتغيراتها القادمة، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- 2- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- 3- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية، وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- 4- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لأفراد المنظمة كافة حيث يشارك جميعهم في البناء الاستراتيجي لها ووضع أهدافها.
- 5- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال استكشاف القضايا والتحديات الأساسية لعملياتها، والتفاعل بكفاءة مع الظروف والتغيرات بسرعة.
- 6- مفيد لتحسين الطريقة التي تتخذ بها الإدارة القرارات، لأنها تسلط الضوء على الأنشطة الأساسية للمنظمة، وكيفية الوصول إليها، والقرارات الفعالة لتحقيقها.
- 7- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- 8- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتقارب (الكرخي، 2014).

الإستراتيجية هي طريقة أساسية للسيطرة على المصالح الطرفية للدولة أو مصيرها، كما تتميز الاستراتيجية بإتاحة الفرصة للقيادة لفهم نشاط الدولة، والحقيقة أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع مستوى الاهتمام الوطني، ورفع جميع أنشطة ومصالح الدولة إلى مشاكل ومصالح محددة، تم تحديد حصيلة الدولة والمشكلات المرتبطة بها، وتشكيل السبل الرئيسية لتحقيق المصالح الوطنية

وإدارة تضارب المصالح الدولية، وما يميز التخطيط الاستراتيجي أيضاً أنه يضع الدولة في موضع المبادرة بدلا عن موطن الاستجابة عن التخطيط تشكيل المستقبل وأن تحقيق النهضة الشاملة وإحداث التغيرات الأساسية و تحقيق الأهداف الكبرى لا يأتي إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي وأن عدم وجود رؤية استراتيجية يعني تشتت الجهود والاموال والوقت دون تحقيق إنجاز استراتيجي (أبو صالح، 2009).

6.1.2 مقومات (خصائص ومزايا) التخطيط الاستراتيجي

أشار الكرخي أن مزايا التخطيط الاستراتيجي ما يأتي:

1. الآثار طويلة الأجل: إن إحداث تغيرات جوهرية يحتاج إلى فترة طويلة الأمد.
2. المشاركة الواسعة: تتطلب مشاركة واسعة في وضعها الخاص، بدءاً من الإدارة العليا والعاملين والمستفيدين والجمهور.
3. المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
4. حشد الطاقات الكامنة والموارد: حشد الطاقات المختلفة لتحقيق الأهداف المرسومة.
5. المستقبلية: أسلوب مستقبلي Futuring
6. ترتيب الخيارات والأولويات: يضع الخيارات أمام المنظمة ويرتب تنفيذ البرامج حسب الأولوية والأهمية (الكرخي، 2014).

وتجدر الإشارة أن الدجني ذكر أن هناك العديد من الخصائص للتخطيط الاستراتيجي وأهمها:

1. أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية شمولية وليست عملية تجميع لرؤية وقيم وأهداف.
2. ليس مجرد تنبؤات مادية وإنما تدعم بإطار عمل.
3. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة وليس دفاعية مغلقة.
4. أن تكون فاعلة تأتي بالفرص المتاحة وليست متأخرة.
5. عملية التخطيط الاستراتيجي الجيد هي عملية تفاعلية وتتأثر بالتقاطع مع أبعاد ليست قصيرة النظر.
6. أن عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تنسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثير سلبي وردود افعال (الدجني، 2011).

في حين يرى بني حمدان وإدريس أن عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال تتمتع بخصائص أهمها:

1. أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تشاركية.
 2. دعم واسناد كامل من الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.
 3. تعمل على تأسيس وتأكيد المقاييس والمعايير المالية للنتائج.
 4. تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات (بني حمدان وإدريس، 2009).
- وعلاوة على ذلك فإن الفلاحي تناولت مقومات التخطيط الاستراتيجي حيث ذكرت بعض من المقومات على النحو الآتي:

1. المرونة الحركية: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
2. العمق وعدم الشكلية: ويقصد به الاهتمام بالمضمون ونفاذه إلى مستويات المجتمع كافة وتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.
3. واقعية ووضوح الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واقعية وواضحة ليفهمها العاملون والمنفذون للخطة كافة.
4. الاعتماد على البيانات الدقيقة: تساعد دقة البيانات وصحة المعلومات على تحديد الأهداف بدقة وواقعية.
5. دقة تحديد البرنامج الزمني: تحديد الفترات الزمنية المناسبة للتنفيذ على أن يتم تحديد تلك الفترات بدقه متناهية.
6. المشاركة الواسعة: أن يتم إشراك المستويات في العملية كافة.
7. التخطيط بتحديد الأهداف: يمنح هذا الأسلوب الأهداف الأولوية ويكون المبرر لاتخاذ أي إجراء (الفلاحي، 2019).

7.1.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي

يشير Maleka إلى أن هناك فوائد للتخطيط الاستراتيجي تتلخص بما يأتي:

1. تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها المستقبلية.
2. تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.
3. تحسين الوعي بالبيئات الخارجية والداخلية، ويعمل على تحديد الميزة التنافسية بوضوح.

4. يزيد من التزام المديرين بتحقيق أهداف المنظمة.
5. يحسن تنسيق الأنشطة وتخصيص موارد المنظمة بشكل أكثر كفاءة.
6. العمل على تحسين التواصل بين المديرين من مختلف المستويات والمجالات الوظيفية.
7. تقليل مقاومة التغيير من خلال إبلاغ الموظفين بالتغييرات ونتائجها.
8. يعمل على تعزيز أداء الشركة.
9. في المتوسط، فإن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية أكثر نجاحًا من المنظمات التي لا تفعل ذلك.
10. التخطيط الاستراتيجي يسمح للمنظمة بأن تصبح أكثر نشاطًا من ردة الفعل. (Maleka، 2014).

8.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي:

- يرى الكرخي أن هناك عدة عقبات ومعوقات تقف أمام التخطيط الاستراتيجي أهمها:
1. التغير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية تحتاج إلى خمس سنوات فأكثر فإنها بحاجة إلى ظروف مناسبة للاستقرار بالعوامل المحيطة بها خلال الفترة، وأن المتغيرات السريعة تؤدي لمواجهة الاستراتيجية واقعاً مختلفاً عن الواقع المرسوم لها وهذا يؤدي إلى فشلها أو تعثرها.
 2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية.
 3. مقاومة بعض العناصر في المنطقة للتغيير.
 4. الموارد المالية للمنظمة، إن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي إلى توقفها أو فشلها.
 5. عدم الوضوح في المسؤوليات داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف هيكلها التنظيمي.
 6. عدم اهتمام الإدارة العليا بالمشاكل الاستراتيجية وانشغالها بالمشكلات الروتينية اليومية هذا يمنع من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.
 7. إن عدم توفر بيانات ومعلومات كافية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية يؤدي إلى صعوبة في بناء الأهداف والسياسات ورسم خطة استراتيجية سليمة.
 8. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الازمات (الكرخي، 2014).

وأما بني حمدان وإدريس أشاروا إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي أهمها:

1. أن عدم اهتمام مديري المنظمات في استخدام التخطيط الاستراتيجي يعزى إلى عدم توفر الوقت لديهم وكذلك عدم المبالاة من بعض المديرين باستخدام الأساليب الحديثة في التخطيط.
 2. الانطباع السيئ لدى المدراء في المنظمات حول مشاكل التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعود إلى صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات والبيانات لوضع الخطة.
 3. ضعف الموارد والميزانية يؤدي إلى فشلها أو تعثرها.
 4. الحاجة إلى وقت كبير وتكلفة عالية. (بني حمدان وإدريس، 2009).
- وفي حين يرى هلال أن هناك عقبات تقف أمام استخدام التخطيط الاستراتيجي وهي تعقيد البيئة وتغيرها المستمر وعدم اهتمام المديرين في وضع أهداف لوحدهم التنظيمية وكذلك صعوبة إعداد الخطة الاستراتيجية باعتقاد المديرين، ويضيف أيضاً ضرورة الاعتماد على الدراسات والأبحاث والتكلفة المالية والوقت الكبير في وضع الخطة الاستراتيجية (هلال، 2007).

9.1.2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

عملية التخطيط الاستراتيجي تمر بأربع خطوات وهي: مرحلة التحليل والرصد البيئي، ومن ثم مرحلة صياغة الاستراتيجية، يليها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وأخيراً مرحلة تقييم ومتابعة الاستراتيجية، ويذكر أن إعداد الخطة يجري وفق خطوات متتابعة ولا يجوز أن تبدأ مرحلة قبل الانتهاء من المرحلة التي تسبقها وتتميز هذه الخطوات بأن جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة الخطوة السابقة، وأن هذه الخطوات مترابطة ومتكاملة، وأنها تتميز بالاستمرار والمتابعة والتقييم المستمر (الكرخي، 2014).

بينما يشير بني حمدان وإدريس إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر بعدة خطوات وهي:

1. العمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
2. تحليل استراتيجي لبيئة المنظمة والعمل على تقييم الموقف البيئي.
3. صياغة الخطة الاستراتيجية وبنائها.
4. إعداد خطة تشغيلية وتحديد برامج عمل المنظمة.
5. تطبيق الخطة الاستراتيجية.

6. تحديد مستهدفات الأداء.

7. الرقابة والتقييم (بني حمدان وإدريس، 2009).

استناداً إلى ما سبق فإن مراحل التخطيط الاستراتيجي تتكون من أربعة أقسام:

1.9.1.2 عملية التحليل والمسح البيئي:

تعد مصفوفة SOWT أسلوباً مميزاً في تحليل التهديدات والفرص وتحديد نقاط القوة والضعف، وذلك من خلال تحليل البيانات المطلوبة وأن النتائج التي تتوصل إليها من خلال مصفوفة SOWT تستخدم في التخطيط لمواجهة الازمات المحتملة واستغلال الفرص المتوقعة، ويضيف أن هناك مداخل لتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة وهي:

1. مدخل تحليل للبيئة المحيطة بالمنظمة وهو عبارة عن المتغيرات المتعلقة بالقوانين

والاتجاهات القومية.

2. التقييم الاستراتيجي.

3. مواجهة المشكلات والتهديدات والتحديات الاستراتيجية.

4. مواجهة تحليل دورة حياة النشاط التنموي.

5. التحليل الرباعي.

تحليل البيئة الداخلية والخارجية ما يأتي:

-تحليل البيئة الداخلية: وهو عبارة عن تحديد نقاط القوة والضعف وإعداد ابحاث ودراسات لكل مجالات الوظيفة الفنية وغيرها، ويمكن تقييم جوانب القوة والضعف من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (1.2) تقييم جوانب القوة والضعف في تحليل البيئة الداخلية

الوزن	درجة التأثير	درجة الأهمية	القوة والضعف
50+ إلى 50-	5+ إلى 5-	10 إلى 0	
40+	5+	8+	الروح المعنوية العالية
35-	5-	7+	ضعف التدريب

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن كلما كان الوزن قريباً من 50+ كان جانب القوة كبيراً وأنه كلما كان الوزن يقترب من 50- كان جانب الضعف كبيراً.

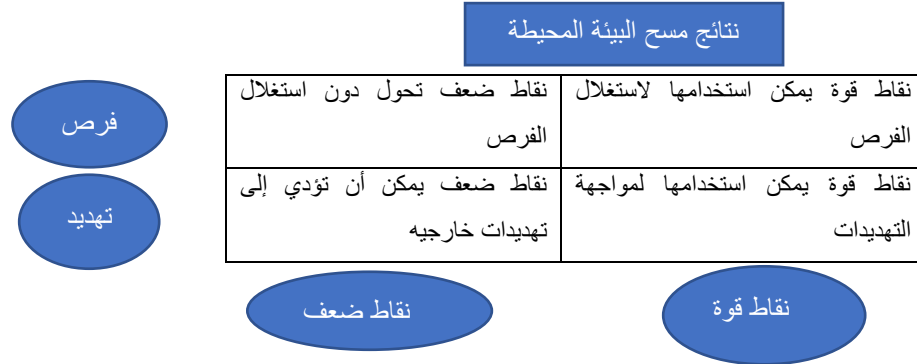
-تحليل البيئة الخارجية: وهي عبارة عن تحديد التهديدات والفرص وإعداد دراسات وابحاث في مجالات البيئة الخارجية كافة، وتنقسم البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية خاصة (مؤسسات حكومية وجمهور ومنافسون وموردون) وبيئة خارجية عامة (السياسية، والقوانين، والتشريعات، والاقتصادية، والاتفاقات الدولية والاجتماعية، والتكنولوجية) (هلال، 2007).

بينما يرى بني حمدان وإدريس أن التحليل الاستراتيجي هو فهم المنظمة لبيئتها الخارجية والداخلية، وتحديد سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه أفضل لتحقيق الأداء، وأن فهم البيئة الداخلية يعمل على تحديد نقاط القوة والضعف، وفهم المنظمة لبيئتها الخارجية يحدد الفرص والتهديدات، ويضيف أن تشخيص المنظمة لظروفها الداخلية والخارجية هي الية تستخدم للإجابة عن سؤال "اين نحن الآن؟" (بني حمدان وإدريس، 2009).

بينما يشير الدوري من زاوية اخرى أنه من المهم والضروري فحص العوامل البيئية الخارجية وتحليلها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة، وتحديد الفرص المتاحة للمنظمة، وتحديد الظروف البيئية في مكان معين في السوق وفي فترة زمنية معينة. وبالتالي، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب مخاطر أو آثار سلبية على المنظمة بسبب دخول المنافسين إلى السوق أو التغيرات في أذواق المستهلكين. (الدوري، 2010).

ويوضح المغربي أن أهمية فحص وتقييم البيئة الداخلية تكمن في المساهمة في تقييم القدرات والقدرات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، لتوضيح موقف المنظمة مع المنظمات الأخرى، وتحديد نقاط القوة للاستفادة منها، والحاجة إلى الارتباط بين تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) لتفادي نقاط الضعف والتغلب عليها، لاستغلال الفرص والقضاء عليها من خلال نقاط القوة الداخلية لتجنب المخاطر. (المغربي، 1999).

ونتجيه ذلك يرى الباحث أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يمكن تلخيصه في الشكل الآتي:



الشكل 1.2 عملية تحليل البيئة المحيطة.

المصدر: الباحث

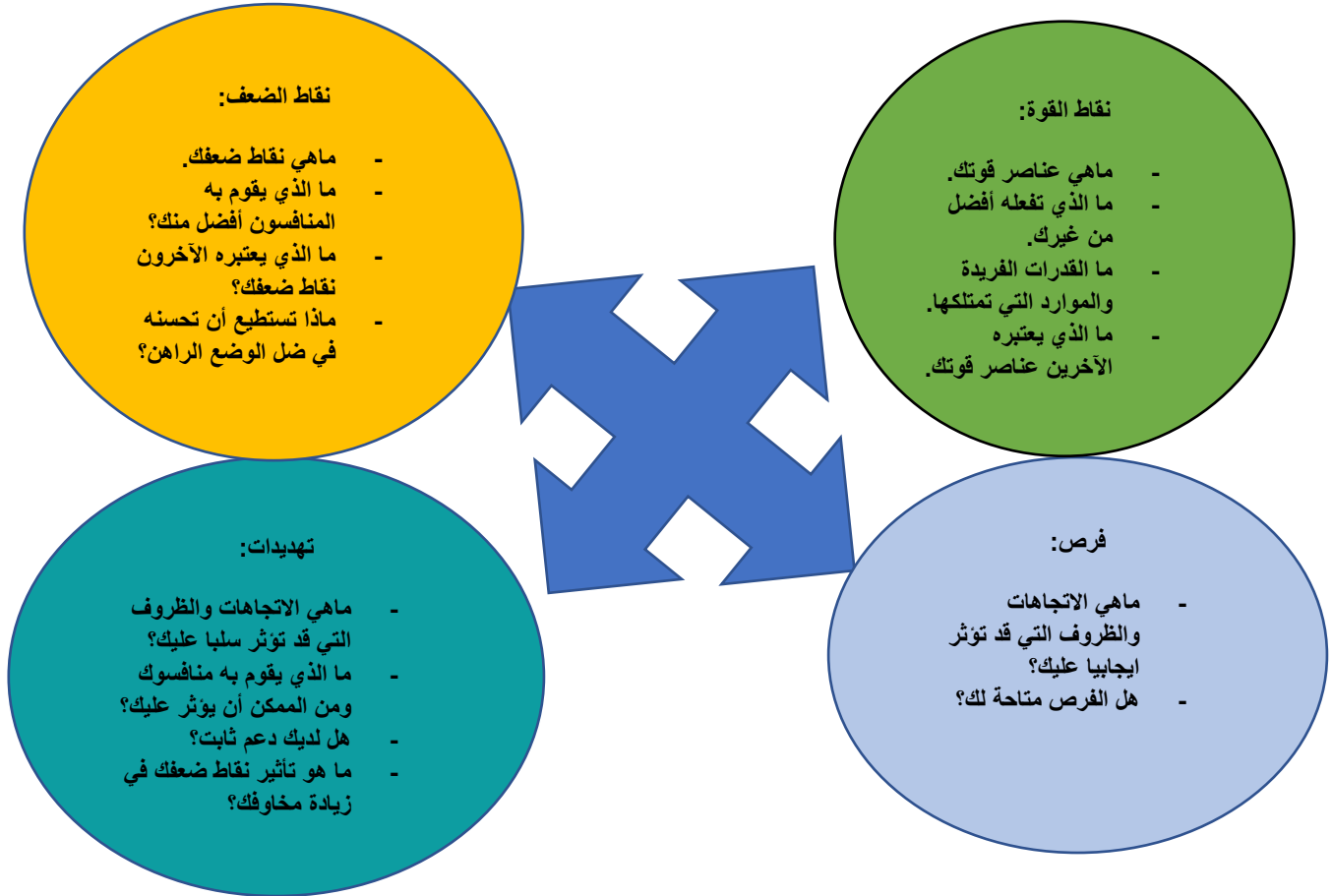
أساليب التحليل البيئي:

بعد اطلاع الباحث على العديد من المراجع والكتب ذات الصلة بالموضوع وجد أن هناك عدة أساليب بهذا المجال وسوف يتم التطرق إلى أكثر أسلوبين شائعين في الاستخدام وهما:

1- أسلوب SWOT Analysis:

يرى الكرخي أن هذا الأسلوب من أفضل الأدوات استخداما في صياغة الاستراتيجيات، وقد بدأ استخدامه من قبل Albert Humphrey في فترة الستينيات والسبعينات، وهو عبارة عن تحليل لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وعليه فأن التحليل كما ذكرنا يتكون من أربع نقاط نوضحها فيما يلي:

- نقاط القوة (Strengths): هي الخصائص التي تعطي المنظمة ميزة عن المنظمات الأخرى.
- نقاط الضعف (Weakness): هي السلبيات أو المعوقات التي تجعل المنظمة في مستوى أقل.
- الفرص (Opportunities): عبارة عن عوامل خارجية في مصلحة المنظمة.
- التهديدات (Threats): عبارة عن عوامل خارجية قد تشكل خطر على المنظمة.



الشكل 2.2 نماذج من تحليل SWOT (الكرخي، 2014)

-أسلوب PESTLE Analysis:

ويوضح الكرخي أن المقصود من هذا التحليل هو تحديد العوامل المختلفة التي تؤثر على عمل المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية وتتلخص العوامل بما يأتي:

- **العوامل السياسية (Political):** وهي التغيرات العامة في المناخ السياسي والقوانين والتشريعات العالمية التي لها تأثير على عمل المنظمة.

- **العوامل الاقتصادية (Economic):** تتضمن أنماط الاقتصاد والتجارة العالمية والتغيرات على أسعار صرف العملات والتغيرات في أسعار السلع والخدمات، والضرائب والتضخم.

- **العوامل الاجتماعية (Social):** وتتضمن الأنماط والتغيرات الديموغرافية وآثارها، والعادات السائدة، والتغيرات في أنماط الحياة، والتباين في اتجاهات الشراء.

- **العوامل التكنولوجية (Technology):** وتتضمن التغييرات المتسارعة والتطورات التكنولوجية الهائلة وآثارها على المنتجات.
- **العوامل القانونية (Legal):** التشريعات التي تم اقتراحها، واي تشريع صدر ودخل حيز التنفيذ
- **العوامل البيئية (Environmental):** القضايا البيئية سواء المحلية أو العالمية، والعوامل الاجتماعية والسياسية. (الكرخي، 2014، ص200، ص213).



الشكل 3.2 العوامل المختلفة التي تؤثر على عمل المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية (الكرخي، 2014)

2.9.1.2 عملية صياغة الاستراتيجية

تعتبر عملية صياغة الاستراتيجية مرحلة هامة في مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال اطلاع الباحث على مراجع مختلفة بذات الصلة تتضمن عدة عناصر، حيث أن هذه المرحلة تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في ضوء نقاط الضعف والقوة للمنظمة، وتتضمن صياغة الرؤية وتحديد الرسالة وقيم المنظمة وصياغة الأهداف الاستراتيجية المرجو تحقيقها وتحديد الاستراتيجيات والسياسات، وفيما يلي نستعرض العناصر:

الرؤية (Vision): هي عبارة عن تصور لشكل المؤسسة بالمستقبل (المرضي، 2016).

بينما يرى الكرخي أن الرؤية هي عبارة عن تصور ذهني واستشراف المستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي نريدها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، وأيضاً أنها بضع كلمات تصف صورة المنظمة بالمستقبل (الكرخي، 2014).

ويعرفها ويتكر وموزس Whitaker and Moses على أنها إعلان يبيث الحياة بإمكانية تحقيق حلم جذاب، ومصحوب بتصور واضح عن الطريقة التي يمكن أن يتحقق ذلك الحلم من خلالها (الجارحي، 2013، ص100).

ويضيف الجارحي أن هناك سمات للرؤية وهي أن تكون مفهومه وذات معنى، يمكن استيعابها وتطبيقها، واقعية.

بينما عرف مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية الرؤية على أنها صورة مستقبلية تطمح المؤسسة الوصول إليها وتنقسم إلى قسمين: رؤية داخلية تعكس رغبة المؤسسة في التطور المؤسسي بكل جوانبه ورؤية خارجية تعكس أثر خدماتها على بيئتها الخارجية (مركز تطوير المؤسسات الاهلية الفلسطينية، 2015، ص27).

إذا يرى الباحث أن الرؤية هي عبارة عن حلم يسعى لتحقيقه للوصول إلى الصورة المستقبلية التي رسمت للمنظمة.

الرسالة (Mission): يرى الجارحي أن الرسالة هي عبارة عن إجراءات أو أساليب لتحقيق الرؤية (الجارحي، 2013، ص108).

بينما يرى المرضي أن الرسالة تمثل الغاية من وجود المؤسسة، وكذلك هي إطار يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وأن الرسالة تصف المؤسسة اليوم وما الذي تفعله لتحقيق رؤيتها (المرضي، 2016، ص168).

يوضح الكرخي أن الرسالة هي عبارة عن صورة المنظمة منقولة للمستفيدين والمجتمع بشكل عام وتصف المؤسسة وماذا تفعل، ويعرفها أيضاً أنها عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها وغاياتها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل (الكرخي، 2014).

وفي هذا الإطار يمكن للباحث أن يعرفها على أنها عبارة عن وصف عام للمؤسسة من حيث التعريف بها والأنشطة التي تقوم بها وتكون موجهة للمجتمع بشكل عام.

القيم (Norms): تلك المعتقدات الأساسية التي تؤمن بها المنظمة والتي تعمل في ظلها، والتي تنظم العلاقة بينها وبين الاطراف ذات الصلة والعلاقة، وأيضاً يعرف القيم على أنها توضح ما يعتني به طاقم المنظمة من أجل المحافظة على موازنة العلاقة والمصالح بين الفئات المستهدفة والمنظمة، وأنها المجال التي تدور فيه الرسالة والرؤية والأهداف المعلنة بانسجام وتناغم تام (الكرخي، 2014).

الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives): هي تلك النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل، ويجب أن تتسم بالواقعية وأن تكون قابله للتطبيق وتعبر عن الرؤية والرسالة (المرضي، 2016).

بينما ترى ملك أن تحديد الأهداف الاستراتيجية من اهم الخطوات في عملية صياغة الاستراتيجية، وتضيف أن هذه الخطة تأتي بعد تحديد رؤية المؤسسة وبيان رسالتها (ملك، 2016، ص23). ويعرفها كل من David & David على أنها أهداف بعيدة المدى وأنها عبارة عن النتائج المتوقعة نتيجة تنفيذ استراتيجيات معينة، وأنها تعتبر الأساس عند اتخاذ القرارات بشكل متناسق من قبل المديرين، وتتسم بالواقعية وتكون قابله للقياس والتحقق، وتساعد في توحيد العمل والتقييم وتحديد الأولويات (المناصرة، 2019، ص35).

ويطلق الكرخي على الأهداف الاستراتيجية مصطلح النتائج الرئيسة ويقصد بها هي تلك النتائج التي تصبو المنظمة الوصول إليها من خلال تضافر الجهود والطاقات من أجل تحقيق مرحله من المراحل التي تؤدي إلى تحقيق رؤيتها. وأكد الكرخي أنه يوجد اعتبارات يجب أن تؤخذ عند صياغة النتائج الرئيسة (الأهداف الرئيسة) وتتلخص بما يأتي:

1. يجب العمل على ربط النتائج الرئيسة بالرؤية والرسالة.
 2. يجب أن تتعامل مع القضايا الحيوية في المنظمة كافة.
 3. أن تكون قادرة على مواجهة التحديات وتكون واقعية.
 4. العمل على أن تكون تحت السيطرة.
 5. أن تكون ذات دلالات استراتيجية وواقعية ونوايا مؤكده ومحدده بوقت.
 6. وأن تكون ذات محتويات مالية.
- واضاف الكرخي أن هناك خصائص للنتائج الرئيسة (الأهداف الاستراتيجية) أهمها:

1. أن تكون محددة (Specific) أي أن تكون واضحة المعالم خالية من الغموض ويمكن التعرف عليها من حيث البداية والنهاية لإنجاز المهمة.
 2. قابلة للقياس (Measurable) أي عند وضعها يجب أن توضع لتحقيق غرض معين.
 3. قابلة للتحقيق (Achievable) يجب العمل على التعرف على العوامل المحيطة بالمنظمة كافة ومدى وملاءمتها وكفايتها لتحقيق الهدف.
 4. الملاءمة (Relevant) أن تتلاءم مع واقع المنظمة واهتماماتها والمستفيدين منها.
 5. محددة بزمان للتنفيذ (Time Related) أن تكون محددة بوقت معين لإنجازها (الكرخي، 2014).
- تحديد الإستراتيجيات (البدايل الاستراتيجية):** هي عملية اختيار الاستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف والغايات التي تم تحديد ها مسبقاً.
- تبين صوالحي أن البدائل الاستراتيجية هي عبارة عن مسارات عمل، من الفراغ من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وبيان نقاط القوة والضعف وصولاً إلى تحديد الفرص والتهديدات، وأن الهدف من هذا التحليل هو إعداد عدة بدائل استراتيجية تتناسب مع ظروف المؤسسة (صوالحي، 2018).
- وتوضح صيام أن البدائل الاستراتيجية هي ناجمة عن تفاعل عوامل البيئتين الداخلية والخارجية، والتي تسعى المؤسسة من خلال ذلك لخلق بيئة ملائمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية من أجل الوصول إلى بديل استراتيجي مثالي من بين البدائل المتاحة (صيام، 2010).
- ويشير أبو حلوب أن عملية تقويم البدائل الاستراتيجية تخضع لبعض المعايير وهي:
1. التوافق: يجب أن يكون هناك توافق بين البديل وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.
 2. المنفعة: يجب أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة والمستفيدين.
 3. القبول: لا بد أن يحظى البديل القبول من كل الاطراف ذات الصلة والعلاقة مع المنظمة.
 4. التطابق: لا بد أن يحقق البديل تطابق مع رؤية ورسالة واهداف المنظمة ويتناسب مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
 5. الميزة التنافسية: العمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مع المنظمات الأخرى.
- (أبو حلوب، 2015، ص30).

تحديد سياسة المنظمة:

توضح المناصرة في دراستها أن السياسات هي أداة تنفيذ الاستراتيجية، والخطوط العامة التي توضح ما يمكن فعله، وهي الأساس في التحكم والسيطرة الإدارية للتأخدم من سير العمل وفق ما هو مرسوم له، وتضيف أيضاً أن السياسات هي عبارة عن مبادئ وتوجيهات لاتخاذ القرار، وتستخدم من أجل فحص الإجراءات التي يتم اتخاذها للتنفيذ والتي تدعم الرسالة والأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة (المناصرة، 2019).

3.9.1.2 مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

لضمان العمل على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل فعال لا بد من تطوير خطة تنفيذ وذلك من خلال إعداد البرامج والموازنات وإجراءات العمل اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل. يوضح David&David أن المرحلة تسمى مرحلة الفعل حيث أنه يتم العمل على توظيف طاقات العاملين والمدراء جميعهم من أجل تنفيذ الاستراتيجيات التي تم صياغتها، وتعتبر المرحلة صعبة جداً من بين مراحل الإدارة الاستراتيجية، وذلك لحاجتها إلى الانضباط والالتزام وجهود من العاملين في المنظمة كافة (أبو زنيد، 2019).
بينما يرى الكرخي أنه يوجد متطلبات لوضع خطة التنفيذ وهي مرتبطة بإطار الخطة الاستراتيجية وتتلخص بما يأتي:

1. رؤية واضحة وهذا يساعد على فهم الطريق الذي ستسلكه مرحلة التنفيذ للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية وتحقيقها.
2. الرسالة التي تكشف عن الأنشطة التي سوف تنجز وكيفية إنجازها.
3. القيم التي سوف تكون خارطة ارشادية في تنفيذ الأهداف.
4. الأهداف الاستراتيجية والتي تحتل الصدارة في تطلعاتها نحو المستقبل المنشود.
5. الأنشطة والبرامج قصيرة المدى التي تنفذ للوصول للأهداف الاستراتيجية (الكرخي، 2014).

تتضمن مرحلة التنفيذ العناصر الآتية:

1. **البرامج:** وهي عبارة عن أنشطة وخطوات تدعم الاستراتيجية، وكذلك هي مجموعة من الأفعال التي تقوم بها المنظمة لإنجاز خطته وتتضمن الأفعال إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو إحداث تغيير في ثقافة المنظمة (أبو زنيد، 2019، ص39).

2. **الموازنات:** أن تأمين الموارد المالية اللازمة لكل نشاط يعتبر من أولويات إعداد النشاط الناجح، لذا يجب إعطاء اهتمام للموارد المالية عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية (الكرخي، 2014، ص302).

ويعتبر أبو زنيد أن الموازنة هي ترجمة للبرامج من الناحية المالية (أبو زنيد، 2019، ص39). ويضيف الكرخي أن الموازنة هي الخطة المالية التي تمتد لفترة زمنية معينة وتحتوي على التكاليف التقديرية لتنفيذ البرامج والأنشطة (الكرخي، 2014، ص302). يوضح المرضي أن الموازنات تتضمن الكلفة التقديرية التي تتطلبها البرامج (المرضي، 2016، ص145).

3. **الإجراءات:** هي عبارة عن نظام يحتوي على مجموعة من الخطوات أو طريقة عمل مفصلة لشرح تنفيذ مهمة معينة (أبو زنيد، 2019، ص39). ويرى الكرخي أن الإجراءات هي سلسلة خطوات والعمليات التي تصف كيفية إنجاز مهمة معينة، وتؤسس طريقاً لمعالجة نشاط متكرر (الكرخي، 2014، ص297).

متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات:

1. وجود هيكل تنظيمي ملائم.
2. ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو العمل على تعديل السياسات التي من الممكن أن تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
3. يجب أن تكون النظم المطبقة حالياً تتلاءم مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات مثل (نظم الاجور والحوافز، ونظم الاتصال والمعلومات، والرقابة، ونظم التخطيط).
4. العمل على تهيئة القيادات الإدارية المناسبة لهذه المرحلة وإعدادها، وتهيئة البيئة الثقافية (المرضي، 2016، ص145).

ويرى هلال أن عملية أو مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تتطلب ثلاثة ابعاد رئيسة يجب على الإدارة في المنظمة مواجهتها عند تنفيذ الاستراتيجية اي عند تحويل الخطة الاستراتيجية إلى إجراءات ونتائج، وتشمل الابعاد الهياكل والابنية التنظيمية والنظم الإدارية الداعمة للاستراتيجية، وفيما يأتي توضيح لمكونات الابعاد الثلاث الرئيسة:

1. متطلبات الهياكل التنظيمية:

- أ. يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مناسب للخطة الاستراتيجية.
- ب. يجب أن يكون الهيكل الوظيفي مناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ت. العمل على تحديد درجة المركزية واللامركزية للبدء بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ث. إجراء تنسيق بين الوحدات الاستراتيجية المختلفة.

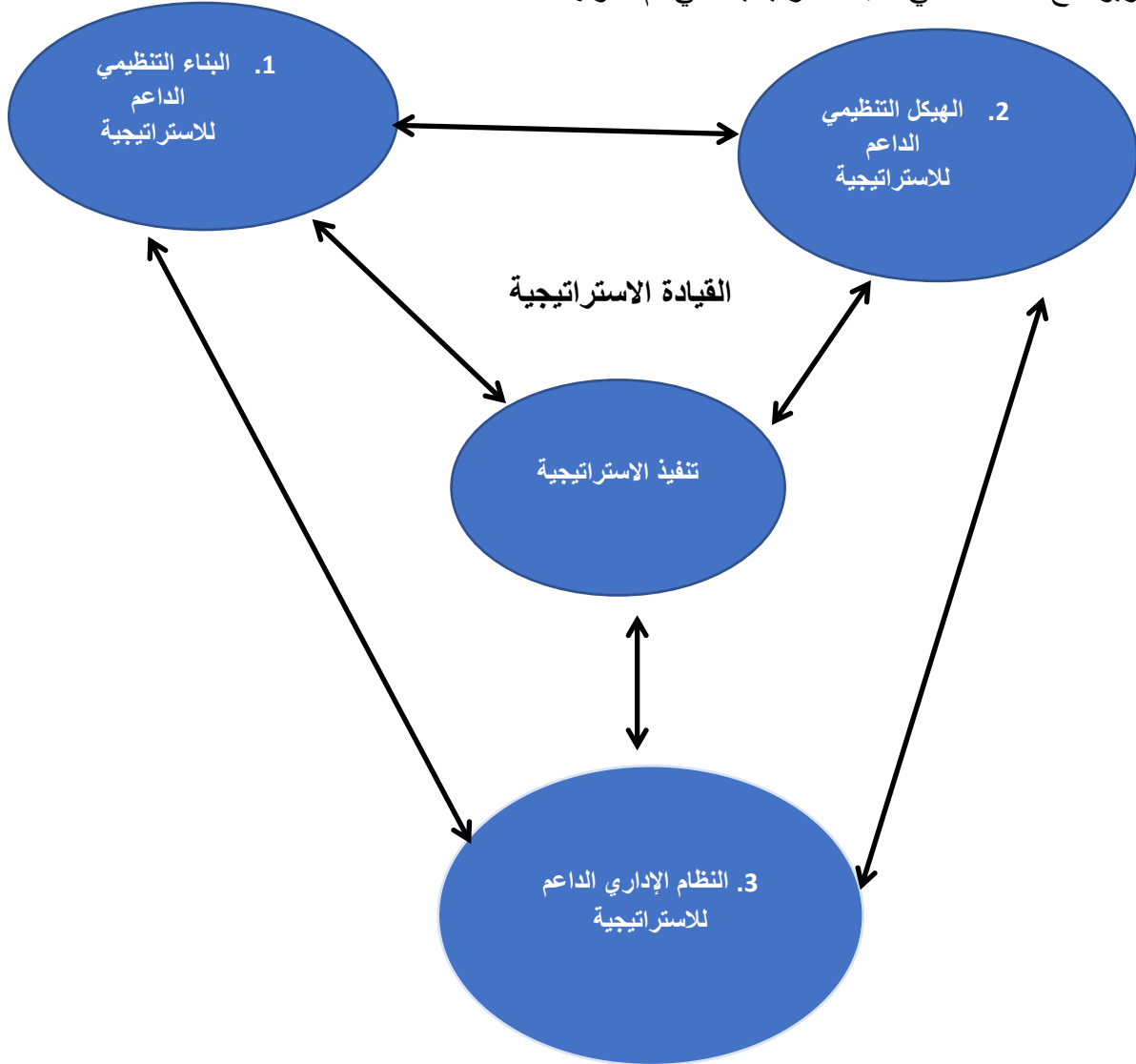
2. متطلبات البناء التنظيمي:

- أ. الاعتبارات السياسية والقوة.
- ب. النزاع.
- ت. التغير التنظيمي.
- ث. الثقافة التنظيمية.
- ج. القيادة الاستراتيجية.
- ح. الدافعية.

3. متطلبات النظام الإداري:

- أ. نظم الرقابة الاستراتيجية.
- ب. النظم الخاصة بالحوافز الاستراتيجية.
- ت. نظم المعلومات الاستراتيجية.
- ث. السياسات والإجراءات المساعدة.

ويوضح الشكل الآتي الأبعاد الرئيسية التي تم تناولها:



الشكل 4.2 أبعاد تنفيذ الاستراتيجيات (هلال، 2007، ص111)

4.9.1.2 مرحلة المراقبة والتقييم

بعد اطلاع الباحث على عدة أبحاث ذات علاقة مباشرة بالموضوع يرى الباحث أن مرحلة المراقبة والتقييم تعتبر جزءاً هاماً من مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث أنها لا تستهدف فقط التعرف على الأخطاء أو الانحرافات وإنما تأتي للتأكد من سلامة الإجراءات وكفاءة التنفيذ للخطة الاستراتيجية وفحص مدى ملاءمة ما تم التخطيط له وبين الأداء الفعلي وفحص جودة الخطة الاستراتيجية، ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية.

يرى هلال أن نظم الرقابة الاستراتيجية يجب أن تعمل على وضع معايير (القياس والتقييم)، والقيام برصد المعلومات الواردة لوضعها أمام ادارة المنظمة من أجل الاجابة عن السؤال الاتي:

هل تحقق استراتيجية (التنظيم - الهيكل) أهداف الأداء الاستراتيجي؟

ويضيف هلال أن نظام الرقابة يجب أن يتصف بالخصائص الآتية:

1. المرونة: يجب أن يتصف نظام الرقابة بالمرونة ليسمح لإدارة المنظمة الاستجابة للإحداث غير المتوقعة.

2. يجب أن تتوفر المعلومات الصحيحة عن الأداء التنظيمي

3. يجب امداد المنظمة بالمعلومات الصحيحة بالوقت المناسب.

ويصنف المرضي الرقابة إلى ثلاث مستويات وهي على النحو الآتي:

1. الرقابة على المستوى الاستراتيجي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو مستقبلها وعلاقاتها مع الجمهور.

2. الرقابة على المستوى التكتيكي: وهي احكام الرقابة على مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتأكدهم من تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف المتوقعة.

3. الرقابة على المستوى التشغيلي: وهي الرقابة على النشاطات والإجراءات قصيرة المدى.
(المرضي، 2016).

بينما يرى المرضي أن هناك شروط لعملية التقييم الاستراتيجي تتمثل بالآتي:

1. يجب أن يتم التركيز على القضايا الحيوية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير سهلة للقياس لها.

2. يجب أن تقوم علمية التقييم بتزويد متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

3. الابتعاد عن التصور التقليدي لعملية التقييم الاستراتيجي ويجب أن تكون المعلومات مركزة ومفيدة من أجل اتاحة الفرصة للإدارة لإعطاء الاحكام الدقيقة حول القرار المنوي اتخاذه.

4. يجب أن تكون مؤشرات القياس منسجمة ومرتبطة مع جوانب الأداء متوسط وقصير الأمد.
(المرضي، 2016).

ويضيف المرضي أنه يوجد عدة اشكال للرقابة الاستراتيجية وتختلف باختلاف المعيار أو الاساس المستخدم للتصنيف، واهم المعايير المستخدمة:

1. الرقابة حسب زمن ممارستها: وقسم حسب المعيار الآتي:

أ. الرقابة السابقة: والهدف منها من الوقوع في الخطأ، ويطلق عليها الرقابة الوقائية أو الأولية.
ب. الرقابة الجارية (المتزامنة): وتهدف إلى التأكد من استمرار العملية، وتوصف بالغريلة.
ت. الرقابة اللاحقة: وتأتي بعد إنهاء العملية أو اتمام الخدمة من أجل التحقق من مطابقتها لما هو مخطط له.

2. الرقابة حسب طريقة تنفيذها: وتنقسم وفق الأسس الآتية:

أ. الرقابة المباشرة: وتقوم على المقابلات الشخصية، أو وجها لوجه من أجل توجيه العمليات للتعرف على المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ في جميع الوحدات المختلفة.
ب. الرقابة غير المباشرة: وهي التي تستخدم التقارير أو الاشكال الأخرى المكتوبة لرقابة العمليات.

3. الرقابة حسب مجال تطبيقها: وتنقسم وفق المعيار الآتي:

أ. الرقابة الكمية: والتي تهتم بكمية الأداء الفعلي والتحقق من الأداء المخطط له.
ب. الرقابة النوعية: والتي تهتم بكيفية تنفيذ الأداء.

4. رقابة محاسبية وإدارية:

أ. رقابة محاسبية: وهي التي تتعلق بالأداء المالي وتحقيق الأهداف المالية المخططة وذلك بالاستعانة بمقاييس مالية منها العائد على الاستثمار وغيرها.
ب. رقابة إدارية: وهي التي تتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم نحو تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

ويرى هلال أن هناك خطوات لتصميم نظام رقابة فعال وهي:

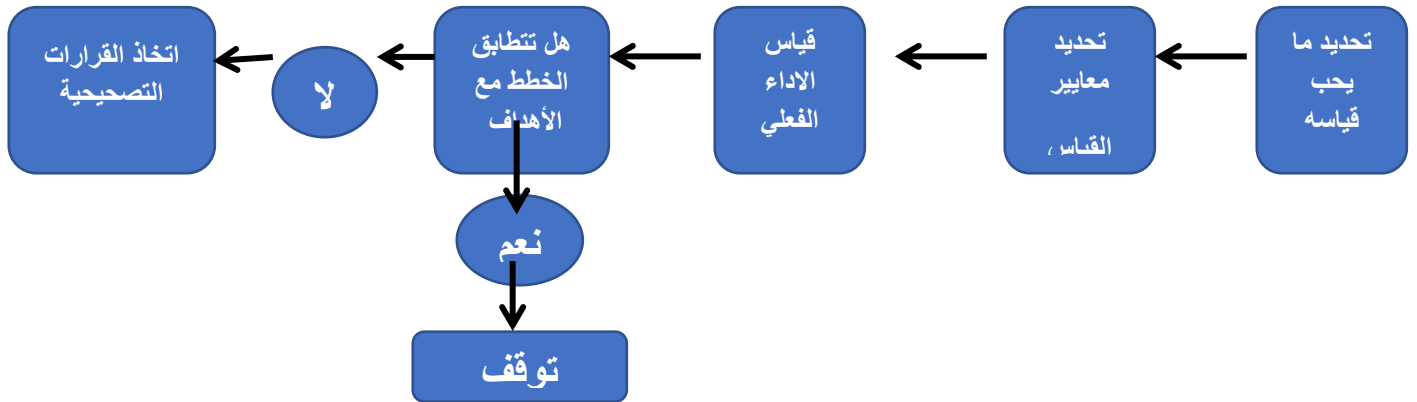
1. تحديد مستويات الأداء المستهدفة

2. إعداد نظم القياس والضبط.

3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة.

4. تقييم النتائج واتخاذ الإجراء المناسب (هلال، 2007، ص126).

ويوضح المرضي أنه رغم الاختلاف حول عد خطوات الرقابة الاستراتيجية الا أنه يوجد شبه اتفاق حول مضمون الخطوات وتسلسلها المنطقي كما يوضح الشكل الآتي:



الشكل 5.2 المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية (المرضي، 2016، ص149)

10.1.2 التخطيط الاستراتيجي في دولة فلسطين

1.10.1.2 نشأة وتطور التخطيط في فلسطين

بدأ العمل بالتخطيط الاستراتيجي منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 1994 وبالتحديد بعد توقيع اتفاقية أوسلو عام 1993 ، وتكمن الإشارة إلى أن الشعب الفلسطيني و مؤسساته لم يتعرفوا على التخطيط الاستراتيجي بشكله السليم في ظل الاحتلال الاسرائيلي لفلسطين لأنه لا يمكن الحديث عن تخطيط و تخطيط استراتيجي في ظل الاحتلال الإسرائيلي الذي عمل جاهدا وبشكل ممنهج على وضع المعوقات والعراقيل كافة أمام المؤسسات الفلسطينية التي لم يكن لديها حول أو قوه إلا محاولة الإبقاء على وجودها في ظل الهجمة الشرسة من قبل سلطات الاحتلال. إن الاستقرار السياسي متطلب اساسي لعملية التخطيط، ولهذا لم تتوفر لهذه المؤسسات في عهد الاحتلال الموارد المالية والبشرية والبيئية المناسبة التي تساعد على وضع الخطط الاستراتيجية، ومنذ بدء السلطة الوطنية عملها من خلال وزاراتها ومؤسساتها بدأ الاهتمام والتفكير بالتخطيط بشكل عام ووضع الخطط الاستراتيجية بشكل خاص (ردايدة، 2006).

منذ نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994 كأنت التجربة الفلسطينية في التخطيط التنموي ورسم السياسات حديثة نسبياً، فبعد أن عادت قيادة منظمة التحرير إلى أرض الوطن، وباشرت في تشكيل الوزارات والمؤسسات الحكومية ورفدها بالموارد البشرية، راكمت خلالها المؤسسات الفلسطينية خبرة معرفية، وتجربة كبيرة في إعداد الخطط والاستراتيجيات والسياسات التي امتزجت بالعديد من

المحددات والتحديات التي ارتبطت بالواقع الفلسطيني المعقد طوال تلك الفترة (ملك، 2016).

2.10.1.2 التجربة الفلسطينية في التخطيط الاستراتيجي:

قامت منظمة التحرير الفلسطينية وقبل نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية بالعديد من الدراسات أثناء تواجدها في الخارج حول التنمية الفلسطينية ومن ابرز الدراسات نستعرض دراسة "البرنامج الإنمائي السباعي الفلسطيني 1994-2000" الذي قامت به دائرة الشؤون الاقتصادية والتخطيط في الإنمائي 1993، ويعد هذا البرنامج من أوائل التجارب الفلسطينية والذي تم إعداده بالتعاون مع كفاءات وخبرات غير فلسطينية، وتضمن البرنامج على عدد من الاقتراحات السياسية والديمقراطية، وافترض هذا البرنامج بأن السلطة الوطنية الفلسطينية ستكون لديها القدرة على صنع القرار الاقتصادي والسياسي والإنمائي وبالتالي تكون دولة فلسطين قائمة على الوحدة الجغرافية بين قطاع غزة والضفة الغربية، وتجدر الإشارة إلى أنه تم تنفيذ بعض الأهداف التي جاءت في البرنامج وتم تحقيق بعض الإنجازات الا أنه كانت هناك معوقات حالت دون تنفيذ البرنامج بشكل كامل وتحقيق أهدافه المختلفة، من ابرزها عدم توفر الموارد المالية اللازمة نتيجة عدم وفاء الدول المانحة بالإضافة إلى المعوقات والعراقيل التي تسبب بها الاحتلال الاسرائيلي بكافة اشكالها وجوانبها. (ردايدة، 2016).

وبعد نشوء وقيام السلطة الفلسطينية تعددت مناهج وطرق إعداد الخطط وتنوعت الخطط الشاملة واتسع نطاقها ليشمل جميع المحافظات الفلسطينية، وجاءت الخطط على النحو الآتي:

خطة التنمية متوسطة المدى 2005-2007، وخطة الإصلاح والتنمية 2008-2010، وخطة التنمية الوطنية 2011-2013، وخطة بناء الدولة وتجسيد السيادة 2014-2016، وأجندة السياسات الوطنية 2017-2022.

2.2 التنمية المستدامة

1.2.2 المقدمة

يعتبر كوكب الأرض المورد الرئيس والعنصر الفريد والمتميز في المجموعة الشمسية، فهو الكوكب الذي استدامت عليه الحياة، ولقد مرت الحياة على سطح الأرض عبر العديد من مراحل التطور، وكان الإنسان عنصرا ايجابيا من هذه المراحل وعنصرا أساسيا في تشكيلها ولكن لاحقا أصبح سلبيا حيث عمل على استنفاد مواردها وتلوث بيئتها وأن أي عملية مناقشة للتخطيط دون أخذ البيئة ومشاكلها بعين الاعتبار، تعد ضعيفة وغير ذات معنى في الوقت الذي باتت تشح فيه مصادر البيئة وتزايد حدة مشاكل الأوزون والتلوث والخوف من الارتفاع المتزايد لحرارة الأرض (Ratcliffe & Stubbs, 1999).

لقد ظهر مفهوم التنمية المستدامة في عقد الثمانينيات من القرن العشرين، ويعد تيار التنمية المستدامة من اهم تيارات التنمية الجديدة، وقد أخذت التنمية المستدامة أهمية متزايدة على كافة الصعد، وأصبحت من اهم أولويات دول العالم وانشغالها بها، وأعد من أجلها العديد من المؤتمرات. وتسعى التنمية المستدامة لتحسين البيئة الطبيعية المبنية عن طريق الحفاظ على الطبيعة وترشيد استهلاك مصادرها، والمحافظة على النظام البيئي وتوازنه ومحاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة الاجتماعية والتقليل من الكلفة والمخاطر التي تنتظر الأجيال القادمة، كما أن التنمية المستدامة هي القدرة طويلة المدى للنظام لإعادة الإنتاج، وإعادة الإنتاج هي ليست عملية مضاعفة فقط ولكنها إعادة إحياء كذلك، وهي عملية ديناميكية تغير احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية بطرق تعيد أنتاج وتوازن النظم الاقتصادية والاجتماعية المحلية والبيئية، وتصل النشاطات المحلية بالمصالح العالمية (1999 , Manta & Berke) وذلك كله بحيث يستطيع المجتمع والنظام البيئي أو أي نظام مستمر آخر أن يعمل بلا نهاية ودون أن ينهار (Robert Gilman, President of Context Institute).شدة من الإعياء في النهاية، وفي حديثنا عن التنمية لا بد من الإشارة إلى أن التنمية يجب ألا تتعارض مع النمو. فالنمو له بعد فيزيائي كمي اقتصادي، فيما تأخذ التنمية بعدا نوعيا يتعلق بالتحسين والتقدم بما في ذلك من أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية (Blowers, 1997)

2.2.2 مفهوم التنمية المستدامة

قبل ظهور مفهوم التنمية المستدامة، تم إصدار العديد من المؤتمرات والمنتديات الدولية، بالإضافة إلى التقارير الدولية التي مهدت الطريق لمفهوم التنمية المستدامة، ومن أهم هذه المحطات ما يأتي: (قالقيل، 2018)

1. في عام 1950 تعود جذور التفكير العالمي بشأن التدهور البيئي، عندما نشر الاتحاد الدولي أول تقرير عن حالة البيئة العالمية للحفاظ على الطبيعة، الغرض من هذا التقرير هو دراسة حالة البيئة العالمية وظروفها، وكان هذا التقرير يعتبر رائدا في مجال الامتثال الاقتصادي والبيئي في ذلك الوقت.

2. 1968: قامت منظمة اليونسكو بعقد أول مؤتمر دولي حكومي مخصص للبيئة والتنمية معا حيث خرج المؤتمر ببرنامج بعنوان "الإنسان والمحيط الحيوي" والذي كان يتمحور حول الإدارة الرشيدة والحفاظ على المحيط 'وفي نفس السنة 1968 قامت الأمم المتحدة بالدعوة لعقد مؤتمر في سنة 1972 والذي تضمن العناية بالبيئة البشرية.

3. 1972: تم عقد مؤتمر في ستوكهولم من قبل الأمم المتحدة والذي ظهر فيه مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة، حيث يعتبر أول خطوة للعناية العالمية بالبيئة وقد حضر المؤتمر مئة واثنى عشرة دولة عربية، وتطرق المؤتمر إلى المشكلات البيئية التي تهدد البيئة حيث صدر كتاب بعنوان "ليس لنا إلا الارض واحدة" بعدما تم نشر وثائق هذا المؤتمر.

4. 1980: أصدر الاتحاد الدولي للحفاظ على البيئة تقريرا بعنوان "الاستراتيجية الدولية للبقاء" وظهر فيه مفهوم التنمية المستدامة.

5. 1982: تم اقرار الميثاق العالمي للطبيعة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة وكان الهدف منه توجيه وتصويب النشاط البشري والذي من شأنه التأثير على الطبيعة، والأخذ بعين الاعتبار النظام الطبيعي عندما يتم اقرار الخطط التنموية.

6. 1987: قامت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية بإصدار تقرير يحمل عنوان "مستقبلنا المشترك" برئاسة رئيسة الوزراء النرويجية أنزال والذي تم طرح التنمية المستدامة فيه كإنموذج يراعي عملية تحقيق التنمية الاقتصادية ومراعاة الجانب البيئي، وفي ذلك الوقت وخلال الاجتماع بدا

ظهور التنمية المستدامة كمصطلح يعنى بالتوازن البيئي وفي نفس السنة نشر تقرير بورتلاند حيث يعتبر المرجعية الأساسية للتنمية المستدامة.

7. 1989: صادقت مئة وخمسون دولة على اتفاقية بازل التي تعنى بضبط وخفض حركة النفايات الخطرة والتخلص منها بشكل ضروري وبذلك الوقت اقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1989 عقد مؤتمر ريودي جانيرو والذي هدف إلى تحديد الاستراتيجيات والتدابير من أجل الحد من تدهور البيئة وافر أيضاً دعم التنمية المستدامة السليمة بيئياً

8. 1992: عقدت الأمم المتحدة مؤتمر البيئة والتنمية في البرازيل وأطلق عليه اسم قمة الأرض وتم تخصيص استراتيجيات وتدابير من أجل وقف الأكل البيئي في إطار التنمية وجاء عقد المؤتمر بعدما أصبح وضع كوكب الارض خطيراً عقب عقد ندوات فكرية ومؤتمرات محلية وعالمية حول وضع الارض الخطير.

9. 1997: تم عقد ندوة في اليابان بمشاركة أكثر من عشرة الاف مشارك والذي اقر بروتوكول كيوتو والذي هدف إلى العمل من حد الانبعاثات الغازية الدفينة وتحسين كفاءة استهلاك الطاقة في القطاعات الاقتصادية وكذلك الاكثار من استخدام الطاقة المتجددة.

10 2002: في جوهانسبورغ جنوب افريقيا عقد مؤتمر قمة عالمية للتنمية المستدامة حيث تم التسليط الضوء على تغيير نمط الاستهلاك والإنتاج وكذلك على ضرورة المحافظة على التنوع البيولوجي وأيضاً الحفاظ على الموارد الطبيعية.

11. 2004: خلال هذه الفترة، تتلاقى مشاكل النمو والبيئة عند نقطة بين النمو والمشاكل البيئية، والتي تم التوصل إليها في مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة الذي عقد في جوهانسبرج في عام 2002. وفي هذه القمة، بدأت المناقشات الاقتصادية حول قضايا النمو في التبلور اتجاه جديد.

12 عقد مؤتمر دولي حول تغير المناخ في بالي بدولة أندونيسية، في الفترة من 3 إلى 14 ديسمبر 2007، وركزت المناقشات في المؤتمر على العديد من القضايا البيئية، ويتمثل الخطر الأكبر في أن درجة حرارة الأرض ارتفعت بشكل كبير بسبب الاحتباس الحراري الذي يسبب مخاطر مختلفة، خاصة وأن الدراسات العلمية الحديثة أظهرت أن نسبة ثاني أكسيد الكربون ترتفع بسرعة وبشكل أكثر دقة، مما قد يفاقم الخطر بشأن تغير المناخ العالمي في العقد الماضي.

13 في عام 2009، انعقدت قمة كوبنهاغن للتنمية والمعنية بتغير المناخ في حلقة مستمرة من الجهود الدولية، حيث أن القمة أنشئت كبديل لبروتوكول كيوتو في اليابان لغرض مواجهة الاحتباس الحراري تحت رعاية الأمم المتحدة.

14 عام 2010 وفي المؤتمر المعني بتغير المناخ في بانكوك وتمشيا مع عملية الاتفاقية، تم تسليط الضوء على الحاجة إلى خفض كبير في الانبعاثات العالمية من أجل الحد من زيادة درجة الحرارة العالمية إلى 2 درجة مئوية وتم إبلاغ الأطراف بشأن الحد من الانبعاثات، والأهداف الوطنية المناسبة لتدابير التخفيف، والتي تم الوصول إليها من خلال الاتفاق بين البلدان الصناعية المتقدمة والنامية.

15 حضر ما يقرب من 9000 شخص، منهم 4356 موظفًا، و3958 ممثلًا للوكالات الحكومية ووكالات ومؤسسات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية مؤتمر المناخ الذي عقد في الدوحة عام 2012 وجاءت قراراته على النحو الآتي:

- تغيير بروتوكول كيوتو في الممارسة العامة وآلية التنمية النظيفة.
- تلتزم البلدان بالحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في الغلاف الجوي لفترة لا تتجاوز 2014.

- نقل التكنولوجيا وتمويلها إلى البلدان النامية والانتقال إلى مرحلة التنفيذ الكامل لهذه العملية.
- اختيار "كوريا" كمركز لصندوق المناخ الأخضر.

تعريف مفهوم التنمية المستدامة:

بدأت فكرة التنمية المستدامة بالانتشار منذ نشر تقرير Brundtland عام 1987، حيث عرفت التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي الاحتياجات الحالية دون أن تساو على قدرة الأجيال القادمة أو تزامها على تلبية احتياجاتها الخاصة، ويشير التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسة وهي التنمية أو التطور، الاحتياجات، والأجيال القادمة، فالتنمية وهي مرتبطة بالنمو ذات بعد فيزيائي وكمي إضافة للأبعاد الاقتصادية والثقافية والاجتماعية وبخصوص تلبية الاحتياجات التي تم ذكرها في التقرير فهي تأخذ جانب أخلاقي متعلق بإعادة توزيع المصادر والذي يتضمن عدة أشكال منها الموارد المالية والتقنية والحفاظ على البيئة، وعلى أم الموارد الأرض بما فيها من مصادر غير متجددة وغابات ومزروعات وغيرها بحيث يتم المحافظة عليها وعدم استنفادها للأجيال الحالية والمستقبلية (Blowers, 1997)

كما أنه على الأجيال الحالية ألا تعتقد ديونا تقوم بتحميلها للأجيال القادمة، فالأرض والموارد يجب أن تعود إلى كل جيل وحده وبالكامل، بعيداً عن الأعباء والديون والآثار المتركمة.

عرف موشيت التنمية المستدامة بأنها العملية التي تلبي حاجات وأمانى الحاضر دون تعريض قدرة الأجيال بالمستقبل على تلبية حاجاتهم للخطر (موشيت، 2000).

وقد اكتسب تعريف هيئة بورتلاند للتنمية المستدامة شهرة واسعة حيث عرفت بأنها عملية التأكد من القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤثر سلباً على مقدرة أجيال المستقبل على تلبية احتياجاتهم، وعرفها أيضاً بأنها عملية التفاعل بين ثلاثة أنظمة بيئي واقتصادي واجتماعي (مهنة، 2000).

وقد جاء تعريف البنك الدولي حول التنمية المستدامة على أنها تهتم بالتكافؤ المتصل الذي يعمل على إتاحة نفس الفرص الحالية للأجيال القادمة بضمان ثبات راس المال الشامل أو الزيادة المستمرة عبر الزمن (عماري، 2008).

تنص التنمية المستدامة، التي حددتها اليونسكو، على أن كل جيل يجب أن يستفيد من الموارد الطبيعية وأن يتركها سليمة ونظيفة وخالية من التلوث كما جاءت إلى الأرض (القريشي، 2010).

أما تعريف الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة سنة 1980، فقد عرفت التنمية المستدامة بأنها: "التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة والمجتمع والاقتصاد" (Gendron، 2005).

وقد عرفت منظمة الزراعة والاعذية العالمية فأو (FAO) التنمية المستدامة بأنها " عبارة عن ادارة قاعدة الموارد وصونها وتوجيه عملية التغيير البيولوجي والمؤسسي على نحو يضمن اشباع الحاجات الإنسانية للأجيال الحاضرة والمقبلة بصفة مستمرة في القطاعات الاقتصادية المختلفة، ولا تؤدي إلى تدهور البيئة وتتسم بالفنية والقبول (سلام، 2013).

استناداً لما سبق، يمكن للباحث وفقاً للعديد من تعريفات التنمية المستدامة التي تمت مناقشتها، تعريف التنمية المستدامة على أنها العملية التي تعمل على توفير متطلبات الحاضر والنهوض بالرفاهية والحياة الاجتماعية دون المساس بمقدرات الأجيال القادمة، وقدرة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، وهو ما يحقق التوازن بين النظام البيئي والنظام الاقتصادي والاجتماعي ويعمل على تحقيق أقصى درجات النمو في كل من النظم الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الثلاثة، أنها عملية واعية وطويلة الأجل تشمل جميع المجالات والأبعاد.

3.2.2 خصائص التنمية المستدامة

بعد اطلاع الباحث على العديد من مفاهيم التنمية المستدامة لعدد من الباحثين والعلماء في هذا المجال وفي ضوء ما تم عرضه سابقا بالدراسة حول مفاهيم التنمية المستدامة يمكن استنتاج خصائصها على النحو الآتي:

- هي تنمية شاملة ومتكاملة وعملية مستمرة.
- عادلة ومتوازنة.
- لا تجني ثماراً للأجيال الحالية على حساب الأجيال القادمة.
- هي التنمية الرشيدة دون إسراف أو استغلال.
- تراعي البعد البيئي مشاريعها المختلفة.
- تعظيم قيمة المشاركة المجتمعية في جميع مراحل التنمية.
- الربط العضوي الكامل بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع ولكل منها منظورها الخاص.

4.2.2 أهمية التنمية المستدامة.

التنمية المستدامة تعتبر حلقة وصل بين الجيل الحالي والجيل القادم تضمن استمرارية الحياة الإنسانية، وتضمن للجيل القادم العيش الكريم والتوزيع العادل للموارد داخل الدولة الواحدة، وحتى بين الدول المتعددة.

وتكمن أهمية التنمية المستدامة كونها وسيلة لتقليص الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية وتلعب دورا كبيرا في تقليص التبعية الاقتصادية للخارج، وتوزيع الإنتاج وحماية البيئة، والعدالة الاجتماعية، وتحسين مستوى المعيشة، ورفع مستوى التعليم، وتقليص نسبة الأمية، وتوفير رؤوس الأموال، ورفع مستوى الدخل القومي.

ولتقليص هذه الفجوة وتحقيق كل هذه الأولويات لابد لنا من رؤية إستراتيجية مدروسة وواضحة لنتمكن من ترك إرث للجيل القادم.

كما أن التنمية المستدامة تعتبر حلقة وصل بين الشمال والجنوب وتكامل للمصالح بينهما، وسداد لدين الدول المتقدمة التي استنزفت موارد الدول المتخلفة إبان الاستعمار.

تكمن أهمية التنمية المستدامة في أنها تضيق الفجوة بين البلدان المتقدمة والنامية وتلعب دوراً هاماً في تقليل التبعية الاقتصادية في الخارج، وتوزيع الإنتاج، وحماية البيئة، وتحسين العدالة الاجتماعية

ومستويات المعيشة، ورفع مستوى التعليم، والحد من الأمية، وتوفير رأس المال، وزيادة الدخل القومي، والعدالة الاجتماعية.

لسد هذه الفجوة وتلبية الأولويات، نحتاج إلى رؤية استراتيجية مدروسة وواضحة حتى نتمكن من توريث الأجيال القادمة.

علاوة على ذلك، يُنظر إلى التنمية المستدامة على أنها حلقة الوصل بين الشمال والجنوب، وتكامل المصالح، وسداد ديون الدول الصناعية التي استهلكت موارد البلدان المتخلفة خلال فترة الاستعمار (أبو النصر ومحمد، 2017)

5.2.2 مبادئ التنمية المستدامة

جاءت المبادئ الأساسية التي تقوم عليها التنمية المستدامة من خلال فهم العلاقة بين البيئة من جهة والنمو من جهة أخرى، ومحتوى المبادئ على النحو الآتي: (شيلي، 2014)

- استخدام أسلوب النظم في إعداد خطط التنمية المستدامة وتنفيذها:

أن هذا الأسلوب يعتبر شرطاً أساسياً في إعداد خطط التنمية المستدامة وتنفيذها، وأن عملية التنمية المستدامة تعمل من خلال هذا الأسلوب لضمان تحقيق توازن بين النظم الفرعية وبشتى أشكالها واحجامها المختلفة وهذا يؤدي في النهاية إلى توازن بيئي في الارض.

- المشاركة المجتمعية:

تقر التنمية المستدامة بمشاركة أصحاب العلاقة في اتخاذ القرارات الجماعية وذلك عبر الحوار، وتبدأ التنمية المستدامة من المستوى المكاني المحلي سواء كانت تجمعات سكانية عبارة عن مدن أو قرى وهذا يشير إلى أنها عبارة عن تنمية من اسفل ويتطلب العمل على تحقيقها توفير أسلوب مناسب من اشكال اللامركزية والتي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والاهلية وكذلك السكان بشكل عام من المشاركة في إعداد خططها وتنفيذها، ولا يجب أن نتجاهل دور الحكومات المحلية والمجالس البلدية والقروية التي تعمل على إصدار العديد من القرارات اليومية التي تخدم أولويات المجتمع المحلي وحاجاته.

هنا لا بد من التطرق للمبادئ التي تقوم عليها التنمية المستدامة كافة التي صدرت عن مؤتمر ريو د جانيرو عام 1992 والذي ورد في تقرير الأمم المتحدة أنزال حيث ضم 27 مبدأ تمثلت بما يأتي: (مؤتمر الأمم المتحدة، 1992)

- 1- حق البشر في التمتع بحياة صحية ومنتجة متوافقة مع الطبيعة.
- 2- يحق للدول استغلال مواردها ومن ميثاق الأمم المتحدة بما يضمن ألا تعرض دول أخرى لأضرار بيئية.
- 3- العمل على تحقيق التنمية المستدامة على نحو يكفل الوفاء بالاحتياجات الإنمائية والبيئية الحالية وعدم المساس بالأجيال القادمة.
- 4- العمل على حماية البيئة وهذا العمل يعتبر جزءاً لا يتجزأ من أجل تحقيق التنمية المستدامة، إذ لا يمكن النظر إليه بمعزل عنها.
- 5- الحد من الفقر والعمل على تقليص الفوارق بين المستويات المعيشية وتلبية احتياجات البشر كافة في أنحاء العالم وهذا بمثابة امر اساسي لتحقيق التنمية المستدامة.
- 6- حق الأولوية في توفير الاحتياجات للبلدان النامية ويجب على الإجراءات الدولية المتخذة في البيئة والتنمية أن تضمن أيضاً احتياجات البلدان ومصالحتها كافة.
- 7- تلتزم كافة الدول بالمحافظة على سلامة النظام الايكولوجي للأرض وذلك من خلال المشاركة العالمية والتعاون فيما بينها.
- 8- لا بد للدول من العمل على تغيير أنماط الاستهلاك والإنتاج غير المستدام والتشجيع على السياسات الديمغرافية المتجانسة وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة.
- 9- أن تحقيق التنمية المستدامة يأتي من خلال تعاون الدول في تعزيز قدرتها وتحسين التفاهم العلمي ونقل المعارف التكنولوجية وتطورها فيما بينها.
- 10- الإشراف الكامل للمواطنين في معالجة القضايا المتعلقة بالبيئة كافة وذلك من خلال إتاحة المعلومات المختلفة على نطاق واسع.
- 11- تقوم الدول بسن التشريعات الفعالة في الشأن البيئي وتعكس الأهداف والمعايير والأولويات الإنمائية البيئية.
- 12- إنشاء نظام اقتصادي دولي منفتح بتعاون دولي يؤدي إلى النمو والتنمية المستدامة في كافة البلدان.
- 13- تشريع قانون دولي وطني يضمن تعويض ضحايا التلوث الناجم عن الأضرار البيئية.
- 14- منع نقل أي أنشطة أو مواد قد تضر بالبيئة إلى دول أخرى.
- 15- استخدام الدول للنهج الوقائي بشكل واسع النظافة من أجل حماية البيئة.
- 16- استخدام النهج القاضي أن مسؤول عن التلوث هو الذي يتحمل.

- 17- استخدام تقييم الاثر البيئي والذي يعتبر اداة وظيفية لتقييم الأنشطة التي من شأنها أن يكون لها أثر سلبي على البيئة.
- 18- تعاون دولي لمساعدة الدول المنكوبة من الأثار التي تنجم عن الكوارث الطبيعية، ويجب على الدول اخطار بعضها حول اي كوارث قد تسفر عن اضرار.
- 19- اخطار الدول الأخرى حول الأنشطة التي تسبب أثرا بيئيا سلبياً.
- 20- دور حيوي للمرأة ومشاركتها في إدارة التنمية البيئية يحققان تنمية مستدامة.
- 21- مشاركة شباب العالم بقدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على ذلك من أجل تحقيق تنمية مستدامة بما يضمن مستقبل أفضل للجميع.
- 22- المشاركة الفاعلة للسكان الأصليين في الدور الحيوي في تحقيق التنمية المستدامة.
- 23- العمل على حماية البيئة والموارد الطبيعية والحفاظ عليها للشعوب التي تقع تحت الاحتلال والاضطهاد والسيطرة.
- 24- التزام الدول واحترامها للقانون الدولي الذي يوفر حماية للبيئة وقت وقوع النزاع بينها أو نشوب حروب.
- 25- السلم والتنمية وحماية البيئة امور مترابطة لا يمكن تجزئتها.
- 26- التزام كافة الدول بحل نزاعاتها البيئية بشكل سلمي وفقاً لميثاق الأمم المتحدة.
- 27- تعاون الدول فيما بينها يرجع المشاركة من أجل تحقيق المبادئ المعلنة كافة في هذه الوثيقة لزيادة وتحقيق القانون الدولي وتطويره في ميدان التنمية المستدامة.
- يمكن الاستنتاج مما سبق ذكره من مبادئ أنها عبارة عن مرشد للحكومات والمجتمعات لتحديد أهداف التنمية المستدامة، والعمل على وضع برامج تساعد في تحقيق تلك الأهداف.

6.2.2 ابعاد التنمية المستدامة.

من خلال استعراض الباحث لمفهوم التنمية المستدامة وجد أن البعض تناول ثلاثة أبعاد أساسية مترابطة وهي البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، والتركيز عليها يؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والبعض الآخر تناول أربعة ابعاد لمفهوم التنمية المستدامة وهي: البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، والمؤسسي.

وتجدر الاشارة أن حمدان وضحت أن أبعاد التنمية المستدامة تقوم على اربعة ابعاد هي البعد الاقتصادي

والاجتماعي والبيئي بالإضافة إلى البعد المؤسسي، فيما يأتي شرح لهذه الأبعاد الأربع: (حمدان، 2018، ص66-67).

1. البعد الاقتصادي:

التنمية المستدامة من منظور الاقتصاديين وجدت لتحسين مستوى رفاهية الإنسان في ضوء نصيبه من المواد الغذائية ومختلف الخدمات منها السكن والتعليم والصحة والنقل ومن هذا المنطلق يجب أن يكون النظام الاقتصادي مستدام لديه القدرة على إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر وفق مستويات إنتاج يمكن التحكم فيها (حمدان، 2018).

2. البعد الاجتماعي:

يتعلق بالمحافظة على قاعدة الموارد المادية والبيولوجية والايكولوجية ولصعوبة ادارة العلاقة بين تلك الموارد يتعرض البعد إلى تحديات تستدعي من صانعي القرار إعداد الإجراءات والسياسات التي تكفل تحقيق التوازن البيئي (حمدان، 2018).

3. البعد البيئي:

يستعرض البعد تحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الخدمات الاجتماعية وتوفيرها وتشمل، الصحة، والتعليم، والمساواة بين الجنسين، والمشاركة المجتمعية في صناعة القرار (حمدان، 2018).

4. البعد المؤسسي:

الإدارات والمؤسسات العامة في الدولة تعتبر الذراع التنفيذي الذي من خلاله يتم وضع الخطط ورسم السياسات التنموية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (حمدان، 2018).

7.2.2 مؤشرات التنمية المستدامة

تختلف المؤشرات المستخدمة لقياس اتجاه التنمية المستدامة باختلاف المواقف المعدة لها، هذا يرجع إلى المتغيرات التي تم استخدامها، لذلك تعكس المؤشرات واقع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المترابطة والجوانب التكميلية، وأي تغيرات تحدث من جهة تنعكس بشكل أو بآخر (قالقيل، 2018). وفيما يلي شرح لتلك المؤشرات:

1- المؤشرات القطاعية:

ويشمل إعداد مؤشر للبعد البيئي للتنمية المستدامة وأهمها:

-مؤشر المحاسبة الخضراء: تهدف المحاسبة القومية إلى وضع متغيرات في الأفق تعبر عن حالة

الاقتصاد الوطني وتطوره لمنح متخذي القرار أساساً للعمل، أنها مجموعة من الحسابات التي تقوم بها الدول بشكل دوري لمتابعة تطور اقتصادها (بلييس، سميث، 2004، ص266-267).

البصمة البيئية: تم تأسيس هذا المؤشر من قبل Wackernagle و Rees و يقيس الضغط الذي يمارسه الإنسان على الطبيعة، حيث أنه يقوم على المنطقة الإنتاجية اللازمة للمجتمع لتلبية متطلباته. وتجدر الإشارة هنا إلى أن وحدة القياس المستخدمة في المؤشر هي وحدة المساحة الهكتار، ونحصل على البصمة البيئية لمتوسط المساحة لكل فرد بقسمة مساحة الأرض على عدد السكان (قالقيل، 2018، ص41).

-مؤشر التنمية البشرية: وهو مؤشر وطني تم إعداده في بداية التسعينيات من القرن الماضي، وتعتمد تقارير التنمية البشرية الدولية على مؤشر إجمالي لقياس ومقارنة الإنجازات وترتيب الدول في مجال تسمى التنمية البشرية بمؤشر التنمية البشرية والتي تحسب كمتوسط ثلاثة مؤشرات رئيسية هي:

أ - **مؤشر العمر المتوقع عند الولادة:** مقياس طول العمر والخدمات الصحية وتحسين مستوياتها النوعية ومعدلات انخفاض الوفيات بين الأطفال ومن هم دون سن الخمسين.

ب - **مؤشر التعليم:** يقاس بمدى اكتساب المعرفة نتيجة تطور التعليم ونشره ومدى جودته، وتقليل التسرب من التعليم الأساسي، ومحاربة الأمية، ويقاس أيضاً بمتوسط السنوات الدراسية.

ج - **مؤشر نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي:** يقاس بمدى الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معيشي لائق، ويحل في مؤشر التنمية البشرية محل جميع أبعاد التنمية البشرية الأخرى التي لم تنعكس في حياة طويلة وصحية أو في المعرفة (قالقيل، 2018، ص41).

2. المؤشرات الكمية والكيفية لقياس التنمية المستدامة:

ويمكن تقسيمها إلى أربعة مؤشرات رئيسية موضحة على النحو الآتي:

-المؤشرات الاقتصادية: (لخديمي، أولاد حيمودة، 2012، ص8-12)

أ- **التعاون الدولي لتسريع التنمية المستدامة:** ويمكن قياسه من خلال المؤشرات الآتية:

- **نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي:** يُحسب بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على أسعار السوق الحالية في سنة معينة على عدد السكان، ويمكن تصنيفها من مؤشرات القوة الدافعة.
- **حصة إجمالي الاستثمار الثابت إلى الناتج المحلي الإجمالي:** حيث يقيس المؤشر نسبة إجمالي الاستثمار إلى الإنتاج، معبراً عنها كنسبة مئوية.

• **صادرات السلع والخدمات / واردات السلع والخدمات:** يوضح المؤشر قدرة البلدان على الاستمرار في الاستيراد.

ب. **أنماط الاستهلاك المتغيرة:** يمكن قياسها من خلال استهلاك الطاقة السنوي للفرد، حيث يقيس المؤشر استهلاك الطاقة للفرد في بلد ما.

ج. **الموارد والآليات المالية:** ويتم قياسها من خلال المؤشرات الآتية:

- رصيد الحساب الجاري كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.
- إجمالي الدين الخارجي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.
- الحصول على صافي المساعدة الإنمائية الرسمية كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي.

3 المؤشرات الاجتماعية: (الخدمي، أولاد حيمودة، 2012، ص8-12)

أ. **مكافحة الفقر:** يمكن رصد التقدم من خلال:

• **معدل البطالة:** هو نسبة المتعطلين إلى إجمالي القوى العاملة. يوضح المؤشر جميع أفراد القوة العاملة غير العاملين أو العمال المستقلين كنسبة مئوية من قوة العمل.

• **مؤشر الفقر البشري:** بالنسبة للبلدان النامية، يتكون المؤشر من ثلاثة أبعاد: حياة طويلة وصحية (تقاس كنسبة مئوية من الأشخاص الذين لم يبلغوا سن الأربعين)، والمعرفة (الأمية)، وتوافر الوسائل الاقتصادية (مقاسة على أساس نسبة من لا يستطيعون الاستفادة من الخدمات الصحية والمياه الصالحة للشرب، ونسبة الأطفال دون سن الخامسة الذين يعانون من انخفاض وزن معتدل أو شديد).

• **خط الفقر الوطني:** ويعبر عن نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر الوطني.

ب. **الديناميكية والاستدامة الديموغرافية:** ويقاس من خلال معدل النمو السكاني، وهو متوسط معدل التغير السنوي بالنسبة لحجم السكان، يقيس المؤشر معدل النمو السكاني للعام.

ج. **تعزيز التعليم والتوعية العامة والتدريب:** ويتم قياسه من خلال:

• معدل معرفة القراءة والكتابة للبالغين.

• معدل الالتحاق الإجمالي بالمدارس الثانوية.

د. **حماية صحة الإنسان وتعزيزها:** وتقاس بما يأتي:

• مدة الحياة المتوقعة عند الولادة؛

• عدد الأشخاص المحرومين من المياه الصالحة للشرب والخدمات الصحية.

هـ. تعزيز التنمية المستدامة للمستوطنات البشرية: ويقاس بنسبة السكان في المناطق الحضرية ويعتبر المؤشر الأكثر استخدامًا لقياس درجة التحضر.

المؤشرات البيئية: (قاليل، 2018، ص43)

حماية موارد وإمدادات المياه العذبة، والمقاسة من خلال:

- متوسط نصيب الفرد من موارد المياه: يتم قياس نصيب الفرد السنوي من المياه المتاحة، ويوضح نسبة المياه المستخدمة إلى إجمالي الكمية المتاحة.

- متوسط نصيب الفرد من إجمالي الأراضي المزروعة: يوضح هذا المؤشر نصيب الفرد من الهكتارات من إجمالي الأراضي المزروعة.

- كميات الأسمدة المستخدمة سنوياً: يقيس هذا المؤشر كثافة استخدام الأسمدة ويقاس بالكيلوجرام لكل هكتار.

- الأراضي المتأثرة بالتصحر: يقيس هذا المؤشر مساحة الأراضي المتأثرة بالتصحر ونسبتها إلى إجمالي مساحة الدولة.

- التغيير في مساحة الغابات: المؤشر يقيس نسبة التغيير الذي يحدث بمرور الوقت في مساحة الغابات كنسبة مئوية من إجمالي مساحة الدولة.

4-المؤشرات المؤسسية:

للحصول على المعلومات ووسائل الاتصال عن طريق:

- الحصول على المعلومات: من خلال أجهزة التلفزيون لكل 100 شخص، وجهاز راديو لكل 1000 شخص، والصحف اليومية لكل 1000 شخص، حيث توضح المؤشرات مدى وصول السكان إلى المعلومات.

- الوصول إلى وسائل الاتصال: عن طريق خطوط الهاتف الرئيسية لكل 1000 شخص، ويعتبر المؤشر أهم مقياس لدرجة تطور الاتصالات السلكية واللاسلكية لأي دولة.

الحصول على المعلومات بالوسائل الإلكترونية: يمكن الوصول إلى المؤشر من خلال رقم عدد مشتركى الإنترنت لكل 1000 شخص، ومالكي أجهزة الكمبيوتر الشخصية لكل 1000 شخص، يقيس المؤشر مدى مشاركة الدول في عصر المعلومات.

العلم والتكنولوجيا: يمكن الوصول إليها من خلال عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث والتطوير لكل مليون شخص، والاتفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي.

8.2.2 أهداف التنمية المستدامة

إن أهداف التنمية وخططها المستدامة 2030 التي تم اعتمادها في قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة والتي عُقدت في سبتمبر 2015، تشكل مجموعة من الأهداف والمقاصد المتفق عليها عالمياً من أجل القضاء على الفقر وضمان الكرامة ونوعية الحياة الجيدة للجميع.

الأهداف الإنمائية المستدامة (SDGs) تأتي محل الأهداف الإنمائية الألفية (2000-2015) حيث أن الأهداف الإنمائية المستدامة تعد أهدافاً بعيدة المدى وتتطلب مشاركة جميع الدول، ومن بينها الدول ذات الاقتصاديات المتقدمة، وللعلم فقد اعتمدت الأمم المتحدة في سبتمبر عام 2015 أهداف التنمية المستدامة (SDGs) للفترة من 2016 إلى 2030 والتي تتألف من 17 هدفاً رئيسياً ومرتبطة بـ 169 من الأهداف الفرعية ذات الصلة، كما اعترفت الأمم المتحدة في محافل دولية متعددة وخلال المشاركة النشطة لمنظمة الأنثوساي، بالدور الفاعل الذي تقوم به الأجهزة العليا للرقابة في عمليات تنفيذ (جدول أعمال التنمية المستدامة لعام 2030) بشكل فعال وكفؤ وشفاف ومسؤول (اغريب، 2019).

9.2.2 الأهداف الإنمائية للألفية 2030-2016 SDGs

وتعتبر أهداف التنمية المستدامة بمثابة خطة لتحقيق مستقبل مشرق وأفضل وأكثر استدامة، وتواجه هذه الأهداف تحديات عالمية، من المهم تحقيق كل هدف من الأهداف بحلول عام 2030، ونذكر الأهداف السبعة عشر للأمم المتحدة هي:

1. القضاء على الفقر.
2. القضاء على الجوع.
3. الصحة الجيدة والرفاه.
4. التعليم الجيد.
5. المساواة بين الجنسين.
6. المياه النظيفة والنظافة الصحية.
7. طاقة نظيفة وبأسعار معقولة.
8. العمل اللائق ونمو الاقتصاد.
9. الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية.

10. الحد من أوجه عدم المساواة.
 11. مدن ومجتمعات محلية مستدامة.
 12. الاستهلاك والإنتاج المسؤولان.
 13. العمل المناخي.
 14. الحياة تحت الماء.
 15. الحياة في البر.
 16. عقد الشراكات لتحقيق الأهداف.
 17. السلم والعدل والمؤسسات القوية (منظمة الأمم المتحدة، 2016).
- وتناول الباحث في هذه الدراسة الهدف رقم 11 الذي نص على "مدن ومجتمعات محلية مستدامة"**
- "جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وأمنة وقادرة على الصمود ومستدامة".**
- ويتمثل هدف 11 عام 2030 في ضمان الوصول إلى مساكن آمنة وبأسعار معقولة، والمؤشر المسمى لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الهدف هو نسبة سكان الحضر الذين يعيشون في أحياء فقيرة أو مستوطنات غير رسمية، بين عامي 2000 و 2014، انخفضت النسبة من 39٪ إلى 30٪. بيد أن العدد المطلق للأشخاص الذين يعيشون في الأحياء الفقيرة قد أنتقل من 792 مليون نسمة في عام 2000 إلى ما يقدر بـ 880 مليون نسمة في عام 2014، وتزايدت حركة الانتقال من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية مع ازدياد عدد السكان وتوفير بدائل أفضل للإسكان.
- مقاصد الهدف 11 (مدن ومجتمعات محلية مستدامة).**
- ضمان حصول الناس على مساكن وخدمات أساسية ملائمة وآمنة وميسورة التكلفة، ورفع مستوى الأحياء الفقيرة، بحلول عام 2030.
 - توفير إمكانية وصول المواطنين إلى نظم نقل مأمونة وميسورة التكلفة ويسهل الوصول إليها ومستدامة، وتحسين السلامة على الطرق، ولا سيما من خلال توسيع نطاق النقل العام، مع إيلاء اهتمام خاص لاحتياجات الأشخاص الذين يعيشون في ظل ظروف هشة والنساء والأطفال والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن، بحلول عام 2030
 - تعزيز التوسع الحضري الشامل للجميع والمستدام، والقدرة على تخطيط وإدارة المستوطنات البشرية في جميع البلدان على نحو قائم على المشاركة والتكامل والاستدامة، بحلول عام 2030
 - تعزيز الجهود الرامية إلى حماية وصون التراث الثقافي والطبيعي العالمي

- التقليل إلى درجة كبيرة من عدد الوفيات وعدد الأشخاص المتضررين، وتحقيق انخفاض كبير في الخسائر الاقتصادية المباشرة المتصلة بالنتائج المحلي الإجمالي العالمي التي تحدث بسبب الكوارث، بما في ذلك الكوارث المتصلة بالمياه، مع التركيز على حماية الفقراء والأشخاص الذين يعيشون في ظل أوضاع هشة، بحلول عام 2030.
- الحد من الأثر البيئي السلبي الفردي للمدن، وإيلاء اهتمام خاص لنوعية الهواء وإدارة نفايات البلديات وغيرها، بحلول عام 2030.
- توفير سبل استفادة الجميع من مساحات خضراء وأماكن عامة، آمنة وشاملة للجميع ويمكن الوصول إليها، ولا سيما بالنسبة للنساء والأطفال وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، بحلول عام 2030.
- دعم الروابط الإيجابية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بين المناطق الحضرية والمناطق المحيطة بالمناطق الحضرية والمناطق الريفية، من خلال تعزيز تخطيط التنمية الوطنية والإقليمية.
- العمل بحلول عام 2020، على الزيادة بنسبة كبيرة في عدد المدن والمستوطنات البشرية التي تعتمد وتنفذ سياسات وخططا متكاملة من أجل شمول الجميع، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، والتخفيف من تغير المناخ والتكيف معه، والقدرة على الصمود في مواجهة الكوارث، ووضع وتنفيذ الإدارة الكلية لمخاطر الكوارث على جميع المستويات، بما يتماشى مع إطار سيندائي للحد من مخاطر الكوارث للفترة 2015-2030
- دعم أقل البلدان نمواً، من خلال المساعدة المالية والتقنية، في إقامة المباني المستدامة والقادرة على الصمود باستخدام الموارد المحلية (منظمة الأمم المتحدة، 2016).

10.2.2 الاستراتيجية التنموية في فلسطين

لقد شكلت تجربة المجتمع الفلسطيني تحت الاحتلال مدخلا مناسباً لفهم التجربة التنموية في فلسطين وهي تجربة فريدة في فكرها ومضمونها وفي أهدافها والتي سعت إليها في غياب الدولة الفلسطينية. فلسطين من العالم التي لها اهتمام واسع بالتنمية إلا أن لها خصوصية حيث أنها تقع تحت الاحتلال الاسرائيلي فإنه هناك جدل واسع حول إمكانية قيام تنمية شاملة في فلسطين طالما هناك احتلال، وفي عام 1982 نظم في القدس مؤتمر التنمية من أجل الصمود حيث دعى إلى استراتيجية تنمية تركز

على وضع البرامج التنموية وفق الأولويات التي تستجيب مع توفير شروط الصمود ومقاومة الاحتلال، وترى وجهة النظر التنموية بكل ما تعنيه من تحسن في مستوى المعيشة وتطوير في شروط الحياة وخصوصا تطوير الإنتاج والخدمات والبنية التحتية وما يواكبها من فتح فرص عمل، تسهم في تعزيز عوامل الصمود خصوصا اذا كانت ثمار التنمية تعم الفئات الشعبية والمناطق الفقيرة ولا تنحصر فوائدها على الفئات الميسورة، ولقد رجحت التجربة ذاتها جدوى التوجه الثالث الذي لا يرى أي تناقض بين التنمية ومقاومة الاحتلال بل أنه دعى للجمع بينهما بصورة خلاقة. (عبد الله، 2005)

وبعد توقيع اتفاقية أوسلو عام 1993 وقدم السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 1994 برزت عدة متغيرات جديدة لها تأثير مهم على التنمية الفلسطينية حيث وللمرة الأولى أصبح هناك إرادة تنموية رسمية ولها مصلحة في اطلاق عملية التنمية وقد تلقت فلسطين العديد من المعونات في هذا الاتجاه من الدول المانحة من أجل مساعدتها على مواجهة مشكلات التخلف التي تراكمت على مدى العقود الماضية، الا أن اتفاق أوسلو ابقى لسلطات الاحتلال سيطرة على نحو 60% من مساحة اراضي الضفة وغزة وقد احكم السيطرة على مصادر المياه وكذلك فرض سلطه شاملة على حركة المواطنين والتجارة الداخلية بسبب بقاء المناطق المسمى C تحت السيطرة الإسرائيلية و على حركة التجارة الخارجية بسبب سيطرته على الحدود والمعابر وهذا جعل دولة الاحتلال تمتلك مفاتيح فاعلة في تطور الاقتصاد الفلسطيني والتنمية بشكل عام، ومن الواضح والمعروف أن دولة الاحتلال استخدمت تلك المفاتيح بشكل تعسفي لإحباط التنمية الفلسطينية من اليوم الأول لنشوء السلطة الوطنية الفلسطينية (عبد الله، 2005)

3.2 الاستراتيجية الوطنية الفلسطينية وأهداف التنمية المستدامة 2030

1.3.2 فلسطين تلتحق بالركب: جاء مبدأ "ضمان عدم ترك أحد خلف الركب" كأساس لخطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لعام 2030.

يعتمد مفهوم التنمية المستدامة على العمل التشاركي، فلا يمكننا تحقيق أهداف التنمية وذلك فقط من خلال إيماننا بجميع شركائها ومشاركتهم في تبني البرامج والخطوط المرجعية لمجموعات العمل الوطنية.

بناء على قرار من مجلس الوزراء الفلسطيني، تم تشكيل فريق وطني لمتابعة وتنفيذ الأهداف وتشمل التنمية المستدامة في عضويتها الوزارات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة وممثلي المنظمات غير

- الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، حيث كُأنت مهام الفريق:
- بلورة الأولويات الوطنية للتنمية المستدامة ودمجها في عمليات إعداد الخطط والميزانيات.
 - تعزيز التعاون بين الشركاء والتنسيق لتعبئة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - إعداد المراجعات الوطنية للتقدم المحرز وتنسيقها نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2.3.2 الجهود الوطنية لتوطين خطة التنمية المستدامة لعام 2030

في عام 2016 ، وافقت الحكومة الفلسطينية على الأجندة السياسية الوطنية 2017-2022 تحت شعار "المواطن أولاً"، عملوا على هذا جميع الفلسطينيين من كافة الوزارات والمؤسسات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص الموضوع حيث تتقاطع محاور وأهداف الأجندة الاستراتيجية وما ينتج عنها من أولويات واستراتيجيات وطنية وأهداف التنمية المستدامة بحلول عام 2030 بالإضافة إلى ذلك ، تم إعداد 18 خطة قطاعية وثلاث خطط مشتركة بين القطاعات لجميع الوزارات ، وقد تم تأكيد معظمها بالربط مع أهداف وغايات القيادة من أجل التنمية المستدامة والأهداف الناتجة عنها. وهذا يدل على الاتجاه الفلسطيني الواضح نحو تحقيق وتوطين أهداف التنمية المستدامة، وذلك للاستفادة من أدوات وآليات التعاون الدولي في هذا المجال (طعمة، مساد، 2019).

3.3.2 الاستعراض الوطني الطوعي الأول حول متابعة وتنفيذ خطة التنمية المستدامة (2030).

يعتبر الاستعراض الوطني الطوعي الأول حول متابعة وتنفيذ خطة التنمية المستدامة 2030 هو أول تقرير عن التنمية المستدامة في فلسطين، ويهدف إلى التعرف على القوى المؤثرة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، كما يهدف التقرير إلى تسليط الضوء على الجهود التي بذلتها السلطة الوطنية الفلسطينية في مختلف المجالات خلال السنوات الماضية، بالإضافة إلى شرح للتحديات التي تواجهها، والآليات المقترحة للمضي قدماً نحو التنمية المستدامة في فلسطين للسنوات القادمة ضمن القدرات المتاحة.

في تموز 2018 ، قدمت دولة فلسطين أول استعراض وطني طوعي لها، حول أهداف التنمية المستدامة أمام المنتدى السياسي رفيع المستوى الذي عقد في مقر الأمم المتحدة في نيويورك ، وجاء الاستعراض بناء على التزام دولة فلسطين بمتابعة تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 التي اعتمدها رؤساء

الدول والحكومات في الولايات المتحدة - قمة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ، التي عقدت في سبتمبر 2015، فقد خلص التقرير على إنهاء الاحتلال الإسرائيلي ، وتمكين الشعب الفلسطيني من ممارسة حقه في تقرير المصير ، وتجسيد دولته المستقلة ذات السيادة الكاملة على أرضه وحدوده ومواردها ، هو شرط ضروري ومسبق لتمكين فلسطين من تحقيق أولوياتها الوطنية للتنمية المستدامة ، وهو شرط لا يمكن تحقيقه دون أن يلزم المجتمع الدولي إسرائيل بقرارات الشرعية الدولية ، وفي مقدمتها إنهاء احتلالها الأرض الفلسطينية.

كما أشار التقرير أن دولة فلسطين احدثت تطورات ملموسة على صعيد بناء قدرات مؤسساتها الوطنية وذلك من خلال تقديم خدمات للمواطنين كجزء من الأولويات الوطنية للتنمية، وتسعى إلى تعزيز شراكاتها مع الشركاء المعنيين والسماح بالمشاركة الواسعة والانخراط الفعال لمتابعة التنمية المستدامة. ويمكن الإشارة إلى أن هذا التقرير قد استعرض كافة الأهداف الإنمائية 2030 وكيفية بذل الجهود الوطنية في صياغة ودمج أهداف التنمية المستدامة 2030 في أجندة السياسات الوطنية 2017-2022 وهنا يمكن أن نستعرض الهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة والذي ينص على " مدن ومجتمعات محلية مستدامة" حيث جاءت هذه الدراسة وجاء اختيار قطاع الحكم المحلي كونه يعد من أهم القطاعات الحيوية التي تمس حياة المواطن وفي الوقت نفسه دوره الرئيس في أي تنمية محلية سواء على مستوى الهيئات المحلية أو على مستوى الدولة، علما أن قطاع الحكم المحلي في سعيه لتحقيق تنمية مستدامة حسب أهداف الأمم المتحدة 2030 يأتي ضمن محور (مدن ومجتمعات محلية مستدامة) وارتباطه مع محاور أخرى بشكل غير مباشر من أهداف الأمم المتحدة 2030 (دولة فلسطين، 2018).

4.3.2 مراجعة جاهزية الحكومة الفلسطينية لتطبيق أهداف التنمية المستدامة ضمن أجندة السياسات الوطنية (2017-2022) من وجهة نظر ديوان الرقابة المالية والإدارية

نشر الديوان تقريره النهائي بتاريخ 24 نيسان 2019، حول مراجعة جاهزية الحكومة لتطبيق أهداف التنمية المستدامة، و تجاوزت الحكومة الفلسطينية مع التقرير وقدمت تعليقاتها حول محتواه، حيث كأن للتقرير الأثر في تسريع الإجراءات والأعمال المطلوبة من الحكومة القيام بها وتعزيز عملية المتابعة والتقييم، وتحفيز الاطراف ذات العلاقة على الاستعداد لتنفيذ الأهداف، والتطوير المستمر في تحقيق

العمل المنجز وفقاً للأجل المحددة، وقد أظهر التقرير أن الحكومة الفلسطينية ملتزمة بما فيه الكفاية بمتابعة تحقيق أهداف التنمية المستدامة وأن مختلف القطاعات مشاركة وملتزمة بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وهناك نظرة واضحة عن العلاقة بين الخطة الوطنية والخطط القطاعية وعلاقتها بأهداف التنمية المستدامة، كما كلفت الحكومة الفلسطينية الجهاز المركزي للإحصاء بوضع نظام المراقبة الإحصائي الوطني، حيث يوجد أنظمة قياس سيتم تحديثها لتتضمن كافة مؤشرات أهداف التنمية المستدامة، كما يوجد إطار عام للتقارير الوطنية عن أهداف التنمية المستدامة، وكان من أبرز التوصيات التي توصل إليها الديوان ما يأتي:

- الحاجة إلى تطوير مبادرات لرفع مستوى الوعي العام في المجتمع بأهداف التنمية المستدامة لكافة الأعمار وعبر المناطق الجغرافية.
- ضرورة وجود آلية لتبادل المعلومات والتواصل مع كافة المنظمات غير الحكومية لإنتاج تقارير تعكس كافة الإجراءات المتخذة في مجال التنمية المستدامة.
- الحاجة إلى الوضوح في الخطط القطاعية ومن حيث الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة ضمن إطار المخرجات الاستراتيجية. (أغريب، 2019).

5.3.2 أجندة السياسات الوطنية 2017-2022

إن أجندة السياسات الوطنية التي جاءت بعنوان "المواطن أولاً" هي الخطة هي الرابعة التي تعدها الحكومة الفلسطينية منذ العام 2008.

تلتزم بوضع خدمة المواطن في جوهرها، وتعتمد هذه الخطة سياسة واقعية وإطاراً مالياً يبقى على نيل الاستقلال محورا أساسيا، مع تركيز المؤسسة العامة على المواطنين الذين تقدم خدماتها لهم، وتلتزم الخطة بالأنفاق في حدود الإمكانيات بتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية للارتقاء بنوعية حياة أبناء شعبنا.

تتمحور أجندة السياسات الوطنية حول الرؤية الوطنية، وهي تركز على ثلاثة محاور:

1. الطريق نحو الاستقلال.

ويشمل المحور على السياسات والأولويات الوطنية الآتية:

أ. تجسيد الدولة المستقلة وإنهاء الاحتلال من خلال تصعيد الجهود وطنية ودولية لإنهاء الاحتلال وتفعيل آليات مساءلته.

ب. الوحدة الوطنية من خلال تحقيق وحدة الارض والشعب الفلسطيني وتجسيد الممارسة الديمقراطية في دولة فلسطين.

ت. تعزيز المكانة الدولية لدولة فلسطين من خلال تعزيز المشاركة في المنظومة الدولية وتعزيز العلاقات الثنائية لدولة فلسطين.

2. الإصلاح وتحسين جودة الخدمات العامة.

تشكل الخطة محطة جديدة من محطات الإصلاح الإداري والمؤسسي في فلسطين، حيث صممت لتعيد تشكيل الطريقة التي تتعامل فيها الحكومة مع المواطنين، لتعزز من مشاركتهم وادماجهم في قراراتها التي تمس حياتهم، وبالأليات التي تقدم فيها الخدمات لهم. وتتكون من الأولويات والسياسات الوطنية الآتية:

أ. الحكومة المستجيبة للمواطن زيادة استجابة الحكومات المحلية للمواطنين ورفع مستوى الخدمات العامة المقدمة لهم.

ب. الحكومة الفعالة من خلال تعزيز المساءلة والشفافية وكفاءة وفعالية ادارة المال العام.

3. التنمية المستدامة.

تشتمل على غالبية أجندة الإصلاح التي تعتمد عليها دولة فلسطين، ومن المقرر تنفيذ هذا المحور من خلال خمس أولويات وطنية وتسع عشرة سياسة وطنية وهي:

أ- تحقيق الاستقلال الاقتصادي من خلال بناء مقومات الاقتصاد الفلسطيني وتوفير فرص عمل لائقة للمجتمع الفلسطيني وتوفير بيئة استثمارية ملائمة وتعزيز الصناعات الوطنية.

ب- العدالة الاجتماعية وسيادة القانون من خلال الحد من الفقر وتوفير الحماية الاجتماعية للفقراء والمهمشين وتعزيز وصول المواطنين للعدالة وتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والاهتمام بالشباب فهم عماد المستقبل.

ت- تعليم جيد وشامل للجميع من خلال التعليم المبكر للأطفال، وتحسين الالتحاق والبقاء في التعليم وتحسين نوعيته ومن التعليم إلى العمل.

ث- رعاية صحية شاملة ذات جودة ومتاحة للجميع من خلال توفير خدمات الرعاية الصحية الشاملة للجميع، والارتقاء بحصة المواطن ورفاهيته

ج- مجتمع قادر على الصمود والتنمية من خلال توفير الأمن والأمان للوطن والمواطن وتعزيز سيادة القانون وتوفير الاحتياجات الأساسية للتجمعات السكنية وضمان استدامة البيئة، والنهوض بالزراعة والمجتمعات الريفية، بالإضافة إلى حماية الهوية والتراث الثقافي الفلسطيني.

4.2 قطاع الحكم المحلي في فلسطين/ أنموذج الدراسة:

شكل قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 بداية تحول أساسي في المجتمع الفلسطيني في مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة شملت مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية كافة، وقد كان قطاع الحكم المحلي من القطاعات الأساسية التي شهدت تغيرات وتطورات ذات طابع إستراتيجي لما لهذا القطاع من دور أساس ومحموري في حياة التجمعات الفلسطينية، حيث أنه ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي، وهو أكثر القطاعات حساسية لدى المجتمع ويعكس تطوره ومفاهيمه الثقافية والتاريخية ونسجه المجتمعي والحضري، وفي ظل التركيز على بناء مؤسسات الدولة ومن ضمنها مؤسسة وزارة الحكم المحلي في حينه، وزيادة الاهتمام بالتنمية وتلبية مطالب المجتمع بتقديم الخدمات، تم تأسيس العديد من الهيئات المحلية الجديدة ولجان المشاريع في التجمعات الفلسطينية كافة، وقد استطاع التطور تحقيق كثير من القضايا التنموية في التجمعات الفلسطينية، ومكن المواطنين من المشاركة الفاعلة في ورشة العمل التنموية الكبرى. ويمكن القول إن المرحلة التأسيسية شكلت بداية الانطلاق لإعادة بناء مؤسسات الحكم المحلي وترسيخ المضمون الوطني لعملها في التجمعات المختلفة، وقد تم تحقيق كثير من الإنجازات خاصة في مجال توفير الخدمات الأساسية للتجمعات المحرومة. حيث ارتفعت وبشكل ملحوظ نسبة التجمعات المرتبطة بخدمات المياه والكهرباء، وتحسن في شبكات الطرق الداخلية والرابطة وفي خدمات النفايات، بالإضافة إلى ارتفاع معدل الصفوف المدرسية، وكذلك عدد المباني العامة ذات الخدمة المجتمعية.

ومع انطلاق انتفاضة الأقصى في العام 2000، ومن ثم صعود حركة حماس إلى السلطة في العام 2006 وما تبعه من انقسام سياسي وإداري بين شطري الوطن، شهد مجمل العمل الفلسطيني انتكاسات جسيمة، وسرعان ما تم توجيه الجهود والموارد إلى إعداد الخطط وتنفيذ التدخلات الطارئة من أجل التعامل مع التحديات المستجدة ولمجابهة الأخطار الناجمة عنها على حساب تنفيذ برامج التنمية والبناء، بما في ذلك على مستوى قطاع الحكم المحلي.

لاحقاً وفي العام 2008، أطلقت الحكومة الثالثة عشرة برنامج "الإصلاح والتنمية" والذي أعاد الزخم مجدداً إلى عملية تطوير قطاع الحكم المحلي وتنميته، ومنذ ذلك الحين وضعت الحكومات المتعاقبة نصب أعينها أولوية العمل على تطوير البنية التحتية والمؤسسية للقطاع، وترسيخ آليات التوجيه والرقابة والمساءلة داخله، وتعزيز المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية وتعزيز دورها التنموي من خلال تشجيع بناء الشراكات بينها وبين القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. وفي هذا السياق تم إعداد إستراتيجيتين قطاعيتين لتغطي الفترات 2011-2013، و2014-2016 على التوالي. وتأتي الإستراتيجية الحالية لتراكم الإنجازات التي تحققت في المراحل السابقة ولترسم الطريق لتنمية القطاع للأعوام 2017-2022.

يمتاز قطاع الحكم المحلي بتعدد الجهات الفاعلة والمؤثرة فيه، إذ يضم في الأساس الهيئات المحلية (بلديات ومجالس قروية)، ومجالس الخدمات المشتركة، بالإضافة إلى وزارة الحكم المحلي، بما فيها المديریات على مستوى المحافظات، وكذلك اتحاد الهيئات المحلية الفلسطينية، وصندوق تطوير وإقراض البلديات. كما أن هنالك العديد من الجهات المعنية الأخرى التي تلعب دوراً هاماً في الإدارة المحلية بما في ذلك المحافظون والوزارات المركزية والهيئات الرسمية التي تقدم خدمات أساسية على المستوى المحلي، مثل وزارة الصحة ووزارة التعليم ووزارة الأشغال العامة والإسكان وسلطة المياه وسلطة الطاقة وسلطة جودة البيئة بالإضافة إلى المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والشركاء من الجهات المانحة. ويعتبر قانون الهيئات المحلية رقم 1 لعام 1997 مع تعديلاته القانون الأساس الذي يحدد العلاقات بين السلطة المركزية ممثلة بوزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية، بالإضافة إلى مجموعة من القوانين التي تعود إلى فترات تاريخية سابقة والتي تتضمن أحكاماً مختلفة في الضفة الغربية وقطاع غزة. وتضمنت الخطة عبر القطاعية السابقة أنشطة تهدف إلى تعديل الإطار القانوني هذا، بغية تحقيق قدر أكبر من الاتساق، وتوضيح دور المؤسسات في قطاع الحكم المحلي، وتدعيم وجود قدر أكبر من اللامركزية. ولكن وبسبب الظروف السياسية المحيطة وتعذر عقد جلسات المجلس التشريعي لم يتم إحداث تغيير ذو مغزى في البناء القانوني لتنظيم حوكمة القطاع. ولعل بعض التغيرات التي حدثت اقتصرت على بعض التعديلات على قانون الهيئات المحلية والمتعلقة بصلاحيات مجلس الوزراء بحل واستحداث وضم/دمج هيئات محلية والذي استندت إليه وزارة الحكم المحلي للهيكلية الجزئية لعدد من الهيئات المحلية.

بالإضافة إلى قانون الهيئات المحلية، هناك العديد من القوانين والأنظمة التي تحكم عمل القطاع، أهمها قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية رقم (12) لعام 2005 وتعديلاته وكذلك القانون المؤقت رقم (79) لسنة 1966 لتنظيم المدن والقرى والأبنية الأردني (الساري في المحافظات الشمالية) وقانون تنظيم المدن رقم 28 لسنة 1936م وتعديلاته المعمول به في المحافظات الجنوبية.

وعلى صعيد الأطراف الفاعلة، فإن تطوير النظام الداخلي لاتحاد الهيئات المحلية، وبما يتضمن آليات التمثيل والانتخاب، يعتبر عاملاً هاماً في التغيرات في القطاع على الرغم من عدم حصول الإجماع الكامل عليه. هذا، وقد شهدت الفترة الأخيرة تفعيل عمل الاتحاد بعد أكثر من (10) سنوات من الركود. يعتبر قانون الصندوق فيما يتعلق بتشكيلات ومسؤوليات صندوق تطوير وإقراض البلديات أحد التطورات في نظام الحوكمة للقطاع، حيث حدد الفروقات بين الصندوق ودوره ودور الوزارة.

ظهرت بشكل جلي خلال المراحل السابقة عدد من التفسيرات المتباينة للصلاحيات المختلفة والتدخل ما بين الوزارات المختلفة أو بينها والهيئات المحلية، وبالذات فيما يتعلق بتحصيل وجباية الرسوم، أو في ملكية مصادر المياه في عدد من المواقع بين الهيئات وسلطة المياه، وكذلك فيما يخص شبكات المياه والجباية وغيرها، إن التباينات والمرشحة للاستمرار في المستقبل أصبحت بحاجة إلى إيلاء جهد قانوني فاعل لتفسيرها وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح وصريح (وزارة الحكم المحلي الفلسطينية).

إعداد الخطة الاستراتيجية لقطاع الحكم المحلي:

عملية التخطيط الاستراتيجي لقطاع الحكم المحلي وإعداد الخطة الاستراتيجية جاءت عبر توجهات الحكومة الفلسطينية بعدها قامت الحكومة وعبر مرسوم رئاسي بتبني لخطة الأمم المتحدة 2030 للتنمية المستدامة، واقر مجلس الوزراء بتشكيل فريق وطني في جلسته رقم 90 في شباط 2016 لمتابعة تنفيذ خطة التنمية المستدامة بالتعاون مع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية وممثلين عن المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص وجاء إعداد الخطة الاستراتيجية لقطاع الحكم المحلي كجزء من الحكومة وتوجهاته حيث انبثقت الخطة الاستراتيجية لقطاع الحكم المحلي عن أجندة السياسات الوطنية 2017-2022 وادماج أهداف التنمية المستدامة في الخطة الاستراتيجية لقطاع الحكم المحلي 2017-2022 (مقابلة شخصية عهود عناية/وزارة الحكم المحلي، 2021).

تمر عملية التخطيط في قطاع الحكم المحلي بعدة خطوات وهي: (الخطة القطاعية 2017-2022)

مراجعة سريعة وتقييم إنجازات القطاع استناداً إلى الإستراتيجية السابقة 2014-2016

1. تحليل السياق العام والوضع القائم للقطاع وتحديد القضايا الإستراتيجية ذات الأولوية
 2. تحديد وتحليل ذوي العلاقة الرئيسيين
 3. مراجعة رؤية القطاع وتحديثها/تعديلها أن لزم
 4. بلورة الهدف العام والأهداف الإستراتيجية المحددة
 5. تحديد السياسات التنفيذية الخاصة بكل هدف إستراتيجي
 6. تحديد مغلفات الموارد للقطاع
 7. إعداد خطة عمل إستراتيجية
 8. وضع إطار لمتابعة الإستراتيجية وتقييمها بما في ذلك المؤشرات الضرورية لذلك.
- أن عملية إعداد الخطة القطاعية يتم إعدادها وفق ما ذكر اعلاه ولكن يتم العمل بالشراكة مع الشركاء أصحاب العلاقة في العملية وهم:
1. وزارة الحكم المحلي: بوصفها القائد والمنظم الأساس للقطاع بموجب القانون الأساسي وقانون الهيئات المحلية الساري المفعول، وتعتبر مرجعيتها مجلس الوزراء والمجلس التشريعي.
 2. الهيئات المحلية: والذي يحدد القانون حدودها ووظائفها وإيراداتها وعلاقتها مع السلطة المركزية.
 3. اتحاد الهيئات المحلية الفلسطينية: لا يوجد قانون ناظم لهذه الهيئة وإنما ينظم عملها نظام داخلي، ولا يوجد قانون يحدد العلاقة بين الهيئة والوزارة وبقية الأطراف، وتحدد العلاقة حسب مساحات التعاون المشتركة والتي طالما تتمدد وتتقلص نتيجة غياب إطار قانوني ناظم لهذه العلاقة.
 4. صندوق تطوير وإقراض البلديات: يعتبر من الأطراف الأساسية بقطاع الحكم المحلي ويتبع حسب القانون مجلس الوزراء ويتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي ويحق له ممارسة كافة التصرفات والأعمال اللازمة لتحقيق أهدافه، ويحدد القانون المقر آليات التمثيل واتخاذ القرار وتشكيل الإدارة، ولضمان التنسيق بين الصندوق والوزارة أشار النظام الخاص بالصندوق إلى رئاسة وزير الحكم المحلي لمجلس الإدارة، ويعتبر الصندوق القناة الأساسية للتمويل الخارجي لمشاريع البنية التحتية للهيئات المحلية وبعض مشاريع تنمية القدرات، وتنفيذ السياسات الخاصة بقطاع الحكم المحلي.
 5. الوزارات والهيئات الرسمية المختلفة: تعتبر الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى طرفاً رئيسي وفاعلاً في هذا القطاع، بحكم مسؤوليتها عن عدد من الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية وكذلك

لشراكاتها المختلفة مع هيئات الحكم المحلي. ف الوزارات والهيئات كافة هي ذات علاقة إلى درجة أن هناك تداخل بالصلاحيات والاجتهادات القانونية فيما يتعلق بالعديد من القضايا. وفي هذا الإطار جرت محاولات كثيرة سابقاً من أجل تفسير وتحديد الأدوار المختلفة إلا أنها لم تحقق نتائج جدية حتى الآن بحكم غياب النص القانوني الواضح في عدد من القضايا. أن دور الوزارات والهيئات لهو هام جداً فيما يتعلق بتعريف اللامركزية في قطاع الحكم المحلي وتحديد الصلاحيات المختلفة لكل منها.

6. مؤسسات المجتمع المدني: أن قطاع الحكم المحلي بمكوناته المختلفة على تماس يومي مع المواطنين وتمس سياساته الحياة اليومية لكل مواطن. لذلك يعتبر المواطنون ومن خلال مؤسسات المجتمع المدني عنصراً فاعلاً وشريكاً أساسياً في بلورة سياسات القطاع وكذلك تنفيذ برامجه. إلا أنه ونتيجة ضعف المؤسسات التمثيلية الفاعلة على مستوى الوطن فإن دورها يتحدد بشكل محلي، إضافة إلى وجود حاجة ملحة لتعزيز مشاركة المؤسسات في تنفيذ خطط القطاع وسياساته.

الدول المانحة: يحظى القطاع بمكوناته المختلفة بعلاقات شراكة واسعة مع المؤسسات الدولية ووكالات الأنماء المختلفة والذين يبلغ عددهم أكثر من 18 شريكا دوليا، ويوجد للقطاع مجموعة عمل قطاعية بقيادة مشتركة من قبل كل من الوزارة ومؤسسة التعاون الدنماركي كممثل عن المانحين تعمل على تنسيق تدخلات الشركاء بطريقة منتظمة وفعالة، وينبثق عنها عدد من مجموعات العمل الفرعية كمجموعة العمل للمناطق المسماة "ج"، ومجموعة العمل للتنمية والاستثمار ومجموعة عمل المانحين الخاصة بصندوق تطوير وإقراض البلديات والتي لها دور أساسي في تمويل وتطوير برامج الصندوق. هذا وقد تم تطوير آليات متعددة لإشراك هذه المجموعات في تطوير السياسات وعدم اقتصار دورها على التمويل. حيث تشترك مجموعة العمل القطاعية واللجان المنبثقة عنها في تطوير الخطط الإستراتيجية ومناقشة التوجهات والسياسات المختلفة. (مقابله شخصية، عز الدين عبدالصمد 2020/ وزارة الحكم المحلي الفلسطيني).

5.2 الدراسات والأدبيات السابقة

من خلال البحث في الدراسات السابقة لم يتمكن الباحث من الوصول إلى دراسات تتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي الحكومي في تحقيق التنمية المستدامة سواء على مستوى الوطن أو الدول العربية المجاورة وكذلك الاجنبية، بينما وجد الباحث عدة دراسات اهتمت بالتخطيط أو التنمية المستدامة تم اجراؤها على مجتمعات دراسة اخرى لا تنتمي لمنظمات حكومية ، وقد اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة ، وتركزت الدراسات بين الأعوام (2012-2020)أ وقد تطرقت هذه الدراسات إلى العديد من المعلومات التي تهم موضوع الدراسة ومن هذه الدراسات:

1. دراسة (عبد ربه، 2012) بعنوان: "نحو أنموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة وزارة المالية الفلسطينية"،

تطرقت الدراسة إلى بناء أنموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام وفي وزارة المالية بشكل خاص ، والتعرف على أهم المقترحات والتوصيات لتعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في وزارة المالية الفلسطينية واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وتم جمع البيانات والإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات بالاستعانة بمراجعة البيانات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل، وتم تصميم استبانة خاصة بالدراسة وتحليل ومعالجة وعرض النتائج بواسطة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ومثل مجتمع الدراسة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في وزارة المالية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وأظهرت اهم نتائج الدراسة بأن وزارة المالية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وأنها تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحلها من حيث: التحليل البيئي، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذا استراتيجية، والتقييم والرقابة، وأن بناء الخطة الإستراتيجية لوزارة المالية لم يأخذ جميع العوامل الخارجية بالحسبان وأنه الأكثر ضعفا من بين مكونات أنموذج التخطيط الاستراتيجي للوزارة، وأيضاً أن الوزارة لا تقوم بإشراك كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي واقتصارها على الإدارة العليا فقط .

ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة هي: ضرورة الاهتمام بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي بصورة اعم واشمل، وضرورة الاهتمام بتطوير وتدريب وتحسين أداء الموارد البشرية والاستثمار فيها، وإشراك العاملين في كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم اقتصارها على

الإدارة العليا، وتفويض الصلاحيات لما لها من فوائد في عملية الاتصال والتواصل بين الوحدات الإدارية، وضرورة الاهتمام بالسيناريوهات لأهميتها في قدرة الوزارة على مواجهة أسوأ الاحتمالات.

2. دراسة (حافى، 2012) بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل

الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية وبيان اثار متغيرات الدراسة: الجنس والعمر والدرجة الوظيفية والمستوى التعليمي والتخصص والخبرة الوظيفية على اجابات المبحوثين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين والمديرين في وزارة العمل والبالغ عددهم (122) واختيرت منه عينة بطريقة طبقية عشوائية وتكونت من (101)، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل كانت متوسطة في مجال التخطيط للتخطيط ، بينما كانت في مجال التقويم والمتابعة منخفضة. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها ايلاء اهتمام أكبر من وزير العمل نحو التخطيط، ونشر ثقافته وتدريب العاملين في الوزارة من مدراء عامين ومدراء على التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وفوائده، وكيفية القيام به.

3. دراسة (منصور، 2012) بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي

الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي من خلال التعرف إلى مدى إدراك المديرين العاملين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ودرجة ممارسته . مثلت الدراسة المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم 208، حيث تم اختيار عينة من هؤلاء المديرين باستخدام العينة الطبقية العشوائية بلغ عددها 52 اي ما نسبته 25% . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات ودرست الفرضيات واختبرت بالاستعانة بمرجعيات سابقة ذات صلة بالموضوع، كما صُمم استبيان خاص بهدف جمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لإدراك المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية تعزى لمتغير (العمر، الجنس، المؤهل العلمي) حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء

الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية لصالح متغير (سنوات الخبرة) حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي.

وقد أوصى الباحث بأن تقوم وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بزيادة نسبة المديرات الإناث في المناصب الإدارية، وضرورة أن تقوم الوزارة بعمل برنامج خاص لتوظيف الخريجين الحديثين، ليتمكنوا من تطبيق ما تعلموه وبالتالي حصولهم على الخبرة من جهة، واستفادة الوزارة من النظريات الحديثة في الإدارة التي تعلمها هؤلاء الخريجون وتطبيقها، مما يؤهلهم استلام مناصب إدارية عليا.

4. دراسة (أبو زهرة، 2013) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم"

هدفت الدراسة إلى المساهمة في إعداد رؤية علمية للدور الذي يجب أن يقوم به مكتب محافظة بيت لحم بالتعاون مع المؤسسات ذات العلاقة في تعزيز بيئة أعمالها، وقد تم جمع المعلومات الثانوية المرتبطة بالدراسة من خلال العديد من الدراسات السابقة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ضمن أسلوب المسح الشامل على 123 مسؤول في مؤسسات محافظة بيت لحم من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني والمؤسسات التعليمية والمنظمات الدولية، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج ومنها أن مسؤولي مؤسسات محافظة بيت لحم يدركون بشكل كبير أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة للنهوض بواقع المحافظة الاقتصادي، وذلك من خلال تبني القضايا الاستراتيجية التي تسهم في حل المشكلات الاقتصادية والانتقال إلى وضع اقتصادي أفضل، وأدهمت الدراسة على جاهزية مؤسسات المحافظة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة توفير العناصر اللازمة لتنفيذ القضايا الاستراتيجية ومواجهة سياسات الاحتلال الاسرائيلي كشرط اساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية، واضفاء الصفة الرسمية على عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفر الإدارة عند مسؤولي كافة القطاعات لدعم صياغة وتنفيذ استراتيجية محلية لتعزيز بيئة الأعمال.

5. دراسة (ملك، 2016م) بعنوان دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دارسة حالتي وزارة المالية ووزارة التخطيط)"

كان الهدف من الدراسة التعرف على دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية وهدفت أيضاً للتعرف إلى المعوقات التي تواجه عمليات التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات وقد تم اختيار وزارة المالية ووزارة التخطيط أنداك نموذجاً للدراسة، وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي في الدراسة حيث استعمل أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وتم فحص مستوى ثبات الاستبانة من خلال اختبار كروبناخ الفا، وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن البيئة القانونية والتنظيمية القائمة والخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي غير كافية لإيجاد إدارات تخطيط قوية تتولى عملية ادارة التخطيط الاستراتيجي، و لا يتم تخصيص موازنات مالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالشكل المطلوب، وأن البرامج والأنشطة في المؤسسة لا تكون دائماً مبنية وفق خطط استراتيجية وهو ما يؤدي إلى عدم وصولها إلى النتائج المرجوب فيها، وكذلك ضعف الإمكانيات المتعلقة بالمستشارين والخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقصور واضح في إعداد السيناريوهات المعدة كي يتم اللجوء إليها في حالات الطوارئ، كما لوحظ أنه لا يتم التأكيد على أهمية التغذية الراجعة من المشاركين خلال عملية التخطيط، ولا تتخذ دائماً القرارات في المؤسسة بناء على الخطة الاستراتيجية، و لا يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل بالشكل المطلوب. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على استصدار تشريعات تنظم كل جوانب عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الدولة، و العمل على تخصيص موازنات مالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية لوضعها حيز التنفيذ، وتمكين العاملين في المؤسسة من المعرفة بكيفية بناء الخطط وتنفيذها وذلك من خلال عقد دورات تدريبية ولقاءات توعوية في مجال التخطيط الاستراتيجي وأهمية إعداد البرامج والأنشطة في المؤسسة، وفق الخطة الاستراتيجية للوصول إلى النتائج المرجوبة، وضرورة العمل على إعداد سيناريوهات يتم اللجوء إليها في حالات الطوارئ حال فشل الخطة الاستراتيجية، وأهمية إعطاء أولوية لجانب التقييم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية؛ لمعرفة الانحرافات من أجل استخلاص العبر للاستفادة منها في تعديل مسارات هذه الخطط والاهتمام بجوانب متابعة التنفيذ والرقابة على الخطط الاستراتيجية من خلال إعطاء مكافآت وحوافز للأداء الجيد.

6. دراسة (عمر، جاد الله، 2017) بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية الاقتصادية في

السودان 2013-2004

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي ينام بالتخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في تحقيق التنمية الاقتصادية في السودان، حيث كشفت الدراسة عن اهم المسببات التي تعيق التنمية الاقتصادية على الرغم من المحاولات العديدة للحكومة السودانية في إحداث التنمية الاقتصادية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي و الملاحظة والاستنباط، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج هي : أن هناك ارتباطاً ما بين ضعف الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، وهذا أدى إلى ضعف في نمو مؤشرات

الناتج المحلي الاجمالي وكذلك ضعف في مؤشرات القطاع الإنتاجي وأيضاً ضعف الأداء في المؤشرات المالية والنقدية وضعف أداء مؤشرات الميزان التجاري.

7. دراسة (مليحه، 2016) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة"

جاءت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من مدراء منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة وعددهم 209، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن واقع التخطيط الاستراتيجي في منظمات الخدمة الاجتماعية في قطاع غزة جاء بنسبة مرضية بدرجة كبيرة على جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، وأن واقع الاستدامة جاء بنسبة أيضاً مرضية بدرجة كبيرة وهذا يشير إلى مستوى جيد لعمليات الاستدامة في منظمات الخدمة الاجتماعية في قطاع غزة واستدامت تلك المؤسسات. وقد أوصى الباحث في دراسته إلى ضرورة نشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتعزيزه لدى منظمات الخدمة الاجتماعية في قطاع غزة من خلال التركيز على (الرؤية والرسالة، الأهداف، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التقييم) وعقد دورات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة بهدف رفع درجة الوعي لدى المدراء.

8. دراسة (الاغا واخرون، 2014) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة "دراسة ميدانية" من وجهة نظر العاملين في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب المكتبي والميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وتحليلها احصائياً لاختبار صحة فرضيات البحث. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بشكل عام، وبدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف الإنمائية، كما تؤثر صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً، وبدرجة مرتفعة جداً على تحقيق الأهداف الإنمائية. وقد أوصى الباحثون في الدراسة الإدارة العليا في مؤسسات التمويل الأصغر بضرورة دمج الأهداف الإنمائية أثناء مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال استهداف الفقراء، وذوي الدخل المحدود، والعمل على تفعيل وتعزيز

الأهداف الخاصة بتحسين التعليم والصحة من خلال تقديم برامج تمويل خاصة لتحقيق الأهداف، وتوفير موارد مالية داخلية وخارجية لتحقيق الأهداف الإنمائية، ومتابعة وتقييم الأداء الاجتماعي. وفقاً لمعايير محددة تراعي تحقيق الأهداف الإنمائية كما أوصى الباحثون المؤسسات الحكومية والمؤسسات الدولية المانحة على ضرورة التنسيق بين خطط التنمية الوطنية، وخطط المؤسسات الدولية المانحة، من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية بكفاءة وفاعلية، وتقديم المنح المالية الكافية لمؤسسات التمويل الأصغر لتمكينها من تقديم خدمات مالية لأكثر عدد من الفقراء.

9. دراسة (الهاجري، 2015) بعنوان " تقييم فاعلية التخطيط الاستراتيجي في عمل وزارة الداخلية

القطرية"

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في المؤسسة الأمنية، والكشف عن مدى توافر مقومات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بوزارة الداخلية القطرية، ودراسة وتحليل المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكذلك استخدم أداة التحليل الاستراتيجي SWOT، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

1. إن تقليل زمن الخدمة، وتبسيط الإجراءات والتحول إلى وزارة إلكترونية أدى إلى زيادة نسبة رضا الجمهور.

2. تركيز الوزارة على أخذ رأي الجمهور في تطوير الخدمات، أدى إلى تطور كبير في العلاقة بين الوزارة والمجتمع.

وقد أوصى الباحث في دراسته إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافة العمل الاستراتيجي داخل المؤسسات الأمنية و تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي على مستوى القيادات في المؤسسات الأمنية، ودوره في استشراف المستقبل والتنبؤ بالمشكلات الأمنية ووضع حلول للتعامل معها، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة الأمنية عند صياغة استراتيجية أمنية ، وتحديد الأهداف التي تناسب كل قطاع داخل المؤسسة، لتحقيق التكامل في التنفيذ بين جميع الجهات، وترجمة الأهداف الاستراتيجية في الخطة الاستراتيجية الأمنية إلى برامج ومشاريع، وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة.

10. دراسة (العامري، 2018) بعنوان " تحليل استراتيجي لمنجزات خطط التنمية الخمسية ورؤية 2030 وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحديد التنفيذ الفعلي لخطط التنمية الخمسية التي اعتمدها المملكة العربية السعودية، واكتشاف مواطن قوة خطط التنمية الخمسية ورؤية 2030 ، وتحديد أوجه القصور في خطط التنمية الخمسية والرؤية 2030 ، وتحديد العلاقة بين خطط التنمية الخمسية ومنهجية التطوير الدائم في المملكة العربية السعودية، وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي وجمع البيانات من خلال تطبيق المنهج التاريخي وكذلك استخدام العديد من المنهجيات الأخرى مثل، تحليل المحتوى، والتحليل التربيعي، والتحليل باستخدام معادلات الاقتصاد القياسي، وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج ذات الصلة بخطط الخمس سنوات والرؤية السعودية 2030 ، المرتبطة بأوجه القصور ، ونقاط القوة ، والفرص والمخاطر ، وكذلك النتائج الأخرى المرتبطة بالعلاقة بين خطط التنمية الثامنة والتاسعة ومنهجية التطوير الدائم في المملكة. والتوصيات الرئيسة للدراسة هي: القضاء على الإدارة البيروقراطية في الجهات الحكومية باستخدام إعادة هيكلة أنظمة الإدارة والتحول إلى الأنظمة الإلكترونية، و بناء مجموعة من البرامج والخطط اللازمة لإحداث التغيير في الثقافة التقليدية السائدة في المجتمع نحو البيئة والعادات الغذائية وأنماط الأنفاق و تشجيع التعليم من مختلف الدرجات حتى المستوى الجامعي ، وتشجيع الشباب على توجيه المشاريع الريادية والمشاريع الرائدة و زيادة نسبة الأنفاق على مراكز البحوث والأبحاث العلمية المتخصصة في المجالات المختلفة، و إلزام جميع الوزارات والهيئات بوضع خطط استراتيجية وفقاً للرؤية السعودية 2030، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات العالمية للمنتجات والخدمات البيئية التي تحاول الإنتاج والتسويق العالميين في الأسواق العالمية.

11. دراسة (الغزوي، 2018) بعنوان " التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لدى القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية و تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص لتوفير البيئة والاستثمارات التي تتوافق مع رؤية المملكة 2030، وتحديد العقبات التي يواجهها القطاع الخاص في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً للرؤية 2030، وتحديد مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص من أجل تعزيز رؤية المملكة 2030، وتوفير آفاق استراتيجية لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص من أجل تحقيق التنمية المستدامة بما يتفق مع رؤية

المملكة 2030 وقد اختار الباحث مجتمع الدراسة والعينة من قادة ومسؤولين في المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتحليل المحتوى، وأداة الدراسة (إجراء المقابلات) وقد توصل الباحث في دراسته إلى الآتي: يعد واقع التخطيط الاستراتيجي في مجال التنمية المستدامة للقطاع الخاص جيداً ، لكنه يركز على المؤسسات الكبيرة فقط ، في حين تشتكي الشركات الصغيرة من نقص التخطيط الاستراتيجي في التنمية المستدامة، ويؤكد أن واقع التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص لا يتم ترقيته إلى القطاع الحكومي لمواكبة الرؤية 2030 والبرامج ذات الصلة والمشاريع، وأن هناك دوراً حاسماً للتخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص لإيجاد بيئة عمل تخدم رؤية المملكة حيث يعتبر القطاع الخاص هو العامل الرئيس للاقتصاد المستقبلي، و هناك دور فعال للقطاع الخاص، في إيجاد استثمارات تلبي توقعات رؤية المملكة 2030 من خلال تطوير مشاريع جديدة وتشكيل تحالفات محلية ودولية. تتمثل أهم العقبات التي يواجهها القطاع الخاص في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفقاً لرؤية المملكة 2030 فيما يأتي (التحول الاقتصادي السريع الذي يتجاوز قدرات الشركات الصغيرة والمتوسطة ، ونقص الموظفين المؤهلين لتطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي ، في دقة إصدار الوعود الحكومية للقطاع الخاص)، و أهم العقبات التي يواجهها القطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لرؤية المملكة 2030 هي (عدم فهم مبدأ التنمية المستدامة من جانب معظم القطاعات الخاصة ، ونقص العمال المؤهلين في القطاع الخاص من الشباب السعودي من خلال التدريب وتطوير المهارات والقدرات ، وزيادة تكاليف العمالة المتعاقد عليها ، وتكاليف المياه والطاقة والكهرباء ورسوم البلدية، و يساهم التخطيط الاستراتيجي في القطاع الخاص في تعزيز مبادرات رؤية 2030 ، إذا تم اعتمادها كخيار أساسي لمساعدة الحكومة في تحقيق أهداف الرؤية، وفهم ركائز الاستراتيجيات التي تستند إلى الرؤية 2030، و يكمن الاحتمال الاستراتيجي لتفعيل التخطيط الاستراتيجي للقطاع الخاص من أجل تحقيق تطورات مستدامة تتوافق مع رؤية المملكة 2030 ، في تعزيز نقاط القوة المتمثلة في وضوح أهداف وبرامج الرؤية ، وزيادة المتوقع الدعم من الحكومة إلى القطاع الخاص وتوفير بيئة سياسية مستقرة آمنة ، والقضاء على نقاط الضعف التي تمثلت في حساسية المشاركة أثناء إعداد الخطط وإصدار القرارات بين القطاعين العام والخاص ، وإلغاء القرارات المفاجئة التي يتم إعفاؤها من القطاع الخاص بعد إصدارها والتعامل مع بعض التهديدات مثل: انخفاض أسعار النفط ، ونقص المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي ، وتراجع الطلب الحكومي على السلع والخدمات التي ينتجها القطاع الخاص ، وضرورة استغلال الفرص ذات الصلة بما في ذلك: تحقيق برنامج تحول

وطني كبير بنجاح من قبل الحكومة ، وقدرة الحكومة على مواجهة الفساد والقضاء على آثاره الاقتصادية السيئة ، وزيادة حجم الاقتصاد السعودي الذي تم تصنيفه في المرتبة العشرين بين الاقتصاد العالمي. أهم توصيات الدراسة: إشراك القطاع الخاص في آليات التخطيط الاستراتيجي في مجال التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030، وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على إعادة تحديث خططه الاستراتيجية المتوافقة مع برامج التحول الوطني 2020 ورؤية المملكة 2030، وتفعيل التعاون بين القطاعين الخاص والحكومي لإيجاد استثمارات ناجحة في مختلف المجالات، دقة الالتزام في إصدار الوعود للقطاع الخاص فيما يتعلق بالحكومة.

12. دراسة (القصاص وآخرين، 2019) بعنوان نحو منهجية لقياس المؤشرات وتصور متكامل

نموذج السيناريوهات البديلة لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 حالة مصر

يكن الهدف الرئيس لهذه الدراسة في إمداد متخذي القرار بالمنهجيات والأدوات الكمية المقترحة لدعم تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة الأممية لحالة مصر فيما يخص: 1- قياس مؤشرات أهداف التنمية المستدامة. 2- تحليل التشابكات بين الأهداف/الغايات المختلفة للتنمية المستدامة. 3- وضع تصور لنموذج السيناريوهات البديلة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتنقسم الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية: الفصل الأول وفيه تم إلقاء الضوء على المحاولات السابقة لحساب مؤشرات أهداف التنمية المستدامة لحالة مصر، وقد خصص بقية هذا الفصل للتركيز على قياس مؤشرات الأهداف الخاصة بالفقر، الصحة، التعليم، الطاقة، العمل اللائق والمدن المستدامة باستخدام منهجيات كمية وكذلك تطبيق هذه الطرق لتقدير بعض المؤشرات من واقع البيانات المتاحة لحالة مصر بواسطة أعضاء الفريق البحثي. أما الفصل الثاني ففيه تم تحليل التشابكات بين الأهداف/الغايات المختلفة للتنمية المستدامة باستخدام منهجيتين مختلفتين وهما: تحليل الشبكات وديناميكا النظم. بينما في الفصل الثالث من الدراسة تم إلقاء الضوء على الجهود الدولية لنموذج أهداف التنمية المستدامة مع التركيز على نماذج مختارة يمكن الاستفادة منها في مصر، ويختتم هذا الفصل باقتراح تصور مفاهيمي للاحتياج من النماذج لقياس المؤشرات وإجراء السيناريوهات البديلة.

13. دراسة (الشيخ، 2017) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية (دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة)"

تناولت الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين دور أداء المؤسسة الاقتصادية، باعتباره مدخل استراتيجي يمكنها من رفع الكفاءات البشرية لديها وتنميتها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج:

- 1 - أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.
 - 2 - أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة.
 - 3 - كانت استجابات عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي و الأداء في المؤسسة مرتفعة.
- وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته بما يأتي:

- 1 -الاستمرار في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها.
- 2-يجب إبرام عقود تدريبية المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي بهدف تنمية مهارات المتدربين في هذا المجال.
- 3-تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي ، والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمديرين في الوقت المناسب كي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل.
- 4-العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
- 5-ضرورة التنسيق والتشبيك بين المؤسسات لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها.
- 6-ضرورة أن تتبنى المؤسسة نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها.
- 7 -العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.

14. دراسة (خليل، 2016) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية /دراسة حالة بلدية

المقارن"

تناولت الدراسة عدة أهداف تتلخص في محاولة إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للإدارة المحلية. والتعرف على موضوع هام يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لدعم التنمية المحلية. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، والمقابلة والملاحظة كأدوات البحث. خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة

وطيدة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية، لا يمكن أن تحقق التنمية المحلية مستويات راقية إلا من خلال تخطيط استراتيجي فعال، ولا يمكن للبلدية التخطيط إلا بوجود موارد ومقومات ووسائل.

15. دراسة (Johnsen-2016) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والإدارة في الحكومة المحلية في

النرويج: الوضع بعد ثلاث عقود

Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades

هذه الدراسة تكرر لدراسة أمريكية وبريطانية من خلال تحليل تبني وتأثير التخطيط الاستراتيجي والإدارة في البلديات النرويجية، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أنه في عام 2012 استخدمت غالبية البلديات النرويجية التخطيط الاستراتيجي والإدارة، وأن هذا له أثر إيجابي على أداء العاملين في الحكومة المحلية النرويجية، و كأن للبلديات التي تتمتع بدرجة عالية من الإدارة الاستراتيجية وإشراك أصحاب المصلحة تأثيرات كبيرة على التخطيط استراتيجي أفضل من البلديات الأخرى، وقد أوصى الباحث في دراسته على تشجيع الإدارة العليا في الحكومة المحلية بالنرويج على تطبيق التخطيط الاستراتيجي والعمل بشكل مستمر على تعديل وتحديث الخطة الاستراتيجية.

16. دراسة (البطح، 2017) بعنوان "مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات

محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية

تناولت الدراسة التعرف على مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلديات محافظة بيت لحم، حيث قام الباحث في دراسته باستخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وجاءت أهم نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي التنموي وبكافة بمجالات الدراسة يتم تطبيقه بشكل متوسط، وخلصت الدراسة إلى أن يتسم صياغة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة وأن تقوم البلديات بالعمل على تطوير كفاءة العاملين فيها وقدراتهم في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي، وتوفير وحدات تخطيط تنموي استراتيجي في البلديات، وكذلك أن تتلاءم الخطط التنموية الاستراتيجية مع متطلبات المجتمع، والعمل على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي التنموي دون نقصان.

17. دراسة (Soltangazinov, & other، 2019) بعنوان التخطيط الاستراتيجي كأداة لنظام

تخطيط الدولة في جمهورية كازاخستان

**Strategic planning as an instrument of the State planning system
in the Republic of Kazakhstan**

هدف البحث إلى تقييم التخطيط الاستراتيجي في الممارسة المحلية، أن تحليل إدخال نموذج إداري جديد في كازاخستان يعتمد على التخطيط الاستراتيجي، والذي يعد أحد الأدوات المهمة لضمان التنمية المستدامة، يُظهر بشكل عام فعاليته، في الوقت نفسه، فإن التنفيذ الفعال للوثائق الاستراتيجية لنظام التخطيط الحكومي لجمهورية كازاخستان لا يعتمد فقط على جودة تنميتها، بل يتم تحديده أيضاً إلى حد كبير من خلال الآلية التنظيمية والاقتصادية، بما في ذلك نظام المراقبة والتحكم. وتتمثل نتائج الدراسة في تحديد جوانب إشكالية معينة تعوق الاستخدام المتكامل لهذه الأداة في نظام الإدارة العامة، فضلاً عن التوصيات العملية المتقدمة والمقترحة الهادفة إلى حلها والكفاءة الاقتصادية لاستخدام الموارد وزيادة هذه الموارد من أجل التنمية الإقليمية المستدامة.

18. دراسة (الفلاحي، 2019) بعنوان " إطار مقترح لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية

المستدامة- دراسة ميدانية على موظفي ادارات التربية والتعليم بمملكة البحرين".

تناولت الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة بالإضافة إلى بناء اطار مقترح لإدارات التربية والتعليم بمملكة البحرين وذلك من أجل إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، حيث قامت الباحثة في دراستها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكأن مجتمع الدراسة مكوناً من موظفي ادارات وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، وبلغ عدد عينة الدراسة 50 موظفاً، واستخدمت الباحثة في دراستها الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير ايجابي بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومكونات التنمية المستدامة وابعاد التخطيط الاستراتيجي وابعاد التنمية المستدامة (البعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي)، وقد أوصت الدراسة بتوضيح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لكافة مفاهيم ومكونات التنمية المستدامة لأصحاب العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على موازنة الخطة الاستراتيجية للوزارة مع الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين بما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة .

19. دراسة (حماد، 2020) بعنوان "مؤشرات التنمية الفلسطينية في ضوء أهداف التنمية

المستدامة العالمية / البعد الاجتماعي ضمن محاور التعليم والصحة":

تطرقت هذه الدراسة إلى بيان معرفة مدى إمكانية تحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي تم تحديدها في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وذلك في ضوء أجندة السياسات الوطنية الفلسطينية (2017-2022)، وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وجاء مجتمع الدراسة مكوناً من المعلمين والإداريين في المدارس، والأطباء والإداريين في المستشفيات ضمن حدود دراستها المكانية، وقد بلغت عينة الدراسة 108 موظفاً من موظفي قطاع التعليم، و42 موظفاً من موظفي القطاع الصحي، وتوصلت الباحثة في دراستها إلى عدة نتائج من أهمها جاء التزام وزارة التربية والتعليم بشكل متوسط من إنجاز الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة 2030 وهو ضمان التعليم الجيد والمنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع، وكذلك ضعف الوزارة في تطبيق الغاية من الهدف الرابع من أهداف 2030، أما بخصوص وزارة الصحة أظهرت النتائج أن التزام الوزارة جاء بشكل متوسط في تفعيل أهداف التنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف الثالث الصحة للجميع، وخلصت توصيات الدراسة إلى مؤشر التعليم بضرورة إعداد بيئة ملائمة للتعليم والتعلم، وأما بخصوص مؤشر الصحة جاءت التوصيات بتوفير موازنة خاصة لإدارة النفايات الصلبة داخل التجمعات السكنية و توفير الرقابة الشديدة على القطاع الخاص وبالتحديد أصحاب مقالع الحجارة والمصانع التي تتواجد بين التجمعات السكنية، والعديد من التوصيات الخاصة بالقوانين الرادعة للكادر الطبي، واعتداءات المواطنين على الطواقم الطبية.

20. دراسة (Leal Filho et al,2019) بعنوان "دور التخطيط في تحقيق التنمية المستدامة في

سياق التعليم العالي "The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context

تناولت الدراسة تحقيق التنمية المستدامة في التعليم العالي كهدف هام والذي يتطلب كثيرا من التخطيط، وترتبط المشاكل والحواجز المتكررة العديدة التي تعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات بشكل مباشر أو غير مباشر بأوجه القصور في التخطيط والتي تشكل عائقاً كبيراً أمام تنفيذ التنمية المستدامة، لذلك هناك حاجة متصورة لتعزيز فهم أفضل لكيفية مساعدة التخطيط لمؤسسات التعليم العالي لتصبح أكثر نجاحاً في تنفيذ التنمية المستدامة، بناءً على هذه الحاجة ، تصف هذه الدراسة دور التخطيط كأداة لتحسين المعرفة وصنع القرار السليم نحو فهم أفضل للاستدامة في سياق العلم

والتكنولوجيا ، والدافع نحو التحول، على وجه الخصوص ، كما أنه يقدم تقريراً عن مسح تم في سياقته تحديد بعض العقبات الرئيسية لتخطيط وتنفيذ التنمية المستدامة في الجامعات. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى حقيقة أن العديد من الجامعات لم تضع خططاً كاملة بعد لمراعاة الأمور المتعلقة بالتنمية المستدامة، ووصفت بعض العناصر التي يمكن أخذها في الاعتبار في محاولات إعطاء تركيز أكبر على الاستدامة للتخطيط في سياق التعليم العالي.

6.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العربية والاجنبية موضوع التخطيط الاستراتيجي وتنوعت المحاور فبحث حافي ومنصور جاء حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية في حين تناول عبد ربه في دراسته أنموذجاً متكاملًا للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وخاصة وزارة المالية، وتحدث الشيخ عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بينما تطرق بعضهم إلى دور الإدارات العليا في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في عملية التخطيط الاستراتيجي وبعضهم تحدث عن دور الحكومة في التخطيط الاستراتيجي.

ومع ذلك وحسب اطلاع الباحث فإن دراسات قليلة ربطت دور التخطيط الاستراتيجي الحكومي مع التنمية المستدامة وركز معظمها حول القطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية، حيث تطرق عمر إلى أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية الاقتصادية في السودان بينما تناول الاغا التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الالفية الثالثة.

وتناولت دراسة فلاح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة وكذلك تطرقت حماد إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء أجندة السياسات الوطنية الفلسطينية وفق مؤشرات التعليم والصحة، وتحدث العنزي عن التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتناول القصاص منهجية لقياس المؤشرات وتصور متكامل لنموذج السيناريوهات البديلة لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 في مصر، وبينما تناول العامري تحليلاً استراتيجياً لمنجزات خطط التنمية الخمسية ورؤية 2030 علاقتها بالتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. وهنا تأتي أهمية الدراسة التي يقوم بها الباحث من حيث

التركيز على القطاع الحكومي وربطه بأهداف التنمية المستدامة بناء على أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030.

وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة من عدة نواحي وأهمها:

1. الاستفادة من المنهجية المتبعة من قبل الباحثين في دراساتهم وكذلك أساليب التحليل، واستنباط الاستنتاجات والتوصيات.

2. إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية في محاولة بناء نموذج بحثي قادر على ربط التنمية المستدامة بالتخطيط الاستراتيجي.

3. بناء أداة دراسة فعالة عن طريق اتباع المنهجية البحثية في بناء المحاور وصياغة الأسئلة في أداة الدراسة المتمثلة بالاستمارة والمقابلة.

وتتميز الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها ستتناول محورين أساسيين يقوم عليهما نجاح أي جهد مبذول في النهوض بالمجتمع والدولة الا وهما التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة في حين وكما أسلفنا فإن معظم الدراسات تطرقت للمؤسسات غير الحكومية والقطاع الخاص وسيكون اختيار عينة الدراسة سواء بالمقابلات أو الاستمارة اختلافاً نوعياً عن الدراسات السابقة من حيث طبيعة مجتمع الدراسة والفترة الزمنية للدراسة وأسلوب اختيار العينة من المختصين في هذين المجالين.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وكيفية بناء أدوات الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائجها وتحليلها.

1.3 منهج البحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يهتم بجمع المعلومات وتلخيصها وتصنيفها، والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر، أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها، وتفسيرها، وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها، أو التحكم فيها، وقد استخدم هذا المنهج نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة وتحقيق أهدافها.

2.3 مجتمع البحث

تكون مجتمع الدراسة من فريق التخطيط الاستراتيجي من العاملين في قطاع الحكم المحلي (وزارة الحكم المحلي، صندوق البلديات، اتحاد الهيئات المحلية، الهيئات المحلية)، والبالغ عددهم حسب إحصائيات الخطط الاستراتيجية لمؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني كافة (162) عاملاً. جدول (1.3) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة التي يعمل بها فريق التخطيط الاستراتيجي.

جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة التي ينتمي لها عضو فريق التخطيط الاستراتيجي

المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
وزارة الحكم المحلي	37	23%
صندوق البلديات	15	9%
هيئة محلية (بلدية)	104	64%
اتحاد هيئات محلية	6	4%
المجموع	162	100%

3.3 عينة البحث

تكونت عينة الدراسة من (114) موظفاً من فريق التخطيط الاستراتيجي من العاملين في قطاع الحكم المحلي (وزارة الحكم المحلي، صندوق البلديات، اتحاد الهيئات المحلية، الهيئات المحلية) واختير حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة (روبيرت ماسون)، والموضحة في الشكل (1.3)، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، استخدم برنامج (EXCEL) في احتساب عدد أفراد عينة الدراسة. واعتمدت طبقة المؤسسة (وزارة الحكم المحلي، صندوق البلديات، اتحاد الهيئات المحلية، الهيئات المحلية) في توزيع عينة الدراسة، والتي وزعت بشكل عشوائي على العاملين.

$$n = \frac{N}{\left[\left(S^2 \times (N - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

معادلة روبرت ماسون

وفيما يأتي وصف لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة، علماً بأنه استردت (114) استبانة، وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

المتغيرات الديمغرافية:

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	68	60%
	أنثى	46	40%
العمر	من 20-29 سنة	13	11%
	من 30-39 سنة	53	46%
	من 40-49 سنة	30	26%
	50 سنة فأكثر	18	16%
المؤهل العلمي	دبلوم	11	10%
	بكالوريوس	58	51%

39%	45	دراسات عليا	التخصص
31%	35	علوم إنسانية	
11%	12	علوم طبيعية	
39%	45	هندسة وتكنولوجيا	
19%	22	غير ذلك	
57%	65	موظف	المسمى الوظيفي
39%	45	مدير دائرة	
4%	4	مدير عام	
23%	26	وزارة الحكم المحلي	المؤسسة
9%	11	صندوق البلديات	
64%	73	هيئة محلية (بلدية)	
4%	4	اتحاد هيئات محلية	

يتبين من خلال الجدول (2.3) أن (60%) من عينة الدراسة من فريق التخطيط الاستراتيجي من العاملين في قطاع الحكم المحلي هم من الذكور، (46%) منهم تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة، 51% منهم يحملون درجة البكالوريوس، و39% دراسات عليا، و39% يحملون تخصص هندسة وتكنولوجيا، و31% علوم إنسانية، و57% يعملون كموظفين في مؤسسات قطاع الحكم المحلي المختلفة، و39% مدراء دوائر، و64% من أفراد عينة الدراسة يعملون في هيئات محلية (بلديات)، 23% يعملون في مقر وزارة الحكم المحلي.

4.3 أدوات البحث

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتين للدراسة بعد الاطلاع الدراسات والادبيات السابقة والاستفادة من الإطار النظري للدراسة لكل من موضوعي التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

1.4.3 الاستبانة

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) بعد الاطلاع على الإطار النظري للدراسة، وتطوير الأداة بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع فقرات هذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي لفقرات الدراسة والتي وقعت في خمس مستويات هي (موافق بشدة 5 نقاط، موافق 4 نقاط، محايد 3 نقاط، غير موافق 2 نقطة، غير موافق بشدة نقطة واحدة) وتتوزع فقرات الأداة على 6 مجالات خاصة بكل من التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة:

- 1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: ويضم (12) فقرة.
- 2- صياغة الإستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة: ويضم (16) فقرة.
- 3-تنفيذ الخطة الإستراتيجية (البرامج/الموازنات/الإجراءات) للمؤسسة: ويضم (12) فقرة.
- 4-المتابعة والتقييم: يضم (7) فقرات.
- 5-مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة يضم (22) فقرة.
- 6- مدى ارتباط الخطة الاستراتيجية بالأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة يضم (15) فقرة.

2.4.3 المقابلة

قام الباحث ببناء أداة المقابلة من خلال دراسته وخبرته في مجال التخطيط الاستراتيجي وعرض أداة المقابلة على مجموعة من المتخصصين في عنوان الدراسة، وتم من خلالها التعديل على أسئلة المقابلة وحذف وإضافة أسئلة، وأجريت مقابلات مع مختصين وأصحاب خبرة في التخطيط الاستراتيجي لدراسة واقع التخطيط في قطاع الحكم المحلي للإفادة في إثراء محاور الاستبانة وكذلك الحصول على بيانات أولية وتحليلها في سبيل الوصول إلى الهدف المطلوب من المقابلة.

الاختبار المسبق لأداة (الاستبانة)

خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها ولمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للدراسة منها:

الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الأولية تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (11) موظفاً من فريق التخطيط الاستراتيجي من العاملين في قطاع الحكم المحلي، بحيث وزعها الباحث على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط ومعامل الاستخراج، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من 0.40 وأن معامل الاستخراج جاء أكبر من 0.50 وبذلك تكون مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرو نباخ ألفا للدرجة الكلية والمجالات على أنه أكبر من 0.7، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

5.3 صدق الأدوات: قام الباحث بفحص صدق الأداة بطريقتين:

1-صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة على المشرف ومجموعة من المحكمين بلغ عددهم (5) من المختصين في موضوع البحث، وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملاءمتها للغرض الذي وضعت لأجله، وقد تم العمل على تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى وإضافة فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون ملحق (3) على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.

2-الصدق بطريقة البناء الداخلي:

لفحص صدق البناء الداخلي لكل من أداتي التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة، كما يتضح من الجدولين (3.3) و (4.3)

الجدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط الاستراتيجي

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.88**	35	.85**	18	.78**	1
.86**	36	.86**	19	.80**	2
.87**	37	.82**	20	.77**	3
.83**	38	.86**	21	.81**	4
.87**	39	.82**	22	.83**	5
.88**	40	.77**	23	.80**	6
.81**	41	.83**	24	.82**	7
.84**	42	.89**	25	.80**	8
.84**	43	.87**	26	.82**	9
.82**	44	.84**	27	.84**	10
.86**	45	.85**	28	.87**	11
.82**	46	.87**	29	.86**	12
.92**	47	.90**	30	.88**	13
		.86**	31	.86**	14
		.81**	32	.86**	15
		.85**	33	.83**	16
		.88**	34	.83**	17

الجدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات التنمية المستدامة

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.71**	21	.65**	1
.83**	22	.88**	2
.77**	23	.77**	3
.83**	24	.81**	4
.81**	25	.83**	5
.88**	26	.71**	6
.80**	27	.80**	7
.81**	28	.68**	8
.87**	29	.70**	9
.90**	30	.85**	10
.88**	31	.87**	11

12	.86**	32	.80**
13	.88**	33	.85**
14	.90**	34	.88**
15	.86**	35	.88**
16	.83**	36	.81**
17	.83**	37	.85**
18	.85**		
19	.86**		
20	.55**		

يتضح من الجدول (3.3) أن معامل الارتباط للفقرات التابعة للتخطيط الاستراتيجي تراوح ما بين (0.77) و(0.92) وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما يتضح من الجدول (4.3) أن معامل ارتباط بيرسون تراوح ما بين (0.55-0.90) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعني أن فقرات الأداة ترتبط بموضوع الدراسة، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من انسجام الفقرات مع محاورها وكذلك الصدق الداخلي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومن أجل التأكد من ذلك تم حساب معامل الثبات كرو نباخ ألفا وذلك حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدولان (5.3)، (6.3)

جدول رقم (5.3) معامل ثبات كرو نباخ ألفا حسب مجالات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات الأداة

الرقم	المجال	أرقام البنود	معامل كرو نباخ ألفا (α)	الدلالة
1	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	12-1	0.92	0.00
2	صياغة الإستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة	28-13	0.95	0.00
3	تنفيذ الخطة الإستراتيجية البرامج/الموازنات/الإجراءات) للمؤسسة	40-29	0.93	0.00
4	المتابعة والتقييم	47-41	0.93	0.00
	الدرجة الكلية	47-1	0.98	0.00

جدول رقم (6.3) معامل ثبات كرو نباخ ألفا حسب مجالات التنمية المستدامة والدرجة الكلية لفقرات الأداة

الرقم	المجال	أرقام البنود	معامل كرو نباخ ألفا (α)	الدلالة
1	تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية	22-1	0.95	0.00
2	ارتباط الخطة الاستراتيجية بالأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة	37-23	0.95	0.00
	الدرجة الكلية	37-1	0.97	0.00

يتضح من خلال الجدولين السابقين أن معامل كرو نباخ ألفا الكلي لفقرات التخطيط الاستراتيجي بلغ 0.98، كما تراوح ما بين (0.95-0.92) للمجالات وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، أما فيما يتعلق بمقياس التنمية المستدامة فيتضح أن معامل كرو نباخ ألفا الكلي للفقرات بلغ 0.97، كما بلغ 0.95 لكل من مجالاته وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا يؤكد ثبات مقياس كل من التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

6.3 متغيرات البحث

1.6.3 المتغيرات المستقلة:

التخطيط الاستراتيجي:

- 1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 2- صياغة الإستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة.
- 3- تنفيذ الخطة الإستراتيجية (البرامج/الموازنات/الإجراءات) للمؤسسة.
- 4- المتابعة والتقييم.

2.6.3 المتغيرات التابعة

- مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة.
- مدى ارتباط الخطة الاستراتيجية بالأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة

3.6.3 المتغيرات الديمغرافية:

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل (المؤسسة).

7.3 إجراءات تنفيذ البحث

تُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. بعد الانتهاء من مراجعة أداتي الدراسة، والتأكد من صدقهما، وذلك بعرضهما على مجموعة من المحكمين من المتخصصين في مجال الدراسة، قام المحكمون بإضافة وتعديل وحذف مجموعة من فقرات أداتي الدراسة.
3. أعدت أداتي الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المحكمين.
4. قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة وفق طبقة المؤسسة، بناءً على كتاب صادر من الجامعة بتسهيل مهمة الباحث.
5. وفي المرحلة الآتية استردت (114)، استبانة واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها وتبين أنها جميعها قابلة للتحليل.
6. بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حلت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.
7. أجريت المقابلات مع المختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التابعة لوزارة الحكم المحلي، وتم تصنيف نتائج المقابلة حيث تظهر نتائجها في الفصل الرابع.
8. نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

8.3 المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS25) الذي من خلاله استخدمت مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

- 2- استخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.
- 3- استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي ثلاث المستويات فأكثر، مثال ذلك المؤهل العلمي.
- 4- استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (اختبار شيفيه) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.
- 5- استخدم معامل (ارتباط بيرسون Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.

الفصل الرابع نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي أدخلت باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS25)، وجمعت عبر أدوات الدراسة المتمثلة بتحليل " دور الحكومة الفلسطينية في ممارسة وتوظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 / قطاع الحكم المحلي أنموذجاً (2016-2019)"، وحسب مجالات الدراسة لكل من مقياس التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، وتبعاً للمتغيرات الديمغرافية: "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، مكان العمل (المؤسسة). أجاب البحث عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها، وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.

نتائج تحليل الاستبانة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؟

للإجابة عن السؤال الأول، استُخدمت المتوسطات الحسابية لكل فقرة، ومجال تابع للتخطيط الاستراتيجي، وعلى الدرجة الكلية عند العينة. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

- (من 1- أقل من 1.8) مستوى منخفض جداً.
- (من 1.8- أقل من 2.6) مستوى منخفض.
- (من 2.6- أقل من 3.4) مستوى متوسط.
- (من 3.4- أقل من 4.2) مستوى مرتفع.
- (4.2 فأعلى) مستوى مرتفع جداً.

وحُسبت الفترات الخاصة بدرجة التخطيط الاستراتيجي عن طريق قسمة المدى = (5-1=4) على عدد الفترات (5)، تم استخراج طول الفئة (8)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (1- 1.8) بإضافة (0.8)

إلى الحد الأدنى (1)، ويمكن استخراج باقي الفئات بنفس الطريقة. الجدول (1.4)، التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التخطيط الاستراتيجي ذلك لكل من المجالات والدرجة الكلية.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي حسب المجالات والدرجة الكلية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3.75	0.66	مرتفع
صياغة الإستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة	3.89	0.65	مرتفع
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	3.69	0.68	مرتفع
المتابعة والتقييم	3.53	0.86	مرتفع
الدرجة الكلية	3.71	0.71	مرتفع

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.71). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن مجال "صياغة الإستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة" حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.89)، والانحراف المعياري (0.65)، وبمستوى مرتفع. أما المجال الرابع "المتابعة والتقييم"، فقد حصل على أقل المجالات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.86)، ومستوى مرتفع، وتوافقت هذه النتيجة مع نتائج المقابلات بما يخص مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يلي استعرض لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي حسب مجالات الدراسة:

1- مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية من حيث (الموارد المالية، الموارد البشرية)، التي تؤثر على عمل المؤسسة	3.89	0.86	مرتفع
الاهتمام بتحليل نقاط القوة في البيئة الداخلية	4.06	0.71	مرتفع
يتم العمل على تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة	3.95	0.95	مرتفع
يتم تحليل عناصر البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص وتخفيف التهديدات المحتملة	3.94	0.86	مرتفع
يتم استكشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	3.76	0.90	مرتفع
يتم تحليل التهديدات والمخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة في البيئة المحيطة.	3.93	0.85	مرتفع
يتم تحليل البيئة الاقتصادية وتأثيرها على المؤسسة	3.70	0.88	مرتفع
يتم تحليل البيئة السياسية الفلسطينية وتأثيرها على المؤسسة	3.58	0.90	مرتفع
تحلل المؤسسة تأثيرات إجراءات الاحتلال على تطبيق خططها الاستراتيجية	3.59	0.96	مرتفع
تقوم المؤسسة بتحليل كافي للتطورات التكنولوجية المرتبطة بأنشطتها	3.49	0.96	مرتفع
تقوم المؤسسة بتحديد الفرص من خلال الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030	3.37	1.04	متوسط
يتم عمل تحليل لأصحاب المصلحة (الشركاء)	3.71	0.89	مرتفع
الدرجة الكلية	3.75	0.66	مرتفع

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن الدرجة الكلية لمستوى مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.75). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن الفقرة التي تتحدث عن " الاهتمام بتحليل نقاط القوة في البيئة الداخلية "، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.06)، والانحراف المعياري (0.71)، وبمستوى مرتفع جداً، أما الفقرة التي تتحدث عن "

تقوم المؤسسة بتحديد الفرص من خلال الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (1.04)، ومستوى متوسط.

2- مجال صياغة الاستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف) للمؤسسة:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال صياغة الاستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف) للمؤسسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
رؤية المؤسسة واضحة	4.16	0.95	مرتفع
رؤية المؤسسة واقعية	4.02	0.81	مرتفع
رؤية المؤسسة مكتوبة ومعلنة للعاملين داخل المؤسسة والمجتمع الخارجي	4.11	0.86	مرتفع
رسالة المؤسسة تسعى إلى تحقيق متطلبات التنمية المستدامة المنسجمة مع المستويات العالمية	3.78	0.98	مرتفع
لدى المؤسسة رسالة مكتوبة واضحة وواقعية	4.04	0.80	مرتفع
تتفق صيغة الرسالة مع طبيعة عمل المؤسسة وما يتوقع منها.	4.01	0.84	مرتفع
تعكس الرسالة احتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة.	3.95	0.75	مرتفع
رسالة المؤسسة تعكس سياسات وأهداف المؤسسة التي تم صياغتها على شكل رؤية	4.07	0.74	مرتفع
تضع المؤسسة أهداف استراتيجية محددة وواضحة	4.04	0.83	مرتفع
الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واقعية وقابلة للقياس.	3.93	0.82	مرتفع
تتسجم أهداف المؤسسة مع أجندة السياسات الوطنية 2017-2022	3.72	0.99	مرتفع
تتسجم أهداف المؤسسة مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة	3.66	0.97	مرتفع
تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة.	3.89	0.85	مرتفع

تحقق الأهداف الاستراتيجية رؤية ورسالة المؤسسة	3.89	0.69	مرتفع
يتم إشراك كافة موظفي المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.41	1.02	مرتفع
يتم إعداد وصياغة الخطة بالشراكة مع أصحاب المصلحة	3.61	0.95	مرتفع
الدرجة الكلية	3.89	0.65	مرتفع

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الدرجة الكلية لمستوى مجال فقرات مجال صياغة الاستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف) للمؤسسة جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.89). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن الفقرة التي تتحدث عن " رؤية المؤسسة واضحة "، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (4.16)، والانحراف المعياري (0.95)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة التي تتحدث عن " يتم إشراك كافة موظفي المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.02)، ومستوى مرتفع.

3-مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية (البرامج، الموازنات، الإجراءات) للمؤسسة:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية (البرامج، الموازنات، الإجراءات) للمؤسسة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تتسم الخطة بوضوح البرامج لتحقيق الأهداف	3.97	0.71	مرتفع
ترتبط البرامج مع أهداف ومقاصد التنمية المستدامة 2030	3.65	1.03	مرتفع
البرامج والأنشطة مرتبطة بموازنة مالية	3.99	0.80	مرتفع
تلتزم المؤسسة بالجدول الزمني التي تضعها عند إعداد الخطة الاستراتيجية.	3.43	1.05	مرتفع
تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	3.52	1.02	مرتفع
تراعي المؤسسة توزيع المهام عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية على جميع الإدارات والوحدات.	3.60	1.01	مرتفع

مرتفع	0.83	3.80	تعمل المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها.
مرتفع	0.81	3.77	تضع المؤسسة موازنات مناسبة لتنفيذ خططها الاستراتيجية
مرتفع	0.70	3.86	تحدد المؤسسة سلسة من الإجراءات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
مرتفع	0.96	3.55	يعتبر الهيكل التنظيمي في المؤسسة ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية.
مرتفع	1.01	3.46	يتم تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب مع متطلبات الخطة الاستراتيجية.
مرتفع	0.86	3.63	تقدم الإدارة العليا كل الدعم اللازم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة
مرتفع	0.68	3.69	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن الدرجة الكلية لمستوى مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية (البرامج، الموازنات، الإجراءات) للمؤسسة جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.69). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن الفقرة التي تتحدث عن " البرامج والأنشطة مرتبطة بموازنة مالية"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.99)، والانحراف المعياري (0.80)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة التي تتحدث عن " تلتزم المؤسسة بالجدول الزمني التي تضعها عند إعداد الخطة الإستراتيجية"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.05)، ومستوى مرتفع.

4- مجال المتابعة والتقييم:

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال المتابعة والتقييم

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يوجد خطة تقيم ومتابعة للخطة الاستراتيجية للمؤسسة	3.54	1.22	مرتفع
يوجد معايير واضحة يتم اعتمادها لقياس مستوى الأداء المؤسسي	3.51	1.15	مرتفع
تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح خططها..	3.49	1.02	مرتفع

متوسط	1.00	3.35	تعتمد المؤسسة مؤشرات قياس واضحة لتنفيذ الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030
مرتفع	0.91	3.63	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.
مرتفع	0.87	3.54	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية بناء على التغذية الراجعة إذا تطلب الأمر ذلك
مرتفع	0.93	3.68	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية من أجل تطوير خططها المستقبلية
مرتفع	0.86	3.53	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الدرجة الكلية لمستوى مجال المتابعة والتقييم جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.53). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية من أجل تطوير خططها المستقبلية"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.68)، والانحراف المعياري (0.93)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة التي تتحدث عن "تعتمد المؤسسة مؤشرات قياس واضحة لتنفيذ الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.00)، ومستوى متوسط.

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030؟

ولبيان مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030، كأن لا بد من إدراج الجدول (6.4)، التالي الذي يوضح ذلك لكل من المجالات والدرجة الكلية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 حسب المجالات والدرجة الكلية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 بأبعادها الثلاث (اقتصادي اجتماعي، بيئي)	3.48	0.65	مرتفع
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	3.37	0.73	متوسط
الدرجة الكلية	3.42	0.69	مرتفع

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.42). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن مجال " تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 بأبعادها الثلاث (اقتصادي اجتماعي، بيئي)" حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.48)، والانحراف المعياري (0.65)، وبمستوى مرتفع. أما المجال الثاني " تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11"، فقد حصل على (المتوسط الحسابي) الأقل؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.37)، ومستوى متوسط. وفيما يلي نستعرض مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 حسب مجالات الدراسة:

1- مجال تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 بأبعادها الثلاث

(اقتصادي اجتماعي، بيئي)

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 بأبعادها الثلاث (اقتصادي اجتماعي، بيئي)

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يتم الاسترشاد بخطة 2030 للتنمية المستدامة للمساهمة في تحقيق الاستقلال الاقتصادي	3.31	0.99	متوسط
يتم الاسترشاد بخطة 2030 للتنمية المستدامة للمساهمة في العدالة الاجتماعية	3.22	0.92	متوسط
يتم الاسترشاد بخطة 2030 للتنمية المستدامة للمساهمة في تحقيق العدالة البيئية	3.25	0.92	متوسط
الخطة الاستراتيجية تتبنى برامج لإيجاد حلول لمعالجة مشاكل الفقر	3.27	0.97	متوسط
يتم وضع برامج لتوليد النمو والعمالة والمساهمة في الحد من البطالة من خلال استراتيجيات التنمية الاقتصادية	3.47	0.84	مرتفع
تتضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة أهداف وبرامج لتعزيز دور المرأة في المجتمع	3.65	0.87	مرتفع
تعزز الخطة الاستراتيجية وسائل الدعم للمساهمة التثقيفية لتنظيم النمو السكاني	3.26	0.91	متوسط
تتضمن مؤشرات تحقيق الأهداف تشجيع الأعمال التوعية للمحافظة على البيئة	3.59	0.90	مرتفع
تسهم الخطة الاستراتيجية من تعزيز وزيادة الوعي للتخفيف من اثار التغير المناخي	3.44	0.88	مرتفع
تسهم الخطة الاستراتيجية من تعزيز القدرات لحماية الموارد الطبيعية وتحسين مستوى استخدام الموارد الطبيعية	3.48	0.93	مرتفع
يتم إشراك المجتمع المحلي للمساهمة في علاج المشاكل البيئية	3.54	0.91	مرتفع
تسهم الخطة من تعزيز المرونة لمواجهة الاخطار المرتبطة بالبيئة	3.50	0.81	مرتفع
تسهم الخطة من خلال برامجها التثقيفية في توسيع مشاركة المجتمع في الانتخابات العامة	3.54	0.86	مرتفع
تتضمن الخطة الحصول على مياه الشرب المأمونة وميسورة التكلفة للجميع	3.55	0.87	مرتفع
تتضمن الخطة تنظيم برامج توعية بأهمية المحافظة على المياه وعدم هدرها	3.56	0.87	مرتفع

مرتفع	0.75	3.62	تتضمن إجراءات الخطة ربط المؤسسة بقطاع الاقتصاد في مجال التنمية المستدامة
مرتفع	0.83	3.61	تتضمن الخطة المساعدة برامج توعية تسهم في تعزيز الحالة الصحية ومكافحة انتشار الأمراض
مرتفع	0.84	3.58	تتوفر في الخطة فرص متساوية للتعليم الجيد لكلا الجنسين
متوسط	0.89	3.35	تتضمن الخطة برامج توعية وتنقيفية للمحافظة على الموارد الزراعية.
مرتفع	0.83	3.54	تشجع الخطة على البحث المشترك والريادة في الابتكار من أجل التنمية.
مرتفع	1.03	3.63	تشجع الخطة من خلال برامجها التنقيفية والتوعية على ترشيد استهلاك الطاقة
مرتفع	0.94	3.59	تشجع الخطة من خلال برامجها على استخدام الطاقة البديلة
مرتفع	0.65	3.48	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن الدرجة الكلية لمستوى مجال تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 بأبعادها الثلاث (اقتصادي اجتماعي، بيئي) جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.48). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) أن الفقرة التي تتحدث عن "تتضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة أهداف وبرامج لتعزيز دور المرأة في المجتمع"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.65)، والانحراف المعياري (0.87)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة التي تتحدث عن "يتم الاسترشاد بخطة 2030 للتنمية المستدامة للمساهمة في العدالة الاجتماعية"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.22)، وانحراف معياري (0.92)، ومستوى متوسط.

2- مجال تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات مجال تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يواكب خطة 2030 للتنمية المستدامة والبرامج المصاحبة لها	3.45	0.95	مرتفع
يتم مواءمة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وربطها بالأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	3.30	0.98	متوسط
يتم استغلال الفرص المتاحة من خلال الأهداف العالمية 2030 في تحليل البيئة الخارجية	3.25	0.88	متوسط
تم صياغة الأهداف الاستراتيجية للخطة بما يتلاءم مع تحقيق الهدف 11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة	3.46	1.06	مرتفع
يتم توفير الموازنات اللازمة لتنفيذ البرامج التي تنطوي تحتها الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	3.03	0.92	متوسط
يتم استخدام معايير ومؤشرات لقياس تحقيق مقاصد الهدف 11	3.31	1.01	متوسط
هناك نجاح في تحقيق مقاصد الهدف 11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة	3.12	0.92	متوسط
تسهم الخطة من تعزيز الحد من الاثر البيئي السلبي الفردي والاهتمام في ادارة النفايات والنفايات الصلبة	3.44	0.92	مرتفع
تساهم الخطة في دعم الروابط الاجتماعية بين المناطق الحضرية والريفية	3.35	1.02	متوسط
تساهم الخطة في دعم الروابط الاقتصادية بين المناطق الحضرية والريفية	3.40	0.94	مرتفع
تساهم الخطة في دعم الروابط البيئية بين المناطق الحضرية والريفية	3.35	0.99	متوسط
تساهم الخطة في تعزيز التوسع الحضري الشامل للجميع والمستدام	3.41	0.76	مرتفع
تسهم الخطة بتحسين السلامة على الطرق	3.52	0.83	مرتفع

مرتفع	0.95	3.54	تسهم الخطة في تعزيز القدرة على التخطيط العمراني والتوسع العمراني
مرتفع	1.02	3.59	تسهم الخطة في حماية وصون التراث الثقافي والطبيعي
متوسط	0.73	3.37	الدرجة الكلية

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن الدرجة الكلية لمستوى مجال تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11 جاء متوسطاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.37). كما يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) أن الفقرة التي تتحدث عن " تسهم الخطة في حماية وصون التراث الثقافي والطبيعي"، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.59)، وبمستوى مرتفع، أما الفقرة التي تتحدث عن " يتم توفير الموازنات اللازمة لتنفيذ البرامج التي تنطوي تحتها الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030"، فهي أقل الفقرات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصلت على متوسط حسابي (3.03)، ومستوى متوسط.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة)؟
وللإجابة عن هذا السؤال ندرج الفرضيات الآتية:

2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير الجنس.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات توفر التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (9.4).

الجدول (9.4): نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق توفر التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3.74	0.67	3.76	0.66	-0.23	0.82
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	3.86	0.68	3.95	0.60	-0.72	0.47
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	3.67	0.69	3.71	0.67	-0.26	0.80
المتابعة والتقييم	3.44	0.89	3.67	0.81	-1.37	0.17
الدرجة الكلية	3.72	0.64	3.80	0.59	-0.67	0.50

من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$). بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعا لمتغير الجنس، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.82-0.47)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير العمر.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (10.4)، (11.4)

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر

المجال	من 20-29 سنة	من 30-39 سنة	من 40-49 سنة	50 سنة فأكثر
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3.65	3.70	3.91	3.69
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	3.74	3.96	3.96	3.69
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	3.65	3.68	3.81	3.54
المتابعة والتقييم	3.46	3.53	3.65	3.41
الدرجة الكلية	3.65	3.76	3.86	3.61

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	بين المجموعات	1.12	3	0.37	0.85	0.47
	داخل المجموعات	48.70	110	0.44		
	المجموع	49.82	113			
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	1.45	3	0.48	1.16	0.33
	داخل المجموعات	45.66	110	0.42		
	المجموع	47.11	113			
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	0.85	3	0.28	0.61	0.61
	داخل المجموعات	51.36	110	0.47		
	المجموع	52.21	113			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	0.72	3	0.24	0.32	0.81
	داخل المجموعات	83.16	110	0.76		
	المجموع	83.88	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.87	3	0.29	0.75	0.53
	داخل المجموعات	42.47	110	0.39		
	المجموع	43.33	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (11.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط

الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير العمر، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.33-0.83)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير التحصيل العلمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (12.4)، (13.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التحصيل العلمي

المجال	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3.76	3.65	3.87
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	3.92	3.81	3.99
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	3.83	3.65	3.69
المتابعة والتقييم	3.55	3.46	3.63
الدرجة الكلية	3.80	3.68	3.83

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التحصيل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	بين المجموعات	1.31	2	0.66	1.50	0.23
	داخل المجموعات	48.51	111	0.44		
	المجموع	49.82	113			
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	0.84	2	0.42	1.01	0.37
	داخل المجموعات	46.26	111	0.42		
	المجموع	47.11	113			
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	0.28	2	0.14	0.30	0.74
	داخل المجموعات	51.93	111	0.47		
	المجموع	52.21	113			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	0.69	2	0.35	0.46	0.63
	داخل المجموعات	83.19	111	0.75		
	المجموع	83.88	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.64	2	0.32	0.83	0.44
	داخل المجموعات	42.70	111	0.39		
	المجموع	43.33	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (13.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي

لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير التحصيل العلمي، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.23-0.74)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

4.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير التخصص.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (14.4)، (15.4).

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص

المجال	علوم إنسانية	علوم طبيعية	هندسة وتكنولوجيا	غير ذلك
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3.80	3.64	3.64	3.93
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	3.93	3.88	3.74	4.15
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	3.69	3.76	3.49	4.05
المتابعة والتقييم	3.51	3.64	3.41	3.78
الدرجة الكلية	3.77	3.75	3.60	4.01

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	بين المجموعات	1.47	3	0.49	1.11	0.35
	داخل المجموعات	48.35	110	0.44		
	المجموع	49.82	113			
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	2.54	3	0.85	2.09	0.11
	داخل المجموعات	44.57	110	0.41		
	المجموع	47.11	113			
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	4.59	3	1.53	3.53	0.06
	داخل المجموعات	47.63	110	0.43		
	المجموع	52.21	113			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	2.23	3	0.74	1.00	0.40
	داخل المجموعات	81.65	110	0.74		
	المجموع	83.88	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.50	3	0.83	2.24	0.09
	داخل المجموعات	40.84	110	0.37		
	المجموع	43.33	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (15.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي

لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير التخصص، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.06- 0.35)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

5.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (16.4)، (17.4).

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	موظف	مدير دائرة	مدير عام
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3.72	3.83	3.21
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	3.85	4.02	3.13
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	3.66	3.76	3.29
المتابعة والتقييم	3.53	3.58	3.14
الدرجة الكلية	3.72	3.84	3.19

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	بين المجموعات	1.51	2	0.75	1.73	0.18
	داخل المجموعات	48.31	111	0.44		
	المجموع	49.82	113			
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	3.19	2	1.59	4.03	0.02
	داخل المجموعات	43.92	111	0.40		
	المجموع	47.11	113			
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	0.92	2	0.46	1.00	0.37
	داخل المجموعات	51.29	111	0.46		
	المجموع	52.21	113			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	0.70	2	0.35	0.47	0.63
	داخل المجموعات	83.18	111	0.75		
	المجموع	83.88	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.66	2	0.83	2.21	0.12
	داخل المجموعات	41.67	111	0.38		
	المجموع	43.33	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (17.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي

لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حسب الدرجة الكلية وعلى المجالات (تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، المتابعة والتقييم)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.12- 0.37)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وكما يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (17.4)، نرفض الفرضية الصفرية بالنسبة لمجال صياغة الإستراتيجية للمؤسسة، بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حسب مجال صياغة الإستراتيجية للمؤسسة. وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب مجال صياغة الإستراتيجية للمؤسسة تبعاً لمستويات المسمى الوظيفي المختلفة، وتحديد وجهتها، فقد أستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب مجال صياغة الإستراتيجية للمؤسسة بين مستويات المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي (I)	(J) المسمى الوظيفي	الفرق بين المتوسطات الحسابية
مدير دائرة	مدير عام	0.89**
موظف		0.73**

* دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$).

يشير الجدول (18.4) إلى أن الفروق بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حسب مجال صياغة الإستراتيجية للمؤسسة، كانت لصالح كل مدير الدائرة وكذلك الموظف على حساب مدير عام.

6.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المؤسسة. استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (19.4)، (20.4).

جدول (19.4): المتوسطات الحسابية لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤسسة

المجال	وزارة الحكم المحلي	صندوق البلديات	هيئة محلية (بلدية)	اتحاد هيئات محلية
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3.57	4.09	3.77	3.57
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	3.78	3.94	3.94	3.68
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	3.65	3.87	3.68	3.60
المتابعة والتقييم	3.59	3.93	3.48	3.20
الدرجة الكلية	3.67	3.96	3.76	3.56

جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤسسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	بين المجموعات	2.18	3	0.73	1.68	0.18
	داخل المجموعات	47.63	110	0.43		
	المجموع	49.82	113			
صياغة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	0.73	3	0.24	0.58	0.63
	داخل المجموعات	46.38	110	0.42		
	المجموع	47.11	113			
تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	بين المجموعات	0.39	3	0.13	0.28	0.84
	داخل المجموعات	51.82	110	0.47		
	المجموع	52.21	113			
المتابعة والتقييم	بين المجموعات	2.38	3	0.79	1.07	0.37
	داخل المجموعات	81.50	110	0.74		
	المجموع	83.88	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.81	3	0.27	0.70	0.55
	داخل المجموعات	42.52	110	0.39		
	المجموع	43.33	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي

لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المؤسسة، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.18- 0.84)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة)؟

وللإجابة عن هذا السؤال ندرج الفرضيات الآتية:

7.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير الجنس. استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (21.4).

الجدول (21.4): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق تحقيق التنمية المستدامة تبعا لمتغير الجنس

المجال	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	3.40	0.65	3.59	0.64	-1.52	0.13
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	3.30	0.77	3.46	0.66	-1.11	0.27
الدرجة الكلية	3.36	0.66	3.54	0.61	-1.42	0.16

من خلال البيانات الواردة في الجدول (21.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعا لمتغير الجنس، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.13 - 0.27)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

8.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير العمر. استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (22.4)، (23.4)

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير العمر

المجال	من 20-29 سنة	من 30-39 سنة	من 40-49 سنة	50 سنة فأكثر
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	3.57	3.50	3.48	3.34
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	3.22	3.41	3.51	3.11
الدرجة الكلية	3.57	3.50	3.48	3.34

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	بين المجموعات	0.48	3	0.16	0.37	0.78
	داخل المجموعات	47.69	110	0.43		
	المجموع	48.17	113			
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	بين المجموعات	2.20	3	0.73	1.39	0.25
	داخل المجموعات	57.93	110	0.53		
	المجموع	60.13	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.78	3	0.26	0.61	0.61
	داخل المجموعات	46.38	110	0.42		
	المجموع	47.16	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (23.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير العمر، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.25-0.78)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

9.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير التحصيل التعليمي.

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (24.4)، (25.4).

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير التحصيل التعليمي

المجال	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	3.56	3.47	3.47
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	3.47	3.35	3.36
الدرجة الكلية	3.53	3.42	3.43

جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التحصيل التعليمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	بين المجموعات	0.08	2	0.04	0.09	0.91
	داخل المجموعات	48.08	111	0.43		
	المجموع	48.17	113			
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.13	0.88
	داخل المجموعات	59.99	111	0.54		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
2030 وخاصة الهدف 11	المجموع	60.13	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.10	2	0.05	0.12	0.89
	داخل المجموعات	47.06	111	0.42		
	المجموع	47.16	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (25.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير التحصيل التعليمي، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.88-0.91)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

10.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير التخصص. استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (26.4)، (27.4).

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير التخصص

المجال	علوم إنسانية	علوم طبيعية	هندسة وتكنولوجيا	غير ذلك
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	3.45	3.39	3.38	3.79
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	3.34	3.41	3.34	3.44
الدرجة الكلية	3.41	3.40	3.36	3.65

جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	بين المجموعات	2.64	3	0.88	2.12	0.10
	داخل المجموعات	45.53	110	0.41		
	المجموع	48.17	113			
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	بين المجموعات	0.20	3	0.07	0.12	0.95
	داخل المجموعات	59.93	110	0.55		
	المجموع	60.13	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.26	3	0.42	1.01	0.39

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	45.90	110	0.42		
	المجموع	47.16	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (27.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير التخصص، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.10-0.95)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

11.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (28.4)، (29.4).

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	موظف	مدير دائرة	مدير عام
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	3.49	3.52	2.91
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	3.38	3.39	2.97
الدرجة الكلية	3.44	3.47	2.93

جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	بين المجموعات	1.38	2	0.69	1.64	0.20
	داخل المجموعات	46.78	111	0.42		
	المجموع	48.17	113			
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	بين المجموعات	0.67	2	0.33	0.62	0.54
	داخل المجموعات	59.46	111	0.54		
	المجموع	60.13	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.06	2	0.53	1.27	0.28
	داخل المجموعات	46.10	111	0.42		
	المجموع	47.16	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (29.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.20 - 0.54)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

12.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المؤسسة. استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدولين (30.4)، (31.4).

جدول (30.4): المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 تبعاً لمتغير المؤسسة

المجال	وزارة الحكم المحلي	صندوق البلديات	هيئة محلية (بلدية)	اتحاد هيئات محلية
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	3.49	3.77	3.44	3.44
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	3.42	3.45	3.34	3.29
الدرجة الكلية	3.46	3.64	3.40	3.38

جدول (31.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق لمجالات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030	بين المجموعات	0.97	3	0.32	0.75	0.52
	داخل المجموعات	47.20	110	0.43		
	المجموع	48.17	113			
تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11	بين المجموعات	0.22	3	0.07	0.14	0.94
	داخل المجموعات	59.90	110	0.55		
	المجموع	60.13	113			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.55	3	0.18	0.44	0.73
	داخل المجموعات	46.61	110	0.42		
	المجموع	47.16	113			

من خلال البيانات الواردة في الجدول (31.4) نقبل الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغير المؤسسة، حسب الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.52 - 0.94)، وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

السؤال الخامس: هل يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؟ وللإجابة عن السؤال نختبر الفرضية الآتية:

13.2.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة:

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي".

استخرج معامل الارتباط (بيرسون) بين مجالات دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، الجدول (32.4) يوضح ذلك:

جدول (32.4): معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين مجالات دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030

الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي	دور التخطيط الاستراتيجي				المجال
	المتابعة والتقييم	تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة	صياغة الإستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	
0.77**	0.79**	0.71**	0.63**	0.69**	تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (32.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط

الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؛ بحيث يتضح وجود علاقة ارتباط خطية موجبة قوية بين الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.77)، ويتضح وجود علاقة خطية إيجابية بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 ، وتراوحت ما بين (0.63) لمجال صياغة الإستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة و(0.79) لمجال المتابعة والتقييم وجميعها دالة إحصائياً، ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي زاد تحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 والعكس صحيح.

3.4 نتائج المقابلة

قام الباحث باستخدام المقابلة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة وذلك بإجراء مقابلات مع احدى عشر موظفا (11) من مؤسسات قطاع الحكم المحلي المختلفة موزعين على النحو الآتي:

1. (4) وزارة الحكم المحلي.
 2. (4) هيئات محلية (بلدية البيرة، بلدية سلفيت، بلدية نابلس، بلدية بيت لحم).
 3. (2) اتحاد هيئات محلية.
 4. (1) صندوق البلديات.
- وكان الهدف من إجراء المقابلات فحص واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتقويمه بشكل ممنهج وفعال في قطاع الحكم المحلي والتعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في القطاع، حيث تناول الباحث خمسة محاور وهي:

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 2. صياغة الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف).
 3. تنفيذ الخطة الاستراتيجية (برامج وموازنات وإجراءات).
 4. المراقبة والتقييم.
 5. معوقات التخطيط الاستراتيجي (معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية).
- جات اجابات أفراد الدراسة عن المحاور أعلاه على النحو الاتي:

المحور الأول/ تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

أشار أفراد الدراسة كافة الذين تم مقابلتهم من قطاع الحكم المحلي بمكوناته الأربعة أنهم يتبعون المنهج العلمي في إجراء تحليل للبيئة الخارجية والداخلية، وتحديد نقاط القوة، والعمل على استثمارها وتطويرها والإفادة منها والعمل على تحديد نقاط الضعف لتجنبها والعمل على تقويتها، وكذلك تحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها وتساعد على نجاح الخطة الاستراتيجية والعمل على تحديد التهديدات الخارجية التي تؤثر على عمل القطاع لتجنبها ووضع اليات للتعامل معها، وكما أحدهم أفراد الدراسة أنه يتم عقد ورشات عمل مشتركة سواء على مستوى القطاع ككل بين فرق التخطيط الاستراتيجي والشركاء(أصحاب المصلحة) أو على مستوى كل مؤسسة بين فريق التخطيط والشركاء المعنيين، في حين أحدهم 64% من أفراد الدراسة أن تنفيذ عملية التحليل مع وزارة الحكم المحلي تكون بشكل شكلي فقط وأما باقي أفراد الدراسة والبالغ نسبتهم 36% أفادو أن العملية تجري وفق منهج علمي وعلمي ، وأشار 1% من أفراد الدراسة أنه عند التنفيذ يوجد معوقات تحد من استغلال الفرص وتجنب التهديدات بينما باقي أفراد الدراسة والبالغ نسبتهم 99% لم يشر أحدهم لوجود معوقات في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

وهذه أحد الاقتباسات المعبرة عن آراء عينة الدراسة:

" نحن نعي بشكل جيد أهمية عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية، ونقوم بها بشكل علمي سليم واستخدام "SWOT" الا أنه بتنفيذ العملية تواجهنا معوقات تحد من استغلال الفرص وتجنب التهديدات " دون ذكرها والتحفظ عليها".

"نقوم بالمشاركة في عملية الإعداد لخطة قطاع الحكم المحلي الا أن هذه المشاركة تأتي بشكل شكلي حيث لا تتم التغذية الراجعة ولا يتم الاخذ بالاقتراحات والملاحظات ".

المحور الثاني/ صياغة الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف):

أحدهم أفراد الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية شاملة ويتم من خلالها حشد الموارد والإمكانيات لاتخاذ القرارات وتحديد الأهداف الاستراتيجية للتنمية، حيث يتم تكوين الرؤية بشكل واضح وواقعي، تُنشر للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء، وتُصاغ الرسالة بصيغة تتفق مع طبيعة عمل القطاع بحيث تكون واضحة وتعكس متطلبات المجتمع الذي يخدمه القطاع، وتحدد الأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس والتحقيق في الفترة المحددة للخطة.

المحور الثالث/ تنفيذ الخطة الاستراتيجية (برامج وموازنات وإجراءات):

أشار 36% من أفراد الدراسة إلى أنه يتم وضع خطط تنفيذية لتطبيق الخطة الاستراتيجية من خلال وضع برامج تشمل على مشاريع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن 64% من أفراد الدراسة أشاروا أن المؤسسة التي يعملون بها خططها الاستراتيجية لا تتضمن البرامج، ولكن تشتمل على مشاريع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على الرغم من الفروق إلا أن الهدف منها واحد وهو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بغض النظر عن الطريقة، وهنا يمكن القول أن أفراد الدراسة كافة ونسبتهم 100% اتفقوا على تضمين البرامج في الخطط الاستراتيجية بغض النظر عن شكلها ومسمياتها، واتفق ما نسبته 95% من أفراد الدراسة على أن الموازنات لا تكفي لتنفيذ الخطة الاستراتيجية في حين أن 5% من أفراد الدراسة أشاروا إلى أن ضعف الموارد المالية لا تؤثر بشكل مباشر على إعداد الخطة الاستراتيجية ولكن تؤثر على تنفيذها، وأكد ما نسبته 100% من أفراد الدراسة أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة غير صالح أو غير ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية وبالرغم من ذلك يتم توزيع المهام على كافة الإدارات والوحدات عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وكما أحدهم ما نسبته 100% من أفراد الدراسة أنه لا يوجد التزام بالجدول الزمنية المحددة التي توضع عند إعداد الخطة الاستراتيجية ويعود السبب لعدة معوقات مادية بشرية وغيرها.

وهذه بعض الاقتباسات المعبرة عن آراء عينة الدراسة: "ضعف الموارد المالية لا يؤثر بشكل مباشر على اتحاد الهيئات المحلية عند إعداد الخطة الاستراتيجية ولكن يؤثر بشكل مباشر ويعيق من تنفيذ ونجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسة".

"هناك سوء توزيع للموظفين في وزارة الحكم المحلي يشكل عائقاً بتنفيذ الخطة الاستراتيجية".
"عدم وجود جسم أو وحدة أو إدارة للتخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية يشكل عائقاً أساسياً عند تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية"

المحور الرابع/ المراقبة والتقييم:

أظهرت نتائج هذا المحور اتفاق أفراد الدراسة جميعهم على أنه يتم العمل على قياس مستويات الأداء وتحقيق الأهداف بشكل مستمر في القطاع، وأحدهم أفراد الدراسة أنه يتم استخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح الخطة، واتفقوا على أنه يتم العمل على مراجعة الخطة الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية، واتفق أفراد الدراسة كلهم أنه يتم الاستفادة من نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية لتطوير الخطط المستقبلية.

وهذه بعض الاقتباسات المعبرة عن آراء عينة الدراسة: " أن عدم وجود جسم أو وحدة أو ادارة للتخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية يشكل عائقا اساسيا أمام متابعة الخطة الاستراتيجية ويعتقد الموظفون أن إعداد الخطة ومتابعتها من اختصاص القائمين على الخطة الاستراتيجية الا أنه يتم العمل على موضوع المتابعة والتقييم بشكل مستمر وهذا يشكل عبئا كبيرا علينا". "تم العمل بموضوع المؤشرات في اتحاد الهيئات المحلية مع بداية عام 2020 ويعود السبب إلى البدء بالخطة الاستراتيجية بداية عام 2019 و عدم وجود كادر بشري وترهل المؤسسة، وحاليا تم ترتيب وضع المؤسسة، وهناك دعم من الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي".

المحور الخامس/ معوقات التخطيط الاستراتيجي (معوقات تتعلق بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية):

اتفق أفراد الدراسة كلهم أنه لا يوجد صعوبة في تحليل البيئة الداخلية ولكن بالمقابل تواجههم صعوبات في تحليل البيئة الخارجية وخاصة التنبؤ بإجراءات الاحتلال الاسرائيلي وممارسته التي تحد من عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقويض نجاحها، كما أحدهم 36% من أفراد الدراسة أن الوضع السياسي الفلسطيني ووجود الانقسام السياسي اثر بشكل ملفت على عملية تنفيذ ونجاح الخطة الاستراتيجية الا أن 64% من أفراد الدراسة يرى أن الوضع السياسي لم يؤثر على عمل المؤسسة وتطبيق خططها الاستراتيجية، وأحدهم أفراد الدراسة جميعهم أن تراجع الدعم الخارجي لفلسطين اثر بشكل كبير على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية وحد من نجاحها، وأشار 100% من أفراد الدراسة أن نقص الكادر البشري اللازم لعملية التخطيط الاستراتيجي وسوء توزيع الموظفين يحد من عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأشار 36% من أفراد الدراسة أنه لا يوجد دعم من الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي بينما اشاد 64% من أفراد الدراسة بدعم الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وهذه بعض الاقتباسات المعبرة عن آراء عينة الدراسة:

"إن الخطة الاستراتيجية للهيئات المحلية تبدأ مع بدء عمل الهيئة المنتخبة للبلدية فبعض رؤساء البلديات واعضاءها ليس لديهم خبرة كافية في موضوع التخطيط الاستراتيجي وهذا يؤدي إلى تراجع عملية التخطيط الاستراتيجي، ولا يتوفر دعم منهم لهذه العملية".

" أن عمل صندوق البلديات يأتي بشكل متكامل مع الهيئات المحلية في فلسطين كافة، وأن الظروف السياسية لم تؤثر على دعم البلديات ويكون الدعم بشكل متساو بين الضفة وغزة "

4.4 الاستنتاجات والمعيقات:

1.4.4 الاستنتاجات: يمكن استخلاص أهم الاستنتاجات من المقابلات على النحو الآتي:

- يتضح أن قطاع الحكم المحلي بمكوناته الأربعة (وزارة الحكم المحلي وصندوق البلديات واتحاد الهيئات المحلية وهيئات محلية) يمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد بمراحله المذكورة في المقابلة كافة.
- كما أكد أفراد الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متكاملة وتتلاءم مع أجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية 2017-2022.
- بناء على مقابلات أفراد الدراسة واجاباتهم عن محاور المقابلة أكدوا أفراد الدراسة أن قطاع الحكم المحلي يولي اهتمام بالشركاء (أصحاب المصلحة) ويتم عقد ورش عمل بذلك الا أن بعض الشركاء كأن رأيهم أن عملية مشاركتهم كانت شكلية ولا يتم الاخذ بأرائهم واقتراحاتهم ولا تقدم التغذية الراجعة لهم.
- أفاد أفراد الدراسة من اتحاد الهيئات المحلية أن عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة وتنفيذها بدأ مع بداية العام 2019 والبدء بعملية المتابعة والتقييم كان بتاريخ 2020/1/1.

2.4.4 المعوقات: استخلاص اهم المعوقات من المقابلات على النحو الآتي:

بعد قيام الباحث بتحليل إجابات أسئلة المقابلة توصل الى المعوقات الآتية:

- سوء توزيع الموظفين وعدم ملاءمة الهيكل التنظيمي للقطاع بمكوناته يؤثر بشكل مباشر ولافت على عملية إعداد الخطة الاستراتيجية وكذلك تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وتراجع الدعم المادي من قبل المانحين يؤثر بشكل ظاهر على تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ برامجها ومشاريعها.
- إجراءات الاحتلال الاسرائيلي وممارسته والسيطرة على الموارد والمعابر يحد من عملية نجاح الخطة الاستراتيجية وتقويض نجاحها.
- الظروف السياسية الفلسطينية ووجود الانقسام السياسي شكل عائقاً أمام عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الخطة ونجاحها.

- عدم توفر قاعدة بيانات في مؤسسات القطاع يشكل عائقاً أمام عملية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود جسم أو وحدة أو إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في بعض مؤسسات القطاع يحد من عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمتابعة والتقييم.

الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة:

يهدف هذا الفصل الى استعراض اهم النتائج والاستنتاجات التي توصل اليها الباحث بعد الدراسة النظرية وعمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والوقوف على دور الحكومة الفلسطينية وبالاخص قطاع الحكم المحلي في ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء الاهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، حيث قدم الباحث توصياته المقترحة في ضوء نتائج الدراسة النظرية والميدانية.

2.5 ملخص النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي الحكومي الفلسطيني في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، توصل الباحث إلى نتائج واستنتاجات عديدة، ولكن يمكن الإشارة لبعض النتائج الأساسية بالنقاط الآتية:

1. قطاع الحكم المحلي بمؤسساته كافة يولي اهتماماً واسعاً للتخطيط الاستراتيجي، وجاء ذلك التزاماً مع قرارات الحكومة الفلسطينية وهذا ما أظهرته نتائج التحليل من علو مستوى التخطيط الاستراتيجي.

2. قطاع الحكم المحلي يعمل بمستوى عال بمختلف مؤسساته على تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030، وجاء ذلك للاهتمام الواسع من قبل دولة فلسطين بهذه الأهداف والالتزام بتحقيقها، وفق الخطط والإجراءات التي اتخذتها الحكومة الفلسطينية في هذا المجال.

3. قطاع الحكم المحلي ضعيف في تحقيق الهدف 11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة وجاء ذلك لعدم مواءمة اغلب الهيئات المحلية خططها الاستراتيجية التنموية مع الهدف 11 وكذلك ضعف مواءمة خططها مع باقي مؤسسات القطاع، واتفق هذا مع ما أظهرته نتائج مؤشرات جهاز المركز الاحصاء الفلسطيني ونتائج مؤشر لوحة المتابعة العربية لأهداف التنمية المستدامة 2019.

4. يساهم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني كافة بشكل فعال في عملية تحقيق التنمية المستدامة، أي كلما ارتفع مستوى التخطيط الاستراتيجي كان تحقيق التنمية المستدامة مرتفعاً.
5. . ضعف الموارد المالية لمؤسسات القطاع كافة يعيق عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية، التي تؤثر بشكل سلبي على تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030.
6. سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على الموارد الطبيعية يعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويعيق التخطيط الاستراتيجي.

3.5 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية والمقابلة يوصي الباحث بالآتي:

- الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الحكم المحلي.
- رفع وتيرة التنسيق بين فرق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع.
- ضرورة تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسات القطاع وإشراك كافة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على ابرام عقود تدريبية متخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي بهدف تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم في هذا المجال.
- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في كل مراحلها.
- ضرورة ربط الخطط الاستراتيجية بالموازنات، والعمل بموازنة البرامج بشكل فعلي.
- العمل على رفع وتيرة المتابعة والتقييم في مؤسسات قطاع الحكم المحلي من خلال تبني نظم متابعة وتقييم واستخدام مؤشرات قياس واضحة وواقعية.
- ضرورة رفد وحدات التخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية بكوادر بشرية وتدريبهم ورفع مستوى قدراتهم في عملية التخطيط والمتابعة والتقييم.
- ضرورة العمل على رفع مستوى مفهوم التنمية المستدامة لموظفي مؤسسات قطاع الحكم المحلي وفرق التخطيط الاستراتيجي فيها من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية وإشراكهم في الندوات والمؤتمرات ذات الاهتمام.

- عمل ندوات توعية بالأهداف العالمية للتنمية المستدامة في قطاع الحكم المحلي وخاصة في الهيئات المحلية.
- ضرورة مواءمة الخطط التنموية الاستراتيجية للهيئات المحلية مع خطة القطاع والأهداف العالمية للتنمية المستدامة خاصة الهدف 11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة.

4.5 المقترحات:

استكمالاً لهذه الدراسة ولأهميتها نقترح الآتي:

1. اجراء دراسة عن واقع إدراك موظفي قطاع الحكم المحلي لمفاهيم التنمية المستدامة ومكوناتها.
2. اجراء دراسة عن مؤشرات تحقيق الهدف 11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة في قطاع الحكم المحلي.

المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أبو زهرة، حسام، (2013). دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز بيئة الأعمال في محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.
2. أبو صالح، محمد. (2009). التخطيط الاستراتيجي القومي. ط2. دار الجنان للنشر والتوزيع. الخرطوم.
3. أبو النصر، مدحت محمد. (2009أ). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز- القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر-القاهرة.
4. أبو النصر، مدحت محمد. (2012ب). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
5. أبو النصر، مدحت ومحمد، ياسمين أحمد. (2017). التنمية المستدامة مفهومها وأبعادها ومؤشراتها. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
6. أبو حلوب، مهند. (2014). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي. دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة الأزهر. غزة.
7. أجندة السياسات الوطنية 2017-2022، المواطن أولاً، كانون أول 2016.

8. إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية. (2018). إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنسانية لدولة فلسطين (2018-2022)، رام الله – فلسطين
9. الآغا، مروان سليم وآخرون. (2014). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة" دراسة ميدانية من وجه نظر العاملين في قطاع غزة، يناير - 2014 مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية). المجلد الثامن عشر. العدد الأول، ص319-347.
10. اغريب، علاء. (2019). مراجعة جاهزية الحكومة الفلسطينية لتطبيق أهداف التنمية المستدامة (2017-2019)، ديوان الرقابة المالية والإدارية، فلسطين.
11. الأمم المتحدة، "تقرير مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية"، المجلد الأول: القرارات التي اتخذها المؤتمر، ريوديجانيرو، يونيو 1992: 02-06.
12. الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة في بلدان الإسكوا، نيويورك: الأمم المتحدة (2001).
13. البطحة، رائد. (2017). مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية- (Doctoral dissertation, Al-Quds University).
14. بن حبتور، عبد العزيز. (2004). الإدارة الاستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير. الطبعة الأولى. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

23. الجمعية العامة/ الأمم المتحدة. (2015). تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام (2030) مؤتمر قمة الأمم المتحدة لاعتماد خطة التنمية لما بعد عام.

24. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، أهداف التنمية المستدامة، الهدف رقم 11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة، المؤشرات
<http://www.pcbs.gov.ps/SDGsAr.aspx?pagelid=11>

25. جون بيليس وستيف سميث. (2004). عولمة السياسة العالمية. ترجمة ونثر مركز الخليج للأحداث. ص. 266-267.

26. حافي، ياسر رجا ابراهيم. (2012). تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين معوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العاملين. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.

27. حامد، عمر وجادالله، قاسم. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية الاقتصادية في السودان" خلال الفترة 2004م-2013م". مجلة العلوم الاقتصادية. ملحق 2. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

28. حماد، منال. (2020). مؤشرات التنمية الفلسطينية في ضوء أهداف التنمية المستدامة العالمية (البعد الاجتماعي ضمن محاور التعليم، الصحة). رسالة ماجستير. معهد التنمية المستدامة، جامعة أبو ديس، فلسطين.

29. حمدان، خولة حسين. (2018). برنامج تدقيق مقترح لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. المجلد 10. العدد 1: 64-90.

30. حميدان، عبد الله. (2019). دور التخطيط الإستراتيجي في التنمية السياحية. دراسة حالة ولاية جنوب كردفان في الفترة ما بين 2013م-2017م) رسالة ماجستير. كلية العلوم الإدارية. جامعة إفريقيا العالمية، السودان.
31. خليل، إيمان. (2016). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية دراسة حالة بلدية المقارين. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
32. الدجني، اياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية (رسالة دكتوراة غير منشورة) كلية التربية. جامعة دمشق. الجمهورية العربية السورية.
33. دوجالس، موسشيت. (2000). مبادئ التنمية المستدامة. ترجمة: بهاء شاهين. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية. مصر.
34. الدوري، زكريا. (2010). الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
35. دولة فلسطين ومنظومة الأمم المتحدة، إطار عمل الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية للفترة 2018-2022.

36. دولة فلسطين. (2018). الاستعراض الوطني الطوعي الأول حول متابعة وتنفيذ خطة التنمية المستدامة

<http://www.palestinecabinet.gov.ps/WebSite/Upload/Documents/2030>

[PNVR-Ar.pdf](#)

37. ردايدة، شكري. (2006). التخطيط الإستراتيجي في الحكم المحلي الواقع والإمكانيات حالة دراسية - الضفة الغربية. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.

38. السكارنة، بلال. (2010). التخطيط الاستراتيجي. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الاردن.

39. سلام، محمد امين. (2013). حوكمة الشركات ودورها في جذب الاستثمارات الاجنبية وتحفيز التنمية المستدامة. القاهرة: دار النهضة العربية.

40. الشيخ، بن ساسي. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.

41. شيلي، إلهام. (2014). دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- الجزائر.

42. صالح، صالح. (2006). المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الاسلامي - دراسة للمفاهيم والأهداف والأولويات وتحليل للأركان والسياسات والمؤسسات-، ط1. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. ص88.

43. صبري، أمنة حسين. (2015). الإطار العام لمؤشرات التنمية المستدامة-طرق القياس والتقييم. 24-24, (32), Journal of planner and development .
44. صوالحي، ليلي. (2018). التخطيط الإستراتيجي المحلي كآلية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية، اطروحة دكتوراة. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة باتنة1. الجزائر.
45. صيام، امال نمر حسين. (2010). "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة". رسالة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة. جامعة الازهر. غزة.
46. الصيرفي، محمد. (2008). التخطيط الاستراتيجي. الطبعة الأولى. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. الاسكندرية.
47. طعمة، أيسر ومساد، نفير. (2019). رصد واقع مؤشرات التنمية المستدامة في فلسطين. ورقة عمل. مؤتمر التنمية المستدامة في ظل الصراعات والازمات. كلية الحقوق والإدارة العامة. جامعة بير زيت. فلسطين.
48. عبد ربه، محمد. (2012). نحو أنموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الفلسطينية دراسة حالة. وزارة المالية الفلسطينية.
49. عبدالصمد، عزالدين. (2020). وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، مقابلة شخصية. بتاريخ 2020/7/5.
50. عبد الله، سمير. (2005). نحو صياغة رؤية تنموية فلسطينية. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس". فلسطين.

51. عبد الله، سمير. (2020). معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس"، مقابلة شخصية بتاريخ 2020/12/10. فلسطين.
52. عزازي، ف. (2009). التخطيط الاستراتيجي للتعلم عن بعد. بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع. القاهرة.
53. عماري، عمار. (2008). "إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها" ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: "التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة". كلية العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس. سطيف.
54. العمري، بندر محمد سالم آل عليان وآخرون. (2018). تحليل استراتيجي لمنجزات خطط التنمية الخمسية ورؤية 2030 وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراة. كلية العلوم الاستراتيجية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
55. عناية، عهود. (2020). وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، مقابلة شخصية بتاريخ 2021/2/5.
56. العنزي، أحمد صالح رمضان، وآخرون. (2018). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الخاص وفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاستراتيجية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
57. المغربي، عبد الحميد. (1999). الإدارة الاستراتيجية تحديات القرن الحادي والعشرين. مجموعة نبيل العربية. القاهرة.

58. فلاح، سارة. (2019). إطار مقترح لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية على موظفي ادارات التربية والتعليم بمملكة البحرين). اطروحة دكتوراة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. مصر.
59. قالقيل، نور الدين. (2018). حوكمة المدن والتنمية المستدامة. اطروحة دكتوراة. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة باتنة 1. الجزائر.
60. القرشي، محمد. (2010). علم الاقتصاد التنمية. عمان: دار أثر للنشر والتوزيع. ص 35.
61. القرشي، علي حاتم. (2017). مدخل الاقتصاد البيئي. مطبعة حوض الفرات للنشر. النجف. العراق.
62. القصاص، وآخرون. (2019). نحو منهجية لقياس المؤشرات وتصور متكامل لنمذجة السيناريوهات البديلة لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030-حالة مصر.
63. كافي، مصطفى. (2016). التنمية المستدامة. دار الأكاديمية للنشر والتوزيع.
64. الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. بيت الغشام للنشر والترجمة. مسقط. عمان.

65. لخديمي، عبد الحميد وأولاد حيمودة، عبد اللطيف. (2012). مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال. منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. جامعة بشار. الجزائر.
66. مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية. (2015). دليل التخطيط الإستراتيجي. دليل تدريب. غزة - فلسطين.
67. المرضي، لطفي. (2019). تقويم بناء وتنفيذ الخطط الاستراتيجية "مهارات تطبيقية في قيادة الأداء ومؤثراته. ط1. مركز دبيونة لتعليم التفكير. عمان.
68. مقناني صبرينة وآخرون. (2019). دور البيانات الضخمة في دعم التنمية المستدامة بالدول العربية *Journal of Information Studies & Technology*. (JIS&T), 2019(1),
69. ملك، فلسطين. (2016). دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (دراسة حالي وزارة المالية ووزارة التخطيط) رسالة ماجستير. معهد التنمية المستدامة. جامعة القدس. فلسطين.
70. مليحة، محمود. (2016). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في استدامة منظمات الخدمات الاجتماعية في قطاع غزة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة-قسم الإدارة.
71. المناصرة، علياء. (2019). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة الخليل.

72. منصور، امتياز نايف أحمد. (2012). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي.

73. منظمة الأمم المتحدة. (2016). الموقع الرسمي للأهداف الإنمائية المستدامة (2016-2030) [/http://www.un.org/sustainabledevelopment](http://www.un.org/sustainabledevelopment)

74. مهنة، إبراهيم سليمان. (2000). التحضر وهيمنة المدن الرئيسية في الدول العربية أبعاد وأثار على التنمية المستدامة (الامارات العربية المتحدة: حلقوس، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية، ص. 22.

75. مهدي، نزار. (2020). نموذج مقترح لاستراتيجية التنمية المستدامة في محافظة الأنبار-العراق (2017م-2019م). أطروحة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.

76. مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية. (2011). "تقرير المؤتمر" A/CONF.151/26/Rev.(vol.1) 2011

77. نشوان، ي. (2011). التخطيط التربوي. الطبعة الأولى. دار الفرقان للنشر والتوزيع. عمان.

78. الهاجري، فهد بن محمد. (2015). تقييم فاعلية التخطيط الإستراتيجي في عمل وزارة الداخلية القطرية.

79. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاستراتيجية. جامعة نايف العربية للعلوم الامنية . السعودية.

80. هاينز، ستيفن. (2001). التخطيط الاستراتيجي الناجح. رفاعي حمد وسيد عبدالعال. ط1. دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة.
81. هلال، محمد عبد الغني حسن. (2007). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي- كيف ترى بين الحاضر والمستقبل، القاهرة. دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية.
82. الهماشي. (2018). الثروة الوطنية تحتاج التخطيط الإستراتيجي والتنمية المستدامة. الزمان 2019/12/2، <https://www.azzaman.com>
83. وزارة الحكم المحلي الفلسطيني. (2011) دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية (دليل الإجراءات). ط2. رام الله. فلسطين.
84. وزارة الحكم المحلي الفلسطيني. (2016) الخطة الاستراتيجية لقطاع الحكم المحلي الفلسطيني.
85. وزارة الحكم المحلي الفلسطيني. الخطط الاستراتيجية التنموية للهيئات المحلية.
86. وزارة الحكم المحلي الفلسطيني. (2013). دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية.
87. ياسين، سعد غالب. (2002). الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان. الأردن.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Afgan, Naim H, & Bogdan, Zeljko & DuiC, Neven & GuzoviC, Zvonimir, sustainable development OF energy, Water and Environment systems, Published by World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. USA office: 27 Warren Street, Suite 401-402, Hackensack, Proceedings of the 3rd Dubrovnik Conference Dubrovnik, Croatia 5 - 10 June 2005.
2. Berke, P., & Manta, M. (1999). Planning for sustainable development: measuring progress in plans. Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy.
3. Beyne, J. (2020). Designing and Implementing Sustainability: An Integrative Framework for Implementing the Sustainable Development Goals. European Journal of Sustainable Development, 9(3), 1-1.
4. Blowers, A. (1997). Environmental policy: ecological modernisation or the risk society? Urban studies, 34(5-6), 845-871.
5. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire.
6. Čiegis, R., & Gineitiene, D. (2008). Participatory aspects of strategic sustainable development planning in local communities: Experience of Lithuania. Technological and Economic Development of Economy, 14(2), 107-117.
7. Corinne Gendron, Le développement durable compromis, Québec, 2005, p.166.- Asefa, Sisay, The Economics of Sustainable Development, the United States of America, Library of Congress Cataloging-inPublication, 2005.
8. Costanza, Robert, and others, An Introduction to Ecological Economics, 2nd Ed.(Florida: CRC Press, 2012, (Accessed : 16/11/2020), Link: http://library.uniteddiversity.coop/Measuring_Progress_and_Eco_Footprinting/An_Introduction_to_Ecological_Economics.pdf

9. David Simon, *Fifty Key Thinkers on Development*, (USA: Routledge, 2006), P P. 151-153.

10. David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Upper Saddle River: Pearson.

11. Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2014). Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance. *Journal of Business Research*, 67(9), 2000-2007.

12. Duarte Filho, N., Botelho, S. C., Carvalho, J. T., de Botelho Marcos, P., de Queiroz Maffei, R., Oliveira, R. R., ... & Hax, V. A. (2010). An immersive and collaborative visualization system for digital manufacturing. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 50(9), 1253-1261.

13. Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1993). *Applied strategic planning*. McGraw-Hill.

14. Firoiu, D., Ionescu, G. H., Băndoi, A., Florea, N. M., & Jianu, E. (2019). Achieving sustainable development goals (SDG): Implementation of the 2030 Agenda in Romania. *Sustainability*, 11(7), 2156.

15. Johnsen, Å. (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: status after three decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365

16. Leal Filho, W., Skanavis, C., Kounani, A., Brandli, L. L., Shiel, C., do Paco, A., ... & Shula, K. (2019). The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context. *Journal of cleaner production*, 235, 678-687.

17. Levišauskaitė, K. (2010). *Investīciju analīze un portfeļa vadība= Investment analysis and portfolio management= Investicijų analizė ir portfelio valdymas: Leonardo da Vinci lifelong learning programme project “Development and approbation of applied courses based on the transfer of teaching innovations in finance and management for further education of entrepreneurs and specialists in Latvia, Lithuania and Bulgaria”*.

18. Maleka, S. (2014). Strategy Management and strategic planning process. DTPS strategic planning & monitoring, 1, 1-29.
19. McCune, S. D. (2012). Guide to Strategic Planning for Educators..
20. Milutinovic, S., & Jolovic, A. (2010). Building capacity for sustainability: strategic planning processes for local sustainable development practices in Western Balkan. Lex Localis, 8(3), 293
21. Porter, M. E. (1996). An economic strategy for America's inner cities: Addressing the controversy. The Review of Black Political Economy, 24(2), 303-336
22. Soltangazinov, A., & other, M. (2019). Strategic planning as an instrument of the State planning system in the Republic of Kazakhstan
23. Theodore Rosenof, Economics in the Long Run: New Deal Theorists and Their Legacies 1933-1993, (USA: The University of North Carolina press).

ملاحق الرسالة

Arab American University
Ramallah Site



الجامعة العربية الأمريكية
موقع رام الله

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (أ) استبانة

السيدة/المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بعمل دراسة بعنوان

" دور التخطيط الاستراتيجي الحكومي الفلسطيني في تحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 / قطاع الحكم المحلي أنموذجا (2016-2019)"

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التخطيط الاستراتيجي وتجديد الأموال من الجامعة العربية الأمريكية ولتحقيق هدف الدراسة.

قام الباحث بإعداد استبانة محكمة بهدف جمع بيانات حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على فقراتها بدقة وصدق وموضوعية علما بأن البيانات والمعلومات ستكون سرية للغاية وستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

لن يستغرق تعبئة الاستبيان سوى خمسة دقائق.

مع بالغ الشكر والتقدير

المشرف / دكتور طارق عاشور

الباحث: رامي عثمان

المحور الأول: المعلومات الشخصية / الرجاء وضع إشارة (✓) داخل المربع الذي ينطبق عليكم:

الجنس:		1. ذكر	2. أنثى
العمر:		1. من 20-29	2. من 30-39
		3. من 40-49	4. 50 فما فوق
التحصيل العلمي:		1. توجيهي فما دون	2. دبلوم
		3. بكالوريوس	4. دراسات عليا
التخصص:		1. علوم إنسانية	2. علوم طبيعية
		3. هندسة وتكنولوجيا	4. غير ذلك
المسمى الوظيفي:		1. موظف	2. مدير دائرة
		3. مدير عام	4. وكيل
		5. وكيل مساعد	
المؤسسة:		1. وزارة الحكم المحلي	2. صندوق البلديات
		3. هيئة محلية (بلدية)	4. اتحاد هيئات محلية

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

قياس فعالية وجودة التخطيط الاستراتيجي في مكونات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان المناسب من وجهة نظرك:

أولا / تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:					
الرقم	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشده
1.	يتم تحليل عناصر البيئة الداخلية من حيث (الموارد المالية، الموارد البشرية، التي تؤثر على عمل المؤسسة)				
2.	الاهتمام بتحليل نقاط القوة في البيئة الداخلية				
3.	يتم العمل على تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة				
4.	يتم تحليل عناصر البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص وتخفيف التهديدات المحتملة				
5.	يتم استكشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية				
6.	يتم تحليل التهديدات والمخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة في البيئة المحيطة.				

7.	يتم تحليل البيئة الاقتصادية وتأثيرها على المؤسسة				
8.	يتم تحليل البيئة السياسية الفلسطينية وتأثيرها على المؤسسة				
9.	تحلل المؤسسة تأثيرات إجراءات الاحتلال على تطبيق خطتها الاستراتيجية				
10	تقوم المؤسسة بتحليل كافي للتطورات التكنولوجية المرتبطة بأنشطتها				
11	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص من خلال الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030				
12	يتم عمل تحليل لأصحاب المصلحة (الشركاء)				
ثانياً: صياغة الإستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة:					
13	رؤية المؤسسة واضحة				
14	رؤية المؤسسة وواقعية				
15	رؤية المؤسسة مكتوبة ومعلنة للعاملين داخل المؤسسة والمجتمع الخارجي				
16	رسالة المؤسسة تسعى إلى تحقيق متطلبات التنمية المستدامة المنسجمة مع المستويات العالمية				
17	لدى المؤسسة رسالة مكتوبة واضحة وواقعية				
18	تتفق صيغة الرسالة مع طبيعة عمل المؤسسة وما يتوقع منها.				
19	تعكس الرسالة احتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة.				
20	رسالة المؤسسة تعكس سياسات وأهداف المؤسسة التي تم صياغتها على شكل رؤية				
21	تضع المؤسسة أهداف استراتيجية محددة وواضحة				
22	الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واقعية وقابلة للقياس.				
23	تنسجم أهداف المؤسسة مع أجندة السياسات الوطنية 2017-2022				
24	تنسجم أهداف المؤسسة مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة				
25	تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة.				
26	تحقق الأهداف الاستراتيجية رؤية ورسالة المؤسسة				
27	يتم إشراك كافة موظفي المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي				
28	يتم إعداد وصياغة الخطة بالشراكة مع أصحاب المصلحة				
ثالثاً/ تنفيذ الخطة الإستراتيجية (البرامج/الموازنات/الإجراءات) للمؤسسة:					
29	تتسم الخطة بوضوح البرامج لتحقيق الأهداف				
30	ترتبط البرامج مع أهداف ومقاصد التنمية المستدامة 2030				
31	البرامج والأنشطة مرتبطة بموازنة مالية				
32	تلتزم المؤسسة بالجدول الزمني التي تضعها عند إعداد الخطة الإستراتيجية.				

33	تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج.				
34	تراعي المؤسسة توزيع المهام عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية على جميع الإدارات والوحدات.				
35	تعمل المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها.				
36	تضع المؤسسة موازنات مناسبة لتنفيذ خططها الاستراتيجية				
37	تحدد المؤسسة سلسلة من الإجراءات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.				
38	يعتبر الهيكل التنظيمي في المؤسسة ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية.				
39	يتم تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب مع متطلبات الخطة الاستراتيجية.				
40	تقدم الإدارة العليا كل الدعم اللازم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة				
رابعاً/ المتابعة والتقييم					
41	يوجد خطة تقييم ومتابعة للخطة الاستراتيجية للمؤسسة				
42	يوجد معايير واضحة يتم اعتمادها لقياس مستوى الأداء المؤسسي				
43	تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح خططها..				
44	تعتمد المؤسسة مؤشرات قياس واضحة لتنفيذ الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030				
45	يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.				
46	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية بناء على التغذية الراجعة إذا تطلب الأمر ذلك				
47	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية من أجل تطوير خططها المستقبلية				

برأيك ما هي اهم التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في قطاع الحكم المحلي الفلسطيني ككل والمؤسسة بشكل خاص:

1. تحديات التخطيط الاستراتيجي على مستوى القطاع:

.....

.....

.....

2- تحديات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة

المحور الثالث / التنمية المستدامة:

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030

أولاً: مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 بأبعادها الثلاث (اقتصادي اجتماعي، بيئي)					
الرقم	الفقرات	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	يتم الاسترشاد بخطة 2030 للتنمية المستدامة للمساهمة في تحقيق الاستقلال الاقتصادي				
2.	يتم الاسترشاد بخطة 2030 للتنمية المستدامة للمساهمة في العدالة الاجتماعية				
3.	يتم الاسترشاد بخطة 2030 للتنمية المستدامة للمساهمة في تحقيق العدالة البيئية				
4.	الخطة الاستراتيجية تتبنى برامج لإيجاد حلول لمعالجة مشاكل الفقر				
5.	يتم وضع برامج لتوليد النمو والعمالة والمساهمة في الحد من البطالة من خلال استراتيجيات التنمية الاقتصادية				
6.	تتضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة أهداف وبرامج لتعزيز دور المرأة في المجتمع				
7.	تعزز الخطة الاستراتيجية وسائل الدعم للمساهمة التثقيفية لتنظيم النمو السكاني				
8.	تتضمن مؤشرات تحقيق الأهداف تشجيع الأعمال التوعوية للمحافظة على البيئة				
9.	تسهم الخطة الاستراتيجية من تعزيز وزيادة الوعي للتخفيف من اثار التغير المناخي				
10	تسهم الخطة الاستراتيجية من تعزيز القدرات لحماية الموارد الطبيعية وتحسين مستوى استخدام الموارد الطبيعية				
11	يتم إشراك المجتمع المحلي للمساهمة في علاج المشاكل البيئية				
12	تسهم الخطة من تعزيز المرونة لمواجهة الاخطار المرتبطة بالبيئة				
13	تسهم الخطة من خلال برامجها التثقيفية في توسيع مشاركة المجتمع في الانتخابات العامة				
14	تتضمن الخطة الحصول على مياه الشرب المأمونة وميسورة التكلفة للجميع				
15	تتضمن الخطة تنظيم برامج توعية بأهمية المحافظة على المياه وعدم هدرها				

16	تتضمن إجراءات الخطة ربط المؤسسة بقطاع الاقتصاد في مجال التنمية المستدامة				
17	تتضمن الخطة المساعدة برامج توعية تسهم في تعزيز الحالة الصحية ومكافحة انتشار الأمراض				
18	تتوفر في الخطة فرص متساوية للتعليم الجيد لكلا الجنسين				
19	تتضمن الخطة برامج توعية وتثقيفية للمحافظة على الموارد الزراعية.				
20	تشجع الخطة على البحث المشترك والريادة في الابتكار من أجل التنمية.				
21	تشجع الخطة من خلال برامجها التثقيفية والتوعية على ترشيد استهلاك الطاقة				
22	تشجع الخطة من خلال برامجها على استخدام الطاقة البديلة				
ثانيا/ مدى ارتباط الخطة الاستراتيجية بالأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة ومقاصده					
23	التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يواكب خطة 2030 للتنمية المستدامة والبرامج المصاحبة لها				
24	يتم مواءمة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وربطها بالأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030				
25	يتم استغلال الفرص المتاحة من خلال الأهداف العالمية 2030 في تحليل البيئة الخارجية				
26	تم صياغة الأهداف الاستراتيجية للخطة بما يتلاءم مع تحقيق الهدف 11 مدن ومجتمعات ملحيه مستدامة				
27	يتم توفير الموازنات اللازمة لتنفيذ البرامج التي تنطوي تحتها الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030				
28	يتم استخدام معايير ومؤشرات لقياس تحقيق مقاصد الهدف 11				
29	هناك نجاح في تحقيق مقاصد الهدف 11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة				
30	تسهم الخطة من تعزيز الحد من الاثر البيئي السلبي الفردي والاهتمام في ادارة النفايات والنفايات الصلبة				
31	تساهم الخطة في دعم الروابط الاجتماعية بين المناطق الحضرية والريفية				
32	تساهم الخطة في دعم الروابط الاقتصادية بين المناطق الحضرية والريفية				
33	تساهم الخطة في دعم الروابط البيئية بين المناطق الحضرية والريفية				
34	تساهم الخطة في تعزيز التوسع الحضري الشامل للجميع والمستدام				
35	تسهم الخطة بتحسين السلامة على الطرق				
36	تسهم الخطة في تعزيز القدرة على التخطيط العمراني والتوسع العمراني				
37	تسهم الخطة في حماية وصون التراث الثقافي والطبيعي				

برأيك ما هي اهم التحديات التي تعيق من تحقيق أهداف التنمية المستدامة كقطاع حكم فلسطيني؟

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (ب) المقابلة

السيدة/المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

يشرفني أن أضع بين أيديكم/ن أسئلة المقابلة الشخصية التي تشكل أداة مهمة من أدوات البحث العلمي الميداني، علماً أن الباحث يقوم بعمل دراسة بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي الحكومي الفلسطيني في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 / قطاع الحكم المحلي نموذجاً (2016-2019)" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج التخطيط الاستراتيجي وتجديد الأموال.

وإذ يأمل الباحث تقديركم/ن لأهمية هذه الأداء، ويؤكد لكم بأن إجاباتكم/ن ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع بالغ الشكر والتقدير

الباحث: رامي عثمان

الجزء الأول: المعلومات الشخصية / الرجاء وضع إشارة (✓) داخل المربع الذي ينطبق عليكم:

الجنس:	1. ذكر ☐	2. أنثى ☒		
العمر:	1. من 29-20 ☐	2. من 39-30 ☐	3. من 49-40 ☐	4. من 60-50 ☒
التحصيل العلمي:	1. دبلوم ☐	2. بكالوريوس ☐	3. دراسات عليا ☐	
التخصص:	1. علوم إنسانية ☐	2. علوم طبيعية ☐	3. هندسة وتكنولوجيا ☒	4. غير ذلك ☐
المسمى الوظيفي:	1. أقل من مدير ☐	2. مدير دائرة ☒	3. مدير عام ☐	4. وكيل ووكيل مساعد ☐
المؤسسة:	1. وزارة الحكم المحلي ☐	2. صندوق البلديات ☐	3. هيئة محلية (بلدية) ☒	

المحور الأول/ تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

الرقم	الاسئلة
1.	هل يتم تحليل البيئة الداخلية من حيث (الموارد المالية، الموارد البشرية، ..) التي تؤثر على عمل المؤسسة؟
2.	هل يتم تحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية؟
3.	هل يتم تحليل البيئة الخارجية من حيث (العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية) التي تؤثر على عمل المؤسسة؟
4.	هل يتم تحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة مستقبلا من خلال تحليل البيئة الخارجية؟

المحور الثاني/ صياغة الإستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة:

الرقم	الاسئلة
1.	هل يتم تطوير رؤية واضحة وواقعية ومكتوبة للمؤسسة؟
2.	هل تنشر الرؤية للمجتمع الداخلي والخارجي على حد سواء؟
3.	هل رؤية المؤسسة قابلة للقياس بمقدار التقدم التي تحرزها المؤسسة؟
4.	هل لدى المؤسسة رسالة مكتوبة واضحة وواقعية؟
5.	هل تتفق صيغة الرسالة مع طبيعة عمل المؤسسة وما يتوقع منها؟

6.	هل تعكس الرسالة احتياجات المجتمع الذي تخدمه المؤسسة؟
7.	هل تضع المؤسسة أهداف استراتيجية محددة وواضحة؟
8.	هل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واقعية وقابلة للقياس؟
9.	هل تتسم الأهداف الاستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما تغيرت الظروف المحيطة؟
10.	هل تحقق الأهداف الاستراتيجية رؤية ورسالة المؤسسة؟

المحور الثالث/ تنفيذ الخطة الإستراتيجية (البرامج/الموازنات/الإجراءات) للمؤسسة:

الرقم	الاسئلة
1.	هل تحتوي الخطة الاستراتيجية على برامج تحدد كيفية تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية؟
2.	هل تحدد المؤسسة سلسلة من الإجراءات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية؟
3.	هل تلتزم المؤسسة بالجدول الزمنية التي تضعها عند إعداد الخطة الاستراتيجية؟
4.	هل تقوم المؤسسة بتطوير قدرات العاملين لديها بما يساهم في تنفيذ الخطط والبرامج؟
5.	هل تراعي المؤسسة توزيع المهام عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية على جميع الإدارات والوحدات؟
6.	هل تعمل المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها؟
7.	هل يعتبر الهيكل التنظيمي في المؤسسة ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية؟
8.	هل يتم تحديث الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتناسب مع متطلبات الخطة الاستراتيجية؟

المحور الرابع/ المراقبة والتقييم:

الرقم	الاسئلة
1.	هل يتم العمل على قياس مستويات الأداء وتحقيق الأهداف بشكل مستمر في المؤسسة؟
2.	هل تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على نجاح خططها؟
3.	هل يتم مراجعة الخطة الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في بيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية؟
4.	هل يتم تعديل الخطة الاستراتيجية بناء على التغذية الراجعة إذا تطلب الأمر ذلك؟
5.	هل تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الخطة الاستراتيجية من أجل تطوير خطته المستقبلية؟

المحور الخامس/ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

الرقم	الاسئلة
1.	هل يوجد صعوبة في تحليل الفرص والتهديدات في المؤسسة؟
2.	هل صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الخارجية المتعلقة بعدم استقرار الأوضاع السياسية الفلسطينية المؤثرة على المؤسسة والتي تحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟

3.	هل صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الخارجية المتعلقة بسياسات وإجراءات الاحتلال المؤثرة على المؤسسة التي تحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟
4.	هل عدم تعاون أصحاب المصلحة الخارجيين/مجتمع محلي / NGOs/ بنك دولي.... يعيق من عملية التخطيط الاستراتيجي؟
5.	هل تراجع الدعم المالي من الدول المانحة يؤثر على تطبيق الخطة الاستراتيجية؟
6.	هل يوجد صعوبة في تحليل نقاط القوة والضعف؟
7.	هل صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية للمؤسسة على البرامج والنشاطات المخطط لها في المستقبل؟
8.	هل نقص الموارد البشرية اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟
9.	هل تدني مستوى برامج التدريب الموجهة لرفع كفاءة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
10.	هل ضعف الموارد المالية يحد من تطبيق الخطة الاستراتيجية؟
11.	هل عدم وجود الرغبة في تطبيق الخطة الاستراتيجية يحد من تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟
12.	هل تدني مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي؟
13.	هل صعوبة توفر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة الاستراتيجية؟

الملحق (ج) قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1.	الدكتورة عبير اسطنبولي	الجامعة العربية الأمريكية
2.	الدكتور عبد الرحمن التميمي	الجامعة العربية الأمريكية
3.	الدكتور احمد الرمحي	جامعة النجاح الوطنية
4.	الدكتورة روز عثمان	الجامعة العربية الأمريكية
5.	الاستاذ مروان زهد	خبير احصائي/ وزارة التربية والتعليم

الملحق (د) تفسير النتائج

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

من خلال الاطلاع على الإطار النظري للدراسة ومراجعة مختلف الدراسات السابقة توصل الباحث الى جملة من النتائج التالية:

- اعتمدت الدول الاعضاء في الأمم المتحدة رسمياً في نيويورك، خلال مؤتمرها المعني بالتنمية المستدامة في 2015، خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وقد اشتملت الخطة على 17 هدفاً منها (الهدف 11 مدن ومجتمعات محلية مستدامة) "جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وأمنة وقادرة على الصمود ومستدامة"

ويقترن بعشرة غايات جاءت كما يلي:

- ضمان حصول الناس على مساكن وخدمات أساسية ملائمة وأمنة وميسورة التكلفة، ورفع مستوى الأحياء الفقيرة، بحلول عام 2030
- توفير إمكانية وصول المواطنين إلى نظم نقل مأمونة وميسورة التكلفة ويسهل الوصول إليها ومستدامة، وتحسين السلامة على الطرق، ولا سيما من خلال توسيع نطاق النقل العام، مع إيلاء اهتمام خاص لاحتياجات الأشخاص الذين يعيشون في ظل ظروف هشة والنساء والأطفال والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن، بحلول عام 2030
- تعزيز التوسع الحضري الشامل للجميع والمستدام، والقدرة على تخطيط وإدارة المستوطنات البشرية في جميع البلدان على نحو قائم على المشاركة ومتكامل ومستدام، بحلول عام 2030
- تعزيز الجهود الرامية إلى حماية وصون التراث الثقافي والطبيعي العالمي
- التقليل إلى درجة كبيرة من عدد الوفيات وعدد الأشخاص المتضررين، وتحقيق انخفاض كبير في الخسائر الاقتصادية المباشرة المتصلة بالنتائج المحلي والإجمالي العالمي التي تحدث بسبب الكوارث، بما في ذلك الكوارث المتصلة بالمياه، مع التركيز على حماية الفقراء والأشخاص الذين يعيشون في ظل أوضاع هشة، بحلول عام 2030
- الحد من الأثر البيئي السلبي الفردي للمدن، بما في ذلك عن طريق إيلاء اهتمام خاص لنوعية الهواء وإدارة نفايات البلديات وغيرها، بحلول عام 2030

- توفير سبل استفادة الجميع من مساحات خضراء وأماكن عامة، آمنة وشاملة للجميع ويمكن الوصول إليها، ولا سيما بالنسبة للنساء والأطفال وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، بحلول عام 2030

- دعم الروابط الإيجابية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بين المناطق الحضرية والمناطق المحيطة بالمناطق الحضرية والمناطق الريفية، من خلال تعزيز تخطيط التنمية الوطنية والإقليمية

- العمل بحلول عام 2020، على الزيادة بنسبة كبيرة في عدد المدن والمستوطنات البشرية التي تعتمد وتنفذ سياسات وخططا متكاملة من أجل شمول الجميع، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، والتخفيف من تغير المناخ والتكيف معه، والقدرة على الصمود في مواجهة الكوارث، ووضع وتنفيذ الإدارة الكلية لمخاطر الكوارث على جميع المستويات، بما يتماشى مع إطار سيندائي للحد من مخاطر الكوارث للفترة 2015-2030

- دعم أقل البلدان نمواً، بما في ذلك من خلال المساعدة المالية والتقنية، في إقامة المباني المستدامة والقادرة على الصمود باستخدام المواد المحلية

• اتخذت دولة فلسطين العديد من الخطوات لتبني اهداف التنمية المستدامة 2030، وقد اولت دولة فلسطين اهتماما واسعا لهذه الاهداف والالتزام بتحقيقها، وكما سلف ذكره في الدراسة حول ذلك.

• من خلال الاطلاع على مؤشرات جهاز المركز الاحصائي الفلسطيني لأهداف التنمية المستدامة نستخلص ان الهدف 11 لم تأتي نتائجه بما هو مطلوب، وكذلك بالاطلاع على مؤشر لوحات المتابعة العربية لاهداف التنمية المستدامة 2030 نلاحظ غياب بيانات الهدف لدولة فلسطين.

• هناك عدم وضوح لمفهوم التنمية المستدامة في مؤسسات القطاع وكذلك عدم وعي بأهداف التنمية المستدامة لبعض مؤسسات القطاع الا ان بعضها يعمل على محاولة تحقيقها.

• تتضمن الخطط الاستراتيجية لبعض مؤسسات القطاع خارطة طريق التي اعدتها الأمم المتحدة لتحقيق الهدف 11 من اهداف التنمية المستدامة.

- بما يخص واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي فقد أظهرت نتائج الدراسة النظرية ان قطاع الحكم المحلي يولي اهتمام واسع لعملية التخطيط الاستراتيجي وقد مرت عملية التخطيط الاستراتيجي بتطورات جوهرية منذ قدوم السلطة 1994 ولغاية يومنا هذا.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؟

أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.71). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (1.4) أن مجال "صياغة الاستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة" حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.89)، والانحراف المعياري (0.65)، وبمستوى مرتفع. أما المجال الرابع "المتابعة والتقييم"، واتفقت نتائج المقابلة في مع نتائج الاستبانة بخصوص هذا المجال، حيث حصل على أقل المجالات (متوسطاً حسابياً)؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (0.86)، ومستوى مرتفع.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قطاع الحكم المحلي يولي اهتمام واسع لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بما يتوافق واجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030؟

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.42). كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) أن مجال "تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 بأبعادها الثلاث (اقتصادي اجتماعي، بيئي)" حصل على أعلى المتوسطات الحسابية، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.48)، والانحراف المعياري (0.65)، وبمستوى مرتفع. أما

المجال الثاني " تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 وخاصة الهدف 11"،
فقد حصل على (المتوسط الحسابي) الأقل؛ إذ حصل على متوسط حسابي (3.37)، ومستوى متوسط.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة)؟

أشارت النتائج في الفصل الرابع أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، والمؤسسة.

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية لمجال صياغة الاستراتيجية للمؤسسة، وكانت لصالح كل مدير الدائرة وكذلك الموظف على حساب مدير عام. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدراء العامون يرسمون السياسات العامة للمؤسسة، أما المدراء فهم يقومون بتنفيذ هذه الاستراتيجيات ومن هنا ظهرت قدرتهم على صياغة استراتيجية المؤسسة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، المؤسسة)؟

أشارت النتائج في الفصل الرابع أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، التحصيل العلمي، المسمى الوظيفي، التخصص، والمؤسسة.

السؤال الخامس: هل يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030

لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؛ بحيث يتضح وجود علاقة ارتباط خطية موجبة قوية بين الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.77)، ويتضح وجود علاقة خطية إيجابية بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وتراوحت ما بين (0.63) لمجال صياغة الاستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) للمؤسسة و(0.79) لمجال المتابعة والتقييم وجميعها دالة إحصائياً، ويعني ذلك أنه كلما زاد ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي زاد تحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 والعكس صحيح.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة وعي بعض مؤسسات قطاع الحكم المحلي بمفهوم التنمية المستدامة وأهدافها العالمية 2030 مما اثر سلباً على صياغة الاستراتيجية وعدم تضمين الاهداف العالمية في خطط بعض مؤسسات القطاع، وهذا يدل على عدم مواءمة الخطط الاستراتيجية التنموية للهيئات المحلية مع الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030.

مناقشة نتائج المقابلة

أما بالنسبة للمقابلة فقد أشارت النتائج إلى كل من الآتي:

-يتضح ان قطاع الحكم المحلي بمكوناته الاربعة (وزارة الحكم المحلي وصندوق البلديات واتحاد الهيئات المحلية وهيئات محلية) يمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد بمراحله المذكورة في المقابلة كافة.

-كما أحدهم أفراد الدراسة ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متكاملة وتتلاءم مع أجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية 2017-2022.

-بناء على مقابلات أفراد الدراسة واجاباتهم على محاور المقابلة أحدهم أفراد الدراسة ان قطاع الحكم المحلي يولي اهتمام بالشركاء (اصحاب المصلحة) ويتم عقد ورش عمل بذلك الا ان بعض الشركاء كان رأيهم ان عملية مشاركتهم كانت شكلية ولا يتم الاخذ بأرائهم واقتراحاتهم ولا تتم عملية التغذية الراجعة.

-افاد أفراد الدراسة من اتحاد الهيئات المحلية ان عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة وتنفيذها بدء مع بداية العام 2019 والبدء بعملية المتابعة والتقييم بدأت بتاريخ 2020/1/1.

ومن اهم المعوقات:

- قلة الموارد البشرية وسوء توزيع الموظفين وعدم ملائمة الهيكل التنظيمي للقطاع بمكوناته يؤثر بشكل مباشر ولافت على عملية اعداد الخطة الاستراتيجية وكذلك تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وتراجع الدعم المادي من قبل المانحين يؤثر بشكل ظاهر على تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ برامجها ومشاريعها.
- اجراءات الاحتلال الاسرائيلي وممارسته والسيطرة على الموارد والمعابر يحد من عملية نجاح الخطة الاستراتيجية وتقويض نجاحها.
- الظروف السياسية الفلسطينية ووجود الانقسام السياسي شكل عائق امام عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الخطة ونجاحها.
- عدم توفر قاعدة بيانات في مؤسسات القطاع يشكل عائق امام عملية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود جسم او وحده او ادارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في بعض مؤسسات القطاع يحد من عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمتابعة والتقييم.

المحق (هـ) تسهيل مهمة

Arab American University
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

2021-1-5

الى من يهمة الامر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالب رامي نيسير عبد العزيز عثمان والذي يحمل الرقم الجامعي 201812918 هو طالب ماجستير في الجامعة العربية الأمريكية تخصص تخطيط استراتيجي وتجديد اموال، ويعمل على دراسة علمية بعنوان:

" دور التخطيط الاستراتيجي الحكومي الفلسطيني في تحقيق التنمية المستدامة وفقا لأهداف الامم المتحدة للتنمية المستدامة، 2030 قطاع الحكم المحلي نموذجا 2016-2019" نأمل من حضرتكم الاعياز لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً ان المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطي هذه الرسالة بناءً على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام


د. اشرف الميمي

عميد كلية الدراسات العليا



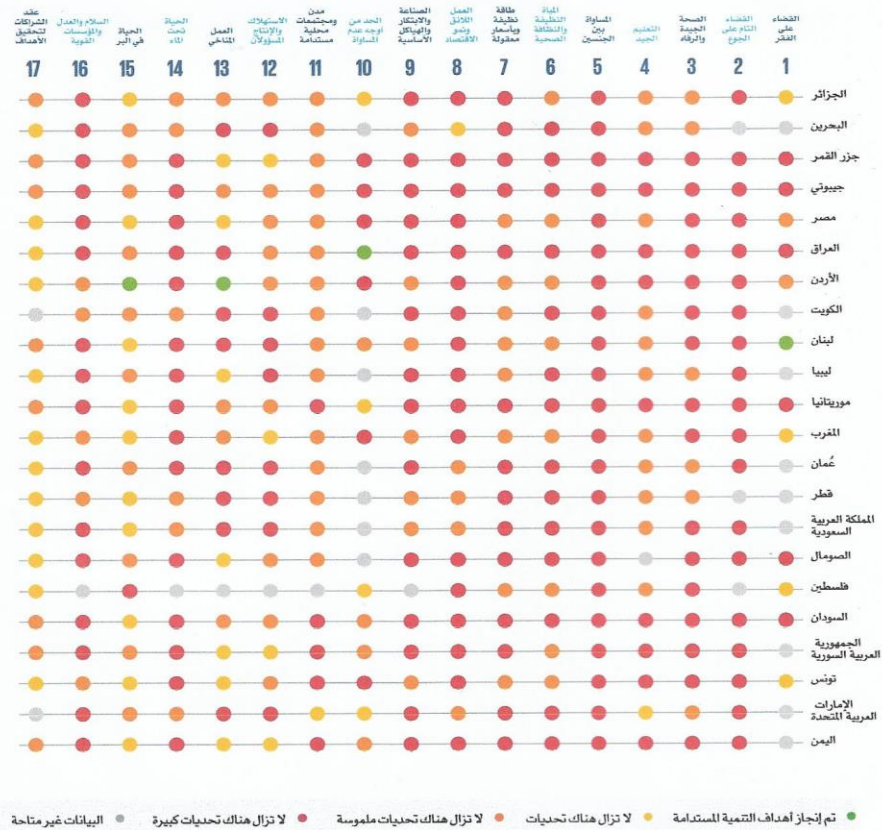
Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

الملحق (و) مؤشر أهداف التنمية المستدامة ولوحات المتابعة

الجزء الأول: مؤشر أهداف التنمية المستدامة ولوحات المتابعة

الشكل 3 | لوحة متابعة أهداف التنمية المستدامة للمنطقة العربية



الشكل 4 | لوحة متابعة اتجاهات أهداف التنمية المستدامة للمنطقة العربية

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	القضاء على الفقر	القضاء على الجوع	الصحة الجيدة والرفاه	التعليم الجيد	المساواة بين الجنسين	المياه النظيفة والنظافة الصحية	طاقة نظيفة وبأسعار معقولة	العمل اللائق ونمو الاقتصاد	الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية	الحد من عدم المساواة	مجتمعات محلية مستدامة	الاستهلاك المسؤول	العمل المناخي	الحياة تحت الماء	الحياة في البر	السلام والعدل والقيود القوية	عقد الشراكات لتحقيق الأهداف
الجزائر	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
البحرين	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
جزر القمر	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
جيبوتي	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
مصر	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
العراق	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
الأردن	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
الكويت	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
لبنان	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
ليبيا	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
موريتانيا	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
المغرب	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
عمان	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
قطر	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
المملكة العربية السعودية	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
الصومال	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
فلسطين	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
السودان	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
الجمهورية العربية السورية	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
تونس	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
الإمارات العربية المتحدة	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗
اليمن	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗

● تم إنجاز أهداف التنمية المستدامة ● لا تزال هناك تحديات ● لا تزال هناك تحديات ملموسة ● لا تزال هناك تحديات كبيرة ● البيانات غير متاحة

المحلق (ز) إستراتيجية قطاع الحكم المحلي 2017-2022:

رؤية قطاع الحكم المحلي وأهدافه الإستراتيجية:

1- رؤية قطاع الحكم المحلي

"حكم محلي رشيد قادر على تحقيق تنمية مستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة"

أما النتائج النهائية المرجو تحقيقها يمكن ان تتلخص بما يلي:

1. قطاع حكم محلي لامركزي ومنظم ضمن إطار قانوني ملائم وناجع.
2. هيئات محلية أكثر كفاءة ونجاعة وشفافية في تقديم الخدمات المستجيبة لاحتياجات مواطنيها ولأولوياتهم وفي تحقيق الرفاهية لهم.
3. قطاع حكم محلي أكثر قدرة على الإدارة المستدامة للأراضي والموارد المتاحة وعلى الاستفادة من وفورات الحجم.
4. قطاع حكم محلي يساهم وبشكل فعال في التنمية الاقتصادية الوطنية.

2- الأهداف الإستراتيجية والسياسات القطاعية:

الهدف الأول: منظومة تشريعية ومؤسسية ملائمة لتنظيم وإدارة القطاع ومستجيبة للنوع الاجتماعي
سياسات الهدف الأول:

- تطوير الهيكلية العامة والبنية المؤسسية لقطاع الحكم المحلي وتوضيح أدوار ومسؤوليات المؤسسات الفاعلة ووضع آليات التنسيق والتكامل فيما بينها لتتواءم مع التوجه اللامركزي الذي تتبناه الحكومة.
- تحديد وترتيب العلاقة القانونية والإدارية والفنية بين الهيئات المحلية وجميع الوزارات والمؤسسات الحكومية.
- توحيد وتطوير الإطار القانوني الناظم لعمل مؤسسات قطاع الحكم المحلي (القوانين والأنظمة) وأهمها قانون الهيئات المحلية وقانون انتخابات مجالس الهيئات المحلية وقانون التخطيط والتنظيم بغية تحقيق قدر أكبر من الاتساق والوضوح ولضمان التدرج المدروس نحو اللامركزية المنشودة مع ضمان مراعاة قضايا النوع الاجتماعي في ذلك.

- إعادة تشكيل الهيئات المحلية لتكون إما "بلديات" أو "بلديات مشتركة" وتوسيع صلاحياتها (وخاصة في مجالات ضريبة الأملاك، التعليم ما قبل المدرسي، النوادي والصالات الرياضية) وبحسب توفر القدرات المؤسسية والفنية والمالية لذلك.
- تحديد دور اتحاد الهيئات المحلية الفلسطينية وقوننة عمله وتفعيله وتطوير قدراته.
- استمرار العمل على إعداد وتحديث المخططات المكانية والتنموية لكافة التجمعات السكانية وعلى كافة المستويات (وطني، إقليمي، ومحلي) وتطوير بنيتها التحتية، وضمان الاستخدام الأمثل للأراضي وتواصلها وتكاملها الجغرافي والخدماتي والتنموي بشكل يستجيب مع الاحتياجات الحالية ودون المساس بحقوق وتطلعات الأجيال القادمة.

الهدف الثاني: تحسين الأداء المؤسسي للهيئات المحلية وتفعيل مواردها المادية والبشرية لتقديم الخدمات ذات الجودة للمواطنين

سياسات الهدف الثاني:

- الاستمرار في إعداد الأدلة والأنظمة لتسهيل عمل وإدارة مؤسسات القطاع وتمكينها من تقديم خدمات مستدامة ذات جودة عالية.
- الاستمرار في رفع كفاءة وقدرات وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية والمجالس المشتركة وتمكينها من امتلاك القدرات الفنية والتنظيمية والبشرية الفاعلة للقيام بواجباتها ومسؤولياتها بجودة وكفاءة وفعالية عالية وتقليل الفوارق في القدرات فيما بينها.
- تطوير الإجراءات ونظم الرقابة والمعلومات لضمان فاعلية مؤسسات قطاع الحكم المحلي وتحسين خدماتها.
- الاستمرار في دعم الهيئات المحلية في تنفيذ المشاريع ذات الأولوية التنموية وفي توفير وتطوير خدمات المرافق العامة الأساسية من بنية تحتية (مياه، كهرباء، صرف صحي، طرق) وأبنية عامة ومجتمعية مع إعطاء الأولوية للهيئات المحلية في المناطق المسماة "ج" وفي القدس الشرقية وفي المناطق المهمشة وتلك الموجودة بمحاذاة جدار الفصل والضم العنصري.
- الاستمرار في اعتماد صندوق تطوير وإقراض البلديات كأداة رسمية رئيسة لتنفيذ سياسات القطاع ولتوفير سبل الدعم والتطوير للهيئات المحلية وتطوير أدائها المؤسسي، والاستمرار في تبني برنامج تطوير البلديات وتوجيه الشركاء الدوليين لدعمه.

- تحسين وتطوير نظم إدارة النفايات الصلبة والصرف الصحي بما في ذلك التدوير وإعادة الاستخدام.
- الاستمرار في دعم الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية في عمليات إعادة الإعمار والبناء وفي توفير الخدمات الأساسية للمواطنين، والعمل على جسر الهوة التنموية بين شطري الوطن.

الهدف الثالث: الهيئات المحلية أكثر استقراراً واستدامة من الناحية المالية

سياسات الهدف الثالث:

- الاستمرار في تعزيز قدرات الهيئات المحلية في تخطيط وإدارة مواردها المالية.
- زيادة إيرادات الهيئات المحلية واستدامتها من خلال إعادة احتساب قيمة الرسوم والغرامات والعوائد التي تجبها وتحسين آليات الجباية وتوسيعها.
- الاستمرار في تطوير نظم إدارة الخدمات المحلية الأساسية (مياه، كهرباء، نفايات) وتشجيع الهيئات المحلية المتجاورة على التعاون والعمل المشترك للاستفادة من وفورات الحجم التي تتأتى عن ذلك من خلال تعزيز دور المجالس المشتركة واستكمال إنشاء الشركات/الهيئات الإقليمية العامة ونقل صلاحيات توفير هذه الخدمات من الهيئات المحلية إليها.
- إعادة هيكلة الضرائب المشتركة والتحويلات وضمان انتظام التحويلات الحكومية للهيئات المحلية وبالذات مخصصاتها من الضرائب والرسوم التي تجبها الحكومة لصالحها وكذلك ضمان مساهمة الحكومة المالي في برنامج تطوير البلديات الذي يتم تنفيذه من قبل صندوق تطوير وإقراض البلديات.
- تفعيل وظيفة الإقراض لدى صندوق تطوير وإقراض البلديات بما في ذلك ضمان مصدر مستدام لتغذيته.
- تعزيز الجدارة الائتمانية للهيئات المحلية وتمكينها من الاقتراض من صندوق تطوير وإقراض البلديات أو من المصارف التجارية.
- تخصيص موارد مالية ثابتة من الموازنة الحكومية إلى الهيئات المحلية.
- تقليص مديونية الهيئات المحلية ووضع الآليات العملية لإنهاءها ضمن إطار زمني متوافق عليه.

- الاستمرار في بذل الجهود لاستقطاب تمويل الشركاء الدوليين للمشاريع التنموية والتطويرية وتعزيز آليات تنسيقها وتوجيهها نحو دعم أولويات الهيئات المحلية والقطاع ككل.

الهدف الرابع: الهيئات المحلية تلعب دوراً فاعلاً ومسانداً في تحفيز التنمية الاقتصادية المحلية

سياسات الهدف الرابع:

- تطوير البيئة القانونية والتنظيمية القادرة على تحفيز التنمية الاقتصادية المحلية وعلى تعزيز الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني للمساهمة في إحداث تنمية محلية.
- التطوير المتدرج للإطار المؤسسي الداعم ومأسسة دوائر التنمية المحلية في وزارة الحكم المحلي وفي الهيئات المحلية وفي صندوق تطوير وإقراض البلديات.
- تطوير القدرات التقنية والبشرية اللازمة لأداء المهام ذات العلاقة بالتنمية الاقتصادية المحلية.
- تسهيل وتطوير آليات الوصول إلى المصادر التمويلية المختلفة لصالح الاستثمار في البنية التحتية وتنفيذ مشاريع اقتصادية محلية ذات جدوى.
- تطوير بنية تحتية فعالة وموثوقة (شبكات مياه وطاقة واتصالات، طرق، مناطق صناعية، وغيرها) توفر الخدمات بأسعار معقولة لتسهيل عمل القطاع الخاص وتشجيعه.
- تشجيع الاقتصاد الأخضر والمستدام ووضع المعايير والإجراءات والحوافز والضوابط الملائمة لضمان الاستغلال الاقتصادي الأمثل والمستدام للموارد الطبيعية التقليدية وغير التقليدية.

الهدف الخامس: مشاركة أوسع للمواطنين والمواطنات في صنع القرار والرقابة على التنفيذ والقيام بالتزاماتهم تجاه الهيئات المحلية

سياسات الهدف الخامس

- إجراء الانتخابات المحلية بشكل دوري مع العمل على تطوير قانون الانتخابات المحلية بما يكفل التنافسية النزيهة ومشاركة مجتمعية أوسع وتطوير إجراء الانتخابات المحلية إلكترونياً.
- تطوير وتفعيل الأدوات المؤسسية اللازمة لضمان التنفيذ السليم للقوانين والأنظمة والتعليمات من أجل زيادة ثقة المواطنين بالهيئات المحلية وانتمائهم لها.
- تنفيذ برامج توعية وتنقيف لتعزيز مفهوم المواطنة على أساس الحقوق والواجبات.

- وضع الآليات الملائمة والتي تكفل مشاركة فعالة للمواطنين والمواطنات في تحديد الأولويات وإعداد الخطط والبرامج والموازنات السنوية الخاصة بالهيئات المحلية وتفعيل الرقابة والمساءلة المجتمعية على حسن تنفيذ.

Abstract

This study aims at identifying the role of the Palestinian government in practicing and implementing strategic planning to achieving sustainable development in light of the Global Sustainable Development Goals(SDGs) for 2030 within the 11th goal: Sustainable cities and communities, in the Palestinian local government sector 2016-2019, and addressing the reality of practicing the strategic planning in these institutions.

The researcher used the descriptive and analytical approach, and the study population consisted of 162 employees representing the basic strategic planning teams of the sector institutions. The study sample consisted of (114) employees of the sector institutions', where the researcher interviewed 11 employees specialized in strategic planning in these institutions to examine the reality of practicing strategic planning and its obstacles. The researcher designed a refereed questionnaire to obtain the necessary data for this study, and distributed it to the sample of the study in the sector institutions (Ministry of Local Government, Municipal Fund, and 14 major local authorities / city centers, And the Palestinian Local Authorities Union) .

The Using statistical methods, showed the most important results, which indiceted that the local government sector, with its various institutions, pays wide attention to strategic planning, and also that strategic planning in all Palestinian local government sector institutions contributes effectively to the process of achieving sustainable development, and that the results of the indicators of achieving the 11th goal: Sustainable cities and communities did not live up to the required level, and that The Israeli occupation's control over natural resources hinders the achievement of sustainable development goals and hinders the strategic

planning process in all its stages. and The researcher recommends continuing to practice and apply the strategic planning process in the local government sector, with the need to devote a culture of strategic planning and involve all workers in the strategic planning process, and work to overcome the material and human difficulties and challenges facing the strategic planning process in all its stages, and the need to work effectively with the program budget, and Work to raise the level of the concept of sustainable development and awareness of the global goals of the United Nations 203 for employees of local government sector institutions.

Key words: strategic planning, sustainable development

.