

واقع التخطيط الاستراتيجي التشاركي في البلديات الفلسطينية (دراسة ميدانية) يوسف أحمد سعيد الشنتف

الملخص:

يهدف البحث للتعرف على واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي في البلديات الفلسطينية؛ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وقد تكون مجتمع البحث من (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي في البلديات الفلسطينية محل الدراسة (بلدية غزة، بلدية دير البلح، بلدية المغازي، بلدية البريج)، والبالغ عددهم (٣٤٧) مفردة.

وتوصلت الدراسة لوجود موافقة مرتفعة من عينة البحث حول مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم الشراكة مع (المؤسسات والوزارات ذات العلاقة) بما يحقق التكامل بين خطة البلدية وخطط المؤسسات والوزارات ذات العلاقة، بالإضافة للعمل على ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي التشاركي في البلديات الفلسطينية.

Abstract:

The research aims to determine the role of Participatory Strategic Planning (PSP) in improving the services quality of the Palestinian Municipalities. The researcher used descriptive analytical approach to achieve the aim of the research. The population consists of the participants in the process of the (PSP) (municipal council members, municipality employees and customers) at the following municipalities (Gaza, Dir Al Balah, El Maghazi and El Bureij), and the population of the research was consisted of (347) elements.

The research found a statistical significant difference among the responses of the participants in the process of (PSP) that are related to the level of the (PSP), for the municipal council members. In the light of these results the study recommended to enhancing the conception of partnership with the concerned ministries and institutions to achieve integration between the municipality plan and the plans of the concerned ministries and institutions.

المقدمة:

تتسم بيئة الأعمال بالتغيير السريع والمستمر حيث فرضت على المنظمات التحول من أنماط العمل التقليدية إلى صيغ تواكب التطورات والتحديات المختلفة، وقد انعكست هذه التطورات في إحداث تغييرات جوهرية طرأت على نظرية الإدارة الحديثة وتطبيقها.

فلقد بادرت البلديات الفلسطينية بتبني التخطيط الاستراتيجي التشاركي الهادف إلى مشاركة العملاء في جميع مراحل عملية التخطيط، كأداة تساعد على الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها للمواطن الفلسطيني في ظل المتغيرات والتحديات المحيطة بالوضع الفلسطيني، وضمن إمكاناتها ومواردها المتاحة؛ وذلك باعتبار أن مشاركة المجتمع المحلي بأفراده ومنظماته المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي ستمكن البلديات الفلسطينية من الاستجابة للمتغيرات المحيطة، بالإضافة لمساهمة في دفع عجلة التنمية المحلية وتعزيز مبادئ الحكم والإدارة الرشيدة، وبالتالي الارتقاء بمستوى ونوعية حياة المواطن الفلسطيني باعتباره الهدف المنشود (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩).

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

مشكلة البحث:

لقد اتضح للباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية، والظواهر التي توصل إليها بأن هناك تدني في تلبية احتياجات وتطلعات عملاء البلديات الفلسطينية محل الدراسة؛ وذلك لعدم مشاركتهم في عملية التخطيط، بالإضافة لقلّة تعزيز وتفعيل لجان الأحياء والمشاركة المجتمعية من قبل البلديات محل الدراسة (المكتب الاستشاري للهندسة والتخطيط، ٢٠١١). ومن هذا المنطلق، فقد بادرت البلديات الفلسطينية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي في خططها الاستراتيجية للفترة (٢٠١٢م-٢٠١٥م) سعياً منها لتلبية احتياجات وتطلعات المواطن الفلسطيني في ظل للمتغيرات المحيطة (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩).

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة الحالية تأتي كمحاولة للوقوف على "واقع التخطيط الاستراتيجي التشاركي في البلديات الفلسطينية"، ويمكن للباحث تلخيص مشكلة البحث بالأسئلة التالية:

١. ما مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي من وجهة نظر (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي؟
٢. هل هناك فروق بين متوسط إجابات المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) بما يخص مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي؟

فرضيات البحث:

١. ارتفاع مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي من وجهة نظر المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء).
٢. لا توجد فروق بين متوسط إجابات المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) بما يخص مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي.

أهداف البحث:

١. التعرف على مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي من وجهة نظر (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي.
٢. التعرف على وجود فروق بين متوسط إجابات المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) بما يخص مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي.

أهمية البحث:

1. إثراء المكتبة العربية – ولو بجزء بسيط- بالإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي التشاركي من حيث تحديد خصائصه، وأبعاده، ومراحل تطبيقه بما يفتح الطريق أمام الباحثين لإجراء مزيداً من الدراسات المتعمقة في هذه المجال.
2. تبرز أهمية الدراسة من أهمية الدور المحوري الذي تقوم به البلديات في واقع الحال الفلسطيني، وذلك نظراً لارتباطها بجميع نواحي الحياة اليومية للمواطن.
3. محاولة التوصل إلى مجموعة من التوصيات لعلاج أوجه القصور في مجال البحث.

الجزء الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي التشاركي:

لقد تم تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي وممارسته في الواقع العملي كنتيجة لارتفاع الأصوات التي تُنادي بضرورة وأهمية مشاركة جميع شرائح المجتمع في عملية التخطيط لأمر حياتهم؛ حيث أن الخطة الاستراتيجية للبلدية هي مسؤولية مجتمعية تتحملها كل قطاعات المجتمع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (خليل، ٢٠١٠، ص٧٩٧).

كما بُنيت عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي بمجملها على أساس المبدأ القائل بأن عمليات التخطيط القائمة على المشاركة المجتمعية تؤدي إلى قرارات وخطط أكثر فعالية وكفاءة؛ مما يؤدي إلى تنمية واسعة النطاق ومستدامة (Magari, 2008, p. 17).

في حين أشارت (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩) بأن منهجية التخطيط الاستراتيجي التشاركي تسعى لإدماج جميع قطاعات المجتمع (القطاع العام، والقطاع الخاص، والمنظمات المجتمعية وغير الحكومية، وعامة من ممثلي الجمهور بشكل واسع النطاق) في عملية تخطيط استراتيجي فعال وقائم على توافق الآراء.

ونظراً لتعدد التعريفات التي تُوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي التشاركي، فسوف يستعرض الباحث أهم هذه المفاهيم على النحو التالي:

١. عرفه (الدرش) بأنه مشاركة جميع الأطراف المعنية، والتي تتأثر أو تؤثر في عملية التنمية من (مؤسسات القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني) في كل مراحل العملية التخطيطية بدءاً من الأهداف، وترتيب الأولويات، ومروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بمرحلة المتابعة والتقييم (الدرش، ٢٠٠٣، ص ٤).

٢. كما يعرفه (غانم) بأنه أفعال مشتركة من جانب الناس المحليين، وكادر المنظمة بغرض صياغة خطط التنمية، واختيار أفضل البدائل المتاحة لتنفيذها (غانم، ٢٠٠٣، ص ٢٢).

٣. ولقد أشارت (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩) بأنه منهج علمي يُستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية للتجمعات السكانية، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات العملاء، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة، والمعوقات المحتملة.

وفي إطار ما سبق، يُمكن للباحث أن يعرف التخطيط الاستراتيجي التشاركي بأنه: عملية تسمح للمنظمة وعمالئها للعمل معاً لرسم مستقبلهم، وبلورة أولوياتهم وأهدافهم، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف بما يتماشى مع تطلعاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما يحيط ببيئة المنظمة من عوامل داخلية وخارجية.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي التشاركي:

لقد أظهرت الأدبيات والدراسات السابقة مدى أهمية الأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي التشاركي؛ وذلك نظراً لما له من فوائد وتأثيرات على المنظمات والهيئات المحلية والمجتمع المحلي، ويوضح الجدول (١) أهمية التخطيط الإستراتيجي التشاركي بحسب آراء بعض الباحثين.

جدول رقم (١) أهمية التخطيط الاستراتيجي التشاركي

المصدر	أهمية التخطيط الاستراتيجي التشاركي
(Widianings ih, 2005, p. 11)	<ul style="list-style-type: none"> - يُساهم في إعطاء تمثيل أكبر للمناطق النائية والمهمشة. - يُمكن القادة المحليين من تحديد احتياجات العملاء على نحو أكثر فعالية. - تحسين وزيادة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي. - يُساهم في اعطاء الحق للعملاء للمشاركة في عملية التخطيط بكل حرية ومساواة. - يُساهم في تطبيق القانون.
(Sheikh & Rao , 2007, p. 570)	<ul style="list-style-type: none"> - يساعد على تطوير المدينة، وبشكل ملحوظ. - يحقق احتياجات وتطلعات المواطنين من خلال تنفيذ المشاريع المعتمدة في الخطة. - ترتيب أنشطة وعمليات المنظمة ذات الأهمية الأكبر.
(Čiegis & Gineitiene, 2008, p. 116)	<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط تنفيذه بمبادئ التنمية المستدامة. - يحقق التعاون، والتنسيق الواسع النطاق في ظل المساواة.
(Autenrieth, 2010, pp. 22-25)	<ul style="list-style-type: none"> - يعزز مشاركة أصحاب المصالح. - يساهم في زيادة المعرفة، والتواصل لدى المشاركين، بالإضافة لتجاوز الهياكل الحالية.
(Sakellariad i, 2013, p. 24)	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية الإحساس بالانتماء المجتمعي. - إثراء عملية التخطيط من خلال وجهات نظر المختلفة، وحل المشاكل. - مشاركة العملاء بالمسئولية في التخطيط والإدارة والتنفيذ والتمويل.

المصدر: إعداد الباحث، بالإعتماد على المصادر الواردة فيه.

ثالثاً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي التشاركي:

بعد استعراض الباحث للأدبيات والدراسات السابقة التي تبحث في موضوع التخطيط الاستراتيجي التشاركي تبين بأن هناك قلة من الدراسات التي تناول أبعاده، وسيقوم الباحث بتلخيص هذه الأبعاد كما هي موضحة في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) أبعاد التخطيط الاستراتيجي التشاركي

المصدر	الأبعاد
(هاشم، ٢٠٠٩)	(١) المعرفة بمفهوم التخطيط التشاركي (المشاركة، والتنسيق، والتكامل) (٢) متطلبات التخطيط التشاركي (الشفافية، المساءلة، توافق الآراء) (٣) تحديات التخطيط التشاركي (٤) مجالات استخدام التخطيط التشاركي
(Gedikli, 2009)	(١) المشاركة (٢) التنسيق والتشبيك (٣) دعم الإدارة العليا (٤) البُعد الاستراتيجي
(وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩)	(١) المشاركة (٢) الشفافية والمساءلة (٣) التكاملية (٤) البُعد الاستراتيجي
(خليل، ٢٠١٠)	(١) مقومات التخطيط الاستراتيجي التشاركي (٢) معوقات التخطيط الاستراتيجي التشاركي الراجعة للشركاء (٣) المعوقات الراجعة للمجلس المحلي (٤) المعوقات الراجعة للمجتمع.
(خليفة، ٢٠١١)	(١) المشاركة (٢) فعالية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (٣) معوقات التخطيط الاستراتيجي التشاركي.
(بلال، ٢٠١١)	(١) الدعم الأكاديمي (المقدرة على تطبيق التخطيط بالمشاركة) (٢) الدعم الفني (المقدرة على استخدام أدوات المشاركة المختلفة، والمهارات التطبيقية اللازمة لتفعيل فرق التخطيط)

المصدر: إعداد الباحث، بالإعتماد على المصادر الواردة فيه.

يتضح من الجدول رقم (٢) بأن هناك اختلافاً بين الباحثين فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي التشاركي، وذلك نتيجة للاختلاف في الهدف الذي نشأت من أجله الدراسة. وفي ضوء ذلك، قام الباحث باستخدام الأبعاد التي تناولتها (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩)، حيث يرى الباحث بأن هذه الأبعاد تتناسب مع طبيعة وأهداف الدراسة الحالية، ويمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي:

أ. المشاركة:

هي حق جميع الأطراف في المشاركة في عملية صنع القرار والالتزام بما يسفر عنه الاتفاق التشاركي، وتحديد الأدوار والمسئوليات. أي يُقيموا علاقات عمل تتوفر فيها درجة معينة من المساواة أو التكافؤ بين جميع الأطراف (هاشم، ٢٠٠٩، ص٢٤٢٧).

ب. البُعد الاستراتيجي:

التركيز على المجالات ذات الأولوية والبالغة الأهمية، مع الأخذ بعين الإعتبار التحليل البيئي (نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات) بما يساهم بصياغة الرؤية والرسالة والأهداف المحققة لاحتياجات وتوقعات المجتمع (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩)

ج. الشفافية والمساءلة:

مشاركة العملاء في تبوء مكانة في عملية متابعة وتقييم الإنجازات والأهداف المرجوة، والعمل على تدفق المعلومات اللازمة لذلك (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩).

د. التكاملية:

تطرق عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي لجميع مجالات العمل البلدي والقضايا ذات الأولوية، بالإضافة لتكامل الخطة الاستراتيجية مع خطط المستويات الإدارية المختلفة، والمخططات الهيكلية للمدينة، وتكاملها مع خطط المؤسسات ذات العلاقة (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩).

رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي التشاركي:

يعتبر تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي التشاركي من الأمور الجوهرية التي تساهم في عملية تطبيقه، فلقد أشارت دراسة (هاشم، ٢٠٠٩، صفحة ٢٣٣٤) بأن مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي لا يُمكن أن تُنفذ مرة واحدة، بل يتطلب أن يُعطى وقت لكسب ثقة المجتمع المحلي والمجموعات المستفيدة لفهم ما يتم اقتراحه.

ولقد وضحت الدراسة بأن مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي تتكون من التالي:

- (١) الإطلاع، وتأهيل المنظمات المشاركة: وهي عملية تحفيز لفكرة الشراكة، وترويج لهذه العملية التي سيشترك فيها أفراد المجتمع المحلي.
- (٢) التحضير: وهي مرحلة التركيز على فهم المخطط في بناء علاقات مع السلطات المحلية، وكذلك أصحاب المصالح والمنتفعين؛ وذلك لبناء الثقة، وإيجاد اتصال مباشر مع هذه المجموعات لكسب التأييد للخطة.

(٣) **الشراكة:** خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات في مشروعات التنمية المحلية من خلال تحديد التوجهات الاستراتيجية النابعة من المشاركين في إعدادها من (سياسيين وأصحاب مصالح، وسكان محليين) لضمان تحقيق المصلحة العامة.

(٤) **الاستمرارية:** وهي مرحلة تسعى إلى تحقيق الاستمرارية في الشراكة من خلال تكوين لجان المتابعة والتقييم للخطة، وإعادة صياغة الأهداف وفقاً للمتغيرات. ومن ناحية أخرى، فبعد مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي كدراسة كل من: (Sheikh & Rao, 2007)، (Gedikli, 2009)، (Čiegis & Gineitiene, 2008)، (وزارة الحكم المحلي، ٢٠٠٩)، (VNG International Associate, 2010)، (وزارة التنمية الجهوية والتخطيط، ٢٠١٢) يمكن للباحث تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي التشاركي بما يلي:

المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية:

تتكون هذه المرحلة من عدة خطوات، وتتمثل في التالي:

(١) التهيئة والإعداد لعملية التخطيط:

- أ- تبني ودعم الإدارة العليا (المجلس البلدي) لفكرة التخطيط الاستراتيجي التشاركي، والإلتزام بها.
- ب- تشكيل اللجنة الاستشارية العليا (من أعضاء من المجلس البلدي)، ودورهم يتمثل في المشاركة بعملية التخطيط، واعتماد مخرجاته.
- ت- تشكيل فريق التخطيط الأساسي، وهو من سيتولى قيادة عملية التخطيط، وتضم عضويته (موظفين من كادر البلدية، ومهنيين أو خبراء من المجتمع المحلي).
- ث- تشكيل لجنة البناء المؤسسي وتضم عضويتها (أعضاء من المجلس البلدي، ومدراء الدوائر).
- ج- يقوم فريق التخطيط الأساسي بإعداد هيكلية لإدارة عملية التخطيط بما يضمن مشاركة العملاء في جميع مراحل عملية التخطيط.
- ح- يقوم فريق التخطيط الأساسي بإعداد جدول زمني لعملية التخطيط.

(٢) تحليل وحشد العملاء:

- أ- يقوم فريق التخطيط الأساسي بإعداد قائمة بأسماء العملاء (المؤسسات والجماعات والأشخاص المحتملين للتأثر أو التأثير - إيجاباً أو سلباً في عملية التخطيط أو مخرجاتها).
- ب- تحليل العملاء بناءً على (مصالحهم، مساهمتهم، وكيفية مشاركتهم) في عملية التخطيط.
- ت- تشكيل لجنة العملاء، واللجان الفنية، وذلك بناءً على نتائج تحليل العملاء، وهي كالتالي:
 - لجنة العملاء لتمثل شرائح المجتمع المحلي في عملية التخطيط.
 - اللجان الفنية، وتضم عضويتها (مهنيين وخبراء من أبناء المدينة)، بالإضافة لموظفي البلدية من الكادر الفني.

(٣) الإعلان بإطلاق عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي:

- أ- عقد لقاء عام للمجتمع المحلي بغرض الإعلان عن بدء عملية التخطيط.
- ب- فتح باب الترشيح لمن لديه رغبة من المجتمع المحلي بالمشاركة في (لجنة العملاء، أو اللجان الفنية).

(٤) **التدريب والتأهيل:** يتم إعداد برنامج تدريبي لجميع اللجان المشاركة في عملية التخطيط لتعزيز نجاح تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي.

المرحلة الثانية: تشخيص الوضع الحالي:

١. تقوم اللجان الفنية بتحليل الوضع الحالي للخدمات البلدية، وإعداد التقرير التشخيصي بنتائج تحليل الوضع الحالي.
٢. تقوم لجنة البناء المؤسسي بتحليل البيئة الداخلية للبلدية (نقاط القوة والضعف).

المرحلة الثالثة: بناء إطار التخطيط الاستراتيجي التشاركي:

في ضوء نتائج تشخيص الوضع الحالي يتم عقد ورشة عمل بحضور (لجنة العملاء، واللجان الفنية، وفريق التخطيط الأساسي، وأعضاء المجلس البلدي)، للتوافق على:

١. تحديد الأولويات والاحتياجات المرغوب بتحسينها جودتها من الخدمات البلدية.

٢. صياغة الرؤية والرسالة المستقبلية للمدينة في ضوء الأولويات والاحتياجات.

(١) صياغة الأهداف العامة بما يحقق الرؤية والرسالة.

المرحلة الرابعة: إعداد خطط التنفيذ والمتابعة:

في ضوء الإطار الاستراتيجي التشاركي يتم إعداد خطط التنفيذ والمتابعة التي ستعمل على تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف على أرض الواقع، وتتضمن:

١. وضع البرامج والمشاريع:

- يقوم (فريق التخطيط الأساسي، والدوائر ذات العلاقة) باقتراح البرامج والمشاريع وتوصيفها.

- عقد ورشة عمل تضم (فريق التخطيط الأساسي، ولجنة العملاء، واللجان الفنية) لمناقشة واختيار المشاريع التي ستحقق احتياجات وأولويات العملاء.

٢. إعداد خطة التنفيذ على مدار سنوات الخطة الاستراتيجية موضحاً بها (الإطار الزمني، والتكاليف المتوقعة، والمسئوليات، إضافةً للتوصيف المكاني للمشاريع)، وذلك من خلال اجتماعات (فريق التخطيط الأساسي بالدوائر ذات الاختصاص).

٣. إعداد خطة المتابعة والتقييم موضح بها (مؤشرات قياس الأداء، وطريقة القياس، ومصادر التحقق، والمسئولية)، وذلك لتقييم مدى تحقيق الأهداف على مدار سنوات الخطة الاستراتيجية.

٤. تحضير الخطة الاستراتيجية، واعتمادها من المجلس البلدي.

٥. الإعلان عن الخطة الاستراتيجية للمجتمع المحلي.

المرحلة الخامسة: مرحلة التنفيذ:

بعد إقرار الخطة الاستراتيجية يتم البدء في مرحلة تطبيق الخطة لتلبية الأهداف والبرامج والمشاريع الهادفة لتلبية احتياجات وأولويات العملاء، وذلك من خلال الخطوات التالية:

١. بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي، وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات بما يتناسب مع الخطة.
٢. تحضير الخطط التنفيذية (السوية) من قبل دوائر وأقسام البلدية، وإقرارها للبدء في تنفيذها.
٣. إعداد الموازنة السنوية، وإقرارها.
٤. تحضير دراسات الجدوى، والمقترحات التفصيلية للمشاريع، والمخططات ووثائق العطاءات.
٥. بناء الشراكات وحشد الموارد، وذلك من خلال (ترويج بعض المشاريع للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ولأبناء المدينة للمشاركة في تنفيذها).
٦. تحضير وإبرام العقود، والإتفاقيات، ومذكرات التفاهم مع الجهات ذات العلاقة.
٧. تنفيذ العقود والإتفاقيات.

المرحلة السادسة: المتابعة، والتقييم، والتحديث:

يتحقق نجاح الخطة الاستراتيجية بتحقيق أهدافها، حيث يتم خلال هذه المرحلة مشاركة العملاء في عملية المتابعة والتقييم بما يساعد في تلبية أولوياتهم، وذلك من خلال الخطوات التالية:

١. قيام دائرة التخطيط بالبلدية بالمتابعة والتقييم السنوي لخطط الدوائر والأقسام للتحقق من مدى تحقيق الأهداف وتقييمها من خلال مؤشرات قياس الأداء المحددة مسبقاً.
٢. قيام لجنة العملاء بالإطلاع على السجلات والتقارير، والقيام بالزيارات الميدانية، وعقد الاجتماعات غير الدورية مع الدوائر لمتابعة وتقييم تنفيذ الخطة السنوية.
٣. إطلاع، ومناقشة التقييم السنوي للخطة الاستراتيجية خلال لقاء عام يجمع (لجنة العملاء، وموظفي البلدية، والمجلس البلدي، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص).
٤. تحديث خطط الدوائر والأقسام بناءً على التغذية الراجعة من عملية المتابعة والتقييم، وإقرارها.

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة أحد أهم المحاور الرئيسية التي يقوم عليها موضوع البحث، لأنها تُستخدم في بلورة مشكلة البحث، وتحديد متغيرات وفروض البحث وأهدافه، وتوفر تجارب الباحثين السابقين، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبه مع تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها.

(١) دراسة (Sheikh & Rao, 2007):

الهدف من الدراسة:

دراسة تجربة تطبيق التخطيط التشاركي في تطوير مدينتي (جانجر، وراجاناندجون) في محافظة (تشهاتيسجاره) في الهند، وذلك بمبادرة ومشاركة المواطنين، ومؤسسات المجتمع المدني.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أظهرت النتائج فعالية التخطيط الاستراتيجي التشاركي بتحقيق احتياجات وتطلعات المواطنين من خلال تنفيذ العديد من المشاريع المعتمدة في الخطة الاستراتيجية.

ب- وضحت الدراسة بأن هناك بعض المعوقات التي واجهت عملية التخطيط، والتي كان أبرزها: مواجهة بعض مسؤولي وحدات الهيئات المحلية لعملية التخطيط؛ وذلك باعتبار أن مشاركة العملاء في عملية التخطيط تساهم في تدني مصادر القوة لديهم.

(٢) دراسة (Gedikli, 2009):

الهدف من الدراسة:

تحديد العوامل التي ساهمت في نجاح تنفيذ عملية التخطيط التشاركي بمقاطعة سنولופا بتركيا.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن أهم العوامل الرئيسية التي ساهمت في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي تمثلت في (المشاركة، التنسيق والتشبيك، دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط، البعد الاستراتيجي).

ب- بالإضافة لبعض العوامل الفرعية، والمتمثلة في: (الاجتماعات العامة مع المشاركين من المجتمع ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والجامعات وتبني وجهات نظرهم، بالإضافة للمشاركة القوية من المنظمات والوزارات ذات العلاقة).

(٣) دراسة (خليل، ٢٠١٠):

الهدف من الدراسة:

- أ- تحديد واقع التخطيط التشاركي في المجالس الشعبية المحلية بشرق القاهرة.
- ب- التوصل إلى مؤشرات تخطيطية لتفعيل استخدام التخطيط التشاركي في المجالس المختارة محل الدراسة، وهي: (المرج، عين شمس، المطرية، الزيتون، حدائق القبة، مصر الجديدة، شرق مدينة نصر، غرب مدينة نصر).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- أن التخطيط التشاركي يُستخدم في المجالس الشعبية المحلية بمستوى متوسط؛ حيث بلغت الدرجة النسبية لقياس معدل استخدامه (٥٦%).
- ب- توصلت الدراسة للعديد من المؤشرات التخطيطية التي تعيق نجاح تطبيق التخطيط التشاركي، وهي مقسمة كالتالي: (معوقات مرتبطة بالمجتمع، ومعوقات مرتبطة بالمجلس الشعبي المحلي، ومعوقات تتعلق بعملية التخطيط).

(٤) دراسة (Sakellariadi, 2013):

الهدف من الدراسة:

تحديد الظروف المساهمة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي التشاركي في خطة إدارة التراث الأثري لمدينة فيليبي في اليونان، وما مزايا تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي التشاركي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- أثبتت الدراسة بفعالية تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي التشاركي في خطة إدارة التراث الأثري لمدينة فيليبي في اليونان.
- ب- وضحت الدراسة بأن منهجية التخطيط الاستراتيجي التشاركي لها العديد من المزايا من ضمنها: (تنمية الإحساس بالانتماء المجتمعي، وحل المشكلات،

وإثراء عملية التخطيط من خلال مشاركة العملاء بوجهات نظرهم المختلفة، والمشاركة في تحمل المسؤولية في التخطيط والإدارة والتنفيذ والتمويل من قبل أصحاب المصالح).

(٥) دراسة (Hasanuddin & Nasrun, 2015):

الهدف من الدراسة:

الكشف عن مدى مشاركة المجتمع المحلي في ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بالملاحة، والقطاع الفرعي للثروة السمكية في مقاطعة سولاويزي غرب أندونيسيا.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- ضعف المشاركة من قبل (مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الربحية، وأصحاب المصلحة مثل مجموعات الصيد) في مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وخاصة فيما يتعلق بصياغة الرؤية، والرسالة، والاستراتيجيات، والسياسات المتعلقة باستغلال المصائد البحرية المحتملة.
- ب- عدم وجود مشاركة حقيقية من قبل أصحاب العلاقة، والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة فيما يتعلق بالإعداد للبرامج والمشاريع والأنشطة.

الجزء الثالث: أسلوب، ومنهجية البحث

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

١. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
٢. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث.

مجتمع الدراسة :

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة البحث وأهدافه فإن المجتمع المستهدف يتمثل في المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي من (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) في البلديات الفلسطينية محل الدراسة، وهي بلديات (غزة، دير البلح، المغازي، البريج)، والبالغ عددهم (٣٤٧) مفردة.

ونظراً لأن مجتمع البحث محدود، فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانات على المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي، وذلك بعد استثناء العينة الاستطلاعية وحجمها (٣٠) استبانة بغرض الاختبار والتأكد من صدق وثبات الاستبانة.

ومن ناحية أخرى، فقد تم استرجاع (٢٩٣) استبانة صالحة للتحليل، وبالتالي فقد شملت عينة البحث جميع مفردات مجتمع البحث باستثناء فئتين، وهما: فئة الذين لم يستجيبوا لتعبئة الاستبانة وعددهم (٢٤) مفردة، والفئة الثانية هي فئة العينة الاستطلاعية الخاصة بإجراءات التحقق من صدق أداة البحث وثباتها، وبالتالي بلغت نسبة الاستجابة (٨٤.٤٤%).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "واقع التخطيط الاستراتيجي التشاركي في البلديات الفلسطينية". وتكونت مجالات الدراسة من (٢٩) فقرة، موزعة كما يلي:

المجال الأول: المشاركة، ويتكون من (١٤) فقرة.

المجال الثاني: البعد الاستراتيجي، ويتكون من (٤) فقرات.

المجال الثالث: الشفافية والمساءلة، ويتكون من (٧) فقرات.

المجال الرابع: التكاملية، ويتكون من (٤) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة.

صدق الاستبانة:

١- **صدق المحكمين "الصدق الظاهري":** عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من متخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء والجودة، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

٢- الصدق البنائي Structure Validity:

أحد مقاييس صدق الأداة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تُرِيد الأداة الوصول إليها، ويُبين مدى ارتباط معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة. ويوضح الجدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباط لجميع أبعاد الاستبانة كانت عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دالة (٠.٠١)، و(٠.٠٥)؛ حيث إن مستوى الدلالة لكل مجال أقل من (٠.٠٥)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قسمة (r) الجدولية، والتي تساوي (٠.٣٦١)، وهذا دليل على قوة وترباط هذه الأبعاد، وبذلك تُعتبر الاستبانة صادقةً لما وضع لقياسه.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة،
والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.923**	المشاركة
0.000	.724**	البُعد الإستراتيجي
0.000	.815**	الشفافية والمساءلة
0.000	.688**	التكاملية
0.000	.839**	التخطيط الاستراتيجي التشاركي

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، حيث تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
٠.٩١٥	٠.٨٣٧	١٤	المشاركة
٠.٩٣٠	٠.٨٦٦	٤	البُعد الاستراتيجي
٠.٩٣١	٠.٨٦٧	٧	الشفافية والمساءلة
٠.٩٤٢	٠.٨٨٨	٤	التكاملية
٠.٩٠١	٠.٨١٢	٢٩	معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبانة

وكما هو موضح في الجدول رقم (٤) بأن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة لمجالات الاستبانة، وأن معامل الثبات الكلي بلغ (٠.٨١٢)، وهي قيمة عالية من الثبات. وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجالات الاستبانة، وقد بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٠١)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً؛ وبالتالي يمكن الوثوق في استخدام الاستبانة، وتطبيقها على عينة البحث.

وبذلك فقد تأكد الباحث من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

١. معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.
٢. التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والأوزان النسبية.
٣. اختبار (t) لمتوسط عينة واحدة (One sample T test).
٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
٥. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

الجزء الرابع: تحليل ومناقشة نتائج التحليل، ونتائج اختبار الفرضيات أولاً: الوصف الإحصائي لعينة البحث:

فيما يلي الوصف الإحصائي لعينة البحث وفقاً (لمكان الإقامة، ولفئة المشاركة في عملية التخطيط).

جدول (٥)

الوصف الإحصائي لعينة البحث

النسبة المئوية	المجموع	مكان الإقامة تابع لبلدية				الفئة	٦
		البريج	المغازي	دير البلح	غزة		
٧.١٧%	٢١	٤	٦	٥	٦	أعضاء المجلس البلدي	١
٣٦.١٨%	١٠٦	٢١	١٢	٣٠	٤٣	موظفي البلدية	٢
٥٦.٦٦%	١٦٦	٣٦	٢٨	٣٤	٦٨	العملاء	٣
١٠٠%	٢٩٣	٦١	٤٦	٦٩	١١٧	المجموع	
	١٠٠%	٢٠.٨٢%	١٥.٧٠%	٢٣.٥٥%	٣٩.٩٣%	النسبة المئوية	

يتضح من الجدول رقم (٥) التالي:

١. أن ما نسبته (٣٩.٩٣%) من عينة البحث تابع لبلدية غزة، في حين بلغت نسبة كل من: بلدية دير البلح (٢٣.٥٥%)، وبلدية البريج (٢٠.٨٢%)، وبلدية المغازي (١٥.٧٠%).

ويفسر الباحث ذلك بأن بلدية غزة تُعتبر أكبر البلديات العاملة في المحافظات الجنوبية من حيث عدد السكان، والموظفين. ٢. بلغت نسبة فئة العملاء المشاركون في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي للبلديات الفلسطينية محل الدراسة (١٦٦) مشارك أي بنسبة (٥٦.٦٦%) مقارنة بفئتي أعضاء المجلس البلدي (٧.١٧%)، وفئة موظفي البلدية (٣٦.١٨%). ويفسر الباحث أن الزيادة في عينة البحث لفئة العملاء يرجع إلى قيام البلديات الفلسطينية بتطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي التشاركي القائم على مشاركة العملاء في جميع مراحل عملية التخطيط.

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى:

ونصت على ارتفاع مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي مرتفع من وجهة نظر المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء).

لقد قام الباحث باستخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحديد مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي، ويظهر الجدول رقم (٦) أن قيم (t) موجبة وذات دلالة معنوية لمجموع مجالات التخطيط الاستراتيجي التشاركي، وهذا يعني أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث حول مجالات (المشاركة، والبُعد الاستراتيجي، والشفافية والمساءلة، والتكاملية) لمتغير التخطيط الاستراتيجي التشاركي مرتفعة.

جدول رقم (٦)
نتائج تحليل مجالات التخطيط الاستراتيجي التشاركي

البيان	الفئة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتسوية t	القيمة الاحتمالية
جميع فقرات المجال الأول (المشاركة)	المعلماء	3.93	78.67	5.54	175.86	0.000
	موظفي البلدية	3.96	79.23	6.33	124.03	0.000
	أعضاء المجلس	4.08	81.56	4.69	76.72	0.000
جميع فقرات المجال الثاني (البعد الاستراتيجي)	المعلماء	4.12	82.43	5.32	192.04	0.000
	موظفي البلدية	4.14	82.74	6.55	125.31	0.000
	أعضاء المجلس	4.23	86.43	8.54	44.79	0.000
جميع فقرات المجال الثالث (الشفافية)	المعلماء	3.83	76.66	7.73	122.80	0.000

البيان	انفا	المتسبب الوسط	الوزن النسبي	المعيارى الاحراف	المتسببى اقيمة t	الإحتمالية القيمة
والمساءلة)	موظفى البلدية	3.77	75.34	6.91	107.74	0.000
	أعضاء المجلس	4.09	81.77	4.47	80.75	0.000
جميع فقرات المجال الرابع (التكاملية)	المعلماء	3.73	74.58	7.16	128.71	0.000
	موظفى البلدية	3.70	74.01	8.24	88.78	0.000
	أعضاء المجلس	4.02	80.48	4.15	85.45	0.000
مجموع مجالات التخطيط الاستراتيجى التشاركى	المعلماء	3.91	78.14	4.86	199.07	0.000
	موظفى البلدية	3.92	78.50	5.58	138.40	0.000
	أعضاء المجلس	4.06	82.13	4.25	85.42	0.000

ومن ناحية أخرى، يستخلص الباحث من الجدول رقم (٦) التالي:

١. توافقت آراء عينة البحث (العملاء، وموظفو البلدية، وأعضاء المجلس البلدي) حول مجال "المشاركة" في التخطيط الاستراتيجي التشاركي، وذلك بوزن نسبي على التوالي (٧٨.٦٧%، ٧٩.٢٣%، ٨١.٥٦%)، والقيمة الإحتمالية تساوي (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن مجال "المشاركة" له استجابة إيجابية، علماً بأن الوزن النسبي زاد عن العدد (٣) أي (٦٠.٠%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من جميع أفراد عينة البحث على هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك لأهمية مجال "المشاركة" في تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي التشاركي، حيث وفرت إدارة البلدية المعلومات والإمكانيات اللازمة لتفعيل المشاركة، وكذلك استخدمت أدوات المشاركة المختلفة، واهتمام إدارة البلدية بالأخذ بآراء المشاركين في عملية التخطيط، كما عززت ذلك بوجود جهات استشارية خارجية متخصصة للعمل على زيادة نسبة المشاركة، وقامت بمشاركة العملاء في عضوية اللجان الفنية.

٢. توافقت آراء عينة البحث (العملاء، وموظفو البلدية، وأعضاء المجلس البلدي) حول مجال "البُعد الاستراتيجي"، وذلك بوزن نسبي على التوالي (٨٢.٤٣%، ٨٢.٧٤%، ٨٦.٤٣%)، والقيمة الإحتمالية تساوي (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن مجال "البُعد الاستراتيجي" له استجابة إيجابية، علماً بأن الوزن النسبي زاد عن العدد (٣) أي (٦٠.٠%)، وهذا يعني أن هناك موافقة مرتفعة من أفراد عينة البحث على هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك لقيام إدارة البلدية بمشاركة اللجان الفنية في تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وبمشاركة الأطراف ذوي العلاقة في تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، إضافةً لمشاركة ممثلي العملاء في صياغة رؤية ورسالة البلدية.

٣. توافقت آراء عينة البحث (موظفو البلدية، والعملاء، وأعضاء المجلس البلدي) حول مجال "الشفافية والمساءلة"، وذلك بوزن نسبي على التوالي (٧٥.٣٤%، ٧٦.٦٦%، ٨١.٧٧%)، والقيمة الإحتمالية تساوي (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن مجال "الشفافية

والمساءلة" له استجابة إيجابية، علماً بأن الوزن النسبي زاد عن العدد (٣) أي (٦٠.٠%)؛ وهذا يعني أن هناك موافقة من جميع أفراد عينة البحث على هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك لإعلان إدارة البلدية عن الخطة الاستراتيجية للمجتمع المحلي، بالإضافة لاختيار المجالات ذات الأولوية بطريقة ديمقراطية.

٤. توافقت آراء عينة البحث (موظفو البلدية، والعملاء، وأعضاء المجلس البلدي) حول مجال "التكاملية"، وذلك بوزن نسبي على التوالي (٧٤.٠١%، ٧٤.٥٨%، ٨٠.٤٨%)، والقيمة الإحصائية تساوي (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن مجال "التكاملية" له استجابة إيجابية، علماً بأن الوزن النسبي زاد عن العدد (٣) أي (٦٠.٠%)؛ وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد عينة البحث على هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك لتربط الخطة الاستراتيجية مع خطط الوحدات الإدارية بالبلدية، إضافة لتناول عملية التخطيط لجميع مجالات عمل البلدية.

٥. وبصفة عامة توافقت آراء عينة البحث (العملاء، وموظفو البلدية، وأعضاء المجلس البلدي) حول أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي التشاركي، وذلك بوزن نسبي على التوالي (٧٨.١٤%، ٧٨.٥٠%، ٨٢.١٣%)، والقيمة الإحصائية تساوي (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي التشاركي استجابة إيجابية، علماً بأن الوزن النسبي زاد عن العدد (٣) أي (٦٠.٠%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من عينة البحث على فقرات "التخطيط الاستراتيجي التشاركي" بشكل عام.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) بما يخص مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد One Way ANOVA لدراسة هل هناك فروق في متوسط إجابات المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (المتغير المستقل)، بما يخص مستوى جودة

خدمات البلديات الفلسطينية (المتغير التابع)، والنتائج مبينة في جدول تحليل التباين رقم (٧).

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد بين متوسط إجابات عينة البحث بما يخص مستوى جودة خدمات البلديات الفلسطينية

مستوى الدلالة	قيمة F	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الفئة
0.003	6.090	4.86	78.14	166	العملاء
		5.58	78.05	106	موظفي البلدية
		4.25	82.13	21	أعضاء المجلس البلدي
		5.19	78.40	293	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (٧)، بأن قيمة ($F = 6.090$, $Sig. = 0.003$)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وهي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) بما يخص مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي"، وذلك باستخدام مستوى دلالة (٠.٠٥).

وقد كانت الفروق لصالح عضو المجلس البلدي، وبوزن نسبي (82.13%). ويفسر الباحث ذلك لدعم أعضاء المجلس البلدي لعملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي بشكل واضح من خلال توفير الإمكانيات اللازمة لنجاح تطبيقه، بالإضافة لمشاركتهم وتفاعلهم في لجان التخطيط المختلفة.

النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة الى النتائج والتوصيات التالية:

أولاً: النتائج:

١. توصلت الدراسة بوجود موافقة مرتفعة من أفراد عينة البحث (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) حول مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي.
٢. أظهرت النتائج " وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي (أعضاء المجلس البلدي، وموظفي البلدية، والعملاء) بما يخص مستوى تطبيق البلديات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي التشاركي، ولصالح عضو المجلس البلدي.
٣. توصلت النتائج بأن هناك موافقة متوسطة من العملاء حول مشاركتهم في عملية التقييم السنوي للخطة الاستراتيجية للبلدية.
٤. أظهرت النتائج بأن (موظفي البلدية، والعملاء) يتفوقون بدرجة متوسطة حول تكامل الخطط الاستراتيجية للبلديات الفلسطينية مع خطط الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة، حيث بينت النتائج ضعف مشاركة ممثلي الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة في عملية التخطيط.

ثانياً: التوصيات:

١. تعزيز مفهوم الشراكة مع (المؤسسات والوزارات ذات العلاقة) بما يخدم عملية التخطيط، ويحقق التكامل بين خطة البلدية وخطط المؤسسات والوزارات ذات العلاقة.
٢. ترسيخ مفهوم التخطيط الاستراتيجي التشاركي في البلديات الفلسطينية.
٣. تحقيق التمثيل المتكافئ بين كافة فئات المجتمع لتمثيل مشاركتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي.

المراجع:

المراجع العربية:

١. أحمد الدرش. (يونيو، ٢٠٠٣). التخطيط بالمشاركة (التخطيط الديمقراطي)- التجربة المصرية. مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، ١ - ١٦.
٢. المكتب الإستشاري للهندسة والتخطيط. (٢٠١١). التقرير المرحلي لمشروع إعداد الخطط الاستراتيجية للبلديات (غزة، دير البلح، المغازي، البريج). غزة، فلسطين.
٣. سامي نايف قاسم خليفة. (٢٠١١). التخطيط بالمشاركة المجتمعية في البلديات الفلسطينية المستحدثة. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس، الضفة الغربية، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
٤. السيد عبد المطلب أحمد غانم. (٢٠٠٣). شركة التنمية والبحوث والاستشارات. التخطيط التشاركي أو التخطيط بمشاركة المواطن. تاريخ الاسترداد. ٩ فبراير، ٢٠١٥، تم الاسترداد من www.pidegypt.org
٥. صلاح أحمد هاشم. (ابريل، ٢٠٠٩). المعارف المؤهلة لاستخدام التخطيط التشاركي في التنمية: دراسة وصفية مطبقة على قيادات العمل الحكومي والأهلي. دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ٢٤١١-٢٤٥٧.
٦. محمد اسماعيل بلال. (٢٠١١). أثر استخدام مدخل التخطيط بالمشاركة على تحليل شجرة المشكلات والأهداف-دراسة تطبيقية على بعض الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة. المجلة المصرية للدراسات التجاري، ٣٥(١)، ٣٠-٦٨.
٧. منى عطية خزام خليل. (٢٠١٠). معوقات التخطيط التشاركي على المستوى المحلي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ٢، ٧٩٥-٨٣٦.
٨. وزارة التنمية الجهوية والتخطيط. (نوفمبر، ٢٠١٢). منهجية خطة استراتيجية تنمية. تاريخ الاسترداد ٣٠ مارس، ٢٠١٥، تم الاسترداد من www.mdc.gov.tn
٩. وزارة الحكم المحلي. (٢٩-٣٠ سبتمبر، ٢٠٠٩). نشرات مؤتمر التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية. رام الله، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

1. Autenrieth, G. (2010, November 23rd). Stakeholders' participation in development strategy planning- Assessing a multi-stakeholder forum of a development strategy formulation process. **DIPLOMA THESIS**. Zurich: Center for Development and Environment, University of Berne.
2. Čiegis, R., & Gineitiene, D. (2008). Pariticipatory Aspects of Strategic Sustainable Development Planning in Local Communities: Experience of Lithiania. **Technological and economic development- Baltic Journal on Sustainability**, 14(2), 107-117.
3. Dauti, M. (2014). Can Participatory Governance Enhance Public Services in a Transitional Democracy? Lessons from Albania. **Journal of the International Consortium for Social Development (ICSD)**,36(13),65-77.
4. Greeley, J. (2007). The Roxbury Strategic Master Plan Oversight Committee: A case study of empowered participatory governance. **Master Thesis**. Tufts University. USA.
5. Gedikli, B. (2009). The Role of Leadership in the Success of Participatory Planning Processes – Experience from Turkey. **European Urban and Regional Studies**.
6. Hasanuddin, & Nasrun, M. (2015, January).Participation and Democratization in The Strategic Planning of The Province of West Sulawesi, Indonesia: A Case Study of Marine and Fisheries Sub-Sector. **International Journal of Academic Research**, 7(1), 124-128.
7. Magari, M. (2008). Implementing Strategic Sustainability Planning Process: Lessons from three US Cities. **Master Thesis**.Tufts University. USA.

8. Sakellariadi, A. (2013, February). Strategic Participatory Planning in Archaeological Management in Greece: The Philippi Management Plan for Nomination to UNESCO's World Heritage List. **Conservation & Management of Archaeological Sites**, 15(1), 12-29.
9. Sheikh, K., & Rao, S. (2007, October). Participatory city planning in Chhattisgarh: a civil society initiative. **Environment and Urbanization**, 19(2), 563-581.
10. VNG International Associate. (2010). **Municipal Development Strategy Process a toolkit for practitioners.**
11. Widianingsih, I. (2005). Local Governance, Decentralization and Participatory Planning in Indonesia: Seeking a New Path to a Harmonious Society. The Role of Public Administration in Building a Harmonious Society. **Network of Asia-Pacific Schools and Institutes of Public Administration and Governance (NAPSIPAG) Annual conference**, 1-14.