

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

إستراتيجية تنمية مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية

إعداد

قاهر حافظ عبد الله محمود

إشراف

الدكتور علي عبد الحميد

الدكتور عبد الناصر مكي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين.

2012م

إستراتيجية تنمية مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية

إعداد

قاهر حافظ عبد الله محمود

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2012/4/8 وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

- الدكتور علي عبد الحميد (مشرفاً ورئيساً)
- الدكتور عبد الناصر مكي (مشرفاً ثانياً)
- الدكتور محمد أبو زايد (ممتحناً خارجياً)
- الدكتور أحمد رأفت غضية (ممتحناً داخلياً)

التوقيع

.....
.....
.....
.....

إهداء

إلى شهداء فلسطين الحبيبة الذين قضوا لتعانق أرواحهم جنة خالقها دفاعاً عن الوطن

والمقدسات...

وإلى الذي أعجز وبكل كلمات لغة التعبير عن حبه وإخلاصه وصدقه ووفاءه والذي كان له

الفضل في بلوغي وحصولي على درجة الماجستير

إلى الغالي العزيز .. والدي

إلى من تعلمت على يديها الحب والحنان ... أمي

إلى من تحملت الكثير وبذلت الجهد الكبير لأنهي هذه الدراسة ... زوجتي

إلى فلذة كبدي أبنائي ... هادي ويامن

شكر وتقدير

بداية أحمد الله الذي وفقتي وأعانني على إتمام هذا العمل آملاً منه عز وجل أن تكون هذه الأطروحة مادة غنية ومفيدة تضاف إلى علم التخطيط الحضري بشكل عام ومجالس الخدمات المشتركة بشكل خاص.

أتقدم بجزيل الشكر وعميق التقدير عرفاناً بالجميل إلى أستاذي ومشرفي وقُدوتي الأستاذ الدكتور: علي عبد الحميد الذي أفاض عليّ بعلمه الخير وعطائه الجزيل فكان لتوجيهه الرشيد وملاحظاته الدقيقة فضل إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود لقد علمني معنى التواضع ومعنى الأدب وقيمة العلم والعلماء ومعنى النظام تعلمت منه احترام الآخرين واحترام الكلمة تعلمت منه أسلوبه في النظرة العلمية الناقدة والفاحصة وعلمني قيمة الصمت وقيمة الحديث وكيف يبلغ الإنسان في صمته كما يبلغ حديثه فكان نعم المشرف ونعم القدوة ونعم المربي ونعم الموجه.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى المشرف الثاني علي الرسالة الدكتور عبدالناصر مكي وكل من أعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد ابو زايد والدكتور احمد رافت غضيه ...

وأَتقدم بعظيم الشكر والامتنان لوالدي اللذين تعلمت منهم الأخلاق والصبر والمثابرة ولعائلتي التي تحملت أعباء انشغالي في الدراسة .

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأخوة د. يحيى ندى سائد عيسى سليمان أبو مفرح وكل أعضاء مجالس الخدمات المشتركة الذين تعاونوا بصبرهم وإلى المؤسسات الفلسطينية التي رحبت وساعدت

والشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين

الباحث

إقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان: إستراتيجية تنمية مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية.

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

Declaration

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

Student's Name :

اسم الطالب :

Signature:

التوقيع :

Date :

التاريخ :

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	قرار لجنة المناقشة	ب
	الإهداء	ت
	الشكر والتقدير	ث
	الإقرار	ج
	فهرس المحتويات	ح
	فهرس الجداول	ر
	فهرس الملاحق	س
	فهرس الخرائط	ش
	الملخص باللغة العربية	ص
1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1	مقدمة الدراسة	2
2.1	مشكلة الدراسة	4
3.1	أهداف الدراسة	5
4.1	أسئلة الدراسة	5
5.1	فرضيات الدراسة	6
6.1	المنطقة المستهدفة في الدراسة وحدودها	7
7.1	مصادر المعلومات	13
8.1	الدراسات السابقة	13
12.8.1	تعليق علي الدراسات السابقة	23
9.1	خطة الدراسة	24
10.1	محتويات الدراسة	26
2	الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة	27
1.2	مقدمة	27
2.2	الحكم المحلي	29
3.2	الادارة المحلية	32
4.2	اسباب ظهور الادارة المحلية	34

34	عوامل نجاح الادارة المحلية	5.2
36	مشاكل الادارة المحلية	6.2
37	التميز بين الحكم المحلي والادارة المحلية	7.2
39	دور وحدات الحكم المحلي والادارة المحلية في التنمية المحلية	8.2
41	اساليب التنظيم الاداري	9.2
42	المركزية	1.9.2
46	اللامركزية	2.9.2
48	ركائز الحكم المحلي اللامركزي	10.2
54	الفصل الثالث: الحكم المحلي في فلسطين	3
55	مقدمة الدراسة	1.3
56	نشأت وتطور هيئات الحكم المحلي قبل عام 1994	2.3
63	الحكم المحلي في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية	3.3
63	خلفية تاريخية	1.3.3
72	بروز فكرة مجالس الخدمات المشتركة	2.3.3
74	مراحل تأسيس وتطور المجالس المشتركة	3.3.3
76	الادارة العامة لمجالس الخدمات المشتركة	4.3.3
79	معيقات عملية الدمج	5.3.3
80	تواجه عملية الدمج مجموعة من العقبات والمعيقات	6.3.3
81	اهمية مجالس الخدمات المشتركة	7.3.3
84	تقسيم وتصنيف مجالس الخدمات المشتركة	8.3.3
85	معيقات تطور مجالس الخدمات المشتركة والهيئات المحلية	9.3.3
87	مهام مجالس الخدمات المشتركة وواقعها الحالي	10.3.3
89	استراتيجية المجالس المشتركة في الضفة الغربية	11.3.3
90	تطوير استراتيجية المجالس المشتركة في الضفة الغربية	1.11.3.3
94	الفصل الرابع: منهجية الدراسة واجراءاتها	4
95	منهجية الدراسة	1.4
96	مجتمع الدراسة	2.4

97	عينة الدراسة	3.4
97	خصائص عينة الدراسة	4.4
97	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	1.4.4
97	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	2.4.4
98	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة	3.4.4
99	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الإداري	4.4.4
99	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	5.4.4
105	صدق الاداة	5.4
105	مضمون الاستبانة	6.4
106	اجراءات الدراسة	7.4
107	متغيرات الدراسة	8.4
107	المعالجات الاحصائية	9.4
108	الفصل الخامس: تحليل واقع مجالس الخدمات المشتركة في منطقة الدراسة	5
109	تحليل التساؤل الاول	1.5
110	الواقع التنظيمي - الاداري لمجلس الخدمات المشتركة	1.1.5
114	علاقات المجلس المشترك مع الجهات ذات العلاقة	2.1.5
117	الدور التنموي للمجلس المشترك للجهات ذات العلاقة	3.1.5
120	معيقات الأداء للمجلس المشترك	4.1.5
124	تمويل المجالس المشتركة مع الجهات ذات العلاقة	5.1.5
124	تعزيز الحكم المحلي مع الهيئات ذات العلاقة	6.1.5
130	خلاصة تحليل التساؤل الاول	7.1.5
130	تحليل فرضيات الدراسة	2.5
131	تحليل الفرضية الاولى	1.2.5
132	تحليل الفرضية الثانية	2.2.5
133	تحليل الفرضية الثالثة	3.2.5
135	تحليل الفرضية الرابعة	4.2.5
136	مناقشة فرضيات الدراسة	3.5

136	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	1.3.5
137	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	2.3.5
137	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	3.3.5
138	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة	4.3.5
139	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	0.6
139	نتائج الدراسة	1.6
139	التوصيات	2.6
143	المراجع العربية	
153	المراجع الأجنبية	
156	الملاحق	
b	الملخص باللغة الإنجليزية	

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
جدول(1)	توزيع مجالس الخدمات المشتركة في محافظات شمالي الضفة الغربية.	7
جدول(2)	عدد الهيئات المحلية الفلسطينية خلال خمس مراحل تاريخية من 1516 الى 2008 .	62
جدول (3)	تطور وتوزيع اعداد الهيئات المحلية الفلسطينية .	65
جدول (4)	الذي تم اعداده في وزارة الحكم المحلي يبين توفر الخدمات الاساسية في الهيئات المحلية .	70
جدول (5)	توزيع الهيئات المحلية الفلسطينية وفق احصائيات عام 2008 الصادرة عن وزارة الحكم المحلي .	71
جدول (6)	مراحل تأسيس المجالس الخدمات المشتركة وتطورها .	75
جدول (7)	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر .	97
جدول (8)	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي .	98
جدول (9)	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة .	98
جدول (10)	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الاداري .	99
جدول(11)	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي .	99
جدول(12)	بيانات حول اعضاء مجالس الخدمات المشتركة المستهدفة بالدراسة .	100
جدول(13)	الخدمات التي تقدمها مجالس الخدمات المشتركة .	101
جدول(14)	المؤسسات الحكومية التي تتعاون معها مجالس الخدمات المشتركة ومجالات التعاون .	102
جدول(15)	المشاريع التي تم تنفيذها عبر المجالس المشتركة .	103
جدول(16)	ميزان النسب المئوية	109
جدول(17)	نتائج تحليل الواقع التنظيمي الاداري لمجلس الخدمات المشترك .	111
جدول(18)	نتائج تحليل علاقات المجلس المشترك مع الجهات ذات العلاقة	115
جدول(19)	نتائج تحليل الدور التنموي للمجلس المشترك للجهات ذات العلاقة	117
جدول(20)	نتائج تحليل معيقات الاداء للمجلس المشترك	121
جدول(21)	نتائج تحليل تمويل المجالس المشتركة مع الجهات ذات العلاقة.	124

127	نتائج تحليل تعزيز الحكم المحلي مع الجهات ذات العلاقة .	جدول(22)
130	خلاصة تحليل التساؤل الاول .	جدول(23)
131	نتائج تحليل الفرضية الاولى .	جدول(24)
132	نتائج تحليل الفرضية الثانية .	جدول(25)
134	نتائج تحليل الفرضية الثالثة .	جدول(26)
135	نتائج تحليل الفرضية الرابعة .	جدول(27)

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم
156	الاستبانة	ملحق (1)
173	أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	ملحق (2)

فهرس الخرائط

الرقم	الموضوع	الصفحة
خريطة(1)	التوزيع المكاني لمجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية .	12

إستراتيجية تنمية مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية

إعداد

قاهر حافظ عبد الله محمود

إشراف

الدكتور علي عبد الحميد

الدكتور عبد الناصر مكي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في استراتيجيات تطوير مجالس الخدمات المشتركة ودورها في عملية التنمية بالتركيز على محافظات شمال الضفة الغربية من خلال تشخيص وتحليل واقع هذه المجالس.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم واستخدام استبانته، وتم تطويرها بالرجوع والاستناد على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الرسالة، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي وكذلك المنهج التحليلي لتقييم مجالس الخدمات المشتركة بالاعتماد على المعلومات والبيانات المتوفرة من مصادر مختلفة، بالإضافة إلى تحليل نتائج الاستبانة التي وزعت على عدد من مجالس الخدمات المشتركة والأشخاص المعنيين في شمال الضفة الغربية.

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن واقع مجالس الخدمات المشتركة هو واقع طموح رغم الصعوبات التي تواجهها، وأن هناك رغبة لدى هذه المجالس في تحقيق خدمات أفضل وتطوير إداري. كما أظهرت الدراسة أن وجود المجالس المشتركة عزز فرص استقطاب التمويل لإحداث التنمية المحلية. كما استطاعت المجالس المشتركة الملائمة بين أولوياتها والمجتمع المحلي واشترطات الجهات المانحة. من جهة أخرى، أشارت النتائج إلى وجود تذبذب في مستويات التمويل حسب الأوضاع الأمنية والسياسية السائدة، وأن هناك حاجة إلى وجود مصدر دخل ثابت من ميزانية السلطة الوطنية للإسهام في التنمية المحلية عبر المجالس المشتركة.

انسجاماً مع نتائج الدراسة، فقد أوصت الدراسة بمجموعة التوصيات منها، ضرورة إنشاء قاعدة بيانات مشتركة عن أعمال مجالس الخدمات المشتركة مما يؤدي إلى تخطيط أفضل للخدمات المقدمة للمواطنين، وضرورة العمل الفوري على تقديم مشاريع تنمية موجهة للشباب وذوي الحاجات الخاصة لما هناك من أهمية بالغة لاستثمار قدرات الشباب، وتوجيهها بالاتجاه المناسب وتنمية المواهب والطاقات الكامنة فيه. كذلك أوصت بضرورة قيام المجالس المشتركة بتوفير مصادر تمويل ذاتية ومحلية عبر مشاريع تنمية تكون تابعة للمجالس المشتركة بما فيها مشاريع إنتاجية وصناعية. وأخيراً أكدت الدراسة على أهمية البحث في آليات دمج الهيئات المحلية الفلسطينية لتقليص تضخم عددها وتفعيل التنمية المحلية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1	مقدمة الدراسة
2.1	مشكلة الدراسة
3.1	أهداف الدراسة
4.1	أسئلة الدراسة
5.1	فرضيات الدراسة
6.1	المنطقة المستهدفة في الدراسة وحدودها
7.1	مصادر المعلومات
8.1	الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة:

شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً بموضوع الحكم المحلي، واللامركزية بأبعادها السياسية والإدارية والاقتصادية والمالية، وقد جاء هذا الاهتمام في إطار الاتجاه إلى توسيع نطاق مشاركة المواطنين، ودورهم في عملية الحكم وتقليص أدوار الدولة في الإنتاج والإدارة المباشرة لمؤسساته، ومنح القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني دوراً أكبر في عملية التنمية، ومن ثم ضرورة تركيزها على القضايا التي لا يستطيع سواها مواجهتها، وقد عبرت عن ذلك الاهتمام تقارير البنك الدولي عن التنمية في العالم تحت العديد من العناوين، مثل تحقيق اللامركزية وإعادة التفكير، وجعل الدول أكثر قرباً من الناس، والتحول إلى المحليات، كما تجلّى الاهتمام باللامركزية في تبني العديد من دول العالم التي أخذت بصورة أو بأكثر من صور اللامركزية (الرشود، 1998).

وكان لا بد من الاستفادة من تجارب أنظمة الحكم العربية، والعالمية المعاصرة لتبدأ فلسطين من حيث انتهى الآخرون، ولا تبدأ من تجربة الصفر، بغية الانطلاق نحو خطوات واسعة إلى الأمام بدلاً من إتباع سياسة التجربة والخطأ التي تكلف الوقت والجهد والمال الكثير (علاونة، 2006). وخاصة أنه يرتبط موضوع اللامركزية في فلسطين بعوامل بنيوية تتعلق بالوضع الاقتصادي والاجتماعي، مترافقاً مع الإرث السياسي للبلاد التي لم تعش حتى الآن حالة استقلال ناجزه، فيما تم عملية تقطيع للأوصال سواء بين الضفة والقطاع أو في أوصال الضفة ذاتها، مع استبعاد القدس من أي عمل في هذا المجال، ولا زالت البنى التحتية للعديد من مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية

غير محدثه وما زال الجهاز الحكومي الفلسطيني مبنياً على الفصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة (محمد، 2008).

وفي السنوات الأخيرة الماضية، أدركت وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، بأعلى هرمها وكادرها أهمية التخطيط والتخطيط الإستراتيجي، وساعد في ذلك توجهات الحكومة واستجابتها لمتطلبات الإدارة الحديثة وأساليب عمل المانحين بالعمل وفق خطط إستراتيجية لمدة خمس سنوات سيبدأ تطبيقها عام 2010 وتستمر لغاية 2014، ولهذا الغرض أصدر وزير الحكم المحلي قراراً بتشكيل لجنة توجيهية ولجنة فنية لإعداد الخطة الإستراتيجية لوزارة الحكم المحلي في تاريخ: 2009/9/17. وكذلك عملت وزارة الحكم المحلي على تبني المبادرات التطويرية بما يحقق زيادة اللامركزية المشتركة (فلسطين، وزارة الحكم المحلي، 2010 ب). هذا وقد بدأت إستراتيجية المجالس المشتركة كأحدى مبادرات وزارة

الحكم المحلي الفلسطيني، وذلك بتمويل من مكتب الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايبكا) في فلسطين، وتعد الإستراتيجية إحدى أهم المدخلات الرئيسية ضمن مشروع تحسين نظام الحكم المحلي في فلسطين (فلسطين، وزارة الحكم المحلي، 2010 أ).

إن الحكم المحلي في فلسطين يواجه مشاكل عقيمة على صعد شتى، هيكلية، وتنظيمية ووظائفية، وأدائية، لقد تم تحديد هذه المشاكل في التقرير التشخيصي وخطة العمل والذي طال المكونات الأربعة لهذا القطاع، وزارة الحكم المحلي، واتحاد السلطات المحلية، ووحدات الحكم المحلي، والمحافظات. إن محاولة التعرف على القضايا الإستراتيجية المتعلقة بنظام الحكم المحلي الأولى يسهل تقديم رؤية واضحة تحدد الطابع الشمولي لهذا القطاع، ومختلف المؤسسات المتصلة به، ويحدد أدوارها ومهامها ومسؤولياتها، وقدرتها على الاستجابة ودرجة فعاليتها، لقد وفر التقرير التشخيصي لعام 2004، وخطة العمل لعام 2005 تغطية شاملة للقضايا الهامة، وقدمت توصيات مفصلة من أجل التغيير لكنهما لم يحققا نجاحاً في تقديم رؤية واضحة أو توجه إستراتيجي، لتوجيه عملية تطوير قطاع الحكم المحلي في فلسطين، إن قضايا مهمة مثل اللامركزية لم تكن محددة بوضوح، ولكن بحلول عام 2007 برزت الحاجة إلى مثل هذه الرؤية، والتي عبرت عنها في خطة الحكومة الفلسطينية للتنمية والإصلاح. (فلسطين، وزارة الحكم المحلي، 2009 أ).

وتتبع أهمية ودور المجالس المشتركة يوماً بعد يوم، حيث أنها أصبحت تمثل مستقبل الحكم المحلي الفلسطيني، والمخرج المناسب والعلاج الشافي لواقع الهيئات المحلية الحالي، وما يعانيه

من تضخم عددي وتدني على مستوى ونوع الخدمات المقدمة للجمهور الفلسطيني، وإن أهمية وضع استراتيجية محددة وواضحة في الضفة الغربية من قبل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، ربما يكون له دوراً مهماً في نجاح هذه المجالس المشتركة.

فإن مدى نجاح مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير يتوقف على مدى شعور الهيئات المحلية المعنية بالحاجة إلى إنشاء مثل تلك المجالس ومدى مساهمتها في دفع ما يترتب عليها من مساعدة لتمكين تلك المجالس من القيام بالمهام والأعمال التي أنشئت لأجلها.

وعلى مستوى الدعم الرسمي والغير رسمي لفكرة تبوء هذه المجالس لدورها لتصبح البديل الرئيسي المستقبلي الذي يعول عليه في توحيد ودمج الهيئات المحلية الفلسطينية أسوة بمعظم التجارب الدولية الناجحة. (وزارة الحكم المحلي، 2004)

بهذا المضمار تماشياً مع الاتجاهات الوحيدة العالمية السائدة التي تجتاح العالم اليوم وبذلك تكون هذه المجالس قادرة على أن تلعب دوراً في إدارة المشاريع في الهيئات المحلية وخاصة الصغيرة منها، والمهمشة من قبل الجهات الممولة للمشاريع، وخاصة أن طبيعة المشاريع المقصودة تركز على أولويات الخدمات المشتركة التي تركز على فكرة العمل الجماعي وتشجيع التوجهات اللامركزية في عمل الوزارة والهيئات معاً. وكل ذلك ينبع من الفهم العميق والواعي لأهمية العمل المشترك في المجتمع المحلي بمختلف شرائحه.

2.1 مشكلة الدراسة:

منذ نشأتها الأولى في عام 1995 ومجالس الخدمات المشتركة تواجه العديد من المشكلات والصعوبات الإدارية والمالية والتنظيمية. مما انعكس على دورها وادائها وعدم قدرتها على انجاز المهام والاعباء الموكلة اليها بشكل فاعل. كذلك ساهمت هذه الصعوبات في اضعاف دور هذه المجالس في العملية التنموية ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتشخيص وتحليل وتقييم واقع مجالس الخدمات المشتركة في الضفة الغربية بشكل عام ومحافظة شمالى الضفة الغربية بشكل خاص وذلك كمحاولة لوضع استراتيجية مناسبة لتنمية وتطوير هذه المجالس.

3.1 أهداف الدراسة :

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. مراجعة مجالس الخدمات المشتركة في الضفة الغربية منذ نشأتها .
2. دراسة وتحليل الواقع الحالي لمجالس الخدمات في شمالي الضفة الغربية .
3. تقييم واقع مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية وتحديد المشاكل والصعوبات التي تواجهها .
4. وضع استراتيجية لتنمية وتطوير مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية .

4.1 أسئلة الدراسة:

للاوصول إلى الهدف المطلوب من الدراسة وهو وضع استراتيجية لتنمية مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية ويمكن طرح مجموعه من الاسئلة والقضايا كما يلي :

1. ما هو واقع التوزيع الديموغرافي للمبحوثين (رئيس نائب رئيس محاسبين مهندسين مدراء ومدراء تنفيذيين) في مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية من حيث المنصب الإداري والمسمى الوظيفي العمر الخبرة في الهيئات المحلية المستوى التعليمي؟
2. ما واقع مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية من حيث توفر المقومات البشرية والممتلكات والتجهيزات والمعدات اللازمة لإنجاح دورها في المجتمع المحلي
3. هل تمكنت مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية من تعزيز وحدات الحكم المحلي من حيث تحمل مسؤولياتها التنظيمية والإدارية؟

4. ما الدور التنموي لمجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية المجالات البيئية والاقتصادية والتعليمية والصحية والبنية التحتية والمجال الاجتماعي والعمراني؟

5. ما المعوقات التي تواجه عمل مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية؟

6. هل تمارس وزارة الحكم المحلي مسؤولياتها وتوفر الأنظمة والقوانين العصرية المناسبة لإنجاح تجربة مجالس الخدمات المشتركة

7. هل تتوفر لمجالس الخدمات المشتركة مصادر تمويل تلائم إنجاز دورها في تنمية الحكم المحلي؟

8. هل استطاعت مجالس الخدمات المشتركة من نسج علاقات مع البيئة المجتمعية التي تتعامل معها؟

5.1 فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على أربع فرضيات وهي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في دور مجالس الخدمات المشتركة في الضفة الغربية في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير العمر.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في دور مجالس الخدمات المشتركة في الضفة الغربية في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في دور مجالس الخدمات المشتركة في الضفة الغربية في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير المنصب الإداري.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في دور مجالس الخدمات المشتركة في الضفة الغربية في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6.1 المنطقة المستهدفة في الدراسة وحدودها:

تستهدف هذه الدراسة مجالس الخدمات المشتركة في محافظات شمالي الضفة الغربية (نابلس طولكرم قلقيلية طوباس سلفيت جنين) والبالغ عددها 32 مجلسا والتي تم استحداثها من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية بالتعاون مع الـ UNPP وبرنامج التنمية الريفية .

جدول (1): توزيع مجالس الخدمات المشتركة في محافظات شمالي الضفة الغربية

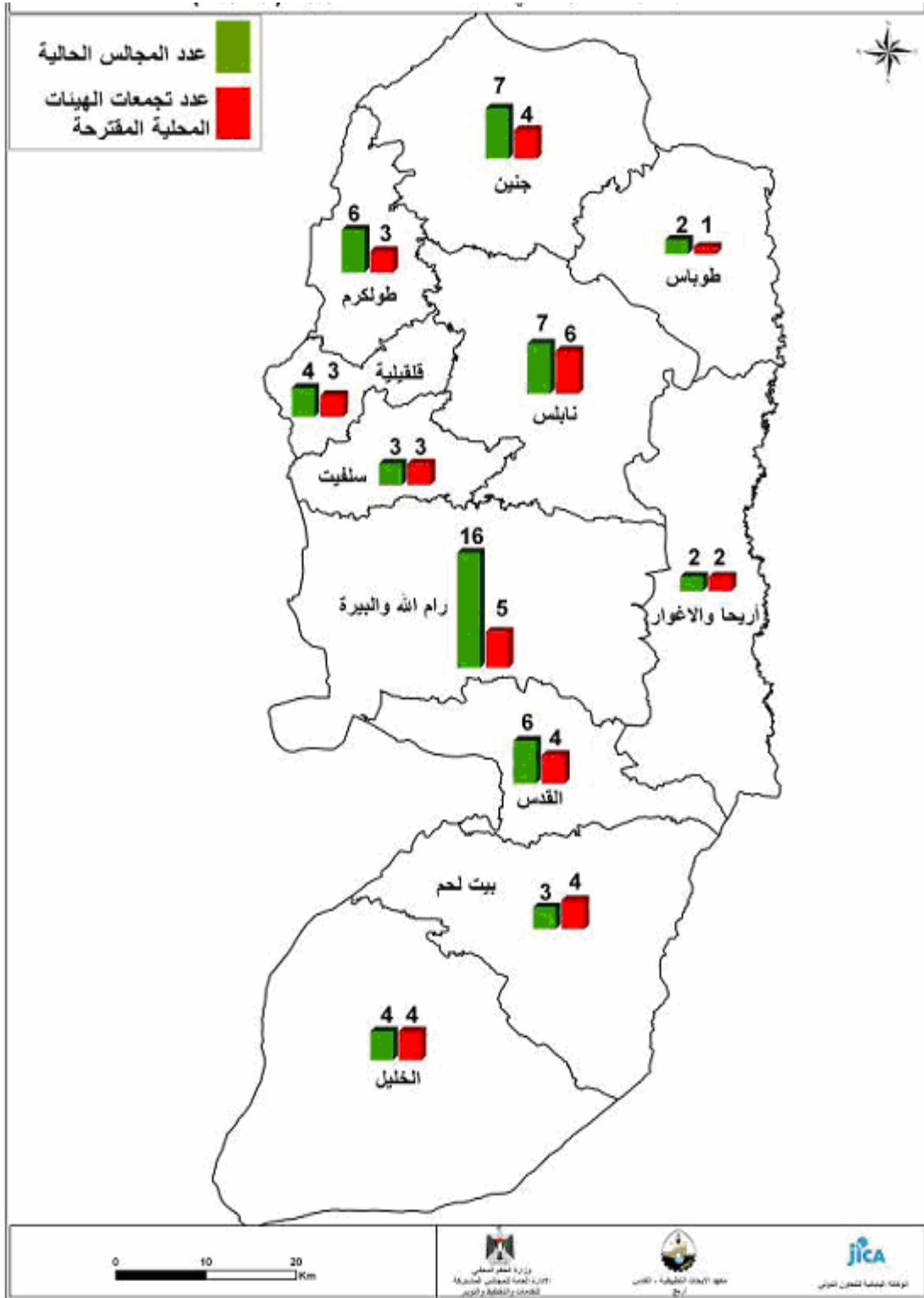
اسم مجلس الخدمات	الهيئات التي يشملها	تاريخ التأسيس	الموقع الجغرافي	نوع المجلس	مقر المجلس	عنوان المقر الدائم
مجلس الخدمات المشترك الاول الفندق قلقيلية	جيت -كفر قدوم -اماتين - فرعته -جينصافوط - كفر لاقف -باقه الحطب - حجه -الفندق	1999	قلقيلية	خدماتي	ملك	الفندق
المجلس الغربي	حبله -رأس عطيه - عزون عتمه -الضبعة - رأس طيره -جلعود - عزبع سلمان -المدور - الاشقر بيت أمين -واد ارشا	2003	قلقيلية سنيريا	خدماتي	ملك	سنيريا
مجلس الخدمات المشترك الاوسط قلقيلية	عزون -كفرثلث - جيوس فلاميه -النبي الياس -عسله -عزبه الطبيب	1999	قلقيلية عزون	خدماتي	ملك	عزون
مجلس الخدمات المشترك لادارة النفايات الصلبه قلقيلية	جميع الهيئات في المحافظة	2009	قلقيلية	خدماتي	ملك	قلقيلية

مجلس الخدمات المشترك للتطوير والتخطيط الاقليمي - واد الشعير	عنبّا -بلعه -كفر اللبد - بيت ليد -اكتابا -رامين - سفارين -الحفاصي	1989	منطقة عنبّا	تطوير وتخطيط اقليمي	ملك	طولكرم
مجلس الخدمات المشترك لادارة النفائات الصلبه - محافظه طولكرم	جميع الهيئات المحليه في المحافظه	2005	طولكرم	خدماتي	ايجار	بلعا - طولكرم
مجلس الخدمات المشترك الشعرواية	دير الغصون -عتيل - قفين -باقه الشرقيه - علاز -زيتا -الجاروشيه - المصقوفه -صيدا -النزله الغريبيه -النزله الشرقيه - نزله عيسي -النزلة الوسطي -عقابا	2002	طولكرم	خدماتي	ملك	دير الغصون
مجلس الخدمات المشترك الصرف الصحي طولكرم -واد الزومر	طولكرم -عنبّا -كفر اللبد -بلعا -اكتابا -رامين - نور شمس	2006	طولكرم	خدماتي	ملك	بلديّة طولكرم
المجلس المشترك لادارة النفائات الصلبه محافظة سلفيت	جميع الهيئات المحليه في المحافظه	2005	سلفيت	لادارة النفائات الصلبه	ايجار	مقر المجلس مسحه
المجلس المشترك للخدمات والتخطيط والتطوير -غرب سلفيت	قراوه بني حسان - الزاوية -دير بلوط -بديا - سرطه -مسحه -رافات	2004	سلفيت	تخطيط وتطوير	ايجار	الزاويه
المجلس المشترك للخدمات والتخطيط والتطوير -شرق سلفيت	كفل حارس -ديرستيا - مردة -حارس -قبيبا - زيتا -جماعين	2003	سلفيت	تخطيط وتطوير	ملك	سلفيت
مجلس خدمات المشترك -جنوب	سلفيت -كفر الديك - بروقين -اسكاكا -خربة	2003	سلفيت	تخطيط وتطوير	ايجار	سلفيت

سلفيت	قيس فرخه				
مجلس الخدمات المشترك للتخطيط والتطوير - محافظة طوباس	طوباس - طمون - عقابا - تياسير - واد الفارعه - رأس الفارعه - عاطوف - الثغرة - سلهب - قشوه - العقبة - (بردلا - كرولة - عين البيضاء)	2005	طوباس	تخطيط وتطوير	ايجار طوباس
المجاس المشترك لإدارة النفايات الصلبة - طوباس	طمون - عقابا - عاطوف - تياسير - واد الفارعه - بردلا - عين البيضاء - العقبة - كردلا	2001	طوباس	النفايات الصلبة	ايجار طوباس
مجلس الخدمات المشترك لإدارة النفايات الصلبة	جميع الهيئات المحلية في المحافظة	2000	جنين	خدماتي	ماك جنين
مجلس الخدمات المشترك لمياه الشرب والصرف الصحي - غرب جنين	اليامون - سيلة الحارثية - كفر دان - زبوا - الطيبة - العرقة - عين - تعنك - كفر قود - الهاشميه - رمثا	1998	جنين	خدماتي	ايجار جنين
مجلس الخدمات المشترك لمياه الشرب والصرف الصحي - ميثلون - جنين	قباطية - تافيت - مثلث الشهداء - مركه - الزبابده - رابه - جلقموس - المغير - ام التوت - المطله - الكفير	2010	ميثلون - جنين	مياه شرب وصرف صحي	ايجار ميثلون
مجلس الخدمات المشترك سيلة الظهر - جنين	جبع - سيلة الظهر - سبسطية - الفندقومية - بيت امرين - برقه - بزاريا - نصف اجبيل - اجنسينا - عطارة - عرب العصاعصة - عجه	2003	جنين - سيلة الظهر	خدماتي	ماك سيلة الظهر
مجلس الخدمات المشترك للتخطيط والتطوير - جنين	عراية - كفر راعي - المنصورة - فحمة - مركه - كفيرت - واد دعوق - الرامة	1997	جنين	خدماتي	ايجار قباطيه

مجلس الخدمات المشترك -جنوب نابلس	الساوية-قريوت -يتما - اللبن الشرقية -تلفيت - جالود -جوريش - عمورية -قيلان	2008	مجلس الساوية - نابلس	خدماتي ملك	نابلس
مجلس الخدمات المشترك لقرى شمال غرب نابلس للتخطيط	سبسطية -برقة -اجنسيا - بزاريا -نصف جبيل -دير شرف -بيت امرين - الناقورة	2004	نابلس	تخطيط وتطوير ملك	سبسطية
مجلس الخدمات المشترك لمنطقة جنوب شرق نابلس (أ)	عقربا -قيلان -بيتا -بيت فوريق -قصره - جوريش -مجدل بنى فاضل -دوما -قريوت - عورتا -عزموط -دير الحطب	2001	نابلس - عقربا	تخطيط وتطوير قري المنطقة ايجار	عقربا - نابلس
مجلس الخدمات المشترك الاغوار الوسطى نابلس	بردله -عين البيضاء - كردله	2000	نابلس	خدماتي ملك	نابلس - النصار يه
مجلس الخدمات المشترك منطقة جنوب نابلس حوار ه زيتا	حواره -جماعين -عصيره القبليه -مادما -بورين - عوريف -عينا بوس - زيتا	2006	نابلس	نواة اندماج لمنطقة جنوب نابلس ملك	حواره - الشارع الرئيسي
مجلس الخدمات المشترك جنوب نابلس	زعتره -بيتا -اودلا - عورتا -اوصرين	2001	نابلس	خدماتي ملك	بلدية بيتا - نابلس
مجلس الخدمات المشترك لادارة النفائات الصلبه نابلس	جميع الهيئات المحليه في المحافظه	2002	نابلس	خدماتي ايجار	شارع حطين - نابلس
مجلس الصعبيات	مغلق نهائيا ولم يقم باي نشاط				طولكرم
مجلس الخدمات المشترك لمياه	تاسس سنه 2010 ولم يقم باي نشاط				طوباس

						الشرب والصرف الصحي
نابلس					تأسس سنة 2009 ولكنه غير فعال بسبب الدعم المالي	مجلس الخدمات المشترك لقري غرب نابلس
طولكرم					تم تحويله الي بلدية	مجلس الخدمات المشترك للكفريات
جنين					تم تحويله الي بلدية	مجلس خدمات القري المتحدة
جنين					تحول الي بلدية مرج ابن عامر	مجلس خدمات شرق جنين



خريطة(1): عدد المجالس المشتركة في محافظات الضفة الغربية (الحالية والمقترحة).
المصدر: (إستراتيجية المجالس المشتركة، 2010 -أ).

7.1 مصادر المعلومات:

ارتكزت مصادر المعلومات التالية:

1. المصادر المكتبية: وتشمل الكتب المراجع رسائل الماجستير الدوريات والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. المصادر الرسمية: وتشمل وزارة الحكم المحلي الادارة العامة لمجالس الخدمات المشتركة (المقر العام وزارة الحكم المحلي رام الله) البلديات والمجالس القروية في منطقة الدراسة ومجالس الخدمات المشتركة في محافظات شمال الضفة الغربية.
3. المصادر غير الرسمية: النشرات والتقارير وورش العمل الصادرة عن المؤسسات ذات العلاقة.
4. المصادر الشخصية: المعلومات التي قام الباحث بجمعها من خلال المسح الميداني والاستبانة والمقابلات الشخصية مع ذوي العلاقة.

8.1 الدراسات السابقة

هناك مجموعه من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحكم المحلي والادارة المحلية بشكل عام وموضوع مجالس الخدمات المشتركة بشكل خاص ويمكن تلخيص هذه الدراسات علي النحو التالي :-

* 1.8.1 دراسة (سناء قاسم حسيبا 2006) .

عنوان الدراسة : واقع واستراتيجيات تطوير الادارة المحلية في الاراضي الفلسطينية . هدفت هذه الدراسة الي تقييم الواقع الحالي للادارة المحلية الفلسطينية في ظل الظروف القائمة وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجهها ووضع برامج ومقترحات لاستراتيجية مستقبلية من اجل النهوض بمستوي الهيئات المحلية لتعزيز دورها ومساهمتها في عملية التنمية وبناء الدولة الفلسطينية المستقبلية .

اشارت نتائج الدراسة الي وجود مركزية في نظام الادارة المحلية الفلسطينية وتعود المستويات الادارية الي وجود عدد كبير من الهيئات المحلية (خاصة البلديات المستحدثة) وكذلك عجز الهيئات عن اداء دورها ومهامها وتلبية حاجات المواطنين ومن جهة اخري اظهرت الدراسة عدم ملائمة قانون الهيئات المحلية الفلسطينية للواقع الحالي في الاراضي الفلسطينية وعدم توفر المرونة اللازمة لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة .

وقد خلصت الدراسة الي عدد من التوصيات اهمها اعاده النظر في دور وزارة الحكم المحلي بحيث يكون دورها اشرافيا ورقابيا فقط كذلك العمل علي تحسين الوضع الاداري للهيئات المحلية وتقليص عدد المستويات الادارية وتفعيل دور المحافظ ودمج البلديات (كليا او جزئيا) مع بعضها البعض بالاضافة الي اعطاء الهيئات المحلية الاستقلال المالي وتطوير النظم الضريبية والمحاسبية وتعزيز اللامركزية الادارية في علاقتها مع وزارة الحكم المحلي واوصت الدراسة ايضا بضرورة وضع قانون جديد للهيئات المحلية يحتوي علي صياغات قانونية وتشريعات مناسبة مع الاخذ بعين الاعتبار اشراك جميع الاطراف المعنية في وضع الاستراتيجية ومراعاة العوامل النفسية والسلوكية والبيئة للشعب الفلسطيني .

2.8.1* اسم الباحث :عبدالله العلي النعيم (2006)

عنوان الدراسة : (اللامركزية في الادارة المحلية بالدول العربية)

قام الباحث بهذه الدراسة من خلال عدة محاور تناول بالمحور الاول منها اطار نظري ثم تابع البحث بالمحاور الاخرى حتي السادس بعرض تجارب عدة دول عربية حول الادارة المحلية واللامركزية ونظام الحكم المحلي والبلديات ويقول ان الموضوع الاساسي لهذه الورقة البحثية هو (لامركزية الولايات) فاننا نشير الي انه سوف نستخدم بعض المرادفات لكلمة (الولاية او المقاطعة) بما يتناسب مع ما هو دارج عربيا مثل : الامارة او المحافظة او اللواء او العاصمة او الجماعة او المجموعة او المدن او البلديات او المحليات الخ خاصة واننا في هذه الورقة سوف نعرض بعض التجارب الواقعية في تطبيق اللامركزية في الادارة المحلية في بعض دول المنطقة العربية .

كما انه مما هو جدير بالذكر فانه يقصد بالمركزية تجميع سلطة اتخاذ القرارات في يد فرد واحد او ادارة واحدة او مركز رئيسي . اما اللامركزية فتعني توسيع نطاق سلطة اتخاذ القرارات لتكون في يد اكثر من فرد او ادارة او مدينة مما تم سرد سلبيات وايجابيات المركزية واللامركزية خلال الاطار النظري للدولة (الفصل الثاني) . الا انه يمكن القول انه بالنسبة لظروف المدن والبلديات فانه يتعين تجسيد اللامركزية لتحقيق اهداف المدن دون اغفال العوامل المختلفة الهامة التي قد تهمل في ظل الاسلوب المركزي.

3.8.1* دراسة (الطعانه 1993)

هدفت هذه الدراسة الي تقييم تجربة مجالس الخدمات المشتركة في الاردن ومعرفة اتجاهات رؤساء واعضاء مجالس الخدمات المشتركة نحو تشكيل هذه المجالس والانشطة والوظائف التي تمارس فعليا كما هدفت الي الوقوف علي القدرات الفنية والمالية لتلك المجالس وقد توصلت الدراسة الي النتائج التالية :

- (1) - ان تشكيل مجالس الخدمات المشتركة امر ضروري وان هناك اتجاها ايجابيا لدي افراد البحث نحو تشكيلها .
- (2) - ان مجالس الخدمات المشتركة في الاردن تمتلك قدرات فنية متواضعة سواء من حيث عدم توفر الاليات واللوازم الكافية او السلبيات في اسلوب استخدامها .
- (3) - ان المصادر المالية لمجالس الخدمات المشتركة لا تتناسب مع التزاماتها وان هناك شحا واضحا في قدراتها المالية .
- (4) - ان هناك ميلا لدي افراد عينة البحث لتبني اسلوب الانتخاب عند تشكيل مجلس الخدمات المشترك سواء للرئاسة او للعضوية .

4.8.1* دراسة (ردايدة 2006)

اشارت الدراسة الي انه مع بداية تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية فان وزارة الحكم المحلي تعاملت مع الهيئات علي قاعدة البرامج الطارئة والاغاثة دون الاستناد الي خطط تنمية استراتيجية وتمحورت سياستها علي محاولة سد الاحتياجات الاساسية الناقصة وخاصة في مجالات البنية التحتية بما فيها تعبيد وشق الطرق وبناء المدارس والعيادات الطبية .

ولكن رغبة الوزارة في تعزيز وترسيخ العمل المشترك للهيئات المحلية لتطوير دورها المجتمعي والتنمية قادها نحو تشكيل مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير ليس فقط بالاعتماد علي الدول المانحة وانما ايضا عبر توسيع المشاركة المجتمعية وذلك انسجاما مع روح اهداف الوزارة التي تشتمل علي اعداد الخطط التنموية للمحافظات للحد من الفوارق التنموية ورفع مستوي الخدمات وزيادة كفاءة ادارة الهيئات المحلية بالاضافة لتوفر الامكانيات لزيادة الموارد لتنفيذ المشاريع التنموية.

5.8.1* دراسة (المومني 1990)

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي المشكلات التي تؤثر علي الية تقديم الخدمات من قبل مجالس الخدمات المشتركة والعمل علي تطوير المجتمع وقد خلصت هذه الدراسة الي النتائج التالية:

(1) - التاكيد علي اهمية المجالس المشتركة كاسلوب للتعاون بين المجالس المحلية والحرص علي النهوض بهذه المجالس .

(2) - هناك بعض التقصير في الخدمات المقدمة التي تقدمها مجالس الخدمات المشتركة.

(3) - رغبة افراد عينة الدراسة في ضرورة تعديل نظام مجالس الخدمات المشتركة من حيث تشكيل الاعضاء واختيار الرئيس .

(4) - شح الموارد المالية وقلة الدعم الحكومي لمجالس الخدمات المشتركة.

(5) - عدم توفر الاليات والمعدات اللازمة لمجالس الخدمات المشتركة.

*6.8.1 دراسة (حبش 2006)

هدفت هذه الدراسة الي معرفة انماط المشاريع الخدماتية والتنمية التي تمولها الجهات المانحة في فلسطين عبر وحدات الحكم المحلي ممثله بمجالس الخدمات المشتركة وتمثل مجتمع وعينة الدراسة بهذه المجالس في محافظة جنين حيث شملت (12) مجلس مشترك تمثل (78) هيئة محلية كانت هي حجم عينة الدراسة .

ومن ابرز واهم نتائج هذه الدراسة :-

- (1) - افتقار مجالس الخدمات المشتركة في محافظة جنين الي وجود دوائر ابحاث او اقسام دراسات متخصصة لتواكب القضايا التخطيطية والتنمية بشكل علمي سليم .
- (2) - لا توجد منهجية واضحة ومحدده وذات هيكل اجرائي موحد للعلاقة والتعامل بين مجالس الخدمات المشتركة في محافظة جنين وبين الجهات المانحة فهي تارة مباشرة واجري عبر الحكم المحلي واحيانا عبر جهاز اخر من اجهزة السلطة الوطنية الفلسطينية كبكدار او وزارة المالية.
- (3) - لا تمتلك مجالس الخدمات المشتركة والهيئات المحلية في محافظة جنين أي صلاحية او حرية في صرف الهبات المالية المقدمة لها من الجهات المانحة وانما تلتزم في اليات صرفها علي المشاريع التي يتم الانفاق عليها بين الجانبين الممول ومجالس الخدمات .
- (4) - لا يوافق علي تمويل مشاريع مجالس الخدمات المشتركة في محافظة جنين من قبل الجهات المانحة الا علي المشاريع الخدماتية فقط .
- (5) - لا تقدم الجهات المانحة المختلفة أي مساعدة مالية ولا تمويل أي مشروع الا وفق اشتراطات مسبقه .

خلصت الدراسة الي نتيجة مفادها عدم توفر الامكانيات الكافية لدي وزارة الحكم المحلي الفلسطيني في تمويل المشاريع المطلوبة للنهوض بواقع الهيئات المحلية وان الحاجة المتعددة

لهذه الهيئات المتضخمة العدد تزداد بصورة مستمرة الامر الذي دفع وزارة الحكم المحلي الي بناء استراتيجية جديدة تقوم علي تضافر وتجميع جهود الهيئات المحلية عبر السير في خطوات نظامية وتاثيرية لتحقيق مزيد من التعاون والتكامل بالوصول الي صيغه تشكيل وتاسيس مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير كمساهمة جادة للمساهمة في التنمية المحلية .

وزارة الحكم المحلي الفلسطيني لم تحصر اهداف تشكيل واستحداث المجالس المشتركة فقط في التعاون وتوزيع الامكانيات المتوفرة فحسب ونما تهدف من انشاء هذه المجالس الي تهيئة الهيئات المشتركة بالتدريج لدمجها مستقبلا في جسم واحد (أي بلدية واحدة).

7.8.1* دراسة (فاطمة ربايعه 1995)

تناولت الدراسة نشاء وتطور الوحدات المحلية في الاردن وصولا لتاسيس وتشكيل مجالس الخدمات المشتركة في الاردن وتحديد واجباتها وفقا للانظمة المعمول بها وتمتعها بحقوق وواجبات الشخصية المعنوية العامة بالاضافه لتناول سلطاتها وصلاحياتها الادارية والمالية.

وتطرقت الدراسة لعلاقات المجالس المشتركة مع وزارة الشؤون البلدية والقرويه والبيئية ووزارة الداخلية كما تناولت الدراسة ايضا الصعوبات والمشكلات التي تواجه التنمية المحلية وكيفية التغلب عليها من خلال تعزيز دور الوحدات المحلية في التنمية المحلية.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي واسلوب الدراسة الميدانية لانجاز الدراسة وكانت الاستبانة هي اداة البحث والدراسة لجمع المعلومات من المصادر الاولية وكانت حدود الدراسة تتمثل في المملكة الاردنية الهاشمية وخاصة مجالس الخدمات المشتركة في المملكة من خلال جميع اعضاء المجالس المشتركة الفاعلين عام 1994.

وقد خلصت الدراسة الي عدة نتائج تتلخص في :

(1) - ان اتجاهات افراد عينة الدراسة للدور التنموي للمجالس المشتركة كانت اتجاهات سلبية وان معظم خدمات المجالس تقتصر علي الخدمات البيئية في اقامة المسالخ والمقابر ومكبات النفايات ورش المبيدات.

(2) - اظهرت نتائج الدراسة ان دور مجالس الخدمات المشتركة في مجال الخدمات الاجتماعية والصحية والاقتصادية والتعليمية يكاد يكون معدوما.

(3) - اظهرت الدراسة عدم وجود عدالة في توزيع الخدمات المقدمة من المجالس المشتركة بين الاعضاء في الدور التنموي.

وتضمنت الدراسة جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور مجالس الخدمات المشتركة في الاردن.

***8.8.1 دراسة (مكي 1997)**

وهي بعنوان "العلاقة بين السلطة المركزية وهيئات السلطة المحلية دراسة مقارنة مع التطبيق في فلسطين". هدفت الدراسة الى إبراز دور المجالس المحلية في المجتمع الفلسطيني ونظرة المواطن اليها، وكذلك تحليل واقع الادارة المحلية في فلسطين بعد إقامة السلطة الوطنية الفلسطينية، للوصول الى نموذج المحلي الذي يتناسب مع الكيان الفلسطيني الوليد، وتهدف كذلك الى تبيان طبيعة العلاقة بين السلطة المحلية والسلطة المركزية في النظم المحلية المختلفة، ودراسة الادارة المحلية في مصر والاردن للاستفادة منها في تطور السلطة المحلية الفلسطينية. أجريت الدراسة على جميع مكاتب وزارة الحكم المحلي في كافة المحافظات الضفة وقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في تلك المكاتب التابعة للوزارة، حيث تم توزيع استبيان حول العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية ونظرة المواطن اليها وبلغ عددها 600 استمارة، مع الاخذ بعين الاعتبار الحجم السكاني للمحافظة والموقع الجغرافي والتوازن بين المدن، وكان مجموع الرد 524 استبيان أي بنسبة 87% متعلقة بوجهة نظر المواطن،

والسلطة، والمجتمع، وقد تم استخدام الأسلوب المقارن لتحليل النماذج المختلفة، والمنهج التحليلي على اعتبار انه الأسلوب الأفضل في هذا المجال، والمنهج التاريخي القانوني وذلك للتعرف على توجهات السلطة المركزية في تلك الفترة اتجاه المؤسسات، والمنهج تحليل المحتوى لدراسة ما تشتمل اليه القوانين والأنظمة المقترحة من توجيهات. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها انه يوجد صعوبة في مواصلة السلطة المحلية عن مواصلة العمل لاستكمال السيادة الفلسطينية على كل المقومات الحياة الفلسطينية، يجب ان يكون هناك تغيير جوهري وشامل في طبيعة العلاقة بين السلطة المركزية والمحلية، وقد اوصت الدراسة الى ضرورة تعزيز صلاحيات واختصاصات الهيئات المحلية، والعمل على تقليص المستويات العمودية بين الوزارة المعنية وبين الهيئات المحلية المتجاورة ودمجها، وان يسبق هذه الخطوات القيام بتغييرات على صعيد تفكير الفرد الفلسطيني المبني على العشائرية والطائفية.

9.8.1* دراسة (حامد 2009)

وهي بعنوان " استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار، من خلال مراجعة مراحل التطور للهيئات المحلية في فلسطين في الفترات السابقة، وتحليل الواقع والتقييم الحالي لهذه الهيئات. وقد حددت منطقة الدراسة في الضفة الغربية على محافظات نابلس طوباس أريحا، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في حقل الحكم المحلي والهيئات المحلية في منطقة الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 20 فرداً موزعين من مجلس قروي ورئيس مجلس خدمات، ومدير دائرة الحكم المحلي، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي، وكذلك المنهج التحليلي لتقييم الواقع الفلسطيني بالاعتماد على المعلومات والبيانات المتوفرة من مصادر مختلفة، بالإضافة الى نتائج دليل المقابلة الذي أجري مع كل الهيئات المحلية في منطقة الدراسة، والتي بلغ عددها 20 هيئة موزعة بين مجلس قروي ومجلس خدمات مشترك ودوائر وزارة في ثلاث محافظات تشكل منطقة الدراسة . وأشارت نتائج الدراسة الى وجود مركزية في النظام الإداري للهيئات المحلية وتعدد المستويات الإدارية، ووجود عدد كبير للهيئات المحلية، وكذلك عجز الهيئات المحلية عن

أداء دورها ومهامها وتلبية إحتياجات المواطنين، من جهة أخرى أظهرت الدراسة عدم ملائمة قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لعام 1997 للواقع الحالي، في منطقة الدراسة، وعدم توفر المرونة اللازمة لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة، وقد خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات اهمها إعادة التقسيم الإداري والجغرافي لمنطقة الدراسة باعتبار المنطقة إقليماً جغرافياً مستقلاً ادارياً، ومالياً وتشكيل مجلس إقليمي لمنطقة واحدة يضم كافة الهيئات المحلية في منطقة اريحا والأغوار، وتكون مهمته التخطيط للسياسية والتنفيذ للمشاريع العامة والتطوير والتنمية في الإقليم، كذلك أوصت الدراسة بضرورة مراجعة القوانين الحالية، وإمكانية صياغة قوانين ووضع لوائح تفسيرية وتشريعات وأنظمة جديدة.

***10.8.1 دراسة (عبد ربه، 2009):**

وهي بعنوان " دور المجالس المشتركة في الضفة الغربية في التنمية والحكم المحلي". هدفت الدراسة الى بحث الدور التنموي لمجالس الخدمات المشتركة في الضفة الغربية بالإضافة الى دورها في تعزيز وحدات الحكم المحلي، وكذلك العقوبات والمعوقات التي تواجهها، حيث تشكل المجالس المشتركة العمود الفقري للخدمات المقدمة للمواطنين في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية. وقد أجريت في الفترة الزمانية الممتدة من آذار لغاية أيلول 2008. وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء ومهندسي ومحاسبي ومدراء ومدراء تنفيذيين لمجالس الخدمات المشتركة في الضفة الغربية حيث بلغ عدد المبحوثين (108) مبحوث، وتكونت عينة الدراسة من من خلال المسح الشامل لمجتمع الدراسة التي بلغ عددها (40) مجلساً مشتركاً بينما بلغ العدد الإجمالي لعينة الدراسة (96) مبحوث، أما أدوات الدراسة فتكونت من الاستبيان والمقابلة، وأعتمد الباحث المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب للدراسة. وكانت نتائج الدراسة التي تم الوصول اليها هو تحديد أبرز المعوقات سواء كانت متعلقة بالاحتلال الاسرائيلي أو ما يتعلق بعدم توفر مصادر التمويل اللازمة لإحداث تنمية حقيقية في المجتمع المحلي، وتمكنت الدراسة من تشخيص المقومات المادية والبشرية المتوفرة لدى المجالس المشتركة، كما بينت وجود ضعف في طبيعة الإجراءات المتبعة لترسيخ الشفافية والمساءلة والرقابة، الى جانب

ضرورة إشراك المجتمع المحلي في تحديد الاحتياجات، وكشفت الدراسة عن وجود مجالس مشتركة تفنر للمقومات الأساسية لاستمراريتها، وأوضحت الدراسة أن إجراء الانتخابات للهيئات المحلية يعزز مصداقية المجالس. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها، ضرورة المحافظة على تنوع مصادر التمويل، والقيام بمشاريع تنمية مشتركة مع القطاع الخاص، وضرورة تطوير وتعديل الأنظمة والقوانين المعمول بها لتقليل العدد المتضخم من الهيئات المحلية من خلال الدمج.

***11.8.1 دراسة (الخاروف، 2008):**

وهي بعنوان "تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغييرات على الساحة الفلسطينية". هدف هذه الدراسة إلى بيان واقع تخطيط استغلال الموارد المالية لدى المجالس البلدية بالضفة الغربية في ضوء التغييرات على الساحة الفلسطينية، لما لذلك من أهمية عظمى تعود على البلدية لقيامها بواجباتها أمام المجتمع، ولما للتخطيط من أهمية كبيرة في بناء الإستراتيجيات لحماية موارد البلدية والتي يعود بالتالي على استغلالها بالشكل الأمثل، وقد بينت الباحثة ذلك من خلال دراستها النظرية في ضرورة إتباع التخطيط المالي وأسس نجاح التخطيط المالي لحماية الموارد المالية للبلديات ودمجها في الظروف والتغيرات على الساحة الفلسطينية الحالية في الضفة الغربية. وتم استخدام المنهج الوصفي الميداني وعمل استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة وقامت الباحثة بالتعرف على آراء أصحاب العلاقة في هذا الموضوع بالمقابلات الشخصية بما يناسب أغراض الدراسة من موظفي مسؤولين في بلدية نابلس لمعرفة وجهة نظرهم، وتم استخدام أسلوب التحليل المالي لموازنة البلدية نابلس خلال سنوات الدراسة (2002-2007)، أما مجتمع الدراسة فقد جرى تطبيق هذه الدراسة على المجالس البلدية في الضفة الغربية بشكل عام، أما بشكل خاص تم اعتبار بلدية نابلس حالة دراسية للتحليل المالي، وتكونت عينة الدراسة الحالية من (35) موظفًا مسؤولًا عن التخطيط في المجالس البلدية في الضفة الغربية في مدن (نابلس، جنين، قلقيلية، أريحا، رام الله، البيرة، الخليل، بيت لحم) وقد تم اختيار بلديتين من الشمال ومن الوسط، ومن جنوب الضفة الغربية، واختيرت عينة المجتمع من

موظفي البلديات من مدراء ماليين ومحاسبين مسئولين عن إعداد الموازنات المالية في البلديات باستخدام العينة العشوائية الطبقية. وكانت من نتائج الدراسة أن ما نسبته (88 %) وهي نسبة كبيرة جداً بأن تراكم الديون على المواطنين ساهم في عدم تنفيذ البلدية لمخططاتها ومشاريعها وهذا يوضح الأزمة المالية الخانقة التي مرت بها المجالس البلدية في هذه الفترة، وهذا واضح في الديون الكهرباء المستحقة للبلدية نابلس كمثال وهذا بينه التحليل المالي. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يرتبط التخطيط المالي في البلدية بحساب التقديرات المالية اللازمة، وضرورة أن يرتبط التخطيط المالي باختيار الوسائل الأنجع والأكفأ للوصول إلى تحقيق الأهداف، ولا بد أن يسعى التخطيط في البلدية إلى تحقيق الربط بين عملية التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية، وضرورة وجود إستراتيجية واضحة لأعمال التخطيط المالي يتم رسمها قبل بداية السنة المالية.

***12.8.1 تعليق علي الدراسات السابقة :**

يأتي تناول هذه المجموعة من الدراسات السابقة كونها تتناول موضوعات التنمية المحلية والحكم المحلي كما تنوعت الدراسات السابقة بين مناطق متعددة في الضفة الغربية وسنوات عدة وكانت من بينها دراسة واحدة فقط في الاردن . ولاحظ بشكل عام ان تلك الادبيات والادراسات السابقة انها تلتقي مع الدراسة الحالية في اوجه كثيرة كما لا تتشابه معها في العرض والفكرة لكن يعدها الباحث دراسات مكمله ومتممة لتلك الادبيات السابقة بل قد تكون ذات اهمية مميزة مقارنة مع تلك الادبيات وخاصة انها لا تختلف معها الا في جانب واحد وهو ان هذه الدراسة الحالية تتناول التطرق لموضوع جديد ولو بشي قليل حول موضوع استراتيجيه المجالس المشتركة في الضفة الغربية والتي بدا الحكي عنها خلال عام 2010 وسوف تنتهي عام 2014 من قبل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ممثلة بالادارة العامة للمجالس المشتركة.

وتركز هذه الدراسات علي المجالس القروية والبلدية بمعزل عن المجالس المشتركة باستثناء دراسة ربابعة التي تناولت التجربة الاردنية في مجالس المشتركة وكذلك دراسة حبش والتي بحثت في تمويل المجالس المشتركة في محافظة جنين .

ان استعراض هذه الدراسات يأتي من باب معرفة التجارب السابقة المحلية والاقليمية والعالمية ومدي تمكن المجتمع الفلسطيني من مواكبة التطورات العالمية في هذه المجالات . وتأتي هذه الدراسة لتوفر معلومة مستمدة من اصحاب القرار الاداري والمهني في هذه المجالس ومستمدة من واقع حال المجالس المشتركة في الضفة الغربية . مما يفتح المجال لاجراء دراسات وابحاث متنوعة في المستقبل لرصد وتعزيز هذه التجربة الفلسطينية.

9.1 خطة الدراسة:

ارتكزت خطة الدراسة علي ثلاثة محاور اساسية هما :

المحور الأول: الإطار العام النظري

والذي يتناول مقدمة الدراسة ومنهجيتها والمفاهيم والجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل الحكم المحلي والإدارة المحلية والنظريات والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع .

المحور الثاني : خلفية معلوماتية

وتشمل المعلومات والبيانات ذات العلاقة بمجالس الخدمات المشتركة في الضفة الغربية بشكل عام من حيث نشاتها ومراحل تطورها وهيكليتها ومجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية بشكل خاص من خلال التشخيص وتحليل واقعها الحالي .

المحور الثالث: الإطار التحليلي والتقييم .

ويتناول هذا المحور تحليل نتائج الاستبانة بالإضافة إلى ظهور النتائج ومناقشتها وتقديم بعض المقترحات الخاصة بتتمية وتطوير مجالس الخدمات المشتركة في منطقة الدراسة .

10.1 محتويات الدراسة.

في ضوء الدراسة اعلاه تم تقسيم هذه الرسالة الى ستة فصول اساسية، الفصل الأول تضمن الإطار العام للدراسة حيث تناول مشكلة الدراسة أسئلتها وفرضياتها وأهدافها والدراسات السابقة ذات العلاقة بمجالس الخدمات المشتركة.

أما الفصل الثاني فنتناول الاطار النظري للدراسة من حيث تطور العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية وأساليب التنظيم الإداري المركزية واللامركزية والتنظيمات المحلية للإدارة المحلية والحكم المحلي. وتم في الفصل الثالث استعراض نشأة وتطور هيئات الحكم المحلي قبل وبعد عام (1994). فيما تناول الفصل الرابع منهجية الدراسة وإجراءاتها ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة ومضمون الاستبانة.

وتم في الفصل الخامس تحليل أداة الدراسة (الاستبانة) و تحليل الفرضيات والأسئلة ونتائجها ومن ثم التطرق إلى واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي في منطقة الدراسة.

وأخيراً تم في الفصل السادس استعراض النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدارسة

1.2	مقدمة
2.2	الحكم المحلي
3.2	الادارة المحلية
4.2	أسباب ظهور الادارة المحلية
5.2	عوامل نجاح الادارة المحلية
6.2	مشاكل الادارة المحلية
7.2	التميز بين الحكم المحلي الادارة المحلية
8.2	دور وحدات الحكم المحلي والإدارة المحلية في التنمية المحلية
9.2	أساليب التنظيم الإداري
1.9.2	المركزية
2.9.2	اللامركزية
10.2	ركائز الحكم المحلي اللامركزي

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يتطرق هذا الفصل إلى التطور التاريخي للعلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية، وطبيعة الاتصالات التي تنشأ بينهما.

1.2 مقدمة:

اثبتت التجارب عبر التاريخ ان ممارسة الديمقراطية ومشاركة الشعوب في اتخاذ القرارات له الاثر الفعال في التنمية الاقتصادية وزيادة الانتاجية لهذه الشعوب وعالية فقد تم تقسيم صلاحيات تقديم الخدمات بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية نتيجة لهذه التجارب حيث ثبت انه كلما كان مصدر تقديم الخدمات اقرب الي السكان كانت النتائج افضل لاشباع رغبات الافراد وفي الاقتصاديات الحديثة لعبت السلطات المحلية دورا مركزيا في التنمية الاقتصادية والتطور الاقتصادي وتحقيق الرفاهية (الشيخلي 2001).

اما النظام المحلي في فلسطين فقد بدا مع بداية الحكم العثماني لفلسطين ولم يستند تصميم الاطار القانوني والانظمة الادارية الي الحاجات المحلية بل استند الي متطلبات المؤسسة الحاكمة في كل من الفترة العثمانية والانتداب البريطاني وفترة الحكم الاردني والمصري والاحتلال الاسرائيلي وهي فترات كان الاهتمام فيها منصبا علي مسائل الامن والسيطرة اكثر من قضايا التنمية والتطور لهذا كانت قوانين الحكم المحلي مصممة للحفاظ علي السلطة المركزية ولم تكن اللامركزية والحكم المحلي الديمقراطي من الاهداف التي تسعى السياسات الي تحقيقها (حسبيا 2006. طوقان 2001. البديري، 2003 مكي، 1997)

تعود نشأة ووجود أنظمة الحكم المحلي والإدارة المحلية إلى التجمعات الإنسانية الأولى في العصور القديمة متمثلة في أفراد وعائلات وقبائل جمعتها مصالح مشتركة بهدف توفير احتياجاتها وإقامة المنشآت والمشاريع الضرورية لها وتنظيم العلاقات التي تربطها ببعضها

البعض ومع تطور المجتمع الإنساني وانتقاله إلى مرحلة الاستقرار في القرى والمدن فقد برزت ضرورة وجود فرداً أو مجموعة من الأفراد لتنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع. (العكش الاعرج جبر، 1996).

ومع تطور المجتمع الإنساني وما صاحبه من تطور سياسي وحضاري وانتقاله إلى مرحلة أكثر تقدماً من السابق فقد ظهرت التجمعات الإقليمية التي تضم أكثر من مدينة وقرية وظهرت حكومات تضم هذه التجمعات التي توحدت مصالحها مع بعضها البعض مع بقاء التنظيم المحلي موجوداً ومتمثلاً بوجود وتعيين حكام ومجالس محلية تتمتع بصلاحيات محددة في إدارة مناطقها المحلية ضمن السياسة العامة للدولة. (العكش، الاعرج، جبر، 1996).

يتخذ تحديد العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية في الدول إحدى صورتين الصورة الأولى تركز على منح الكثير من الصلاحيات للسلطات المحلية من حيث العدد ودرجة الاستقلالية في اتخاذ القرارات وهنا يكون تطبيق المفهوم اللامركزية في الحكم، أما الصورة الثانية فتركز على منح السلطات المحلية عدداً أقل من الأعمال والصلاحيات حيث تكون القرارات الصادرة عن السلطات المحلية قليلة في العدد ومحدودة الأهمية وهذا تطبيق لمفهوم مركزية الحكم (الشوبكي 2003).

أما على صعيد مؤسسات الحكم المحلي في فلسطين وبعد أن ورثت السلطة الوطنية الفلسطينية مؤسسات أو هيئات محلية محدودة الصلاحيات والاختصاصات من قبل الحكومات المتعاقبة على الحكم في فلسطين كان لا بد لها من تطوير هذه الهيئات والرقى بها إلى مستوى تقديم الخدمة الصحيحة لمواطنيها لذلك انتهجت مبدأ اللامركزية في الحكم مما أعطى صلاحيات أكثر لتلك السلطات المحلية بعد أن كان مبدأ مركزية الحكم مطبق عليها. (مكي، 1997).

2.2 الحكم المحلي:

يعرف الحكم المحلي بأنه تنظيم يتم بموجبه تنازل الحكومة المركزية عن جزء من صلاحياتها التشريعية والقضائية والتنفيذية لصالح المناطق المختلفة حيث يتم تحديد ذلك في دستور الدولة. (وزارة الحكم المحلي حزيران 2006) .

والحكم المحلي أسلوب إداري من أساليب الحكم الديمقراطي ويقوم كحقيقة إدارية وسياسية في كيان الدولة المعاصرة ويعد أحد مفاهيم الديمقراطية العامة ولقد كان تعقد العلاقات الاجتماعية وسيادة الأفكار الديمقراطية وتطور وظائف الدولة من الأساليب المباشرة في قيام هذا النمط الإداري من الحكم (العسلي، 2006).

الحكم المحلي في صورته القائمة ظاهرة جديدة نشأت نتيجة للتوسع الكمي في وظائف الدولة الحديثة وفي واجباتها من ناحية وللتوسع الكيفي في حقوق المواطنين ومن ناحية ثانية. الحكم المحلي ملازم لواقع أن الخدمات العامة هي حقوق للمواطنين يجب أداؤها بحيث تضمن تحقيق الغرض منها ومعنى هذا أن يقوم المواطنون بتسيير أمورهم بأنفسهم ضمن هيئة محلية معينة وبالتالي تحقيق الغاية من إنشاء الهيئات المحلية المتمثلة في توزيع المسؤولية والصلاحيات بين الحكومة المركزية والمناطق المحلية ما أدى إلى تقسيم جهاز الدولة إلى جهاز مركزي وجهاز آخر أعطيت له صلاحيات معينة وأصبح يتصف باللامركزية ويتسم نظام الحكم المحلي بأنه: (برنامج الأمم المتحدة الانمائي، وزارة الحكم المحلي، حزيران، 2006).

1. أفضل حكم موقعي ذاتي، أي حكم منطقة ذات مساحة محددة في كل ما يتعلق بشؤون سكانها.

2 . يتطلب إجراء انتخابات لاختيار أعضاء المجالس المحلية فأبناء المنطقة أنفسهم هم الأقدر على معرفة احتياجاتهم بعكس أسلوب الإدارات المحلية الأخرى التي تتميز بخضوعها لرغبات السلطة المركزية.

وقد ظهر نظام الحكم المحلي في اواخر القرن التاسع عشر بسبب الزيادة السكانية والتغيرات العالمية لتحقيق مطالب ابناء الدولة او التوسع المتزايد بوظائفها وعجز الدولة في بعض الاحيان عن تحقيقها بالاضافه الي الزيادة في حاجات المواطنين ورغباتهم وحقوقهم حيث اصبح صنع القرار ليس بالامر الهين (دربك 2004).

تقوم الدولة بإدارة شؤون البلاد بأنماط مختلفة وذلك يعود لطبيعة النظام السياسي الحاكم فمنها ما يتميز بالاستبداد أو المركزية ومنها ما يتخذ الطريق الديمقراطي نهجا وأسلوبا في إدارة شؤون البلاد.

وأصبح واضح أن التوجهات العامة في أغلبية دول العالم تتجه وتمارس أسلوب اللامركزية عبر منح المجتمع المحلي ممثلا بالمجالس البلدية والمحلية والقروية مزيدا من الصلاحيات لتلعب أدوارا في التنمية.

ومن هنا تصبح المركزية أو اللامركزية مرتبطة بالبعد أو بالقرب بين البلديات والدولة أو الحكومات المحلية والحكومات المركزية. (اشتية وهباس 2004).

ويقول آرون شنايدر أن العلاقة بين البلديات والحكومة المركزية عبارة عن خريطة تبين التداخل بين النسيج السياسي والإداري والاقتصادي والوطني الاجتماعي والخدماتي وتتفاوت هذه الصلاحيات من دولة لأخرى.

أصبحت الحاجة ملحة لتقسيم وتوزيع السلطات والاختصاصات في مجال الدولة بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة من قبل الأهالي بشكل لا يخل بوحدة البناء الإداري للدولة فتنازلت السلطة المركزية عن بعض صلاحياتها للوحدات المحلية لإدارة شؤونها بنفسها مع بقاء نوع من الرقابة والتدخل من قبل السلطات المركزية بشكل محدود وضمن القانون (الرواشدة 1993).

وهذا النظام أدى إلى تنفيذ الإرادة الشعبية لسكان الوحدات المحلية بواسطة هيئات ومجالس محلية منتخبة تمثل الشعب وتلبي حاجاته هكذا اختلفت الدول في مجال تقسيم السلطات والاختصاصات بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية فمنهم من اتبع أسلوب اللامركزية

الإدارية عن طريق توزيع الوظائف الإدارية المحلية ومنهم من اتبع أسلوب اللامركزية السياسية وهي إعطاء السلطات والهيئات المحلية اختصاصات أوسع من الاختصاصات الإدارية بموجب القانون ومنهم من لم يعط أي صلاحية للشعب وبقيت جميع الاختصاصات في يد المركز وهذا ما يسمى بالمركزية (الزعيبي 1993).

الإدارة المحلية هي أسلوب إداري بمقتضاه يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي يشرف على إدارة كل وحدة منها هيئة تمثل الإدارة العامة لأهلها على أن تستقبل هذه الهيئات موارد مالية ذاتية وترتبط بالحكومة المركزية بعلاقات يحددها القانون وهي شخصية اعتبارية قانونية ذات ذمة مالية مستقلة وتمتلك أجهزة إدارية ومالية وصلاحيات لها مدي من الاستقلال تحددتها الحكومة المركزية (عبدالعاطي، 2005).

وهي المناطق الجغرافية المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافها (حاجي، 2005) وتقوم ضمن نطاقها بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون (أبو عجرم، 2006) وهي أسلوب إداري يسعى إلى تحقيق اللامركزية في إدارة الأقليم الجغرافي بهدف تنمية وحفظ النظام فيه وتصريف شؤون سكانه (الزهيان 2000).

والإدارة المحلية تلعب دوراً أساسياً في عملية التنمية الشاملة التي لا توجد في الدولة إلا ويدفعها الطموح لأن تقطع شوطاً ملموساً على طريقها. (رشيد، 1981 ص 85).

ويظهر التنظيم اللامركزي كأسلوب عملي لتحقيق هذه المطالب وذلك بدرجات مختلفة باختلاف النظم السياسية وتظهر اللامركزية الحديثة في الحكم وفي الإدارة في وقت واحد كما تظهر أحياناً في الإدارة فقط، لذلك هناك نمطان محليان في اللامركزية هما لا مركزية الحكم (حكم محلي) ولا مركزية الإدارة (الإدارة المحلية) (رشيد، 1981 ص 41).

إن الفارق بين مصطلح الحكم المحلي ومصطلح الإدارة المحلية هو الفارق في المعنى بين كلمة حكم وكلمة إدارة .

3.2 الإدارة المحلية:

خلال رحلة الادارة المحلية عبر التاريخ اثبتت قدرتها علي التكيف مع الظروف والمتغيرات و
تاييد مجتمعاتها علي نحو مكنها من البقاء والاستمرار وظلت في المحليات جذوة وطنية متعددة
اساسها تعاون الافراد في تلبية حاجاتهم عن طريق هيئاتهم المحلية التي تدير خدماتهم
ومشروعاتهم التي يسهمون في تمويلها ويأتي دور الحكومة المركزية في دعمها وتأييدها
وتوفير عناصر البقاء والتطور لها حيث اصبحت الحكومة المركزية واثقة بنفسها مطمئنة الي
تأييد مواطنيها قادره علي تشجيع ادارتها المحلية ودعمها ماليا وفنيا وعمليا واداريا
(النعيم، 2006).

تعتبر الإدارة المحلية أسلوباً في اللامركزية الإدارية تقوم بموجبه الحكومة المركزية بتفويض
جزء من صلاحياتها الإدارية إلى السلطات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة في الدول،
وتعتبر الإدارة المحلية تبعا لذلك تنظيما إداريا يخضع للتوجيهات والتعليمات الصادرة المحلية،
لهذا المعنى تختلف عن فروع الوزارات المركزية الموجودة في مناطق الدولة والتي تبقى
امتدادا لهذه الوزارات ولا تتمتع باستقلال تنظيمي أو إداري أو مالي إنما تعتبر نوعا من عدم
التركيز الإداري.(العكش، الاعرج، جبر، 1996) . أما الإدارة المحلية بأنها ذلك الجزء من
الدولة الذي يهتم بالمسائل التي تهم السكان في منطقة حصينة حيث يدير هذا الجزء سلطة محلية
منتخبة تكمل دور الحكومة المركزية كما أن الإدارة المحلية فتمثل أجهزة تنظيمية وإدارية
ومالية لها مدى من الاستقلال تحدده الحكومة المركزية ولها شخصية معنوية مستقلة
وصلاحيات تتبع من ذلك ويتم تفويضها إليها من قبل الحكومة المركزية حيث تتمتع بسلطات
إدارية في منطقتها فقط بينما تحتفظ الحكومة المركزية بحق تقرير الأمور في المنطقة المحلية لا
سيما في اتخاذ القرارات الرئيسية ورسم السياسة العام فيها. أن الحكومة المركزية تقوم بتحديد
واجبات الإدارات المحلية والصلاحيات التي تمارسها وتستطيع تبعا لذلك سحب أو تعديل هذه
الصلاحيات بنفس الطريقة التي منحها بها. (العكش، الاعرج، جبر، 1996) .

وان الإدارة المحلية وسيلة لحصول الأفراد على احتياجاتهم وذلك لأن ادارة المصالح المحلية تتفق وحاجات المجتمع المحلي وتشبع رغباته وتحقق ميوله (الزعبي 1993 ص67).

وتمتاز الإدارة المحلية بعدد من الخصائص منها: - (الرواشدة 1987 ص29) .

- وجود مصالح تتطلب قيام نظام قانوني معين .
- ووجود هيئات محلية منتخبة تتمتع بالشخصية المعنوية .
- وتوفير نوع من الاستقلال القانوني والإداري والمالي للسلطة المحلية بالرغم من خضوعها لإشراف ورقابة السلطة المركزية في مجالات محددة .
- وتدريب الهيئات المحلية على ممارسة حقها السياسي عن طريق انتخاب ممثليها في المجالس المحلية والوحدات الإدارية على مستوياتها المختلفة .

والادارة المحلية خير تطبيق لما يسمى مبدا الديمقراطية في الادارة علي اعتبار انها التعبير السليم عن نظام متحرر من الناحيتين السياسية والادارية وكما انه نظام يضمن الحريات ويتفق مع مبدا الديمقراطية الذي يستلزم مشاركة المواطنين او ممثليهم في تسير امورهم وحل مشاكلهم اضافة الي وجود المجالس المحلية المنتخبة التي تعمل علي تنظيم حياة المواطنين علي نحو يحقق لهم اكبر قسط من الرفاهية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والسياسي (عاشور، 1995 الكايد، 2003) .

إن تطبيق نظام الادارة المحلية يناسب الدولة ذات المساحة الجغرافية المحدودة والتي لا تكون أقاليمها متباعدة عن بعضها البعض بشكل كبير كذلك يكون سكان هذه الدول متجانس ولا توجد اختلافات واسعة فيما بينهم الأمر الذي يتطلب منح كل فئة منهم صلاحيات أوسع في الجوانب التشريعية والقضائية وتطبيق حكم محلي فيها .

إن العديد من الدول ترغب في تقوية وحدتها السياسية والقومية وفي نفس الوقت منح المناطق الجغرافية فيه قدر من اللامركزية متمثلة في صلاحيات تمارسها السلطات المحلية في تلك

المناطق خاصة وان نظام الإدارة المحلية لا يتضمن تجزئة السيادة بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية وينحصر فقط في الوظيفة الإدارية مما يتيح للحكومة المركزية سيطرة سياسية كبيرة على مناطق الدولة المختلفة وبالتالي الحفاظ على وحدة الدولة وسيادتها(العكش، الاعرج جبر 1996).

إن العديد من دول العالم الثالث تطبق أنظمة إدارة محلية تتضمن سيطرة كبيرة للحكومة المركزية وأجهزتها على مقاليد الأمور بما فيها الإدارات المحلية خاصة في ظل ظروف وأن الإدارة المحلية خير تطبيق لمبدأ الديمقراطية في الإدارة على اعتبار أنها التعبير السليم عن نظام متحرر يضمن الحريات ويتفق مع المبدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة الشعب أو ممثليه في تسير أمورهم وحل مشاكلهم وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي (جبر، الاعرج العكش 1996).

4.2 أسباب ظهور الإدارة المحلية:

تتجه معظم نظم اليوم إلى الأخذ بنظام الإدارة المحلية وليس هذا الاتجاه الأول فيه الكثير من الاعتبار والأسباب منها ما هو سياسي واقتصادي ومنها ما هو اجتماعي وأداري: (الرواشدة، 1987 ص38).

أولاً: الأسباب السياسية.

تتعدد الأسباب السياسية التي تبرر قيام الإدارة المحلية ويذكر منها:

1. تمثل الإدارة المحلية إقراراً لمبدأ حكم الشعب نفسه بنفسه ولمصلحته.
2. تعمل على تعزيز الفرص لاشتراك المواطنين في إدارة وحداتهم المحلية الأمر الذي يمكنهم من التدريب على ممارسة العمل السياسي.
3. إن الإدارة المحلية تعتبر تعبيراً صادقاً عن رغبة المواطنين وتؤكد مبدأ الديمقراطية .

4. تؤدي الإدارة المحلية إلى تربية النخبين تربية سياسية من خلال ممارسة الديمقراطية مما يمكنهم من الاختيار الأفضل لممثليهم.

ثانيا : الاسباب الاقتصادية: (الرواشدة، 1978 ص 38).

تتمثل الأسباب الاقتصادية الموجبة لقيام الإدارة المحلية فيما يلي:

1. تعمل على توفير مصادر محلية وهي بذلك إنما تخفف العبء عن الخزينة المركزية والمحلية على السواء.

2. تؤدي إلى الاقتصاد في النفقات وتوفير الوقت والسرعة لإنجاز وتوحيد الأنماط ودقة تنفيذها وسلامة إجراءاتها.

3. تؤدي إلى تنشيط الاقتصاد القومي بالإضافة لخلق نشاط اقتصادي محلي.

4. تؤدي إلى القيام بمشروعات اقتصادية تنطلق من واقع المجتمعات المحلية وتعمل على تنمية استغلال ما يتوفر لها من موارد طبيعية وهي بذلك إنما تعمل على تنمية وتقديم المجتمعات المحلية وترسخ مفهوم التنمية المحلية لديهما .

ثالثا: الأسباب الاجتماعية (الرواشدة، 1987 ص 78).

إن الأسباب الاجتماعية لقيام الإدارة المحلية يمكن إيجازها بما يلي:

1. المساعدة على تطبيق مبدأ المشاركة الاجتماعية للسكان المحليين كقاعدة للديمقراطية .

2. التخلص من بعض العادات والتقاليد الاجتماعية الصادرة كمؤشر على تخلف هذه المجتمعات.

3. الاستغلال الأفضل للطاقات الفكرية والثقافية والفنية والإبداعية لدى السكان المحليين وتوظيفها للصالح العام محليا.

4. تحقيق ميول ورغبات وحاجات المجتمع المحلي على ضوء الواقع والإمكانات

5.2 - عوامل نجاح الادارة المحلية :-

يعتمد نجاح الادارة المحلية في تحقيق اهدافها علي عدد من العوامل منها (يوسف، 1975) .

(1) دقة نظام التشريع للادارة المحلية والصلاحيات الممنوحة لها . ومدي استيعاب هذا النظام لاهداف الادارة المحلية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية .

(2) مدي الحرية الممنوحة للأدارة المحلية عمليا في اتخاذ القرارات والتأثير علي المستويات العليا بالاضافة الي متابعتها والتاكيد من فعاليتها من قبل الحكومة المركزية .

(3) تمثيل كافة المواطنين وتوفير الموارد المالية والموارد الطبيعية وناطه مسؤولية الاشراف علي تنمية العلاقات بينها والحكومة المركزية وتقسيم المناطق اداريا بشكل يتلاءم مع ظروف المنطقة الاقتصادية والاجتماعية .

6.2 مشاكل الادارة المحلية .

تتمثل مشاكل الادارة في ثلاث نقاط رئيسية (عادل،1973).

1 - عدم الكفاية الادارية بسبب قلة عدد السكان وصغر حجم المنطقة حيث ينتج عنه صعوبة في انشاء المجالس المحلية.

2 - شح الموارد المالية بسبب قيود السلطة المركزية علي الادارة المحلية.

3 - رقابة الشديدة للسلطة المركزية والتدخل في شؤون الهيئات المحلية لان الاقاليم تابعة للحكومة المركزية في الامور التشريعية والقضائية والعسكرية والمالية.

7.2 التميز بين الحكم المحلي والإدارة المحلية:

يلاحظ أن كل من الحكم المحلي والإدارة المحلية يقعان ضمن أسلوب اللامركزية حيث يعتبر الحكم المحلي أسلوباً في اللامركزية السياسية بينما تعتبر الإدارة المحلية أسلوباً في اللامركزية الإدارية ويمكن تعريف اللامركزية الإدارية (الإدارة المحلية) بأنها تنظيم يتم فيه توزيع الصلاحيات الخاصة بمؤسسة أو دولة ما بين مركز تلك المؤسسة أو الدولة وفروعها في المناطق المختلفة (عبد العاطي 2005).

الحكم المحلي (اللامركزية السياسية) تتضمن توزيع السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية وهو يعتبر أسلوباً في التنظيم الدستوري للدولة بحيث تكون العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية علاقة ندية وتكافئية بين السلطتين.

وتبعاً لذلك فإن هنالك تميزاً واضحاً في المفهومين يتركز في مدى الصلاحيات التي يمارسها كل منهما (مساعدة، عبد المهدي، 1980).

تحتل الإدارة المحلية مركزاً هاماً في نظام الحكم الداخلي كما تقوم بدور فعال في التنمية وتتميز بأنها إدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب والإدارة هي بمثابة حياة تنقل مشكلات المجتمع وحاجاته من جانب وتعيد الي هذا المجتمع حل هذه المشكلات واساليب الوفاء بالحاجات من جانب آخر (الزغبى 1993). والإدارة المحلية تلعب دوراً أساسياً في عملية التنمية الشاملة التي لا توجد دولة إلا ويرفعها الطموح لأن تقطع شوطاً ملموساً على طريقها (رشيد 1981). ويظهر التنظيم اللامركزي كأسلوب عملي متاح لتحقيق هذه المطالب وذلك بدرجات ولغايات تختلف باختلاف النظم السياسية وتظهر اللامركزية الحديثة في الحكم وفي الإدارة في وقت واحد كما تظهر أحياناً في الإدارة فقط لذلك هناك نمطان محليان في اللامركزية هما لامركزية الحكم (حكم محلي) ولامركزية الإدارة (الإدارة المالية) (رشيد 1991).

إن صلاحيات الحكم المحلي تكون صلاحيات أصيلة تخويلها بموجب دستورا أو قوانين الدولة الأساسية ولا يمكن سحبها أو تعديلها أو إلغاؤها إلا بنفس طريقة منحها أي بتعديل الدستور والقوانين الأساسية. (العكش، الاعرج، جبر، 1996) .

أما صلاحيات وحدات الإدارة المحلية فيتم تفويضها من قبل الحكومة المركزية بموجب قوانين وأنظمة عادية تصدر عن الجهاز التشريعي للدولة أو عن الجهاز التنفيذي في حالة غياب الجهاز التشريعي وتبعا لذلك يمكن تعديل أو سحب هذه الصلاحيات بواسطة كل من الحكومة المركزية والجهاز التشريعي وهو أمر أسهل من تغيير الدستور. صلاحيات الحكومة المحلية تشمل السلطات الثلاث التشريعية والقضائية والتنفيذية حيث تصل في النظام الفدرالي إلى مدى أوسع من الاستقلالية. (العكش، الاعرج، جبر، 1996) .

لذا فإن نظام الحكم المحلي يعتبر أسلوبا في التنظيم الدستوري للدولة يقوم على حساب وحدتها السياسية حيث تقوم الحكومات المحلية بممارسة صلاحياتها دون تدخل أو رقابة سياسية من قبل الحكومة المركزية.

أما نظام الإدارة المحلية فإن الصلاحيات تتركز في النواحي التنفيذية حين تفوض الحكومة المركزية وحدات الإدارة المحلية جزء من الوظيفة الإدارية فقط وتبقى بالتالي خاضعة للتشريعات والقضاء المركزي. (العكش، الاعرج، جبر، 1996) .

وبالتالي فإن رقابة الحكومة المركزية لا تكون في الاختصاصات التي نص عليها الدستور وإنما في مشروعية أعمالها والتحقق منها ومدى دستوريته.

تحديد الصلاحيات الممنوحة لوحدات الحكم المحلي تتم بموجب دستور الدولة الذي إما أن ينص على صلاحيات الحكومة المركزية ويحددها بشكل واضح وماعدا ذلك يكون من اختصاص وحدات الحكم المحلي. (العكش، الاعرج، جبر، 1996).

أما في نظام الإدارة المحلية فإن كلا من الحكومة المركزية والجهاز التشريعي يقرران مدى الصلاحيات التي تمنح الوحدات الإدارية المحلية والمجالات التي سيتم تفويضها لهذه الوحدات مع إشراف إحدى الوزارات المركزية على ذلك.

إن وحدات الحكم المحلي وعلاقتها والحكومة المركزية محددة كما ذكرنا بالدستور حيث تتمتع باستقلال واسع في المجالات أن تدخل ضمن اختصاصها، أما في نظام الإدارة المحلية فإن رقابة الحكومة المركزية تأخذ مدى أوسع وأكثر شدة حيث أن هذه الوحدات لا تمارس صلاحياتها بطريقة مستقلة مهما كانت درجة استقلالها الإداري والتنظيمي حيث تخضع هذه الوحدات لرقابة الأجهزة الرقابة المركزية والأجهزة التنفيذية المركزية. (العكش، الاعرج، جبر، 1996).

8.2 دور وحدات الحكم المحلي والإدارة المحلية في التنمية المحلية:

تمثل الإدارة المحلية مركزا هاما في نظام الحكم الداخلي لما تقوم به من دور فعال في التنمية. ولقد أدت التغيرات التي حدثت على دور الدولة وتحولها من تقديم الحماية وجباية الضرائب إلى دولة الخدمات وتوفيرها للمواطن إلى التأثير على دور الوحدات المحلية أيضا في توسيع نطاق خدماتها المقدمة إلى السكان خاصة وأن ذلك مرتبط بتنفيذ خطط التنمية الشاملة التي قامت بها الدول النامية خلال الفترة التي أعقبت حصولها على الاستقلال.

فالتنمية هي تلك العملية المتعددة الأبعاد التي تتضمن اجراء تغيرات جذرية في الهياكل الاجتماعية السلوكية والثقافية والنظم السياسية والإدارية جنبا إلى جنب مع زيادة معدلات النمو الاقتصادية وتحقيق العدالة في توزيع الدخل القومي واستئصال جذور الفقر في المجتمع (المؤمن وآخرون، 1997).

والتنمية هي الجهود المنظمة التي تشترك فيها جميع قطاعات المجتمع للنهوض والوصول به إلى أرفع درجات الرقي والحضارة والازدهار (عساف 1988). وعليه فإن التنمية هي التغير المقصود الموجة والمخطط لتحقيق الاستمرارية والنمو والرفاهية للمجتمع. والعملية

التنمية مهمة جدا لما تحقّقه من دور ايجابي في مجالات هامة منها المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ولن تحقّق التنمية اهدافها بمعزل عن تعاون مستمر ومتصل مبني علي خطة واضحة بين الوحدات المحلية والعاملين فيها من ممثلين للسلطة المركزية والاقليمية والمجالس المحلية ويشترط في خطة التنمية المحلية والاقليمية ان تكون مكملّة لبرمج الحكومة علي المستوي الوطني من هنا برز الاهتمام بالادارة المحلية والحكم المحلي (عساف، 1988).

وقد ظهر دور الوحدات المحلية وأهميته في التنمية نظرا لضعف القطاع الخاص ومشاركته المحدودة في توفير الخدمات وتنفيذ المشاريع إضافة إلى عدم انتشار المؤسسات التطوعية مما ألقى عبئا متزايدا على كل من الحكومة المركزية ووحداتها المحلية في هذه الدول لتنفيذ خطط التنمية الوطنية والمحلية والتنمية هي الجهود المنظمة التي تشترك فيها جميع قطاعات المجتمع للنهوض والوصول به إلى أرفع درجات الرقي والحضارة والازدهار، وعليه فان التنمية هي التغيير المقصود الموجه والمخطط لتحقيق الاستمرارية والنمو والرفاهية للمجتمع والعملية التنموية مهمة جدا لما تحقّقه من دور ايجابي في مجالات هامة منها المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. (العكش، الاعرج، جبر، 1996) .

وبالرغم من أهمية المشاركة الشعبية في عملية التنمية المحلية وبالتالي فان عملية التنمية القومية إلا أن ذلك يواجهه صعوبات في هذا المجال نظرا لعدم استعداد الوحدات المحلية لمواجهة التغييرات التي تحدث ومعالجة ما ينشأ عنها إضافة إلى عدم وجود موارد مالية كافية لديها لإنجاز مشاريعها خاصة التنمية منها مما أدى إلى عدم تمكن العديد منها لا سيما الصغيرة أو الفقيرة منها جذب كفاءات إدارية وفنية للقيام بالنشاطات والبرامج التي تنفذها. ويضاف إلى ذلك أن الحكومات المركزية في الغالبية عملت على إحكام سيطرتها على الوحدات المحلية لتعزيز الوحدة الوطنية وعدم تمكين بعض هذه الوحدات التفكير في الانفصال كذلك فان الحكومات المركزية في بعض الدول تدرك أهمية دور الوحدات المحلية وما يمكن أن تقوم به في العملية التنموية (العكش، الاعرج، جبر، 1996).

كذلك فان تنفيذ خطط وبرامج محلية ذات علاقة بالخطط القومية للدولة وأخذ وجهات نظر السكان حول هذه الخطط سيؤدي إلى تعاون السكان والوحدات المحلية مع الحكومة المركزية من خلال اشتراك العديد من المواطنين في اللجان أو المجالس الخاصة بتنفيذ برامج ومشاريع تلك الخطط والعمل على نجاحها واكتساب الخبرة في التعامل مع الآخرين من خلالها ولن تحقق التنمية أهدافها بمعزل عن تعاون مستمر ومتصل مبني على خطة واضحة بين الوحدات المحلية والعاملين فيها من ممثلين للسلطة المركزية والإقليمية والمجالس المحلية ويشترط في خطة التنمية المحلية والإقليمية أن تكون مكملة لبرامج الحكومة على المستوى الوطني ومن هنا برز الاهتمام بالحكم المحلي والإدارة المحلية وبالتالي رفع مستوى المنطقة وسكانها وتحقيق تنمية متوازنة في الدولة مع زيادة فعالية الجهاز الإداري في الوحدات المحلية نتيجة رقابة السكان له إضافة إلى رفع مستوى المواطن لمشاركته في البرامج والمشاريع التنموية المحلية وطريقة رسم سياستها العامة ومراقبة كيفية تنفيذها مما يغير في التعامل المستقبلي لما ستواجهه هذه الوحدات من ظروف (العكش، الاعرج جبر، 1996).

ان اشراك كل روافد المجتمع وفعالياته ومكوناته يمر حتما عبر كل الغرائم والهمم والطاقات الحية والفاعلة وتوظيف المخرجات والموجودات أي كل الوسائل الذاتية المتاحة اولا باول فالمهم ان يؤسس الاصلاح بوجه عام والاصلاح الاداري والتنموي بوجه خاص علي قاعدة عريضة وان يتم انجازه بجدية ومصداقية وان يجد مداه لدي المجتمع علي كل المستويات وهذا رهن بتوافر الادارة السياسة الحقيقية الواعية والملتزمة التي توفر وتضمن التاكيد الواعي والمسؤول والهادف لتطوير دور البلديات في التنمية وبالتالي تطوير هيئات الحكم المحلي وفق اسس اللامركزية والتنمية الديمقراطية (تاريخ الحكم المحلي الفلسطيني، 2006).

9.2 اساليب التنظيم الاداري :-

اختلفت الدول في مجال تقسيم السلطات والاختصاصات بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية كل حسب الظروف والاضاع التاريخية والاجتماعية السياسية التي مرت بها فمنها من اتبع اسلوب مركزي ومنها من اتبع اسلوب اللامركزية السياسية (شنتاوي، 1994).

إن المركزية واللامركزية مصطلحان أساسيان يستخدمان في نواحي تنظيم السلطة سواء كان ذلك في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص ويمكن لهذين المصطلحين أن يشيرا إلى نواحي تنظيمية في المجالات السياسية أو الإدارية أو الاقتصادية إحدى الدول أو المنظمات ويعتبر تعبيراً المركزية واللامركزية وصفان لمدى تركيز السلطة أو لمحلية اتخاذ القرار بين القائد أو المسئول أو مدى تفويضه أو تفويض جزء منه للمسؤولين في المستويات الأدنى أن مفهوم المركزية يقوم على أساس تجميع السلطة في يد الشخص أو هيئة رئاسية في جميع أنحاء الدولة أو المؤسسة وبالتالي لا توجد في هذه الحالة إلا سلطة واحدة تتولى عملية اتخاذ القرار والبحث النهائي في الأمور وتهدف المركزية إلى التوحيد في عملية اتخاذ القرار وعدم التجزئة في كافة الأنشطة الخاصة بالدولة أو المؤسسة من قبل السلطة وأمره أو بواسطة موظفين يستمدون سلطاتهم من العمل وفي مزاولة اختصاصاتهم وفي تلك السلطة الرئيسية التي يلزمها دستور الدولة القيام بالمهام التي أوكلت إليها أو تلزمها أنظمة المؤسسة وتعليماتها بذلك (العكش الاعرج جبر 1996 الزعبي 1993).

1.9.2 المركزية

هي أسلوب إداري يمنح ممثلي الحكومة في الأقاليم صلاحيات ويمنحون بدورهم ممثليهم في المدن والقرى صلاحيات محددة جداً ويحتكرون بدرجة عالية صلاحية اتخاذ القرارات (الزهيان، 2000)

والمركزية قد تكون مركزية سياسية أو اقتصادية أو إدارية فالمركزية السياسية في صورتها الكاملة هي تركيز أو جمع السلطة السياسية في الدولة في يد هيئة رئاسية واحدة وهذا يتطلب حتماً توحيد القانون وتوحيد السياسة العامة للدولة لأن السلطة السياسية هي التي تضع القوانين وترسم السياسة العامة للدولة وقد تكون مركزية اقتصادية وتقوم على إشراف الدولة على كافة أوجه النشاط الاقتصادي وتوجيهها وفقاً لخطط مرسومة (الطماوي 1975) .

أما المركزية الإدارية تقوم المركزية على تجميع السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة في جميع أنحاء الدولة بمعنى ألا توجد في الدولة إلا سلطة واحدة تتولى الوظائف بنفسها أو بواسطة موظفين لا تكون لهم سلطة ذاتية بكلمات أخرى المركزية الإدارية تقوم على قصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة وهم الوزراء دون مشاركة هيئات أخرى فهي تقوم على توحيد الإدارة وجميعها تنبثق من مصدر واحد مقررة في العاصمة وتقوم المركزية الإدارية على ركنين هما: (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وزارة الحكم المحلي حزيران 2006) .

1- حصر سلطة اتخاذ القرار في السلطة المركزية

2- تبعية الموظفين وتدرجهم إدارياً بيد السلطة المركزية وهذا النظام غير مطبق في فلسطين.

وليس بالضرورة في المركزية الإدارية أن تتركز السلطة في يد فرد واحد وإنما يمكن أن تتركز في يد هيئة تتكون من عدة أفراد ولا يشترط أن يتولى الرئيس أو الهيئة وحدة المباشرة بجميع الاختصاصات الإدارية حيث يتولى الوظائف الإدارية رؤساء إداريون متعددون بطريقة هرمية لكل من هؤلاء اختصاص محدد ويستمد الأفراد سلطتهم في مباشرة هذه الاختصاصات من الرئيس الإداري الأعلى الذي تتركز في يده الاختصاصات الإدارية ويخضع كل منهم لسلطات رئيسه المباشر في درجات السلم الإداري كما يخضعون جميعاً لسلطات الرئيس الأعلى.

وهذا النمط الإداري في الدول يعتبر الأفضل لأنه يوسع قاعدة المشاركة في صنع القرار باعتبار هذه الهيئات منتخبة ومتلاصقة مع مواطنيها مما يمنحها قدراً أكبر على تحديد ومتابعة احتياجات المواطنين في نطاق الولاية الإدارية متقدمة بذلك على نمط اللامركزية و—اخذ المركزية الإدارية في حال تطبيقها على مستوى الدولة شكلين أساسيين وهما: (حراوي 1984).

* الشكل الأول: التركيز الإداري أو المركزية المطلقة والتي تتركز السلطة بموجبها بيد الحكومة المستقرة في العاصمة السياسية للدولة دون أن تتركز لممثليها في المناطق الجغرافية المختلفة أي سلطة للبت النهائي في الأمور وغالباً ما يتم استخدام هذا النمط الإداري في الدول

الصغيرة من حيث الحكم بحيث يمكن إدارتها من مركز واحد وهو العاصمة السياسية للدولة. وذات الموارد المحدودة وقلة عدد موظفيها وتلك التي يكثر فيها حالة النعرات القبلية وعدم الاستقرار مما دفعها لتركيز كافة الصلاحيات بيد موظفي الحكومة المركزية في العاصمة.

* الشكل الثاني: صورة عدم التركيز الإداري. (العصامنة وعبد الوهاب 2005) .

لجأت الدول إلى التخفيف من حدة التركيز الإداري الصارم إلى أسلوب آخر هو عدم التركيز الإداري حيث يتم بموجبه توزيع جزء من صلاحيات الوزراء المركزية على فروعها في المناطق الجغرافية بحيث تستطيع هذه الفروع البحث في الأمور التي تقع ضمن نطاق الصلاحيات الممنوحة لها بحيث تمنح سلطة البت النهائي في حدود ما يدخل لها من سلطات وسلطة البت هذه يتمتع بها بعض الموظفين ولا يعني هذا استقلالهم عن الوزير بل ليمارس هؤلاء الموظفون سلطتهم تحت إشراف الوزير ورؤساء الإداريين وهذا الأسلوب يخفف العبء عن السلطات المركزية في العاصمة ويحقق السرعة التي لا غنى عنها في إنجاز الوظيفة الإدارية. (الزعبي 1993).

تمتاز المركزية الإدارية بعدد من المميزات أهمها : (شنتاوي 1994) .

1-زيادة هيمنة الدولة على كافة الأمور من وضع سياسات واتخاذ قرارات ضرورية وخاصة في الدولة الحديثة وتكون السلطة التنفيذية قوية بفرض نفوذها وسيطرتها على جميع سكان الدولة وتضمن وحدة إقليم الدولة وتمنع تفككها.

2-تحقيق الفاعلية الإدارية إذ تمتلك الإدارة المركزية الأجهزة الفنية المخصصة والقادرة على تنفيذ الأعمال الإدارية بكفاءة معقولة.

3 - تحقيق العدالة والمساواة فالنظام المركزي ينهي دور الكيانات المتنافرة ويقوم إدارة عامة بعيدة عن الخلافات السياسية.

4 - تجانس النظم الإدارية لوحدة الإصدار مما يمنح للعاملين الإحاطة والإلمام بها وتطبيقها بسهولة ويسر .

5 - المركزية الإدارية الوسيلة الوحيدة لتقديم الخدمات العامة والمرافق العامة وتوزيع أعبائها المالية على جميع أبناء الوطن وتحويلها عن طريق الخزينة.

6 - المركزية الإدارية تعمل على إعداد وتدريب الإداريين المتخصصين في ميادين ومجالات النشاط الإداري مما يقلل من سوء الإدارة وعشوائية القرارات المالية وتقليل الإنفاق إلى أقصى حد ممكن أي الاقتصاد في الإنفاق العام أو على الأقل ترشيده ليس بالضرورة في المركزية الإدارية أن تتركز السلطة في يد فرد واحد وإنما يمكن أن تتركز في يد هيئة تتكون من عدة أفراد ولا يشترط أن يتولى الرئيس أو الهيئة وحدة المباشرة بجميع الاختصاصات الإدارية حيث يتولى الوظائف الإدارية رؤساء إداريون متعددون بطريقة هرمية لكل من هؤلاء اختصاص محدد ويستمد الأفراد سلطتهم في مباشرة هذه الاختصاصات الإدارية. وبالتالي فأن أهم ما يحققه النظام المركزي يتمثل في تحقيق الوحدة وعدم تجزئة السلطة الادارية وتستطيع السلطة المركزية الاشراف على كافة النشاط الاداري.

بالمقابل يوجد مساوى للمركزية اهمها : (الرواشدة 1978 الزهيان 2000).

- 1 - البطء والتعقيد في أداء الخدمات وتلبية احتياجات المواطنين .
- 2 - تركيز المشروعات والمرافق العامة والصناعات في العاصمة والمدن الكبيرة .
- 3 - مركزية القرار الإداري يجعله غير ملائم للواقع المحلي.
- 4 - عدم ديمقراطية الأسلوب المركزي وإبعاد الكفاءات الوطنية عن الإسهام بالمرافق العامة
- 5 - حرمان الأقاليم والوحدات الإدارية من نصيب النمو الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وإصابة هذه الأقاليم بالخلل والتخلف الشديدين.
- 6 - غياب الحلول المناسبة وخاصة في المناطق النائية .
- 7 - عدم ادراك وتفهم السلطة المركزية لمشاكل الادارة المحلية واحتياجات المواطنين .
- 8 - انشغال القيادات المركزية بمهام قد تتجز من قبل الموظفين العاديين في المستويات الدنيا.

2.9.2 اللامركزية :

اللامركزية هو أسلوب من أساليب التنظيم الإداري ووسيلة لدعم المواطن ومشاركته في عمليات الحكم الإدارية وفي الوقت نفسه اللامركزية وسيلة فعالة لتحقيق قنوات اتصال سريعة بين المواطن من ناحية ومؤسسات وقع وتنفيذ السياسة العامة من ناحية أخرى (رشيد 1981) لهذا كانت الحاجة ماسة للامركزية في التنظيمات الإدارية وهي تقوم على أساس توزيع السلطات والاختصاصات بين الحكومة المركزية وهيئات مستقلة بشك قانوني وان يوجد في الدولة أكثر من سلطة واحدة وينطبق هذا على أنواع السلطات الثلاث المعروفة التنفيذية والتشريعية والقضائية وتأخذ في هذه الحالة أشكال هي اللامركزية السياسية واللامركزية السياسية واللامركزية الإدارية واللامركزية الإقليمية. (الزعيبي 1993).

1_ اللامركزية الإدارية تعتبر أسلوباً إدارياً يقتصر توزيع الاختصاصات فيه على الوظيفة الإدارية فقط ما بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية وهي بالتالي ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة ولا ترتبط بشكل تلك الدولة او تمس وحدتها السياسية . (عبد المهدي 1980).

وتخضع فيها الوحدات المحلية خلال قيامها بممارسة اختصاصاتها قانونياً لرقابة ووصاية إدارية من قبل الحكومة المركزية وممثلها في المناطق وعلى هذا الأساس فإن الوحدات المحلية تكون في وضع خاضع للسلطة المركزية التي تستطيع فرض رقابتها على قرارات وأعمال هذه الإدارات من خلال أكثر من وسيلة وهي بالتالي تقسيم للوظيفة الادارية بين الجهاز التنفيذي والمركزي والهيئات المحلية في الدولة ويستطيع الجهاز التنفيذي المركزي زيادة أو إلغاء هذه الصلاحيات تبعاً لما يراه مناسباً. (عواضة 1983 عبد المهدي 1980).

وتتركز اللامركزية الإدارية على ثلاثة عناصر أساسية هي : (الرواشدة 1987)

1_ استقلال الهيئات المحلية في الأقاليم في مواجهة السلطة المركزية استقلالاً محدداً أو

محسوباً (أي ليس استقلالاً تاماً) مع خضوعها أثناء ممارسة صلاحياتها المخولة لها لرقابة إدارية من جانب السلطة المركزية أو ممثليها.

2_ وجود ميثاق مصلحة أو إقليمية تتمتع بالشخصية الممنوعة وقدر من الاستقلال الذاتي في بعض من النواحي.

3_ تصريف بعض الأمور وتسيير شؤون المرافق العامة والعودة إلى السلطة المركزية.

فقد ثبت بالتجربة أن اللامركزية الإدارية أقوى على مواجهة الأزمات من النظام المركزي ففي أوقات الحروب و الثورات يكفي أن يختل النظام في العاصمة حتى ينفطر عقده في الدولة كلها. أما اللامركزية الإدارية فإنها تمكن بحل الأقاليم من الوقوف على قدميه نظراً لما اعتاده من استقلال في ممارسة شؤنه الخاصة.

فاللامركزية كما يقول ديونارد تعمل على تحقيق الإدارة الحسنة بطريقة سهلة ومسيرة وعادلة بأسلوب عملي فعال والنهوض بالمجتمعات المحلية والارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي فيها. (الزعبي، 1993).

2 -اللامركزية السياسية فهي تتضمن وصفاً دستورياً يتم بموجبه توزيع الصلاحيات التشريعية والتنفيذية والقضائية بين كل من الحكومة المركزية في العاصمة والحكومات المحلية في مناطق الدولة المختلفة وهي تعتبر أسلوباً في التنظيم الدستوري وهذا يناسب الدول الكبيرة الحجم متعددة القوميات وذات الاختلافات اللغوية والثقافية والاجتماعية ويتم توزيع الصلاحيات بموجب دستور الدولة الذي تكون له السيادة على القوانين والأنظمة التي تصدر عن الحكومة المركزية والسلطة الإقليمية والمحلية في الدولة (عواضة 1983، عبد العاطي 2005).

3 -اللامركزية المصلحية : وتتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات مستقلة تحدد اختصاصاتها على أساس موضوعي وتمارس هذه الاختصاصات على مستوى منطقة معينة أو عدة مناطق داخل الدولة ويطلق عليها اسم المؤسسات العامة . وهي تعتبر مستقلة عن الحكومة المركزية إلا أنها تخضع لرقابتها العامة في مدى تحقيق الأهداف المرسومة سواء عبر الخدمات المقدمة أو عبر الإنتاج. (العكش 1996 عبد العاطي 2005).

4 - اللامركزية الإقليمية هي الاعتراف بجزء من أقاليم الدولة بالشخصية المعنوية وتكوين المجالس المحلية والإقليمية وقيام هيئات منتخبة من سكانها لإدارة بعض الشؤون المحلية التي تهم الجماعات تحت وصاية السلطة المركزية ويكون اختصاص الهيئات المحلية المنتخبة (المجالس المحلية) هنا اختصاصا عاما ولكن تقتصر ممارسة هذا الاختصاص على رقعة جغرافية محددة. المقتضى هذا الأسلوب يقسم إقليم الدولة إلى وحدات إقليمية محدودة ذات شخصية اعتبارية يقوم على إدارة كل وحدة مجلس محلي منتخب (كله أو اقله) على أن تخضع هذه المجالس لرقابة السلطة المركزية (الرواشدة 1987 ص 23).

ان تطبيق اللامركزية لا يعني اضعاف الحكومة المركزية وانما يساعد الحكومة المركزية من خلال اللامركزية ان تركز على قضايا مهمة بينما تقوم الهيئات المحلية بالتركيز على القضايا المحلية لذلك ان العبء يقع على عاتق السلطة الفلسطينية في تطبيق اللامركزية فالسلطة التشريعية هي الجهة التي تحسن القوانين وتقرها وتقوم بالضبط على السلطة التنفيذية من اجل تنفيذها من السلطة التشريعية ومن هنا فان للسلطة التشريعية والمجلس التشريعي دورا حيويا وهاما في تطبيق اللامركزية لذلك فان تطبيق اللامركزية والمركزية يتحدد تطبيقها بظروف الدولة فمن الضروري في مرحلة البناء والمقاومة ان يتم تطبيق المركزية ثم اللامركزية بعد التحرير (مكي 2005).

10.2 ركائز الحكم المحلي اللامركزي.

تقوم أسس الحكم المحلي اللامركزي على ركائز أساسية ثلاث وهي وجود مصالح محلية تهم مجموعة معينة من السكان ووجود شخصية معنوية تتمتع باستقلال مالي وإداري لتتولى إدارة هزة المصالح والانتخابات التي لا يمكن تصور وجود نظام حكم محلي بدونها ووجود انتخابات في نظام الحكم المحلي والتي بدونها لا يوجد حكم محلي :

وهذه الركائز على النحو التالي (برنامج الامم المتحدة الانمائي وزارة الحكم المحلي 2006 عبد العاطي 2005).

1 - وجود مصالح محلية متميزة.

أن الحاجات الاجتماعية للسكان تقتضي منح إدارة حاجاتهم المادية كالنقل والمواصلات والماء والكهرباء أو حاجاتهم المعنوية والأدبية كالنظام والتربية والتعليم والصحة إلى ممثلين منتخبين من قبلهم عبر هيئات محلية لها استقلالها الإداري والمالي.

وتتميز الهيئات المحلية بكونها الأكثر قرباً وتماسكاً والتصاقاً بالمواطن بحكم الخدمات الملموسة والمباشرة التي تقدمها هذه الهيئات في المياه العملية اليومية ويؤثر مستوى هذه الخدمات بطبيعة الحال كما يتأثر بالمواطنين باعتبارهم المتلقين لهذه الخدمات وخلافاً وخلافاً للأطر الحكومية التي لا تتوفر فيها عادة امكانية المراقبة المباشرة من الجمهور فان الهيئات المحلية تخضع لرقابة الجمهور أي لقاعدة الرقابة الشعبية التي يمكن أن تكون أكثر كفاءة أحياناً من الرقابة الرسمية غير أن فاعلية هذه الرقابة لا يمكن أن تكتمل أن لم تترافق معها إمكانية الانتخابات المباشرة والدورية حتى يستطيع المواطن أن يحاسب وان يؤثر بشكل مباشر في صناعة القرار بعكس ذلك فأن غياب دورية إجراء الانتخابات بمجالس الهيئات المحلية يضعف من تأثيرات الرقابة الجماهيرية

2 - استقلال الهيئات المحلية عن السلطة المركزية.

يترتب على استقلال الهيئات المحلية كسبها شخصية معنوية مستقلة أي تصبح كل هيئة إقليمية شخصاً مستقلاً بذاته عن الدولة.

ويجدر أن نتذكر أن استقلال الهيئات المحلية هذا لا يعني الاستقلال المطلق عن الدولة وإنما يكون للدولة حق الإشراف والرقابة على هذه الهيئات ويترتب على هذه الشخصية المعنوية ما يلي: -

_استقلال موظفي الأشخاص المعنوية أي خضوع الهيئات المحلية لنظم وظيفية خاصة

_ المشاركة في بعض مظاهر السلطة ويترتب على ذلك اعتبار القرارات الصادرة عن هذه الهيئات قرارات إدارية يجوز طلب إلغائها والتعويض عن الضرر الناجم عنها أمام المهام الإدارية.

- الذمة المالية المستقلة.

- أهلية التقاضي أي يكون للهيئات المحلية أهلية رفع الدعاوي كمدع والدخول في الدعاوي المرفوعة عليها كمدعي عليها.

3 - رقابة السلطة المركزية.

هنا يجب التركيز على أن معظم برامج اللامركزية لا تفترض مسبقاً تفويض كامل للسلطة وإنما توازن أفضل للسلطات والمسؤوليات مابين المستوى المركزي المحلي في الحكومة كما انه يجب التركيز على أن استقلال الهيئات المحلية هو استقلال أصيل مستمر من القانون إلا انه ليس مطلقاً فهناك عدة أشكال من الرقابة التي تفرض على عمل الهيئات المحلية منها: الرقابة البرلمانية والرقابة القضائية الرقابة الشعبية والرقابة الإدارية يكتمل يكتمل نظام الحكم المحلي ذاتياً فإن الهيئات والموظفين الذين يريدون الوحدة المحلية ينشغلون في إصدار القرارات اللازمة ومباشرة الأعمال التي تقتضيها شؤونها بمنأى عن الحكومة المركزية ولا تعتبر الوصاية الإدارية أو الرقابة المالية قيداً على حرية الهيئات المحلية أو معوقاً لأعمالها طالما كانت تمارس في حدود القانون وطالما كان أسلوب ممارستها يقوم على المساندة والمشاركة وعلي الصعيد الفلسطيني فإن قانون الهيئات المحلية رقم السنة 1997 يمنح الهيئة المحلية حدود صلاحياتها من جهة وصلاحيات وزارة الحكم المحلي من جهة أخرى وعليه يمكن معرفة مدى الرقابة المالية الإدارية على عمل الهيئات المحلية. (برنامج الامم المتحدة الانمائي وزارة الحكم المحلي 2006).

يوجد للامركزية عدد من المحاسن والايجابيات يمكن تحديدها على النحو التالي. (الرواشدة 1987).

1 - إن اللامركزية تتسم بعناصر ايجابية في الحياة العامة من خلال المشاركة الشعبية في التخطيط وإدارة المشاريع والخدمات وتنفيذها.

2 - إقامة الفرصة للقوميات والأقليات للمشاركة في إدارة شؤونها ضمن السياسة العامة للدولة.

3 - توفير المعلومات الأساسية للحكومة المركزية والمساعدة في التخطيط التنموي القومي والإقليمي.

4 - منح المواطنين فرصة المشاركة في الحكم بإدارة منطقة بما يحققه من سرعة في اتخاذ القرارات في المنطقة بديلا عن العودة للحكومة المركزية وإيجاد الحلول الواقعية والإبداعية للهموم والقضايا اليومية مما يمنح الحكومة المركزية فرصا اكبر للتفرغ للأمور السياسية والسيادية على مستوى الوطن.

5 - تقييم العمل بين الأجهزة المحلية والمركزية وتحقيق الكفاءة الإدارية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.

6 - تعزيز مستوى الخدمات المحلية وتخفيف الأعباء عن الأجهزة المركزية وإتاحة الفرصة لها للنظر في الأمور السياسية والإستراتيجية.

7 - الحد من ظاهرة التضخم في الأجهزة المركزية والحد من تنفيذ الخدمات بواسطة أشخاص لا يدركون طبيعة الحاجات المحلية ولا يخضعون لرقابة وإشراف المستفيدين بها.

8 - تخفيض العبء عن السلطة المركزية.

9 - تساهم اللامركزية في توزيع الموارد على نحو أكثر توازنا للمناطق الهامشية وخصوصا المناطق الريفية.

- 10 - إيجاد حلول للمشاكل المحلية تتميز للواقعية والإبداع.
- 11 - إثارة التنافس بين الأقاليم من جهة والمناطق الإدارية داخل الإقليم الواحد من جهة أخرى في مجال الخدمات والإنتاج.
- 12 - تحقيق العدالة الاجتماعية والإدارية في ظل صرف الموارد المحلية على ذات الإقليم وتخصيص الضرائب لتعزيز الخدمات فيه.
- 13 - سرعة اتخاذ القرار من قبل العاملين في المناطق المحلية بدلا من العودة إلى الحكومة المركزية مما يوفر الوقت والجهد ويؤدي إلى اتخاذ الأعمال والمشاريع بشكل أسرع وأكثر كفاءة.

بالمقابل هناك بعض المساوئ اللامركزية أهمها: (الرواشدة 1987ص24)

- 1 - المساس بالوحدة الإدارية للدولة.
- 2 - عدم تجانس النظم الإدارية لاحتمال أن تنظم كل هيئة لا مركزية بعض جوانبها الإدارية بلوائح صادرة عنها ومختلفة عما قرره غيرها.
- 3 - تنافس الهيئات اللامركزية تنافسا ضارا أحيانا يؤدي إلى التأثير على الصالح العام.
- 4 - تزيد اللامركزية الفوارق الاجتماعية بين المناطق المختلفة نتيجة لاختلاف الموارد في المناطق.

وأن للمركزية فوائد وإيجابيات من أهمها: - (العكش الاعرج، جبر، 1996).

- 1 - المحافظة على وحدة الدولة السياسية واستقرارها وخاصة الدول التي تعاني من وجود العديد من المشاكل خاصة وان سكانها يضمون أقليات وعرقيات مختلفة يطالب بعضها بالانفصال.

2 - تركيز جهود الدولة في تنفيذ خطط تنمية اقتصادية واجتماعية لتحقيق آمال وتطلعات شعوب هذه الدول. وتوزيع المنافع بشكل متساو بين المناطق مع التركيز على المناطق المتخلفة في محاولة رفع مستواها للمستوى العام للدولة مما يتطلب تخطيطا ورقابة يتسمان بالمركزية.

3 - تطبيق خطط تنمية إقليمية ضمن الخطة التنموية للدولة بهدف تحقيق تنمية متكافئة في الدولة والتحكم في نمو المدن والهجرة الداخلية للسكان والتحديث على مستوى الدولة وإيجاد وسائل اتصال ما بين السكان.

4 - وضع القواعد والسياسات الخاصة بالمجالات والخدمات الفنية والإستراتيجية التي يتم تقديمها للسكان في كافة أرجاء الدولة وإدارتها بشكل موضوعي بحيث لا تتأثر بالنواحي الإقليمية والقبلية مثالها خدمات الماء والكهرباء والطرق.

الفصل الثالث

الحكم المحلي في فلسطين

1.3 مقدمة الدراسة

2.3 نشأت وتطور هيئات الحكم المحلي قبل عام(1994)

3.3 الحكم المحلي في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية

1.3.3 خلفية تاريخية

2.3.3 بروز فكرة مجالس الخدمات المشتركة

3.3.3 مراحل تأسيس وتطور المجالس المشتركة

4.3.3 الادارة العامة لمجالس الخدمات المشتركة

5.3.3 اهمية تخفيض عدد الهيئات المحلية والمجالس المشتركة

6.3.3 تواجهة عملية الدمج مجموعة من العقبات والمعوقات اهمها

7.3.3 اهمية مجالس الخدمات المشتركة

8.3.3 تقسيم وتصنيف مجالس الخدمات المشتركة

9.3.3 يواجهة عملية تطور مجالس الخدمات المشتركة والهيئات المحلية

الفلسطينية عدد من المعوقات .

10.3.3 مهام مجالس الخدمات المشتركة وواقعها الحالي

11.3.3 استراتيجية المجالس المشتركة في الضفة الغربية

1.11.3.3 تطور استراتيجية المجالس المشتركة في الضفة الغربية

الفصل الثالث

الحكم المحلي في فلسطين

1.3 مقدمة الدراسة

تمثل الدولة في العادة السلطة المركزية التي تتدرج تحت سيطرتها وسلطاتها كافة الهيئات والسلطات الوطنية والإقليمية والمحلية، ويجب أن تكون العلاقة بين هذه السلطات قائمة على أساس من التعاون والتكافؤ والمشاركة والتنسيق لما فيه مصلحة الدولة والمجتمع المحلي، مع ضرورة احترام الحدود والصلاحيات والمسؤوليات الخاصة بكل سلطة سواء كانت مركزية أو محلية. وفي الغالب يتم انتخاب السلطات المحلية من أفراد المجتمع المحلي ذاته بما يتمتعون به من علم ومعرفة وخبرة بقضايا المجتمع ومتطلباته واحتياجاته. (عبد الحميد 2005).

لكن الوضع في فلسطين لم يكن كذلك بسبب ما تعرض له من تعاقب سلطات مركزية حاكمة وغربية منذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر الميلادي، حيث كانت السلطة الحاكمة هي وراء تشكيل السلطات والهيئات المحلية وليس المجتمع المحلي نفسه، مما جعل هذه السلطات مرتبطة بالسلطة المركزية في إطار من التبعية السياسية والإدارية التي يغلب عليها طابع التسلط والاستبداد والسيطرة الخائفة، مما أدى إلى الحد من استقلالية تلك السلطات في مجال تقديم الخدمات (ومنها إعداد المخططات العمرانية والهيكلية)، والتي بدورها أثرت سلباً على نوعية هذه الخدمات وعدم تلبية احتياجات ورغبات المجتمع المحلي الفلسطيني، وكانت معظمها لحساب مصالح السلطات المركزية الحاكمة ولتحقيق أهدافها السياسية والإستراتيجية والاستعمارية أحياناً (عبد الحميد، 2005).

وفيما يتعلق بمؤسسات التخطيط العمراني، وخاصة المؤسسات المحلية مثل البلديات والمجالس القروية، في الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ العام 1967م (الضفة الغربية وقطاع غزة)، يمكن القول أن السياسات التخطيطية التي مورست قبل مجيء السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994 في مجملها أداة من أدوات الضبط السياسي لإطالة عمر السلطة المحتلة، مما وضع على كاهل السلطة الفلسطينية الحالية عبئاً كبيراً في إعادة تنظيم وهيكلية هذه المؤسسات والهيئات في ضوء رؤية واضحة ومنهجية صحيحة قائمة على أساس من المصداقية والشفافية والمسائلة والعدالة والعلاقات المتبادلة بينها (عبد الحميد 2005).

التخطيط في فلسطين لا يؤثر فقط في إمكانيات التطور والازدهار المستقبلي للفلسطينيين بل يؤثر كذلك في آفاق هويتهم واستقلاليتهم وحقهم في الحياة على أرضهم. إن المساحة المحدودة للأراضي الفلسطينية المحتلة (الضفة الغربية و قطاع غزة) والزيادة المطردة في عدد السكان وزيادة الطلب على الموارد (خاصة الأرض التي تتناقص يوماً نتيجة المصادرة المستمرة لبناء المستعمرات الإسرائيلية وشق الطرق الالتفافية وبناء الجدار الفاصل) يتطلب تنظيمًا عقلانيًا ومتوازنًا لاستخدامات الأراضي وتخطيطاً سليماً لها، ويفرض على متخذي وصناع القرار وضع الخطط والسياسات للتطوير وبناء مؤسسات التخطيط التي تقوم بتوجيه وإدارة عملية التخطيط العمراني(عبد الحميد 2005).

2.3 نشأت وتطور هيئات الحكم المحلي قبل عام (1994).

تأثر التخطيط العمراني المحلي الفلسطيني تاريخياً بالأحداث والأنظمة السياسية التي توالى على فلسطين، وقد بدأت السلطات المحلية (المجالس البلدية) في فلسطين في النصف الثاني من القرن التاسع عشر على ضوء قوانين الدولة العثمانية وخاصة قانون إدارة الولايات لعام 1871م والذي نص المادة "111" منه على تشكيل المجالس البلدية في مراكز الولاية والمتصرفين وكذلك قانون البلديات لعام 1877م والذي يعتبر الأساس القانوني والمرتكز التنظيمي لتركيبية المجالس البلدية وعمل البلديات في العهد العثماني. ويتضح من ذلك القانون مدى محدودية تمثيل المجالس البلدية للسكان من جهة وشدة ربط وتعلق البلديات بالسلطة المركزية وتعزيز المركزية الإدارية وذلك من خلال تقليص دور الهيئات المحلية وتحديد الصلاحيات الممنوحة لها وحصرها في مهمات خدمية محددة. وإضافة إلى البلديات هناك مستوى في القرى عرف باسم "مجالس القرى" من خلال مجلس "اختيارية القرية" (وزارة الحكم المحلي، 2003؛ إشتية وحباس، 2004).

وبموجب هذا القانون فقد أقر نظام الترخيص بالبناء في المدن، كما وضعت قواعد لاستملاك الأراضي لغرض تشييد الطرق وللتطوير الإقليمي، وفرض هذا القانون ضرائب تجبى من أولئك الذين ترتفع قيمة أراضيهم بعد إنشاء طريق جديد. وشدد التخطيط خلال فترة الحكم العثماني على النواحي الفيزيائية مثل الطرق والمباني، خاصة في المدن. لقد ترك العثمانيون فلسطين بعد الحرب العالمية الأولى وبها (22) مجلساً بلدياً (خمايسي، 1997؛ وزارة الحكم المحلي، 2003).

وفي العام 1877 صدر قانون البلديات لتنظيم المجالس البلدية وعملية اختيار اعضاء المجلس وعملية الانتخاب وحدد مصاريف الهيئة المحلية بعشر ايراداتها وكان مضمون هذا القانون هو احكام السيطرة المركزية علي البلديات والاطراف وقد اشتملت التقسيمات الادارية في فلسطين اشتملت علي ثلاثة الوية وهي القدس وعكا ونابلس (طرا بين 1990).

أما في فترة الحكم البريطاني التي بدأت في العام 1917م، فيمكن الحديث عن مرحلتين تأثر بهما التخطيط العمراني وكذلك المجالس المحلية. ففي مرحلة الاحتلال العسكري استمر العمل في البداية وفقاً لقانون البلديات العثماني لعام 1877م، وفي عام 1921م تم استحداث نظام جديد باسم "نظام الهيئات المحلية"، حيث تمثل كل هيئة مجموعة من القرى أو المستعمرات ولم يتقيد الاحتلال رغم ذلك بإجراء انتخابات للمجالس البلدية أو مجالس اختيارية القرى، إضافة إلى إلغاء العمل بالنظام العثماني بشأن انتخاب المختارين وأصبح المختار يعين من قبل الإدارة العسكرية. أما في المرحلة الثانية وهي مرحلة الانتداب فقد تضمن صك الانتداب لعام 1922م أن تكون الدولة المنتدبة مسئولة عن وضع البلاد في أحوال سياسية وإدارية واقتصادية، تضمن إنشاء الوطن القومي لليهود، وترقية مؤسسات الحكم الذاتي، وقد أثر ذلك في زيادة مجالس المستعمرات، فيما فرضت وصاية على البلديات والمجالس العربية سواء من حيث اختيار الممثلين أو الموازنات أو تنفيذ المشاريع (وزارة الحكم المحلي 2003، اشتية وحباش 2004).

وفي عام 1934م وضع قانون جديد للبلديات على نسق أمثاله في المستعمرات البريطانية من حيث المركزية الشديدة، وبموجبه تم إلغاء القانون العثماني لعام 1877م، وقد تضمن القانون الجديد سلطات مطلقة للمندوب السامي من حيث حقه في حل البلديات وتغيير حدودها وتعيين الرئيس وإلغاء نتائج الانتخابات وتصديق الموازنات، وبشكل عام فإن عدد البلديات في فلسطين في عهد الانتداب البريطاني أصبح (24) بزيادة بلديتي عما كان في العهد العثماني، فيما أصبح هناك (38) مجلساً محلياً منها (11) مجلساً عربياً والباقي مجالس يهودية (وزارة الحكم المحلي، 2003؛ إشتية وحباش 2004).

أعدت سلطات الاحتلال البريطاني تشريعاً جديداً لتخطيط المدن يعتمد على التجربة التي بدأت تتطور في بريطانيا خلال العقد الأول من القرن العشرين، حيث ظهر مصطلح "تخطيط المدن" أول مرة عام 1906م. ومع تأسيس نظام تخطيط المدن في بريطانيا عام 1909م، وذلك لتخطيط المناطق والمواقع وحل المشاكل الحضرية والبيئية والاجتماعية التي خلفتها الثورة الصناعية، نفذ البريطانيون تخطيط المدن في الدول التي تقع تحت انتدابهم (مثل الهند ونيجيريا وماليزيا وفلسطين). وعند تحول الحكم العسكري البريطاني في فلسطين إلى انتداب عام 1922م أقرت قوانين تخطيط المدن، لكنها كانت تسري على المدن فقط، حيث شرع بإعداد مخططات هيكلية وتنظيمية في المدن الفلسطينية كالقدس وحيفا ويافا ونابلس وبئر السبع وغزة، وتم إقرار مخططات للإنشاءات وترخيص المباني وشق الطرق على المستويين المركزي والمحلي. وبقي مرسوم تنظيم المدن ساري المفعول حتى عام 1936م عندما أقر نظام جديد أضاف المستوى الإقليمي إلى المستويين المركزي والمحلي، ومع امتداد الانتداب البريطاني على فلسطين والأردن جرى تغيير نظام تخطيط المدن في بريطانيا الصادر في عام 1932م إلى نظام التخطيط لعام 1936م، الذي تم إقراره في فلسطين ليكون أساساً قانونياً لبناء مؤسسات التخطيط حتى صدور القانون رقم 31 لعام 1955م لتخطيط المدن والإنشاءات في الضفة الغربية (خمايسي، 1997).

بموجب أمر تخطيط المدن لعام 1936م تم تقسيم فلسطين إلى ست مناطق، حيث شرع كل منها بإعداد مخططات إقليمية في عام 1937م، وفي عام 1942م بدأ الاستشاري لتخطيط المدن والمندوب السامي يصادق على المخطط. تكونت مؤسسة التخطيط بموجب أمر تنظيم المدن لعام 1936م من ثلاثة مستويات: اللجان المحلية في المدن، اللجان الإقليمية المسؤولة عن التخطيط والتصديق على مخططات الأقاليم، والمستوى المركزي الذي يشمل استشاري تخطيط المدن والمندوب السامي بصفته السلطة العليا المسؤولة عن الانتداب البريطاني في فلسطين، وقد كان مكتب الاستشاري لتخطيط المدن (برئاسة المعماري والمخطط هنري كندل منذ عام 1935م إلى عام 1948م) هو الذي يقوم بإعداد المخططات الإقليمية والمحلية وكذلك المصادقة عليها. وعند التدقيق في أهداف ومحتويات تلك المخططات التي أعدت خلال فترة الانتداب البريطاني في

فلسطين، وما زال بعضها ساري المفعول حتى الآن كما هو الحال في مخطط إقليم لواء القدس (RJ-5) ومخطط إقليم لواء نابلس (S-15) لعام 1942م، يتبين أن القصد منها هو تقييد البناء في المناطق العربية والسيطرة عليها وتحديد مناطق التطوير العمراني (1995 Mahrouk خمائسي، 1997).

عند انتهاء الانتداب البريطاني في عام 1948م، تم تقسيم فلسطين إلى ثلاثة مناطق سياسية إدارية (ما يعرف بإسرائيل الضفة الغربية وقطاع غزة)، حيث خضعت هذه المناطق تحت إدارات سياسية مختلفة بما في ذلك قانون التنظيم والبناء. فكانت المنطقة التي أقيمت بها إسرائيل تشكل حوالي 70% من مساحة فلسطين الانتدابية وتدار بواسطة حكومة جديدة ذات سيادة لإصدار قوانين وإعداد خطط وإدارة تميماتها حسب حاجتها. أما منطقة الضفة الغربية فقد خضعت تحت السيادة الأردنية والتي قامت بإصدار قانون تنظيم وأبنية معدل رقم (79) لعام 1966م، وقبله كان قد صدر قانون تنظيم المدن لعام 1955م. أما منطقة قطاع غزة فخضعت للإدارة المصرية والتي أبقت قانون تنظيم المدن لعام 1936م ساري المفعول رغم بعض التعديلات الجزئية عليه. هذا التقسيم السياسي والإداري ساهم في تغيير جزئي بمضامين وقوانين التخطيط العمراني ومؤسساته رغم أن روحه وماهيته بقيت. هذه القوانين وهيكلية المؤسسات التخطيطية صُدرت لفلسطين من دول ومجتمعات تختلف عنها من ناحية ثقافية اجتماعية بنوية سياسية وإدارية وتم فرضها على المجتمع الفلسطيني دون ملائمة وتناسب (الجرباوي وعبد الهادي، 1990؛ حلبي، 1997؛ خمائسي، 1998).

خلال فترة الحكم الأردني للضفة الغربية، تم استحداث مجموعة من القوانين البلدية منها قانون البلديات للأعوام 1951م و 1954 و 1955م، وقد بلغ عدد البلديات في العهد الأردني (25) بلدية. وفي قطاع غزة فقد أصدرت الإدارة المصرية قانون عام 1955م والمتضمن العمل بالقوانين الفلسطينية القائمة قبل عام 1948م، وهذا يعني استمرار العمل بقانون البلديات عام 1934م وقانون إدارة القرى لعام 1944م، وقد اقتصر المجالس المحلية في مرحلة الإدارة المصرية على بقاء بلديتي غزة وخانيونس وثلاث مجالس قروية (وزارة الحكم المحلي، 2003 إشتية، 2004).

لم تقم السلطات الأردنية بتعديل نظام التخطيط البريطاني، ولم يتجاوز عملها غير إعداد مخططات هيكلية لبعض المدن. إلا أن تلك المخططات لم تأخذ بالحسبان الاحتياجات والتطورات الديمغرافية والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية المستقبلية للسكان، حيث أعدت على غرار مخططات الانتداب البريطاني، فحدث من التطوير العمراني ولم تخصص الأراضي الكافية للمباني العامة وشبكة الطرق. أما من حيث سلطات التخطيط ومؤسساته فقد تضمن القانون رقم (79) لعام 1966م ثلاثة مستويات من السلطة: مستوى وطني ممثل بوزير الداخلية ومجلس التخطيط الأعلى؛ مستوى إقليمي ممثل بإقامة لجان البناء في الأقاليم والمدن والقرى؛ مستوى محلي ممثل بتشكيل لجان محلية لتنظيم المدن والمناطق المحلية. إلا أن الفترة الأردنية لم يواكبها تطوير ملحوظ في حقل التخطيط والبناء، وذلك بسبب حجم التطور المحدود في المجتمع الفلسطيني نتيجة للهجرة السكانية الكبيرة من المدن والقرى الفلسطينية إلى الخارج بعد حرب عام 1967م، إضافة إلى أن الاهتمام بتطوير الضفة الشرقية من نهر الأردن كان له الأولوية على حساب تطوير الضفة الغربية (المملكة الأردنية الهاشمية، 1980 Mahrou 1995؛ خماسي، 1997؛ حلي، 1997).

وبعد أن احتلت إسرائيل الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1967 أقامت هياكل تخطيطية شكلية تابعة عملياً لمؤسسات التخطيط الإسرائيلية وقامت بإجراء تعديلات لقوانين التخطيط ومؤسساته بموجب أوامر عسكرية بما يتناسب مع زيادة الضبط والرقابة الإسرائيلية على التطور العمراني في الأراضي الفلسطينية المحتلة. خلال هذه الفترة أعدت مخططات هيكلية محلية لبعض المدن ولاحقاً لمعظم القرى كما أنه تم إعداد مخططات إقليمية شاملة وقطاعية لبعض المناطق في الأراضي الفلسطينية كما هو الأمر بالنسبة لمخطط جزئي إقليمي للطرق - أمر عسكري رقم 50 عام 1979 هذه المخططات جاءت لتحقيق هدف واضح وهو تنظيم الحيز الإقليمي لأجل تحقيق المصالح والأهداف الإسرائيلية (Benvenisti & Khayat 1989; Khamaisi 1988; Coon (1992)).

في هذه الفترة كانت مشاركة الفلسطينيين في مؤسسات التخطيط وإدارته كمتخذي قرار محدودة. فحتى استلام السلطة الوطنية الفلسطينية لم تكن السلطة لإدارة التخطيط وإعداده بأيدي الفلسطينيين بل كانت مفروضة عليها بمستويات وأشكال مختلفة. كما أن الربط بين التخطيط ومصادرة الأراضي لحساب السلطة المحتلة كانت من مميزات النظرة الفلسطينية للتخطيط ولذلك عارضته خاصة وأن التخطيط العمراني كان تدرجي يفرض من قبل السلطة الإسرائيلية المحتلة ويأتي لخدمة اعتباراتها وسياساتها الاستيطانية. حتى أن ذلك طور وعمق ذهنية رد الفعل الرافض لكل ما تصنعه سلطة الاحتلال المركزية حتى ولو كان به جزء من الإيجابية. إن الفترة الطويلة التي مرت في ظل الاحتلال أو السيطرة الأجنبية كان له أثر مباشر على عملية التخطيط ومؤسساته التي تقام وتبنى خلال الفترة الانتقالية المشروطة خلال المرحلة الانتقالية (1995 Mahrouk ؛ خماسي، 1998).

وكانت بداية المشاركة الفلسطينية بعملية إعداد مخططات هيكلية في منتصف الثمانينات حيث أعدت مخططات هيكلية محلية لبعض المدن والقرى الفلسطينية وقد لبّت هذه المخططات جزء من احتياجات الفلسطينيين إلا أن معظمها لم تلق قبولاً وتصديقاً من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي والتي كانت تمتلك السيطرة على اتخاذ القرار بشأن هذه المخططات. أما على المستوى المحلي فقد أعدت مخططات هيكلية لمدن وقرى فلسطينية بأيدي مهندسين فلسطينيين (خاصة بين عام 1985-1993) (كون، 1995؛ خماسي، 1998).

أدى اتفاق أوسلو الذي وقع في 13 سبتمبر 1993 إلى قيام السلطة الفلسطينية في مايو 1994 ومنذ ذلك الحين استلمت السلطة الفلسطينية العديد من المسؤوليات المدنية وبعض المسؤوليات الأمنية، فعلى سبيل المسؤوليات ووفقاً لاتفاقيات أوسلو تكون للسلطة الفلسطينية كامل الصلاحيات الأمنية والمدنية في المناطق المصنفة (أ) أي المدن والقرى الرئيسية، بينما تحتفظ السلطات الإسرائيلية بالصلاحيات الأمنية والمدنية في المناطق المصنفة (ج)، أما في المناطق المصنفة (ب)، وهي تشمل معظم القرى الفلسطينية فسلطة الفلسطينية الصلاحيات المتعلقة بالأمر المدنية، والسلطات الإسرائيلية الصلاحيات المطلقة فيما يتعلق بالأمر الأمنية. وبني

نظام الحكم المحلي الفلسطيني علي مستويين احدهما يتمثل في الحكومة المركزية ممثلة بوزارة الحكم المحلي التي تتفاعل مباشرة مع الهيئات المحلية من خلال مديريات فرعية في المحافظات المختلفة وثانيهما يتمثل في السلطة المحلية نفسها (البلديات والمجالس المحلية).

جدول(2): عدد الهيئات المحلية الفلسطينية خلال خمس مراحل التاريخية من 1516 الي

2008

التاريخ	العهد التركي 1516 - 1917	الانتداب البريطاني 1917 - 1949	الحكم الاردني 1967 - 1984	1994 - 1997	2000	2003	2004	2008
البلديات	22	24	25	28	95	96	121	132
المجالس القروية	-	-	87	87	212	-	252	273
لجان المشاريع	-	-	-	-	111	-	130	79
المجموع	22	62	112	115	418	-	503	484
المجالس المشتركة	-	-	-	-	42	-	86	86
المجموع	22	62	112	115	640		589	570

المصدر: (حميد،2008).

3.3 الحكم المحلي في ظل السلطة الوطنية الفلسطينية:

1.3.3 خلفية تاريخية:

تعاقبت طيلة القرن الماضي عدة دول على حكم فلسطين وكان آخرها الاحتلال الإسرائيلي والذي أبقى على بعض الأنظمة والقوانين الأردنية والمصرية والبريطانية بما يخص الهيئات المحلية كذلك صدرت العديد من الأوامر العسكرية الاحتلالية لتعميق السيطرة على المجتمع الفلسطيني ومنع تطوير مؤسسات الحكم المحلي وتدمير البنية التحتية (حميد وزارة الحكم المحلي 2008).

استنادا لاتفاقية إعلان المبادئ (أوسلو) الموقعة في واشنطن يوم 13/9/1993 يعتبر تاريخ الرابع من أيار 1994 م نقطة تحول مهمة في حياة الشعب الفلسطيني وفي مجال الحكم المحلي الفلسطيني حيث تم توقيع اتفاقية نقل الصلاحيات بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل الاتفاقية المرحلية المتعلقة بمناطق في قطاع غزة ومدينة أريحا. وبموجب ذلك فقد عهد السلطة الوطنية الفلسطينية بإدارة الحكم المحلي الفلسطيني وكان يوم 25 أيار يوم ميلاد وزارة الحكم المحلي الفلسطيني وبالتالي تم تأسيس وزارة الحكم المحلي في العام نفسه من أجل تطوير نظم الحكم المحلي وتعزيز التنمية وبناء الديمقراطية والمساواة لدى الهيئات المحلية لقد عملت الوزارة على وضع السياسات الهادفة إلى ترسيخ مفهوم الحكم المحلي اللامركزية والارتقاء بمستوى مؤسسات الحكم المحلي لتتلائم مع الأهداف المتمثلة في إعداد الخطط التنموية ورفع مستوى الخدمات في كافة الهيئات المحلية وتطوير أدائها وتوفير كافة السبل والإمكانات لزيادة الموارد الذاتية من أجل تنفيذ كافة المشاريع والقيام بواجبها وعملها بأكمل وجه (حميد وزارة الحكم المحلي 2008).

بعد توقيع الاتفاقية بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية تم الإعلان عن إقامة السلطة الوطنية الفلسطينية على الأرض الفلسطينية ونصت الاتفاقية على أن يستمر سريان القوانين والأوامر العسكرية المعمول بها في قطاع غزة ومنطقة أريحا قبل توقيع هذا الاتفاق

مالم يتم تعديلها أو إبطالها وفقا لهذه الاتفاقية وفي العشرين من أيار عام 1994 أصدر الرئيس الفلسطيني ياسر عرفات القرار الرئاسي الأول وجاء فيه أن يستمر العمل بالقوانين والأنظمة والأوامر التي كانت سارية المفعول قبل 1967/6/5 م في الأراضي الفلسطينية الضفة الغربية وقطاع غزة حتى يتم توحيدها (الجرباوي 1996).

تسلمت وزارة الحكم المحلي مهامها بتاريخ 1994/5/25 في ظروف شديدة التعقيد، وبعد احتلال دام قرابة الثلاثين عاما، كان قطاع الحكم المحلي خلالها هدفا مباشرا لسياسات الاحتلال، إحدى هذه السياسات كانت تتمثل بعدم تأطير التجمعات السكانية بأطر هيئات محلية، وذلك حتى تتمكن من السيطرة على مجتمعاتها المحلي، من خلال إيجاد مراكز قوى عبر المخاتير أو شخصيات أخرى. بلغ عدد الهيئات المحلية الفلسطينية عندما تسلمت وزارة الحكم المحلي مهامها عام 1994 (139) هيئة محلية، منها (30) بلدية، و(109) مجالس قروية (القاروط، 2006). ليس من المستغرب قيام السلطة الوطنية باستغلال الفرصة المبكرة، لرفع مكانة عدد من المجتمعات المحلية، بتشكيل مجالس محلية فيها، إذ أن عدد المجالس كان مجمدا عمليا تحت الاحتلال الإسرائيلي منذ عام 1969، إلا أن ذلك لا يبرر الزيادة الدراماتيكية التي حدثت، بما في ذلك تشكيل مجالس في بعض المجتمعات المحلية الصغيرة جدا. ولذا لا بد لنا أن نستنتج بأن هناك عوامل أخرى دفعت الوزارة لاتخاذ هذا القرار، الخاص بإنشاء مثل هذه البلديات، ومن هذه العوامل الضغط السياسي من قادة هذه المجتمعات المحلية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2003).

وتشير أحدث الدراسات التي أجرتها وزارة الحكم المحلي أن عدد الهيئات المحلية حتى منتصف عام 2004 بلغ 498 هيئة محلية موزعة على النحو التالي: 119 بلدية بما فيها 11 مجلس محلي، 241 مجلسا قرويا، و127 لجنة مشاريع. كما تم تصنيف البلديات إلى أربعة أصناف على النحو التالي: 14 بلدية مصنفة (أ) 24 بلدية مصنفة (ب) 41 بلدية مصنفة (ج)، و40 بلدية مصنفة (د). بذلك تكون وزارة الحكم المحلي قد استحدثت ما مجموعه 359 هيئة محلية ما بين عام 1994 وحتى عام 2003 منها حوالي 157 هيئة محلية عدد سكانها اقل من 1000 نسمة (القاروط، 2006).

وصنفت البلديات التي كانت موجودة منذ 1967 والتي تمتلك خبرات في الإدارة المحلية بـ "أ" أو "ب"، بينما صنفت الهيئات المحلية التي شكلت رسمياً بعد مجيء السلطة الفلسطينية بـ "ج" "د" أو "هـ" بالرغم من المفارقة في أدائها. خلال الفترة (1994-2000م) التي واكبت عملية الانسحاب الإسرائيلي وبناء المؤسسات، تم إصدار التشريعات والقوانين التي تعتمد بالأساس على القوانين المعمول بها أو التي عمل بها قبل دخول السلطة الوطنية الفلسطينية. وكان من بين الأجهزة التي أنشأت أو فوضت صلاحية إدارتها للسلطة الفلسطينية أجهزة التنظيم والبناء والتي اعتمدت في تكوينها وعملها على قوانين التنظيم التي سبقت الاحتلال الإسرائيلي عام 1967م، إضافة إلى بعض التعديلات التي أدخلت من قبل سلطات الاحتلال (Mahrok 1995).

جدول(3):الهيئات المحلية الفلسطينية المعتمدة شباط 2007.

المحافظات	البلديات	مجالس قروية	لجان مشاريع	المجموع
القدس	9(مجالس محلية)	18	1	28
رام الله والبيرة	16	50	1	67
أريحا	3	5	1	9
بيت لحم	10	20	8	38
الخليل	17	22	40	79
نابلس	9	49	1	59
طولكرم	11	18	4	33
جنين	12	26	39	77
سلفيت	9	10	-	19
طوباس	3	5	7	15
قلقيلية	5	10	19	34
قطاع غزة	17	8	-	25
المجموع	121	241	121	483

المصدر: (حميد، 2007)

ويتضح مما تقدم أن معايير التصنيف التي اتبعت لتقسيم البلديات الفلسطينية كانت من خلال موقع الهيئة المحلية في المحافظة وتاريخ نشأتها أو استخدامها، وعدد السكان، هذا فيما يتعلق بالبلديات الفلسطينية وتقسيمها إلى فئات (أ، ب، ج، د) أما فيما يتعلق بتصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية إلى (بلدية، مجلس محلي، مجلس قروي، لجنة مشاريع) فإن أياً من قرارات وزارة الحكم المحلي لم يتضمن أسس ومعايير تصنيفها على هذا النحو (وزارة الحكم المحلي، 2005).

وبالرغم أن وزارة الحكم المحلي قد عملت على زيادة عدد الهيئات المحلية الفلسطينية ازدياداً ملحوظاً، بحيث بلغ عددها أكثر من (400) هيئة محلية، غير أنها لم تراعي التفاوت في أعداد السكان الخاضعين وحجم المناطق الخاضعة لولاية هذه الهيئات، ولم تراعي الاختلاف في كفاءة الهيئات المحلية ومستوى الخدمات التي تقدمها إلى المواطنين بحسب الخبرة وحجم الموارد المالية ومدى مقدرتها على توفير الخدمات الأساسية والتطويرية لمواطنيها، وبرغم أنها قامت بتصنيف الهيئات المحلية إلى أ. ب. ج كما ذكرنا سابقاً، فإن هذا التقسيم ولد في كثير من الأحيان نزاعاً على الصلاحيات بين الوزارة وعدد من البلديات وخاصة الكبرى منها. ما يلاحظ في القانون أن الصلاحيات الواسعة لوزارة الحكم المحلي ولشخص وزير الحكم المحلي بالتحديد قد قيدت هيئات المجالس بشكل كبير، ولم تترك لهذه المجالس المجال اللازم لإدارة أعمالها وصلاحياتها (عبد العاطي، 2005).

إن نظرة إلى واقع الإدارة المحلية الفلسطينية عشية دخول السلطة الوطنية الفلسطينية يظهر لنا التأثيرات السلبية للقوى الخارجية التي حكمت فلسطين خلال الحقب السابقة على واقع الإدارة المحلية. فمن ناحية القوانين والأنظمة والتشريعات المطبقة في فلسطين فقد طبق على المجالس المحلية نظامان الأول مطبق في الضفة الغربية وهو ما كان عليه قبل عام 1967 م والمتمثل في قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955 وقانون القرى رقم 5 لسنة 1954. والثاني في قطاع غزة وهناك نظام هيئات محلية قائم على أساس قانون الانتداب البريطاني وبعض الأوامر المصرية. كما أن السلطات الإسرائيلية عمدت إلى إحداث تغييرات في التقسيمات الإدارية فألغت وحدات واستحدثت وحدات أخرى وضمت بعض المناطق إلى مناطق أخرى كما أحدثت تغييرات

ديمغرافية وأوجدت المستوطنات مما صعب من مهمة السلطة الفلسطينية في استحداث التقسيمات الإدارية وكان في الأراضي الفلسطينية عشية دخول السلطة الوطنية الفلسطينية تسع وعشرون بلدية قائمة إضافة إلى بلدية القدس العربية التي قررت السلطة الإسرائيلية إلغائها بعد أن اتخذت قراراً يضم المدينة المقدسة إلى إسرائيل عقب حرب 1967م ومن هذه البلديات خمس وعشرون في الضفة الغربية وأربع في قطاع غزة. (الجرباوي 1996) .

من هنا فقد أورثت السلطة الوطنية الفلسطينية عبئاً ثقيلاً من القوانين والأنظمة والتشريعات التي تنظم كافة مناحي الحياة في المجتمع الفلسطيني وورثت أيضاً بلديات ومجالس محلية تعاني العديد من المعوقات أوجدتها السلطات المركزية الأجنبية التي تعاقبت على حكم فلسطين بدءاً بالعهد العثماني وانتهاء بالاحتلال العسكري الإسرائيلي حيث عملت هذه السلطات جاهدة للحيلولة دون تنمية وتطوير البلديات والهيئات المحلية الفلسطينية ومن هذه المعوقات ما هو اقتصادي فقد دأبت السلطات المركزية التي تعاقبت على حكم فلسطين على إحكام قبضتها على الشؤون المالية للبلديات وكذلك وضع الضغوط الاقتصادية عليها حيث وضعت البلديات تحت حصار اقتصادي مستمر ودائم حرصاً على ضمان الولاء والتبعية وتوثيق ارتباطها وحاجتها للمسؤول في السلطة المركزية وضعت القوانين التي تفصل البنود المالية وتحددها بحيث تضمن فرض رقابة مالية صارمة على البلديات وخصصت موازنات صغيرة الحجم لا تتناسب وحاجات السكان من الخدمات الأساسية كما سيطرت السلطات المركزية على الضرائب وأعاقت وصول التبرعات والمساعدات الخارجية للبلديات من أجل زيادة الضغط الاقتصادي على البلديات (الهموز صلاح، 2005) .

ومن الناحية الإدارية فقد عانت البلديات الفلسطينية منذ نشأتها من سيطرة السلطة المركزية الشديدة على إدارة أجهزتها وفي عملية اتخاذ القرار وعدم إعطاء الصلاحيات للهيئات المحلية لخدمة المواطن كما اتسم الجهاز الإداري بالترهل الإداري والمحسوبية في التوظيف وتعقيد الإجراءات ومشاكل القيادات الإدارية هذا بالإضافة إلى عدم توفر الموارد المالية في الإمكانيات

الفنية والتكنولوجية وعدم وجود الوعي والإدراك الكامل لمفهوم وعملية التنمية الإدارية وعدم وجود نظام مراقبة ومتابعة لتحقيق الهدف المنشود (اشتية وحباس 2006).

المعوقات الإدارية قد تكون معوقات ناتجة عن الأسباب والظروف والعلاقات الإدارية الداخلية الخاصة بالبلديات وهيئات الحكم المحلي. وقد نتجت هذه المعوقات عن تسلط وتحكم سلطات الحكم المركزي الأجنبي المتعاقب على حكم فلسطين والبلديات والهيئات المحلية حيث كان كل ما تمارسه من ضغوط وعراقيل وتسلط مشرعا بقانون (قانون البلديات العثماني لسنة 1877) القانون البريطاني 1934 القانون الأردني 1955 والاورام العسكرية الاسرائيلية) .

بموجب ذلك جعلت البلديات وكأنها أجزاء من الجهاز الحكومي المركزي وفي أدنى مستوى منه تنفذ ما يوكل إليها من مهمات ووظائف بموجب الأنظمة واللوائح المعدة لها (حسيبا 2006).

أما عن العلاقات الإدارية الداخلية فأن البلديات والهيئات المحلية الفلسطينية تعاني منذ نشأتها من تسلط وتحكم السلطة المركزية والأجنبية في إدارة أجهزة وعملية اتخاذ القرارات في البلديات والهيئات المحلية. وكان هناك عائق إداري آخر بالإضافة إلى النصوص القانونية المركزية وهو العادات والتقاليد التي كانت سائدة والتي منحت رئيس البلدية صلاحيات واسعة في مجال اتخاذ القرار والتفرغ لإدارة مهام البلدية في حين اعتبر القانون عضوية المجلس البلدي أشبه بالمكانة الاعتبارية ولا يجب عليها التفرغ كل ذلك ساهم ونتج عنه هذه الصلاحيات الواسعة التي منحتها السلطة المركزية لرئيس البلدية وكان ذلك ليسهل عليها ضبط ومحاسبة وضمان وتبعية الرئيس البلدية لها وهذا بدوره أدى إلى أن يكون الجهاز الإداري في البلدية عبارة عن جهاز تنفيذي يقوم بتأدية الواجبات والمهام المطلوبة وكذلك تنفيذ التعليمات والتوجيهات الصادرة له من رئيس البلدية (اشتية وحباس 2006 ص33)

ولا تتفاوت الآراء كثيرا في فلسطين حول التنظيم الافضل للحكم المحلي والعلاقة مع السلطة المركزية حيث الدستور الفلسطيني المؤقت علي تنظيم العلاقة بين ادارات الوحدات المحلية علي اسس من الديمقراطية اللامركزية في الادارة . وتنص المادة 168 علي تمتع وحدات الحكم

المحلي بالشخصية الاعتبارية وتمارس كل وحدة صلاحيات اختصاصاتها القانونية وليس لأي منها ان توقع التزاما او اتفاقا الا في حدود الاختصاص المفوضة به وبالتنسيق مع الوزارة . والمادة 95 من مسودة مشروع النظام الدستوري تنص علي ان القانون يحدد اختصاصات الوحدات الادارية النشاط ومواردها المالية وعلاقاتها بالسلطة المركزية ودورها في اعداد خطط التنمية وتنفيذها وفي الرقابة علي أوجه النشاط المختلفة . ويكون التقسيم حسب عدد السكان وتجمعاتهم قدر الامكان هذا من الناحية النظرية اما على صعيد الممارسة العملية فما زالت الهيئات تخضع لواقع يتميز بمركزية ادارية تعود صناعة القرار بموجبها الي قمة الهرم (الحوارني 2003) .

مع إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية تم تشكيل وزارة الحكم المحلي الفلسطيني والتي عملت مباشرة على سد الفراغات القانونية التي خلفها الاحتلال الإسرائيلي فأصدرت قانونين: -

1 - قانون انتخاب الهيئات المحلية رقم (5) لسنة 1996 م

2 - قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997 م .

وأعقب ذلك استحداث هيئات محلية جديدة وإعادة تشكيل هيئات محلية قائمة، كما تم التركيز على التجمعات السكانية النائية والريفية والمناطق المنكوبة والمهددة بالاستيطان حيث تم بلورة لجان التخطيط الإقليمية ومجالس الخدمات المشتركة في العام 1997م وذلك لتحقيق الاغراض التالية (عبد ربة 2009) .

أ. تقديم خدمات أساسية لتجمعات سكانية صغيرة، مدمرة، نائية، متضررة. لا يوجد فيها خدمات تذكر .

ب. تقليل الفجوة بين الريف والمدينة ومنع استمرار التسرب من الريف إلى المدينة.

ت. هناك نقص في خدمات الكهرباء والمياه والصحة والتعليم فكان لا بد من تزويد السكان بهذه الخدمات .

ث. هناك تلوث بيئي في الريف والمدينة فيجب التخفيف بل والحد من مخاطر هذا التلوث.

ج. لمنع ابتلاع الاستيطان للأراضي لنائية وغير المأهولة.

ح. هناك تجمعات بدوية نائية وكان من الضروري إعادة تأهيلهم.

وقبل العام 1994م كان هناك 139 هيئة محلية وحالياً توجد (503) هيئة محلية منها (121) بلدية و(252) مجلس قروي و(130) لجنة مشاريع.

جدول (4): الخدمات الأساسية في الهيئات المحلية.

الهيئة		البلديات 121		المجالس القروية 252		لجان المشاريع 130	
توفر الخدمة	توفر الخدمة	النسبة المئوية	توفر الخدمة	النسبة المئوية	توفر الخدمة	النسبة المئوية	توفر الخدمة
شبكة المياه	112	93%	199	79%	59	46%	
شبكة الكهرباء	120	100%	238	95%	89	70%	
جمع النفايات	120	100%	201	84%	56	44%	

المصدر : عبد ربه 2009

ويتضح من الجدول السابق أن لجان المشاريع ثم المجالس القروية هي أكثر التجمعات السكانية الإحصائية الموجودة في الجدول، وعلى سبيل المثال بينما تصل نسبة توفر خدمة المياه في المدن إلى 93% نجدها في المجالس القروية تتدنى إلى 79% وفي لجان المشاريع التي تعبر عن تجمعات سكانية نائية إلى 46%.

وحسب إحصائيات وزارة الحكم المحلي لسنة 2008م فإن عدد البلديات والمجالس المحلية والقروية ولجان المشاريع قد بلغ 482 هيئة في حين بلغ عدد المجالس المشتركة 86 مجلساً أي بمجموع 568 وحدة حكم محلي في الضفة الغربية والقطاع مع الإشارة إلى أن اللجان والهيئات العاملة في مخيمات اللاجئين غير مشمولة.

جدول (5): توزيع الهيئات المحلية الفلسطينية عام 2008

المحافظات	البلديات	مجالس قروية	لجان مشاريع	عدد المجالس المشتركة	المجموع
القدس	10 مجالس محلية	17	1	6	34
رام الله والبيرة	18	48	2	14	82
أريحا	3	5	0	8	16
بيت لحم	10	20	8	8	46
الخليل	17	22	40	4	83
نابلس	9	49	1	7	66
طولكرم	11	17	5	5	38
جنين	12	30	34	13	89
سلفيت	9	10	0	4	23
طوباس	3	5	7	3	18
قلقيلية	5	12	17	4	38
قطاع غزة	25	0	0	10	35
المجموع	132	235	215	86	568
المجموع الكلي	482				568

المصدر : (عبد ربه 2009).

والتركيز علي ابراز التجربة الفلسطينية في مجال هيكليّة السلطات المحلية من خلال توضيح مفاهيم ودور كل من مجالس الخدمات المشتركة ومجالس التخطيط الاقليمي ودمج البلديات والتي ركزت عليها وزارة الحكم المحلي بالتعاون مع المؤسسات والهيئات الدولية المانحة بهدف وضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي واجهت الهيئات المحلية وخاصة كثرة عددها وقلة مصادر التمويل (الهموز صلاح 2005).

تمثل مجالس الخدمات المشتركة نموذجا موسعا من نماذج الهيئات المحلية المتميزة بما يسمى بتجميع وتقليص الخدمات والمشاريع العامة بحيث تشمل خدمة المواطنين في اكثر من مجلس بلدي او قروي. وكنظرة اولوية فهي مقبولة علي اساس انها نوع من انواع الوحدة بكل ابعادها،

ولكن من جهة نظر تشريعية تحمل طياتها كفكرة ايجابيات وسلبيات (الرواشدة 1987). ان هذا النوع من المجالس الخدماتية والتطويرية الاقليمية المشتركة يعتبر نموذجاً تنموياً وخدماتياً مطبقاً في معظم دول العالم وخاصة القارة الاسيوية ففي القارة الهندية يسمى (Bhook) وكذلك الامر في بلاد الصين الواسعة حيث يطلق علي هذه المجالس المشتركة مصطلح (الكيمون) (رشيد، 1977) كما ان مثل هذا النمط مطبقاً بشكل او باخر في دول الجوار مثل مصر وسوريا، حيث يطلق عليها في الجمهورية السورية مصطلح "مجلس الوحدة الريفية" (الاشرم 1980). وتعد المجالس المشتركة اطار هام مكمل لعمل الهيئات المحلية وهو اطار معمول به في الكثير من دول العالم .

وبالرغم من هذه العملية الناجحة لتخفيض عدد الهيئات المحلية إلا أن عدد الهيئات الفلسطينية بقي ضخماً وما يزال يشكل عبئاً على عملية التنمية المحلية فكان لابد من وضع إطار مشترك يهدف إلى تحقيق هذا الهدف مع تحقيق العديد من الفوائد الأخرى التي تؤدي إلى تطوير وتقوية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم المشاركة المجتمعية والتخطيط الشعبي المحلي بالإضافة إلى إعداد قيادات وكوادر فنية وإدارية وتنموية مؤهلة قادرة على النهوض بتطوير المجتمع المحلي وخلق نوع من المساواة بين المجتمعات المختلفة إذ أن إقامة مشاريع مشتركة لعدة هيئات محلية متقاربة جغرافياً يوفر عليها جهداً ووقتاً وكلفة (حميد وزارة الحكم المحلي 2008).

2.3.3 بروز فكرة مجالس الخدمات المشتركة

منذ إنطلاق الحوار والمفاوضات بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي عام 1991، حيث بدأت تلوح بالأفق بوادر الحل السلمي والاتفاقيات السياسية شرع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في تنفيذ بعض المشاريع في الاراضي الفلسطينية، وكان أهمها مجلس الخدمات في جنين عام 1992، وذلك لإحداث حالة من التنمية المحلية، وتقليل الفجوة بين الريف والمدينة، ولا سيما ان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يتبنى مشروعات عديدة بالعالم، لتمكين المرأة والجمعات المهمشة، من ممارسة مواظنتهم بحرية خاصة. وان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

(UNDP) يتبنى المشاريع الداعمة لإرساء قواعد اللامركزية، هذه اللامركزية التي تعني " العملية التي تقوم من خلالها السلطة بنقل المسؤولية من السلطة المركزية الى هيئات وطنية تعمل على المستوى المحلي"، ولاسيما وأن هذه اللامركزية هي القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها آليات التخطيط الإقليمي في الأقاليم التي تحظى وتتمتع بدرجة عالية من اللامركزية (حبش، 2006).

لذلك منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، وتشكيل وزارة الحكم المحلي عام 1994، قامت هذه الوزارة بإجراء الاتصالات اللازمة مع إدارة برنامج (UNDP)، حيث تم الاتفاق بين الطرفين على العمل المشترك وتوسيع برامج ومخططات العمل في مجال التنمية المحلية الريفية من خلال تحديد الأولويات والحاجات المحلية، وإعطاء الأسبقية في تنفيذ المشاريع للمناطق الأكثر فقراً وعوزاً، والعمل على إشراك المواطنين في برامج التنمية التي تخدمهم (الأعرج، كانون أول 1999).

ولقد تم تأسيس برنامج التنمية الريفية المحلية (LRDP) بالاتفاق بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وصندوق الأمم المتحدة الاقتصادي (UNCDF)، حيث يتم من خلال هذا البرنامج الإنمائي المحلي (LRDP) تشكيل لجان تخطيط إقليمية من أجل تحقيق حكم محلي صالح، بالإضافة الى تحقيق أهدافاً عديدة أهمها "التقليص المستدام للفقر الجماعي في مناطق ريفية مختارة في الضفة الغربية وقطاع غزة/ من خلال دعم السلطات المحلية ووزارة الحكم المحلي في مجالات البنية التحتية، ووفقاً للأولويات التي يحددها السكان المحليون (منتدى الدول العربية للحكم المحلي 2005).

نفذت الوزارة منذ العام 1994م وحتى بداية عام 2007م عدة برامج تنموية وتطويرية في مختلف التجمعات السكانية الفلسطينية ومن ضمن هذه البرامج برنامج التنمية الريفية المحلية LRDP بالتعاون مع أ ل UNDP الذي تميز باهتمامه بالمناطق الريفية الأكثر تهميشاً والأشد حرماناً وفقراً واعتمد على تشجيع المشاركة المجتمعية وتجميع الهيئات الصغيرة في مجموعات

أكبر فمّن ممثّلين عن الهيئات المحليّة المتقاربة جغرافياً وإدارياً في الأقاليم سميت لجان التخطيط الإقليميّة (حميد وزارة الحكم المحلي 2008).

ومن هنا برزت فكرة المجالس المشتركة بتشكيل أول مجلس مشترك مع بداية عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) في تنفيذ بعض المشاريع في الأراضي الفلسطينية مع انطلاق الحوار المفاوضات بين الجانب الفلسطيني والإسرائيلي وكان ذلك من خلال تشكيل مجلس الخدمات المشترك في جنين عام 1992م. وبغض النظر عن تسمية هذه الأجسام المحليّة مثل لجان مجالس التخطيط الإقليميّة التي انطلقت كتعبير عن حاجة ملحة واجتهادات متنوعة وأحياناً بعيدة عن الوزارة وبالرغم من عدم وجود سند قانوني لها إلا أنه توحدت جهود جميع الجهات لتحقيق الأهداف التالية (حميد وزارة الحكم المحلي 2008).

1 - تقديم خدمات أساسية لتجمعات سكانية صغيرة، مدمرة، نائية، متضررة، مثل توفير خدمات الماء، والكهرباء، والصحة، والتعليم...إلخ.

2 - تقليل الفجوة بين الريف والمدينة.

3 - منع ابتلاع الاستيطان للأراضي النائية وغير المأهولة.

4 - التخفيف والحد من مخاطر التلوث البيئي.

ونتيجة للنجاحات التي تحققت وبسبب الحاجات الملّمة لهذه الهيئات المحليّة فقد تطوّرت فكرة تشكيل لجان التخطيط الإقليمي لتشمل معظم المحافظات وعبر عدة مراحل.

3.3.3 مراحل تأسيس وتطور المجالس المشتركة:

تمثل مجالس الخدمة المشتركة نموذجاً موسعاً من نماذج الهيئات المحليّة متميزة بما يسمى تجميع وتقليص الخدمات والمشاريع العامة بحيث تشمل المواطنين في أكثر من مجلس بلدي أو قروي. وأما برنامج عمل مجالس الخدمة المشتركة يواجه صعوبات عملية لا يمكن تجاوزها إلا بتوفر شروط من أهمها: أن تكون إنجازات الخدمة المشتركة صورة لإنجازات المجالس البلدية والقروية وليست بديلاً عنها، أي أن يكون هناك برمجة شاملة ومتكاملة تربط من خلالها برامج

المجالس المحلية الأعضاء ببرامج مجلس الخدمة المشترك، وأن مجرد الحديث عن مشاريع مشتركة لمجموعة مجالس محلية يستخلص منه أن تلك المشاريع تختلف نوعاً وكيفاً وأنها لا بد أن تكون من مستوى يحقق حالات عجزت مشاريع المحلية عن تحقيقها، وهذا يعني توفر مستلزمات مادية وفنية واهتمامات خاصة تمنح لمجالس الخدمة المشتركة. وحتى نضمن نجاح أي فكرة لا بد من اختيار أنسب الظروف لتطبيقها، لا أن تعمم الفكرة مع إفراغها من محتواها وتجريدها من معوقات نجاحها، وأن نهتم بشكليتها قبل الاهتمام بفاعليتها، ونجاح مضمون تطبيقها ودورها الإيجابي المستوفي، وهذا يعني أن فكرة (مجالس الخدمة المشتركة) يجب أن تحدد ضمن شروط وواقع جغرافي وبيئي وبشري يسهم في إنجاحها كتجربة (الرواشدة، 1987). هذا وقد مرت مجالس الخدمات المشتركة في فلسطين بستة مراحل سوف نتحدث عن هذه المراحل وتطورها .

جدول (6): مراحل تأسيس المجالس المشتركة وتطورها.

المرحلة	السنة	التطور
المرحلة الأولى	1992- 1995	تأسيس أول مجلس خدمات مشترك في منطقة جنين.
المرحلة الثانية	1995- 2003	شملت جميع أنحاء الوطن وكانت باسم لجان التخطيط الاقليمية والمجالس المشتركة.
المرحلة الثالثة	2003- 2004	شملت توحيد التسمية وتشكيل المجالس المشتركة بواقعها الحالي.
المرحلة الرابعة	2004/4/21	تشكيل الإدارة العامة للمجالس المشتركة.
المرحلة الخامسة	الفترة الواقعة بين حزيران- ايلول 2004	تعزيز وإبراز دور المجالس المشتركة بالتعاون مع ال UNDP.
المرحلة السادسة	الفترة الواقعة بين تشرين أول 2004/كانون ثاني 2008	والتي ركزت حول توحيد الرؤية حول دور المجالس المشتركة في التنمية والاصلاح المحلي (استراتيجية المجالس المشتركة وذلك بالتعاون مع جاياكا.

وعندما ظهرت بعض الصعوبات والعراقيل التي شكلت عوائق حقيقية أمام تقدم كل من مجالس الخدمات المشتركة ولجان التخطيط الإقليمية نتيجة للتشابك والتضارب في الخدمة المقدمة، ازدواجية العضوية، شح الموارد المالية، عدم وجود مرجعية قانونية للجان التخطيط، بناء على ذلك تم اتخاذ قرار عام 2003م في وزارة الحكم المحلي تم بموجبه إلغاء لجان التخطيط الإقليمية واعتبارها مجالس خدمات مشتركة ونظراً لنجاح الفكرة وتلبية الاحتياجات للمجتمع وإقبال الدول المانحة على دعمها، وبناءً على دراسات فنية وميدانية عديدة قامت بها وزارة الحكم المحلي وطواقم متخصصة صدر في عام 2003م، نظام معدل لمجالس الخدمات المشتركة رقم (1) وقد هدف النظام إلى تنظيم نشاط وخطط وبرامج مجالس الخدمات المشتركة والاستفادة من تجربة لجان التخطيط الإقليمية لتصبح فيما بعد تعرف بمجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير (منتدى الدول العربية للحكم المحلي 2005)

4.3.3 الإدارة العامة لمجالس الخدمات المشتركة

ولمتابعة عمل هذه المجالس وتطويرها تشكلت إدارة متخصصة في هذا المجال سميت الإدارة العامة لمجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير وذلك في 2004/4/21م وذلك بهدف المساهمة في جهود الوزارة نحو إصلاح الحكم المحلي الفلسطيني وتوحيد الرؤيا حول دور وأهمية المجالس المشتركة في التنمية والإصلاح وخاصة تخفيض العدد الهائل من الهيئات المحلية التي تعاني من التضخم العددي والتدني النوعي لمستوى أدائها وخدماتها (فلسطين وزارة الحكم المحلي، 2004 ب).

وهي تتعاون مع الدوائر المركزية في الوزارة وكثير من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية والمحلية والدولية وتركز على بناء القدرات وتطوير القوانين والأنظمة المنسجمة مع خططها وسياساتها وكان آخرها إصدار النظام الأساسي لمجالس الخدمات المشتركة رقم (1) لسنة 2006م عدا عن مساهمتها في تعزيز الوعي البيئي وتفعيل المشاركة الشعبية وتجسيد مفهوم اللامركزية (حميد وزارة الحكم المحلي 2008).

ووفق آليات العمل وبحسب أرشيف وزارة الحكم المحلي فقد تم تحديد أهداف دائرة مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير على النحو التالي (حميد وزارة الحكم المحلي 2008):

أولاً: الأهداف العامة

1 - رفع قدرات المجالس المشتركة التخطيطية والخدماتية والمؤسسية بعد تصنيفها وتقويمها وتفعيلها وتوسيع صلاحيتها لنقوم بدورها الإصلاحي في عملية التنمية المحلية الشاملة والمستدامة.

2 - التركيز على رفع مستوى الخدمات البيئية والتي تشمل مجالات النفايات الصلبة والمياه والصرف الصحي والتوعية البيئية من خلال تشكيل مجالس مشتركة مركزية على مستوى كل محافظة.

3 - استثمار الدعم الدولي والمحلي غير المسبوق لدعم فكرة الإصلاح المحلي الذي تمثله المجالس المشتركة وإعادة توزيع المشاريع لجسر الفجوة بين الريف والمدينة ومكافحة الفقر تماشياً مع الخطة الوطنية الشاملة.

4 - رفع قدرات موظفي الوزارة والدائرة لتتلاءم مع متطلبات ودور مجالس المشتركة المستقبلية وخاصة فيما يتعلق بدورات التدريب والتأهيل والإطلاع على التجارب الدولية فيما يتعلق بمواضيع الدمج والعمل الجماعي والتخطيط الإقليمي والتطور المؤسسي والإداري وإدارة التغيير والمشاركة المجتمعية.

5 - مراجعة وتطوير الأنظمة والقوانين وإعداد الأنشطة واللوائح التي تنظم عمل المجالس المشتركة ويضمن تفعيل التوجه والإشراف على عملها وتقييم أدائها بشكل مستمر.

6 - وضع خطة شاملة لتخفيض عدد الهيئات المحلية والمجالس المشتركة بالحد الأدنى الممكن من خلال عملية شاملة وتدرجية.

7 - إعداد الخطط التطويرية الداعمة للمجالس المشتركة وضمان استمرار تحديث وتبادل الخبرات والمعلومات مع جميع الجهات المعنية وتجنب الازدواجية والتكرار في البرامج والأنشطة والاستخدام الأمثل للموارد.

ثانياً: على مستوى الوزارة (الحكم المحلي في فلسطين 2004).

- 1 - المساهمة في جهود الوزارة نحو إصلاح الحكم المحلي الفلسطيني من خلال خلق مجالس مشتركة نموذجية كفيلة بتغيير الواقع الحالي المتردي للهيئات المحلية.
- 2 - إعداد وتدريب الطواقم العاملة داخل الوحدة وفي المديریات مع المجالس المشتركة.
- 3 - التعاون والتنسيق مع الدوائر المركزية في الوزارة في كل ما يتعلق في إعداد الخطط اللازمة واتخاذ القرارات المتعلقة بالمجالس المشتركة.
- 4 - توحيد الرؤيا داخل الوزارة حول دور مجالس الخدمات في الحكم المحلي الفلسطيني بشكل عام وفي التنمية والإصلاح بشكل خاص.
- 5 - وضع الخطط وإعداد البرامج المتعلقة بتوجيه وتفعيل دور المجالس الخدمات المشتركة في الوطن بما في ذلك البحث عن مصادر تمويل لأنشطتها وبرامجها ومشاريعها بما يضمن استمراريتها مالياً وفنياً بالتعاون مع الدوائر الأخرى في الوزارة على كافة الأصعدة.
- 6 - اتخاذ القرارات المتعلقة بدمج الهيئات المحلية الأعضاء وفي المجالس المشتركة وتحويلها إلى بلديات كبيرة بعد توفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

ثالثاً: على مستوى المجالس المشتركة والهيئات المحلية (الحكم المحلي في فلسطين 2004).

- 1 - العمل على استقطاب أكبر عدد من الهيئات المحلية والتجمعات السكانية للانضمام لعضوية مجالس خدمات مشتركة فاعلة وبصلاحيات مكتملة لتسهيل الوصول إلى مرحلة الدمج التام.
- 2 - مراجعة وتطوير القوانين وإعداد الأنشطة واللوائح التي تنظم عمل المجالس المشتركة.
- 3 - التوجيه والإشراف على عمل المجالس المشتركة بما يتفق مع الخطط واللوائح الموضوعة والقوانين المتبعة وتقييم أدائها بشكل مستمر.

4- توسيع صلاحيات المجالس لتقويم خدمات إضافة للتجمعات السكانية التي تمثلها مثل صلاحية الترخيص وجمع الرسوم.

رابعاً: على مستوى المؤسسات المحلية والدولية العاملة والداعمة للتنمية في فلسطين.

1- اطلاعهم على التجربة الفلسطينية حول المجالس المشتركة.

2- اطلاعهم المتواصل على خطط الدائرة والمجالس من حيث الاحتياجات والأولويات والمعلومات.

3- تبادل المعلومات والخبرات بشكل متواصل بين الدائرة والمؤسسات المحلية والدولية في كل ما يتعلق في دور المجلس في البرامج والمشاريع التنموية في مراحلها المختلفة (الفكرة، التخطيط، التنفيذ، التقييم).

4- التنسيق والتعاون مع هذه المؤسسات بهدف تجنب ازدواجية البرامج الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتوزيع الأمثل والعادل للمشاريع.

5.3.3 أهمية تخفيض عدد الهيئات المحلية والمجالس المشتركة:

أن العدد الحالي المتضخم للهيئات المحلية والمجالس المشتركة (والذي يصل إلى 567 هيئة ومجلس دون لجان المخيمات في الضفة الغربية وقطاع غزة) بات يشكل عبئاً حقيقياً أما تطور الحكم المحلي الفلسطيني وعقبة كأداء تحول دون خلق تنمية محلية شاملة ومستدامة ولذلك فإن وزارة الحكم المحلي من خلال دائرة المجالس المشتركة وبالتعاون مع العديد من الجهات المحلية والدولية تعكف على وضع الخطط اللازمة لتخفيض عدد هذه الهيئات ودمجها لتصل إلى الحد الأدنى الممكن بحيث يصل إلى أقل من النصف الحالي لهذا العدد (حميد وزارة الحكم المحلي، 2008).

لا يحظى أي موضوع بالاهتمام والأولوية على مستوى وزارة الحكم المحلي أكثر من موضوع دمج وتخفيض عدد الهيئات المحلية ويرجع ذلك للأسباب التالية (حميد، وزارة الحكم المحلي، 2008).

- تحوله إلى سياسة دائمة وثابتة لدى الوزارة وأجهزة السلطة الوطنية يرفع من مستوى الأداء والاهتمام.

- مشاركة الهيئات في اتخاذ القرارات ووضع السياسات ليصبح تخفيض عدد الهيئات المحلية مستوعباً ومفهوماً ومبرراً لدى الهيئات المحلية.

- إمكانية توفير مقومات نجاح هذه العملية.

- ربطها بعملية التنمية الشاملة والإصلاح المحلي.

- تعزيز لمفهوم اللامركزية الذي تسعى الوزارة للوصول إليه.

- محاربة الفقر وجسر الفجوة بين الريف والمدن من خلال خلق هيئات قادرة وذات كفاءة.

- المساهمة في إحداث التغيير المطلوب في النظام السياسي.

- تقليل عدد الهيئات المحلية إلى أقل من النصف (مناصفة بين البلديات والمجالس الإقليمية).

6.3.3 معيقات عملية الدمج:

تواجه عملية الدمج مجموعة من العقبات والمعيقات أهمها (حميد وزارة الحكم المحلي 2008).

(1) عدم توفر الأرضية القانونية التي تسهل عملية دمج الهيئات المحلية.

(2) عدم توفر الأرضية القانونية التي تسهل إجراء انتخابات للهيئات المحلية التي تقل عن ألف نسمة.

(3) عدم تشكيل غالبية المشتركة الحالية على أسس تضمن الاستمرارية أو الدمج بل ارتباطها بخدمة معينة أو مشروع معين.

- (4) غياب الرؤية الموحدة داخل الوزارة حول ماهية دور المجالس المشتركة.
- (5) عدم وجود مخطط هيكلي واحد وخطة تنموية إستراتيجية واحدة لمنطقة عمل المجالس المشتركة لتكون الأساس الذي يعتمد في توجيه الدعم لتنمية هذه المنطقة.
- (6) عدم توفر التوعية أو الإلمام الكافي بتجارب المجالس أو البرامج التي رافقت تشكيل المجالس أو دعمتها أو مثل برنامج التنمية الريفية.
- (7) عدم تفويض صلاحيات وعدم توفير المقومات التي تؤهل المجالس لممارسة هذه الصلاحيات.
- (8) عدم إمكانية التواصل الاجتماعية والاقتصادي.
- (9) عدم التواصل الجغرافي.
- (10) استمرار قيام الوزارات والمؤسسات المختلفة بالتعامل مع كل هيئة لوحدها وعدم التعامل مع المجلس ككل من خلال سياسة واضحة وموحدة.
- ومن أحد مشكلات الدمج التي نواجهها هي التخوف المنطقي من أن تؤدي أي عملية الدمج إلى الإجحاف بالتمثيل المناسب لكل تجمع سكاني في مجلس الهيئة المندمجة الجديدة والمشكلة الأخرى هي كيفية ضمان العدالة ما بين التجمع السكاني في مسائل مثل توزيع الموارد والمشاريع وتوحيد تعرفه الخدمات وضمان العدالة في تنفيذ الهيئة الجديدة لوظائفها وصلاحياتها وسلطاتها إن هذه التخوفات مشروعة.
- وإن معالجة هذه التخوفات والإشكاليات هي من صلاحيات الهيئات المعنية ومن وظائفها وعليها أن تكون شجاعة وجريئة في استخدام ما لديها من هذه الصلاحيات والسلطات.

7.3.3 أهمية مجالس الخدمات المشتركة:

تزداد أهمية المجالس المشتركة يوماً بعد يوم حيث أنها أصبحت تمثل مستقبل الحكم المحلي الفلسطيني والمخرج المناسب والعلاج الشافي لواقع الهيئات المحلية الحالي وما يعانيه من تضخم

عددي وترقي على مستوى نوع الخدمات المقدمة للجمهور الفلسطيني بفعل عوامل كثيرة ومعروفة لذا فإن من أهم أهداف وأولويات الوزارة الحالية وهو تخفيض وتقليل عدد الهيئات المحلية وباتت من مهمة هذه المجالس والتي تعتبر كذلك من أهم خطوات الإصلاح التي تعكف الوزارة عن تنفيذها .

وتتمتع مجالس الخدمات المشتركة بعدد من الميزات اهمها (حميد وزارة الحكم المحلي،2008).

- 1 - تمثيلها لعدد كبير من الهيئات المحلية عن طريق دمجها.
 - 2 - تقليل المصاريف الإدارية للهيئات المحلية من خلال دمجها في إطار مجالس الخدمات.
 - 3 - ترسيخ مفهوم العمل الجماعي الديمقراطي والقيادة المشتركة بين أكبر عدد من الهيئات المحلية المتجاورة وتحجيم النزعة الفئوية والعشائرية الحالية بما يكفل مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرار ورسم السياسات.
 - 4 - امتلاك مقومات العمل المؤسسي التي تساهم في ديمومة تقديم الخدمات للسكان.
 - 5 - نجاح مجالس الخدمات المشتركة يساهم في تعزيز اللامركزية في الحكم المحلي.
- وتتمتع مجالس الخدمات المشتركة بأهمية خاصة تتمثل فيما يلي (حميد وزارة الحكم المحلي 2008).

- 1 - تعتبر أعلى سلطة تمثيلية للهيئات المحلية للأعضاء.
- 2 - تقليل المصاريف الإدارية للهيئات المحلية.
- 3 - ترسيخ مفهوم العمل الجماعي الديمقراطي والقيادة المشتركة.
- 4 - تحجيم النزعة الفئوية والعشائرية.
- 5 - امتلاك مقومات العمل المؤسسي التي تساهم في استدامة وفعالية تقديم الخدمات للسكان.

6 - المساهمة في تعزيز اللامركزية في الحكم المحلي والعمل على تخفيض عدد الهيئات المحلية.

7 - تمثل حلاً للهيئات المحلية الصغيرة (الأقل من ألف نسمة) والتي لن يجري فيها انتخابات محلية.

8 - تقود عملية التنمية المحلية الشاملة والمستدامة.

9 - امتلاكها لجميع صلاحيات البلديات الكبيرة.

10 - تمثل آلية للتوزيع العادل للمشاريع المشتركة.

الهدف الرئيسي من وجود مجالس الخدمات المشتركة هو توحيد وتحديد رؤية الوزارة والدائرة حول دور المجالس المشتركة في التنمية والإصلاح المحلي في المستقبل وخلق التكامل والتنسيق ما بين دوائر الوزارة والجهات المعنية بهذا الموضوع. ومن الأهداف الأخرى:

1 - توحيد الرؤية حول دور وأهمية المجالس المشتركة في وزارة الحكم المحلي وخارجها.

2 - العمل على تخفيض عدد الهيئات المحلية الفلسطينية إلى الحد الأدنى الممكن.

3 - توحيد الجهود المحلية والدولية لدعم هذه المجالس.

4 - العمل على تصنيف المجالس المشتركة وتقييمها لتتلاءم مع متطلبات الواقع الفلسطيني.

5 - تطوير أدائها وقدرتها لقيادة عملية التنمية المحلية الشاملة والمستدامة.

6 - تبني سياسة المشاريع المشتركة.

7 - الاستفادة من التجارب الدولية حول دمج الهيئات المحلية وتخفيض عددها والاطلاع على تفاصيل بعض هذه التجارب.

8.3.3 تقسيم وتصنيف مجالس الخدمات المشتركة .

ويمكن تقسيم وتصنيف مجالس الخدمات المشتركة الموجودة في مناطق السلطة الفلسطينية الى ثلاثة انواع هما (حامد 2009).

1. مجالس متعددة الخدمات: وهي مجالس ذات هيئة تنفيذية منتخبة تشمل عدة هيئات محلية وتقوم بتقديم أكثر من خدمة لمواطني الهيئات المحلية المشتركة في المجلس، وغالبا ما تملك هذه المجالس إمكانيات ومقومات الاستمرار والعمل المتواصل. وتأخذ هذه المجالس أحد شكلين فيما يتعلق باحتمالية دمجها مجالس مشتركة قابلة للدمج وقابلة لأن تصبح بلدية كبيرة تضم الهيئات المحلية والتجمعات السكانية المشتركة فيها.

2. المجالس المشتركة أحادية الخدمة أو "المتخصصة": وهي المجالس التي تقوم على تقديم خدمة واحدة مثل خدمات النفايات، المياه، الكهرباء، تكنولوجيا المعلومات، الصرف الصحي أو غيرها (حامد، 2009).

3. مجالس مشتركة غير فاعلة او مكررة العضوية (مرشحة للإلغاء).

وكما أنه يوجد هناك خطأ في مفهوم المجالس المشتركة بين تلك المجالس التي تقوم بتقديم خدمة واحدة مشتركة لمجموعة من الهيئات المحلية بهدف الاستفادة من مبدأ حجم السوق (Economy of scale) في تخفيض تكلفة هذه الخدمة من جهة ورفع وتحسين مستوى هذه الخدمة وهو الأساس الذي تم بموجبه تشكيل معظم المجالس التي تعنى بشؤون تقديم خدمات معينة مثل خدمة (جمع ونقل والتخلص من النفايات الصلبة) وبين مجالس التخطيط والتطوير المشتركة والتي تم إنشاءها بغرض التغلب على ظاهرة وجود عدد كبير من الهيئات المحلية الصغيرة والتي فشلت بمفردها من القيام بواجبها في تقديم الخدمات الضرورية لمواطنيها التي نص عليها قانون الحكم المحلي وذلك بسبب غياب المقومات الضرورية لوجود هيئات حكم محلي فاعلة وقادرة، لقد أخضع هذين النوعين من المجالس لنفس الإطار القانوني والتنظيمي الذي تضمنته بنود قانون الحكم المحلي الذي ينظم المجالس المشتركة ذات الخدمة الواحدة مما جعل من تجربة إنشاء مجالس

التخطيط والتطوير محاولة منقوصة ضمن خطة إصلاح قطاع الحكم المحلي التي تبنتها السلطة الوطنية الفلسطينية (الرؤية الجديدة للإستشارات الإدارية والتسويقية، 2007).

9.3.3 معوقات تطور مجالس الخدمات المشتركة والهيئات المحلية:

يواجه عملية تطور مجالس الخدمات المشتركة والهيئات المحلية الفلسطينية عدد من المعوقات كما يلي (الهموز وصلا ح 2005 ردايدة تموز، 2006 الخاروف، 2008 غانم 2008 حميد وزارة الحكم المحلي 2008 مشعشع وآخرون 2010).

1. معوقات إدارية وتنظيمية مثل المعوقات في عدم تفويض السلطات والمركزية والترهل الإداري وتعقيد الإجراءات ومشاكل القيادات الادارية خاصة فيما يتعلق بالتعيين.

2. معوقات سياسية وجغرافية نابغة من سيطرة سلطة الاحتلال على معظم الهيئات المحلية واستمرار الحصار وجدار العزل والمستوطنات .

3. التضخم العددي للهيئات المحلية والتدني النوعي في الأداء والخدمات.

4. معوقات اقتصادية: انعدام المساعدات الحكومية لهذه الهيئات باستثناء بدل النقل على الطرق واعتمادها على المنح والمساعدات الخارجية أو الدولية وتراجع نسبة جباية الرسوم من المواطنين.

5. معوقات سياسية وجغرافية: نابغة من سيطرة سلطة الاحتلال على معظم الهيئات المحلية واستمرار الحصار وجدار العزل والمستوطنات.

6. معوقات مالية للمجالس المشتركة : تعاني المجالس المشتركة من اوضاع مالية صعبة نتيجة قلة المساهمات المادية حيث يتم في الغالب الاعتماد علي مساهمات الهيئات المحلية الاعضاء والتي هي بالأصل فقيرة وتعاني من شح الموارد المالية والمديونية .

7. معوقات قانونية: عدم تطور القوانين والأنظمة واللوائح اللازمة لدعم إجراءات وتوجهات هذه الهيئات المستقبلية والتطويرية.

8. معوقات اجتماعية: ازدياد حجم الإنفاق والمصروفات خارج أوجه ومجالات خدماتها مثل المساعدات الإنسانية أو الاجتماعية والصحية السليمة بسبب الظروف السياسية المحيطة.
9. معوقات مؤسساتية ألا يتوفر لدى معظمها الحد الأدنى من البناء المؤسسي أو الإداري أو المالي أو الفني ولا تقوم بتقديم ميزانيات الحد الأدنى.
10. لا تمتلك في معظمها رؤية أو مقومات أو إمكانية تخطيطية أو مخططات هيكلية.
11. لا تمتلك مقومات التطوير لقلة عدد السكان في معظمها حيث أن ما يقارب نصفها أقل من ألفي نسمة.
12. غياب الرؤية الموحدة وعدم وجود نظام توجيه ورقابة لدى الوزارة لدور هذه المجالس وضعف الاستجابة لخططها من أجل إحداث التغيير المطلوب على واقع الهيئات المحلية.
13. عجز المجالس المشتركة القائمة عن تحقيق التخطيط الاستراتيجي الجماعي.
14. معوقات أخرى مثل ازدواجية العضوية أحادية الخدمة النزعة الفئوية والعشائرية غياب الإشراف والمتابعة والتوجيه وقلة الإمكانيات والمشاريع.
15. عدم توفر العديد من الاحتياجات الضرورية لعل الدائرة سواء من القدرات البشرية أو الامكانيات المادية أو توفير التمويل اللازم لأنشطتها وبرامجها الموضوعة.
16. معوقات الجو سياسية للمجالس المشتركة تسيطر دولة إسرائيل على المجال الجوي والمياه الإقليمية والموارد الطبيعية الفلسطينية وحرية الحركة وادوات الاقتصاد الكلي التي تمكن من الاستقلالية الاقتصادية.
- جابه هذه التجربة الرائدة لمجالس الخدمات المشتركة العديد من المعوقات، والتي حالت دون أن هذه المجالس بتحقيق العديد من الأهداف التي أنشأت من أجلها. ولعل أهم هذه المعوقات هو إنشاء معظمها مع بداية الانتفاضة الثانية وما رافق هذه الانتفاضة من انعكاسات سلبية على

قطاع الحكم المحلي، سواء كان ذلك المتعلق بالوضع الاقتصادي بشكل عام أو ذلك المتعلق بغياب سلطة القانون، كما أدى تنفيذ جدار الفصل العنصري الذي أقدمت سلطات الاحتلال الإسرائيلية على إنشائه إلى أضعاف هذه التجربة حيث أدى هذا الجدار إلى انقطاع التواصل بين الهيئات المحلية المشاركة في مجالس التخطيط والتطوير. إضافة إلى ذلك فقد كان هناك بعض المعوقات الذاتية التي حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة من هذه المجالس، وأهم هذه المعوقات الذاتية هو العشوائية التي بموجبها تم تشكيل هذه المجالس وغياب المعايير والأسس للتشكيل حيث ارتبط تشكيل بعض المجالس ببعض البرامج والمساعدات التي قدمت من الدول المانحة. وبدون الإجحاف بالجهود التي بذلت من قبل الجميع سواء في الوزارة أو في تلك المجالس لإنجاح هذه التجربة، ألا إن هذه الجهود لم تكتمل وبقي هناك العديد من جوانب القصور التي يجب أن تتضافر الجهود للتغلب عليها (الرؤية الجديدة للاستشارات الإدارية والتسويقية، 2007).

10.3.3 مهام مجالس الخدمات المشتركة وواقعها الحالي .

يبلغ عدد المجالس المشتركة القائمة حالياً في الضفة الغربية وقطاع غزة 86 مجلساً تتوزع على النحو التالي (عبد ربه 2009 فلسطين وزارة الحكم المحلي، 2004).

أولاً: مجالس متعددة الخدمات.

يبلغ عددها 45 مجلساً حسب الجدول المرفق وهي مجالس ذات تجربة وكفاءة عالية ومتعددة الخدمات ولها هيئات تنفيذية منتخبة لذا فإن هذه المجالس لديها إمكانيات الاستمرار والعمل المتواصل وهي تقسم إلى نوعين:

أ - مجالس مشتركة قابلة للدمج وهي مجالس قابلة للدمج لتصبح بلدية كبيرة.

ب - مجالس مشتركة دائمة وهي مجالس غير قابلة للدمج ولكنها قابلة للاستمرار كمجالس مشتركة لأهميتها وضرورتها.

وبموجب المادة (4) من نظام مجالس الخدمات المشتركة نظام معدل رقم (1) لسنة 2003م والصادر بمقتضى المادة (2) والمادة (15) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997م تتأط بالمجلس المهام التالية بالتنسيق مع الجهات المعنية.

1 - تخطيط وتطوير وإنشاء مشاريع الخدمات العامة والبنية التحتية والبرامج التنموية والتكنولوجية والمعلوماتية للهيئات المحلية للأعضاء.

2 - دعم المشاركة المحلية للمواطن في عملية التخطيط والتطوير والأنشطة الضرورية لتلبية الاحتياجات المحلية.

3 - التعاون والتنسيق بين أعضاء المجلس والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية على المستوى المحلي والوطني.

4 - توفير الخدمات الفنية والإدارية للهيئات المحلية والأعضاء ولكوادرها.

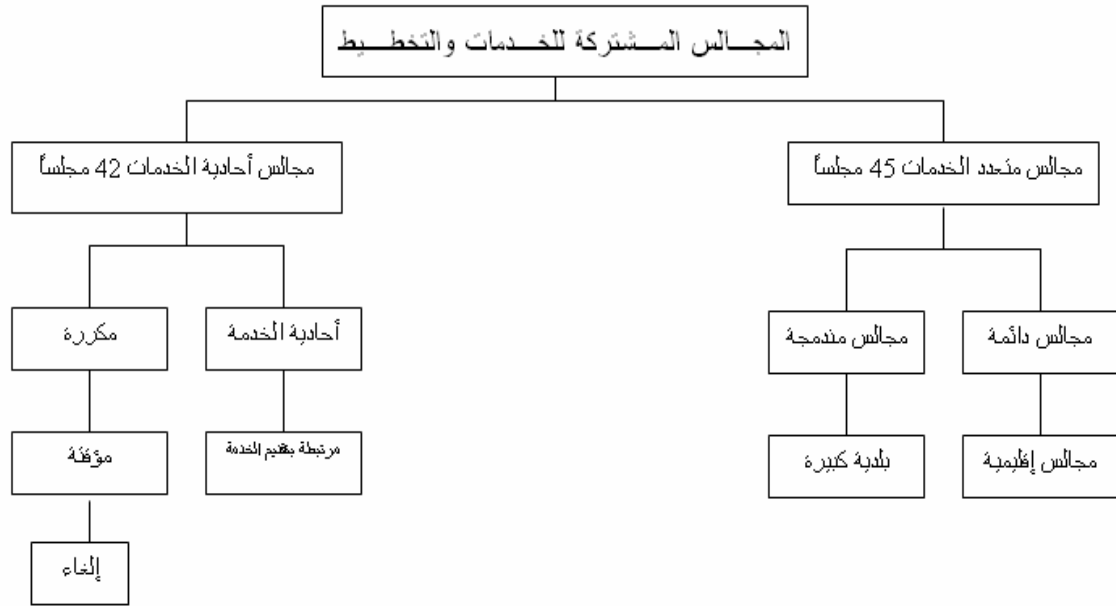
5 - توفير المعلومات من خلال تحرير الاحتياجات والأولويات الخامة بالمشاريع والبرامج التنموية والتطوير المستقبلي.

6 - تنظيم ودعم الأنشطة والتدريب للكوادر والمتطوعين من خلال حملات التوعية ودعم أنشطة المرأة.

7 - تجنيد المصادر المالية والتمويل من خلال المساهمة المحلية والتمويل الحكومي والدولي.

ثانياً: المجالس المشتركة أحادية الخدمة أو المؤقتة (أحادية الخدمة+ المكررة).

يبلغ عددها 42 مجلساً وهي المجالس التي تقوم على تقديم خدمة واحدة مثل النفايات، المياه... إلخ، لذا فإن استمرار وجودها مرتبط باستمرار تقديم هذه الخدمة أو انتقالها أو توقفها أو تلك المجالس التي تتكرر فيها الهيئات المحلية أكثر من مرة.



واستناداً إلى حقيقة أن العديد من المجالس المشتركة الحالية قد شكلت بشكل سريع استجابة للمشاريع المقترحة من الجهات المانحة فأنه لم يتم تخصيص الحجم الكافي لدراسة الواقع الجرافي والاجتماعي للهيئات المحلية الاعضاء مما ساهم بشكل أو بآخر إلى إضعاف القدرة الإدارية لهذه المجالس المشتركة لتوفير الخدمات العامة بكفاءة وفعالية . ومن هذا المنطلق كان من المهم بمكان في البداية تعريف بعض المعايير المحددة لغرض اقتراح ترتيبات تجميع هيئات الحكم المحلي وذلك لضمان الشفافية في العملية الاستشارية (الاطرش 2007).

11.3.3 إستراتيجية المجالس المشتركة في الضفة الغربية

إن إستراتيجية المجالس المشتركة تعد مبادرة من الإدارة العامة للمجالس المشتركة للخدمات والتخطيط والتطوير في وزارة الحكم المحلي، وبدعم من الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جايجا) مكتب فلسطين من خلال فريق خبراء جايجا المتواجد في مدينة أريحا. هذا وتعد الإستراتيجية إحدى أهم المدخلات لبرنامج "تحسين نظام الحكم المحلي في فلسطين". وتهدف الإستراتيجية إلى وضع تصور مستقبل مستدام للمجالس المشتركة في الضفة الغربية، في ضوء التحديات الكثيرة التي تواجهها، فإن الإستراتيجية سوف توفر البيئة المؤاتية للمجالس المشتركة للتصدي لهذه التحديات التي تواجه قطاع الحكم المحلي والذي يحتوي على عدد كبير من هيئات الحكم المحلي وصل إلى 483 هيئة محلية في آذار 2009 مقارنةً بأعداد السكان ومساحة الأراضي الفلسطينية (فلسطين، وزارة الحكم المحلي، 2010 -أ).

1.11.3.3 تطوير استراتيجية المجالس المشتركة في الضفة الغربية:

تم تطوير إستراتيجية المجالس المشتركة بناءً على النتائج الرئيسية والسياسات العامة، بالإضافة إلى قاعدة البيانات متعددة التخصصات التي تم إنشائها نتيجة للبحوث الميدانية التي أجريت في عام 2008. ومع ذلك، فإن الركيزة الأساسية لإطار البحث هو مشاركة أصحاب المصلحة المختلفين. لقد تم عقد 10 ورشات عمل إستشارية في جميع محافظات الضفة الغربية (بإستثناء أريحا والأغوار). وقد نجحت ورشات العمل الاستشارية بإستقطاب العديد من أصحاب المصلحة، الممثلين عن المجالس المشتركة، هيئات الحكم المحلي ومؤسسات المجتمع المدني، ومديريات الحكم المحلي، وغيرهم. هذا وتعد المشاركة الفاعلة للإدارة العليا في الوزارة ممثلةً بوكيلها وبالتعاون مع الإدارة العامة للمجالس المشتركة، وزارة الحكم المحلي، ولجايا ولفریق خبراء جايا ولأريج إحدى مصادر القوة لنجاح العملية الإستشارية ذات العلاقة. وفي نفس السياق، قام تم تطوير نموذج رياضي خاص بإستخدام نظم المعلومات الجغرافية لتقييم قدرات الهيئات المحلية الفلسطينية المتعلقة بالبنية التحتية وذلك على مستوى المجالس المشتركة، والتي تم استخدامها خلال ورشات العمل الاستشارية على مستوى محافظات الضفة الغربية كمصدر ثانوي للمعلومات هذا وقد وصل عدد المشاركين في ورشات العمل الإستشارية من أصحاب المصلحة نحو 200 شخص. وقام فريق عمل الإستراتيجية بتطوير " خطة العمل الإرشادية " وذلك لتوجيه وإرشاد ورشات العمل الإستشارية المقررة، ولوصف المعرفة المكتسبة في المجالات المتنوعة والمتربطة بإستراتيجية المجالس المشتركة. استخدمت النسخة الإرشادية من خطة العمل لغرض الإختبار في ورشة العمل التي عرضت في محافظة الخليل فقط (كونها الأولى في سلسلة ورشات العمل الأخرى)، حيث تم إعتماؤها لاحقاً كإطار عام للنقاش. والمشاورة في ورشات العمل المتبقية لفسح المجال للإبداع في التفكير وأيضاً لإعطاء التعديلات المناسبة وبدون قيود من قبل أصحاب المصلحة المحليين. هذا وشمل الإطار العام على الأهداف الإستراتيجية الرئيسية والأهداف التنفيذية التي حددتها الإدارة العامة للمجالس المشتركة في وزارة الحكم المحلي (فلسطين، وزارة الحكم المحلي، 2010 -أ).

وقد عقدت ورشة العمل الثانية في محافظة بيت لحم في تاريخ: 2009/10/1، وبهذا الخصوص قال وليد حلايقة، مدير الإدارة العامة للمجالس المشتركة في وزارة الحكم المحلي "إن هذه الورشة تهدف إلى تطوير مفهوم المجالس المشتركة، استناداً للعديد من القواسم والاحتياجات المشتركة بين المجالس. وأوضح أن بين الأهداف ضمان مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرار للمجالس المشتركة، وزيادة التعاون مع الهيئات غير الحكومية والقطاع الخاص، خصوصاً فيما يتعلق بشبكات الطرق والمواصلات، وتزويد المياه وتنظيف وإنارة الشوارع والمنزهات العامة وإدارة النفايات الصلبة والصرف الصحي، وتعزيز التفاعل والدعم المتبادل بين المجالس المشتركة". وأكد المشاركون في الورشة أهمية تشكيل مجلس خدمات مركزي مشترك في محافظة بيت لحم، يتفرع عنه عدد من المجالس الفرعية،

ويقود العمل باستراتيجية عمل الخدمات المشتركة بما يضمن التنمية المستدامة للمجالس المشتركة. ودعوا إلى تقليل عدد هيئات الحكم المحلي والمجالس المشتركة، وتقوية التكامل والتعاون بين المجالس المشتركة، ضمن إطار نظام الحكم المحلي الفلسطيني، وتعزيز دور دائرة المجالس المشتركة للخدمات والتخطيط والتطوير والمجالس المشتركة، ودعم المجالس المشتركة التي تم تأسيسها لضمان استدامتها، وتقوية قدراتها لإنجاز المهام الموكلة إليها بنوعية وكفاءة عالية (عبد الجواد، 2009 2 تشرين أول).

و نظم معهد الأبحاث التطبيقية (أريج) ورشة العمل الثالثة في قاعة الحكم المحلي في جنين حول تطوير إستراتيجية المجالس المشتركة في تاريخ: 2009/10/6، حول تطوير إستراتيجية المجالس المشتركة في الضفة الغربية، وخلال الورشة أوضح سليمان أبو مفريح عضو دائرة مجالس الخدمات المشتركة "أن هدف الوزارة من الدمج توفير خدمات بمستوى جيد للمواطن موضحاً أن هناك مشكلة حقيقية في الهيئات المحلية لعددها الكبير واحد أشكال علاجها هو إقامة المجالس المشتركة التي اثبتت في المرحلة الاولى من المشروع أنها قادرة على البناء مؤكداً دور المواطن في تقوية وتعزيز دورها". وبعد نقاش مستفيض حول مختلف القضايا، أكد المشاركون في ورشة العمل أن التدقيق في هذه النتائج سوف يوصلهم الى أن القدرة على تحسين نظام الحكم

المحلي بشكل عام ومجالس الخدمات المشتركة بشكل خاص هي مسألة معقدة وتتأثر بالعديد من المتغيرات مع ذلك فإن هذه النتائج يمكنها أن تزود صانعي القرار والسياسات برؤية أوضح لمعالم التخطيط الاستراتيجي المستقبلي للمجالس المشتركة (السمودي، 2009 1 شوال).

هذا وقد قام فريق تطوير الاستراتيجية بعقد باقي الورش في محافظات الضفة حيث عقدت ورشة العمل الرابعة في نابلس في تاريخ: 2009/10/13، في قاعة البلدية في مدينة نابلس، وعقد ورشة العمل العاشرة والاخيرة في رام الله بتاريخ: 2009/11/27. وقد قدمت ورش العمل للمشاركين الفرصة للتعبير عن تصوراتهم ووجهات نظرهم، حيث شهدت مداولات كبيرة حول الوضع الحالي للمجالس المشتركة، وتم بلورة التصورات المختلفة لتصب في النهاية نحو سبل تعزيز واستدامه المجالس المشتركة وتقوية قدراتها.

وقام فريق عمل الإستراتيجية بتطوير نموذج رياضي خاص بإستخدام نظم المعلومات الجغرافية والذي يعمل على محاكاة الوضع الراهن لنظام البنية التحتية في الضفة الغربية، وذلك لأغراض تخدم مادة النقاش في عملية تحديد ترتيبات تجميع هيئات الحكم المحلي ضمن مجالس مشتركة على مستوى المحافظات. تم تطوير النموذج الأولي عن طريق جمع المعلومات وتخزينها على شكل بيانات مكانية ضمن نظم المعلومات الجغرافية، وبإستخدام برنامج Arc/GIS 9.0 الذي يغطي بيانات متعددة " مكانية ووصفية. " ومما لا شك فيه، أن هذا النموذج الرياضي يقتصر على محاكاة الوضع الفيزيائي الراهن لنظام البنية التحتية ولا يعكس الواقع الاجتماعي على أرض الواقع.

إن تطبيق الإستراتيجية، ليست مسألة هامة وإستراتيجية المستقبل فحسب، بل هي ثمرة حقيقية لجهود متواصلة، وخطوات متلاحقة؛ لكي يوضح موقع التنفيذ "التطبيق" الفعلي على ارض الواقع. إن تنفيذ الإستراتيجية ليس عملاً بسيطاً، بل إنه عمل خطير ومعقد. إن العلاقة بين صياغة وتطبيق الاستراتيجية كما يقول د. ياسين "إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته الى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد

المبذول سابقاً. بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل (حبتور، 2004).

ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة الوزارة وتحديد أهدافها الاستراتيجية ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل الى خطوات تنفيذية صحيح.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.4	منهجية الدراسة
2.4	مجتمع الدراسة
3.4	عينة الدراسة
4.4	خصائص عينة الدراسة
1.4.4	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر
2.4.4	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المستوى التعليمي
3.4.4	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة
4.4.4	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المنصب الاداري
5.4.4	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي
5.4	صدق الاداة
6.4	مضمون الاستبانة
7.4	اجراءات الدراسة
8.4	متغيرات الدراسة
9.4	المعالجات الاحصائية

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها كما يحتوي على وصف أداة الدراسة ودلالات صدقها وثباتها والتي استخدمت في هذه الدراسة بالإضافة إلى ذلك يتناول هذا الفصل متغيرات الدراسة وإجراءاتها ومعالجتها الإحصائية.

1.4 منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تم إتباع المنهج المسحي الوصفي والمنهج التحليلي حيث تناولت الدراسة النماذج والنظريات والدراسات السابقة التي اشتملت على أدبيات الموضوع وشكلت الجزء النظري من الدراسة والذي تخلله وصف للحالة والواقع الفلسطيني الذي هو موطن الدراسة.

وذلك من خلال الإطلاع على المراجع والكتب والدوريات ورسائل الماجستير ذات العلاقة بالموضوع كما تم الاستعانة بالدراسات والتقارير والنشرات الصادرة عن المراكز والمؤسسات ذات الصلة والمهتمة بمجالس الخدمات المشتركة والحكم المحلي والهيئات المحلية بالإضافة إلى ذلك المواقع الإلكترونية للمؤسسات والمراكز المهتمة بهذا الموضوع وتم الأخذ بالمقالات والآراء وأوراق العمل المتقدمة في المؤتمرات والمنظمات الدولية ذات العلاقة مثل البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

وسبب اختيار هذا المنهج هو يمكن من خلاله التعرف إلى الأبجديات المتعلقة في مجالس الخدمات المشتركة والإدارة المحلية والحكم المحلي ومحاولة لتوسيع الاطلاع والإلمام بكافة الجوانب النظرية العامة وأدبيات الموضوع قيد الدراسة ولإلقاء لمحة على الإدارة المحلية للحكم المحلي بالإضافة إلى التعرف إلى مظاهر مجالس الخدمات المشتركة في فلسطين بشكل خاص ولطالما كثرت في السنوات الأخيرة التوجهات العالمية للأخذ بمجالس الخدمات المشتركة التي تقوم بتمثيل المجالس القروية والبلديات على حد سواء.

كما تم إتباع المنهج التحليلي وتقييم المواقع من خلال أداة الدراسة والإجابة عنها وتحليلها واستخلاص النتائج وإن سبب اختيار المنهج التحليلي هو التعرف على الواقع الفلسطيني ووضع التوصيات الموضوعية التي تتضمن مبادئ وأساسيات مجالس الخدمات المشتركة من أجل تحقيق الهدف والوصول إلى الغاية المطلوبة والنتائج الموضوعية وإمكانية وضع توصيات واستنتاجات تم تصميم استبانة كأداة علمية متبعة في الدراسات الأكاديمية والمسحية.

2.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء ورؤساء ومديري الهيئات المحلية الفلسطينية (مجالس الخدمات المشتركة) وبما أنه تم تحديد الدراسة في محافظات الشمال الضفة الغربية (نابلس جنين طوباس سلفيت طولكرم قلقيلية) والمناطق والهيئات التابعة لها جغرافياً والتي يتم التعامل معهما من خلال مجالس الخدمات المشتركة في كافة محافظات الشمال وأخذها كحالة دراسية فإن مجتمع الدراسة هو كافة أعضاء ورؤساء ومديري ومحاسبي ومهندسين والأعضاء والمدراء التنفيذيين لمجالس الخدمات المشتركة في محافظات الشمال ومجموعهما في آخر إحصائية لدائرة وزارة الحكم المحلي يبلغ عددها (32) مجلس خدمات مشتركة ما بين مجلس خدمات مشترك وبلدية حيث تم مؤخراً تحويل مجالس خدمات مشتركة إلى بلديات

بعد البدء في الدراسة الميدانية وتوزيع الاستمارات تبين أنه يوجد (26) مجلس خدمات مشترك فعالة و (6) مجالس خدمات مشتركة غير فعالة (المشكلة سنة التأسيس 2009 2010) مجلس الصعبيات مغلق نهائياً ولم يرقم بأي نشاط ومجلس الخدمات المشترك لمياه الشرب والصرف الصحي طوباس تأسس سنة 2010 لم يرقم بأي نشاط مجلس الخدمات المشترك لقرى غرب نابلس تأسس سنة 2009 ولكنه غير فعال بسبب الدعم المالي لهذا المجلس (حيث أن المصاريف على حساب المجالس القروية) والمجالس التي تم تحويلها إلى بلديات هي مجلس الخدمات المشترك للكفريات تم تحويله إلى بلدية مجلس خدمات القرى المتحدة تحول إلى البلدية المتحدة مجلس خدمات شرق جنين تحول إلى بلدية مرج ابن عامر.

3.4 عينة الدراسة

أما عينة الدراسة فهي عينة تم اختيارهم بطريقة عشوائية إذا تم توزيع الاستبانة على عينة من أعضاء مجالس خدمات مشتركة في محافظات شمال الضفة الغربية سألها الذكر كانت العينة تشمل الأعضاء التالية وهم (12 رؤساء 1 نائب رئيس و 13 أعضاء و 2 مدراء و 9 مدراء تنفيذيين و 9 مهندسين و 6 محاسبين يعملون في هذه الهيئات لأن 3 مجالس خدمات مشتركة غير عاملة و 3 مجالس خدمات تحولت إلى بلديات كما سبق ذكره).

أي أن (32) استبانة فهي تشكل 100% مجتمع دراسة والجدول الآتي توضح عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

4.4 خصائص عينة الدراسة.

1.4.4 توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.

أظهرت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي لمتغير العمر أن نسبة (34.6%) من المبحوثين للفئة العمرية (31-40) سنة ويليها الفئة العمرية (51-60) سنة والتي كانت نسبتها المئوية (23.1%) ويليها الفئة العمرية من (20-30) سنة التي كانت نسبتها المئوية (19.2%) ويليها الفئة العمرية (41-50) سنة والتي كانت نسبتها المئوية (15.4%) ويليها الفئة العمرية (60) سنة فأكثر والتي كانت نسبتها المئوية (7.7%). حيث أن هذا التنوع للفئات العمرية يدل على آفاق مشاركة الأجيال المختلفة في المجتمع الفلسطيني في العمل المهني المتخصص لتحمل المسؤوليات في التنمية المحلية.

جدول (7): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية(%)
20-30	5	19.2
31-40	9	34.6
41-50	4	15.4
51-60	6	23.1
60 من أكثر	2	7.7
المجموع	26	100.0

2.4.4 توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

اظهر التحليل الإحصائي مدى ظهور حملة الشهادات العلمية المخصصة للدرجة الأكاديمية (B.A) بنسبة (65.4%) وذلك عائد لطبيعة الوظائف التخصصية ومستوى رؤساء المجالس المشتركة حيث أن نسبة حملة الشهادات التعليمية من دبلوم فأعلى بلغت (84.7%) ويعزز ذلك مدى كفاءة العاملين في مجالس الخدمات المشتركة وأيضاً يتضح وجود مستوى عالٍ للقائمين على إدارة المجالس المشتركة في منطقة الدراسة.

جدول(8): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية(%)	التكرار	المستوى التعليمي
3.8	1	اقل من ثانوية عامة
11.5	3	ثانوية عامة
7.7	2	دبلوم
65.4	17	بكالوريوس
7.7	2	ماجستير
3.8	1	دكتوراه
100.0	26	المجموع

3.4.4 توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

أوضحت نتائج تحليل لمتغير الخبرة العملية في الهيئات المحلية للمبحوثين أن أعلى نسبة بلغت لأكثر من (5) سنوات التي وصلت إلى (76.9%) وذلك يعود إلى وجود رؤساء هيئات محلية في المجالس المشتركة أعيد انتخابهم كاستمرار لتعيينهم في سنوات سابقة للانتخابات أو كان بعض الموظفين يعمل في هيئات محلية سابقاً.

جدول(9): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية(%)	التكرار	الخبرة
23.1	6	اقل من 5 سنوات
76.9	20	اكثر من 5 سنوات
100.0	26	المجموع

4.4.4 توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الإداري

اشتملت الدراسة على نسبة (50%) من الأعضاء لمجالس الهيئات المشتركة ونسبة (46.2%) من رؤساء المجالس المشتركة ونسبة (3.8%) من نائب رئيس مجالس الخدمات المشتركة وذلك ضمن تحليل متغير المنصب الإداري.

جدول(10): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المنصب الإداري

المنصب الإداري	التكرار	النسبة المئوية(%)
رئيس	12	46.2
نائب رئيس	1	3.8
عضو	13	50.0
المجموع	26	100.0

5.4.4 توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

كشف التحليل الإحصائي لمتغير المسمى الوظيفي أن نسبة (57.7%) من الموظفين المبحوثين أي (15 من أصل 26) موظف هم من فئة المحاسبين والمهندسين (9 مهندسين + 6 محاسبين) وذلك يأتي في السياق الطبيعي للدور التنموي واحتياج مجالس الخدمات المشتركة للإشراف على الأمور المالية والمحاسبية ومتابعة المشاريع والإشراف عليها وإعدادها فنياً وهندسياً فيما كان نصيب العمل والإشراف الإداري فقط (11) موظف (2 مدراء + 9 مدراء تنفيذيين) وهذا يمكن إيعازه إلى قلة عدد العاملين والموظفين الدائمين في مجالس الخدمات المشتركة بشكل عام.

جدول(11): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
مدير	2	7.7
مدير تنفيذي	9	34.6
مهندس	9	34.6
محاسب	6	23.1
المجموع	26	100.0

وكانت المعلومات العامة حول مجالس الخدمات المشتركة المستهدفة بالدراسة في محافظات شمال الضفة الغربية كما في الجداول (12) (13) (14) (15) الآتي.

جدول(12): بيانات حول أعضاء مجالس الخدمات المشتركة المستهدفة بالدراسة

اسم المجلس المشترك	عدد الاعضاء/جنسهم
مجلس الخدمات المشترك لإدارة النفايات الصلبة	20/ذكور
مجلس الخدمات المشترك جنوب نابلس	9/ذكور
مجلس الخدمات المشترك لقرى شمال غرب نابلس للتخطيط	5 ذكور /1/اناث
مجلس الخدمات المشترك لمنطقة جنور شرق نابلس	13 /ذكور
مجلس الخدمات المشترك الاغوار الوسطى نابلس	11/ذكور
مجلس الخدمات المشترك منطقة جنوب نابلس حواره	8/ذكور
مجلس الخدمات المشترك جنوب نابلس	14/ذكور
مجلس الخدمات المشترك لادارة النفايات الصلبة نابلس	55/ذكور و 1/اناث
مجلس الخدمات المشترك الاول الفندق قلقيلية	9 ذكور
المجلس العربي	12/ذكور
مجلس الخدمات المشترك الاوسط قلقيلية	9/ذكور
مجلس الخدمات المشترك لادارة النفايات الصلبة قلقيلية	34/ذكور
مجلس الخدمات المشترك للتطوير والتخطيط الاقليمي	7/ ذكور
مجلس الخدمات المشترك لادارة النفايات الصلبة طولكرم	ذكور
مجلس الخدمات المشترك للتخطيط والتطوير طوباس	12 ذكور
مجلس الخدمات المشترك لمياه الشرب ولصرف الصحي	7 ذكور
مجلس الخدمات المشترك سيلة الظهر جنين	11 ذكور
مجلس الخدمات المشترك للتخطيط والتطوير جنين	12 ذكور
مجلس الخدمات المشترك لمياه الشرب والصرف الصحي جنين	11 ذكور
المجلس المشترك لادارة النفايات الصلبة سلفيت	7 ذكور
المجلس المشترك لادارة النفايات الصلبة طوباس	15 ذكور
مجلس خدمات مشترك الشعراوي	14 ذكور
مجلس خدمات مشترك الصرف الصحي طولكرم	9 ذكور
المجلس المشترك للخدمات والتخطيط والتطوير	7 ذكور
المجلس المشترك للخدمات والتخطيط والتطوير	5 ذكور
مجلس خدمات جنوب سلفيت	6 ذكور/ 1/ اناث

جدول(13): الخدمات التي تقدمها المجالس المشتركة

الخدمة	يوجد	نوع الخدمة			سبب لعدم توفر الخدمة
		إدارة	صيانة	إنشاء	
مدارس إعدادي	58	2	3	3	تقدمها وزارة التربية والتعليم
مدارس ثانوي	56	1	2	2	تقدمها وزارة التربية والتعليم
مدارس ابتدائي	77	1	3	2	تقدمها وزارة التربية والتعليم
رياض أطفال	61		1	3	
تهيئة الأسواق العامة	10	2	1	3	تكلفة مرتفعة
تهيئة المسالخ وتنظيم الذبح	1			1	تكلفة مرتفعة واسباب فنية
شبكات طرق	107	6	5	2	
وسائل المواصلات	49	1		2	عدم توفر امكانيات
شبكة مياه الشرب وصيانتها	93	6	5	4	تكلفة مرتفعة واسباب فنية
شبكة كهرباء ومولدات	97	4	4	2	
جمع النفايات من المنزل	53	1	1	4	لا يوجد سيارة نفايات
جمع النفايات من الحاوية	132	2	1	4	لا يوجد سيارة نفايات وتكلفه مرتفعة واسباب فنية
صرف صحي	17			1	لا يوجد شبكة صرف صحي وتكلفه مرتفعة واسباب فنية
تنظيف الشوارع	26			1	تقدمها الهيئات المحلية
حدائق ومنزهات عامة	20	2	1	1	تكلفة مرتفعة
خدمات صحية	53	4	4	1	تقدمها الهيئات المحلية
توفير مقرات للخدمات الحكومية	33	1	1	3	تكلفة مرتفعة
حماية الأملاك الحكومية	23		2	2	تقوم الحكومة بحمايتها
حماية المواقع التاريخية والاثريّة	25	1	1	1	تقوم الحكومة بالعمل
عمل مشاريع ودراسات	71	3	4	2	
أطفائية	4			1	تكلفه مرتفعة واسباب فنية
اسعاف	14			1	تكلفه مرتفعة واسباب فنية

جدول(14): المؤسسات الحكومية التي تتعاون معها المجالس المشتركة ومجالات التعاون

الرقم	اسم المؤسسة الحكومية	مجال التعاون
1	وزارة الحكم المحلي	الطرق وتنظيم الابنية ومراقبة القوانين
2	وزارة المالية	التمويل
3	سلطة جودة البيئة	تعاون فني
4	وزارة المواصلات	ترخيص البنايات
5	دائرة الطابو	
6	سلطة المياه	مياه وشبكات المياه
7	مديرية شرطة نابلس	تعاون امني
8	دائرة المجالس المشتركة	تنظيم العمل والادارة
9	مديرية الحكم المحلي نابلس	الادارة والقوانين
10	وزارة الاتصالات	انشاء مشروع هواتف
11	الاشغال العامة	
12	المحافظة	
13	الصحة	المياه العادمة
14	التربية والتعليم	المدارس
15	الثقافة	مراكز ثقافية
16	المؤسسة اليابانية	
17	المؤسسة الالمانية	
18	شبكة المنظمات الاهلية البيئة الفلسطينية	
19	صندوق البلديات	مشاريع
20	دائرة الاحصاء المركزي	تراخيص ابنية
21	وزارة الزراعة	
22	UNDP	مشاريع
23	الشؤون الاجتماعية	تنسيق
24	بنك التنمية الانمائي	تمويل مشاريع
25	انيرا	تمويل مشاريع
26	الهيئات المحلية البلديات	ادارة النفايات الصلبة
27	وزارة العمل	
28	وزارة شؤون البيئة	
29	الحكم المحلي طولكرم	

30	الاتحاد الأوروبي	دعم الآليات والمعدات
31	مؤسسة جايا	دعم الآليات والمعدات
32	وكالة التنمية الفرنسية AFD	تمويل مشاريع
33	وزارة الرياضة والشباب	الملاعب الرياضية

جدول (15): المشاريع التي تم تنفيذها عبر المجالس المشتركة

الرقم	طبيعة المشروع	سنة تنفيذه	الجهة الممولة	تكاليف المشروع	المنطقة الجغرافية المستفيدة من المشروع
1	بناء مكب زهرة الفنجان	2005	البنك الدولي		محافظات شمال الضفة الغربية
2	إغلاق المكبات العشوائية	2004	البنك الدولي		محافظة جنين
3	بناء محطة تدوير النفايات	2010	قطاع خاص		محافظة جنين
4	بناء مقر للمجلس ومقر للمركز الصحي	2005	UNDP		القرى المنضمة في المجلس
5	مشروع المخطط الفيزيائي	قيد التنفيذ	حكومة		القرى المنضمة في المجلس
6	شراء آليات	2005	UNDP	296 ألف يورو	قرى منطقة جنوب نابلس
7	طرق داخلية	2003	UNDP	600 ألف يورو	عقبة - قبلان - عورتا - بيت فوريك
8	بناء مدارس	2002		300 ألف يورو	يتما - عورتا - روجيب
9	مشروع مدرسة بنات	2010	جايا	600 ألف دولار	قرى الاغوار الوسطى
10	مشروع مركز رياضي	2010	جايا	182 ألف دولار	قرى الاغوار الوسطى
11	مشروع مركز صحي	2010	جايا	120 ألف دولار	قرى الاغوار الوسطى
12	مبنى متعدد الاغراض	2008	صندوق البلديات	320 ألف يورو	منطقة جنوب نابلس

13	مشروع مياه	2008	الوكالة الامريكية	20 مليون دولار	بورين -عصيرة
14	طرق رابطة	2010	المالية والمحافظة والوكالة الامريكية	5 مليون	جماعين -عوريف
15	شارع رابط (عورتا -بيتا أمصرين)	2007	UNDP		عورتا - بيتا -أمصارين
16	شارع رابط (بيتا - أمصرين)	2008	السلطة	350 ألف دولار	بيتا
17	شارع رابط (بيتا - عورتا)	2010	المالية	250 ألف دولار	بيتا- عورتا
18	مشروع تدوير النفايات الصلبة	2011	تعاون مشترك مع القطاع الخاص	250 ألف دولار	تجمع 56
19	محطة ترحيل النفايات في بيتا	2011	وزارة المالية	3 مليون دولار	تجمع 26
20	استصلاح اراضي	2009	الصليب الاحمر	2 مليون	جورة عمرة
21	بناء مقر مجلس مشترك	2009	صندوق البلديات	2 مليون شيكل	جورة عمرة
22	رافعة كهرباء	2009	صندوق البلديات	260 ألف يورو	جورة عمرة
23	مشروع تأهيل قرى	2009	البنك الدولي	60 ألف يورو	قرى المجلس العربي
24	بناء مقر مجلس	2003	صندوق البلديات	180 ألف يورو	جميع قرى المنطقة الوسطى في قلقيلية
25	مشروع استصلاح زراعي	2004	UNDP بالتعاون مع البلديات		سلفيت -قلقيلية -طولكرم
26	اغلاق مكبات عشوائية	2009			طولكرم
27	مشروع ادارة نفايات صلبة	2010	الحكومة الايطالية	105 مليون دولار	جميع مناطق طولكرم
28	انشاء مسبح مغلق	2009	الحكومة الفرنسية	350 ألف يورو	جميع مناطق طولكرم
29	صالة رياضية مغلقة	2005	UNDP	457 ألف يورو	جميع مناطق طولكرم
30	سوق خضار مركزي	2006	UNDP	470 ألف دولار	الهيئات المحلية في اقليم طوباس

31	مشاريع بنية تحتية	2003	UNDP	987 ألف دولار	الهيئات المحلية في اقليم طوباس
32	شبكة مياه وخزانات	2010	AFD		ميثالون- الجديدة - الجربة- صير
33	مشروع تدريب مهني	2005		40 الف	نابلس
34	مسبح الزاويه	2004	مؤسسة التعاون البلجيكي	239 الف	الزاويه والبلدات المجاورة
35	توسعة شبكات الكهرباء	2008	Btc	20 الف دولار	قرى سلفيت
36	شق طرق زراعية وشبكات ري	2004	RDP	35 الف دولار	قرى الشعراويه
37	تاهيل الابرار في طوباس وطمون	2011		10 ملايين يورو	طوباس وطمون
38	اعادة تاهيك شبكة الكهرباء	2007	البلجيك	35 الف دولار	كفر الديك

5.4 صدق الأداة:

تأكد الباحث من صدق الأداة (الاستبانة) من خلال عرضها على مجموعة من أصحاب الخبرة والاختصاص والاطلاع الواسع في موضوع الدراسة مكونة من (5) محكمين ملحق (2) لتحكيمها وإبداء مقترحاتهم وآرائهم عليها وأوصى المحكمون ببعض الاقتراحات على صياغة الفقرات والأسئلة وبعد إتمام التعديلات الموصى بها أشار المحكمون بصلاحيته الأداة (الاستبانة) واعتمادها لإكمال الدراسة.

6.4 مضمون الاستبانة:

تضمنت أداة الدراسة (الاستبانة) (6) أجزاء محددة ضمناً في الأداة وليس شكلاً ويتكون كل جزء من عدة فقرات تقيس محور من محاور مجالس الخدمات المشتركة المراد دراستها في

مجالس الخدمات المشتركة ولم يتم توضيح أجزاء الاستبانة حرصاً منا على الحصول إجابات موضوعية حسب واقع الهيئات المحلية وتفادياً من تأثير عنونة الأجزاء عن المبحوثين وكذلك عدم المبالغة الإيجابية أو السلبية في الإجابة وكانت فقرات الاستبانة كما يلي:

- الأسئلة من (1 24) تخص المحور التنظيمي الإداري لمجلس الخدمات المشترك.
- الأسئلة من (25 41) تخص محور علاقات المجلس المشترك.
- الأسئلة من (42 89) تخص محور الدور التنموي للمجلس المشترك.
- الأسئلة من (90 114) تخص محور معوقات الأداة لمجلس الخدمات المشترك.
- الأسئلة من (115 130) تخص محور تمويل المجالس المشترك.
- الأسئلة من (131 151) تخص محور تعزيز الحكم المحلي.

7.4 إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية

1. تصميم الاستبانة وإعدادها بصورتها النهائية.
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.
3. توزيع الاستبانة على أفراد العينة.
4. جمع الاستبانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج (spss).
5. تفريغ إجابات أفراد العينة.
6. استخراج النتائج والاستبانات وتحليلها ومناقشتها.

8.4 متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. متغير عدد سنوات العمر.
2. متغير المستوى التعليمي.
3. متغير سنوات الخبرة.
4. متغير المنصب الإداري.
5. متغير المسمى الوظيفي.

ثانياً: المتغير التابع

المتغير التابع متغير واحد وهو: ما واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية الحكم المحلي في محافظات شمال الضفة الغربية الذي سنتعرف إليه من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة التي يتضمن قياس 6 محاور وهي: المحور التنظيمي الإداري لمجلس الخدمات المشترك ومحور علاقات مجلس الخدمات المشترك ومحور الدور التنموي للمجلس المشترك ومحور معوقات الأداة للمجلس المشترك ومحور تمويل المجالس المشتركة ومحور تعزيز الحكم المحلي.

9.4 المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
2. اختبار (T) لمجموعتين مستقلتين (Independent Test).

الفصل الخامس

تحليل واقع مجالس الخدمات المشتركة في منطقة الدراسة

1.5	تحليل التساؤل الاول
1.1.5	الواقع التنظيمي- الاداري لمجلس الخدمات المشتركة
2.1.5	علاقات المجلس المشترك مع الجهات ذات العلاقة
3.1.5	الدور التنموي للمجلس المشترك للجهات ذات العلاقة
4.1.5	معيقات الأداء للمجلس المشترك
5.1.5	تمويل المجالس المشتركة مع الجهات ذات العلاقة
6.1.5	تعزيز الحكم المحلي مع الهيئات ذات العلاقة
7.1.5	خلاصة تحليل التساؤل الاول
2.5	تحليل فرضيات الدراسة
1.2.5	تحليل الفرضية الاولى
2.2.5	تحليل الفرضية الثانية
3.2.5	تحليل الفرضية الثالثة
4.2.5	تحليل الفرضية الرابعة
3.5	مناقشة فرضيات الدراسة
1.3.5	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
2.3.5	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
3.3.5	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
4.3.5	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

الفصل الخامس

تحليل واقع مجالس الخدمات المشتركة في منطقة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل الدراسة في ضوء نتائج الاستبانة.

1.5 تحليل التساؤل الأول.

واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي.

لتحديد نتيجة التساؤل حول واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي استخدمت النسب المئوية التالية لكل فقره ولكل مجال للدرجه الكليه بحسب نتائج الجداول (18 19 20 21 22 23) والجدول (24) خلاصة النتائج والدرجه الكليه.

جدول(16): ميزان النسب المئوية

النسب المئوية	الدرجة
80 % فاكثر	درجة واقع المجالس مرتفعه جدا
79_70 %	درجة واقع المجالس مرتفعه
69_60 %	درجة واقع المجالس متوسطه
59_50 %	درجة واقع المجالس منخفضه
50 % فاقل	درجة واقع المجالس منخفضه جدا

ويتضمن واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي لمجالس الخدمات المشتركة ستة مجالات مرتبة وهي:

1-الواقع التنظيمي الاداري لمجلس الخدمات المشترك

2-علاقات المجلس المشترك مع الجهات ذات العلاقة

3-الدور التنموي للمجلس المشترك للجهات ذات العلاقة

4-معيقات الاداء للمجلس المشترك

5-تمويل المجالس المشتركة مع الجهات ذات العلاقة

6-تعزيز الحكم المحلي مع الجهات ذات العلاقة

ويمكن تفصيل نتائج التحليل المتعلقة بالمجالات الستة علي النحو التالي

1.1.5 الواقع التنظيمي الاداري لمجلس الخدمات المشترك

ادخال ومعالجة البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة وبعد المعالجة والتحليل الاحصائي وتحليل النتائج للواقع

التنظيمي الاداري لمجالس الخدمات المشتركة.

جدول (17): النسب المئوية ودرجة العلاقة لواقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في تنمية الحكم المحلي في منطقة الدراسة للواقع التنظيمي الإداري لمجلس الخدمات المشترك

رقم الفقرة	الفقرات	النسبة المئوية	درجة العلاقة
1	يحدد الهيكل التنظيمي المسمى الوظيفي للموظفين .	81.00	مرتفعة جدا
2	يحدد الهيكل التنظيمي الصلاحيات للموظفين .	81.00	مرتفعة جدا
3	يسهل النظام المالي للإجراءات المالية لعمل المجلس المشترك .	84.20	مرتفعة جدا
4	يتوفر في المجلس المشترك نظام لتقييم الآراء .	65.20	متوسطة
5	يطبق المجلس المشترك نظام تقييم الآراء للموظفين بشكل دوري .	72.60	مرتفعة
6	يوفر النظام الإداري للمجلس المشترك تكافؤ الفرص للموظفين .	76.80	مرتفعة
7	تيسر القوانين آراء المجلس المشترك بشكل دوري.	81.00	مرتفعة جدا
8	تعقد اجتماعات المجلس المشترك بشكل دوري .	79.00	مرتفعة
9	يتابع مدير المجلس تنفيذ قرارات المجلس المشترك .	85.20	مرتفعة جدا
10	تؤخذ قرارات المجلس المشترك بالأغلبية .	89.40	مرتفعة جدا
11	تؤخذ قرارات المجلس المشترك بالإجماع .	81.00	مرتفعة جدا
12	تقرز مشاركة الأعضاء في الاجتماعات من كفاءة المجلس.	76.80	مرتفعة
13	يتم اتخاذ إجراءات بحق الذين يتغيبون عن اجتماعات المجلس المشترك	57.80	منخفضة
14	يتعاون رئيس وأعضاء المجلس المشترك لتحقيق الأهداف.	77.80	مرتفعة
15	يلتزم المجلس المشترك بإجراء انتخابات دورية للهيئة التنفيذية حسب النظام.	70.60	مرتفعة
16	يتمتع رئيس المجلس المشترك بصلاحيات واسعة.	70.60	مرتفعة
17	يمتاز النظام المالي للمجلس المشترك بالشفافية .	80.00	مرتفعة جدا
18	لا يتوفر في المجلس المشترك نظام حديث لحفظ المعلومات	59.00	منخفضة
19	تم تشكيل المجلس المشترك بناء على مبادرة الهيئات المحلية	79.00	مرتفعة
20	تشكيل المجلس المشترك كان بمبادرة مباشرة من وزير الحكم المحلي.	75.80	مرتفعة
21	يمتلك المجلس المشترك قاعدة بيانات شاملة لنطاقه الجغرافي .	71.60	مرتفعة
22	يقوم عقد المجلس المشترك بالدفاع عن مصالح هيئته المحلية فقط .	51.60	منخفضة
23	يواكب عقد المجلس الاطلاع على أنظمة عمل المجلس المشترك .	73.60	مرتفعة
24	الوجود في المجلس المشترك إنتاج فرص للاطلاع على تجارب مماثلة في نفس المجال .	81.00	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	75.09	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (17) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي (الواقع التنظيمي الإداري لمجلس الخدمات المشترك) كانت مرتفعة جدا على الفقرات (1 2 3 7 9 10 11 17 24) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (5، 6، 8، 12، 14، 15، 16، 19، 20، 21، 23) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرات (4) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت منخفضة على الفقرات (13، 18، 22) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50% - 59%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (75.09%).

وكانت النسبة الثانية بين المجالات الستة ويعود هذا الارتفاع إلى وضوح الهيكل التنظيمي للموظفين وتحديد صلاحياتهم ضمن الوصف الوظيفي، كما يعود ذلك الارتفاع إلى المتابعة المستمرة التي يقوم بها مديرو مجالس الخدمات المشتركة للقرارات التي يُقرها المجلس، تلك القرارات التي تؤخذ بالأغلبية أو بالإجماع مما يوحى بانسجام ضمن الأعضاء واتفاق على أولويات مهمة للمواطنين ليؤكد ذلك وجود هيكل تنظيمي للعمل المؤسسي لمجلس الخدمات المشتركة يوضح فيه المسمى الوظيفي كجزء من خطوات ترسيخ العمل المؤسسي المنظم، كما ويعود ذلك إلى توفر درجة عالية من الشفافية بين الأعضاء، مما يُسهّل من عليهم مناقشة القضايا الخدماتية في مناخ تنظيمي صحي، ويضاف أيضا إلى أن الوجود في المجلس المشترك إنتاج فرص للإطلاع على تجارب مماثلة في نفس المجال مما أن تجربة مجالس الخدمات المشتركة ليست بال حديثة في فلسطين، وهذا مكن مجالس الخدمات المشتركة من الاستفادة من التجارب السابقة في تحسين أدائها.

كما ويعود ذلك الي عقد اجتماعات دورية لمجلس المشترك قد تمثل درجة معقولة في هذه الدراسة ويشار إلى أن دليل السياسات للشؤون الإدارية قد أوضح بالنص أهمية دورية للاجتماعات حيث ورد فيه:

يعمل المجلس على عقد اجتماعات فعالة ومثمرة لكل من المجلس والهيئة التنفيذية واللجان المتخصصة وذلك عن طريق:

- عقد اجتماعات دورية منتظمة بحيث لا يتم عقد أي اجتماعات غير مجدولة (غير مخطط لها) إلا في الحالات الطارئة.

- يتم إبلاغ الأشخاص والجهات المعنية بالقرارات الصادرة عن الاجتماعات كما تأرثيئة الهيئة التنفيذية مناسباً وبما يتماشى مع النظام الداخلي للمجلس.

وفيما يتعلق بالفقرة (3) التي تنص يسهل النظام المالي لإجراءات المالية لعمل المجلس المشترك فإن ذلك يعود لطبيعة إجراءات عمل وزارة الحكم المحلي التي تمنح مرونة في شمول مجالس الخدمات المشتركة على تمويل من مصادر متنوعة دون قيود واضحة سواء يتم ذلك من خلال ظروف البلديات أو الجهات المانحة مباشرة أو عبر بكار أو غير ذلك تؤخذ قرارات المجلس المنزل بالأغلبية وهذا الأمر يعزز جماعية العمل والمسؤولية الجماعية في صنع واتخاذ القرار للمجلس المشمول بنوع من المرونة التي تتيح هامش تجاوز أو اشتراطات الإجماع في اتخاذ القرارات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بتدني المتوسط والتي نصت على أن يتم اتخاذ إجراءات بحق الأعضاء الذين يتغيبون عن اجتماعات المجلس المشترك وهذا الأمر يعود إلى عدم انتظام اجتماعات مجالس الخدمات المشتركة بشكل متواصل ودوري بالإضافة إلى عدم اتخاذ إجراءات انضباطية تجاه غياب الأعضاء عن حضور اجتماعات المجلس المشترك ولا يتوفر في المجلس المشترك نظام حديث لحفظ المعلومات وهذه العناصر هي شأنها التأثير والانعكاس سلباً على درجة الشفافية لقرارات المجلس حيث تبقى في نطاق الحاضرين أو حتى المهتمين بمواضيع القرارات المتخذة بالإضافة إلى عدم إقدام الهيئات المحلية نفسها على محاسبة أو حتى مسألة مندوبها في المجلس المشترك عن عدم حضورهم الاجتماعات ويقوم عضو المجلس المشترك بالدفاع عن مصالح هيئة المحلية فقط دون أخذ أي اعتبار لأي مجلس.

وفي هذا السياق وجد ان هناك أهمية خاصة بالإشارة إلى وجود دليل للسياسات والإجراءات للشؤون الإدارية للمجالس المشتركة تنظم وتوجه عمل هذه المجالس وتعقيماً على ما وصلت إليه الدراسة من نتائج تتسجم أو تتعارض مع ما يتعلق بطبيعة التوظيف وتقييم أداء الموظفين وكنوع

من المقارنة بين الواقع المطبق وما هو منصوص عليه في دليل السياسات للشؤون الإدارية المعتمدة من الحكم المحلي.

حيث نص الدليل ان على يلتزم المجلس بإنشاء وتبني سياسات إدارية ذات كفاءة وفاعلية ومدعومة بكادر مهني مؤهل وذلك من خلال (دليل العمل المؤسسي ' 2005 وزارة الحكم المحلي)

- تبني سياسة تكافئ فرص التعيين لموظفي المجلس بحيث يتم التفاضل والاختبار بناءً على المؤهلات والقدرات المهنية.

- تبني واعتماد نظام مؤسسي واضح ومرن يضمن نظاماً إدارياً أفقياً متكاملًا مع بعده الهرمي.

- تبني واعتماد نظام تقييم لموظفي المجلس يعزز أداء ذا فاعلية وكفاءة عالية.

- رفع كفاءة ومهارة مستوى أداء موظفي المجلس بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية.

- ضمان شفافية عملية اتخاذ القرار.

- ضمان التواصل المستمر بين المجلس وأعضاءه.

خلق بيئة عمل مريحة وذلك من خلال إيجاد وتطوير وتبني إجراءات عمل وتعليمات دولية ذات شفافية

2.1.5 علاقات المجلس المشترك مع الجهات ذات العلاقة

ادخال ومعالجة البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة وبعد المعالجة والتحليل الاحصائي وتحليل النتائج لعلاقات المجلس المشترك مع الجهات ذات العلاقة.

جدول(18): النسب المئوية ودرجة العلاقة لدرجة واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في تنمية الحكم المحلي في منطقة الدراسة لعلاقات مجلس الخدمات المشتركة.

رقم الفقرة	الفقرات	النسبة المئوية	درجة العلاقة
1	علاقة المجلس المشترك مع وزارة الحكم المحلي علاقة تبعية مركزية	70.60	مرتفعة
2	يشرك المجلس المشترك المجتمع المحلي في تحديد الاحتياجات التنموية	74.80	مرتفعة
3	تمكن المجلس المشترك في إقامة علاقات عمل مع المنظمات الأهلية .	74.80	مرتفعة
4	لا يشارك المجلس المشترك الهيئة المحلية في تنفيذ برامج التنمية .	54.80	منخفضة
5	يأخذ المجلس المشترك بعين الاعتبار توصيات الأعضاء .	77.80	مرتفعة
6	يساعد المجلس المشترك الهيئات المحلية في التغلب على إشكالاتها .	77.80	مرتفعة
7	فعاليات المجتمع المحلي تشارك المجلس المشترك في تحديد الأولويات	74.80	مرتفعة
8	تواصل المجلس المشترك مع الجهات الخارجية يتم عبر مسؤول العلاقات العامة .	68.40	متوسطة
9	يعبر المجلس المشترك عن ذاته عبر صفحته الالكترونية.	65.20	متوسطة
10	يلجأ المجلس المشترك لأسلوب التخطيط بمشاركة المجتمع المحلي .	68.40	متوسطة
11	يتجنب المجلس المشترك اشتراك كوادر محلية في اللجان المتخصصة.	59.00	منخفضة
12	يتواصل المجلس المشترك مع منظمات المجتمع المحلي بمبادرات فردية .	64.20	متوسطة
13	يتمتع المجلس المشترك بالقدرة على إجراء الدراسات اللازمة للمشاريع التنموية .	76.80	مرتفعة
14	يستعين المجلس المشترك بخبراء متخصصين لإنجاح المشاريع .	76.80	مرتفعة
15	يتسم المجلس المشترك بعدم القدرة على القيام بتكامل الأدوار التنموية مع الخطة الوطنية .	56.80	منخفضة
16	يتمكن المجلس المشترك من إقامة علاقات توأمة .	70.60	مرتفعة
17	علاقة رئيس المجلس المشترك مع الأعضاء مبنية على التنافس .	64.20	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	69.20	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (18) السابق أن استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات

المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي المحور الثاني (محور علاقات المجلس المشترك)

كانت مرتفعة على الفقرات (1، 2، 3، 5، 6، 7، 13، 14، 16) حيث كانت نسبتها المئوية بين

(70% - 79.9%) وكانت متوسطة على الفقرات (8، 9، 10، 12، 17) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت منخفضة على الفقرات (4، 11، 15) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50% - 59%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (69.20%).

وكانت النسبة الرابعة بين المجالات الستة وتعود هذه النتيجة إلى التبعية المركزية لوزارة الحكم المحلي، فوزارة الحكم المحلي لا زالت صاحبة القرار المركزي في كثير من الأحيان، فرغم منحها عدد من الصلاحيات لمجالس الخدمات المشتركة إلا أنّ تلك المجالس تتبع ما يرد إليها من قرارات من وزارة الحكم المحلي، وبالإضافة لذلك فكون مجالس الخدمات المشتركة تستعين بخبراء ومستشارين خارجيين، فإن ذلك يساعدها على إقامة علاقات مشتركة مع مجالس خدمات أخرى، وإن بدت الأولوية للقرى التي تتبع مجالس الخدمات المشتركة.

كما ويعزو ذلك إلى أخذ المجلس المشترك بعين الاعتبار توصيات الأعضاء ويمكن إيعاز ذلك لكون العلاقة بين أعضاء المجالس المشتركة يربطها ويجمعها بالأساس المصالح المشتركة لتقديم الخدمات للتنمية والمجتمع المحلي كل عضو في نطاق مسؤوليات هيئته المحلية بشكل خاص بالإضافة إلى المصلحة العامة للنطاق الجغرافي وفق صلاحيات مجلس الخدمات المشترك وبذلك يكون من الطبيعي أن يقاسم الأعضاء المسؤولية الجماعية في التفهم والتعامل مع توصيات بعضهم كما ويعزو ذلك من تمكن المجلس المشترك من إقامة علاقات عمل مع المنظمات الأهلية وهذا بحد ذاته مؤشر على قدرة ونجاح المجالس المشتركة في إيصال رسالتها التنموية ومسؤولياتها العامة في العمل المؤسسي الجماعي وإشراك فعاليات المجتمع المحلي ومنظماته المختلفة لما يعزو لإنجاح البرامج والخطوات التنموية والخدماتية والتخطيطية المختلفة ويأتي ذلك

منسجماً مع ما ورد في دليل الإجراءات المؤسساتية للمجالس المشتركة والذي نص على: التوصل الدائم مع الفئات المختلفة في التجمع السكاني والتشاور معهم فيما يتعلق بقضايا تطوير التجمعات السكانية للأعضاء. كما ويعزو ذلك من تمكن المجلس من إقامة علاقات توأمة ويمكن اعتبار غياب وجود توجه حقيقي وإدراك عام لأهمية إقامة مثل هذه العلاقات مع جهات خارجية بالإضافة إلى انعدام شبه تام لوجود أقسام أو دوائر أو حتى موظف مختص للعلاقات العامة في المجالس المشتركة على تحقيق قفزة في هذه المجالات

3.1.5 الدور التنموي للمجلس المشترك للجهات ذات العلاقة.

ادخال ومعالجة البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي وتحليل النتائج للدور

التنموي للمجلس المشترك للجهات ذات العلاقة.

جدول(19): النسب المئوية ودرجة العلاقة لدرجة واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في تنمية الحكم المحلي في منطقة الدراسة المستهدفة للدور التنموي للمجلس المشترك.

رقم الفقرة	الفقرات	النسبة المئوية	درجة العلاقة
1	يعقد المجلس المشترك ورشات عمل لتطوير الموارد البشرية .	73.60	مرتفعة
2	لا تراعي ورشات العمل احتياجات الموظفين .	55.80	منخفضة
3	تلبى الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي توعية الاحتياجات.	79.00	مرتفعة
4	تراعي خدمات المجلس المشترك أولويات احتياجات المجتمع .	82.20	مرتفعة جدا
5	يقدم المجلس المشترك برامج تنمية خاصة بالأطفال .	60.00	متوسطة
6	وفر المجلس المشترك مراكز مجتمعية للاستخدام العام.	54.80	منخفضة
7	يقوم المجلس المشترك ببرامج تفرز من دور المرأة التنموي.	81.00	مرتفعة جدا
8	ينفذ المجلس المشترك برامج تنمية للشباب .	54.80	منخفضة
9	يقوم المجلس المشترك بتوفير برامج تنمية للشباب .	54.80	منخفضة
10	يقوم المجلس المشترك ببرامج تنمية لذي الاحتياجات الخاصة .	55.80	منخفضة
11	ساهم المجلس المشترك في إقامة مرافق صحية .	57.80	منخفضة

12	لم يقدم المجلس المشترك خدمات لجمع النفايات الصلبة .	44.20	منخفضة جدا
13	لم يستطيع المجلس المشترك توفير مكبات للنفايات .	45.20	مرتفعة جدا
14	ينفذ المجلس المشترك مشاريع لتدوير النفايات الصلبة .	48.40	منخفضة جدا
15	نفذ المجلس مشاريع شق طرق جديدة .	65.20	متوسطة
16	استطاع المجلس المشترك تنفيذ مشاريع إعادة تأهيل طرق .	68.40	متوسطة
17	وجود المجلس المشترك ساهم في تحديد شبكات مياه جديدة .	57.80	منخفضة
18	المجلس المشترك نفذ مشاريع لإعادة تأهيل شبكات المياه	53.60	منخفضة
19	لم يتمكن المجلس المشترك من إقامة خزان مياه .	45.20	منخفضة جدا
20	لم يتمكن المجلس المشترك من توفير إنارة للتجمعات السكانية .	46.40	منخفضة جدا
21	تمكن المجلس من توفير إنارة للطرق .	60.00	متوسطة
22	قام المجلس المشترك بمشاريع استصلاح أراضي .	54.80	منخفضة
23	لم يتمكن المجلس المشترك من تخصيص مناطق صناعية.	64.20	متوسطة
24	قدم المجلس المشترك تسهيلات لتشجيع الاستثمار .	50.60	منخفضة
25	قدم المجلس المشترك مرافق خدمات عامة متعددة الأغراض .	50.60	منخفضة
26	استطاع المجلس المشترك تنفيذ تشغيل مرحلية للحد من البطالة.	62.20	متوسطة
27	حدد المجلس المشترك استخدامات الأراضي .	52.60	منخفضة
28	ساهم المجلس المشترك في تنفيذ مشاريع حرف صرف صحي	54.80	منخفضة
29	ساهم المجلس المشترك في انجاز مخطط هيكلي موجود لنطاقه الجغرافي	60.00	متوسطة
30	اوجد المجلس المشترك مخطط هيكلي لكل هيئة محلية بشكل منفرد .	55.80	منخفضة
31	لم ينفذ المجلس المشترك مشاريع إنشاء مسالخ اللحوم .	66.40	متوسطة
32	لم يتمكن المجلس المشترك من إقامة مدارس جديدة .	60.00	متوسطة
33	استطاع المجلس المشترك بناء غرف إضافية للمدارس .	60.00	متوسطة
34	لم يتمكن المجلس المشترك من إقامة مكتبات عامة .	64.20	متوسطة
35	نفذ المجلس المشترك مشاريع إقامة حدائق عامة .	52.60	منخفضة
36	عزز المجلس المشترك خدمات الطرق الرابطة بين التجمعات السكنية	59.00	منخفضة
37	نفذ المجلس المشترك مشاريع شق طرق زراعية .	53.60	منخفضة
38	لم يستطع المجلس المشترك تقديم أشغال زراعية .	56.80	منخفضة
39	المجلس المشترك لن يتمكن من حفر آبار مياه للزراعة.	53.60	منخفضة
40	تمكن المجلس المشترك من تنفيذ مشاريع ترميم آبار للمياه الزراعية.	56.80	منخفضة

41	عزز وجود المجلس المشترك من فرص جذب صناعات جديدة للمنطقة	51.60	منخفضة
42	لا يقوم المجلس المشترك بإصدار تراخيص للبناء العمراني .	67.40	متوسطة
43	أقام المجلس المشترك مشاريع استثمارية مشتركة مع القطاع الخاص .	56.80	منخفضة
44	وجود مشاريع استثمارية مشتركة بين المجلس المشترك والقطاع الخاص يعزز فرص التنمية .	64.20	متوسطة
45	عملت السلطة الوطنية على توفير آليات ثقيلة للمجلس المشترك .	66.40	متوسطة
46	أسهمت السلطة الوطنية في توفير تجهيزات فيه للمجلس المشترك .	70.60	مرتفعة
47	ينفذ المجلس المشترك مشاريع مدرة للدخل .	74.80	مرتفعة
	الدرجة الكلية للمجال	59.20	منخفضة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (19) السابق أن استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي المحور الثالث (محور الدور التنموي للمجلس المشترك) كانت مرتفعة جدا على الفقرات (4 7، 13) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (1 3 46 47) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرات (5، 15، 16، 21، 23، 26، 29، 31، 32 33، 34، 42، 44، 45) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت منخفضة على الفقرات (2 5 8 9 10 11 17 18 22 24 25 27 28 30 35 36 37 38 39 40 41 43) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50% - 59%) وكانت منخفضة جدا على الفقرات (12 14 19 20) حيث كانت نسبتها المئوية اقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية منخفضة بدلالة النسبة المئوية (59.20%).

وكانت هذه أدنى نسبة في ترتيب المجالات الستة ويعود ذلك إلى تدني ارتباط الدورات بمهام موظفي مجالس الخدمات المشتركة، وقلة توفر برامج تنموية لفئة الشباب أو فئة ذوي الاحتياجات الخاصة، وعدم إيلاء جانب من الاهتمام بالخدمات الصحية مثل المراكز الصحية، وجمع النفايات الصلبة، وعدم القدرة على تقديم خدمات أساسية مثل المياه متمثلة في إقامة خزان مياه مشتركة، وكذلك الحال في شبكة كهرباء منظمة، وعدم استصلاح الأراضي أو تشجيع

الاستثمار، يعود ذلك أيضاً إلى عدم سعي مجالس الخدمات المشتركة إلى إنشاء مرافق عامة متعددة المنافع مثل الحدائق والمتنزهات أو المكتبات، كما ليس بمقدور مجالس الخدمات المشتركة إقامة مشاريع تشغيلية تدر نفعاً على نفسها وعلى المواطنين، في ظل تقليص فرص العمل الممنوحة للمواطنين.

كما يمكن ان تراعي خدمات المجلس المشترك أولويات احتياجات المجلس المشترك ويعزز ذلك إلى تلبي الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي لنوعية الاحتياجات وإن عملية الترابط يعود إلى مدى تأثير اشتراطات الجهات المانحة والتي تطالب باستمرار بإشراك منظمات وفعاليات المجتمع في عملية حصر الاحتياجات وتحديد الأولويات عبر لقاءات واجتماعات مخصصة لذلك وعدم الاكتفاء فقط بتسيب المجلس المشترك. وأيضاً يعقد المجلس المشترك ورشات عمل لتطوير الموارد البشرية وهذا الأمر ينسجم مع ما ورد في تقرير صادر عن مؤسسة التعاون البلجيكي في آذار 2008 عن المشاريع التنموية المنفذة في الضفة الغربية عبر المجالس المشتركة خلال مدة عمل المؤسسة والتي بدأ عملها بالتنسيق مع السلطة الوطنية ووزارة الحكم المحلي منذ عام 2001 حيث كان السقف الزمني للتنفيذ مدة 3 سنوات ولكن طبيعة الأوضاع والعقبات أدت إلى تمديد فترة التنفيذ حتى نهاية 2007.

بالإضافة إلى تطوير الظروف المعيشية وتنمية قدرات المجالس المشتركة وتعزيز المشاركة في الهيئات المحلية وتطبيق أولويات التنمية المحلية ودعم اللامركزية المالية وتطوير مجال التخطيط الإداري والمالي ودعم خطة الإصلاح الفلسطينية وتنفيذ مشاريع تنموية حيوية تنسجم مع أولويات واحتياجات المواطنين.

4.1.5 معوقات الأداء للمجلس المشترك.

ادخال ومعالجة البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي وتحليل نتائج معوقات الأداء للمجلس المشترك.

جدول (20): النسب المئوية ودرجة العلاقة لدرجة واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في تنمية الحكم المحلي في منطقة الدراسة المستهدفة لمعوقات أداء المجلس المشترك.

رقم الفقرة	الفقرات	النسبة المئوية	درجة العلاقة
1	غياب الاستقرار السياسي .	81.00	مرتفعة جدا
2	عدم توفير الاستقرار الأمني .	75.80	مرتفعة
3	عدم وجود خطة تنموية إستراتيجية طويلة المدى .	71.60	مرتفعة
4	تذبذب التمويل المقدم للمجالس المشتركة.	93.60	مرتفعة جدا
5	التعارض بين الأهداف الوطنية والأهداف المحلية .	66.40	متوسطة
6	غياب المساهمة المجتمعية المادية في المشاريع التنموية.	77.80	مرتفعة
7	الحصار الإسرائيلي المستمر للأراضي الفلسطينية .	74.80	مرتفعة
8	ضعف الأداء المهني من قبل أعضاء المجلس المشترك .	62.20	متوسطة
9	وضع شروط مجحفة هي قبل المسؤولين على المجلس المشترك .	66.40	متوسطة
10	تداخل الصلاحيات مع المؤسسات الأخرى .	65.20	متوسطة
11	إجراءات المؤسسات الحكومية .	65.20	متوسطة
12	بطئ تطبيق خطط الإصلاح الوطنية .	66.40	متوسطة
13	عدم توفر مصادر دخل منظمة للمجلس المشترك .	79.00	مرتفعة
14	غياب التوزيع العادل للمشاريع بين المحافظات .	74.80	مرتفعة
15	عدم وجود مخطط هيكلي للمجلس المشترك .	79.00	مرتفعة
16	قلة عدد لجان التنظيم المحلية للبناء.	77.80	مرتفعة
17	التقسيمات السياسية للأراضي حسب الاتفاقات أو سلو (a b c)	84.20	مرتفعة جدا
18	عدم تحديث المخططات الهيكلية للهيئات المحلية أعضاء المجلس المشترك .	81.00	مرتفعة جدا
19	عدم تخصيص السلطة الوطنية نسبة من الميزانية العامة للمجالس المشتركة .	88.40	مرتفعة جدا
20	غياب تخطيط المجلس المشترك لمشاريع قدرة للدخل .	70.60	مرتفعة
21	عدم إجراء انتخابات للعديد من الهيئات المحلية ذات العضوية في المجلس المشترك .	81.00	مرتفعة جدا
22	نمطية العقلية العشائرية في المجتمع المحلي .	73.60	مرتفعة
23	التنافس الفصائلي بين القوى السياسية .	71.60	مرتفعة
24	عدم التزام المواطنين بتسديد الرسوم المستحقة للمجلس المشترك .	79.00	مرتفعة
25	عدم إجراء تعديلات على قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 1997.	68.40	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	75.00	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (20) السابق أن استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي المحور الرابع (محور معوقات الاداء للمجلس المشترك) كانت مرتفعة جدا على الفقرات (1 4 18 19 21) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (2، 3، 6، 7، 13، 14، 15، 16، 20، 22، 23، 24) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79.9%) وكانت متوسطة على الفقرات (5، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 25) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (74.99%).

وكانت النسبة الثالثة بين فقرات الاستبانة الستة وسبب ارتفاع النتيجة هو الاحتلال بالدرجة الأولى، فغياب الاستقرار الأمني والسياسي قد ألقى بظلاله على عمل مجالس الخدمات المشتركة، من خلال الضغط اليومي على المواطنين الفلسطينيين بشكل عام، كما يفسر الباحث ذلك بانخفاض قدرة مجالس الخدمات المشتركة على التخطيط طويل المدى، فأغلب القضايا هي قضايا جزئية يومية، ومن هنا فإن إقامة مشاريع حيوية تنموية لا تتوفر ضمن مخططات تلك المجالس، كما ان تدني المردود المادي الذي يجنيه المجلس من المواطنين، بفعل الأوضاع الاقتصادية السيئة وهذا أيضاً يؤدي عدم تحديث المخططات الهيكلية للهيئات المحلية الأعضاء، وبالإضافة لذلك يبرز عدم قيام المجالس المشتركة على أساس انتخابي يمثل رأي المواطنين، ومما لا يمكن إغفاله هو توافر النعرات العائلية والقبلية بين المواطنين في قرى المجالس المشتركة، وسيطرة فصائل وأحزاب على تلك المجالس.

كما ويرى ايضا أن عدم تخصيص السلطة الوطنية نسبة من الميزانية العامة للمجالس المشتركة وهذه النتيجة تؤكد بوضوح أن التنمية تحتاج إلى حالة استقرار وأن إحداث التنمية تتطلب توفر

مصادر مالية محلية ووطنية توفر التمويل اللازم بشكل منتظم للمجالس المشتركة لتوسيع قاعدة إحداث التنمية وهذا الأمر يفترض أن يتم من خلال ميزانية السلطة الوطنية بما يعزز كذلك اللامركزية الإدارية في إحداث التنمية المحلية.

كما ويرى أيضاً التقسيمات السياسية للأراضي الفلسطيني حسب اتفاقية أوسلو (A B C) وهذا من شأنه عرقلة وإعاقة عملية التنمية المحلية بسبب قيود الاحتلال في تقديم الخدمات وإقامة البنية التحتية للمناطق الريفية والجغرافية خارج نطاق المخططات الهيكلية للبلديات والمعتمدة أساساً من الاحتلال الإسرائيلي وتقع في مناطق (C) والتي هي أوسع مساحات الأراضي الفلسطينية وعدم توفر الاستقرار الأمني هذا من شأنه إعادة تدمير ما يتم العمل به من بنية تحتية ككهرباء ومياه وطرق وغير ذلك بجانب عرقلة وصول أو إقدام الجهات المانحة على توفير التمويل بالشكل الطبيعي لتنفيذ المشاريع أو إعادة تنفيذها بعد تدميره أو تعطيلها.

ويلاحظ أيضاً أن تدني ضعف الأداء المهني من قبل أعضاء المجلس المشترك يرتبط ذلك بالحالة العامة لعدم انتظام اجتماعات المجالس المشتركة وعدم اتخاذ إجراءات إدارية أو محاسبة للأعضاء الذين يتغيبون عن اجتماعات المجلس المشترك ومن شأن ذلك أن ينعكس على الكفاءة المهنية للأعضاء بجانب عدم مثابرة الأعضاء للمشاركة في ورشات عمل متخصصة. وإن تدني تداخل الصلاحيات مع المؤسسات الأخرى إذ أن المجتمع الفلسطيني يعيش حالة من العمل المؤسسي للمجتمع المدني عبر المؤسسات الأهلية والرسمية والتي تحاول كل بطريقتها القيام بتنفيذ مشاريع وبرامج غالباً ما تكون برؤية بعيدة عن التنسيق الجماعي للمشاريع والبرامج.

5.1.5 تمويل المجالس المشتركة مع الجهات ذات العلاقة:

ادخال ومعالجة البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة وبعد المعالجة والتحليل الاحصائي وتحليل نتائج تمويل

المجالس المشتركة مع الجهات ذات العلاقة.

جدول(21): النسب المئوية ودرجة العلاقة لدرجة واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في تنمية الحكم المحلي في منطقة الدراسة المستهدفة لتمويل المجالس المشتركة.

رقم الفقرة	الفقرات	النسبة المئوية	درجة العلاقة
1	تنفيذ المشاريع التنموية بتمويل مشروط من قبل الممولين .	76.80	مرتفعة
2	تحدد الجهات المانحة طبيعة المشاريع التنموية .	75.80	مرتفعة
3	تمويل السلطة الوطنية مشاريع ذات أولوية تنموية للمجالس المشتركة.	64.20	متوسطة
4	تحدد وزارة الحكم المحلي إجراءات نظامية للحصول على التمويل.	69.40	متوسطة
5	يتم إنفاق الأموال من قبل المجلس المشترك للمشاريع المخصصة لها.	66.40	متوسطة
6	يوجد رصيد مالي احتياطي للمجلس المشترك لحالات الطوارئ.	60.00	متوسطة
7	يتوفر مصادر دخل ثابتة من ممتلكات المجلس المشترك.	60.00	متوسطة
8	مصادر الدخل المحلية لا تغطي النفقات التشغيلية.	69.40	متوسطة
9	مصادر الدخل المحلية تساعد في إقامة مشاريع تنموية.	55.80	منخفضة
10	يوجد نظام رقابة حالي للمجلس المشترك.	76.80	مرتفعة
11	يقوم الممولون منتظماً للمجلس المشترك.	53.60	منخفضة
12	توفر وزارة الحكم المحلي التسهيلات اللازمة للحصول على تمويل.	63.20	متوسطة
13	يعزز وجود المجلس المشترك فرص استقطاب تمويل للتنمية المحلية.	75.80	مرتفعة
14	يلاءم المجلس المشترك بين أولوياته واشتراكات الممولين.	79.00	مرتفعة
15	لا يعزز وجود المجلس المشترك فرص الجباية.	43.20	منخفضة جداً
16	تلتزم الهيئات المحلية بتسديد الاستحقاقات المالية المترتبة على عضويتها في المجلس المشترك.	62.20	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	65.80	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (21) السابق أن استجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي المحور الخامس (محور تمويل المجالس المشتركة) كانت مرتفعة على الفقرات (1 2 10 13 14) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79.9%) وكانت متوسطة على الفقرات (3، 4، 5، 6، 7، 8، 12، 16) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت منخفضة على الفقرات (9، 11) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50% - 59%) وكانت منخفضة جداً على الفقرات (15) حيث كانت نسبتها المئوية اقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (65.80%)

وكان ترتيبها الخامسة بين مجالات الاستبانة الستة متديا بين فقرات الاستبانة الستة وتعود هذه النتيجة الى أن تمويل المجالس المشتركة يتم من فئات خارجية هي المانحين في الأغلب، ويأتي هذا التمويل على أنه حزمة مشاريع جاهزة ومخطط لها بغض النظر عن إرادة المجالس المشتركة التي قد تتفق أو تختلف مع رؤية المانحين، كما أن الدخل الذي تحصله المجالس المشتركة من المواطنين، لا يكفي بالحد الأدنى للإيفاء بمتطلبات الخدمات الأساسية التي تقدمها المجالس المشتركة للمواطنين، ومن الطبيعي جداً عدم انتقال تلك المجالس إلى تأسيس مشاريع تنموية ذاتية.

كما ويعود ذلك الى تحديد الجهات المانحة طبيعة المشاريع التنموية وهذه النتيجة الإحصائية تتسجم مع قيود وضوابط الجهات المانحة التي تقدم المساعدات والمنح وفق برامج ومشاريع محددة المضمون وأوجه الإنفاق. هذه النتيجة تتقاطع وتتسجم مع نتيجة دراسة حبش حول تمويل في المجالس المشتركة في محافظة جنين وهذا مؤشر على تدخل الجهات المانحة في تحديد طبيعة التنمية عبر التحكم في حجم وطبيعة المشاريع المنفذة في المجتمع المحلي الفلسطيني.

يلاحظ أيضاً أنه يتم إنفاق الأموال من قبل المجلس المشترك للمشاريع المخصصة له وهذا الوضع لا غرابة فيه نتيجة وجود إشراف ورقابة وشروط صريحة من الجهات الممولة لهذه المشاريع بما يشمل تقديم وجدولة لدفعات المالية وفق ما يتم تنفيذه من مراحل لهذه المشاريع التنموية.

ويلاحظ أن مصادر الدخل المحلية تساعد في إقامة مشاريع تنموية كدرجة متدنية مما يشير بوضوح مدى ضآلة ومحدودية مصادر الدخل والتمويل المحلية مما يؤثر سلباً على انجاز أي نوع من أنواع التنمية بالاستقلالية واختيار حر للأولويات بالإضافة إلى عدم توفر مصادر دخل ثابتة من ممتلكات المجلس المشترك وعدم مقدرة مصادر الدخل المحلية من تغطية النفقات التشغيلية.

ويتعزز هذا الرأي حسب الدراسة وذلك بأن يقدم الممولين دعماً منتظماً للمجلس المشترك الأمر الذي يعزز القول بأن أي منح أو مساعدات من الجهات المناحة مرهونة بعوامل ودوافع سياسية ومصالح متعددة ولا تتم من باب الحرص على تشجيع ودعم التنمية المحلية الفلسطينية لمجرد الدعم والمساعدة.

وقد تضمن دليل الإجراءات المؤسسية نصاً صريحاً يؤكد على ضرورة تجنيد وتنوع مصادر التمويل من خلال تجنيد المصادر المالية من المؤسسات والمجتمعات المحلية والعالمية ومن الحكومة الفلسطينية لدعم التنمية في المجتمعات السكانية الأعضاء من جهة ولدعم ديمومة واستمرارية المجلس من جهة أخرى وذلك من خلال:

• تشجيع المساهمة المجتمعية.

• تأسيس شبكة من العلاقات مع المؤسسات التمويلية المحلية والعالمية.

• ترويج وتنظيم نشاطات مختلفة بهدف جمع التبرعات (مثل نشاطات اجتماعية أو حملات للتوعية).

6.1.5 تعزيز الحكم المحلي مع الجهات ذات العلاقة.

ادخال ومعالجة البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي وتحليل نتائج تعزيز الحكم المحلي مع الجهات ذات العلاقة.

جدول(22): النسب المئوية والدرجات الكلية لدرجة واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في تنمية الحكم المحلي في منطقة الدراسة المستهدفة لتعزيز الحكم المحلي.

رقم الفقرة	الفقرات	النسبة المئوية	درجة العلاقة
1	حقق المجلس المشترك نجاحا في دمج هيئات محلية في محافظتكم .	70.60	مرتفعة
2	يمارس المجلس المشترك في محافظتكم دور لجنة تنظيم محلية للبناء .	64.20	متوسطة
3	يخطط المجلس المشترك لعملية التنمية .	69.40	متوسطة
4	يعتبر المجلس المشترك صاحب القرار التنموي في نطاقه الجغرافي .	67.40	متوسطة
5	يشكل وجود المجلس المشترك قفزة نوعية في دور الحكم المحلي .	81.00	مرتفعة جدا
6	يمثل وجود المجلس المشترك خطوة نمو دمج الهيئات المحلية الصغيرة	82.20	مرتفعة جدا
7	يعتبر المجلس المشترك بديلا تمثيلا للهيئات المحلية الصغيرة .	79.00	مرتفعة
8	المجالس المشتركة أحادية الخدمة لها دور فاعل في المجتمع.	82.20	مرتفعة جدا
9	وجود المجالس المشتركة عزز اللا مركزية في المؤسس الجماعي.	84.40	مرتفعة جدا
10	تأسس المجالس المشتركة عزز ألا مركزية في الحكم المحلي .	82.20	مرتفعة جدا
11	يعزز وجود المجالس المشتركة من مشاركة المجتمع المحلي في التنمية	82.20	مرتفعة جدا
12	يوجد التزام في دورية إجراء الانتخابات الداخلية للمجالس المشتركة .	79.00	مرتفعة
13	وجود مخطط هيكلي للمجلس المشترك يعزز تنمية المجتمع المحلي .	77.80	مرتفعة
14	آلية تشكيل المجالس المشتركة تمنحها سلطة التمثيل للهيئات المحلية .	85.20	مرتفعة جدا
15	آلية تشكيل المجالس المشتركة تمنحها صلاحيات التنسيق بين الأعضاء.	84.20	مرتفعة جدا
16	تصمم آليات عمل المجالس عدالة توزيع المشاريع .	80.00	مرتفعة جدا
17	توفير القوانين المعمول بها في المجلس المشترك ضوابط الشفافية .	80.00	مرتفعة جدا
18	تؤدي وزارة الحكم المحلي دورها في إعداد الأنظمة اللازمة لعمل المجلس المشتركة .	83.20	مرتفعة جدا
19	إجراء انتخابات للهيئات المحلية يعزز مصداقية المجالس المشتركة .	80.00	مرتفعة جدا
20	وجود إدارة عامة للمجالس المشتركة في الحكم المحلي يسهم ايجابيا في تطوير أداء المجلس المشتركة .	84.20	مرتفعة جدا
21	تمارس وزارة الحكم المحلي مسؤوليتها في الرقابة بشكل منتظم على المجالس المشتركة .	86.40	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	79.25	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (22) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي لتعزيز الحكم المحلي) كانت مرتفعة جداً على الفقرات (5، 6، 8، 9، 10، 11، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (1، 7، 12، 13) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70% - 79%) وكانت متوسطة على الفقرات (2، 3، 4) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60% - 69%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.25%).

وكانت النسبة الأولى بين فقرات الاستبانة الستة وتعود هذه النتيجة إلى كفاءة مجالس الخدمات المشتركة في إدارة القضايا اليومية المتعلقة باهتمامات المواطنين ومشكلاتهم، ويضيف الباحث أن العمل في المجالس المشتركة قد زاد من قدرات المجالس المحلية على العمل الجماعي والعمل كفريق، ورفع من نسبة المشاركة في صنع القرارات، كما أنها ذوّبت الفروق الناتجة عن حزبية أو عائلية، كما يعزو ذلك إلى الشفافية التي ظهرت في إدارة المجالس المشتركة، كما ساعدت المجالس المشتركة وزارة الحكم المحلي في تخفيف الأعباء الناجمة على التعامل مع أجزاء صغيرة، والانتقال إلى فضاء أكبر من السكان والجغرافيا، وعمل المشاريع لخدمة قطاعات كبيرة وتحقيق أكبر قدر ممكن من الخدمات والفائدة للمواطنين.

كما ويرى أن المجلس المشترك حقق نجاحاً في دمج الهيئات المحلية في محافظتكم وهذا يعزز علاقة التنسيق بين أعضاء المجالس المشتركة وإن موضوع الدمج يحتاج لخطوات وإجراءات أعمق وأكبر من إيجاد المجالس المشتركة بالصيغة المعمول بها. حيث أن وزارة الحكم المحلي تمارس مسؤولياتها في الرقابة والتوجيه بشكل منتظم على المجالس المشتركة.

وقد أظهرت الدراسة أن وجود المجالس المشتركة قد عزز اللامركزية في الحكم وذلك كونها تمارس جزء من المسؤوليات العامة التي كانت تقتصر على الوزارات المركزية وتعتمد العلاقة بين المجالس المشتركة والوزارة على سياسة وإستراتيجية وزارة الحكم المحلي القائمة على ترسيخ الأسس الديمقراطية واللامركزية غير أن ما يمارس على أرض الواقع يبدو بعيداً عن ذلك خاصة وأن قانون الهيئات المحلية ومن بعده نظام المجالس أعطي لشخص معالي الوزير الكثير من الصلاحيات.

يلاحظ من خلال تعزيز الحكم المحلي والتي نصت على إجراء انتخابات الهيئات المحلية يعزز مصداقية المجالس المشتركة وتعود هذه النتيجة إلى طبيعة الحرمان الذي عاشه الشعب الفلسطيني بسلبه حقه في ممارسة الديمقراطية وانتخاب ممثليه ليس فقط الحياة البرلمانية وإنما أيضاً الهيئات المحلية منذ عام 1976 وأتى ذلك في أعقاب إجراء الانتخابات للهيئات المحلية على مراحل منذ نهاية عام 2004 مما أوجد حراك قيادي في المجتمع المحلي وبالتالي فإن ذلك عكس نفسه في واقع ودور هذه الهيئات في خدمة المجتمع الفلسطيني والاستجابة لتوجه وزارة الحكم المحلي نحو تشكيل وتفعيل مجالس الخدمات المشتركة عبر تشكيل إدارة عامة في مجالس الخدمات المشتركة في الوزارة.

ويلاحظ أيضاً تؤدي وزارة الحكم المحلي دورها في إصدار الأنظمة والقوانين اللازمة لعمل المجالس المشتركة مما يؤكد وجود دور إيجابي من وزارة الحكم المحلي في هذا المجال وذلك استناداً إلى القانون الأساسي الفلسطيني والذي يشكل المظل الأكبر لكافة القوانين المنظمة لعمل السلطات الثلاث واستناداً كذلك في قانون الهيئات المحلية لعام 1997 فقد قامت الوزارة وضمن اختصاصات معالي الوزير وعبر الإدارة العامة قامت بإصدار نظام مجالس الخدمات المشتركة وتم تحديثه باستمرار لينظم علاقة الهيئات المحلية المنضوية تحت المجلس المشترك بكافة جوانبه إلا أن هناك ما يمكن إضافته خصوصاً بما يتعلق بموظفي المجالس المشتركة وإصدار الأنظمة الخاصة بعملهم أسوة بموظفي هيئات المحلية الأخرى.

أكدت نتيجة آلية تشكيل المجالس المشتركة بمنحها صلاحيات التنسيق بين الأعضاء إذ أن طبيعة العلاقة بين الهيئات المحلية المنضوية في نطاق المجالس المشتركة هي علاقة تنسيقية وليست علاقة اندماجية وهذا يعبر عن انعكاس حقيقي لواقع حال هذه العلاقة والتي حفظت لكل هيئة محلية استقلاليتها وشخصيتها الاعتبارية والقانونية وفقاً لقانون الهيئات المحلية (1) لسنة 1997 ونظراً لأهمية ودور الرقابة في العمل المؤسسي فقد تبين من خلال التحليل أن وزارة الحكم المحلي تمارس مسؤولياتها للرقابة والتوجيه بشكل منتظم على المجالس المشتركة وهذا يبين الدور الرقابي من وزارة الحكم المحلي.

7.1.5 خلاصة تحليل التساؤل الأول:

واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي والجدول (24) خلاصة تحليل التساؤل الأول.

جدول(23): الترتيب والنسب المئوية للمجالات ذات العلاقة بواقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية المحلية والحكم المحلي في منطقة الدراسة المستهدفة.

المرتبة	ترتيب المجالات حسب الدرجة	النسبة المئوية	درجة العلاقة
المرتبة الأولى	تعزيز الحكم المحلي	79.25	مرتفعة
المرتبة الثانية	الدور التنظيمي الإداري لمجلس الخدمات المشترك	75.09	مرتفعة
المرتبة الثالثة	معيقات الأداء لمجلس الخدمات المشترك	75.00	مرتفعة
المرتبة الرابعة	علاقات المجلس المشترك مع الجهات ذات العلاقة	69.20	متوسطة
المرتبة الخامسة	تمويل المجالس المشتركة مع الجهات ذات العلاقة	65.80	متوسطة
المرتبة السادسة	الدور التنموي للمجلس المشترك مع الجهات ذات العلاقة	59.20	منخفضة
الدرجة الكلية		70.60	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

- أن درجة مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي كانت مرتفعة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (70.60%).

أما عن النتيجة الكلية للمحاور فقد تبين أن النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (70.60%) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التجربة الجديدة التي تمر بها إدارات المجالس المشتركة قد ولدت تحدي لدى تلك الإدارات، مما حفّزهم على تحقيق نجاح أكبر في ظل ما يتوفر لهم من طاقات فردية أو جماعية، ويرى الباحث أنه لا يمكن تجاهل الموانع والظروف القاهرة الخارجة عن إرادة تلك المجالس المتمثلة في عدم توفر مناخ سياسي أمّني مستقر، وشح الموارد المادية التي لا تسمح لمجالس الخدمات المشتركة بممارسات ميدانية فاعلة ومؤثرة وملحوظة.

2. 5 تحليل فرضيات الدراسة.

فيما يلي تحليل للفرضيات التي بنيت عليها الدراسة

1.2.5 تحليل الفرضية الأولى

نتائج تحليل الفرضية الأولى والتي تنص علي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير العمر .

جدول(24): واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير العمر .

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	0.855	4	.214	.994	.443
	داخل المجموعات	3.012	14	.215		
	المجموع	3.868	18			
2	بين المجموعات	2.843	4	.711	1.900	.166
	داخل المجموعات	5.237	14	.374		
	المجموع	8.080	18			
3	بين المجموعات	2.603	4	.651	2.32	.107
	داخل المجموعات	3.914	14	.280		
	المجموع	6.518	18			
4	بين المجموعات	1.976	4	.494	5.068	.110
	داخل المجموعات	1.365	14	.097		
	المجموع	3.340	18			
5	بين المجموعات	1.747	4	.437	2.537	.087
	داخل المجموعات	2.411	14	.172		
	المجموع	4.159	18			
6	بين المجموعات	1.389	4	.347	1.311	.314
	داخل المجموعات	3.711	14	.265		
	المجموع	5.100	18			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.701	4	.425	2.616	.080
	داخل المجموعات	2.276	14	.163		
	المجموع	3.977	18			

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (24) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير العمر على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

2.2.5 تحليل الفرضية الثانية

الجدول التالي نتائج تحليل الفرضية الثانية والتي تنص علي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير الخبرة.

جدول(26): واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير الخبرة.

رقم	المجال	أقل من 5 سنوات		أكثر من 5 سنوات		(ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	المحور التنظيمي الإداري لمجلس الخدمات المشترك	3.8167	.28198	3.7321	.52060	.341	.737
2	محور علاقات المجلس المشترك	3.2353	.42214	3.5378	.73538	-.860	.402
3	محور الدور التنموي للمجلس المشترك	2.8979	.44590	2.9848	.66184	-.270	.790
4	محور معوقات الآراء للمجلس المشترك	3.7280	.37352	3.7571	.46236	-.126	.901
5	محور تمويل المجالس المشتركة	3.3500	.30809	3.2634	.53719	.337	.740
6	محور تعزيز الحكم المحلي	3.9810	.42672	3.9558	.57975	.088	.931
	الدرجة الكلية	3.5015	.29893	3.5385	.52731	-.147	.885

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) درجات حرية(17)

يتبين من الجدول رقم (25) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير الخبرة على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

3.2.5 تحليل الفرضية الثالثة

الجدول التالي نتائج تحليل الفرضية الثالثة التي تنص علي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير المنصب الإداري.

جدول(26): واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير المنصب الإداري.

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	1.278	2	.639	3.949	.060
	داخل المجموعات	2.589	16	.162		
	المجموع	3.868	18			
2	بين المجموعات	1.544	2	.772	1.890	.183
	داخل المجموعات	6.536	16	.408		
	المجموع	8.080	18			
3	بين المجموعات	.730	2	.365	1.009	.387
	داخل المجموعات	5.787	16	.362		
	المجموع	6.518	18			
4	بين المجموعات	.905	2	.452	2.971	.080
	داخل المجموعات	2.436	16	.152		
	المجموع	3.340	18			
5	بين المجموعات	1.622	2	.811	5.113	.119
	داخل المجموعات	2.537	16	.159		
	المجموع	4.159	18			
6	بين المجموعات	1.830	2	.915	4.476	.089
	داخل المجموعات	3.270	16	.204		
	المجموع	5.100	18			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.183	2	.591	3.386	.059
	داخل المجموعات	2.794	16	.175		
	المجموع	3.977	18			

دال إحصائية عند مستوى (0.05)ANOVA

يتبين من الجدول رقم (26) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر اعضاءها تعزى لمتغير المنصب الإداري على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها اكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

4.2.5 تحليل الفرضية الرابعة

الجدول التالي نتائج تحليل الفرضية الرابعة والتي تنص علي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول(27): واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	.974	3	.325	1.683	.213
	داخل المجموعات	2.894	15	.193		
	المجموع	3.868	18			
2	بين المجموعات	1.469	3	.490	1.111	.376
	داخل المجموعات	6.611	15	.441		
	المجموع	8.080	18			
3	بين المجموعات	.329	3	.110	.266	.849
	داخل المجموعات	6.189	15	.413		
	المجموع	6.518	18			
4	بين المجموعات	.456	3	.152	.791	.518
	داخل المجموعات	2.884	15	.192		
	المجموع	3.340	18			
5	بين المجموعات	.473	3	.158	.641	.600
	داخل المجموعات	3.686	15	.246		
	المجموع	4.159	18			
6	بين المجموعات	.546	3	.182	.599	.625
	داخل المجموعات	4.554	15	.304		
	المجموع	5.100	18			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.453	3	.151	.643	.599
	داخل المجموعات	3.524	15	.235		
	المجموع	3.977	18			

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (27) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

3.5 مناقشة فرضيات الدراسة

بحسب التساؤل الرئيسي للدراسة هل هناك علاقة لكل من متغيرات (العمر، الخبرة، المنصب الإداري، المسمى الوظيفي) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي في محافظات شمال الضفة الغربية تحليل الفرضيات التي تتعلق بهذا السؤال بند (2.5) ويمكن مناقشة النتائج المتعلقة بهذه الفرضيات كما يلي:

1.3.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

بينت النتائج على الفرضية الأولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير العمر على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه ظروف وبيئات العمل لدى مجالس الخدمات المشتركة، خاصة أنها تعمل في أجواء قروية متشابهة إلى حد كبير، كما أن إتباع التعميمات الواردة من وزارة الحكم المحلي، ومركزية القرارات المؤثرة يمنع من وجود فروق ملحوظة بين أداء المجالس المشتركة في قضايا التنمية، كما أن عمل المجالس المشتركة في قضايا التنمية

يخضع في معظمه لدعم أجنبي وتمويل خارجي، مما يخفف من فرص إمكانية تأثير عوامل داخلية مثل أعمار الذين يعملون في تلك المجالس.

2.3.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

بينت النتائج على الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر اعضائها تعزى لمتغير الخبرة على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها اكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى حداثة تجربة مجالس الخدمات المشتركة، وتشابه العمل الذي تؤديه تلك المجالس، وتشابه المشاريع التي تنفذها في كافة مناطق الضفة الغربية، وعدم توفر فرص لتلك المجالس على الاستقلال الذاتي في التخطيط طويل المدى أو التمويل مما لا يدع مجالاً للاختلاف بينها.

3.3.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

بينت النتائج على الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات افراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر اعضائها تعزى لمتغير المنصب الاداري على المحاور جميعها وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها اكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العمل الجماعي الذي يصنع مجالس الخدمات المشتركة، مما أنتج فريقاً واحداً في الأداء والعمل، كما أن طبيعة عمل المجالس المشتركة تقتضي بالعمل خارج منطقتك، مما يؤدي إلى العمل مع الأعضاء من مناطق مختلفة

لتلبية احتياجات تلك المنطقة، وذلك لا يتم إلا بعمل جماعي واعتمادية على الآخرين، مما يشير إلى عدم اختلاف الرئيس عن العضو في العمل لتحقيق خدمات أفضل للمواطنين.

4.3.5 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

بينت النتائج على الفرضية الرابعة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو واقع مجالس الخدمات المشتركة ودورها في التنمية والحكم المحلي من وجهة نظر أعضائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تكامل أدوار العاملين في المجالس المشتركة، إذ أن كل وظيفة تنسجم مع الوظيفة الأخرى لإنجاز المعاملات اليومية للمواطنين، فالمحاسب مثلاً يقوم بوظائف مالية تُعرّف المجالس المشتركة بالوضع المالي لها وما لها من التزامات وما عليها من ديون، مما يسمح للإداريين بدراسة مشاريع مختلفة أو تقصي الخطوات التي يمكن عملها لجباية الأموال، وكذلك الحال بالنسبة للمهندس الذي يزود المجالس المحلية، بمعلومات عن الأراضي والمخططات والأبنية وأشياء من هذا القبيل مما يمكن المجالس المشتركة من اتخاذ قرارات أدق وأصح، كما أن الباحث يرى أن أي مشروع تنموي يتطلب من مختلف الوظائف أن تشارك به، ولا يقتصر على وظيفة دون أخرى، فلكل وظيفة دور يجب أن تؤديه كي ينجح المشروع أو تتجزع معاملات المواطنين.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

1.6 نتائج الدراسة.

في ضوء التحليل السابق يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- إن واقع مجالس الخدمات المشتركة هو واقع طموح رغم الصعوبات التي تواجهه، فهناك رغبة لدى تلك المجالس في تحقيق خدمات أفضل، وتطوير إداري.
- إن تمويل مجالس الخدمات المشتركة هو تمويل خارجي، يعتمد بالأساس على المانحين.
- لا تشارك مجالس الخدمات المشتركة في التخطيط الطويل لمشاريعها التنموية، مما يفقدها بعض الامتيازات والأدوار تجاه المواطنين.
- تعمل مجالس الخدمات المشتركة بروح الفريق في التخطيط اليومي وحل المشكلات البسيطة التي تواجه المواطنين.
- لا زالت هناك مركزية واضحة لوزارة الحكم المحلي على عمل مجالس الخدمات المشتركة.
- وجود مجالس خدمات مشتركة لا تمتلك مقومات مادية وتجهيزات أو مقومات بشرية
- أثبتت الدراسة تقدم المستوى العلمي للمبحوثين وكانت النتيجة أن الغالبية العظمى هم ممن يحملون درجة دبلوم فما فوق وأن نسبة قليلة (15.3%) منهم فقط هم من فئة الثانوية العامة فأقل.
- عدم اكتراث الحكومة الفلسطينية بشكل واضح لدور مجالس الخدمات عبر عدم تخصيص بند واضح في الميزانية العامة إذ أن إقدام السلطة الوطنية على تقديم بعض المساعدات

وبشكل غير منتظم وغير عادل لبعض مجالس الخدمات المشتركة لا يعتبر كافياً أو مناسباً لتشجيع هذه التجربة للنهوض بالتنمية المحلية.

- إن تجربة المجالس المشتركة في الضفة الغربية تجربة تنسيقية متقدمة تحتاج لآليات وإجراءات وأنظمة وقوانين حديثة لتطور إلى مرحلة الدمج والتمثيل الكامل بوحدة الحكم المحلي وخاصة الهيئات المحلية الصغيرة مع الإشارة إلى أن ذلك يحتاج لمعايير اجتماعية وجغرافية وسياسية وقانونية.

- عدم وفاء أعضاء المجالس المشتركة في الالتزامات المالية يشكل عنصراً سلبياً على مسيرة استمرارية المجالس المشتركة وذلك يضعف من قدرة المجلس المشترك من النهوض للمسؤوليات التشغيلية واللازمة لاستمرارية عمل المجلس المشترك.

- السمة العامة للمشاريع المنفذة والممولة تتدرج في سياق تصنيف الجوانب الخدماتية والبنية التحتية وبشكل عام لا تتضمن مشاريع تنمية ضخمة صناعية أو إنتاجية تشكل مصادر الدخل للمجالس المشتركة مما يحول دون القدرة على الاستمرارية للعديد من المجالس المشتركة للاعتماد على المصادر الذاتية.

- عدم القيام بخطوات وإجراءات انضباطية أو مسائلة للأعضاء الذين يتغيبون عن حضور اجتماعات جلسات المجلس المشترك.

- أن الفئات العمرية للذين يشغلون مناصب إدارية أو مواقع وظيفية في تخصصات الهندسة والمحاسبة والإدارة هي فئات متنوعة ومتقاربة الحجم من حيث توزيعها للفئات العمرية أولئك الذين يلغون من العمر أكثر من 30 سنة.

- وجود تركيز واهتمام من المستوى الإداري في مجالس الخدمات المشتركة على توظيف المحاسبين والمهندسين بالأساس ومن ثم المدراء أو المدراء التنفيذيين.

- سنوات الخبرة للمبحوثين في مجالات عملهم في الهيئات المحلية والمجالس المشتركة متنوعة وتمتد إلى بدايات تأسيس وزارة الحكم المحلي الفلسطيني ولكن الفئة الأكبر كانت من الذين اكتسبوا الخبرة بعد إجراء انتخابات للهيئات المحلية.
- وجود مجالس خدمات مشتركة قد تراجع دورها أو لا تمتلك الحد الأدنى من مقومات الاستمرارية والعمل وتحمل المسؤوليات وخاصة عدم توفر المقومات البشرية بالإضافة إلى وجود موظفين غير متفرغين لعمل المجلس المشترك بل لهيئاتهم المحلية وآخرين يقومون بأكثر من دور وظيفي وكل ذلك ينعكس سلباً على أداء ومكانة المجلس المشترك.
- تشكيل وزارة الحكم المحلي للإدارة العامة لمجالس الخدمات المشتركة أسهم إيجابياً في تطوير إدارة وتجربة المجالس المشتركة.
- تقاعس قيام بعض الهيئات المحلية في تسديد التزاماتهم المالية تجاه مجلس الخدمات المشترك مما أثر سلباً على فعاليتها واستمراريتها.
- وجود المجالس المشتركة عزز فرص استقطاب التمويل لإحداث التنمية المحلية.
- استطاعت المجالس المشتركة الملائمة بين أولوياتها والمجتمع المحلي واشتراطات الجهات المانحة.
- تذبذب مستويات التمويل حسب الأوضاع الأمنية والسياسية السائدة.
- الحاجة إلى وجود مصدر دخل ثابت من ميزانية السلطة الوطنية للإسهام في التنمية المحلية عبر المجالس المشتركة.

2.6 التوصيات :

انسجماً مع ما أتت به الدراسة من نتائج، فإن الدراسة توصي بما يلي :

- ضرورة إنشاء قاعدة بيانات مشتركة عن أعمال مجالس الخدمات المشتركة، مما يؤدي إلى تخطيط أفضل للخدمات المقدمة إلى المواطنين.
- العمل الفوري على تقديم مشاريع تنموية موجهة للشباب وذوي الحاجات الخاصة، لما هناك من أهمية بالغة لاستثمار قدرات الشباب وتوجيهها الاتجاه المناسب، وتنمية المواهب والطاقات الكامنة فيهم.
- توجيه المشاريع التنموية المقدمة نحو الخدمات الأساسية المتمثلة في شبكات المياه والكهرباء وخدمات الصرف الصحي.
- العمل على إنشاء مشاريع عامة للمواطنين مثل الحدائق والمنتزهات والمكتبات، لما في ذلك من أهمية لراحة السكان، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة لهم.
- ضرورة توعية المواطنين بسداد ما يترتب عليهم تجاه المجالس المشتركة، وضرورة تعريفهم أن ذلك يعود عليهم بخدمات عامة بالتعامل مع المؤسسات الأهلية والفعاليات السياسية والمجتمعية والإعلامية.
- أهمية توسيع دائرة ونطاق الإطلاع والاستفادة من التجارب العالمية والإقليمية في مجال تجارب المجالس المشتركة والتنمية المحلية وذلك من قبل المجالس المشتركة نفسها وجهات الاختصاص في وزارة الحكم المحلي.
- ضرورة قيام المجالس المشتركة بإيلاء أهمية خاصة لتوفير كادر مختص بالعلاقات العامة لتوسيع آفاق وعلاقات المجلس المشترك مع المجتمع المحلي والخارجي.
- ضرورة الحفاظ على تنوع مصادر التمويل للمجالس المشتركة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن يكون ذلك منسجماً مع المشروع الوطني الفلسطيني وذلك يأتي ضمن مسؤوليات وزارة الحكم المحلي بالأساس ووزارة المالية ووزارة التخطيط.

- توسيع مجالات علاقات التوأمة والاندماج بين الهيئات المحلية الفلسطينية قد يساعد ذلك في الدعم الداخلي والخارجي.
- أهمية قيام السلطة الوطنية بتعزيز تجربة المجالس المشتركة عبر إدراج وتضمين الميزانية العامة لدعم التنمية المحلية وأن ذلك يتطلب توسيع قاعدة المطالبة من قبل المجالس المشتركة والهيئات المحلية واتحاد الهيئات المحلية وجهات التأثير في القرار الفلسطيني.
- تعزيز وترسيخ مبدأ المساواة والرقابة والشفافية في عمل المجالس المشتركة بما ينسجم مع أسس الرقابة الداخلية والمسؤوليات الرقابية والتوجيهية والإشرافية المناطة قانوناً لوزارة الحكم المحلي.
- تطوير الأنظمة والقوانين للقفز بتجربة المجالس المشتركة نحو الدمج وتقليص عدد الهيئات المحلية بما فيها تعديل قانون رقم (1) لسنة 1997 المتعلق بالهيئات المحلية بما يساعد في تقليص عدد الهيئات المحلية ويعزز اللامركزية في الحكم المحلي وهذا يعتمد بقدر كبير على جهود منظمات المجتمع المدني والهيئات المحلية وكذلك وزارة الحكم المحلي.
- توفير نظام حوافز لتشجيع الهيئات المحلية والمجالس المشتركة للإبداع وتطوير خدماتها.
- منح مجالس الخدمات المشتركة المتواجدة في الريف الفلسطيني صلاحيات المجلس البلدي في مختلف النواحي وخاصة إصدار التراخيص والجباية.
- تعزيز التجربة الديمقراطية لانتخابات الهيئات المحلية ودورية انتخابات المجالس المشتركة.
- ضرورة قيام المجالس المشتركة بتوفير مصادر تمويل ذاتية ومحلية عبر مشاريع تموية تكون تابعة للمجالس المشتركة بما فيها مشاريع انتاجية وصناعية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابو عجرم، نهي العصيني: دور الوعي البلدي في التنمية المحلية. ورقة عمل، مؤتمر العمل البلدي الاول، مركز البحرين للمؤتمرات، البحرين، وزارة شؤون البلديات والزراعة، البحرين، 26-27/مارس/2006 .
- اشتية، محمد، حباس، أسامة: البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين. منشورات المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار، بكدار، فلسطين، 2004 .
- الاشرم، محمد : محاضرات في المجتمع الريفي. مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، حلب، 1980.
- الأطرش، احمد : معايير ترتيبات تجميع هيئات الحكم المحلي. معهد الابحاث التطبيقية (اريج)، بيت لحم، 2007 .
- الأعرج، حسين: تقليص الفجوة بين الريف والحضر، وزارة الحكم المحلي2. كانون اول، 1999.
- البديري، توفيق حامد: الثوابت والمتغيرات في مؤسسة التخطيط في فلسطين الدولة وإسقاطاتها علي التنمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003.
- الجرباوي، علي: أي نوع من السلطة المحلية نريد؟ دراسة الحالة الفلسطينية. ط1، نابلس، مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، 1996 .
- الحوراني، احمد عبدالله: التجربة الفلسطينية في مواجهة التغيرات الاجتماعية. مجلة الرؤية هيئة الاستعلامات الفلسطينية، فلسطين، العدد25/تشرين ثاني /2003.

- الخاروف، احمد: تخطيط استقلال الموارد المالية لدي المجالس البلدية في الضفة الغربية في ضوء التغيرات علي الساحة الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008 .
- الرشود، عادل: الادارة المحلية في المملكة العربية السعودية. دار الشبل للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.
- الرواشدة، شاهر علي سليمان: الادارة المحلية في المملكة الاردنية الهاشمية حاضرها ومستقبلها. ط1، مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1987 .
- الزعبي، خالد سمارة: تشكيل المجالس المحلية واثرة علي كفايتها من نظم الادارة المحلية. دراسة مقارنة ط3، عمان، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، 1993 .
- الزهيان، عبدالرحمن بن عبدالله : نظام المناطق مشروع مستقبلي لحل مشاكل نظم الادارة المحلية بعد الحرب العالمية الثانية. صحيفة الجزيرة الالكترونية، السعودية، العدد 2000/1/3/9958
- السمودي، عواد: معهد أريج ينظم ورشة حول تطوير إستراتيجية المجالس. 1 تشرين أول 2009.
- الشوبكي، جمال: اللامركزية هل هي حاجة داخلية ام اجندة خارجية . مركز باسيا، فلسطين، 2003/ 11/1 .
- الشوبكي، جمال: اللامركزية هل هي حاجة داخلية ام اجندة خارجية. مركز باسيا، فلسطين، 2003/11/1 .
- الشخيلي، عبد القادر: الادارة المحلية دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2001 .
- الطماوي، سليمان: الوجيز في القانون الاداري. القاهرة، دار الفكر، 1975 .

- العسلي، سيف: **الحكم المحلي والقبيلة في اليمن** . صحيفة 26 سبتمبر، اليمن، العدد 26/1240 كانون ثاني /2006 .
- العصامنه، محمد محمود، عبد الوهاب، سمير، **الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير في المنطقة العربية الادارية**. القاهرة، 2005 .
- العكش، فوزي عبدالله : **الحكم المحلي والادارة المحلية الاسس والتطبيقات**. ط2، العين، المطبعة العصرية، 1996 .
- العكش، فوزي عبدالله، الأعرج، حسين، جبر، هشام: **الادارة المحلية في فلسطين والعالم العربي**. ط1، عمان، الاردن، 1996.
- القاروط، محمد: **تاريخ الحكم المحلي في فلسطين**. رام الله، فلسطين، 2006 .
- القاروط، محمد: **هيئاتنا المحلية صباح الخير**. مقالات في الإدارة وعن الهيئات المحلية، الطبعة الأولى وزارة الحكم المحلي، رام الله 2006.
- الكايد، زهير عبد الكريم: **الحكمانية قضايا وتطبيقات**. القاهرة، المنظمة العالمية، 2003 .
- المؤمن، قيس، وآخرون: **التنمية الادارية**. عمان، الاردن، 1997 .
- المملكة الاردنية الهاشمية: **قانون مؤقت رقم (79) لسنة 1966**. قانون تنظيم المدن والقرى والابنية، عمان، 1980 .
- النعيم، عبدالله العلي: **اللامركزية في الادارة المحلية بالدول العربية**. المعهد العربي لانماء المدن، الرياض، السعودية، 2006 .
- النعيم، عبدالله العلي: **الادارة المحلية وتحديات التطوير والتحديث**. المعهد العربي لانماء المدن، الرياض، السعودية، 2006 .

- الهموز، احمد، صلاح، علي: التجربة الفلسطينية في مجال هيكلية السلطات المحلية. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2005 .
- برنامج الامم المتحدة الانمائي، وزارة الحكم المحلي، 2006 .
- حاجي، محمد: جامعة بسكره كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير . التمويل المحلي واشكالية العجز في ميزانية البلدية. الجزائر، 2005 .
- حامد، راشد: استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة اريحا والاغوار. جامعة النجاح الوطنية رسالة ماجستير غير منشورة، 2009 .
- حبتور، عواد: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديد في عالم متغير. الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2004.
- حبش، جمال قاسم: تقييم دور الجهات المانحة في دعم وتمويل المشاريع من وجهة نظر مجالس الخدمات المشتركة. حالة دراسية محافظة جنين، جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006 .
- حسيبا، سناء محمد قاسم: واقع واستراتيجيات تطوير الادارة المحلية في الاراضي الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حليبي، اسامة: تشريعات التنظيم والبناء في فلسطين. مركز الحقوق، جامعة بيزيت، بيرزيت، 1997 .
- حمرواي، وراعه الله عبدالله: لا مركزية الحكم والادارة بين النظرية والتطبيق مع نماذج تطبيقية. مجلة الادارة العامة. (الرياض : معهد الادارة العامة . اكتوبر 1984) .
- حميد، كامل: دور المجالس المشتركة في التنمية المحلية، مرور اربع سنوات علي تأسيس الدائرة (2004/4/21 - 2008/4/21). وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، رام الله، 2008 .

- خميسي، راسم: التخطيط الحضري خلال ظرفية انتقالية مشروطة في فلسطين. ورقة عمل مقدمة في ندوة " التخطيط في فلسطين : معطيات ومعوقات وافاق مستقبلية " نظمها مركز التخطيط الحضري والاقليمي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 1998 .

- خميسي، راسم: مؤسسة جهاز التخطيط في فلسطين، في اعادة اعمار فلسطين، مؤتمر الاعمار الريفي والحضري لدولة فلسطين. تحرير انطوان زحان، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1997.

- دربك، جمال فتحي: البلديات حول العالم ...النشأة والتطور . النظام البلدي هو الاكثر حساسية والاسرع استجابة لحاجات المواطنين . مجلة الجزيرة، السعودية، العدد 23/26/مارس/2004 .

- دليل السياسات للشؤون الادارية. وزارة الحكم المحلي، 2005 .

- ربايعه، فاطمة علي حمد: دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية المحلية في الاردن. دراسة ميدانية، الجامعة الاردنية، المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1995 .

- ردايدة، شكري علي: التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والامكانيات حالة دراسية، الضفة الغربية. جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006 .

- رشيد، احمد: الادارة المحلية، المفاهيم العملية ونماذج تطبيقية. ط2، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1981.

- رشيد، احمد: نظام الحكم المحلي والادارة. دار المعارف، الاسكندرية، 1991 .

- رشيد، احمد: نظم الحكم والادارة المحلية المفاهيم العملية وحالات دراسية. ط1، القاهرة، دار المعارف، 1977 .

- شنتاوي، علي خطار: الادارة المحلية وتطبيقاتها في الاردن وفرنسا. ط1، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1994 .
- طربين، احمد: فلسطين في عهد الانتداب البريطاني. الموسوعة الفلسطينية، ط1، بيروت، 1990 .
- طوقان، طارق : تقرير حول اللامركزية في الحكم المحلي في فلسطين . الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله، ايار 2001 .
- عادل، محمد حمدي: الاتجاهات المعاصرة في نظم الادارة المحلية. ط1، دار الفكر العربية القاهرة، 1973.
- عاشور، احمد صقر: اصلاح الادارة الحكومية افاق استراتيجية لاصلاح الاداري والتنمية الادارية العربية في مواجهة التحديات العالمية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 1995.
- عبد الجواد، حامد: الدعوة الى تطوير استراتيجية تضمن التنمية المستدامة للمجالس المشتركة في الضفة. 2 تشرين أول، 2009.
- عبد الحميد، علي: تطبيقات نظم المعلومات الجغرافية في التخطيط العمراني في فلسطين : الامكانيات، المعوقات، والمتطلبات. بحث مقدم الي ندوة مدن المعرفة، تنظيم المعهد العربي لانماء المدن، المدينة المنورة، 28-30 تشرين ثاني، 2005 .
- عبد العاطي، صلاح: الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين. مركز الميزان لحقوق الانسان، 2005 .
- عبد ربة، حسن: دور المجالس المشتركة في الضفة الغربية في التنمية والحكم المحلي. جامعة القدس، فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009 .

- عساف، عبد المعطي محمد: ادارة التنمية دراسة تحليلية مقارنة . ط1، الكويت، 1988 .
- علاونة، كامل: مستقبل الحكم المحلي في فلسطين. الحياة، 13 آب، 2006.
- عواضة، حسن محمد: الادارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية. دراسة مقارنة ط1 بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1983 .
- غانم، احمد: مشروع تطوير القدرة المؤسسية لوزارة الحكم المحلي. تقرير الدراسة التقييمية للوزارة، وزارة الحكم المحلي، رام الله، 2008 .
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي: استراتيجية المجالس المشتركة في الضفة الغربية. وزارة الحكم المحلي، رام الله، أ-2010 .
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي: الحكم المحلي الفلسطيني في ثماني سنوات (1994-2003). منشورات وزارة الحكم المحلي، رام الله 2003 .
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي: دائرة التطوير والبحث والدراسات . مجالس الخدمات المشتركة للبحث والتطوير واقع وطموحات، وزارة الحكم المحلي، رام الله 2004.
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي: عرض وتحليل لثلاثة نظم حكم محلي . وزارة الحكم المحلي، رام الله 2009 .
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي: الاطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي 2010- 2014 . وزارة الحكم المحلي، رام الله، ب-2010 .
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي: مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير . وزارة الحكم المحلي . رام الله، ج-2010 .

- كون، انتوني: **التنظيم الهيكلي الاسرائيلي للمدن في الضفة الغربية: القانون والبلدوزر في خدمة الاستيطان اليهودي**. مؤسسة الدراسات الفلسطينية، رام الله، 1995 .
- محمد، جمال: **اللامركزية والتنمية المحلية في فلسطين**. الطبعة الاولى، منشورات بانوراما، رام الله، 2008 .
- مساعدة، عبد المهدي: **مبادئ الادارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الاردنية الهاشمية**. دمشق، منشورات وزارة الثقافة والارشاد القومي، 1980.
- مشعشع، سمير، وآخرون (معدون): **الاستثمار في الامن الانساني من اجل دولة مستقبلية**. مؤسسة الناشر للدعاية والاعلان والعلاقات العامة، القدس، تقرير التنمية الانسانية، 2010/2009.
- مكي، عبد الناصر طالب: **العلاقة بين السلطة المركزية والسلطة المحلية، دراسة مقارنة في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة، جامعة بيرزيت، فلسطين، 1997 .
- مكي، عبد الناصر طالب: **اللامركزية هل هي حاجة داخلية ام خارجية**. رام الله، فلسطين، 2005 .
- منتدى الدول العربية للحكم المحلي: **اثر برنامج الامم المتحدة الانمائي علي الحكم المحلي في فلسطين**. الابداع من خلال لجان التخطيط الاقليمية الجزئية، منتدى الدول العربية، اليمن 2005.
- وزارة الحكم المحلي: **دراسة استطلاعية حول تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية الادارة العامة للتطوير البحث والدراسات**، كانون ثاني 2005.
- وزارة الحكم المحلي: **الحكم المحلي الفلسطيني في ثماني سنوات (1994-2003)**. منشورات وزارة الحكم المحلي، رام الله، 2003 .
- يوسف، الحسن: **دوريات في الادارة والحكم المحلي** . دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.

-الجرباوي، علي، عبد الهادي، رامي: **مخططات التنظيم الاسرائيلية :الادارة الكامنة لدمج الاراضي الفلسطينية المحتلة في اسرائيل**. مجلة الدراسات الفلسطينية العدد 2 1990.

ثانيا: المراجع الإنجليزية

- Eddison, Tony: **Management and Corporative Planning**, New York, Barnes and Noble,1973.
- Makky, A. N: **Dilemmas of local Government Organization in the Emerging Palestine State**. Unpublished ph. D. Thesis, Hebrew University of Jerusalem, fall 2005.
- Benvinisti, M. and Khayat, S. **The West Bank and Gaza Atlas**. Jerusalem Post, Jerusalem, 1988.
- Khamaisi, R: **Israeli Planning and House Demolishing Policy in the West Bank** .PASSIA Publications, Jerusalem, 1989.
- Mahrouk, A.R: **“Physical Planning System and the Physical Spatial Structure of Human Settlements**. The Case of Palestine from the late 19th Century to 1994”, Unpublished Ph.D. Thesis, Mackintosh School of Architecture, Glasgow, England, 1995.
- Coon, A: **Town Planning Under Military Occupation**. Dartmouth publications, England, 1992 .
- abdelhamid, Ali: **Urban Development and Planning in the Occupied Palestinian Territories**; Impacts on urban form, a paper presented in the conference on Nordic and international urban morphology; distinctive and common themes, organized by the international seminar on urban form (lsuf), 3-5 september, royal institute of technology (kth) , Stockholm, Sweden, 2006 .

الملاحق

ملحق (1) : استبانة الدراسة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير التخطيط الحضري والإقليمي

استبانة بحث

الأخ المحترم :

الأخت المحترمة :

تحية طيبة وبعد،

ضمن برنامج ماجستير التخطيط الحضري والإقليمي في جامعة النجاح الوطنية يقوم الباحث بإعداد رسالة ماجستير بعنوان " استراتيجية تنمية مجالس الخدمات المشتركة في شمالي الضفة الغربية .

الاستبيان المرفق هو أداة للبحث العلمي اعتمدها الباحث لاستكمال الدراسة في المجال المذكور أملين منكم تعبئة الاستبيان بموضوعية وإعادته بأسرع وقت ممكن .
علما بان عينة الدراسة المستهدفة لتعبئة هذا الاستبيان تتمثل في (رئيس أو نائب رئيس المجلس المشترك + المدير، والمدير التنفيذي + المهندس + الحاسب) .

ونؤكد لكم بأنه سيتم التعامل مع الإجابات على الاستبيان بشكل سري ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والعرفان

الباحث

قاهر حافظ عبدالله محمود

إشراف

الدكتور. علي عبد الحميد

الدكتور. عبد الناصر مكي

القسم الأول:

1. معلومات عامة

- (أ) اسم المجلس المشترك
- (ب) تاريخ التأسيس
- (ج) الموقع الجغرافي / المحافظة
- (د) ما هو نوع المجلس المشترك
- (هـ) مقر المجلس المشترك. ملك ☐ إيجار ☐
- (و) عنوان المقر الدائم / المؤقت للمجلس المشترك:

- (ز) عدد أعضاء المجلس المشترك: ☐
- (ح) عدد أعضاء المجلس المشترك الذكور: ☐
- (ط) عدد أعضاء المجلس المشترك الإناث: ☐

2. معلومات شخصية

- (أ) العمر بالسنوات: ☐ 30- 20 ☐ 40- 31 ☐ 50- 41 ☐ أكثر من 60 ☐ 60- 51
- (ب) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- (ج) المستوى التعليمي: ☐ اقل من ثانوية عام ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- (د) عدد سنوات الخبرة العملية في مجال الهيئات المحلية ☐ سنة ☐
- (هـ) المنصب الإداري في مجلس الخدمات المشترك:
- رئيس ☐ نائب رئيس ☐ عضو ☐
- (و) إذا كنت موظفا حدد المسمى الوظيفي:
- مدير ☐ مدير تنفيذي ☐ مهندس ☐ محاسب ☐

القسم الثاني: الاستبانة

(1) المقدمات البشرية: الموظفون والعمال في المجلس المشترك

الوظيفة	موجود	غير موجود	العدد	ذكر	أنثى
مدير					
مدير تنفيذي					
محاسب					
موظف علاقات عامة					
مهندس					
مساح					
سكرتيره					
عمال صيانة					
مراسل					
سائق					
عمال نفايات					
وظائف اخرى، حدد					

(2) المقومات المادية

(أ) التجهيزات المكتبية المتوفرة لدى المجلس المشترك:

الرقم	الأجهزة	موجود	غير موجود	العدد	سنة الحيازة	مصدر أو جهة التمويل
1.	أجهزة حاسوب					
2.	ماكينة تصوير وثائق					
3.	جهاز طباعة					
4.	جهاز فاكس					
5.	أجهزة مساحه					
6.	جهاز ماسح ضوئي					
7.	جهاز عرض LCD					

(ب) المعدات والآليات التي يمتلكها المجلس المشترك:

الرقم	نوع المعدات والآليات	العدد	سنة الحيازة	مصدر أو جهة التمويل
1.	سيارة نفايات			
2.	سيارة شاحنة			
3.	باجر			
4.	تركتور			
5.	سيارة حركة			
6.	سيارة نضح			
7.	سيارة اطفائية			
8.	جرافة			
9.	سيارة إسعاف			
10	سيارة نقل موتى			
11	سيارة رافعة كهرباء			
12	تنك مياه			
13	أجهزة صيانة شبكات كهرباء			
14	أجهزة صيانة شبكات مياه			

الرجاء وضع إشارة X في المكان المناسب لإجابتك .

(3) الدور التنظيمي الإداري لمجلس الخدمات المشترك مع الجهات المختصة .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يحدد الهيكل التنظيمي المسمى الوظيفي للموظفين .					
2	يحدد الهيكل التنظيمي الصلاحيات للموظفين .					
3	يسهل النظام المالي الإجراءات المالية لعمل المجلس المشترك .					
4	يتوفر في المجلس المشترك نظام لتقييم الآراء .					
5	يطبق المجلس المشترك نظام تقييم الأداء للموظفين بشكل دوري .					
6	يوفر النظام الإداري للمجلس المشترك تكافؤ الفرص للموظفين					
7	تيسر القوانين أداء المجلس المشترك لمهامه .					
8	تعقد اجتماعات المجلس المشترك بشكل دوري .					
9	يتابع مدير المجلس تنفيذ قرارات المجلس المشترك .					
10	تؤخذ قرارات المجلس المشترك بالأغلبية .					
11	تؤخذ قرارات المجلس المشترك بالإجماع .					
12	تعزز مشاركة الأعضاء في الاجتماعات من كفاءة المجلس .					
13	يتم اتخاذ إجراءات بحق الذين يتغيبون عن اجتماعات المجلس المشترك .					
14	يتعاون رئيس وأعضاء المجلس المشترك لتحقيق الأهداف .					
15	يلتزم المجلس المشترك بإجراء انتخابات دورية للهيئة التنفيذية حسب النظام .					

					16	يتمتع رئيس المجلس المشترك بصلاحيات واسعة.
					17	يمتاز النظام المالي للمجلس المشترك بالشفافية .
					18	لا يتوفر في المجلس المشترك نظام حديث لحفظ المعلومات .
					19	تم تشكيل المجلس المشترك بناء على مبادرة الهيئات المحلية
					20	تشكيل المجلس المشترك كان بمبادرة مباشرة من وزير الحكم المحلي .
					21	يمتلك المجلس المشترك قاعدة بيانات شاملة لنطاقه الجغرافي .
					22	يقوم عضو المجلس المشترك بالدفاع عن مصالح هيئته المحلية فقط
					23	يوكب عضو المجلس الاطلاع على أنظمة عمل المجلس المشترك.
					24	الوجود في المجلس المشترك أتاح فرص للاطلاع على تجارب مماثلة في نفس المجال .

(4. علاقات المجلس المشترك

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	علاقة المجلس المشترك مع وزارة الحكم المحلي علاقة تبعية مركزية .					
2	يشرك المجلس المشترك المجتمع المحلي في تحديد الاحتياجات التنموية .					
3	تمكن المجلس المشترك من إقامة علاقات عمل مع المنظمات الأهلية .					
4	لا يشارك المجلس المشترك الهيئة المحلية في تنفيذ برامج التنمية .					
5	يأخذ المجلس المشترك بعين الاعتبار توصيات الأعضاء .					

					يساعد المجلس المشترك الهيئات المحلية في التغلب على إشكالاتها .	6
					فعاليات المجتمع المحلي تشارك المجلس المشترك في تحديد الأولويات .	7
					تواصل المجلس المشترك مع الجهات الخارجية يتم عبر مسؤول العلاقات العامة .	8
					يعبر المجلس المشترك عن ذاته عبر صفحته الالكترونية.	9
					يلجأ المجلس المشترك لأسلوب التخطيط بمشاركة المجتمع المحلي .	10
					يتجنب المجلس المشترك إشراك كوادر محلية في اللجان المتخصصة .	11
					يتواصل المجلس المشترك مع منظمات المجتمع المحلي بمبادرات فردية .	12
					يتمتع المجلس المشترك بالقدرة على إجراء الدراسات اللازمة للمشاريع التنموية .	13
					يستعين المجلس المشترك بخبراء متخصصين لإنجاح المشاريع	14
					يتسم المجلس المشترك بعدم القدرة على القيام بتكامل الأدوار التنموية مع الخطّة الوطنية .	15
					تمكن المجلس المشترك من إقامة علاقات توأمة .	16
					علاقة رئيس المجلس المشترك مع الأعضاء مبنية على التنافس .	17

(5) الدور التنموي للمجلس المشترك

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يعقد المجلس المشترك ورشات عمل لتطوير الموارد البشرية .					
2	لا تراعي ورشات العمل احتياجات الموظفين .					
3	تلبى الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي نوعية الاحتياجات .					
4	تراعي خدمات المجلس المشترك أولويات احتياجات المجتمع .					
5	يقدم المجلس المشترك برامج تنموية خاصة بالأطفال .					
6	وفر المجلس المشترك مراكز مجتمعية للاستخدام العام .					
7	يقوم المجلس المشترك ببرامج تعزز من دور المرأة التنموي .					
8	ينفذ المجلس المشترك برامج تنموية للشباب					
9	يقوم المجلس المشترك بتوفير برامج تنموية للشباب .					
10	يقدم المجلس المشترك برامج تنموية لذي الاحتياجات الخاصة .					
11	ساهم المجلس المشترك في إقامة مرافق صحية .					
12	لم يقدم المجلس المشترك خدمات لجمع النفايات الصلبة .					
13	لم يستطيع المجلس المشترك توفير مكبات للنفايات .					
14	ينفذ المجلس المشترك مشاريع لتدوير النفايات الصلبة .					
15	نفذ المجلس مشاريع شق طرق جديدة .					

					استطاع المجلس المشترك تنفيذ مشاريع إعادة تأهيل طرق .	16
					وجود المجلس المشترك ساهم في تحديد شبكات مياه جديدة .	17
					المجلس المشترك نفذ مشاريع لإعادة تأهيل شبكات المياه	18
					لم يتمكن المجلس المشترك من إقامة خزان مياه .	19
					لم يتمكن المجلس المشترك من توفير إنارة لتجمعات سكنية .	20
					تمكن المجلس من توفير إنارة للطرق .	21
					قام المجلس المشترك بمشاريع استصلاح أراضي .	22
					لم يتمكن المجلس المشترك من تخصيص مناطق صناعية.	23
					قدم المجلس المشترك تسهيلات لتشجيع الاستثمار .	24
					وفر المجلس المشترك مرافق خدمات عامة متعددة الأغراض .	25
					استطاع المجلس المشترك تنفيذ برامج تشغيل مرحلية للحد من البطالة.	26
					حدد المجلس المشترك استخدامات الأراضي.	27
					ساهم المجلس المشترك في تنفيذ مشاريع صرف صحي.	28
					ساهم المجلس المشترك في انجاز مخطط هيكلي موجود لنطاقه الجغرافي.	29
					اوجد المجلس المشترك مخطط هيكلي لكل هيئة محلية بشكل منفرد .	30
					لم ينفذ المجلس المشترك مشاريع إنشاء مسالخ اللحوم .	31
					لم يتمكن المجلس المشترك من إقامة مدارس جديدة .	32

					استطاع المجلس المشترك بناء غرف صفية للمدارس .	33
					لم يتمكن المجلس المشترك من إقامة مكتبات عامة .	34
					نفذ المجلس المشترك مشاريع إقامة حدائق عامة .	35
					عزّز المجلس المشترك خدمات الطرق الرابطة بين التجمعات السكنية .	36
					نفذ المجلس المشترك مشاريع شق طرق زراعية .	37
					لم يستطع المجلس المشترك تقديم أشغال زراعية .	38
					المجلس المشترك لم يتمكن من حفر أبار مياه للزراعة.	39
					تمكن المجلس المشترك من تنفيذ مشاريع ترميم أبار للمياه الزراعية.	40
					عزز وجود المجلس المشترك من فرص جذب صناعات جديدة للمنطقة .	41
					لا يقوم المجلس المشترك بإصدار تراخيص للبناء العمراني .	42
					أقام المجلس المشترك مشاريع استثمارية مشتركة مع القطاع الخاص .	43
					وجود مشاريع استثمارية مشتركة بين المجلس المشترك والقطاع الخاص يعزز فرص التنمية .	44
					عملت السلطة الوطنية على توفير آليات ثقيلة للمجلس المشترك .	45
					أسهمت السلطة الوطنية في توفير تجهيزات فنية للمجلس المشترك .	46
					ينفذ المجلس المشترك مشاريع مدرة للدخل .	47

(6). معيقات الأداء للمجلس المشترك

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	غياب الاستقرار السياسي .					
2	عدم توفير الاستقرار الأمني .					
3	عدم وجود خطة تنمية إستراتيجية طويلة المدى .					
4	تذبذب التمويل المقدم للمجالس المشتركة.					
5	التعارض بين الأهداف الوطنية والأهداف المحلية .					
6	غياب المساهمة المجتمعية المادية في المشاريع التنموية.					
7	الحصار الإسرائيلي المستمر للأراضي الفلسطينية .					
8	ضعف الأداء المهني من قبل أعضاء المجلس المشترك .					
9	وضع شروط مجحفة هي قبل الممولين على المجلس المشترك .					
10	تداخل الصلاحيات مع المؤسسات الأخرى .					
11	إجراءات المؤسسات الحكومية .					
12	بطئ تطبيق خطط الإصلاح الوطنية .					
13	عدم توفر مصادر دخل منتظمة للمجلس المشترك .					
14	غياب التوزيع العادل للمشاريع بين المحافظات .					
15	عدم وجود مخطط هيكلي للمجلس المشترك.					
16	قلة عدد لجان التنظيم المحلية للبناء.					
17	التقسيمات السياسية للأراضي حسب اتفاقيات أوسلو (C B A)					
18	عدم تحديث المخططات الهيكلية للهيئات المحلية أعضاء المجلس المشترك .					

					19	عدم تخصيص السلطة الوطنية نسبة من الميزانية العامة للمجالس المشتركة .
					20	غياب تخطيط المجلس المشترك لمشاريع مضرّة للدخل .
					21	عدم إجراء انتخابات للعديد من الهيئات المحلية ذات العضوية في المجلس المشترك .
					22	نمطية العقلية العشوائية في المجتمع المحلي .
					23	التنافس الفصائلي بين القوى السياسية .
					24	عدم التزام المواطنين بتسديد الرسوم المستحقة للمجلس المشترك .
					25	عدم إجراء تعديلات على قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 1997 .

(7. تمويل المجالس المشتركة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تنفيذ المشاريع التنموية بتمويل مشروط من قبل الممولين .					
2	تحدد الجهات المانحة طبيعة المشاريع التنموية .					
3	تمويل السلطة الوطنية مشاريع ذات أولوية تنموية للمجالس المشتركة .					
4	تحدد وزارة الحكم المحلي إجراءات نظامية للحصول على التمويل .					
5	يتم إنفاق الأموال من قبل المجلس المشترك للمشاريع المخصصة لها .					
6	يوجد رصيد مالي احتياطي للمجلس المشترك لحالات الطوارئ .					
7	يتوفر مصادر دخل ثابتة من ممتلكات المجلس المشترك .					
8	مصادر الدخل المحلية لا تغطي النفقات التشغيلية .					

					9	مصادر الدخل المحلية تساعد في إقامة مشاريع تنموية .
					10	يوجد نظام رقابة مالي للمجلس المشترك .
					11	يقدم الممولون دعماً منتظماً للمجلس المشترك .
					12	توفر وزارة الحكم المحلي التسهيلات اللازمة للحصول على تمويل .
					13	يعزز وجود المجلس المشترك فرص استقطاب تمويل للتنمية المحلية.
					14	يلاءم المجلس المشترك بين أولوياته واشتراطات الممولين.
					15	لا يعزز وجود المجلس المشترك فرص الجباية.
					16	تلتزم الهيئات المحلية بتسديد الاستحقاقات المالية المترتبة على عضويتها في المجلس المشترك .

(8). تعزيز الحكم المحلي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	حقوق المجلس المشترك نجاحاً في دمج هيئات محلية في محافظتكم .					
2	يمارس المجلس المشترك في محافظتكم دور لجنة تنظيم محلية للبناء .					
3	يخطط المجلس المشترك لعملية التنمية .					
4	يعتبر المجلس المشترك صاحب القرار التنموي في نطاقه الجغرافي .					
5	يشكل وجود المجلس المشترك قفزة نوعية في دور الحكم المحلي .					
6	يمثل وجود المجلس المشترك خطوة نحو دمج الهيئات المحلية الصغيرة .					
7	يعتبر المجلس المشترك بديلاً تمثيلاً للهيئات المحلية الصغيرة .					

					8	المجالس المشتركة أحادية الخدمة لها دور فاعل في المجتمع.
					9	وجود المجالس المشتركة عزز العمل المؤسسي الجماعي.
					10	تأسس المجالس المشتركة عزز اللامركزية في الحكم المحلي .
					11	يعزز وجود المجالس المشتركة من مشاركة المجتمع المحلي في التنمية .
					12	يوجد التزام في دورية إجراء الانتخابات الداخلية للمجالس المشتركة .
					13	وجود مخطط هيكلي للمجلس المشترك يعزز تنمية المجتمع المحلي .
					14	آلية تشكيل المجالس المشتركة تمنحها سلطة التمثيل للهيئات المحلية .
					15	آلية تشكيل المجالس المشتركة تمنحها صلاحيات التنسيق بين الأعضاء .
					16	تضمن آليات عمل المجالس عدالة توزيع المشاريع .
					17	توفر القوانين المعمول بها في المجلس المشترك ضوابط الشفافية .
					18	تؤدي وزارة الحكم المحلي دورها في إصدار الأنظمة اللازمة لعمل المجلس المشتركة .
					19	إجراء انتخابات للهيئات المحلية يعزز مصداقية المجالس المشتركة.
					20	وجود إدارة عامة للمجالس المشتركة في الحكم المحلي يسهم إيجابيا في تطوير أداء المجلس المشتركة.
					21	تمارس وزارة الحكم المحلي مسؤوليتها في الرقابة بشكل منتظم على المجالس المشتركة.

(9. الخدمات المتعددة أو الأحادية التي يقدمها المجلس المشترك

1.9. كيف تقيم كفاءة الخدمات التالية إن وجدت؟

ملاحظة: في حالة عدم توفر الخدمة يرجى بيان السبب: 1. تكلفة مرتفعة 2. أسباب فنية 3. غير ذلك (حدد)

الخدمة	يوجد	نوع الخدمة			لا يوجد سبب لعدم توفر الخدمة	يوجد سبب لعدم توفر الخدمة (حدد)
		إدارة	صيانة	إنشاء		
مدارس إعدادي						
مدارس ثانوية						
مدارس ابتدائية						
رياض أطفال						
تهيئة الأسواق العامة						
تهيئة المسالخ وتنظيم ذبح الحيوانات						
شبكات طرق						
وسائل المواصلات						
شبكة مياه الشرب وصيانتها						
شبكة كهرباء والمولدات						
جمع النفايات من المنزل						
جمع النفايات من الحاوية						
صرف صحي						
تنظيف الشوارع						
حدائق ومنزهات عامة						
خدمات صحية (عيادات ومراكز)						
توفير مقرات للخدمات الحكومية						

						حماية الأملاك الحكومية
						حماية المواقع التاريخية والأثرية
						عمل مشاريع ودراسات
						إطفائية
						إسعاف

2.9. الرجاء ذكر أسماء المؤسسات الحكومية التي يتعاون معها المجلس المشترك مع بيان مجال التعاون

الرقم	اسم المؤسسة الحكومية	مجال التعاون (القطاعات الخدمائية)	تقييم مستوى التعاون		
			جيد	متوسط	سيء
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

(10.) أذكر أهم ثلاثة مشاريع تم تنفيذها عبر المجلس المشترك

الرقم	طبيعة المشروع	سنة تنفيذه	الجهة الممولة	تكاليف المشروع	المنطقة الجغرافية المستفيدة من المشروع
1.					
2.					
3.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم

ملحق (2)

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

1. د. علي عبد الحميد (مشرفا رئيسيا) : رئيس برنامج التخطيط الحضري جامعة النجاح.
2. د. يحيى ندى (رئيس جامعة القدس المفتوحة).
3. د. مصطفى الحاج علي (محاضر في جامعة النجاح) .
4. د. عطية مصلح (محاضر في جامعة القدس المفتوحة).
5. د. يوسف غنيم: (محاضر في جامعة النجاح الوطنية).
6. د. عبد الناصر مكي: (محاضر في الحكم المحلي جامعة بيرزيت).

**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**Development Strategy for Joint Services Councils in
North west bank**

By

Kahir Hafith Abdallah Mahmoud

Supervised By

**Dr. Ali Abdelhamid
Dr. Abdul Nasser Makky**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of master in Urban and Regional Planning, Faculty of
Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2012

Development Strategy for Joint Services Councils in North west bank

**Prepared By
Kahir Hafith Abdallah Mahmoud**

**Supervised By
Dr. Ali Abdelhamid
Dr. Abdul Nasser Makky**

Abstract

This study aimed to investigate strategies to develop joint services councils and their role in the development process by focusing on the governorates of North West Bank through the diagnosis and analysis of the reality of these councils.

To achieve the objective of the study, the researcher designed and used a questionnaire, which was developed by reference and build on some previous studies relevant to the subject of the thesis. The study relied on the survey descriptive and analytical research methods to assess the joint services councils depending on the information and data available from various sources, in addition to analyzing the results of the questionnaire that distributed to a number of joint services councils and the concerned persons in North West Bank.

The results of the study indicated that the reality of the joint services council is ambitious, despite the difficulties they face, and that there is the desire of the councils to achieve better services and developed management. The study also showed that the presence of joint councils enhanced opportunities to attract funding for the creation of local development. The councils were also able to appropriate between their

priorities and the local community and donor requirements. Moreover, the results indicated the presence of fluctuation in the levels of funding depending on the current security and political situation, and that there is a need for a stable source of income from the budget of the Palestinian National Authority to contribute to the local development across the joint councils.

Consistent with its results, the study recommended a number of recommendations including the need to create a common database on the work of the joint services councils, leading to better planning of the services provided to citizens, and the need for immediate action to provide development projects for young people and those with special needs as there are of great importance to the investment capacity of young people, and directing it appropriately and development of talent and potential in it. It also recommended the need for councils to provide self-financing and local sources through development projects that belong to the joint councils are manufactured by the joint projects, including productive and industrial projects.

Finally, the study highlighted the importance of research in the mechanisms of merging the Palestinian local authorities to reduce their increased number and activate the local development.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.