

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية

حالة دراسية - مدينة غزة

Study of Implementation Potential of SDIP in Palestinians Cities (Case Study – Gaza City)

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل 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: ريم محمود الزهار

Signature:

التوقيع: ريم محمود الزهار

Date:

التاريخ: 2014/12/30



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية الهندسة

قسم الهندسة المعمارية

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية

حالة دراسية - مدينة غزة

Study of Implementation Potential of SDIP in Palestinians Cities (Case Study - Gaza City)

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الهندسة المعمارية
من كلية الهندسة في الجامعة الإسلامية بغزة

إعداد الباحثة:

م. ريم محمود الزهار

إشراف:

د.م. عمر سعيد عصفور

أستاذ مشارك - قسم الهندسة المعمارية
الجامعة الإسلامية - غزة

أ.د.م. فريد صبح القيق

الأستاذ في قسم الهندسة المعمارية
الجامعة الإسلامية - غزة

2014م - 1436هـ .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم.....ج س غ/35/Ref

التاريخ.....2014/12/30/Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ ريم محمود خالد الزهار لنيل درجة الماجستير في كلية الهندسة قسم الهندسة المعمارية وموضوعها:

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية (حالة دراسية - مدينة غزة)

Study of Implementation Potential of SDIP in Palestinians cities (Case study - Gaza City)

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 08 ربيع الأول 1436هـ، الموافق 2014/12/30م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	أ.د. فريد صبح القيق
	مشرفاً	د. عمر سعيد عصفور
	مناقشاً داخلياً	د. أسامة عبد الحليم العيسوي
	مناقشاً خارجياً	د. محمد سعدي العيلة

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية الهندسة/ قسم الهندسة المعمارية. واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

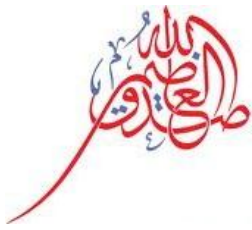
مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز





" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى
وَالِدِيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي
تُتِبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ "



سورة الأحقاف، الآية: 15.

الإهداء

إلى من كانا ولا يزالا دوماً .. نبعاً للحب والعطاء الدائم

إلى والديّ الحبيين .. يحفظهما الله.

إلى من رويأ بدمائهما ثرى هذه الأرض المباركة ..

إلى أخوي الشهيدين .. خالد وحسام .. يرحمهما الله.

إلى من يسعد القلب بلقائهم ومجالستهم ..

إخوتي .. أخواتي .. الأعرأء .

إلى شريك حياتي ورفيق دربي ..

زوجي الغالي م. جميل .

إلى من لهما وبهما أحيأ .. قرة العين ومهجة القلب ..

أبنائي الأعرأء .. خالد ولين .

إلى كل صاحب فضل عليّ

شكر وتقدير

(من لم يشكر الناس لا يشكر الله)

الشكرُ والحمدُ موصولُ أولاً وأخيراً لله عز وجل أن وفقني لإتمام هذه الدراسة،

وإخراجها بالصورة المناسبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل المشرفين على الدراسة البحثية

أ.د. فريد القيق ود. عمر عصفور

على توجيهاتهم البناءة والعون الدائم طيلة فترة إعداد هذه الرسالة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة

د. أسامة العيسوي ود. محمد العيلة

على تفضلهما مشكورين لمناقشة هذه الأطروحة.

وأتقدم بالشكر والعرفان إلى زوجي العزيز لوقوفه الدائم بجاني خلال فترة إعداد هذه

الرسالة وتحمله مشاق هذه الفترة.

ولا أنسى أن أتقدم بخاص بالشكر وتقديري للإخوة في بلدية غزة وأخص بالذكر م. أنور

الجندي على تعاونه وتقديمه كل البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

ملخص البحث

يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي تخطيطاً بعيد المدى ولا يكتفي بالأهداف الاقتصادية و الاجتماعية فقط كقياس لنجاحه، بل يتعدى ذلك للاهتمام بالتنمية الشاملة لخدمة السكان حاضراً ومستقبلاً.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالخطط التنموية الاستراتيجية المعدة للمدن الفلسطينية والتي بدأ العمل بها مؤخراً من قبل وزارة الحكم المحلي وتم تعميمها على البلديات والهيئات المحلية التابعة لها، وتشمل الدراسة مدينة غزة كحالة دراسية، حيث تناولت الدراسة واقع تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015)، مع التركيز على واقع تطبيقها بعد مرور عامين على بدء تنفيذها أي للعامين (2012-2013) ومدى تطبيق الأهداف التنموية الموضوعة وفقاً للإطار الزمني المعد لتنفيذها.

ويتبع البحث المنهج التحليلي وذلك من خلال مقارنة مؤشرات القياس الحالية بعد مرور عامين على بدء تنفيذ الخطة، ومقارنتها بمؤشرات القياس المنشودة بعد هذين العامين ومن ثم حساب نسبة الانجاز لكل من الأهداف التنموية كما ويضم البحث تحليلاً لنتائج المقابلات الشخصية مع المسؤولين عن إعداد وتنفيذ الخطة، وصناع القرار حيث من خلالها تم تقييم واقع تنفيذ الخطة من جوانبه المختلفة وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك التزام واضح بدليل إجراءات التخطيط التنموي للمدن والبلدات الفلسطينية في جميع مراحل إعداد وتنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة كما أظهرت النتائج تراجع دور المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة، على الرغم من أهميته في جميع مراحل إعداد وتنفيذ الخطط التنموية للمدن، كما بينت أيضاً أن عملية تنفيذ المشاريع التنموية خلال العامين (2012-2013) تسير بخطى بطيئة، وأن هناك العديد من المعوقات لتنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة وأهمها هو الحصار الخانق المفروض على قطاع غزة وإغلاق المعابر ونقص التمويل اللازم لتنفيذ المشاريع.

وأهم توصيات الدراسة: حث المؤسسات المحلية والجهات الممولة والباحثين للاهتمام بالخطط التنموية ودعمها خاصة فيما يتعلق بتنمية الموارد وتحقيق مبادئ التنمية الشاملة كما توصي الدراسة بضرورة أن تتجه بلدية غزة إلى تنفيذ المشاريع الاستثمارية التي من خلالها يتم الحصول على الأموال اللازمة لتمويل العديد من المشاريع التنموية وتوصي الدراسة أيضاً بأن يوضع تنفيذ الخطة التنموية للمدينة على سلم أولويات البلدية، وأن تكون عملية المتابعة والتقييم لمدى نجاح الخطة تتم بشكل أفضل من قبل رئيس البلدية، وأعضاء المجلس البلدي لضمان تطبيق أفضل للخطة التنموية في المرحلة المقبلة.

Abstract

The strategic development planning is a long-term planning, not only financial and social gain a measure of success, but goes beyond that to attention to the comprehensive development to serve population of present and future. This study aims to identify the plans development strategy that prepared for the Palestinian cities and towns, which started to work recently by the Ministry of Local Government, and has been circulated to local municipalities and its subsidiary bodies, and including the study of Gaza City as a case study, studying of the reality of the application of the development plan of Gaza city for years (2012- 2015), with a focus on the reality of its application in the last two years (2012-2013) and the extent of the application set on the ground development objectives in accordance with the time frame prepared for implementation.

The completion rate is calculated for each of the development goals as the search includes analysis of the results of personal interviews with those responsible for the preparation and implementation of the plan, and decision makers to study the reality of the plan's implementation of various aspects.

The most important results of the study indicated that there is a clear commitment to guide development planning for cities and towns of the Palestinian procedures at all stages of preparation and implementation of the development plan of the city of Gaza, as the results showed decline in the role of community participation in the implementation phases of the development plan for Gaza city , in spite of its importance at all stages of the preparation and implementation of development plans for cities, also results showed that the process of implementation of development projects during the years (2012.2013) is slow-moving, and there are many obstacles to the implementation of the development plan of Gaza City such as the siege imposed on Gaza Strip and the closure of border crossings and the lack of funding for the implementation of projects.

One of the main recommendations of the study that the Municipality of Gaza is heading to the implementation of investment projects which are getting the necessary funds to finance several development projects and the study recommends also that placed the implementation of the development plan for the city on the scale of municipal priorities, and be the follow-up and evaluation of the success of the plan is best done by a mayor and city council members to ensure the best application development plan in the next phase.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص البحث باللغة العربية
هـ	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
و	فهرس المحتويات
ك	فهرس الأشكال
م	فهرس الجداول
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
	الرقم
2	❖ مقدمة
3	❖ المشكلة البحثية
4	❖ أهمية البحث
5	❖ أهداف البحث
5	❖ مبررات البحث
5	❖ منهجية البحث
6	❖ مصادر البحث
6	❖ حدود البحث المكانية
6	❖ حدود البحث الزمانية
6	❖ معوقات الدراسة البحثية
7	❖ الدراسات السابقة
13	❖ هيكل البحث
الفصل الأول: التخطيط التنموي الاستراتيجي	
	الرقم
15	1.1 مقدمة
15	2.1 مفهوم عملية التخطيط
16	3.1 أهمية عملية التخطيط

الصفحة	البيان	
16	التخطيط الاستراتيجي	4.1
17	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	5.1
18	التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي	6.1
19	التخطيط التنموي الاستراتيجي	7.1
19	مفهوم التنمية	1.7.1
19	مفهوم التنمية المستدامة	2.7.1
19	مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي	3.7.1
20	مبادئ التخطيط التنموي الاستراتيجي	4.7.1
20	الدور التنموي للمنظمات المحلية	5.7.1
20	أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي للمنظمات	6.7.1
21	أهداف التخطيط التنموي الاستراتيجي	7.7.1
21	خصائص التخطيط التنموي الاستراتيجي	8.7.1
22	المشاركة المجتمعية	8.1
23	أهداف المشاركة المجتمعية	1.8.1
24	سياسات المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية الفلسطينية	2.8.1
25	استراتيجية تنمية المدينة	9.1
25	مفهوم استراتيجية تنمية المدينة	1.9.1
25	أهداف استراتيجية تنمية المدن	2.9.1
28	العلاقة بين استراتيجية تنمية المدينة والتخطيط العمراني	3.9.1
29	الخلاصة	10.1
الفصل الثاني: دراسة واقع الحال لمدينة غزة		الرقم
31	مقدمة	1.2
31	غزة عبر التاريخ	2.2
32	الخصائص الجغرافية لمدينة غزة	3.2
34	الخصائص الديمغرافية لمدينة غزة	4.2
37	الخصائص الاقتصادية لمدينة غزة	5.2
38	قطاع الزراعة	1.5.2

الصفحة	البيان	
38	قطاع الصناعة	2.5.2
38	قطاع السياحة	3.5.2
39	الخدمات التعليمية و الثقافية في مدينة غزة	4.5.2
41	المخطط الهيكلي لمدينة غزة	6.2
42	أهداف المخطط الهيكلي لمدينة غزة	1.6.2
42	تصنيف استعمالات الأراضي حسب المخطط الهيكلي لمدينة غزة	2.6.2
43	البناء المؤسساتي لبلدية غزة	7.2
46	المهام الوظيفية لبعض إدارات بلدية غزة	1.7.2
48	تحليل (SWOT) للبناء المؤسساتي لبلدية غزة	2.7.2
48	الخلاصة	8.2
الفصل الثالث: الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة (2012-2015)		الرقم
50	مقدمة	1.3
50	أهمية الخطة التنموية لمدينة غزة	2.3
50	أهداف إعداد خطة تنموية استراتيجية لمدينة غزة	3.3
51	مراحل إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة	4.3
63	الخلاصة	5.3
الفصل الرابع: واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة		الرقم
65	مقدمة	1.4
65	دراسة مدى تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة	2.4
65	المشاريع المقترحة للعام 2012 والموازنات الإنمائية السنوية وفقاً لما ورد في الخطة	1.2.4
68	أهم المشاريع التنموية التي تم تنفيذها في العام 2012	2.2.4
71	تقييم إنجازات الخطة التنموية لمدينة غزة للعام 2012	3.2.4
73	دراسة مدى تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة للعام 2013	3.4
73	المشاريع المقترحة للعام 2013	1.3.4
76	أهم المشاريع التي تم إنجازها في العام 2013	2.3.4
82	مصفوفة خطة المتابعة والتقييم للعامين 2012-2013	4.4

الصفحة	البيان	
90	الخلاصة	5.4
الفصل الخامس: منهجية الدراسة والتحليل الاستراتيجي للخطة		الرقم
93	مقدمة	1.5
93	منهجية الدراسة	2.5
93	مجتمع الدراسة	3.5
94	عينة الدراسة	4.5
94	خطوات بناء الاستبيان	5.5
94	أداة الدراسة	6.5
95	صدق الاستبيان	7.5
96	ثبات الاستبيان Reliability	8.5
96	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	9.5
97	اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test	10.5
99	تحليل فقرات الاستبيان	11.5
100	تحليل نتائج الاستبيان	12.5
112	أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة	13.5
113	المقابلات الشخصية	14.5
113	تحليل نتائج المقابلات الشخصية	1.14.5
116	الخلاصة	15.5
الفصل السادس: النتائج والتوصيات		الرقم
118	مقدمة	1.6
118	النتائج	2.6
118	النتائج الخاصة بالوضع القائم لمدينة غزة	1.2.6
119	النتائج الخاصة بإعداد الخطة الاستراتيجية التنموية لمدينة غزة	2.2.6
119	النتائج الخاصة بتقييم واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة	3.2.6
121	التوصيات	3.6
121	أهم التوصيات والمقترحات لتحسين وتعزيز دور البلديات الفلسطينية وخاصة بلدية غزة	1.3.6

الصفحة	البيان	
122	توصيات خاصة بتطبيق أفضل للخطة التنموية لمدينة غزة في المرحلة المقبلة	2.3.6
المراجع		
125	أولاً: المراجع العربية	
127	ثانياً: المراجع الأجنبية	
128	ثالثاً: المواقع الإلكترونية	
الملاحق		
129	ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين	
130	ملحق رقم (2) نموذج استبيان الدراسة	
137	ملحق رقم (3) أهم الشخصيات التي تم مقابلتها	
138	ملحق رقم (4) المحاور التي تناولتها المقابلات الشخصية	
139	ملحق رقم (5) مصفوفة خطة التنفيذ	
164	ملحق رقم (6) مصفوفة خطة المتابعة والتقييم	
177	ملحق رقم (7) خطة التنفيذ السنوية للخطة لكل قسم من أقسام بلدية غزة للعامين (2012-2013)	
201	ملحق رقم (8) صدق المقياس ونتائجه	

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	صورة بانورامية لمدينة غزة	31
2.2	موقع مدينة غزة بالنسبة لقطاع غزة	32
3.2	شبكة المياه في مدينة غزة	34
4.2	نسب توزيع السكان على أحياء غزة	36
5.2	نسبة الشباب إلى كبار السن في المجتمع الغزي	37
6.2	المخطط الهيكلي لمدينة غزة	41
7.2	نسبة عدد الموظفين المثبتين إلى غير المثبتين في بلدية غزة	45
8.2	أعداد الموظفين الحاصلين كل من المؤهلات العلمية المختلفة	46
1.3	مراحل إعداد الخطة التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية	51
2.3	خطوات المرحلة الأولى للتخطيط التنموي الاستراتيجي	52
3.3	خطوات المرحلة الثانية للخطة التنموية الاستراتيجية	53
4.3	خطوات المرحلة الثالثة لإعداد الخطة التنموية الاستراتيجية	57
5.3	التوصيف المكاني لمشاريع البيئة والصحة العامة على الصورة الجوية لمدينة غزة	58
6.3	التوصيف المكاني لمشاريع المياه على الصورة الجوية لمدينة غزة	58
7.3	التوصيف المكاني لمشاريع الطرق على الصورة الجوية لمدينة غزة	59
8.3	خطوات المرحلة الرابعة للخطة التنموية الاستراتيجية.	60
9.3	الموازنة السنوية لبلدية غزة للعام 2012.	61
10.3	الموازنة الإنمائية السنوية لبلدية غزة للعام 2013	61
11.3	خطوات المرحلة الخامسة للخطة التنموية الاستراتيجية.	62
1.4	مشاريع نظافة المدينة في العام 2012	69
2.4	بعض مشاريع نشرات التوعية البيئية للعام 2012	69
3.4	بعض مشاريع تمديد شبكات الصرف الصحي	70
4.4	صور لبعض مشاريع إنشاء طرق جديدة	70

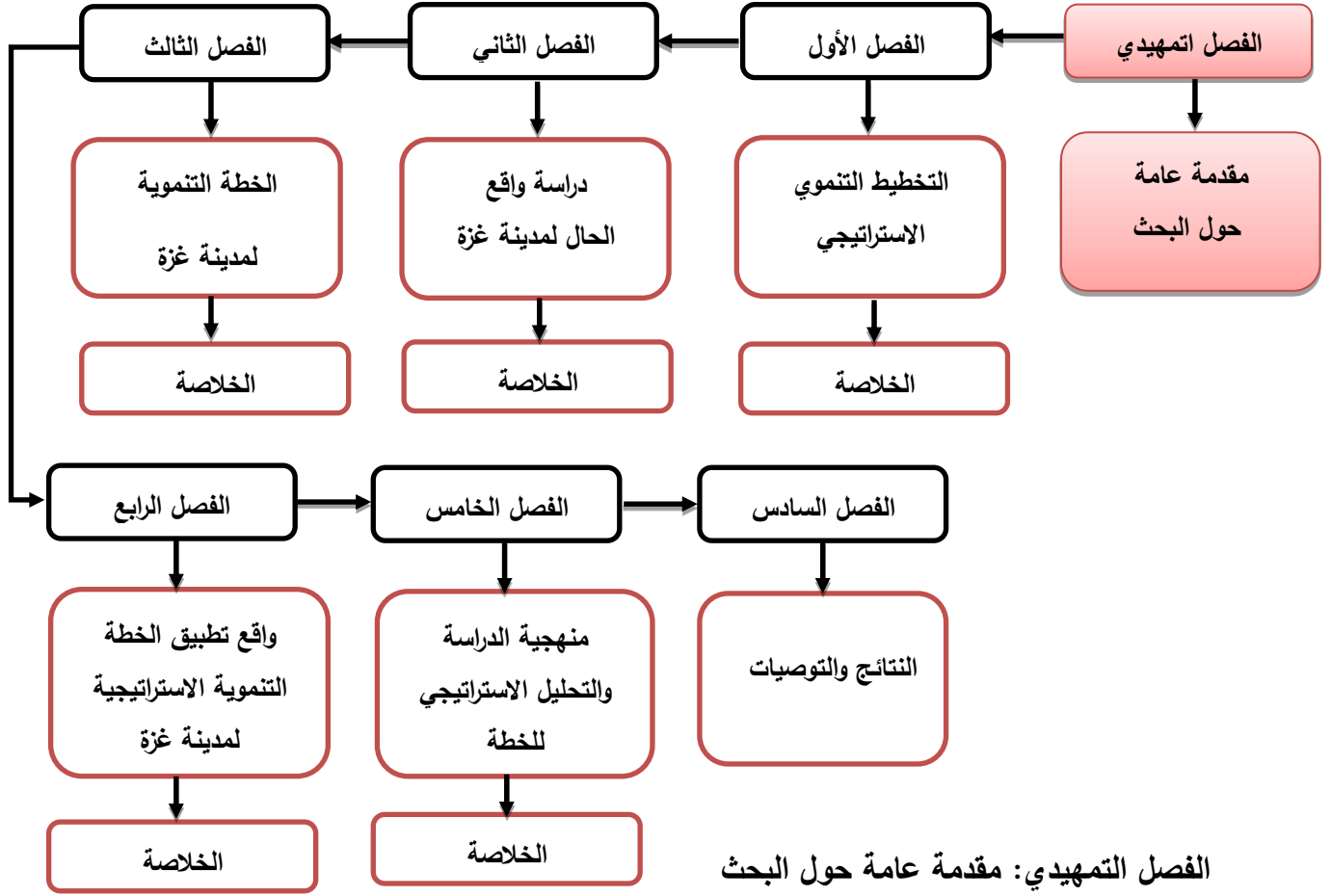
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
5.4	مشروع إنشاء مبنى البلدية الاستثماري	70
6.4	مقارنة بين الميزانية المقترحة للعام 2012 وبين ما تم تنفيذه من مشاريع	72
7.4	صور لمشروع تمديد خط مياه من بئر عبد الله عزام للمنطقة	77
8.4	مشروع رصف شارع الرشيد	77
9.4	مشروع رصف شارع الناصرة	78
10.4	مشروع رصف شارع مزرعة النفايات	78
11.4	مشروع انشاء وحدات معالجة اضافية في منطقة الشيخ عجلين	78
12.4	بعض مشاريع تمديدات المياه	79
13.4	صيانة بئر مياه الباشا عند قصر الباشا	79
14.4	مقارنة بين الميزانية المقترحة للعام 2013 وبين ما تم تنفيذه من مشاريع	82
1.5	نسب توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	98
2.5	نسب توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	99
3.5	درجة الموافقة على فقرات مجال آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية	102
4.5	درجة الموافقة على فقرات مجال تقييم دور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ	105
5.5	تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية لمدينة غزة	107
6.5	نسبة الإنجاز لكل من المجالات التنموية المختلفة حسب آراء عينة الدراسة	109
7.5	درجة الموافقة على فقرات مجال تقييم التعاون مع المؤسسات المختلفة المشاركة في عملية تنفيذ المشاريع التنموية	111

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي	1.1
28	العلاقة بين الخطة التنموية الاستراتيجية والتخطيط العمراني	2.1
35	توزيع عدد السكان على أحياء المدينة	1.2
39	أعداد المدارس في مديرية غرب غزة	2.2
39	أعداد المدارس في مديرية شرق غزة	3.2
40	الجامعات الفلسطينية والكليات الجامعية بغزة وسنة تأسيسها	4.2
48	(swot analysis) للبناء المؤسساتي لبلدية غزة	5.2
54	القضايا ذات الأولوية المجتمعية لمدينة غزة	1.3
55	الأهداف التنموية لمدينة غزة	2.3
66	المشاريع المقترحة للعام 2012 ضمن الخطة التنموية لمدينة غزة	1.4
71	مقارنة بين الميزانية المقررة لمشاريع عام 2012 وبين ما تم تنفيذه فعلياً	2.4
73	أهم المشاريع التنموية لمدينة غزة	3.4
80	مقارنة بين التكلفة ما تم تنفيذه من مشاريع بالنسبة للميزانية المقترحة للعام 2013	4.4
83	مصفوفة خطة المتابعة والتقييم للعامين 2012-2013	5.4
90	نسبة الإنجاز الكلية لكل من المجالات التنموية	6.4
95	درجات مقياس ليكرت الخماسي	1.5
96	معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات	2.5
97	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	3.5
98	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	4.5

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
99	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5.5
100	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ	6.5
103	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ	7.5
105	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية	8.5
108	المتوسط الحسابي والترتيب لكل مجال من المجالات التنموية	9.5
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية	10.5
112	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرة "في السنة الأخيرة حيث تفاقم الحصار على قطاع غزة، ونقص مواد البناء اللازمة لتنفيذ المشاريع، أُنز ذلك على تطبيق مشاريع الخطة؟"	11.5

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية
حالة دراسية - مدينة غزة



الفصل التمهيدي: مقدمة عامة حول البحث

- ❖ مقدمة
- ❖ المشكلة البحثية
- ❖ أهمية البحث
- ❖ أهداف البحث
- ❖ مبررات البحث
- ❖ منهجية البحث
- ❖ مصادر البحث
- ❖ حدود البحث المكانية
- ❖ حدود البحث الزمانية
- ❖ معوقات البحث
- ❖ الدراسات السابقة
- ❖ هيكل البحث

❖ مقدمة

تسعى العديد من المدن في شتى أنحاء العالم إلى تطبيق مبدأ التخطيط التنموي الاستراتيجي كمنهجية للتنمية، وتطوير المدينة، حيث من خلال هذه الخطط التنموية التي تعتمد بشكل أساسي على المشاركة المجتمعية يمكن إحراز التنمية المنشودة للمجتمع اقتصادياً واجتماعياً ومحلياً وفقاً لمبادئ التنمية المستدامة.

وإنّ الزيادة المستمرة في سكان المدن والمناطق الحضرية تضع هذه المدن أمام مهمة صعبة لمواجهة ما يترتب على هذا التزايد من تحديات، وما يرافقه من ارتفاع نسبة الفقر الحضري، وهذا يدفع هذه المدن إلى أن تخطط للمستقبل بحيث يمكنها وضع حلول واقعية فيما يخص قضايا المدينة، فهي تعمل على دفع جميع فئات المجتمع المدني، والقطاعين العام والخاص في إطار توافقي في إيجاد تفاهم استراتيجي مشترك وفعال، مما يسهل وضع آليات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ومتابعتها، ومن هذا المفهوم تنبع أهمية وضع استراتيجية لتنمية المدينة تسهم في دعم المدن في اتخاذ قرارات حاسمة وتنفيذها من أجل تنمية المدن في المجالات المختلفة. (Webster,2000)

وإنّ الهدف العام والشامل من استراتيجية تنمية المدينة هو تقوية الحكم الحضري للمدينة ومحيطها، وذلك من خلال عملية منظمة لتخطيط استراتيجي متكامل تُصمم لإظهار، وعنونة أولويات المدينة، ووضع النموذج الأنسب للتعاون بين المدينة ومحيطها. (عويضة، 2005 ص 56)

وفي هذا الإطار عمدت وزارة الحكم المحلي منذ العام 2009 إلى تبني التخطيط التنموي الاستراتيجي كمنهجية لعمل الوزارة، وتعميم ذلك على الهيئات المحلية والبلديات التابعة لها، وعلى ضوء ذلك بادرت الوزارة وبالشراكة مع مؤسسات دولية ومحلية وبدعم من صندوق تطوير وإقراض البلديات بإعداد خطط تنموية استراتيجية للهيئات المحلية (البلديات)، وسعت إلى تطبيق هذه الخطط من قبل المؤسسات المحلية حيث يتم إعداد هذه الخطط التنموية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي، بالإضافة التي تدريب كوادر محلية قادرة على متابعة تنفيذها والعمل على تطويرها لضمان كفاءتها وملاءمتها وفعاليتها حتى يتم تطبيقها على أرض الواقع بالشكل المطلوب.

ورغم أن العديد من الهيئات المحلية في المدن والبلدات الفلسطينية تبنت إعداد الخطط التنموية لها إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات في ربط هذه المشاريع التنموية بإطار زمني محدد، بالإضافة إلى تحقيق شراكة متوازنة بين كل من المؤسسات الخاصة والعامة من جهة، والهيئات المحلية من جهة أخرى.

وتتناول هذه الدراسة هذه المشكلة البحثية بدافع حداثة الموضوع وقيمه الاجتماعية والمادية خاصة في ظل الظروف الصعبة التي تعاني منها الهيئات المحلية الفلسطينية بالإضافة إلى عدم اكتمال مخرجات تطبيق هذه الخطط التنموية، وقلة الدراسات التي تتطرق لموضوع البحث، حيث تتناول دراسة واقع تطبيق الخطة التنموية التي أعدتها بلدية غزة لتنمية وتطوير المدينة والمقرر تنفيذها خلال الأعوام

(2012-2015)، حيث تتطرق الدراسة لواقع تطبيقها على أرض الواقع خلال العامين المنصرمين (2012 و 2013)، في ظل الظروف الصعبة التي يواجهها قطاع غزة بشكل عام، ومدينة غزة بشكل خاص من الحصار الخانق، وصعوبة التمويل للمشاريع، ارتفاع معدلات الفقر والبطالة في المجتمع.

❖ المشكلة البحثية

على الرغم من تحقيق بعض التقدم والنجاحات في مجال إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية لأكثر من 43 مدينة وبلدة في الأراضي الفلسطينية، وما كان لها من دور هام في تعزيز مبدأ المشاركة المجتمعية إلا أنه هناك العديد من الظروف والمعوقات التي تعترض تطبيق هذه الخطط التنموية في الأراضي الفلسطينية، وما ترنو إليه من التنمية المستدامة والمجتمعية المطلوبة.

وهذا يعود إلى العديد من الأسباب وأهمها ما يعانيه المجتمع الفلسطيني عامة، والمؤسسات المحلية خاصة من قلة الموارد والدعم المالي، وعشوائية المشاريع التطويرية والاعتماد على التمويل الخارجي. وتتخلص المشكلة البحثية بضعف تطبيق مشاريع هذه الخطط على أرض الواقع وفقاً للجدول الزمنية المعدة لها في ظل المعوقات والظروف السائدة، وهذا يعود للعديد من الأسباب و فيما يلي أهمها:

- ضعف المشاركة المجتمعية، و الاستثمارات الخاصة، وهذا نتيجة قلة إشراك المواطنين في عملية التخطيط.
- ضعف قدرة البلدية على تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة، وذلك للنقص في المعدات، والتجهيزات اللازمة، وقلة الاهتمام بتطوير الكادر الوظيفي.
- صعوبة الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ العديد من المشاريع التنموية، وذلك نتيجة الظروف السياسية السائدة في المنطقة، وصعوبة التواصل مع الدول المانحة.
- سياسات الاحتلال الإسرائيلي العدوانية حيث الحصار المفروض على قطاع غزة، وإغلاق المعابر، ومنع دخول مواد البناء.

أما نتائج، وآثار هذه المشكلة، فيمكن تلخيصها كالتالي:

- تعرض المواطنين للعديد من المخاطر مثل حوادث الطرق، وتجمع برك لمياه الأمطار، والمجاري نتيجة ضعف البنية التحتية للمدينة.
- نقص الخدمات المقدمة من قبل البلدية مثل: انقطاع المياه عن المناطق السكنية، ووجود العديد من الطرق غير المعبدة.
- زيادة شكاوى المواطنين حيث تكس النفايات، وتراكم مياه المجاري وغيرها.
- ضعف نسبة الإنجاز في المشاريع التنموية، حيث أن هناك العديد من المشاريع الواردة ضمن الخطة التنموية لمدينة غزة لم يتم تنفيذها.

وفي هذه الدراسة محاولة الإجابة السؤال الرئيسي وهو "ما مدى تطبيق وتحقيق الهيئات والبلديات للأهداف التنموية المشار لها في الخطة التنموية الاستراتيجية الخاصة بها؟"

❖ فرضيات البحث

وللوصول إلى نتائج لهذه الدراسة فقد تم تجزئة المشكلة البحثية إلى مجموعة من الفرضيات التي تساعد في تحديد منهجية البحث، حيث تعتبر الإجابات العلمية على هذه الأسئلة بمثابة النتائج المطلوبة كحل لهذه المشكلة، وتتلخص هذه الأسئلة فيما يلي:

- (1) ما مدى تحسين التخطيط الهيكلي وتفعيل دور السلطة والقانون؟
- (2) ما مدى تحسين مجال الخدمات الثقافية والتعليمية والبنية التحتية وخدمات الطوارئ والدفاع المدني؟
- (3) ما مدى تطوير البلديات وقدرتها على الإدارة والتخطيط؟
- (4) ما مدى انسجام المشاريع المنفذة مع المشاريع المقترحة في الخطة التنموية الاستراتيجية؟
- (5) ما هي نسبة إنجاز المشاريع لكل من المجالات التنموية المختلفة المقترحة في الخطة؟
- (6) ما هي المعوقات التي تواجه البلديات في تنفيذ خططها التنموية؟

❖ أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من خلال تناوله للخطط الاستراتيجية والتي تعتبر برامج ريادية متميزة في تحقيق التنمية الشاملة، وما للتخطيط الاستراتيجي من أهمية كبرى ويمكن تلخيص ما اكتسبه البحث من أهمية من خلال النقاط التالية:

- (1) تكمن أهمية البحث في حداثة الموضوع هدف الدراسة - التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن - وواقع تطبيقه في الأراضي الفلسطينية.
- (2) أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة، وهذا ما يؤكد اهتمام خبراء التخطيط في العالم بأسره بالتخطيط التنموي وبحث آليات تنفيذه.
- (3) تناول البحث لواقع تطبيق الخطط الاستراتيجية من قبل البلديات والهيئات المحلية وأهم معوقات تنفيذ هذه الخطط، ومن ثم الخروج بتوصيات من شأنها المساهمة في تعديل المسار وتحقيق الأهداف بشكل أفضل من قبل الجهات المعنية.
- (4) قلة الدراسات التي تتناول هذه الموضوع، حيث يعد البحث من المحاولات الجادة لتقييم الخطط التنموية ومدى كفاءة تنفيذها على أرض الواقع من أجل الوصول إلى نتائج واقعية يمكن لأصحاب القرار الاستفادة منها في رسم سياسات واقعية لمستقبل أفضل.

❖ أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية الخاصة بالمدن والبلدات الفلسطينية التي أعدت خطط استراتيجية خاصة بها، ويسلط الضوء على واقع تطبيقها في مدينة غزة بشكل خاص ويمكن حصر الأهداف الأساسية للدراسة فيما يلي:

- (1) تقييم مدى تطبيق الأهداف التنموية الموضوعية من قبل بلدية غزة وفقاً للجدول الزمني المعد لتنفيذها.
- (2) الوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطط التنموية بالشكل المطلوب وأسبابها.
- (3) توفير نتائج واقعية ومدروسة، ووضع مقترحات يمكن الاستفادة منها من قبل المؤسسات والجهات المنفذة لزيادة كفاءة تطبيق الخطة في المرحلة المقبلة .
- (4) المساهمة في تطوير الخطط التنموية المستقبلية وتحسين آليات التنفيذ مما يسهم في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة بشكل أفضل.

❖ مبررات البحث

- (1) حداثة الموضوع في دول العالم بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص مما يجعل الدراسة ذات جدوى.
- (2) قلة الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة على النطاق المحلي.
- (3) عدم وجود دراسات واقعية وتقارير واضحة تقيم مدى تطبيق الخطط التنموية ومدى تحقيقها لأهدافها المرجوة.
- (4) محاولة للإسهام في تحسين عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وآليات تنفيذه من خلال هذا البحث.

❖ منهجية البحث

- يعتمد البحث على المنهجية العلمية الوصفية التحليلية وجمع الأدلة والبراهين المادية وذلك من خلال:
- (1) اتباع المنهج الوصفي المعتمد على المراجع والمصادر التي تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه، ووصف للخطة التنموية لمدينة غزة على وجه الخصوص.
 - (2) المقارنة الموضوعية بين التخطيط القديم لمدينة غزة والمخطط التنموي للمدينة ومدى توافقه مع المشاركة المجتمعية ومبادئ التنمية المستدامة.
 - (3) اتباع المنهج التحليلي لتحليل البيانات بما يتناسب مع الإجابة عن جميع الأسئلة البحثية حيث احتوت أداة البحث على الربط بين الأهداف التنموية ومؤشرات تحقيقها، والمشاريع المسؤولة عن تحقيق نسبة انجاز للخطة التنموية المعدّة حيث من خلال مقارنة مؤشرات القياس الحالية بالمؤشرات المنشودة للخطة يمكن تحديد نسبة الانجاز لكل من القضايا والمشاريع التنموية.

- 4) تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من الاستبانة والمقابلات الشخصية مع المسؤولين عن إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة، وصانعي القرار ومعرفة الأسباب والمعوقات التي حالت دون تنفيذ الأهداف التنموية ووضع مقترحات وتوصيات تساعد في تطبيقها بالشكل المطلوب.
- 5) تحليل لحالات دراسية خارجية يمكن من خلالها الاستفادة منها في الوصول لمعايير تخطيطية وتطبيقية تلائم المجتمع الغزي.

❖ مصادر البحث

- 1) الأبحاث العلمية والدراسات التي تتناول موضوع البحث.
- 2) الكتب والمراجع التي تناولت أجزاء من موضوع البحث.
- 3) الدراسات الميدانية والإحصاءات الواقعية التي ستقوم بها الباحثة.
- 4) الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015)، ودليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن الفلسطينية.
- 5) المقالات وورش العمل وكل ما يتعلق بالخطة التنموية لمدينة غزة.
- 6) مقابلات خاصة مع صانعي القرار والعاملين في الهيئات الحكومية والأهلية في مدينة غزة.
- 7) مواقع الانترنت المعتمدة لمؤسسات وجامعات ومراكز أبحاث علمية.
- 8) الاستبانة وتحليلها التي ستقوم بها الباحثة.

❖ حدود البحث المكانية

يشمل حدود البحث قطاع غزة كأساس للدراسة وسيتم التركيز على مدينة غزة على وجه الخصوص.

❖ حدود البحث الزمانية

يتناول البحث دراسة واقع تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة خلال العامين السابقين (2012، 2013).

❖ معوقات الدراسة البحثية

- 1) قلة الدراسات المتخصصة في هذا المجال على الصعيد المحلي.
- 2) حداثة الموضوع وتطبيقه في بلديات قطاع غزة.
- 3) صعوبة الحصول على تقارير دقيقة لمتابعة واضحة لتنفيذ الأهداف التنموية في الإطار الزمني المحدد لها.

❖ الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات التخطيط الاستراتيجي والخطط التنموية لبعض المدن والبلدات الفلسطينية وأهم هذه الدراسات سيتم إدراجها فيما يلي، بالإضافة إلى بعض الدراسات التي تتناول التخطيط التنموي لمدن عالمية :

1) دراسة للمهندس/ أحمد حسن صبري صلاح، 2011، ورقة بحثية بعنوان: واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية في المدن والبلدات الفلسطينية (حالة دراسية- بلدة قباطية).

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع تطبيق الخطة التنموية لبلدة قباطية ومدى تحقيق الأهداف التنموية والمشاريع المنفذة وفقاً للجدول الزمنية المخصصة لها، كما تقف على أهم معوقات تنفيذها من أجل الوصول إلى تطبيق الخطط التنموية بشكل أفضل. وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة إلى أنّ هناك توافق كبير من المشاريع المنفذة والخطة التنموية الاستراتيجية فيما يتعلق بمجال تحسين مستوى التخطيط الهيكلي في بلدة قباطية، بينما تشير إلى قلة التوافق بين المشاريع المنفذة والمخطط لها في مجال تنمية القدرات الاقتصادية وتشجيع الاستثمار وتطوير نظام الصرف الصحي في البلدة. أوصت الدراسة بما يلي:

- تفعيل الخطط الاستراتيجية وتطويرها، والوقوف على الأسباب الحقيقية لعدم التقدم في بعض المؤشرات التنموية.
- تشجيع الاستثمار وزيادة الوعي المجتمعي والتطوير الإداري للمؤسسات هي من أهم العوامل المؤثرة في تطبيق الخطط التنموية وتطويرها.
- توصي الدراسة القطاع الخاص بالاهتمام بمشاريع التنمية، حيث أظهرت النتائج تراجع القطاع الخاص بهذا المجال.

2) دراسة للباحثة/ مها مجاهد يوسف عودة، 2010، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: استراتيجية تنمية مدينة طوباس، وانعكاسها على التخطيط العمراني للمدينة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى إعداد مقترح خطة تنموية استراتيجية لتنمية مدينة طوباس، وربطها بالتخطيط العمراني للمدينة، ومن ثم إيجاد العلاقة المتبادلة بينهما، كما تهدف إلى دراسة الواقع الحالي للمدينة وتحليله وتقييمه وتحديد الأولويات والقضايا التنموية وصياغة الرؤية المستقبلية للمدينة والأهداف والمشاريع المقترحة لتطويرها، وأهم ما توصلت له هذه الدراسة هو أن الخطة التنموية المقترحة لمدينة طوباس هي أول خطة استراتيجية يتم وضعها للمدينة، وأنها تقوم على مبدأ المشاركة المجتمعية، وأن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الخطة التنموية الاستراتيجية والتخطيط العمراني للمدينة حيث يتم تنفيذ المشاريع التنموية بما يخدم التخطيط العمراني للمدينة.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة المحافظة على الطابع الريفي الجميل لمدينة طوباس وتعزيز منهج الزراعة الحضرية في المدينة.
- العمل على تحديث المخطط الهيكلي لمدينة طوباس وتوسعة حدود البلدية لتشمل جميع التجمعات السكنية خارج حدود البلدية، وذلك لضمان توفير المرافق والخدمات وخلق بيئة عمرانية ملائمة لراحة السكان.
- تعزيز دور مدينة طوباس كمركز للمحافظة والاستفادة من مقومات المدينة، والعمل على الأخذ بنتائج هذه الدراسة والاستفادة منها لتحقيق تطوير المدينة وتميبتها.

(3) دراسة للدكتور/ رشدي عبد اللطيف وادي وأ. إبراهيم الأشقر، 2009، ورقة بحثية بعنوان: دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى ممارسة مديري هذه المنظمات للخطوات والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط الاستراتيجي، كما يهدف إلى التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بممارسته عملياً، وخلصت الدراسة إلى أنّ 66.7% من مديري المنظمات غير الحكومية لديهم فهم للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى أنّ المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة، وتعمل في مجالات متنوعة وهذا أمر جيد، إلا أن تنوع وتعدد المجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة قد يسبب خللاً في أدائها.

وأهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- ضرورة زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي خاصة.
- ضرورة تبني الحكومة لمنهجية التخطيط الاستراتيجي ورعايتها في العمل.

(4) دراسة للباحث/ إبراهيم الهموز، 2008، رسالة ماجستير غير منشورة بعنوان: اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الوضع الحالي لمدينة نابلس وتحليل واقع المدينة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الأولويات التنموية للمدينة وصياغة الرؤية الخاصة بها وتحديد أهم

الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق هذه الرؤية وإبراز دور المخطط الهيكلي لنابلس الكبرى كأداة لتحقيق الاستراتيجية التنموية للمدينة، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات الرئيسية منها:

- التأكيد على ضرورة تبني نهج التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى صناع القرار.
- إعادة دراسة المخطط الحالي لمدينة نابلس.
- العمل على تعزيز مفهوم الإدارة الحضرية.
- تعزيز دور المدينة كمركز إقليمي على المستوى الوطني.
- ضرورة تعميم تجربة استراتيجية مدينة نابلس على باقي المدن الفلسطينية.

و فيما يلي سيتم تناول بعض الدراسات الأجنبية التي تتناول دراسة التخطيط التنموي الاستراتيجي:

(5) دراسة بحثية، Examining the contributing factors for the successful implementation of city development strategy in Qazvin City, Iran

للباحثين: مستورة جعفر، ومصطفى رسولمانيش، مدرسة الاسكان والتخطيط، جامعة ساينز، ماليزيا، 2014.

تتطرق هذه الدراسة للعوامل التي من شأنها أن تجعل استراتيجية تنمية المدينة (CDS) ناجحة التنفيذ في المدن الإيرانية. حيث تم استطلاع آراء جميع المشاركين في عملية التخطيط التنموي (السلطات المحلية، ومسؤولي الحكومة المركزية والمنظمات غير الحكومية) وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عوامل النجاح وتنفيذ CDS في مدينة قزوین، وأن هناك توافق في الآراء على أن المشاركة الفعالة والمأسسة والقيادة وبناء القدرات هي العوامل المحددة لنجاح CDS وأن هذه العوامل لها تأثير إيجابي وقوي على تنفيذ هذه الاستراتيجية. وأهم توصيات هذه الدراسة ما يلي:

- ضرورة مأسسة وتطبيق الأساليب اللازمة لدعم تنفيذ الخطط الاستراتيجية، مشاركة أصحاب المصلحة، تعزيز سلطة البلديات، والسلطات المحلية فهي تضمن تنفيذ ناجح للتخطيط الحضري المدن.
- يجب توافر أهم ثلاثة عوامل لتنفيذ ناجح لـ CDS وهي على الترتيب (المأسسة، بناء توافق في الآراء، والمشاركة المجتمعية الفعالة) يليها بناء القدرات والقيادة الرشيدة.

6) دراسة بحثية، A SWOT analysis of strategic urban development planning " The case of Dar el Salaam city in Tanzania"

للباحث: فرانكوس هلا، قسم التخطيط الحضري والإقليمي، كلية العمارة والتخطيط، جامعة (UCLAS)، تنزانيا، 2007.

تهدف هذه الورقة البحثية لدراسة تحليل (SWOT) أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للمنظمات أو الهيئات المحلية التي تعنى بالتخطيط التنموي الاستراتيجي ومدى تأثير هذا التحليل على إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تتناول دراسة هذا التحليل لحالة دراسية (مدينة دار السلام) في تنزانيا، وأشارت النتائج إلى أن منهج الإدارة الحضرية والحكم الرشيد هو من أهم النتائج المؤثرة في نجاح التخطيط التنموي للمدن. وأهم ما توصي به هذه الدراسة :

- ضرورة تعزيز الروابط بين المؤسسات الرئيسية وأصحاب العلاقة أي تعزيز التنسيق بين الوزارات الحكومية المركزية المسؤولة عن الأراضي والإسكان والإدارة الإقليمية والمحلية والسلطات المحلية، الجامعات ومؤسسات البحث والتطوير الأخرى، وشركاء التنمية الدوليين والوطنيين.
- ضرورة تحديد الأولويات وتصميم وتنفيذ استراتيجيات عملية ومشاريع قابلة للتمويل تهدف إلى معالجة القضايا الحرجة للمدن.
- ضرورة تعزيز مبدأ الإدارة الرشيدة القادرة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية القادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها.

7) دراسة بحثية : Strategic urban planning in Latin America : experiences of Institute for Housing and Urban Development

Studies (IHS) للباحث: فلوريان ستينبرج، هولندا، 2003

تبحث هذه الدراسة في التخطيط التنموي الاستراتيجي الذي يعتبر أداة للتنمية المحلية التي تحقق التقدم الاقتصادي والاجتماعي كما أنه آلية لتعزيز أشكال الحكم، وتعرض هذه الدراسة لخبرات بعض المدن في أمريكا اللاتينية في هذا المجال مثل: روزاريو وبوينس آيرس في الأرجنتين، سانتياغو ديشيلي، وسانتا كروز دي لا سييرا، واباز في بوليفيا وغيرها، وخلصت الدراسة إلى أن العديد من بلدان أمريكا اللاتينية تشعر بأهمية التخطيط الاستراتيجي للمدن إلا أنها تفتقر إلى التقنية، وأدوات الإدارة المطلوبة لتطبيق أدوات التخطيط الاستراتيجي، وأن التجارب المستمدة من تسع مدن في هذه الدراسة تشير إلى أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على نجاح الإدارة

السياسية والسلطات المحلية الأخرى، والإطار المؤسسي لهذه الهيئات بالإضافة إلى وضع خطة استراتيجية تكون مؤهلة للتنفيذ بالإضافة للتنسيق بين أصحاب العلاقة.

وأهم ما توصي به الدراسة ما يلي:

- الحاجة إلى إيجاد طرق مبتكرة، متكاملة، وشاملة للتخطيط والاعتماد على اللامركزية، والطلب على المزيد من المشاركة في المجتمع المدني.
- من الضروري أن يكون هناك آليات وقواعد مؤسسية لمشاركة المواطنين، ومتابعة ردود الفعل والإشراف على نتائج الخطة لتحقيق أفضل للديمقراطية والشفافية في تنفيذ الخطط.
- أن التخطيط الاستراتيجي العمراني ليس حلاً سحرياً، ولا مفهوماً عقائدياً، وإنما يجب تعديله وتحديثه وفقاً للظروف المحلية والنتائج المرجوة.

(8) دراسة بحثية: Preparation and implementation of a general planning scheme in Tanzania: Kahama strategic urban development planning framework

للباحث: فرانكوس هلا، كلية العمارة والتخطيط، جامعة (UCLAS)، تنزانيا، 2001.

تهدف هذه الدراسة لدراسة إعداد وتنفيذ خطة التخطيط العام في تنزانيا، وتتطرق لدراسة الخطة التنموية الاستراتيجية في بلدة كاهاما حيث تضمنت منهجية تقييم تقرير حالة البلدة، والاتفاق على القضايا الحرجة، والعمل في مجموعات عمل لتطوير الاستراتيجيات والمشاريع المطلوبة لمعالجة هذه القضايا، والاتفاق على استراتيجيات عملية، ومشاريع قابلة للتمويل والتنفيذ في إطار التخطيط التنموي للمنطقة، وأهم ما توصلت له هذه الدراسة هو أن التخطيط الحضري بالمشاركة من خلال التواصل مع أصحاب

المصلحة هو عملي ومرحب به في معالجة المشاكل الملحة التي تواجه تنمية وتطوير المدن.

وأهم ما توصي به هذه الدراسة :

- ضرورة تعزيز إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية في جميع المدن في تنزانيا على غرار تجربة كاهاما، كمنهجية واضحة في تحقيق تنمية وتطوير المدن، وبخلاف المخطط العام الذي يتجاهل الأطراف الأخرى المعنية بالتنمية.
- تعزيز دور المشاركة المجتمعية في التخطيط التنموي للمدن لما له من دور هام في تطوير الاستراتيجيات والمشاريع التي هي ضرورية لمعالجة القضايا الحرجة، ومخرجات هذه المشاركة هي المتداول الاستراتيجي والمستقبلي في التخطيط على مستوى المدينة.

(9) دراسة بحثية: Metropolitan governance and strategic planning: (review of: experience in Manchester, Melbourne and Toronto).

للباحث: جوانداف وليامز، قسم التخطيط وتنسيق المواقع، جامعة مانشستر، 1999 .

تبحث هذه الدراسة التحديات التي تواجه مناطق المدن الكبرى في التعامل مع التغيرات الديناميكية للمجتمع، وتولى اهتماماً خاصاً لبنية إدارة العواصم، ومساهمة الأطر الاستراتيجية التي تقوم بها في التخطيط المكاني، وإدارة عمليات التنمية الحضرية، مع التركيز على التجارب الأخيرة في الكبرى (مانشستر، متروبوليتان ملبورن، ومنطقة تورنتو الكبرى) كأمثلة للدراسة، مع التركيز على القضايا الاقتصادية، والعدالة والتماكك الاجتماعي، وتعزيز مبادئ التنمية المستدامة، بالإضافة إلى بناء القدرات المؤسسية لإدارة هذه المدن، وأهم ما خلصت إليه الدراسة هو أن التعقيد المتزايد للهياكل الحضرية والروابط الحزونية داخل وخارج حدود هذه المدن يجعل مهمة التخطيط الاستراتيجي للمدينة هو إشكالية الحكم.

وتوصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة توفير رؤية قوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه المدن الكبرى، مع إدارة لديها القدرة على تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات التنموية.
- وضع استراتيجيات شاملة، وطويلة الأمد لتطوير البنية التحتية لضمان تحقيق التنمية المطلوبة.

❖ هيكل البحث

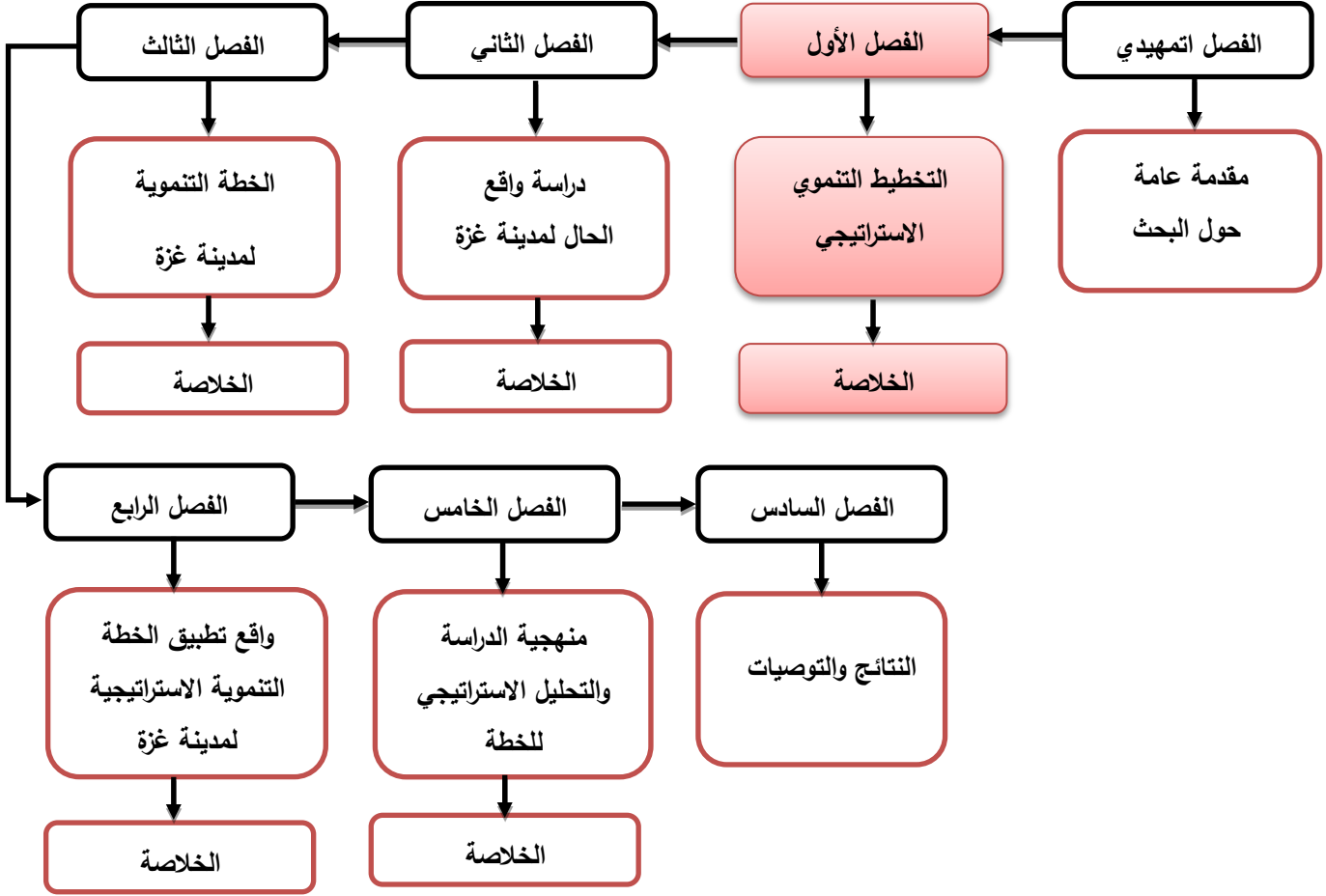
تم تقسيم البحث إلى ستة فصول بالإضافة إلى الفصل التمهيدي، يعالج الفصل التمهيدي مقدمة عامة عن الدراسة من حيث أهميتها وأهدافها ومشكلاتها البحثية، والمنهجية المتبعة للدراسة، وملخص لبعض الدراسات السابقة بينما يتطرق الفصل الأول للإطار النظري للدراسة حيث يضم بعض المفاهيم الخاصة بالتخطيط التنموي الاستراتيجي ويتطرق للمفهوم التنموي، وأهميته وأهدافه كما يتطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم العناصر الأساسية التي تحققه كما يتناول مفهوم المشاركة المجتمعية ومدى أهميتها في تحقيق نتائج إيجابية في عمليات تنمية وتطوير المدن كما يتحدث عن استراتيجيات تنمية المدن وعلاقتها بالتخطيط الحضري.

أما الفصل الثاني فيتحدث عن مدينة غزة (الحالة الدراسية) ودراسات الوضع الحالي للمدينة من حيث الوضع الجغرافي، الديمغرافي، الاقتصادي، والاجتماعي للمدينة إضافة إلى البنى التحتية والخدمات العامة والتخطيط الهيكلي للمدينة والبناء المؤسساتي لبلدية غزة، بينما يتحدث الفصل الثالث عن الخطة التنموية المعدة لمدينة غزة من قبل البلدية وفقاً للاستراتيجيات التنموية التي وضعتها وزارة الحكم المحلي لتطوير وتنمية المدن ويعرض أهم الأهداف التنموية المعدة والمشاريع المقترحة.

أما الفصل الرابع فيشير إلى عملية تقييم هذه الخطة التنموية من خلال رصد ما تم تنفيذه من مشاريع وما تم تحقيقه من أهداف تنموية وفقاً للجدول الزمني المعد لها وأهم معوقات تنفيذها مع وضع مصفوفة المتابعة والتقييم لإنجازات الخطة .

والفصل الخامس يتناول تحليل نتائج الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع المسؤولين عن إعداد وتنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة، والفصل السادس يتضمن أهم النتائج التي تم توصل إليها وأهم التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق تنمية وتطوير المدينة وفقاً لمبادئ التنمية المستدامة.

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية
حالة دراسية - مدينة غزة



الفصل الأول: التخطيط التنموي الاستراتيجي

- 1.1 مقدمة
- 2.1 مفهوم عملية التخطيط
- 3.1 أهمية عملية التخطيط
- 4.1 التخطيط الاستراتيجي
- 5.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- 6.1 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي
- 7.1 التخطيط التنموي الاستراتيجي
- 8.1 المشاركة المجتمعية
- 9.1 استراتيجية تنمية المدينة
- 10.1 الخلاصة

1.1 مقدمة

نتيجة للتطورات السريعة في شتى مناحي الحياة تحرص كل المنظمات والهيئات على توفير متطلبات استقرارها ونموها بما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها بما يواكب التطورات العلمية والعملية وبما يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية وخاصة في ظل تغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل.

ويعد التفكير الاستراتيجي وما ينتج عنه من خطط استراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها وسلوكها لمواجهة التغيرات البيئية بكافة أشكالها.

ولقد أصبح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة والمتجددة، ولعل من أهم أسباب انتشاره هو أن كثير من الدراسات أثبتت أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن التي لا تعمل بمنهج التخطيط الاستراتيجي. (Ilesanmi,2011)

وفي هذا الفصل سيتم توضيح مفاهيم عامة عن التخطيط والتخطيط الاستراتيجي والخطط التنموية الاستراتيجية وأهميتها ومراحلها، وخصائصها وأهدافها، بالإضافة إلى التعرف على استراتيجيات تطور وتنمية المدن، وأهم التجارب العالمية الناجحة للخطط التنموية الاستراتيجية للمدن.

2.1 مفهوم عملية التخطيط

يمكن توضيح مفهوم عملية التخطيط من خلال استعراض بعض التعريفات التي تتناول مفهوم العملية التخطيطية ومنها:

- التخطيط هو "وسيلة الإدارة لاكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة أو الممكنة استخداماً يحقق الأهداف المرجوة، من خلال وضع الخطط والبرامج التي تتسق بين أجزاء الموقف وبين الجهود التي تبذل لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم يعد التخطيط أحد العناصر الإدارية المؤثرة في نجاح الأعمال، وقد يكون العنصر الأساسي في ذلك من خلال توجيه ودفع المنظمة للتركيز على إنجاز الأهداف" (أبو بكر، 2000، ص50)
- يعتبر التخطيط هو الأساس اللازم لتطبيق الأعمال على جميع المستويات، فهو ضروري لتطبيق الأعمال والبرامج على أسس علمية مدروسة توضح طرق ووسائل تطبيقها مما يوفر الكثير من الجهد والوقت كما يمثل الأسلوب الداعي والهادف لتوجيه جميع الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية وفق المستجدات البيئية لما يحقق المسار التطويري المستمر في البقاء ومواصلة الأداء (طه، 2007).

وعرف Eber & Griffin (2009. P(64)) التخطيط بأنه: تحديد ما تحتاجه المنظمة لتعمل، وما هي أفضل طريقة لإنجاز ذلك، كما عرفه Robbins & Coulter (2009. P(160)) بأنه: عملية تحديد

المنظمة لأهدافها وبناء استراتيجياتها لإنجاز تلك الأهداف من خلال تطوير الخطط الشاملة وتكامل الأنشطة المختلفة.

3.1 أهمية عملية التخطيط

يوجد العديد من النقاط التي تهدف عملية التخطيط إلى تحقيقها، ويمكن أن يتجه نظام التخطيط إلى تلك النقاط جميعها، وقد يتجه إلى التركيز على أحد أو بعض هذه النقاط خلال فترة زمنية معينة ولأسباب محددة، لذا فإن عملية التخطيط هي نشاط حتمي وضروري للعديد من الأسباب منها ما يلي: (أبو بكر، 2000، ص52).

- 1) أصبح التخطيط حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية وتطوير الموارد.
- 2) يعد التخطيط ضرورياً لتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المنظمة لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية المفروضة.
- 3) يعد التخطيط الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.
- 4) من خلال التخطيط يتم تحديد بعض المتغيرات في بيئة المنظمة وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المنظمة.
- 5) من خلال التخطيط يمكن للمنظمة التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب وأدوات الاستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

4.1 التخطيط الاستراتيجي

قبل الخوض في أهم المفاهيم والتعريفات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي من الضروري في البداية توضيح مفهوم كلمة استراتيجية وفيما يلي أهم هذه المفاهيم: الاستراتيجية كما عرفها Porter هي "عملية خلق وضع متفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون". (David,2011 P25) والاستراتيجية عبارة عن: (2012, wheelen, hunger)

- خطة موضوعة (Plan) تحدد سياسات وسبل للتصرف.
- حالة أو خدعة (Play) تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين.
- نموذج متناغم (Pattern) من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد.
- وضع أو مركز (Postion) للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة.
- متطور فكري (Perspective) قادر على رؤية الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.

والاستراتيجية: هي نمط أو أسلوب لتحقيق الأهداف، هذا الأسلوب يخدم مباشرة رسالة الجمعية لذلك ينظر للاستراتيجية على أنها امتداد للرسالة أو هي الجسر بين الجمعية والبيئة التي تخدمها، هذا بالطبع تعريف عام جداً للاستراتيجية، وإن لم تحدد وتقسّم إلى خطوات تنفيذية فإنها تعدو بلا طائل. (ECSS, 2010).

5.1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

هناك تعريفات عديدة للتخطيط الاستراتيجي تتفاوت بحسب الهدف من عملية التخطيط، إلا أنه لا يوجد تعريف جامع ومانع لهذا المفهوم، وفيما يلي سيتم تناول أهم التعريفات للتخطيط الاستراتيجي: يمثل التخطيط الاستراتيجي استشرافاً واعياً لما ينطوي عليه المستقبل بنظرة ثاقبة تتبثق من خلالها الرؤية الرشيدة للقيادة الإدارية الرائدة للبقاء والاستمرار في دنيا الأعمال الزاخرة بالصراعات الفكرية والتنافسية المحتمة في الأسواق. (حمودة، 2010، ص144)

(و عرف أبو بكر، 2004، ص94) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "نوع من أنواع التخطيط الطويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة."

و عرف (Wheelen & Hunger 2012, P6) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وهو تدبير واستخدام للموارد لتحقيق تلك الأهداف".

و عرف الغالبي وآخرون (2006، ص17) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية متواصلة ونظامية، يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه".

وكما ورد في (عاشور، 2006) فإن التخطيط الاستراتيجي هو: "خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل والتي يعبر عنها في صورة قيم أو أفكار ليس للمنظمة فحسب، بل للبيئة المحيطة المتواجدة فيها أيضاً".

ويرجع الاختلاف والتباين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساس تطوره لنقطتين أساسيتين هما (Suklev & Debarlev, 2012): -

1) مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، فالمستقبل زمن قادم غير محدد وقد يكون بعضه واضحاً، وقد يكون البعض الآخر غامضاً، وقد يبدو مستقراً وقد يبدو مضطرباً، فإدراك وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة لأخرى.

(2) الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل (تحديد الأهداف وطرق إنجازها) تختلف من منظمة لأخرى.

6.1 التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي

يمكن تحديد أهم الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي كما في الجدول التالي:

جدول (1.1) الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي

المصدر: الدليل الإرشادي للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات الأهلية "NGO"

#	التخطيط التقليدي (تفكير تشغيلي)	التخطيط الاستراتيجي (تفكير استراتيجي)
1	أقصر زمنياً.	أطول زمنياً.
2	يهتم بعنصر الوقت (في سباق مع الزمن) في عمل الأشياء.	يهتم بنوعية التحقق (وإن طال المدى)، ويهتم بإنجاز الأشياء بطريقة صحيحة.
3	تحليلي وليس بالضرورة مبني على رؤية	مبني على رؤية مستقبلية للمنظمة.
4	تخطيط في حدود الموارد المتاحة.	محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة.
5	يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي.	يأخذ بالمبادرة (الابتكار) واكتشاف طاقات ويدعو للتغيير الإيجابي.
6	يركز أكثر على الناحية التكتيكية والعمليات التنفيذية.	يركز أكثر على الناحية النظرية في محاولة تطبيقها عملياً.
7	يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية.	يركز على تحليل البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة.
8	أعضاء الجمعية سلم وظيفي وثقافة بيروقراطية.	أعضاء الجمعية في وحدة عضوية حول هدف ورؤية مشتركة وثقافة متجانسة.
9	نادراً ما يلتفت إلى عنصر التمكين وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري ويركز على الكفاءة.	يهدف إلى دفع الجمعية قُدماً إلى الأمام وتمكين أجهزتها المختلفة ويركز على الفاعلية.
10	ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية، ويشغله المشروع.	يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية.
11	يعتمد على الحقائق والبيانات الكمية.	يعتمد على الرؤية النوعية.
12	موجه نحو الكفاءة.	موجه نحو الفاعلية.

7.1 التخطيط التنموي الاستراتيجي

بعد أن تم عرض أهم المفاهيم التي تتناول عملية التخطيط بشكل عام وأهم التعريفات التي تتناول التخطيط الاستراتيجي وأهم الفروقات بينه وبين التخطيط التقليدي، يتم الانتقال للحديث عن التخطيط التنموي الاستراتيجي - موضوع الدراسة البحثية- والذي يجمع بين التفكير الاستراتيجي، والتخطيط التنموي للقطاعات المختلفة بيئياً واقتصادياً واجتماعياً.

وسيتم بداية توضيح " مفهوم التنمية والتنمية المستدامة " ، وفيما يلي أهمها:

1.7.1 مفهوم التنمية

التنمية هي عملية ديناميكية تتسم بالشمولية والاستمرارية وتؤدي إلي رفع مستوي معيشة أفراد المجتمع من خلال مشاركتهم الإيجابية لإحداث تغييرات في النواحي الاقتصادية والاجتماعية، وتحقق تطور ونمو المجتمع.(عاشور،2006)

2.7.1 مفهوم التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هي ضمان حصول البشر على فرص التنمية دون التضاضي عن حق الأجيال المقبلة وهذا يعني ضرورة الأخذ بمبدأ التضامن بين الأجيال عند رسم السياسات التنموية، وهو ما يحتم بالتالي (مأسسة) التنمية في مفهومها الشامل من خلال المؤسسات الحكومية وغير الحكومية بما يجعلها تساهم في ديمومة التنمية، والاستدامة تهدف الى التطوير الذي يراعي الرفاهية، مع ضمان حق الأجيال القادمة، والتي ستمكنهم من التمتع بموارد البيئة وقيم الطبيعة المستغلة الآن، والاستدامة تعني أنه يجب التعامل مع التطوير والتنمية ببصيرة واسعة من ناحية البعد الزمني والفراغ والسكان المتأثرين.

3.7.1 مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي

لا يوجد هناك مفهوما ثابتا للتخطيط التنموي الاستراتيجي، ولكن ومن خلال التعريفات والمفاهيم المختلفة لخبراء التخطيط والتنمية فيمكن القول بأن "التخطيط التنموي الاستراتيجي هو منهج علمي يقوم على دراسة الأوضاع الحالية والموارد والإمكانيات المتاحة للمجتمع المحلي بأسلوب المشاركة المجتمعية وذلك لتحديد الأهداف التنموية ومن ثم تحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وخلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات السكان، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة والمعوقات المحتملة".(وزارة الحكم المحلي، 2011)

4.7.1 مبادئ التخطيط التنموي الاستراتيجي

- يمكن تلخيص أهم المبادئ الأساسية للتخطيط التنموي فيما يلي: (وزارة الحكم المحلي، 2011)
- (1) **المشاركة:** من خلال مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص في تحديد القضايا والأولويات التنموية بالإضافة للمشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي.
 - (2) **الشفافية والمساءلة:** من خلال مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص في تنفيذ النشاطات التنموية، بالإضافة لمتابعة وتقييم الانجازات وتحقيق الاهداف المرجوة.
 - (3) **التكاملية:** من خلال التطرق للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكاملية مع خطط المستويات الادارية المختلفة والتخطيط الفيزيائي الهيكلي وموازنات الهيئات المحلية.
 - (4) **البعد الاستراتيجي:** من خلال التركيز على القضايا ذات الأولوية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.

5.7.1 الدور التنموي للمنظمات المحلية

شهد عقد الثمانينيات والتسعينات من القرن الماضي تغييرات في اتجاهات الدول النامية بالنسبة لعملية التنمية واتجهت العديد من الدول النامية إلى التحول من التخطيط المركزي إلى الاعتماد على آليات السوق، وإلتزام عملية التحول لابد من خلق رؤى مشتركة بين المنظمات الأهلية وغيرها من منظمات المجتمع المدني والمنظمات الحكومية في المجتمع للمساهمة في التغلب على الآثار السلبية الناتجة عن تطبيق نظام السوق، وتعتبر المنظمات المحلية من أقد المؤسسات على الوصول إلى الفقراء والمهمشين في المجتمع المحلي ولديها القدرة والمرونة في التحرك والعمل في جميع القطاعات التنموية التي تعمل على تمكين أفراد المجتمع وتحسين مستوى المعيشة. (عاشور، 2006)

6.7.1 أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي

- كما ورد في (عسران، 2000، ص52) فإن أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي تتلخص فيما يلي:
- (1) يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات المهمة التي تضمن استمرارية أي مؤسسة في أداء دورها في عملية التنمية بما يتلاءم مع الاحتياجات المختلفة للفئات المستهدفة.
 - (2) يساعد في تحقيق النتائج المرجوة من وجود الهيئات المحلية.
 - (3) يؤدي إلى تحسين نوعية القرارات التي تتخذها الهيئات المحلية، ويركز على الأمور الحيوية والتحديات التي تواجهها ويساعد صانعي القرار على اتخاذ القرار في موضعه الصحيح.
 - (4) يساعد على خلق هوية خاصة بالهيئات المحلية، وتعزيز الدعم الشعبي لها، والإحساس بالأمان والمصداقية مما يزيد من شرعيتها داخلياً وخارجياً.
 - (5) يساهم في حل المشكلات التي تواجه الهيئات المحلية من خلال تحديد الإمكانيات الداخلية، وعوامل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات، وكيفية التعامل مع كل منها.

7.7.1 أهداف التخطيط التنموي الاستراتيجي

لا شك أن أهم أهداف التخطيط التنموي الاستراتيجي يتمثل في تحقيق الانسجام التام بين رؤية المؤسسة ورسالتها وغاياتها مع الأهداف التي تتبناها تلك المؤسسة لتحقيق طموحاتها. وعلى ذلك فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على بلورة رؤيتها، وصياغة أهدافها الاستراتيجية، ويضمن إمكانية تطوير المؤسسة بما يتوافق مع مكونات تلك الاستراتيجية. (DSDP، 2007).

يهدف التخطيط التنموي في فلسطين إلى تناول جميع مجالات التخطيط الرئيسية، وهي جميعها متشابكة ومتداخلة، بما في ذلك: الخدمات العامة والتعليم والصحة والتخطيط العمراني والنقل والبنية التحتية وتطوير الأعمال التجارية والمبادرات، والموارد الطبيعية وحماية البيئة. (مكغوان، 2007).

ويهدف التخطيط التنموي بالمشاركة إلى أن يشمل طائفة واسعة من الأطراف ذات العلاقة من القطاع العام (وحدات الحكم المحلي والإقليمي والوطني، ومؤسسات التعليم)، والقطاع الخاص (الشركات، والأعمال التجارية الصغيرة، والقطاع غير الرسمي، والمصارف، واتحادات الائتمان)، والعمل (نقابات العمال، والاتحادات العمالية)، والمنظمات المجتمعية وغير الحكومية (قادة المجتمعات، ومجموعات الأحياء، والمنظمات الدينية، والمجموعات النسائية، وجماعات الفقراء والمحرومين، والجماعات البيئية)، وعامة الجمهور (القادة غير الرسميين). (مكغوان، 2007).

8.7.1 خصائص التخطيط التنموي الاستراتيجي

هناك عدد من الخصائص يجب توافرها لإنجاح عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وفيما يلي أهمها:

- 1) **الأولوية:** وذلك من خلال إعطاء التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى في النظام الإداري للمنظمة، لأنه يحدد رسالة وأهداف المنظمة، وطبيعة العلاقات، ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، وتوجيه النظام الإداري والرقابي. (الغالبى وآخرون، 2006، ص 35).
- 2) **الواقعية:** لكي تحقق الخطة غايتها لا بد أن تكون هناك نظرة شاملة لواقع المنظمة من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية، وامكانياتها البشرية، وهذا يضمن للخطة التنموية تحقيق غايتها في ضوء هذه الإمكانيات. (الخميس 1999 ص 41 في أبو عيشة، 2011).
- 3) **الشمولية:** التخطيط التنموي هو مهمة كل مسئول حسب وظيفته داخل المنظمة، فالتخطيط يكون أكثر شمولية حيث أن خطط الإدارات الوسطى والدنيا تتبثق من خطط المستويات الإدارية الأعلى. (NDC، 2008 ص 10).
- 4) **المرونة والقدرة على التكيف:** تزداد أهمية خاصية المرونة والقدرة على التكيف في نظام التخطيط التنموي مع تزايد الاضطرابات البيئية، ويصعب توفير هذه الخاصية إلا من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة، (أبو بكر، 2004، ص 68) والمرونة تعني قدرة الخطة الاستراتيجية على التكيف

مع المستجدات دون التأثير على فاعليتها وكذلك مواجهة جميع الظروف والمتغيرات دون أن يحتاج ذلك إلى إلغاء الخطة. (الخميس 1999 ص42 في أبو عيشة، 2011).

(5) التفكير الاستراتيجي: يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في هذا العالم المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية لتحقيق النجاح والتميز "وتعد القدرة على التمييز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى البعيد، وتحقيق التوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الاستراتيجية، ومن ثم ندرك أهمية كل منهما في تحقيق النتائج المرجوة للتخطيط التنموي الاستراتيجي" (أبو زقية، 2011، ص9).

(6) التنسيق: من خلال التنسيق بين جميع الأطراف المسؤولة عن إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة التنموية الاستراتيجية، يمكن ضمان تحقيق أهداف عملية التخطيط ومن ثم تحقيق التنمية المنشودة من هذا التخطيط. (الغالبى وآخرون، 2006، ص36).

(7) المتابعة والرقابة: تعد عملية المتابعة والرقابة الوجه المكمل لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وبالتخطيط والمتابعة والرقابة تتكون وسيلة المنظمة للانتقال من الموقف الحالي إلى الوضع المستهدف للمنظمة، ويتضح ذلك من خلال الربط بين التخطيط من ناحية، والنواتج النهائية لأداء المنظمة من ناحية أخرى، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عملية المتابعة والرقابة لنتائج أي خطة استراتيجية. (أبو بكر، 2000، ص66)

8.1 المشاركة المجتمعية

أصبح مفهوم المشاركة المجتمعية يستخدم في أدبيات التخطيط والتنمية الحديثة بشكل كبير منذ منتصف العقد السابع من القرن العشرين، كوسيلة هامة لتحقيق النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية التي تقوم على أساس المساواة والحد من الفوارق الطبقيّة، علماً بأن البدايات الأولى لظهور المشاركة المجتمعية في التخطيط المعاصر تعود إلى قانون تخطيط المدن البريطاني الذي صدر عام 1947، والذي أشار بشكل واضح إلى ضرورة استشارة أصحاب العلاقة في عملية التخطيط كضمان لنجاحها، (غنيم، 2006، ص157) كما وأن المشاركة المجتمعية تعد سمة من سمات الحكم المحلي الرشيد التي تمكن المواطن من المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، كما وتحفز المبادرات والمساهمات لخدمة الصالح العام وإحداث التنمية المجتمعية، والمشاركة لا تعني التدخل في صلاحيات مجالس الهيئات المحلية، وإنما تمكن المجتمع المحلي من المشاركة في صناعة القرار. (الرمحي، 2010، ص4)

والتخطيط التنموي بالمشاركة عملية شمولية تشرك الأطراف ذات العلاقة في القرية أو البلدية أو المحافظة بشكل مباشر وفعال فيما يلي: (مكغوان، 2007، ص6)

- 1) وضع رؤية لمستقبل المجتمع،
- 2) تحديد واختيار مشاريع عملية لتحقيق تلك الرؤية،

- (3) والمساعدة على ضمان وضع مشاريع مدروسة ومنطقية وتمثل استخدام أفضل للموارد،
 - (4) والمساعدة في دمج وربط جميع الخطط والأنشطة المنتجة من قبل المجتمعات المحلية.
- وهناك ضرورة لمساهمة المواطنين في صنع التغييرات التي تجري بمجتمعاتهم، ومساهمتهم في العمل المجتمعي يتم عن طريق تكوين التنظيمات التي تعمل على تحقيق أهدافهم المشتركة، وهذه المشاركة تساهم في إحداث التغيير وذلك بالنظر إلى بعض الاعتبارات الهامة: (الشيخلي، 2001، ص 83)
- (1) بدون مساهمة المواطنين ومشاركتهم لا يصبح هنالك معنى للديمقراطية.
 - (2) غياب المساهمة يؤدي إلى الانعزال والسلبية .
 - (3) إن مساهمة الإنسان في توجيه حياته تؤدي إلى نمو إحساسه بكيانه الشخصي.
 - (4) تصبح التغييرات التي يقوم بها المواطنون أنفسهم أو يشتركون فيها ذات أهميه كما أنها تتدوم أطول من التغييرات المفروضة عليهم.
 - (5) أن المشاركة تؤدي إلى فهم متكامل للتعامل مع المشكلات ذلك أن السكان هم أصحاب المصلحة الحقيقية ومن ثم فإنه من المنطقي أن يشتركوا في حل المشكلات التي تعترضهم.
 - (6) أن المشاركة تضمن استمرار ونجاح التغيير وفرض التغيير على السكان يؤدي إلى رفضه، وبالتالي فشل أي جهود جادة لعلاج المشكلات.

1.8.1 أهداف المشاركة المجتمعية

- يمكن تلخيص أهم الأهداف للمشاركة المجتمعية في النقاط التالية: (الرمحي، 2010، ص 7)
- (1) تعزيز ممارسات الحكم الرشيد على مستوى الهيئات المحلية، وتعزيز الثقة بين المواطن من جهة، وهيئات الحكم المحلي من جهة أخرى.
 - (2) تطوير سبل التواصل بين الهيئات المحلية والمواطنين مما يتيح الفرصة للمواطن المشاركة في صناعة القرار.
 - (3) زيادة فاعلية الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية من حيث تلبيتها لاحتياجات المواطنين وتحقيق العدالة في التوزيع.
 - (4) رفع درجة وعي المواطن ومؤسساته حول دور المشاركة في إحداث التنمية الشاملة، وتعزيز شعور المواطن بالانتماء والمسؤولية تجاه مجتمعه ومساهمته في الانجازات تدفعه للتعامل معها بإيجابية.
 - (5) زيادة الألفة المجتمعية والشعور بوحدة الأهداف لدى المواطنين بالإضافة إلى تحفيز المبادرات والمساهمات من قبل المواطن ومؤسساته لخدمة الصالح العام.

2.8.1 سياسات المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية الفلسطينية

السياسات التالية تهدف إلى تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية الفلسطينية؛ والأمر المتوقع أن يكون له أثراً إيجابياً بالارتقاء بكفاءة وفاعلية في أداء الهيئات وزيادة شعور المواطنين بالرضا والانتماء وملكية الإنجازات والموارد وضرورة الحفاظ عليها بكافة السبل والوسائل: (الرمحي، 2010، ص 9)

أولاً: ترسيخ مفاهيم وممارسات المشاركة المجتمعية السليمة في أعمال الهيئات المحلية.

ويتم تجسيد هذه السياسة من خلال ما يلي:

- 1) رفع مستوى وعي الهيئات المحلية والمواطن ومؤسساته بمفاهيم واليات وأهمية المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية وإحداث التنمية المستدامة، ويكون ذلك من مسؤوليات الوزارة وخاصة دائرة العلاقات العامة والإعلام، بالتعاون مع مؤسسات أهلية تعنى بحقوق المواطن.
- 2) تعريف المواطن بطبيعة عمل الهيئات المحلية، وبحقوقه وواجباته في إحداث التنمية المجتمعية، حيث يعتبر المواطن طرفاً أساسياً في منظومة العمل البلدي وذلك من مسؤوليات دائرة العلاقات العامة والإعلام.

ثانياً: التدرج في تنفيذ ممارسات المشاركة المجتمعية بمستوياتها المختلفة.

ويتم تجسيد هذه السياسة من خلال ما يلي: (الرمحي، 2010، ص 9)

- 1) اعتبار مستويات المشاركة المجتمعية أربعة وهي:
 - الاطلاع على المعلومات (الافصاح): حيث تقوم الهيئة المحلية بتزويد الجمهور بمعلومات موضوعية لتمكينه من فهم النوايا، الإشكالات، الفرص، الحلول، المخططات، الإجراءات المتبعة.
 - التشاور (الحصول على تغذية راجعة من الجمهور): وذلك من خلال إبداء رأي أو تقديم نصيحة أو طرح مسالة حول التوجهات، البدائل، الحلول، الموازنات، الإجراءات المتبعة، والمخططات.
 - المشاركة الفاعلة في التخطيط وصناعة القرار: وتكون من خلال مشاركة مباشرة لممثلي المجتمع المحلي في مختلف مراحل عمليات التخطيط وصناعة القرارات.
 - مساهمة المواطن ومؤسساته بالجهد والمال: وتكون المشاركة على شكل مساهمات بالجهد والمال، تكون هذه المساهمات إما بتنفيذ أعمال تطوعية، أو بتنفيذ مشاريع بتقويض من الهيئة المحلية، أو بتبرعات مادية وعينية.

9.1 استراتيجية تنمية المدينة

تعتبر تنمية المدينة من الأولويات التي تسعى المجتمعات إلى تحقيقها بهدف خلق بيئة ملائمة لاحتياجات الإنسان والمجتمعات وبشكل يتوافق مع متطلبات تلك المجتمعات، وقد اختلفت الاستراتيجيات حول تنمية المدن، فمنها ما ارتبط بمقومات طبيعية من خلال تسخيرها وتنميتها يتم تحقيق التنمية، ومنها يمتد إلى خلق بؤر اصطناعية تستخدم كآلية لتنمية المدن. (المعموري، 2012، ص173).

1.9.1 مفهوم استراتيجية تنمية المدينة

هي خطة عمل للنمو المتوازن في المدن يتم إعدادها من خلال المشاركة المجتمعية، وذلك لتحسين نوعية الحياة لجميع المواطنين، وتتضمن استراتيجية تنمية المدن خطة عمل تهدف إلى تحسين الحكم الحضري، وزيادة الاستثمار، وتخفيف حدة الفقر الحضري. (المعهد العربي لإنماء المدن، 2013) أما البنك الدولي فعرف استراتيجية تنمية المدينة بأنها "ممارسة ديناميكية تتضمن إجماع جماهيري واسع لتوجيه عملية تصميم وتنفيذ برنامج تنموي شامل خاص بالبلدية". (World Bank, 2000) ومن هذا التعريف نرى أن استراتيجية تنمية المدينة تركز على المدينة الحية بعنصرها الإنساني ونشاطها الاقتصادي وعالمها السياسي، مع الأخذ بعين الاعتبار أن المدينة هي مركب ديناميكي متكامل ومتغير وموجه نحو تحقيق التنمية الاقتصادية. (الهموز، 2008، ص19) وعرفها تحالف المدن الاستراتيجية بأنها: "خطة عمل لتحقيق نمو عادل في المدينة بغية تحسين مستوى الحياة لكل المواطنين ويتم تطويرها واستدامتها من خلال مشاركة الأطراف المعنية بالمدينة. (Cities Alliance، 2002).

واستراتيجية تنمية المدن هي أداة حديثة نسبياً، أدرجت ضمن الاستراتيجية العامة للبنك الدولي لتنمية وإدارة المدن، والغرض من استراتيجيات تنمية المدن هو مساعدتها على الوصول الى رؤية لمستقبلها وأولوياتها المحلية في العمل على تخفيف حدة الفقر الحضري، وتحسين مستوى مناطقها السكنية، وتطوير البنية التحتية بها، ودعم الحكم الجيد، وتيسير عمليات التنمية الاقتصادية المحلي. (المعهد العربي لإنماء المدن، 2013)

وتتم سياسة التنمية استناداً إلى بنك المعلومات الدولي تبعا الى عدة مداخل، اما من خلال المدينة بذاتها أو من خلال تجليات الفقر الحضري أو من خلال معرفة الموارد المتاحة العامة والخاصة. (Gwilliam, 2002، ص 12)

2.9.1 أهداف استراتيجية تنمية المدن

تهدف معظم استراتيجيات تنمية المدن على تفعيل التحسينات في مجالات ذات صلة مباشرة ببعضها، وفيما يلي عرض لكل من الأهداف الأربعة:

1) الحكم الحضري:

هو مفهوم عام لطريقة إعداد الأولويات وطريقة اتخاذ القرار لمدى تفاعل المواطنين والمؤسسات المحلية. ويتصف الحكم الحضري الجيد بالشفافية في اتخاذ القرار وبالإدارة المالية الجيدة وبإمكانية المحاسبة والمساءلة العامة، وتخصيص المواد بطريقة متوازنة كما يتصف بالاستقامة والأمانة، وينبغي أن يقود إلى تحسينات مستدامة في معظم المؤشرات الحضرية وفيما يلي أهم عناصره: (البغدادي، 2013)

- **فاعلية الإدارة واتخاذ القرار:** وهي إحدى عناصر الحكم الحضري الجيد، فالطريقة التي يتخذ بها القرار مهمة جداً في الوصول إلى الإجماع وممارسة عملية المحاسبة، والمساءلة، والمشاركة الفعالة لجميع الشركاء في هياكل اتخاذ القرارات الرسمية يمكن ان يساعد في بناء الإجماع حول أولويات التنمية، وفي تحسين فرص العدالة والكفاءة في تخصيص الموارد، وبضمن الشفافية وإمكانية مساءلة السلطات المحلية. على أية حال فإن اتخاذ القرار بطريقة واضحة وديمقراطية يتطلب توثيقه بقدرات ونظم إدارية لضمان تطبيقه، لذلك ينبغي على استراتيجية تنمية المدينة تبني القدرات الحكومية المحلية، وقدرات شركائها في المجتمع المدني من أجل ضمان المشاركة المجدية والمثمرة.

- **إعداد الميزانية الحكومية المحلية:** إن إحدى التحديات التي يواجهها الحكم الحضري الرشيد تتمثل في وضع الميزانية الحكومية المحلية وكيفية توزيع هذه الميزانية حسب القضايا ذات الأولوية وكيفية تطوير النمو الاقتصادي ودعم الفقراء فضلاً عن المسائل المالية، ومن الضروري إبراز دور المشاركة ليس فقط في عمليات اتخاذ القرار، بل أيضاً في إعداد الميزانيات وتوزيعها حسب الأولويات، بما يضمن تحقيق النجاح المنشود في تنمية المدينة اجتماعياً وحضرياً واقتصادياً، وبالتالي تلبية احتياجات الفقراء.

- **الأطر المؤسسية العامة:** على الرغم من أن هناك بعض الجوانب التي يتم تحديدها بسياسات وتشريعات عليا في الدولة إلا أنه يقع على عاتق الهيئات المحلية أن تقوم بترتيب القوى والمؤسسات الفاعلة في منطقتها الإدارية، وذلك من خلال تحديد الأدوار والحقوق والواجبات، وذلك على السواء لكل من المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وهذا يستدعي الحاجة الدائمة إلى إصلاح وبناء قدرات دوائر الإدارة المختلفة.

2) النمو الاقتصادي المحلي:

يعتمد نمو المدينة ومستقبلها على قدراتها وميزاتها الاقتصادية واستراتيجية تنمية المدينة تتضمن بالدرجة الأولى استراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية، وإن من أهم أولوياتها تحسين الأداء الاقتصادي للمدينة بالإضافة إلى تحسين قدرة المدينة على المنافسة على المستوى الوطني والعالمي، وكذلك

تحسين توفير فرص العمل للمواطنين سواء ضمن القطاع العام أو الخاص، حيث أن نجاح الإدارة العليا للهيئات المحلية في تحقيق النجاح المنشود في عملية التنمية الاقتصادية يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فهم استراتيجيات تنمية المدينة من قبل القطاع الخاص والمؤسسات التجارية الصغيرة، بالإضافة إلى تعزيز مشاركتها واستثمارها ودعمها للهيئات المحلية في تحقيق أهدافها. (البغدادي، 2013)

(3) تخفيف الفقر:

إن تخفيف الفقر أو الفاقة الحضرية يجب أن يكون أحد أهم النتائج الناجحة لاستراتيجية تنمية المدينة التي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحسين مستوى المعيشة وتحقيق جودة الحياة للسكان عامةً وللفقراء خاصةً، وذلك خلال مجموعة من المشاريع والبرامج التي من شأنها أن تترقي بمستوى معيشة السكان مثل تقديم الخدمات الضرورية، وسياسة تحديد الأسعار للسلع والخدمات، بالإضافة إلى ضمان حق جمهور العامة بالحصول على الوسائل والامكانيات والفرص المتاحة. (البغدادي، 2013)

(4) متابعة مسار التقدم:

بشكل عام فإن من أهم نتائج استراتيجية تنمية المدينة هي تحقيق الرؤية الاستراتيجية المشتركة للمدينة التي يمكن التوصل إليها من خلال المشاركة المجتمعية، وأعلى درجات الإجماع المحلي، وهذه الرؤية المشتركة ستعكس استراتيجية واضحة جداً للتنمية الاقتصادية المحلية ولتخفيف الفقر الحضري الأوسع، لذا فالأهم هو أن يترجم الإجماع والاستراتيجية إلى خطط عمل محددة بوضوح في جدول زمني وإلى تكليف بالمسؤوليات للتنفيذ وطرق منتظمة للمساءلة لجميع الشركاء. (البغدادي، 2013)

من خلال ما سبق نجد أن استراتيجية تنمية المدن تعمل على مساعدة المدينة لتستفيد من حزمة إمكانياتها وما تملك من موارد طبيعية وتحديد وضعها الحالي قياساً على تطلعاتها المستقبلية وربط كل هذه الأهداف بالخيارات المتاحة لتطوير قدرتها التنافسية والتعرف على الاستثمارات الهامة واستتفار شركات القطاع الخاص، والحد من مستوى الفقر، وتحقيق التنمية الشاملة في جميع المجالات.

3.9.1 العلاقة بين استراتيجية تنمية المدينة والتخطيط العمراني

يمكن تلخيص العلاقة المتبادلة بين الخطة الاستراتيجية التنموية والتخطيط العمراني في الجدول التالي:

جدول (2.1) العلاقة بين الخطة التنموية الاستراتيجية والتخطيط العمراني

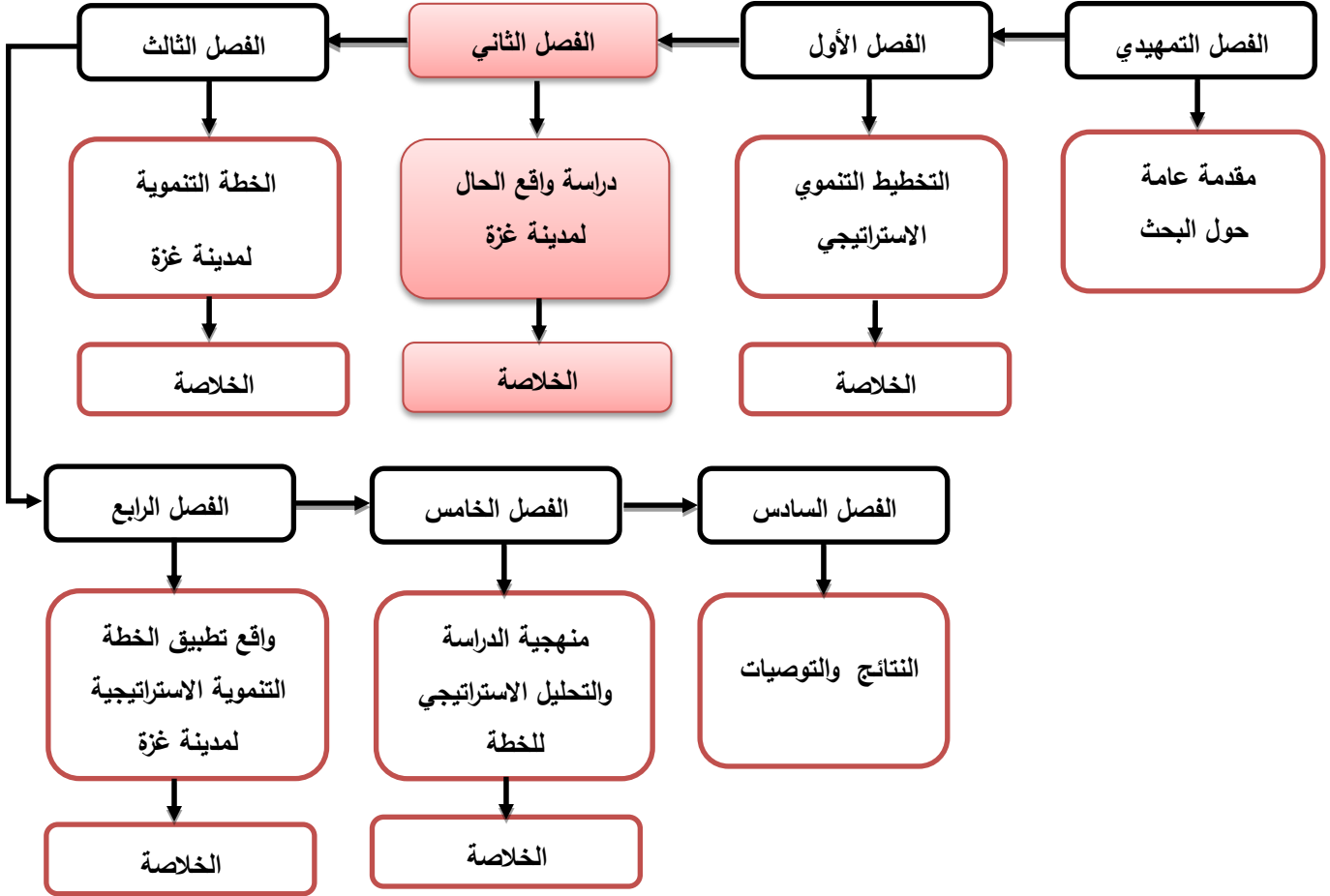
المصدر: (عودة، 2010، ص 32)

#	وجه العلاقة	الخطة التنموية الاستراتيجية	التخطيط العمراني
1	المفهوم	هي خطة تنموية تشمل كافة القطاعات التنموية	هي تصور أو تنظيم للتطور والنمو العمراني
2	الأهداف	تتضمن رؤية جماعية وخطة عمل استراتيجية تهدف إلى تحقيق تنمية اقتصادية محلية وتحسين أساليب الحكم والإدارة الحضرية وتخفيف منتظم ومتواصل لمستويات الفقر الحضري.	تحقيق المصلحة العامة، لكافة قطاعات وفئات المجتمع، من خلال وضع تصورات ورؤى لأوضاع مستقبلية مرغوبة ومفضلة لتوزيع الأنشطة والاستثمارات المجتمعية في المكان الملائم والوقت المناسب
3	متطلبات إعدادة	تشخيص الواقع الحالي للمدينة وعمل التحليل الاستراتيجي للمجالات التنموية المختلفة	تشخيص الواقع الحالي للمدينة، وعمل التحليل الاستراتيجي للتطور العمراني
4	المجالات التي يتم أخذها بعين الاعتبار	جميع القطاعات التنموية للمدينة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتخطيط والتنظيم والخدمات والبنية التحتية والأمن والبناء المؤسسي	يشمل النواحي البيئية والبنية التحتية والعمرانية
5	المخرجات	إعداد رؤية استراتيجية وأهداف تنموية ومشاريع وبرامج تنموية	إعداد مخطط عمراني يضمن تنمية جميع القطاعات التنموية للمدينة والذي بدوره يعتبر الأداة والوسيلة لتنفيذ وتطبيق الخطة والبرامج التنموية واسقاطها مكانياً (عمرانياً)
6	الفترة الزمنية	5 - 10 أعوام	15 - 20 عاماً
7	المشاركة المجتمعية	تعتبر المشاركة المجتمعية هي الأساس في عملية إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية	أصبح هناك توجه بأهمية المشاركة المجتمعية في مراحل إعداد المخطط العمراني

10.1 الخلاصة

من خلال ما تم التطرق له خلال هذا الفصل من مفاهيم عامة للتخطيط والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنموي الاستراتيجي وأهميته وخصائصه، تم التوصل إلى أن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي هي عملية شمولية تشمل قطاعات التنمية المختلفة اقتصادياً وبيئياً وعمرانياً واجتماعياً، وتحتوي على التفكير الاستراتيجي الذي يأخذ بعين الاعتبار النواحي المستقبلية، كما أنها تقوم على مبدأ أساسي وهو المشاركة المجتمعية مما يجعلها أكثر أهمية، وقدرة على تنمية المدينة بالصورة المناسبة. وبعد هذه المفاهيم العامة للتخطيط التنموي سيتناول الفصل التالي الحديث عن مدينة غزة، ودراسات الوضع الحالي للمدينة تمهيداً لدراسة الخطة التنموية الاستراتيجية المعدة للمدينة، ومن ثم دراسة واقع تطبيقها، وتقييمها.

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية
حالة دراسية - مدينة غزة



الفصل الثاني: دراسة واقع الحال لمدينة غزة

1.2 مقدمة

2.2 غزة... عبر التاريخ

3.2 الخصائص الجغرافية لمدينة غزة

4.2 الخصائص الديمغرافية لمدينة غزة

5.2 الخصائص الاقتصادية لمدينة غزة

6.2 المخطط الهيكل لمدينة غزة

7.2 البناء المؤسسي لبلدية غزة

8.2 الخلاصة

1.2 مقدمة

غزة مدينة ساحلية فلسطينية، ومركز محافظة غزة التابعة للسلطة الفلسطينية. تقع المدينة شمال قطاع غزة في الطرف الجنوبي للساحل الفلسطيني على البحر المتوسط، وتبعد عن القدس مسافة 78 كم إلى الجنوب الغربي. تُعد غزة أكبر المدن الفلسطينية من حيث تعداد السكان، والثانية بعد القدس من حيث المساحة، حيث أن عدد سكان محافظة غزة بلغ 700 ألف نسمة في عام 2013. وتبلغ مساحتها 56 كم²، مما يجعلها من أكثر المدن كثافة بالسكان في العالم.

كما وتعتبر مدينة غزة من أهم المدن الفلسطينية، لأهمية موقعها الاستراتيجي والأهمية الاقتصادية والعمرانية للمدينة، بالإضافة إلى كونها المقر المؤقت للسلطة الوطنية الفلسطينية، ووجود الكثير من مقراتها ووزارتها فيها.



شكل (1.2) صورة بانورامية لمدينة غزة

المصدر: (www.wikipedia.org)

2.2 غزة عبر التاريخ

أسس المدينة الكنعانيون في القرن الخامس عشر قبل الميلاد، واحتلها الكثير من الغزاة كالفراعنة والإغريق والرومان والبيزنطيين والعثمانيون وغيرهم، وفي عام 635م دخل المسلمون العرب المدينة وأصبحت مركزاً إسلامياً مهماً وخاصة أنها مشهورة بوجود قبر الجد الثاني للنبي محمد صلى الله عليه وسلم (هاشم بن عبد مناف)، لذلك تسمى أحياناً غزة هاشم، وتُعتبر المدينة مسقط رأس الإمام الشافعي الذي ولد عام 767م، وهو أحد الأئمة الأربعة عند المسلمين السنة. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2013)

وفي التاريخ المعاصر سقطت غزة في أيدي القوات البريطانية أثناء الحرب العالمية الأولى، وأصبحت جزءاً من الانتداب البريطاني على فلسطين، ونتيجة للحرب العربية الإسرائيلية عام 1948م، تولت مصر إدارة قطاع غزة وأجريت عدة تحسينات في المدينة، كما واحتلت (إسرائيل) قطاع غزة عام 1967م (عام النكسة)، وفي عام 1994م بعد اتفاقية أوسلو تم تحويل إدارة المدينة إلى السلطة

الوطنية الفلسطينية، وبعد انتخابات عام 2006 وقعت غزة تحت الحصار من قبل دولة الاحتلال الاسرائيلي ومصر، وما زال الحصار على غزة وإغلاق المعابر مستمراً حتى اليوم. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2013)



شكل (2.2) موقع مدينة غزة بالنسبة لقطاع غزة
المصدر: (الأطلس الفني- محافظات غزة، 2014)

3.2 الخصائص الجغرافية لمدينة غزة

تتنوع الخصائص الجغرافية لمدينة غزة من حيث الموقع، المساحة، السطح، التربة، المناخ، و الموارد المائية وفيما يلي شرح مفصل لكل منها.

(1) الموقع :

تقع مدينة غزة على خط طول (34)، وخط عرض (31)، وتقع على ساحل البحر المتوسط مما يجعل لهذا الموقع أهمية سياحية وتجارية، ويحدها شمالاً جباليا، وجنوباً مخيم النصيرات، وشرقاً فلسطين المحتلة، وغرباً البحر المتوسط. (بلدية غزة، 2011)

(2) المساحة:

تبلغ ساحة مدينة غزة 56 كيلو متر مربع وفقاً للمخطط الهيكلي للمدينة. (بلدية غزة، 2011)

(3) السطح:

ترتفع مدينة غزة 45 متراً عن سطح البحر، تتباين بين أجزائها الشمالية والجنوبية والشرقية في حين الأجزاء الغربية يتميز سطحها بالاستواء بشكل عام. (بلدية غزة، 2011)

(4) التربة:

تتنوع التربة في قطاع غزة حيث تقسم إلى ثلاثة أقسام كالتالي: (بلدية غزة، 2011)

• التربة الرملية:

هي عبارة عن مناطق كثبان رملية، تتكون من رمال الكوارتز المعروفة بقلة قدرتها على الاحتفاظ بالماء، وفقرها في المكونات العضوية، وفي بعض المناطق يتم إزالة طبقات الكثبان الرملية للوصول إلى تربة طينية تمتاز بنسبة رطوبة عالية، مثل مناطق المواصي التي تمتاز بخصوبتها.

• تربة اللويس:

تقع بين مدينة غزة، ووادي غزة، وهي تربة ناتجة عن ترسبات الرياح، وتمتاز هذه التربة بأنها خليط من الطين والرمل.

• التربة الغرينية النهرية:

توجد هذه التربة بين بيت حانون ووادي غزة، وتمتاز بلونها الداكن والأحمر، ويمتاز قطاع غزة بحركة الرمال بفعل الرياح مما يهدد المناطق السكنية والزراعية، ويقلل من خصوبتها.

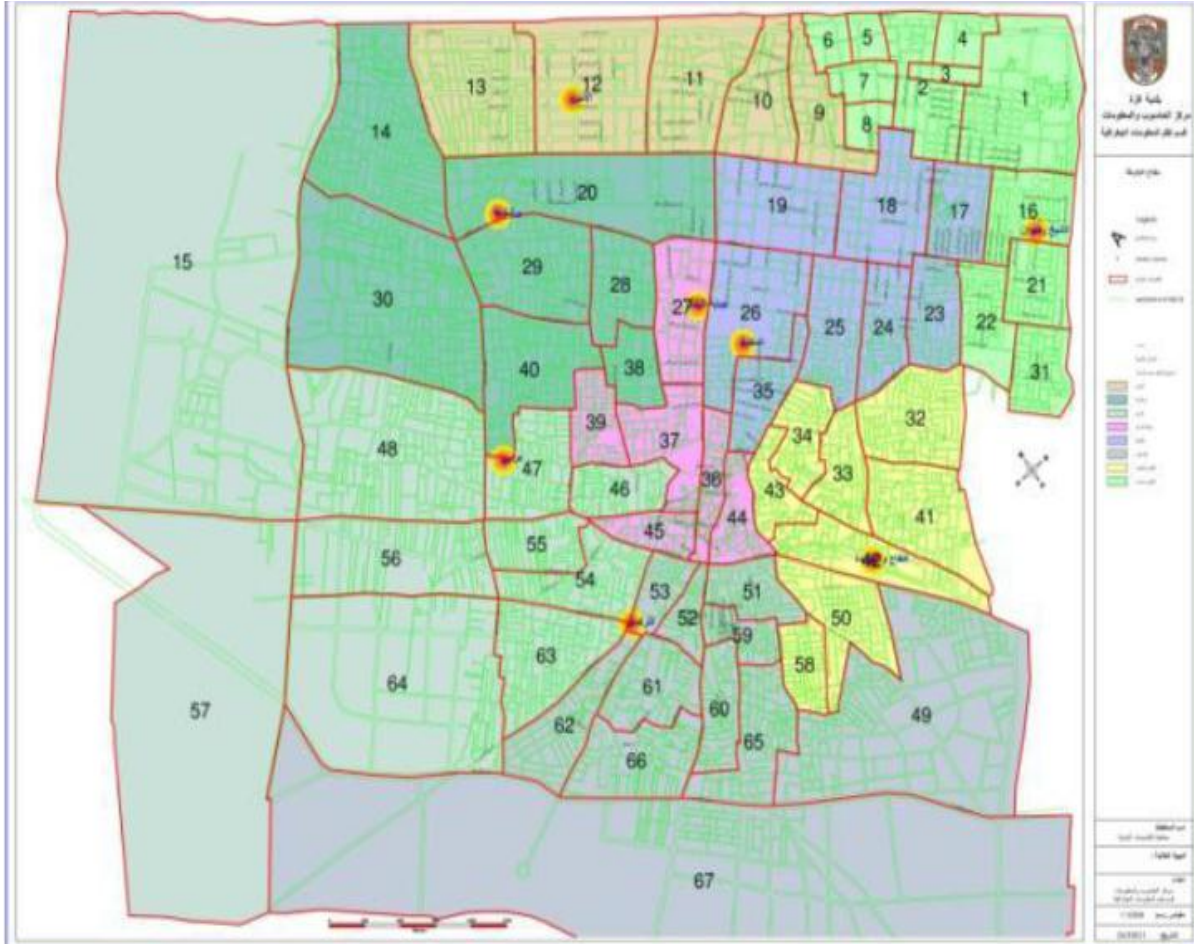
(5) المناخ:

تمتاز غزة بمناخ متوسطي وشتاء معتدل جاف، وصيف حار ساخن، ويبدأ فصل الربيع في شهر مارس وأكثر الشهور حرارة يوليو وأغسطس، أما متوسط ارتفاع درجات الحرارة يبلغ 35 سلزيوس، ويعد شهر يناير أبرد شهور السنة، ويبلغ متوسط درجة الحرارة المنخفضة 14.5 سلزيوس، والأمطار شحيحة وتهطل بين شهري نوفمبر ومارس، ويبلغ معدل الأمطار السنوية قرابة (400 ملم) في السنة حيث تصل الرطوبة النسبية إلى 69%. (بلدية غزة، 2011)

(6) موارد المياه:

تعد مياه الأمطار المصدر الرئيسي للخران الجوفي في غزة، حيث يمتد الخزان الجوفي حوالي 45 كم على امتداد قطاع غزة من شماله إلى جنوبه، ويرجع تجمع المياه في الخزان الجوفي إلى التسرب والرشح لمياه الأمطار، وتعد المياه الجوفية والآبار هي المصدر الرئيسي الذي يعتمد عليه السكان في غزة للحصول على إمدادات المياه. (بلدية غزة، 2011)

والشكل التالي يوضح شبكة المياه في مدينة غزة.



شكل (3.2) شبكة المياه في مدينة غزة

المصدر: بلدية غزة، 2014

4.2 الخصائص الديمغرافية لمدينة غزة

الخصائص الديمغرافية لمدينة غزة تتنوع بين التعداد الحالي لسكان مدينة غزة والتوزيع الجغرافي للسكان، ومناطق التوزيع السكاني لأحياء المدينة.

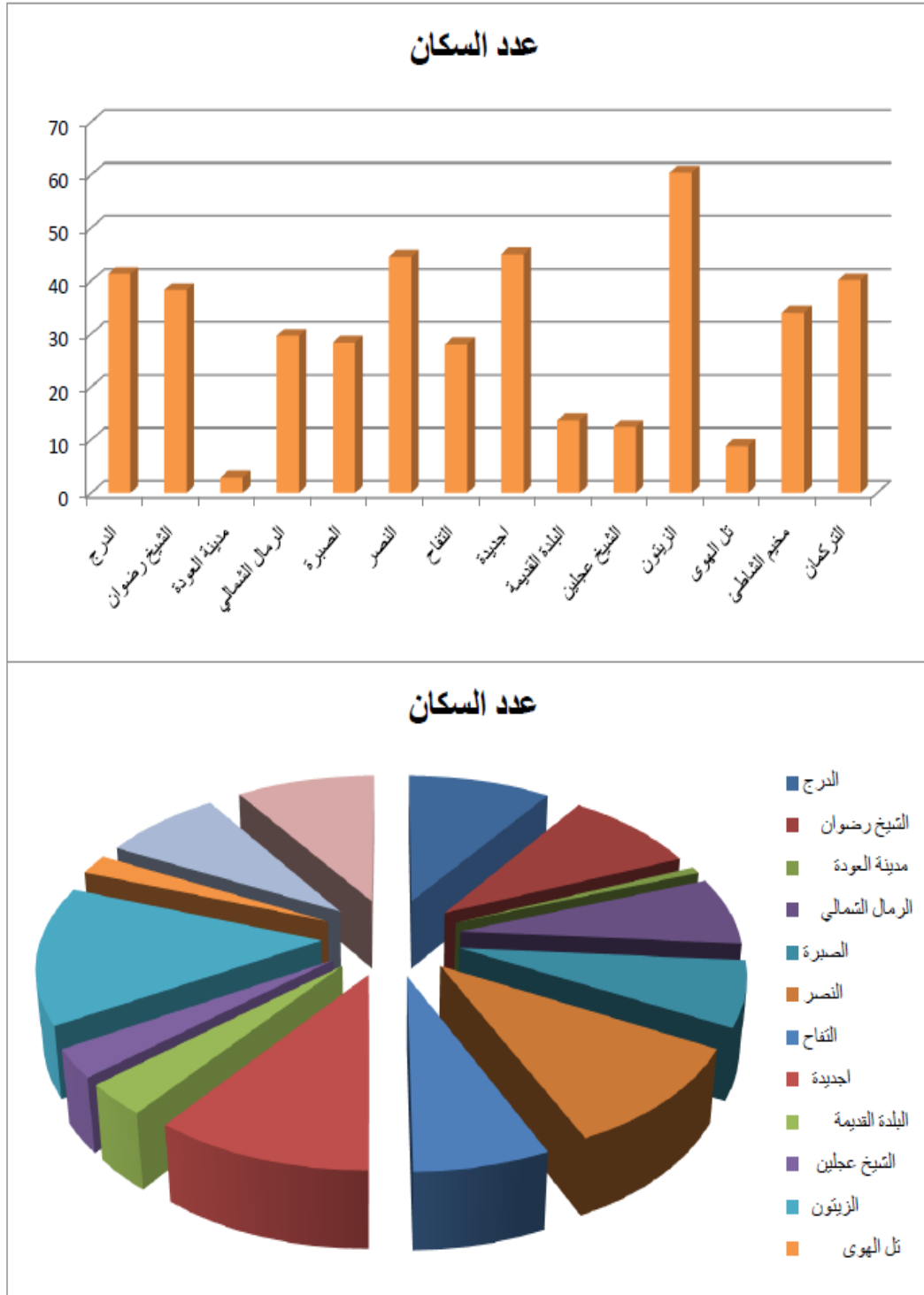
• السكان:

بلغ عدد سكان مدينة غزة وفقاً للتعداد السكاني للعام 2007 (427,859) نسمة، أما في العام 2011 يصل عدد السكان إلى (650,000) نسمة تقريباً، ويقدر عدد سكانها في عام 2013 ب(700,000) نسمة، بالإضافة إلى (150,000) نسمة يفدون إلى غزة يومياً من أنحاء القطاع المختلفة للعمل أو الدراسة. (بلدية غزة، 2011)

جدول (1.2) توزيع عدد السكان على أحياء المدينة
المصدر: (دائرة الإحصاء المركزية، 2007)

عدد السكان	الحي
41349	الدرج
38285	الشيخ رضوان
2890	مدينة العودة
29622	الرمال الشمالي
28354	الصبيرة
44534	النصر
28041	التفاح
45316	اجديدة
13688	البلدة القديمة
12408	الشيخ عجلين
60419	الزيتون
8844	تل الهوى
34000	مخيم الشاطئ
40107	التركمان

والشكل التالي يوضح توزيع نسب السكان على أحياء مدينة غزة:

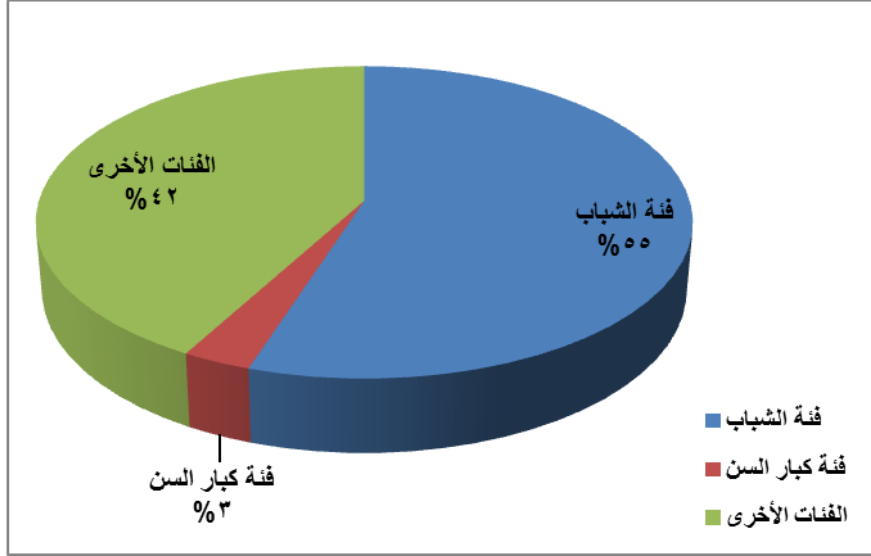


شكل (4.2) نسب توزيع السكان على أحياء غزة

المصدر: بلدية غزة، التقرير التشخيصي لمدينة غزة، 2011

• التركيب العمري للسكان:

يتميز المجتمع الغزي بأنه مجتمع شبابي، تبلغ نسبة الشباب فيه 55%، بينما لا تتعدى نسبة كبار السن 3% من عدد السكان.



شكل (5.2) نسبة الشباب إلى كبار السن في المجتمع الغزي

المصدر: بلدية غزة، التقرير التشخيصي لمدينة غزة، 2011

• التوزيع الجغرافي للسكان:

يتباين توزيع السكان في مدينة غزة من حي لآخر حيث هناك مناطق يتركز فيها السكان بشكل كبير ويطلق عليها "مناطق التوزيع السكاني الكثيف" وذلك ضمن التجمعات الكثيفة داخل الأحياء السكنية مثل الشجاعية والزيتون والصبرة والدرج والشيخ رضوان وغيرها، حيث تتلاصق المنازل ويزداد ارتفاعها، وتتوفر فيها الخدمات المختلفة للسكان، كما ويوجد مناطق تمتاز بكثافة سكانية قليلة ويطلق عليها "مناطق التوزيع السكاني المبعثر" وذلك في الأطراف والحدود الخارجية للمدينة سواء من الجهة الغربية أو الشرقية لمنطقتي الزيتون والشجاعية. (بلدية غزة، 2011)

5.2 الخصائص الاقتصادية لمدينة غزة

نتيجة لموقع مدينة غزة الاستراتيجي بين قارتي آسيا وأفريقيا ووقوعها على البحر المتوسط حيث تعد المدينة ميناءً مهماً للتجارة والصيد، إلا أنه نتيجة للحصار المفروض على قطاع غزة، وإغلاق المعابر التجارية أصبح حجم التبادل التجاري ضئيلاً، وقد نما الاقتصاد في غزة بنسبة 8% في العام 2010، وبنسبة 5.4% في العام 2009، ويعتمد الاقتصاد الفلسطيني على التبرعات، والمساعدات الخارجية بشكل أساسي. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2013)

ووفقاً لتقرير صدر لمنظمة أوكسفام، فإن نسبة البطالة في غزة تبلغ حوالي 40%، تزامناً مع تدمير القطاع الخاص الذي يضم أكثر من 53% من الوظائف في المدينة، وفي العام 2008 تعطلت حوالي 95% من القطاعات الصناعية للمدينة بسبب نقص مواد الخام، وعدم القدرة على تصدير المنتجات، كما تعرض القطاع الزراعي لأضرار جسيمة حيث تحول حوالي 40,000 مزارع إلى عاطلين عن العمل. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2013)

1.5.2 قطاع الزراعة

اشتهرت مدينة غزة قديماً بزراعة محاصيل القمح والشعير والقطن، وتصدرها للعالم العربي بينما يقتصر الانتاج الحالي للمدينة على بعض الخضراوات والفواكه بالإضافة إلى الحمضيات، كما ويعتمد الاقتصاد في غزة بشكل عام على زراعة وتصدير الأزهار إلى الخارج. (مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2013)

2.5.2 قطاع الصناعة

تشتهر مدينة غزة بالعديد من الصناعات الخفيفة، يعتمد بعضها على الزراعة كمادة خام أساسية، مثل صناعة عصر الزيتون، والصابون الذي يعتمد على الزيت كمادة أولية، ولا زالت بعض الحرف التقليدية تشكل جزءاً هاماً من هوية المدينة التقليدية مثل صناعة الفخار التي تعتبر من أقدم الصناعات الفلسطينية التي اشتهرت بها المدينة، وكذلك صناعة الغزل والتطريز والبسط التراثية، والنسيج والأثاث المصنوع من الخيزران، وصناعة الزجاج الملون إضافة إلى بعض مصانع العصير، والبلاستيك أيضاً. (موقع بلدية غزة، 2013)

3.5.2 قطاع السياحة

تعتمد السياحة في غزة بشكل رئيسي على البحر الذي تشتهر شواطئه برمالها الذهبية البراقة، والذي تم اتخاذ عدة إجراءات احترازية لحمايتها من التلوث. كما وتعتمد السياحة كذلك على المواقع الأثرية التاريخية المنتشرة في غزة، حيث تضم المدينة العديد من الآثار الرومانية والمسيحية، وتتنوع فيها الآثار الإسلامية مثل المساجد والزوايا والقيساريات والأسبلة والحمامات. وتشتهر غزة كذلك بجوها المعتدل صيفاً وشتاءً، والذي بدوره يشجع الناس على ارتياد الشواطئ والحدائق والمنتزهات وعلى قضاء أوقاتهم في المزارع والمرافق السياحية. (موقع بلدية غزة، 2013)

4.5.2 الخدمات التعليمية والثقافية في مدينة غزة

وفقاً للإحصاء الفلسطيني لعام 1997م فإن ما يزيد عن 90% من سكان مدينة غزة الذين تزيد أعمارهم عن 10 سنوات يجيدون القراءة والكتابة، بينما وفقاً لإحصاء 2006 فإن عدد المدارس في المدينة بلغ 210 مدرسة منها 151 مدرسة حكومية، 46 تابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا)، و 13 مدرسة خاصة، حيث بلغ عدد طلاب المدارس 154,25 طالباً.

1- المدارس في مدينة غزة :

يمكن حصر أعداد المدارس في مدينة غزة للعام 2011 وقت إعداد الخطة التنموية للمدينة، حسب مديرية التربية والتعليم كما في الجداول التالية:

جدول (2.2) يوضح أعداد المدارس في مديرية غرب غزة

المصدر: مديرية التربية والتعليم، 2011

السلطة المشرفة	مدارس		شعب		طلاب		متوسط عدد الطلبة في الفصل	متوسط عدد الطلبة في المدرسة	متوسط عدد الشعب في المدرسة
	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
حكومة	80	61.54	1321	57.41	50703	60.02	38.38	633.8	16.51
وكالة	37	28.46	801	34.81	30275	35.84	37.80	818.2	21.65
خاصة	13	10.00	179	7.78	3501	4.14	19.56	269.3	13.77

جدول (3.2) يوضح أعداد المدارس في مديرية شرق غزة

المصدر: مديرية التربية والتعليم، 2011

السلطة المشرفة	مدارس		شعب		طلاب		متوسط عدد الطلبة في الفصل	متوسط عدد الطلبة في المدرسة	متوسط عدد الشعب في المدرسة
	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
حكومة	83	72.17	1335	67.32	51474	68.66	38.56	620.2	16.08
وكالة	23	20.00	545	27.48	21048	28.08	38.62	915.1	23.70
خاصة	9	7.83	103	5.19	2447	3.26	23.76	271.9	11.44

(2) الجامعات والكليات الجامعية في مدينة غزة :

يمكن حصر أهم الجامعات في مدينة غزة في الجدول التالي

جدول (4.2) الجامعات الفلسطينية والكليات الجامعية بغزة وسنة تأسيسها

المصدر: مواقع الجامعات المذكورة في الجدول على الانترنت

#	الجامعة	عدد الكليات	سنة التأسيس
1	الجامعة الإسلامية بغزة	11	1978
2	جامعة القدس المفتوحة	5	1991
3	جامعة الأزهر بغزة	12	1992
4	الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة	-	1998
5	جامعة الأقصى	8	2000
6	جامعة فلسطين	9	2005
7	جامعة الأمة للتعليم المفتوح	5	2008
8	جامعة غزة	5	2008

(3) المباني الثقافية في مدينة غزة

تضم مدينة غزة عدداً من المباني الثقافية الهامة، وفيما يلي أهمها:

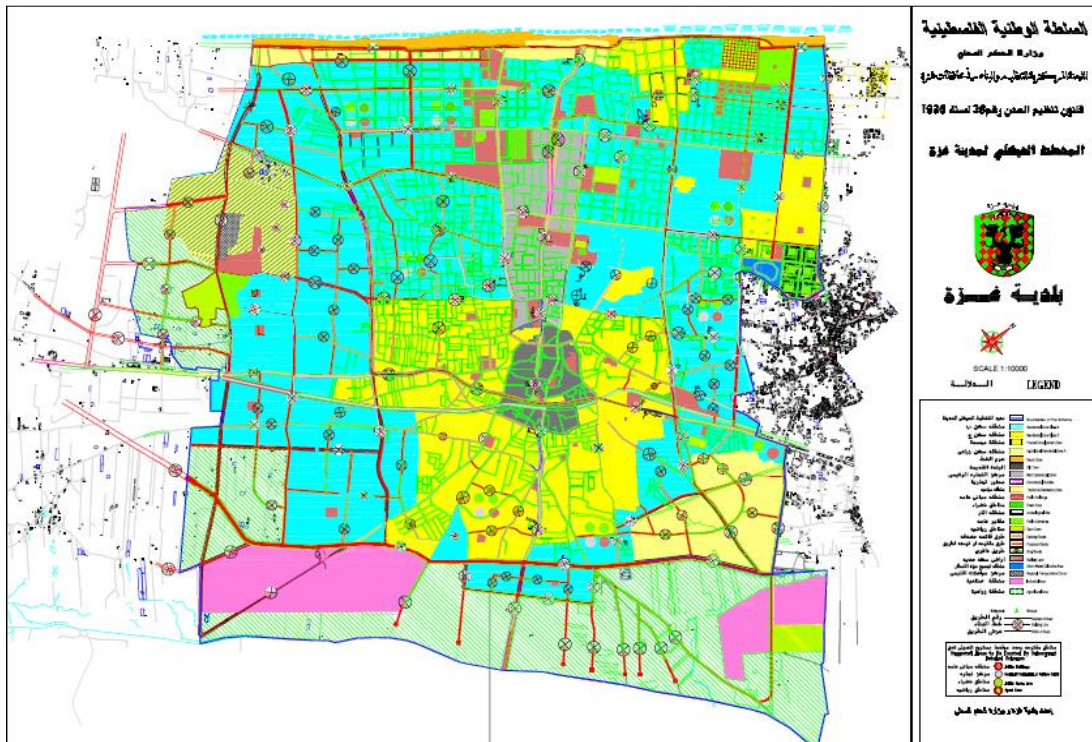
- **المكتبة العامة:** (موقع بلدية غزة، 2013) تم افتتاح المكتبة العامة لمدينة غزة في العام 1999، حيث يتكون مبنى المكتبة من طابقين وسرداب، ومساحتها الإجمالية حوالي 1410 متراً مربعاً. ويبلغ مجموع مقتنيات المكتبة حالياً ما يقارب العشرة آلاف مادة باللغات الثلاث العربية والإنجليزية والفرنسية، تشمل مواد ورقية من كتب ودوريات، ومواد غير ورقية تضم مواد سمعية بصرية كأشرطة الفيديو، ومواد إلكترونية مثل الأقراص المدمجة -CD ROM وغيرها. وتهدف المكتبة إلى المساهمة في التنمية الثقافية والاجتماعية والتربوية للمجتمع الفلسطيني، والمساهمة في الحفاظ على التراث الفكري والثقافي للمجتمع الفلسطيني، وتوفير التسهيلات اللازمة للوصول إلى مصادر المعلومات المتوفرة في المكتبة بالإضافة إلى تنظيم البرامج الثقافية المتنوعة، مسابقات ثقافية، ندوات ومحاضرات، عروض سينمائية وأفلام فيديو، معارض فنية، ودورات تدريبية ... الخ.
- **مركز رشاد الشوا الثقافي:** (موقع بلدية غزة، 2013) يعتبر مركز رشاد الشوا الثقافي في مدينة غزة أول مركز ثقافي يتم بناؤه في فلسطين، وتم افتتاحه في عام 1988 بعد مرور عشرة سنوات منذ البدء في إنشائه، ولقد رشح المبنى في عام 1992 للحصول علي جائزة (الأغا خان للإبداع في الهندسة المعمارية). وإن الهدف من بناء هذا المركز الثقافي هو محاولة لإنهاء العزلة الثقافية والحضارية التي عانى منها الشعب الفلسطيني طوال فترة الاحتلال

الإسرائيلي، وتوفير التبادل الثقافي مع مؤسسات عربية وعالمية بهدف إحياء الوعي الثقافي وترسيخ الهوية الوطنية، هذا بالإضافة إلى توفير صالات لعقد الاجتماعات والدورات الثقافية والمحاضرات.

- **قرية الفنون والحرف:** (موقع بلدية غزة، 2013) صممت قرية الفنون والحرف ببنائها التقليدي من قبل معماري فلسطيني، ونفذت بالطين ومواد البناء المحلية، أنشأت في العام 1998 وهي بمثابة مركز ثقافي للأطفال، وتقوم بلدية غزة بإدارة وتشغيل القرية والتي تتكون من قاعة للعرض ملحق بها أربع بيوت للصناعات التقليدية، وصالة القرية ويتوسطها جميعاً باحة سماوية. وتضم القرية عدة ورش حرفية منها: (بيت البُسْط، بيت التطريز، بيت الخشبيات، ...وغيرها)، بالإضافة إلى المعرض، والقاعة الثقافية متعددة الأغراض، و تهدف هذه القرية بشكل أساسي إلى تنمية مهارات الأطفال، واكتشاف المواهب الابداعية من خلال البرامج التدريبية، والمعارض، والحرف اليدوية إضافة إلى الحفاظ على الطابع الثقافي والتراثي لمدينة غزة.

6.2 المخطط الهيكلي لمدينة غزة

يركز المخطط الهيكلي لمدينة غزة (1997) على وضع تصورات واضحة للتحكم في توجيه النسيج العمراني للمدينة لتحقيق الأهداف المرجوة عمرانياً واجتماعياً واقتصادياً. (وزارة الحكم المحلي، 1997)



شكل (6.2) المخطط الهيكلي لمدينة غزة

المصدر: بلدية غزة

1.6.2 أهداف المخطط الهيكلي لمدينة غزة

يمكن تقسيم أهداف المخطط الهيكلي لمدينة غزة إلى قسمين:

(1) أهداف قصيرة المدى وتشمل ما يلي:

- إيقاف التدهور العمراني في المناطق المزدهمة سكانياً.
- منع اندثار المباني التاريخية المتميزة في المدينة.
- تشكيل بيئة حضرية صحية آمنة للمدينة.
- توفير حل لمشاكل الطرق والمواصلات.
- تقديم حلول عاجلة للمياه والصرف الصحي والنفايات الصلبة.
- توجيه عمليات التوسع العمراني في المدينة مع توضيح استعمالات الأراضي السكنية والتجارية والصناعية مع الحفاظ على النواحي الجمالية للمدينة.

(2) أهداف بعيدة المدى وتشمل ما يلي:

- التقليل من السلبيات والمشكلات العمرانية للمدينة.
- توفير بيئة عمرانية مستقبلية أفضل مع مراعاة التوسع المستقبلي لمدينة غزة.
- إيجاد بيئة عمرانية تخدم الاحتياجات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للسكان.
- وضع سياسة عامة لتطوير المباني العامة والمناطق الخضراء والملاعب وتطوير المناطق المتردية والمتهالكة عمرانياً.

2.6.2 تصنيف استعمالات الأراضي حسب المخطط الهيكلي لمدينة غزة

يمكن تقسيم استعمالات الأراضي حسب المخطط الهيكلي لمدينة غزة إلى ما يلي: (وزارة الحكم

المحلي، 1997)

(1) المناطق السكنية: بموجب استعمالات الأراضي حسب المخطط الهيكلي لمدينة غزة يتم تصنيف

مناطق ومساحات قسائم البناء والارتدادات والارتفاعات، وعدد الوحدات السكنية ونسبة الإشغال

والشروط التنظيمية المحددة للمدينة، ويمكن تصنيف المناطق السكنية إلى ما يلي:

• **منطقة سكن (ب):** حيث تتميز هذه المناطق السكنية بأن نسبة الإشغال في الطوابق الأرضية

لا تزيد عن 60% مع أصغر مساحة لقسيمة البناء لا تقل عن 250 م² والحد الأقصى لعدد

الطوابق (4+أرضي) وأقصى ارتفاع للمبنى 20 متراً، على ألا تقل واجهة قسيمة البناء عن 14

متراً مع ارتداد (أمامي 3 متر، جانبي 2 متر، خلفي 1 متر).

• **منطقة سكن (ج):** حيث أن نسبة الإشغال في هذه المنطقة تمثل 80% للطوابق الأرضية مع

أصغر مساحة للقسيمة 250 م² والحد الأقصى لعدد الطوابق (4+أرضي) وارتداد (أمامي 2

متر، جانبي 1 متر، خلفي 1 متر) ولا تقل واجهة قسيمة البناء عن 12 متراً.

• مناطق السكن الزراعي (سكن أ): حيث تتميز بنسبة إشغال قليلة للقسيمة فلا تزيد مساحة البناء عن 250م² في حين تصل مساحة القسائم إلى 2500م² مع ارتفاع للمبنى لا يتعدى (طابق أرضي+1).

• مباني سكنية متعددة الطوابق: حيث تكون أصغر مساحة للقسيمة 1000م² في حين لا تزيد نسبة الإشغال عن 60% مع ارتفاع بحد أقصى للمبنى لا يزيد عن (1.5xعرض الشارع) وليس هناك رقم محدد لعدد الطوابق في هذا النوع من الاستعمال السكني.

(2) المناطق السياحية:

تعتبر منطقة حرم الشاطئ الواقعة غرب الطريق رقم 16 وبعمق 200 متراً شرقاً من المناطق السياحية حيث يسمح خلالها بإقامة المباني والمشاريع السياحية والترفيهية.

(3) المناطق الخضراء:

يراعى المحافظة على المناطق الخضراء المبينة في المخطط الهيكلي للمدينة، ولا يسمح البناء بها، كما يتم تخصيص نسبة لا تقل عن 25% من مساحة الأرض المخصصة لأي مشروع حكومي أو غير ذلك للمناطق الخضراء.

(4) المباني العامة:

يتم تخصيص مساحات للمباني العامة من مباني إدارية وجامعات ومدارس ومستشفيات وغيرها وفقاً للمخطط الهيكلي للمدينة حسب حاجة السكان، كما يشترط لأي مخطط تفصيلي لأي مشروع حكومي أو تابع للبلدية أن يتم وضع مساحات مناسبة للمناطق العامة والمساحات الخضراء وشبكة الطرق وفقاً لمساحة المشروع وحاجة السكان.

(5) الطرق والمواصلات:

حسب المخطط الهيكلي لمدينة غزة يُراعى عند وضع مشروع تفصيلي أو تصميم لشبكة الطرق الداخلية المحلية أو الفرعية أو الرئيسية أو المجمع يراعى تنفيذ المعايير الفنية لكل نوع من أنواع الطرق السابقة الذكر، كما يجب تحقيق عملية الفصل بين حركة المرور الرئيسية والحركة المحلية عند التقاطعات بالإضافة لتحديد مواقف السيارات.

7.2 البناء المؤسساتي لبلدية غزة

البناء المؤسساتي لبلدية غزة يتحدث عن نشأة البلدية وأهم أهدافها والكوادر العاملة بها وأهم المهام والخدمات المجتمعية التي تقدمها كل من الدوائر والأقسام المختلفة التابعة لها.

(1) نشأة البلدية:

أنشأت بلدية غزة عام 1893م في عهد الدولة العثمانية، وكان أول رئيس مجلس بلدي في مدينة غزة الحاج مصطفى العلمي وآخر من تولى رئاسة المجلس في ذلك الوقت السيد سعيد الشوا الذي قام بإنجاز المستشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد داراً لبلدية غزة حتى الآن، ثم توالى على مدينة غزة عدة مجالس بلدية بفترة الانتداب البريطاني 1918-1948م ثم الإدارة المصرية للقطاع ومن بعده الاحتلال الإسرائيلي 1967-1994م.

وبعودة السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 تم تشكيل مجلس بلدي جديد للمدينة يتناسب والمصلحة العامة ومتطلبات المدينة العاجلة لمواجهة الأحوال المتردية في البنية التحتية والخدمات، ومن ثم توالى عدة مجالس بلدية أخذت على عاتقها تحقيق حياة أفضل لسكان المدينة. (موقع بلدية غزة، 2013)

(2) أهداف البلدية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى بلدية غزة إلى تحقيقها، وفيما يلي أهم هذه الأهداف: (موقع بلدية غزة، 2010)

- توفير خدمات حياتية أفضل للمجتمع الغزي.
- تشجيع المشاركة المجتمعية في إدارة العمل.
- إيجاد جو صحي للعمل والاستقرار الوظيفي داخل البلدية.
- تشجيع المشروعات التنموية والتطويرية للمدينة.
- المساعدة في توفير فرص عمل والتقليل من نسبة البطالة في المجتمع.
- العمل على عقد اتفاقيات تعاون مع المؤسسات الحكومية والجهات الخارجية لتوفير الدعم المالي للمشاريع التنموية .

(3) سياسة البلدية:

تعتمد سياسة بلدية غزة على إحياء مبادئ التنمية المجتمعية وتحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة في توزيع الخدمات وتشجيع المشاركة الشعبية بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين في البلدية وتقديم الخدمات الثقافية والاجتماعية لسكان المدينة، بالإضافة إلى الحفاظ على استقلالية البلدية من النواحي الإدارية والمالية. (موقع بلدية غزة، 2010)

(4) علاقة البلدية مع المجتمع المحلي:

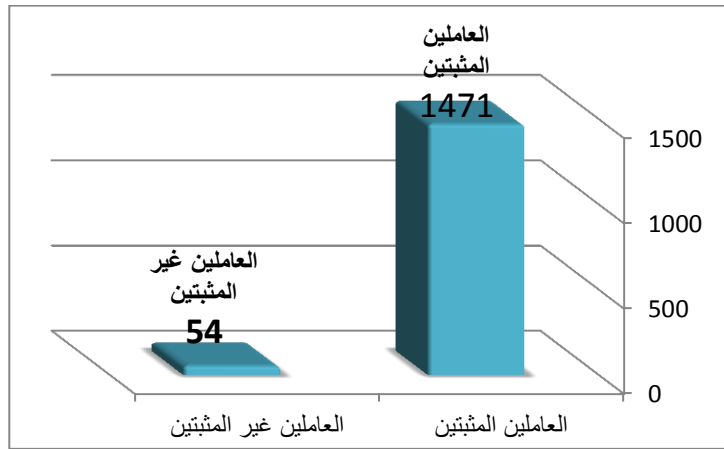
تمتاز بلدية غزة بعلاقات مجتمعية قوية مع مؤسسات المجتمع المدني وذلك من خلال ما يلي: (بلدية غزة، 2011)

- تفعيل دور اللجان المحلية المختصة لتسهيل تواصلها مع المجتمع المحلي.

- تعزيز ثقة المجتمع بنفسه من خلال التأكيد على القيم، والمبادئ الخاصة، باحترام المال العام.
- تعزيز روح التعاون والمشاركة مع الآخرين في حل المشكلات، والخلافات.
- العمل على تهيئة السكان نفسياً لتقبل التغيير مما يسهل تقبل المواطنين للتغييرات المرغوبة.
- إشراك الفئات المختلفة للمجتمع في إبداء آرائها في القضايا التي تهمهم.

(5) الموظفون العاملون في بلدية غزة:

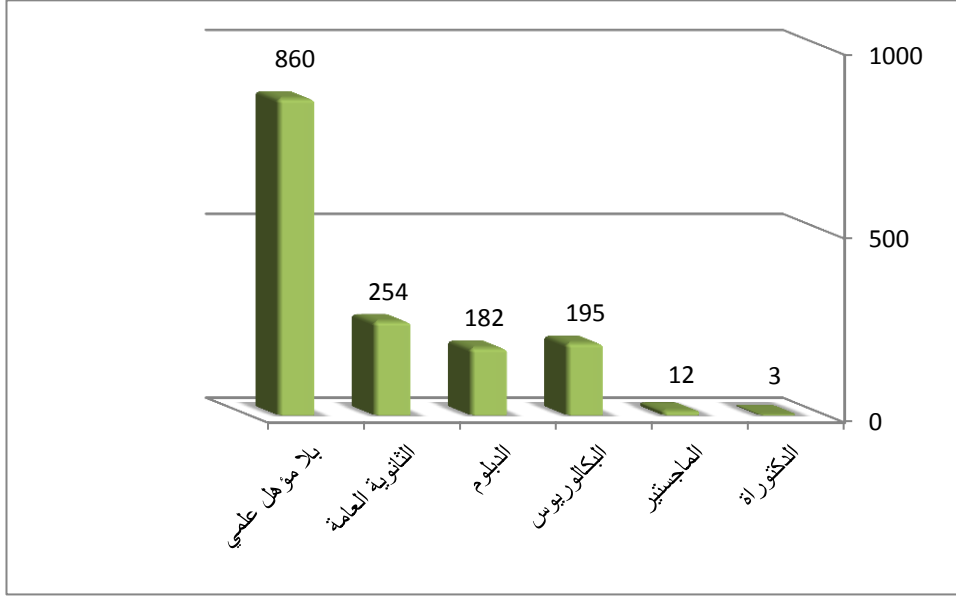
حسب ما ورد في التقرير التشخيصي لمدينة غزة فإن إجمالي عدد الموظفين في بلدية غزة (1525) موظفاً، منهم 1471 مثبتين، و54 موظفاً غير مثبتين.



شكل (7.2) يوضح نسبة عدد الموظفين المثبتين إلى غير المثبتين في بلدية غزة
المصدر: بلدية غزة، 2011

(6) المؤهل العلمي لموظفي بلدية غزة فهو كما يلي:

- عدد الموظفين الحاصلين على درجة الدكتوراه (3).
- عدد الموظفين الحاصلين على درجة الماجستير (12).
- عدد الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس (195).
- عدد الموظفين الحاصلين على درجة الدبلوم (182).
- عدد الموظفين الحاصلين على الثانوية العامة (254).
- عدد الموظفين الغير حاصلين على مؤهل علمي (860).



شكل (8.2) أعداد الموظفين الحاصلين كل من المؤهلات العلمية المختلفة

المصدر: بلدية غزة، 2011

1.7.2 المهام الوظيفية لبعض إدارات بلدية غزة

تضم بلدية غزة عدداً من الدوائر والأقسام التي يعنى كل منها بتقديم الخدمات اللازمة للجمهور وإقامة المشاريع التي تحقق التنمية المجتمعية في جميع المجالات، وفيما يلي أهم هذه الدوائر ومهام كل منها:

1) الإدارة العامة للهندسة والتخطيط: ويمكن تلخيص أهم المهام التي تقوم بها الإدارة العامة للهندسة والتخطيط كما يلي: (بلدية غزة، 2011).

- إعداد المشاريع التنموية للمدينة من بنية تحتية ومنشآت ومباني وحدائق وغيرها والتي تهدف لتطوير المدينة والحفاظ على التراث، بالإضافة إلى إعداد جداول الكميات ووثائق العطاءات والمناقصات والإشراف على المشاريع مع مراعاة ضبط الجودة.
- التنسيق مع الجهات الممولة والمنفذة للمشاريع التنموية، والاحتفاظ بنسخ من المخططات والعقود والرسومات التنفيذية.

2) دائرة النقل والإمدادات: أهم ما تقوم به هذه الدائرة ما يلي: (بلدية غزة، 2011).

- توفير الأجهزة والآليات والمعدات المطلوبة لجميع دوائر وأقسام البلدية، والعمل على صيانة هذه الآليات بشكل دوري.
- توفير السائقين حسب نوع الآليات وتدريبهم على العمل وتوفير قطع الغيار اللازمة للآليات، بالإضافة إلى تجهيز فرق إنقاذ وطوارئ تعمل في أوقات الحوادث والكوارث بمشاركة الدفاع المدني.

3) دائرة الصحة والبيئة: وتعنى هذه الدائرة بما يتعلق بالمحافظة على البيئة كما يلي: (بلدية غزة، 2011).

- المحافظة على الصحة العامة وحماية البيئة من خلال وضع برامج لتحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة.
- جمع النفايات الصلبة من جميع أنحاء المدينة ووضع الخطط لكيفية إعادة تدويرها والاستفادة منها.
- كنس وتنظيف شوارع المدينة ومكافحة الحشرات والقوارض والآفات ومتابعة صحة مياه الشرب، وإجراء الفحوصات الكيميائية اللازمة بالإضافة إلى متابعة جودة مياه البحر.
- التنسيق مع الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية والأهلية ومتابعة الأعمال التطوعية ولجان الأحياء وتقوية العلاقات المجتمعية.

4) دائرة الكهرباء والإنارة: وتعنى هذه الدائرة بالمهام التالية: (بلدية غزة، 2011).

- متابعة جميع المشاريع التي تختص بالكهرباء بالتعاون مع شركة توزيع الكهرباء وسلطة الطاقة الفلسطينية.
- وضع السياسات العامة والخطط الفنية للدائرة فيما يتعلق بتطوير المدينة بالتنسيق مع إدارة البلدية وإعداد الموازنات المالية السنوية للدائرة.
- 5) مركز الحاسوب: ويمكن تلخيص أهم المهام التي يقوم بها المركز فيما يلي: (بلدية غزة، 2011).

- وضع الخطط والدراسات من أجل تطوير أنظمة البلدية، ورفع مستوى الأداء بها وتحديد طبيعة أنظمة الكمبيوتر اللازمة لعمل الأقسام المختلفة وطرق استخدامها.
- الارتقاء بمستوى الخدمات التقنية بالبلدية وتدريب وتأهيل كوادر البلدية، وتوفير المعدات التقنية اللازمة لصانعي القرار.
- تطوير شبكات الاتصال المحوسبة داخل بلدية غزة وصيانة أجهزة الحاسوب وماكينات التصوير وتوزيعها على الأقسام والدوائر المختلفة في البلدية وفقاً لحاجة العمل.

2.7.2 تحليل (SWOT) للبناء المؤسسي لبلدية غزة

أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه بلدية غزة كما ورد في (التقرير التشخيصي لمدينة غزة 2011).

جدول (5.2) (swot analysis) للبناء المؤسسي لبلدية غزة

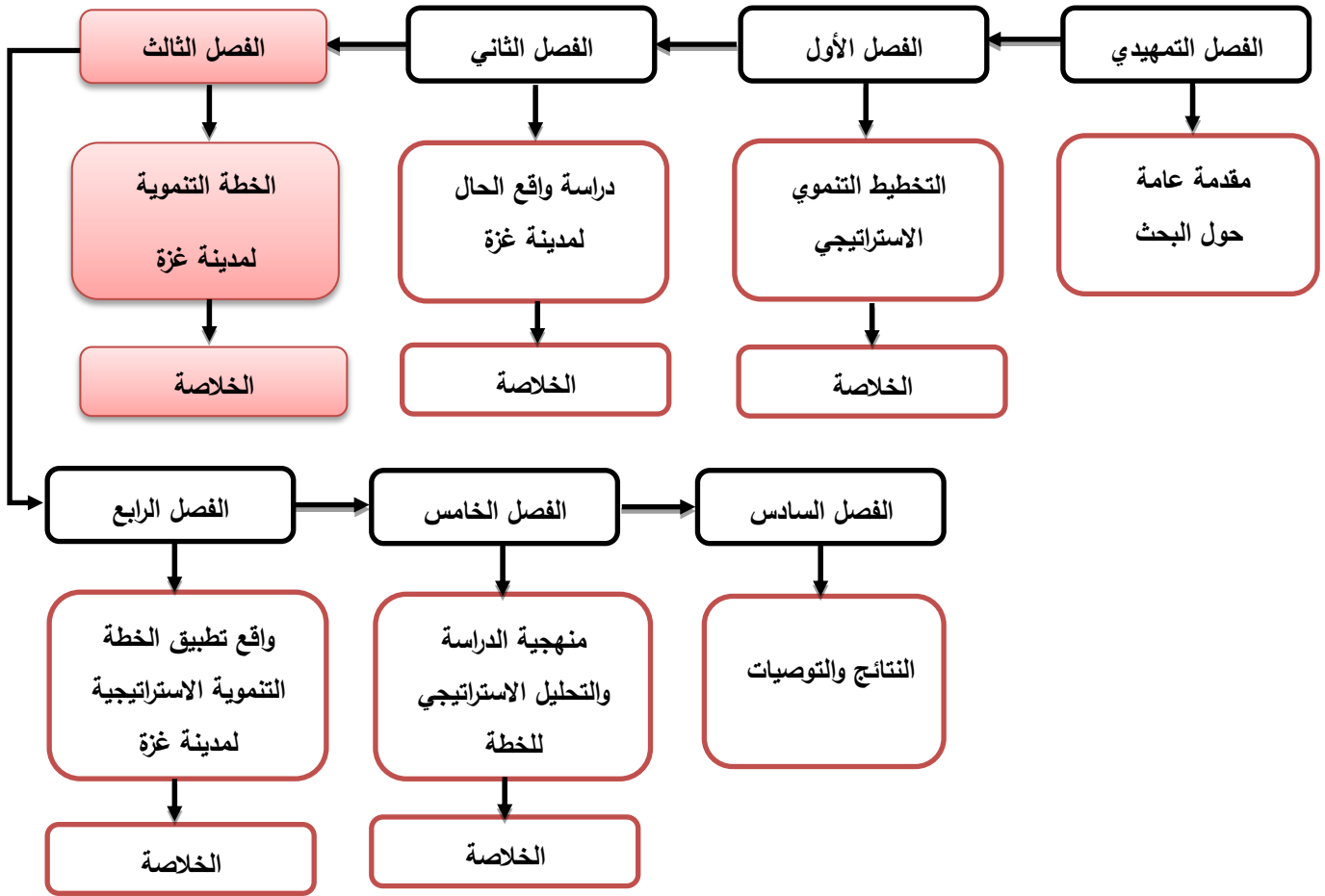
المصدر: الباحثة بعد الاطلاع على تقرير حالة مدينة غزة، 2011

#	المؤثرات الإيجابية (نقاط القوة)	المؤثرات السلبية (نقاط الضعف)
1	وجود مجلس بلدي ذو كفاءة عالية	قلة عدد الموظفين ذوي الاختصاص مقارنة مع حجم العمل
2	وجود هيكلية معتمدة	تداخل الصلاحيات وزيادة الضغط على الموظفين
3	طاقم عمل دؤوب وذو خبرة عالية و نظام محوسب يسعى لتحويلها إلى بلدية إلكترونية	قلة الموارد المالية للبلدية
4	علاقة جيدة مع المجتمع المحلي واتفاقات توأمة مع مدن عربية وأجنبية	قلة الكفاءات لبعض الموظفين نتيجة التعيينات العشوائية السابقة
#	الفرص	التهديدات
1	علاقة قوية مع الدول المانحة	الوضع السياسي الراهن والحصار المفروض على غزة
2	علاقات تعاون مع المؤسسات الحكومية والأهلية والمجتمع المدني	ندرة الموارد المالية للبلدية

8.2 الخلاصة

في هذا الفصل تم استعراض أهم دراسات واقع الحال لمدينة غزة من النواحي الديموغرافية والاقتصادية والتعليمية والجغرافية، وأهم ما تناوله المخطط الهيكلي للمدينة بالإضافة إلى البناء المؤسسي للمدينة تمهيداً لدراسة أهم ما تناولته الخطة التنموية للمدينة في ضوء التقرير التشخيصي للمدينة والدليل الإرشادي للخطة التنموية الاستراتيجية للمدن والبلدات الفلسطينية (SDIP, 2011)، حيث سيتم في الفصل التالي دراسة الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015) بما تحويه من مجالات وأهداف ومشاريع تنموية وجداول زمنية ومراحل تنفيذها تمهيداً لدراسة واقع تطبيق الخطة على أرض الواقع.

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية
حالة دراسية - مدينة غزة



الفصل الثالث: الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة (2012-2015)

1.3 مقدمة

2.3 أهمية الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة

3.3 أهداف إعداد خطة تنمية استراتيجية لمدينة غزة

4.3 مراحل إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة

5.3 الخلاصة

1.3 مقدمة

قامت بلدية غزة بإعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة بطلب من وزارة الحكم المحلي التي وضعت دليلاً إرشادياً للبلديات يستعان به في إعداد الخطط التنموية الخاصة بكل بلدية، وبدعم من صندوق إقراض البلديات، حيث استغرق إعداد الخطة التنموية للمدينة نحو ستة أشهر أو يزيد وتم إعدادها بمشاركة فاعلة من مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة وبدعم فني من استشاري المشروع "مركز الهندسة والتخطيط".

وتسعى هذه الخطة لتحقيق التنمية المجتمعية لمدينة غزة في جميع المجالات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية للبلدية، وتحقيق النهوض والتطور بأوضاع المدينة في ظل ما يعانيه المجتمع الغزي من ظروف اقتصادية وسياسية صعبة، وفيما يلي أهم بنود الخطة التنموية الاستراتيجية المعدة لتنمية وتطوير المدينة.

2.3 أهمية الخطة التنموية لمدينة غزة

تتبع أهمية إعداد خطة تنموية لمدينة غزة مما يلي: (بلدية غزة، 2011)

- 1) تحديد القضايا المهمة ذات الأولوية مع مراعاة الفرص والتحديات التي تواجه هذه القضايا.
- 2) دعم مشاركة المواطنين والقطاع العام والخاص من خلال تعزيز دور المشاركة المجتمعية في تحديد القضايا والأولويات والأهداف التنموية والمشاركة في اتخاذ القرار.
- 3) تعزيز مبدأ التكامل من خلال اشتغال الخطة على القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وتحقيق هذا المبدأ في التخطيط الإداري والهيكلية وإعداد الموازنات للهيئات المحلية.

3.3 أهداف إعداد خطة تنموية استراتيجية لمدينة غزة

يمكن تلخيص أهم الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها فيما يلي: (بلدية غزة، 2011)

- 1) إعداد رؤية تنموية لمدينة غزة تحقق احتياجات المواطنين بحلول نهاية المدة الزمنية المعدة لتنفيذ الخطة.
- 2) تحديد القضايا ذات الأولوية لمدينة غزة، وأهم الأهداف المنشودة من الخطة، ومن ثم وضع مجموعة من المشاريع التنموية التي تحقق هذه الأهداف.
- 3) تشخيص الوضع الحالي لمدينة غزة وتحديد الفرص والتحديات والمعوقات.
- 4) تطبيق مفاهيم الإدارة والحكم الرشيد القائم على تحقيق مبدأ العدالة المجتمعية.
- 5) تحديد المشاريع التنموية وربطها بإطار زمني محدد لتنفيذها.
- 6) تعزيز دور المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة وقياس مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة.

4.3 مراحل إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة

تمر عملية إعداد وتنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية للمدن والبلدات الفلسطينية بحسب الدليل الإرشادي (وزارة الحكم المحلي، 2011) بخمس مراحل كما يظهر في الشكل التالي:

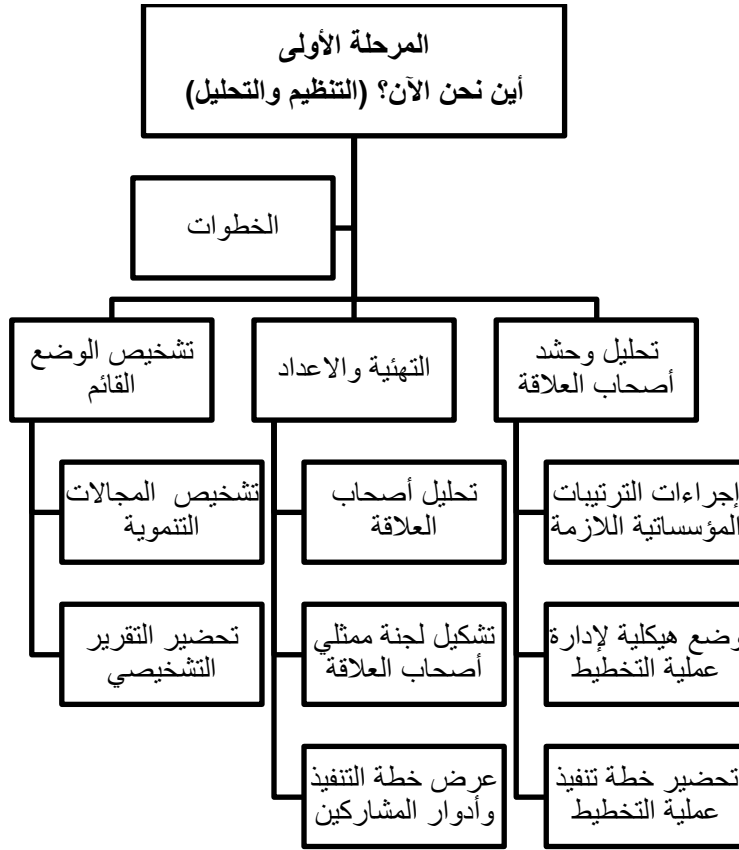


شكل (1.3): مراحل إعداد الخطة التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية.

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، 2011)

المرحلة الأولى: وتضم عدداً من الأنشطة سواء داخل البلدية أو على صعيد المجتمع المحلي، وبين 2ممكن تليخيص أهم هذه الأنشطة فيما يلي:

1) **التهيئة والإعداد:** حيث من خلالها يتم عمل الترتيبات اللازمة لإعداد الخطة وبمشاركة رئيس وأعضاء المجلس البلدي والمدراء ورؤساء الأقسام المعنية في البلدية، ويتم من خلالها تشكيل لجان العمل المشاركة في إعداد الخطة وهي لجنة التخطيط الأساسية ولجنة البناء المؤسسي، ولجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي ويضم كل منها عدداً من أعضاء المجلس البلدي وبعض الموظفين ذوي الكفاءة.



شكل (2.3) خطوات المرحلة الأولى للتخطيط التنموي الاستراتيجي.

(وزارة الحكم المحلي، 2011)

(2) إعداد هيكلية إدارة عملية التخطيط: حيث يتم عمل هيكلية لإدارة عملية التخطيط بالتنسيق بين لجنة التخطيط الرئيسية ولجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

(3) تحضير خطة التنفيذ لعملية التخطيط: حيث يتم وضع خطة تنفيذ مبرورة بإطار زمني لتنفيذها تشمل تحديد الخطوات والمراحل والجهات المنفذة مع اعتماد هذه الخطة من قبل لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

(4) تحليل وحشد أصحاب العلاقة: يعرف أصحاب العلاقة بأنهم الأشخاص أو الجماعات أو المؤسسات أو الاتحادات أو غيرهم الذين من المتوقع تأثرهم أو تأثيرهم سلباً أو إيجاباً بعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي على مستوى البلدة أو المدينة. (وزارة الحكم المحلي، 2011)

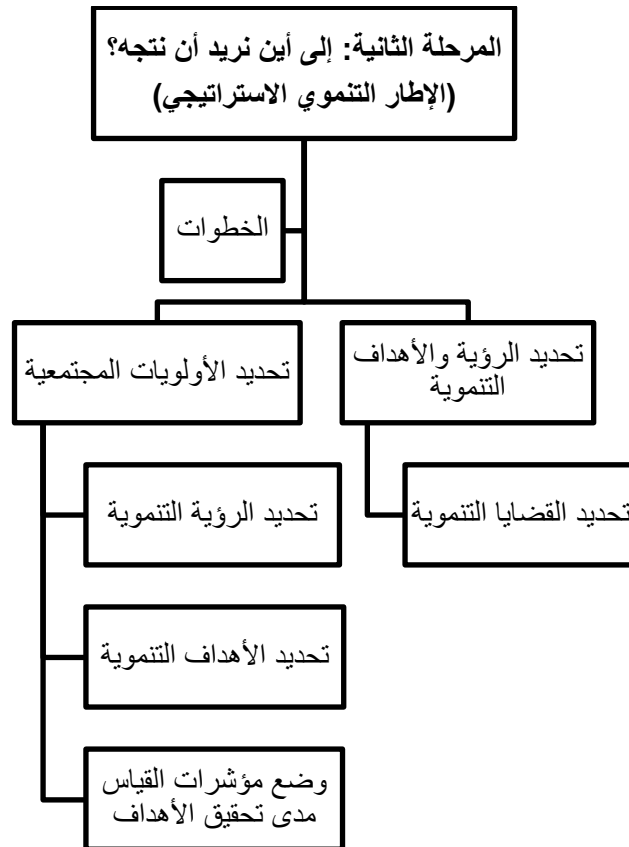
تم تحليل حوالي 200 مؤسسة من مؤسسات المجتمع المدني بمدينة غزة ممن لهم علاقة وتأثير سلبي أو إيجابي بعملية التخطيط الاستراتيجي حتى يتم اكساب الخطة صفة الواقعية والشمولية حيث يتم وصف المصالح المشتركة لأصحاب العلاقة والمساهمات وتحديد آلية واستراتيجية ووقت إشراك كل منهم وإعداد تقرير عن هذا النشاط واعتماده من قبل لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

5) تشكيل لجان العمل المتخصصة ولجنة ممثلي أصحاب العلاقة: تم تشكيل لجان فنية تضم أعضاء من البلدية ومهنيين ومؤسسات محلية وخبراء في تخصصات مختلفة حيث أن هذه العينة تمثل معظم أطراف المجتمع المختلفة، وتقوم هذه اللجان بدراسة وتشخيص الوضع الحالي لمدينة غزة.

6) اللقاء المجتمعي الأول: تم عقد اللقاء المجتمعي الأول الذي يضم أعضاء من المجلس البلدي وجمع من المواطنين، وأعضاء لجنة أصحاب العلاقة، ولجان العمل بالخطة التنموية حيث تم من خلاله إعلان بدء العمل بالخطة التنموية الاستراتيجية وتوزيع الأدوار وعرض خطة التنفيذ.

7) تشخيص الوضع القائم: تم دراسة الوضع القائم للمدينة وتشخيص كافة المشاريع التنموية والبناء المؤسساتي للبلدية، وذلك لتطوير البيئة الداخلية والخارجية للبلدية وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات ومن ثم اعتماده وتوثيقه.

المرحلة الثانية: وقد ضمت المرحلة الثانية لإعداد الخطة التنموية لمدينة غزة عدة أنشطة، وفيما يلي أهمها:



شكل (3.3) خطوات المرحلة الثانية للخطة التنموية الاستراتيجية

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، 2011)

1) تحديد القضايا التنموية والرؤية المستقبلية لمدينة غزة:

يمكن اعتبار القضايا عامة أنها المشاكل التي تواجه المدينة وعلى الرغم من أن القضايا يمكن أن تكون إيجابية أحيانا إلا أنها بصورة عامة تعكس نقاط الضعف أو القيود التي تواجه المنطقة، ولهذا السبب فإن قائمة القضايا الجيدة كثيرا ما تكون مؤلفة من نتائج تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المبنية بشكل راسخ على تحليل شامل وحديث للوضع ، وتعتبر القضايا العمود الفقري للأهداف. (مكغوان، 2007، ص45).

تم تحديد القضايا التنموية ذات الأولوية من خلال عقد ورشة العمل الأولى التي تضم صانعي القرار واللجان العاملة بالخطة ولجنة ممثلي أصحاب العلاقة وممثلين عن المجتمع المحلي حيث من خلالها يتم تحديد الأولويات التي تسعى الخطة لتطويرها وتنميتها، ومن ثم وضع رؤية مستقبلية للمدينة.

جدول (1.3) القضايا ذات الأولوية المجتمعية لمدينة غزة

المصدر : بلدية غزة، الخطة التنموية لمدينة غزة، 2012-2015

#	المجال	القضايا
1	الخدمات البلدية والبنية التحتية	تردي وضع المياه والصرف الصحي
		عدم كفاءة شبكات الطرق والإنارة
2	البيئة والصحة العامة	تردي الوضع البيئي
3	الاقتصاد المحلي	ارتفاع معدل البطالة وتردي الوضع الاقتصادي وقلة إيرادات البلدية
4	الثقافة والرياضة	الحاجة لزيادة الوعي الثقافي والإعلامي والاهتمام بالرياضة
5	التخطيط والتنظيم	عشوائية البناء
		الحاجة للتحويل إلى بلدية إلكترونية
6	الأمن والكوارث	تدني كفاءة وجهوزية إدارة الأزمات والكوارث
7	البناء المؤسسي	انظر التقرير الخاص بالبناء المؤسسي

والرؤية هي صورة للمستقبل التي تطمح المدينة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة، تقدر هنا ب (8-12) سنة، ويعبر عنها بعبارة نصية يشارك في صياغتها ويتفق عليها ممثلو المجتمع المحلي والمجلس البلدي. وتكمن أهمية الرؤية في أنها الموجه الرئيسي لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وتتميز الرؤية بأنها تتضمن تحديات كبيرة لكنها واقعية وتعكس أولويات جميع الجهات ذات العلاقة، وسهولة الفهم من قبل جميع المواطنين وتعبر عن قيم ومعتقدات المجتمع. (وزارة الحكم المحلي، 2011)

الرؤية التنموية لمدينة غزة: مدينة غزة مركزاً اقتصادياً وحضارياً وثقافياً لقطاع غزة، تقدم خدمات بلدية متميزة وبيئة مستدامة، يسود فيها الأمن والرفاهية والعدالة الاجتماعية، تفتخر بأصالتها وإرثها الحضاري، بمشاركة مواطن واعٍ.

(2) **تحديد الأهداف التنموية:** وهي عبارات موجزة تصف التوجهات التنموية للمدينة خلال فترة تنفيذ الخطة، وهي الإطار العام للخطة التنموية الاستراتيجية، وتعتبر مهمة لتصميم الخطة التنموية وتقييمها، كما وتشكل مرجعاً لتقييم خيارات العمل التنموي المستقبلي في المدينة. (وزارة الحكم المحلي، 2011)

وأهم مميزات الأهداف التنموية هي أن تعمل على تحقيق الرؤية التنموية للمدينة، وأن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية، وأن تكون مرتبطة بإطار زمني محدد. (وزارة الحكم المحلي، 2011)

أما بالنسبة للخطة التنموية لمدينة غزة تم عقد لقاء مع منسقي لجان الأولويات المجتمعية، حيث يتم من خلاله تحليل القضايا التنموية والأولويات التي تم تحديدها في ورشة العمل الأولى، ومن ثم تم تحديد الأهداف التنموية التي تعتبر بمثابة العمود الذي تعتمد عليه الخطة، ومن ثم تم تحديد مؤشرات القياس التي من خلالها يمكن قياس مدى تحقيق هذه الأهداف على مدار السنوات الأربع لتطبيق الخطة. (بلدية غزة، 2011).

والمؤشرات: هي أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الأهداف التنموية، وتساعد في مرحلة تحديد المشاريع واتخاذ القرارات المناسبة، كما أنها تستخدم في عملية متابعة وتقييم الخطة أثناء مرحلة التنفيذ وبعدها، والمؤشرات نوعان هما: (وزارة الحكم المحلي، 2011)

- **مؤشرات كمية:** وهي مؤشرات رقمية قابلة للقياس، مثل عدد المنازل المربوطة بشبكة مياه على سبيل المثال.
- **مؤشرات وصفية:** غير قابلة للقياس رقمياً، ويمكن التعبير عن قيمتها من خلال مقياس ثلاثي مثل جيد ومتوسط وضعيف.

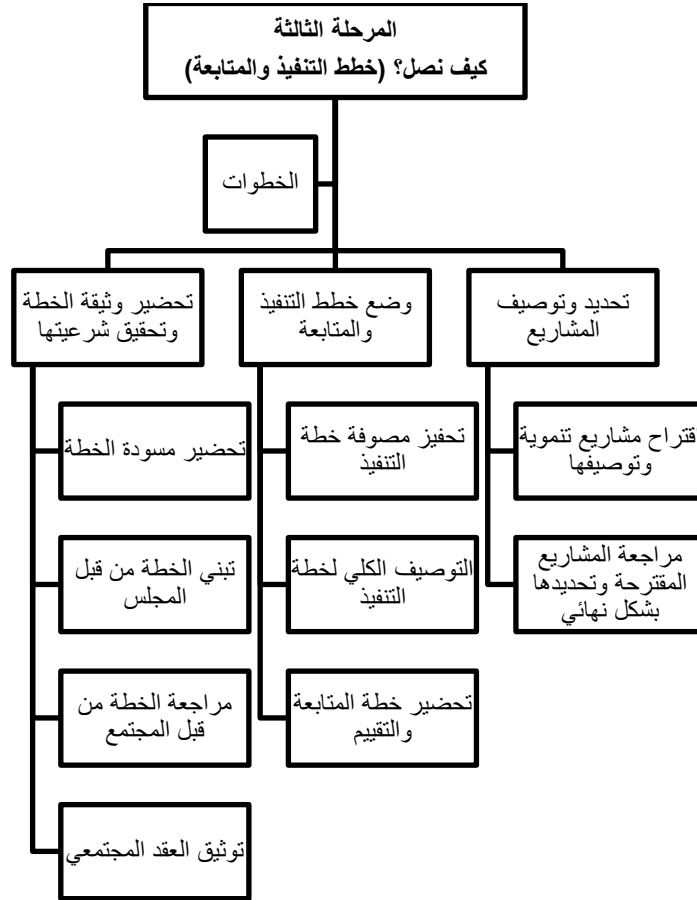
جدول (2.3) الأهداف التنموية لمدينة غزة

المصدر: بلدية غزة، الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015)

المجال	القضايا التنموية	الأهداف التنموية
الخدمات البلدية والبنية التحتية	تردي وضع المياه والصرف الصحي وعدم نجاعة تجميع واستخدام مياه الامطار	تحسين شبكة المياه وتقليل الفاقد
		زيادة مصادر المياه وترشيد الاستهلاك وتحسين جودتها
		تطوير وتحسين الكفاءة للشبكات ومحطات الضخ ومحطة المعالجة
		تطوير وتحسين شبكة تجميع مياه الامطار وطرق الاستفاد منها

المجال	القضايا التنموية	الأهداف التنموية
	عدم كفاءة شبكات الطرق والانارة	تحسين شبكة الطرق وانارتها
البيئة والصحة العامة	تردي الوضع البيئي	تحسين كفاءة جمع وترحيل النفايات الصلبة لتصل 75% (700طن في اليوم)
		رفع كفاءة التخلص النهائي من النفايات الصلبة
		تقليل تلوث الهواء والضوضاء والقضاء على الحشرات والقوارض
مجال الاقتصاد المحلي	ارتفاع معدل البطالة وتردي الوضع الاقتصادي وقلّة إيرادات البلدية	خلق فرص عمل جديدة
		تشجيع القطاع الخاص والاستثمار بما يزيد إيرادات البلدية
		ايجاد مصادر استثمارية خاصة بالبلدية
		تعزيز قدرة البلدية على تجنيد الاموال وتنويع مصادر الدخل
		تحسين الجباية من المواطنين
مجال الثقافة والرياضة	الحاجة لزيادة الوعي الثقافي والاعلامي والاهتمام بالرياضة	الاهتمام بالمطالعة للجميع بما في ذلك المرأة والطفل
		توفير وتنمية كوادر ثقافية واعلامية رياضية
		الاهتمام بالناحية الاعلامية فيما يخص النشاط البلدي والمدينة
		تحسين البنية التحتية للنشاطات الرياضية
مجال التخطيط والتنظيم	عشوائية البناء للمنشآت والمباني	تحديث المخطط الهيكلي
		استكمال المخططات التفصيلية للمدينة
		فصل المنشآت الصناعية عن التجمعات السكنية
		تعديل القوانين وأنظمة البناء لتلبية حاجة المدينة والمواطن
مجال الأمن والكوارث	تدني كفاءة وجهوية نظام ادارة الامن والكوارث	تحسين البنية التحتية الخاصة بحوسبة البلدية وتأهيل العاملين وتطبيق النظام المحوسب
		استكمال حوسبة ادارات وأقسام البلدية
مجال الأمن والكوارث	تدني كفاءة وجهوية نظام ادارة الامن والكوارث	تحسين مستوى التواصل والمشاركة في ادارة الكوارث
		تحسين مستوى الجمهور في كيفية التصرف في الازمات
		التقيد بالأنظمة والتشريعات الخاصة بالأمن والسلامة للمباني
		حماية أرواح المواطنين المصطافين على البحر

المرحلة الثالثة: خطط التنفيذ والمتابعة



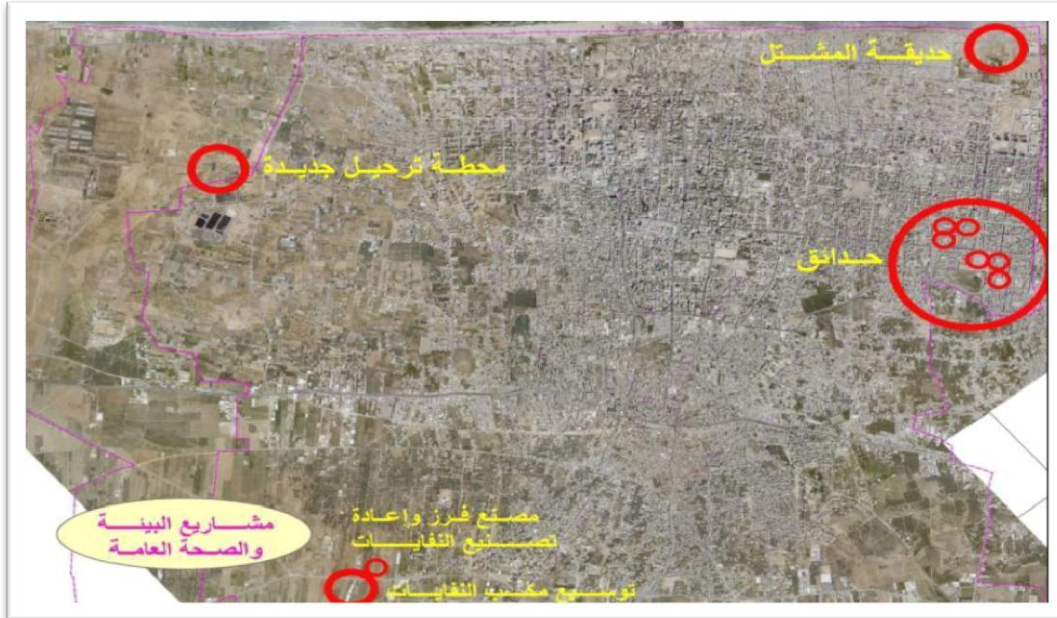
شكل (4.3) خطوات المرحلة الثالثة لإعداد الخطة التنموية الاستراتيجية.

(وزارة الحكم المحلي، 2011)

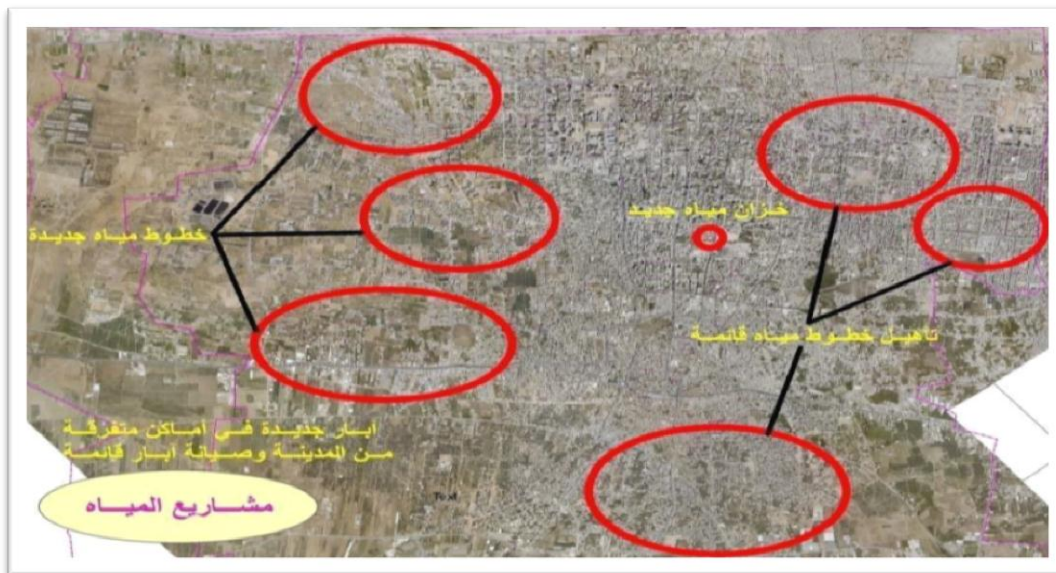
وقد ضمت هذه المرحلة عدة أنشطة، وفيما يلي أهمها:

- 1) **اقتراح المشاريع وتوصيفها:** حيث تم اقتراح مجموعة من المشاريع لكل من القضايا التنموية والتي بتنفيذها يتم تحقيق الأهداف التنموية المنشودة، ثم تتم مراجعة هذه المشاريع من قبل فريق التخطيط الأساسي ووضع مصفوفة القضايا، الأهداف، المشاريع.
- 2) **مراجعة الأهداف والمشاريع المقترحة:** في هذا النشاط يتم مراجعة الأهداف، والمشاريع التي تم وضعها بشكل نهائي، والتأكد من تلبيتها لاحتياجات ومتطلبات المدينة، وذلك من خلال ورشة العمل الثانية حيث تتم المراجعة وإجراء التعديلات المطلوبة.
- 3) **وضع خطة التنفيذ والمتابعة:** تم وضع جداول زمنية لتنفيذ كل من المشاريع التنموية المختلفة، بالإضافة إلى التكلفة التقديرية لكل منها والجهات المقترحة للتنفيذ والتحديد المكاني لهذه المشاريع وذلك من خلال مصفوفة التنفيذ، وللاطلاع أكثر على مصفوفة التنفيذ انظر الملحق رقم (5).

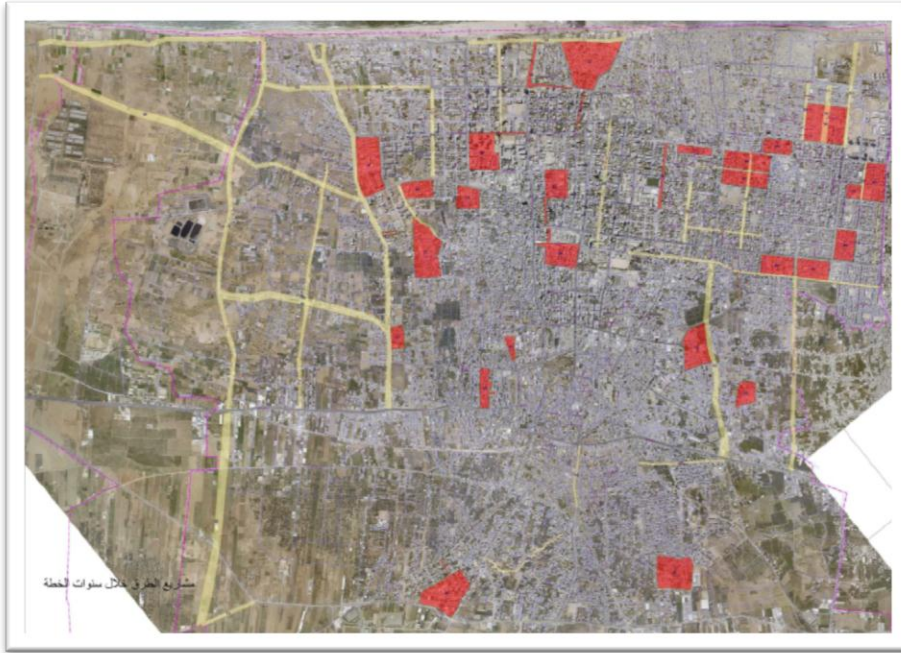
(4) التوصيف المكاني لخطة التنفيذ: في هذه المرحلة وبعد أن تم الانتهاء من وضع خطة التنفيذ يتم توصيف الأماكن المقترحة لتنفيذ المشاريع ذات الطابع المكاني في الخطة، وذلك من خلال تحديد مواقع المشاريع المقترحة على المخطط الهيكلي أو على الصورة الجوية للمدينة. (وزارة الحكم المحلي، 2011)



شكل (5.3): التوصيف المكاني لمشاريع البيئة والصحة العامة على الصورة الجوية لمدينة غزة
المصدر: بلدية غزة، 2011



شكل (6.3): التوصيف المكاني لمشاريع المياه على الصورة الجوية لمدينة غزة.
المصدر: بلدية غزة، 2011



شكل (7.3): التوصيف المكاني لمشاريع الطرق على الصورة الجوية لمدينة غزة

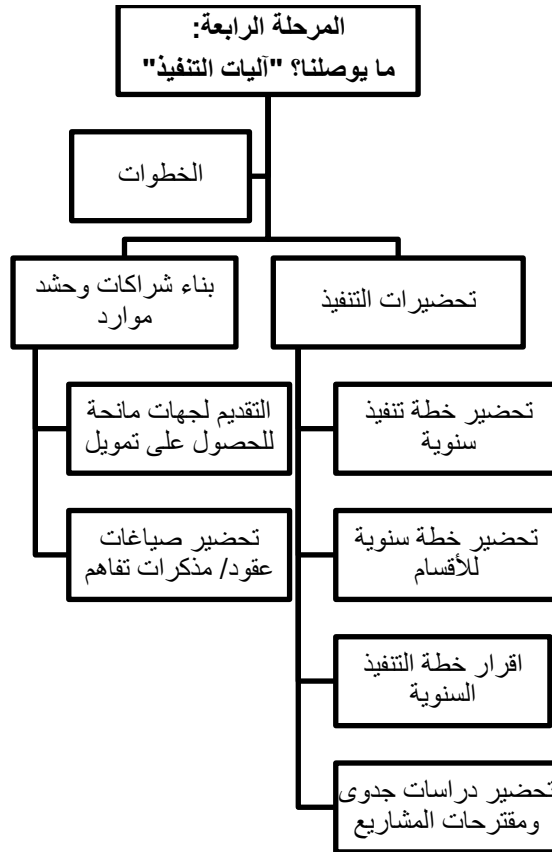
المصدر: بلدية غزة، 2011

(5) **خطة المتابعة والتقييم:** تم إعداد مصفوفة تضم كلاً من المجالات والأهداف التنموية ومؤشرات القياس والجهات المتابعة لعملية التنفيذ، ومن ثم اعتمادها من قبل لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي، من خلالها تتم عملية المتابعة والتقييم لمدى نجاح تطبيق الخطة، والجدول في ملحق رقم (6) توضح خطة المتابعة والتقييم للخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015)، حيث أن كل مشروع يتم ربطه بمؤشرات قياس كمية أو وصفية لكل سنة من سنوات الخطة، وتتم عملية التقييم من خلال مقارنة مؤشرات القياس التي تم إنجازها بالمؤشرات المنشودة على مدى سنوات الخطة، ومن ثم يتم حساب نسبة الإنجازات لكل من المشاريع والأهداف التنموية.

(6) **تحضير مسودة الخطة:** تم إعداد مسودة الخطة التنموية للمدينة، ومناقشتها من قبل الجهات المعنية تمهيداً لاعتمادها بشكل نهائي.

(7) **اللقاء المجتمعي الثاني:** تم عقد اللقاء المجتمعي الثاني بحضور لجنة أصحاب العلاقة وممثلي المجتمع المحلي والمؤسسات وممثلين عن الجامعات والوزارات وموظفي البلدية، وتم توجيه دعوة عامة للجمهور لحضور اللقاء، ومن ثم اعتماد النسخة النهائية للخطة من قبل وزارة الحكم المحلي.

المرحلة الرابعة: آليات التنفيذ



شكل (8.3): خطوات المرحلة الرابعة للخطة التنموية الاستراتيجية.

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، 2011)

1) تحضيرات التنفيذ:

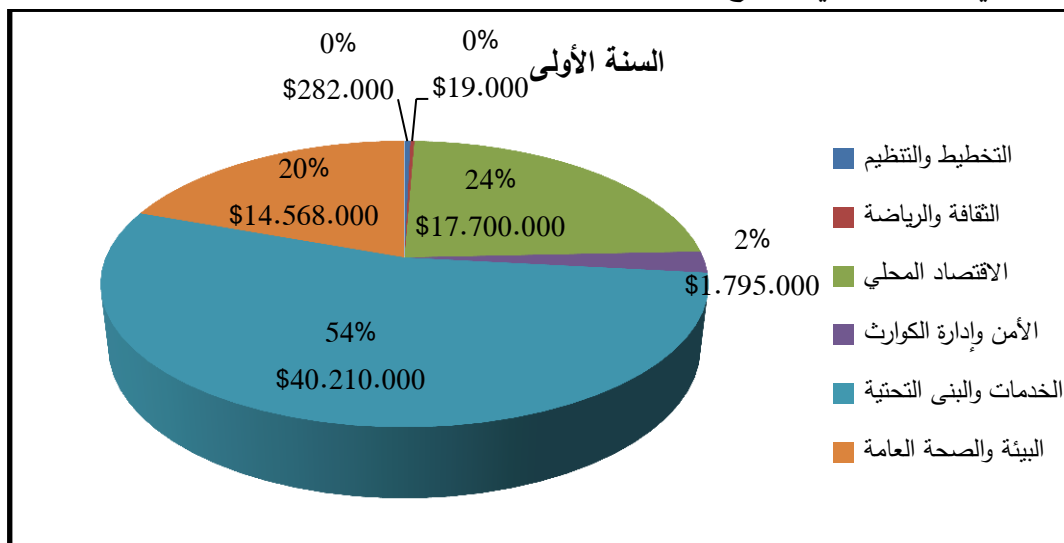
الإعداد والتنفيذ للخطة التنموية يتم وفقاً للأنشطة التالية:

- **تحضير خطط تنفيذ سنوية:** إن خطة التنفيذ المنبثقة عن الخطة التنموية الاستراتيجية هي خطة رباعية، أي أنها خطة متكاملة مدتها أربع سنوات، ولتسهيل تنفيذها ومتابعتها تم تقسيمها إلى أربع خطط سنوية، بحيث تتضمن كل خطة سنوية إطار زمني ربع سنوي. (وزارة الحكم المحلي، 2011)
- **تحضير خطط تنفيذ سنوية للأقسام:** تقوم أقسام بلدية غزة بإعداد خطط تنفيذ سنوية منبثقة عن الخطة التنموية الاستراتيجية فهذه الخطط تشكل مرجعية لعمل دوائر الهيئة المحلية المختلفة، فتجعل هذه الدوائر تعمل ضمن رؤية تنموية شمولية وليست فقط دوائر لتقديم الخدمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء البلدية، ويسهل عمليات تقييم الأداء المؤسساتي الذاتي لها. (بلدية غزة، 2012)

- **إقرار خطط التنفيذ السنوية:** حيث يقوم المجلس البلدي باعتماد خطط التنفيذ السنوية التي أعدتها وحدة التخطيط وتلك التي أعدتها دوائر البلدية للسنة الأولى، ومن ثم إعداد خطة سنوية في بداية كل عام جديد، وذلك لإعطائها صفة الرسمية من قبل المجلس المحلي تمهيداً لأخذها بعين الاعتبار عند إعداد الموازنة السنوية للمجلس البلدي. (وزارة الحكم المحلي، 2011)
- **إقرار الموازنة السنوية للبلدية:**

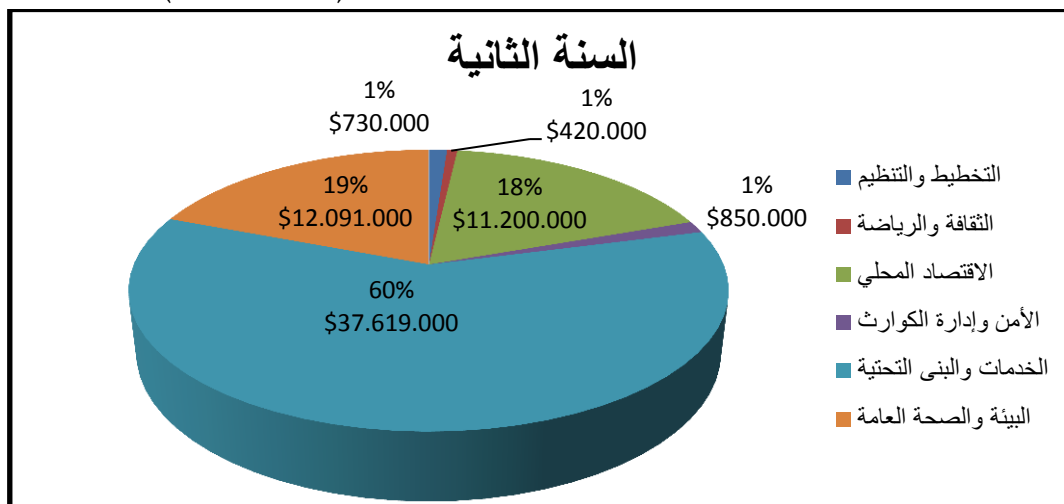
في هذه المرحلة تكون الدوائر/الأقسام في البلدية تمتلك خطط تنفيذ سنوية، ومن ثم إدراج تكاليف تنفيذها ضمن موازنتها السنوية. (وزارة الحكم المحلي، 2011)

وفيما يلي الأشكال التي توضح الموازنة السنوية لكل من العامين 2012 و 2013.



شكل (9.3): الموازنة السنوية لبلدية غزة للعام 2012.

المصدر: بلدية غزة، الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015)



شكل (10.3): الموازنة الإنمائية السنوية لبلدية غزة للعام 2013

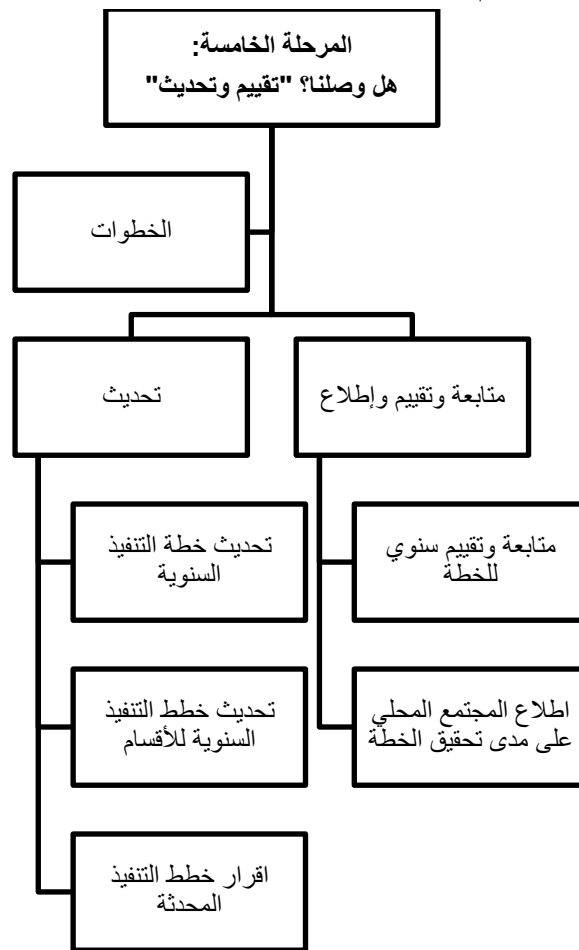
المصدر: بلدية غزة، الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015)

- تحضير دراسات الجدوى/مقترحات المشاريع: بعد تحضير خطط التنفيذ السنوية، يتم إعداد التحضيرات اللازمة ودراسات الجدوى والمخططات ووثائق العطاءات قبل البدء بتنفيذ أي مشروع. (بلدية غزة، 2014)

(2) بناء شراكات وحشد موارد:

في هذه الخطوة يتم تقديم العروض للجهات المانحة والقطاع الخاص من أجل العمل على تنفيذ المشاريع التنموية حسب الخطة الموضوعية لذلك، وأهم الجهات المانحة المقترحة هي البنك الإسلامي للتنمية، UNDP بالإضافة إلى المنحة القطرية. (بلدية غزة، 2014)

المرحلة الخامسة: هل وصلنا؟ تقييم وتحديث:



شكل (11.3): خطوات المرحلة الخامسة للخطة التنموية الاستراتيجية.

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، 2011)

(1) متابعة وتقييم واطلاع:

وتتم هذه الخطوة من خلال عملية المتابعة والتقييم السنوية للخطة من قبل الجهات المتابعة لتنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة، ويقوم قسم الدراسات والتطوير والبحوث برفع تقرير سنوي لرئيس البلدية حول إنجازات كل قسم من أقسام البلدية خلال العام المنصرم، ودراسة مدى تحقيق الأهداف التنموية المنشودة. (بلدية غزة، 2014)

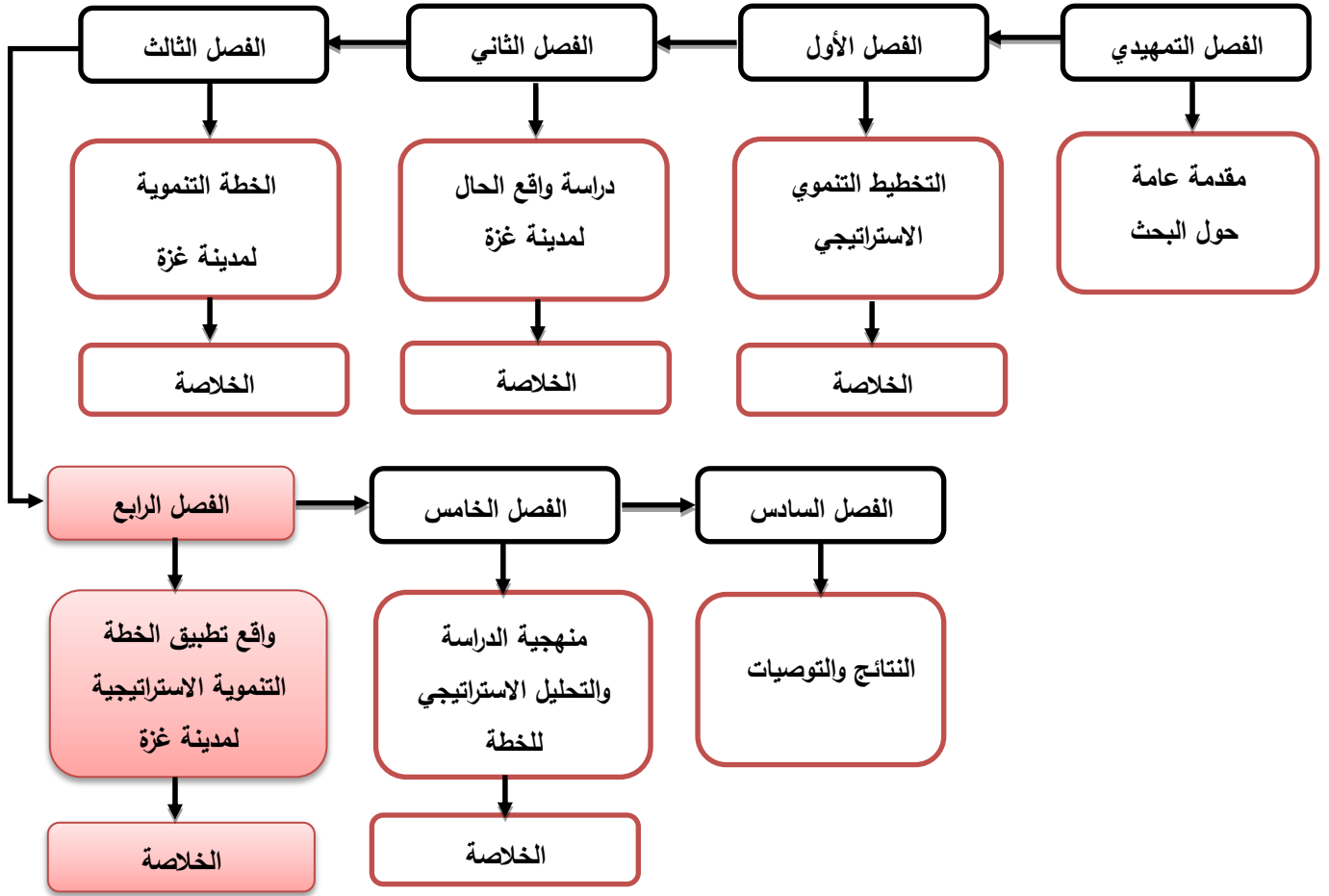
(2) التحديث:

حيث تتم عملية التحديث للخطة التنموية لمدينة غزة من خلال تحديث خطط التنفيذ السنوية وإقرارها، حيث يتم بعد الانتهاء من عملية المتابعة والتقييم السنوية للخطة، يصبح بالإمكان مراجعة خطط التنفيذ السنوية وتحديثها وذلك بالاعتماد على ما نتج من توصيات خلال عملية المتابعة والتقييم، ثم بعدها يتم اعتماد هذه الخطط السنوية المحدثة من قبل المجلس البلدي بعد إجراء التعديلات المطلوبة. (بلدية غزة، 2014)

5.3 الخلاصة

خلال هذا الفصل تم استعراض الخطة التنموية لمدينة غزة بأهميتها، وأهدافها، ومراحلها، وأهم ما اشتملت عليه الخطة من قضايا وأهداف ومشاريع مقترحة لتنمية وتطوير المدينة، بالإضافة إلى الخطة المتبعة للتنفيذ، وخطة المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى الموازنات الإنمائية السنوية المقترحة لكل من المجالات التنموية تمهيداً لدراسة مدى تطبيق مشاريع هذه الخطة على أرض الواقع، وأهم المعوقات التي تواجه عملية التنفيذ، وبالتالي تقييم مدى نجاحها وذلك ما سيتم تناوله في الفصل التالي بإذن الله.

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية



الفصل الرابع: واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة

1.4 مقدمة

2.4 دراسة مدى تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة للعام 2012

1.2.4 المشاريع المقترحة للعام 2012

2.2.4 أهم المشاريع التنموية التي تم تنفيذها في العام 2012

3.2.4 تقييم إنجازات الخطة التنموية لمدينة غزة للعام 2012

3.4 دراسة مدى تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة للعام 2013

1.3.4 المشاريع المقترحة للعام 2013

2.3.4 أهم المشاريع التي تم تنفيذها في العام 2013

3.3.4 تقييم إنجازات الخطة التنموية لمدينة غزة للعام 2013

4.4 مصفوفة خطة المتابعة والتقييم للعامين 2012-2013

5.4 الخلاصة

1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل دراسة واقع تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015) حيث سيتم تقييم مدى تطبيق بنود الخطة على أرض الواقع وفقاً للجدول الزمنية المعدة للعامين السابقين (2012-2013)، وذلك بعد دراسة واقع الحال لمدينة غزة، وأهم ما تناولته الخطة التنموية للمدينة بأهدافها ومجالاتها والمشاريع التنموية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة في القطاعات المختلفة، حيث ستم عملية تقييم تنفيذ بنود الخطة التنموية من خلال الخطوات التالية:

- 1) التقييم من خلال المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من بلدية غزة حول أهم المشاريع التي تم تنفيذها، والتي لم يتم تنفيذها وفقاً للجدول الزمنية الواردة في الخطة وأهم المعوقات لعملية التنفيذ، وبالتالي وضع مصفوفة تقييم الانجازات وفقاً لمؤشرات القياس المنشودة بعد مرور عامين على بدء تنفيذ الخطة، وهذا ما سيتم دراسته خلال هذا الفصل.
- 2) التقييم لمدى تطبيق الخطة التنموية من خلال الاستبانة التي شملت عدداً من المشاركين في تنفيذ الخطة التنموية والإشراف على تنفيذها، وهذا ما سيتم تناوله في الفصل السادس من هذه الدراسة.
- 3) التقييم لمدى تطبيق الخطة من خلال المقابلة الشخصية مع صانعي القرار، والمشاركين في إعداد الخطة، والمشرفين والمتابعين لعملية التنفيذ، وهذا ما سيتم تناوله أيضاً في الفصل السادس من هذه الدراسة.

2.4 دراسة مدى تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة للعام 2012

من خلال البيانات والمعلومات المتوفرة من قبل بلدية غزة، فقد تم حصر أهم المشاريع التي تم تنفيذها في العامين (2012-2013)، وأهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ مشاريع أخرى وفقاً لبنود الخطة التنموية للمدينة، وسيتم بدايةً دراسة واقع تنفيذ الخطة للعام 2012م.

1.2.4 المشاريع المقترحة للعام 2012

تم اقتراح عدد من المشاريع الإنمائية المقترح تنفيذها في العام 2012 ضمن الخطة التنموية لمدينة غزة، ويبلغ عدد هذه المشاريع 52 مشروعاً في المجالات التنموية المختلفة، والتكلفة التقديرية لهذه المشاريع تبلغ (\$74.745.000)، والجدول (1.4) يوضح أهم هذه المشاريع و التكلفة التقديرية لكل منها.

جدول(1.4): المشاريع المقترحة للعام 2012 ضمن الخطة التنموية لمدينة غزة

المصدر: بلدية غزة، 2011

#	اسم المشروع	التكلفة التقديرية \$
1	تقييم وتحديث المخطط الهيكلي لمدينة غزة	50.000
2	الرفع المساحي لشوارع المدينة وفقاً لشبكة الإحداثيات	100.000
3	حوسبة قسم التخطيط الحضري	19.000
4	تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	63.000
5	حوسبة وإدارة الوثائق والأرشيف الالكترونية	50.000
6	خلق 4,000 فرص عمل يومية	1.600.000
7	إنشاء مجمعات تجارية ومبان استثمارية للبلدية	1.600.000
8	عمل 8 حملات إعلامية توعوية للمواطنين	100.000
9	جمع النفايات الصلبة	1.200.000
10	ترحيل النفايات الصلبة	6.000.000
11	فرز وإعادة تصنيع النفايات	1.000.000
12	تطوير مكب النفايات الصلبة ومحطة الترحيل	3.000.000
13	كنس شوارع المدينة	937.000
14	التوعية البيئية وتطوير اللوائح والقوانين	100.000
15	توفير الأدوات والمعدات والسموم اللازمة لمكافحة الحشرات	36.000
16	توفير مستلزمات للحدائق	50.000
17	إنشاء حدائق وميادين جديدة	2.030.000
18	إعادة تأهيل حدائق وجزر للشوارع	215.000
19	استبدال شبكات مياه قديمة	450.000
20	إنشاء آبار مياه جديدة	350.000
21	إنشاء محطة تحلية لمياه البحر	8.000.000
22	تأهيل آبار مياه قديمة عدد 35	150.000
23	إنشاء شبكات مياه في التفاح والشاطئ وأماكن من المدينة	350.000
24	إنشاء شبكات مياه في الزيتون والصبرة ومناطق أخرى	300.000
25	إنشاء شبكات مياه في النصر وتل الإسلام والشيخ عجلين	400.000

#	اسم المشروع	التكلفة التقديرية \$
26	الرفع المساحي لشبكات المياه وربطها بإحداثيات GIS	200.000
27	توسعة كفاءة الضخ في المحطات (B7 الزيتون، 5 المنارة، السامر A6، بركة الشيخ رضوان، عسقلية)	450.000
28	إنشاء شبكات صرف صحي في الزيتون والصبرة والشيخ عجلين وتل الاسلام	700.000
29	إنشاء شبكات صرف صحي في الشجاعية (التركمان، الجديدة)	400.000
30	شراء وتوريد آليات ومعدات أمن وسلامة	1.500.000
31	انشاء محطة صرف صحي جديدة رقم 11 وإعادة تأهيل محطة الشاطئ 3 وخط ضغط من 3 إلى 11	5.000.000
32	تنظيف برك الأمطار والأنفاق ومصافي الأمطار	110.000
33	تطوير وتوسعة محطة المعالجة	5.000.000
34	تمديد خطوط تصريف مياه أمطار جديدة بطول 30 كم	300.000
35	تأهيل خطوط تصريف مياه بطول 15 كم	20.000
36	انشاء طرق جديدة بطول 100 كم في جميع الأحياء	1.503.000
37	تأهيل طرق قائمة بطول 50 كم في جميع الأحياء	1.500.000
38	توفير اللجنة المشتركة لإدارة الأزمات والكوارث	10.000
39	إنشاء قاعدة بيانات الكترونية مرتبطة بالإنترنت	10.000
40	توفير آليات طوارئ لازمة	500.000
41	توفير معدات أمن وسلامة	50.000
42	تدريب كوادر فنية للتعامل مع الكوارث	5.000
43	توفير مستلزمات انقاذ	25.000
44	دراسة السلامة والوقاية في مباني بلدية غزة	10.000
45	نقاط تزويد المياه بالشوارع	15.000
46	بنية تحتية للإنقاذ البحري	1.000.000
47	إنشاء وتجهيز مراكز فرعية في أحياء المدينة للطوارئ عدد 3	100.000
48	دراسة لتزويد البلديات بالشروط المطلوبة في البناء لتقليل آثار الكوارث	10.000

#	اسم المشروع	التكلفة التقديرية \$
49	خطة للتعامل مع الطوارئ	50.000
50	تدريب الكوادر الثقافية والرياضية والاعلامية محلياً ودولياً (استقطاب وابتعاث مدربين)	500.000
51	إنشاء محطة إذاعية خاصة بالبلدية	40.000
52	تزويد المراكز الثقافية بالكتب والأجهزة السمعية والبصرية	100.000
	إجمالي تكلفة مشاريع عام 2012م	\$74.745.000

2.2.4 أهم المشاريع التنموية التي تم تنفيذها في العام 2012

أهم ما تم تنفيذه على أرض الواقع من المشاريع المقترحة في الجدول السابق للعام 2012 سيتم إدراجه فيما يلي:

- (1) تطوير البني التحتية في العديد من المناطق من تمديد شبكات مياه وصرف صحي ورصف الطرق وإنارة الشوارع وتركيب إشارات المرور وزراعة الجزر والأرصفة بالأشجار.
- (2) حفر العديد من آبار المياه الجديدة.
- (3) توسعة وتطوير محطة معالجة المياه العادمة.
- (4) جمع وترحيل ومعالجة النفايات الصلبة.
- (5) إنشاء مصنع لفرز وإعادة تصنيع النفايات ومنها السماد العضوي.
- (6) المحافظة على نظافة المدينة وكنس شوارعها.
- (7) عمل العديد من حملات التوعية البيئية والصحية وبمشاركة المجتمع المحلي من خلال بوسترات ومطويات وجريدة البلدية وفاتورة المياه والاذاعات المحلية .
- (8) توفير آلاف فرص العمل للعاطلين عن العمل من خلال JCP، ووزارة العمل وCOOPI
- (9) حوسبة البلدية .
- (10) بناء مبنى البلدية الاستثماري
- (11) زراعة آلاف الأشجار وتطوير نظام الري في جزر الشوارع .
- (12) بيع السيارات القديمة وشراء أخرى جديدة لخفض تكاليف الصيانة .

و فيما يلي صوراً لبعض المشاريع التي تم تنفيذها في العام 2012م:



شكل (1.4): مشاريع نظافة المدينة في العام 2012

المصدر: بلدية غزة، 2014

وفما يلي بعض النشرات البيئية التوعوية في العام 2012:



شكل (2.4): بعض مشاريع نشرات التوعية البيئية للعام 2012

المصدر، بلدية غزة



شكل (3.4): بعض مشاريع تمديد شبكات الصرف الصحي
المصدر : بلدية غزة



شكل (4.4): صور لبعض مشاريع إنشاء طرق جديدة
المصدر : بلدية غزة



شكل (5.4): مشروع إنشاء مبنى البلدية الاستثماري
المصدر : بلدية غزة

3.2.4 تقييم انجازات الخطة التنموية لمدينة غزة للعام 2012م

يمكن تقييم نسبة الانجازات لكل من المجالات التنموية بحساب نسبة المصروفات للمشاريع المنفذة من إجمالي المبلغ المخصص لكل من المجالات التنموية الستة الواردة ضمن بنود الخطة التنموية لمدينة غزة، جدول (2-4) يوضح مقارنة بين الميزانية المقررة لمشاريع عام 2012 وبين ما تم تنفيذه فعلياً من مشاريع وتحديد نسبة الصرف السنوي وأهم معوقات التنفيذ.

جدول (2.4) مقارنة بين الميزانية المقررة لمشاريع عام 2012 وبين ما تم تنفيذه فعلياً

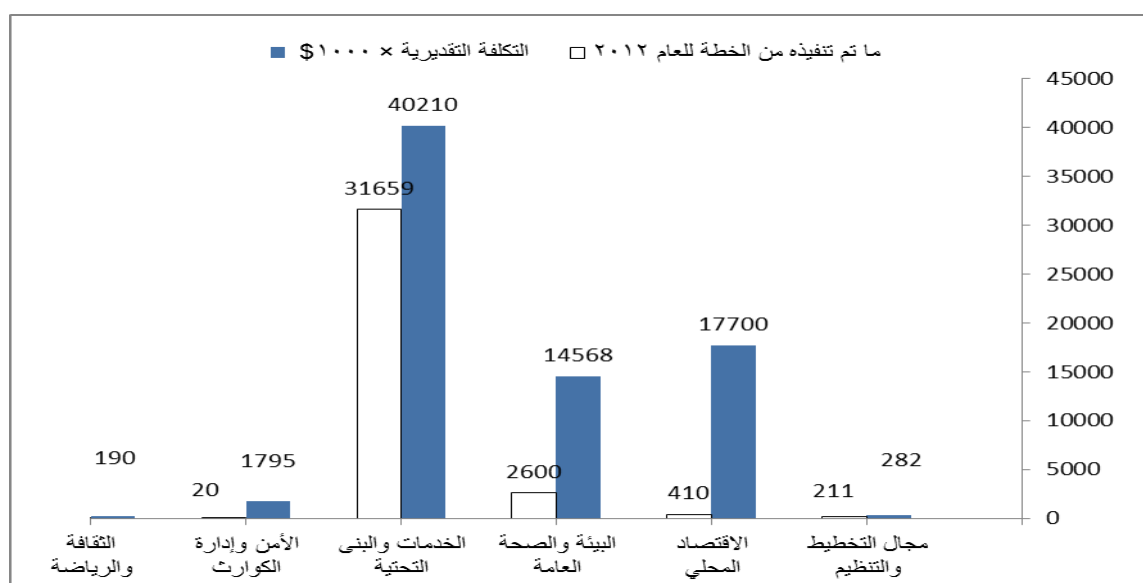
المصدر (بلدية غزة، 2014)

المجال التنموي	التكلفة التقديرية × \$1000 للعام 2012 حسب الخطة	ما تم تنفيذه من الخطة للعام 2012 (\$1000 ×)	حساب نسبة المصروفات للعام 2012	أسباب عدم تنفيذ الخطط حسب ما تم اقتراحه للعام 2012
مجال التخطيط والتنظيم	282	211	75%	عدم وجود التمويل الكافي لإتمام جميع المشاريع المقترحة في العام 2012 خطة 2012 لم تشمل البدء بجميع المشاريع المطروحة لهذا المجال
الاقتصاد المحلي	17700	410	2.3%	عدم توفر التمويل اللازم للشروع بإنشاء المجمع التجاري بمنطقة سوق فراس
البيئة والصحة العامة	14.568	1.972	13.5%	عدم فتح المعابر لدخول آليات جمع وترحيل النفايات الصلبة بتكلفة 6 مليون دولار عدم البدء بتنفيذ مشروع تطوير مكب النفايات في العام 2012 وتم ترحيل المشروع 2013 وبتكلفة 3 مليون دولار
الخدمات والبنى التحتية	40.210	31.659	78.7%	عدم تمويل مشروع إنشاء حدائق جديدة بتكلفة 2 مليون دولار توفر التمويل اللازم لعمل مشاريع البنية التحتية ومعظم المانحين يدعمون في هذا المجال

المجال التنموي	التكلفة التقديرية × \$1000 للعام 2012 حسب الخطة	ما تم تنفيذه من الخطة للعام 2012 (\$1000 ×)	حساب نسبة المصروفات للعام 2012	أسباب عدم تنفيذ الخطط حسب ما تم اقتراحه للعام 2012
الأمن وإدارة الكوارث	1.795	20	1.1%	عدم توفر التمويل لشراء معدات الانقاذ وعدم إدخال شاحنات للدفاع المدني بسبب إغلاق المعابر أمام مثل هذه الشاحنات
الثقافة والرياضة	190	32	16.8%	عدم توفر التمويل الكافي لإتمام بعض المشاريع المقترحة في العام 2012 أدى الى تدني نسبة الانجاز في الخطة في هذا المجال
المجموع	74.745	34.304	46%	

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة الصرف المالي الكلية لجميع المجالات التنموية للعام 2012 تبلغ حوالي 46% وأن هذه النسبة هي نسبة متدنية نتيجة العديد من المعوقات الواردة في الجدول السابق، والتي يتمثل أهمها في الحصار وإغلاق المعابر وعدم توفر التمويل الكافي لإنجاز هذه المشاريع بالشكل المطلوب، وأن أفضل المجالات تنفيذاً للمشاريع التنموية تكمن في قطاعي الخدمات والبنية التحتية والتخطيط والتنظيم بينما يعد مجال الأمن والكوارث أقل تنفيذاً لمشاريعه التنموية والتي لا تتعدى به نسبة الإنجاز 1.1%.

و الشكل التخطيطي التالي يوضح مقارنة بين الميزانية المقترحة للعام 2012م حسب الخطة التنموية الاستراتيجية وبين ما تم تنفيذه فعلياً من المشاريع المقترحة في الخطة للعام 2012.



شكل (6.4) مقارنة بين الميزانية المقترحة للعام 2012 وبين ما تم تنفيذه من مشاريع .

المصدر: بلدية غزة ، 2013

3.4 دراسة مدى تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة للعام 2013

كما تم دراسة واقع تنفيذ مشاريع الخطة التنموية لمدينة غزة للعام 2012، سيتم فيما يلي دراسة مدى تطبيق مشاريع الخطة التنموية على أرض الواقع للعام 2013، وفيما يلي أهم المشاريع المقترح تنفيذها للعام 2013

1.3.4 المشاريع المقترحة للعام 2013

تم اقتراح مجموعة من المشاريع في المجالات التنموية المختلفة، والمفترض تنفيذها خلال العام 2013، والبالغ عددها (61) مشروعاً، بتكلفة تقديرية (\$62.910.000)، وفيما يلي أهم هذه المشاريع، والتكلفة التقديرية لكل منها:

جدول (3.4) أهم المشاريع التنموية المقترحة للعام 2013

المصدر: بلدية غزة، 2011

#	اسم المشروع	التكلفة التقديرية \$
1	تقييم وتحديث المخطط الهيكلي لمدينة غزة.	120.000
2	استكمال المخططات التفصيلية للمناطق المتبقية.	100.000
3	مراجعة وتقييم قوانين وأنظمة البناء وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع احتياجات مدينة غزة.	30.000
4	الرفع المساحي لشوارع المدينة وفقاً لشبكة الإحداثيات.	175.000
5	حوسبة قسم التخطيط الحضري.	25.000
6	تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	80.000
7	حوسبة وإدارة الوثائق والأرشيف الالكترونية	50.000
8	حوسبة النظام المالي والإداري	150.000
9	خلق 4,000.000 فرصة عمل يومية	1.600.000
10	إنشاء مدينة ترفيهية	2.000.000
11	إنشاء مجمعات تجارية ومبان استثمارية للبلدية	7.000.000
12	عمل 8 حملات إعلامية توعوية للمواطنين	100.000
13	تطوير مطابع البلدية	500.000
14	جمع النفايات الصلبة	1.100.000
15	ترحيل النفايات الصلبة	2.000.000

#	اسم المشروع	التكلفة التقديرية \$
16	تطوير مكب النفايات الصلبة ومحطة الترحيل	5.760.000
17	كنس شوارع المدينة	876.000
18	التوعية البيئية وتطوير اللوائح والقوانين	50.000
19	توفير الأدوات والسموم اللازمة لمكافحة الحشرات والقوارض	36.000
20	تطوير مسلخ بلدية غزة	44.000
21	تطوير أدوات ومستلزمات الحدائق	50.000
22	انشاء حدائق وميادين جديدة	2.000.000
23	إعادة تأهيل حدائق وجزر الشوارع	175.000
24	استبدال شبكات مياه قديمة	450.000
25	إنشاء آبار مياه جديدة	300.000
26	إنشاء محطة تحلية لماء البحر	10.000.000
27	تأهيل آبار مياه قديمة عدد 35	150.000
28	إنشاء شبكات مياه في التفاح والشاطئ ومناطق من المدينة	350.000
29	إنشاء شبكات مياه في الزيتون والصبرة ومناطق أخرى	300.000
30	إنشاء شبكات مياه في النصر والشيخ عجلين وتل الاسلام وغيرها	355.000
31	الرفع المساحي لشبكات المياه والمحابس القائمة وربطها بإحداثيات GIS	150.000
32	توسعة كفاءة الضخ في المحطات (الزيتون B7، المنارة 5، السامر A6، بركة الشيخ رضوان، عسقلنة 7)	450.000
33	إنشاء شبكات صرف صحي في الزيتون والصبرة والشيخ عجلين وتل الاسلام	267.000
34	إنشاء شبكات صرف صحي في الشجاعة (الترکمان، الجديدة)	367.000

#	اسم المشروع	التكلفة التقديرية \$
35	إنشاء شبكات خطوط ضغط صرف صحي (محطة السامر A6، محطة المنارة رقم 5، ومحطة بركة الشيخ رضوان)	700.000
36	شراء وتوريد آليات ومواد وأدوات أمن وسلامة	1.800.000
37	إنشاء محطة صرف صحي جديدة رقم 11 وإعادة تأهيل محطة الشاطئ 3 وخط ضغط من 3 إلى محطة 11	1.270.000
38	تنظيف برك الأمطار والأنفاق ومصافي المياه	110.000
39	الرفع المساحي على مخططات GIS لشبكات الصرف القائمة	250.000
40	تمديد خطوط تصريف مياه أمطار جديدة بطول 30 كم	300.000
41	تأهيل خطوط تصريف مياه قائمة بطول 15 كم	50.000
42	تأهيل أماكن ترشيح قائمة عدد 3	500.000
43	إنشاء طرق جديدة بطول 100 كم في جميع الأحياء	18.000.000
44	تأهيل طرق قائمة بطول 50 كم في جميع الأحياء	1.500.000
45	اللجنة المشتركة لإدارة الأزمات والكوارث	5.000
46	إنشاء قاعدة بيانات الكترونية مرتبطة بالنترنت	10.000
47	توفير آليات الطوارئ اللازمة	500.000
48	توفير معدات الأمن والسلامة	50.000
49	تدريب كوادر فنية للتعامل مع الكوارث	5.000
50	التوعية المجتمعية للتعامل مع الكوارث	25.000
51	توفير مستلزمات الانقاذ	10.000
52	دراسة السلامة والوقاية في مباني بلدية غزة	5.000
53	نقاط تزويد المياه بالشوارع	5.000
54	بنية تحتية للإنقاذ البحري (أبراج - قوارب أدوات)	200.000
55	إنشاء وتجهيز مراكز فرعية في أحياء المدينة	30.000

#	اسم المشروع	التكلفة التقديرية \$
	للطوارئ عدد 3	
56	دراسة للتزويد البلدية بالشروط المطلوبة في البناء لتقليل آثار الكوارث	5.000
57	تدريب الكوادر الثقافية والرياضية والإعلامية محلياً ودولياً (استقطاب مدربين-إبتعاث متدربين)	50.000
58	المكتبة المتنقلة	70.000
59	انشاء محطة إذاعة خاصة بالبلدية	50.000
60	انشاء مركز دراسات وأبحاث للمدينة	50.000
61	تزويد المراكز الثقافية بالكتب والأجهزة السمعية والبصرية	100.000
	إجمالي التكلفة التقديرية للمشاريع المقترحة للعام 2013م	\$62.910.000

2.3.4 أهم المشاريع التي تم تنفيذها في العام 2013

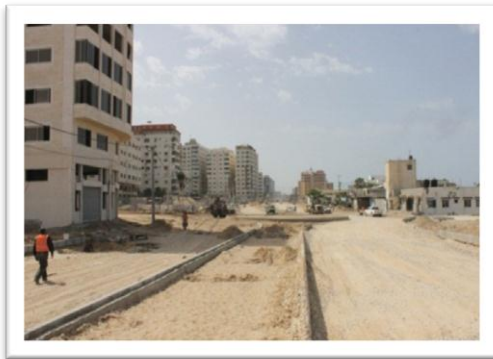
- تم تنفيذ عدة مشاريع تنموية في العام 2013 إلا أنه يوجد العديد من المشاريع المقترحة لم يتم تنفيذها أو لم يكتمل نتيجة للكثير من المعوقات، وفيما يلي أهم ما تم إنجازه خلال عام 2013:
- 1) تطوير جزء من المنطقة المحصورة بين شارعى بغداد والطواحين بالشجاعية.
 - 2) البدء في رصف وتوسعة شارع الرشيد وشارع الناصرة وشارع مزرعة النفايات.
 - 3) تطوير الشوارع المتفرعة من شارع الشعف.
 - 4) تطوير شارع المسامير بالمراجعة واستكمال تطوير عزبة حبوش.
 - 5) تطوير الشوارع المحصورة بين شارعى الجلاء واليرموك.
 - 6) تطوير شارع عبد العال والشوارع المتفرعة منه.
 - 7) تطوير جزء من شارع وادي العرايس وجزء من شارع مدرسة تونس بحي الزيتون.
 - 8) تطوير شارع مسجد أسماء بنت أبي بكر وشارع المشاهرة.
 - 9) تطوير المنطقة المحيطة بدوار أغادير.
 - 10) تطوير المنطقة المحصورة بين شوارع النصر وعز الدين القسام وخالد الحسن ومحمد يوسف النجار.
 - 11) توسعة شارع جامعة الدول العربية من شارع بيروت حتى شارع عون الشوا.

- (12) تطوير المنطقة المحيطة بمسجد الصابرين.
 (13) بعض مشاريع تمديدات خطوط مياه في منطقة الشيخ عجلين وعبد الله عزام وصيانة لآبار المياه.
 وفيما يلي صوراً لبعض مشاريع المياه المنفذة في العام 2013 :



شكل (7.4) صور لمشروع تمديد خط مياه من بئر عبد الله عزام لمنطقة الشيخ عجلين
 المصدر : بلدية غزة (2014)

وفيما يلي صوراً لأهم مشاريع الطرق التي تم تنفيذها في العام 2013م، وأهمها مشروع رصف وتطوير شارع الرشيد وهو الطريق الساحلي الذي يربط شمال قطاع غزة بجنوبه، بالإضافة إلى شارع الناصرة وشارع مزرعة النفايات:



شكل (8.4) مشروع رصف شارع الرشيد
 المصدر : بلدية غزة (2014)



شكل (9.4) مشروع رصف شارع الناصرة

المصدر: بلدية غزة (2014)



شكل (10.4) مشروع رصف شارع مزرعة النفايات

المصدر: بلدية غزة (2014)

بالإضافة إلى العديد من مشاريع رصف وتعبيد الطرق في العام 2013، كان هناك بعض مشاريع إنشاء وحدات معالجة مياه الصرف الصحي ومشاريع تمديدات المياه وصيانة آبار مياه قائمة، وفيما يلي صور لأهم هذه المشاريع:



شكل (11.4) مشروع انشاء وحدات معالجة اضافية في منطقة الشيخ عجلين

المصدر: بلدية غزة (2014)



شكل (12.4) بعض مشاريع تمديدات المياه.

المصدر: بلدية غزة (2014)



شكل(13.4) صيانة بئر مياه الباشا عند قصر الباشا

المصدر: بلدية غزة (2014)

3.3.4 تقييم الانجازات للعام 2013:

الجدول التالي يوضح مقارنة بين ما تم تنفيذه بالفعل للعام 2013 وبين التكلفة التقديرية لكل من المجالات التنموية المقررة حسب الخطة التنموية لهذا العام ونسبة الصرف السنوي لكل منها وأهم المعوقات للتنفيذ.

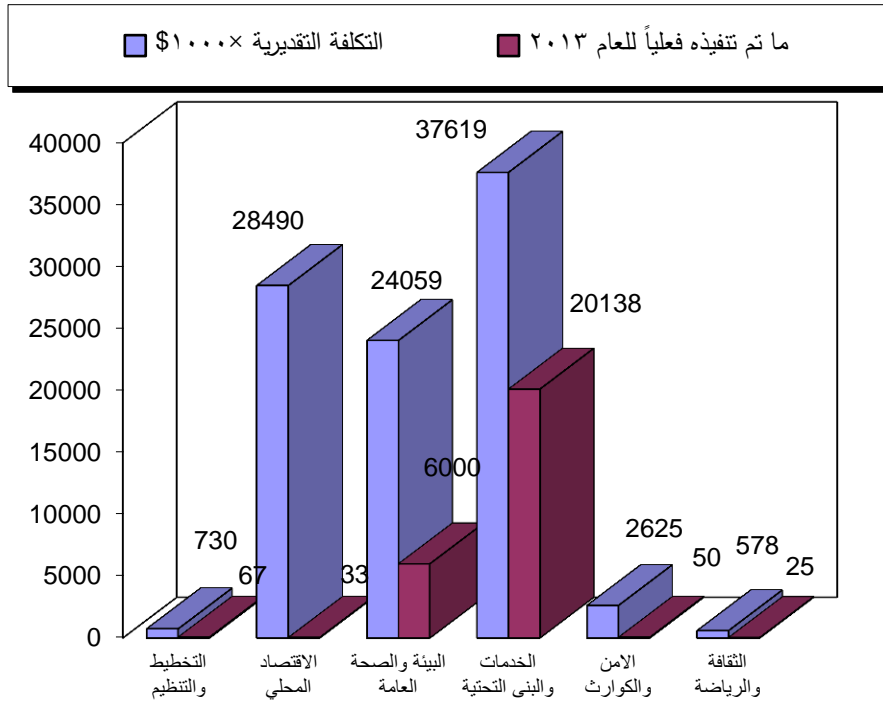
جدول (4.4) يوضح مقارنة بين التكلفة ما تم تنفيذه من مشاريع بالنسبة للميزانية المقترحة للعام 2013

المصدر: بلدية غزة، 2014.

أسباب عدم تنفيذ الخطط حسب ما تم اقتراحه للعام 2013	حساب نسبة الصرف السنوي للعام 2013	ما تم تنفيذه من الخطة للعام 2013	التكلفة التقديرية × \$1000 للعام 2013 حسب الخطة	المجال التنموي
عدم وجود التمويل الكافي لإتمام جميع المشاريع المقترحة في العام 2013 . ضعف الكادر المتخصص في كتابة مقترحات مشاريع و صعوبة الحصول على تمويل لكثير من المشاريع	9.2%	67,000	730	مجال التخطيط والتنظيم
عدم توفر التمويل اللازم للشروع بإنشاء معظم المشاريع التي تدعم تطوير الاقتصاد المحلي.	0.12%	33,000	28490	الاقتصاد المحلي
عدم فتح المعابر لدخول آليات جمع وترحيل النفايات الصلبة . عدم البدء بتنفيذ مشروع تطوير مكب النفايات عدم تمويل مشروع إنشاء حدائق جديدة	25%	6000,000	24059	البيئة والصحة العامة
توفر بعض التمويل اللازم لعمل مشاريع البنية التحتية، وخاصة بعض مشاريع الطرق.	53.5%	20,138,617	37619	الخدمات والبنى التحتية

عدم توفر التمويل لشراء معدات الانقاذ وعدم إدخال شاحنات للدفاع المدني بسبب إغلاق المعابر ومنع دخول هذه الشاحنات.	1.9%	50,000	2625	الأمن وإدارة الكوارث
عدم توفر التمويل الكافي لإتمام بعض المشاريع المقترحة في العام 2013 أدى الى تدني نسبة الانجاز في الخطة في هذا المجال.	4.3%	25,000	578	الثقافة والرياضة
	28%	26,313,617	94101	المجموع

من جدول (4.4) يتبين أن نسبة الصرف السنوي لجميع المجالات التنموية في العام 2013 لا تتعدى نسبة 28% وهي نسبة متدنية حيث أن مجال الاقتصاد المحلي هو أقل المجالات تطبيقاً للمشاريع التنموية حيث أن نسبة المصروفات ضئيلة جداً به لا تتعدى 0.12%، بينما أعلى نسبة صرف سنوي ينفرد بها مجال الخدمات والبنية التحتية وهي نسبة 53.5% حيث أن المشاريع المنفذة في العام 2013 في معظمها تقتصر على مشاريع إنشاء طرق جديدة في حين أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تنفيذ العديد من المشاريع أهمها يكمن في عدم توفر التمويل اللازم للعديد من المشاريع بالإضافة إلى إغلاق المعابر وعدم توفر مواد البناء اللازمة لتنفيذ المشاريع.



شكل (14.4) رسم تخطيطي يوضح مقارنة بين الميزانية المقترحة للعام 2013 وبين ما تم تنفيذه

4.4 مصفوفة خطة المتابعة والتقييم للعامين 2012-2013

حسب ما ورد في الدليل الارشادي لإعداد الخطط التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية فإن المرحلة الخامسة تشمل خطة المتابعة والتقييم والتي تشمل حساب نسبة الإنجاز لكل من الأهداف والمشاريع التنموية وذلك بدراسة قيمة مؤشرات القياس الحالية ومقارنتها بالقيم المنشودة للمؤشرات .

وبما أن هذا البحث يتضمن دراسة واقع تطبيق الخطة بعد مرور عامين على بدء تنفيذها، فإنه يشمل مقارنة قيم المؤشرات الحالية التي تم الحصول عليها من البلدية بالقيم المنشودة بعد عامين على بدء تنفيذ الخطة، ومن ثم حساب نسبة الانجازات لكل من الأهداف التنموية المختلفة.

وفيما يلي الجدول (4.4) الذي يوضح نسبة الانجازات لكل من المجالات والأهداف التنموية بناءً على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من قسم الدراسات والتطوير والأبحاث ببلدية غزة.

جدول (4.4) مصفوفة خطة المتابعة والتقييم للعامين 2012-2013

المصدر: بلدية غزة، 2014

مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة			القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
	التقييم (نسبة الإنجاز)	الثانية	الأولى				
البلدية - وزارة الحكم المحلي	0	0	1	0	اعتماد المخطط الهيكلي المعدل	تقليل عشوائية البناء	عشوائية البناء للمنشآت والمباني
البلدية - الحكم المحلي	80%	14	14	11	عدد المخططات التفصيلية المعتمدة	البناء للمنشآت والمباني	
البلدية - الحكم المحلي	0	200	350	350	عدد المنشآت الصناعية القائمة في المناطق السكنية		
البلدية - الحكم المحلي	20%	1000	1500	2000	عدد مخالفات البناء في العام		
بلدية غزة	30%	2000	1000	0	عدد النقاط المرجعية الجديدة وعدد الشوارع الجديدة التي تم ربطها بالإحداثيات	التحول إلى بلدية إلكترونية	الحاجة للتحول إلى بلدية إلكترونية
بلدية غزة	75%	200	150	100	عدد أجهزة الحاسوب والشبكات المحدثة وملحقاتها		
بلدية غزة	80%	100%	50%	0%	اكتمال تحويل المخطط الهيكلي والمخططات التفصيلية لنظم المعلومات الجغرافية		
بلدية غزة	70%	90%	70%	50%	مدى تلبية أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها لحاجة الموظفين		
بلدية غزة	70%	90%	70%	50%	مدى تلبية شبكة كمبيوتر البلدية لحاجة الحوسبة		
بلدية غزة	50%	20	15	8	عدد الأقسام التي تمت حوسبتها		
بلدية غزة	60%	60%	50%	40%	مقدار الزيادة في سرعة وكفاءة إنجاز عمل الإدارات		

القضايا	الهدف التنموي	مؤشرات القياس	القيمة الحالية للمؤشر	القيمة المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة		
				السنة الأولى	السنة الثانية	التقييم (نسبة الانجاز)
الحاجة لزيادة الوعي الثقافي والإعلامي والاهتمام بالرياضة	الاهتمام بالمطالعة للجميع بما في ذلك المرأة والطفل	عدد المراكز الثقافية التي تم تطويرها	0	1	2	100%
		عدد الفروع الجديدة للمراكز الثقافية الرئيسية	0	2	4	0
	توفير وتنمية كوادر ثقافية وإعلامية رياضية والاهتمام بالناحية الإعلامية فيما يخص النشاط البلدي والمدينة وتحسين البنية التحتية للنشاطات الرياضية	عدد الكوادر الحالية والطواقم العاملة في المجال الثقافي والإعلامي التي تم تدريبها	0	25	40	40%
		مدى زيادة تمثيل مراكز البلدية الثقافية في المحافل الثقافية والمجتمعية المتنوعة	متنوعة			20%
		عدد مرات توزيع الجوائز الثقافية والفنية التي يتم منحها	0	1	2	100%
تردي الوضع البيئي	تحسين كفاءة جمع وترحيل النفايات الصلبة لتصل 85% (700 طن لليوم)	الزيادة في جمع النفايات الصلبة (طن)	4480	5200	5800	50%
		الزيادة في ترحيل النفايات الصلبة (طن)	12122	6000	2000	45%

مصدر المعلومات	القيمة المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة			القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
	التقييم (نسبة الانجاز)	السنة الثانية	السنة الأولى				
بلدية غزة والـ UNDP	% 100	41200	35760	20760	الزيادة في مساحة مكب النفايات الصلبة ومحطة الترحيل (دونم)		
بلدية غزة وبرنامج خلق فرص عمل والمواطنين	% 50	%50	%45	%40	الزيادة في أطوال الشوارع التي يتم كنسها (كم)		
بلدية غزة سلطة جودة البيئة وبرنامج خلق فرص عمل والإذاعات المحلية	% 40	50	100	211	عدد حملات التوعية البيئية		
بلدية غزة سلطة جودة البيئة والـ undp	% 20	0	1900	1900	الزيادة في كمية النفايات التي يتم فرزها وإعادة تصنيعها (طن)	رفع كفاءة التخلص النهائي من النفايات الصلبة	
بلدية غزة والمواطنين	% 50	36	36	142	الزيادة في عدد الأدوات والمعدات والسموم اللازمة لمكافحة الحشرات والقوارض التي يتم توفيرها	تقليل تلوث الهواء والضوضاء والقضاء على الحشرات والقوارض	
بلدية غزة والجزارين	% 10	70	24	94	تطوير مسلخ بلدية		
بلدية غزة والمواطنين	% 45	0	200	200	توفير مستلزمات وأدوات للحدائق		
بلدية غزة والمواطنين	% 10	2000	2030	8030	عدد الحدائق والميادين جديدة		
بلدية غزة والمواطنين	% 80	175	215	1002	عدد الحدائق وجزر الشوارع المؤهلة		

القضايا	الهدف التنموي	مؤشرات القياس	القيمة الحالية للمؤشر	القيمة المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة		
				السنة الأولى	السنة الثانية	التقييم (نسبة الانجاز)
مصدر المعلومات						
تردي وضع المياه	زيادة مصادر المياه وترشيد الاستهلاك وتحسين جودتها وتحسين شبكة المياه وتقليل الفاقد	أطوال الخطوط (كم)	5كم	25	45	10%
		أطوال الخطوط القديمة (كم)	85كم	80	75	40%
		معدل استهلاك الفرد الواحد من المياه اللتر/اليوم	85	95	105	40%
		عدد الآبار	60	63	65	100%
		نسبة الفاقد	35%	33	30	10%
		نسبة الملوحة مقاسه من 5 نقاط مختلفة	2000م-3000م/لتر	2000	1500	0
تردي وضع الصرف الصحي	تطوير وتحسين الكفاءة للشبكات ومحطات الضخ ومحطة المعالجة	أطوال الخطوط (كم)	0كم	10	20	70%
		أطوال الخطوط القديمة(كم)	10كم	7	5	300%
		عدد محطات الضخ	9عدد	10	11	0
		نسبة تغطية شبكة الصرف الصحي	20%	40	60	10%
		الزيادة في قدرة محطة المعالجة	50%	60	70	20%

مصدر المعلومات	القيمة المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة			القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
	التقييم (نسبة الانجاز)	السنة الثانية	السنة الأولى				
					(%)		
الصرف الصحي	50%	4	3	2	عدد محطات ضخ مياه أمطار	تطوير وتحسين شبكة تجميع مياه الأمطار وطرق الاستفادة منها	عدم نجاعة تجميع واستخدام مياه الأمطار
الصرف الصحي	50%	4	3	2	عدد أماكن الترشيح		
الصرف الصحي	30%	3	2	1	إعادة تأهيل أماكن ترشيح قائمة		
الهندسة والتخطيط	33	50	25	0	أطوال الطرق الجديدة (كم)	تحسين شبكة الطرق وإنارتها	سوء حالة شبكاتي الطرق والإنارة
الهندسة والتخطيط	100%	15	15	50	أطوال الشوارع القائمة التي تمت صيانتها وتأهيلها (كم)		
بلدية غزة - JCP	50%	100000	100000	0	عدد فرص العمل الجديدة	خلق فرص عمل جديدة	ارتفاع معدل البطالة
بلدية غزة	-	8	7	5	الزيادة في عدد المجمعات التجارية الخاصة بالبلدية	تشجيع الاستثمار في القطاع الخاص والعام وتعزيز قدرة البلدية على تجنيد الأموال وتنويع مصادر الدخل	تردى الوضع الاقتصادي قلة إيرادات البلدية
بلدية غزة	-	2	1	0	الزيادة في عدد المباني الاستثمارية الخاصة بالبلدية		
بلدية غزة	100%	-	1	0	الزيادة في عدد مشاريع إعادة تصنيع النفايات الصلبة		
بلدية غزة	-	-	1	0	عدد المدن ترفيهية الخاصة بالبلدية		
بلدية غزة	-	-	1	0	عدد محطات تحلية مياه الشرب الخاصة بالبلدية		
بلدية غزة - الإعلام	100%	2	2	0	عدد الحملات الإعلامية لتوعية المواطنين والتواصل مع المجتمع	تحسين الجياية من المواطنين	

القضايا	الهدف التنموي	مؤشرات القياس	القيمة الحالية للمؤشر	القيمة المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة		
				السنة الأولى	السنة الثانية	التقييم (نسبة الانجاز)
مصدر المعلومات						
	تخفيض النفقات التشغيلية	عدد الآليات والمعدات التي تم تحديثها	0	3	6	100%
		عدد ماكينات مطابع البلدية القديمة التي تم تحديثها	0	0	4	20%
تحسين مستوى التواصل والمشاركة في ادارة الكوارث	تحسين مستوى التواصل والمشاركة في ادارة الكوارث	عدد غرف العمليات المشتركة مع الدفاع المدني والإسعاف ووزارة الإسكان والوكالة	0	1	1	50%
		عدد الآليات التي يلزم التزود بها	10	15	15	0
		عدد المعدات التي يلزم توريدها	0	25	25	20%
		عدد اللقاءات التلفزيونية	0	5	5	30%
		عدد النشرات التي يتم توزيعها	0	500	500	0
		عدد الدورات التي يتم عقدها	0	15	15	10%
تدني كفاءة وجهوية إدارة الأزمات والكوارث	حماية ارواح المواطنين	عدد أجهزة إطفاء الحريق في مباني البلدية	5	10	10	0
		عدد أدوات الوقاية والسلامة للفنيين والعاملين في المجالات الخطرة	100	100	100	20%
		عدد نقاط المياه التي يتم تزويد الدفاع المدني بها موزعة على المدينة	0	125	125	0

مصدر المعلومات	القيمة المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة			القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
	التقييم (نسبة الانجاز)	السنة الثانية	السنة الأولى				
بلدية غزة	100%	1	1	10	عدد أبراج الإنقاذ الجديدة على شاطئ البحر	المصطافين على البحر	
بلدية غزة		1	1	2	عدد قوارب الإنقاذ		
بلدية غزة	100%	1	1	0	عدد غرف الطوارئ موزعة على المدينة في أكثر من مكان مزودة بأليات ومعدات الطوارئ		
بلدية غزة	100%	2	2	2	عدد أبراج الإنقاذ التي يتم تأهيلها	التقيد بالأنظمة والتشريعات الخاصة بالأمن والسلامة للمباني	
بلدية غزة	0	1	1	0	إقرار قوانين تخص بناء ملجأ في البيت الجديد والأبراج		
بلدية غزة	100%	1	1	0	إقرار قوانين تخص إجراءات السلامة في المباني العالية والمصانع		
بلدية غزة	80%	1	1	0	إقرار خطة لمواجهة الكوارث بعدة سيناريوهات لعدة مناطق		

بالرجوع إلى مصفوفة المتابعة والتقييم يمكن حساب نسبة الانجاز الكلية لكل من المجالات التنموية للخطة للعامين 2012م- 2013م كما يلي:

جدول (6.4) نسبة الإنجاز الكلية لكل من المجالات التنموية للعامين 2012-2013

المصدر: الباحثة بعد الاطلاع على مصفوفة المتابعة والتقييم

المجالات التنموية	نسبة الانجاز الكلية%
التخطيط والتنظيم	48.6
الثقافة والرياضة	52
البيئة والصحة العامة	45.5
الخدمات المحلية والبنية التحتية	54
الاقتصاد المحلي	41
الأمن والكوارث	38
نسبة الانجاز الكلية لجميع المجالات التنموية	46.5%

من جدول (6.4) يتبين أن أكثر المجالات تطبيقاً على أرض الواقع وفقاً لخطة المتابعة والتقييم هو مجال الخدمات والبنية التحتية بنسبة 54%، بينما أقل المجالات تنفيذاً هو الأمن والكوارث بنسبة 38%، بينما تمثل نسبة الإنجاز الكلية 46.5% فقط من المشاريع المقترحة للعامين 2012م، 2013م معاً، وهذه النسبة قليلة وتدل على أن الخطة التنموية لم تحقق أهدافها في تحقيق التنمية المنشودة بالصورة المطلوبة.

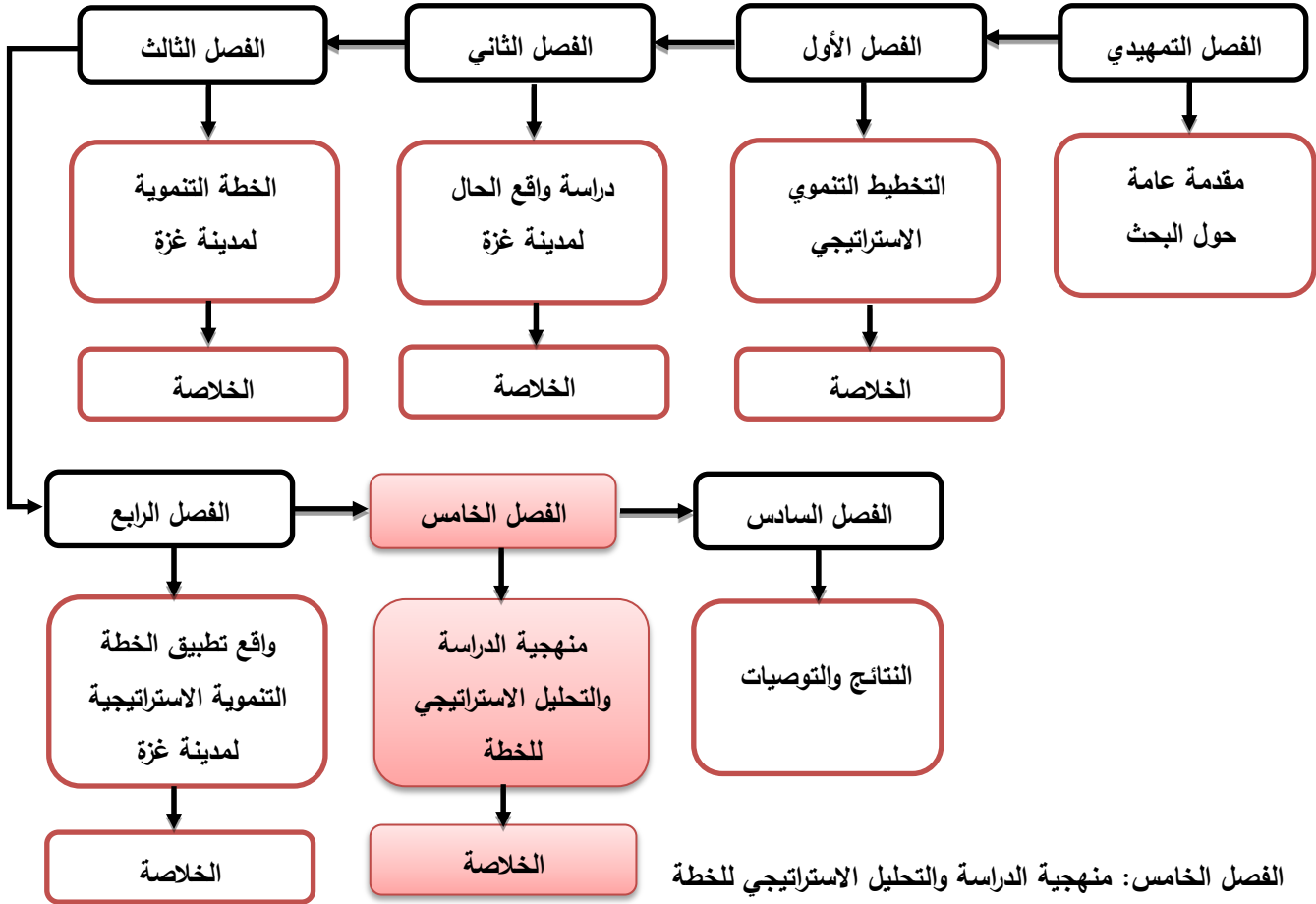
5.4 الخلاصة

من خلال ما سبق من تناول واقع تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة من حيث الميزانيات المقترحة لكل من العامين 2012 و 2013، والمشاريع المقترحة لكل من العامين وأهم المشاريع التي تم تنفيذها في كل منهما وإعداد مصفوفة المتابعة والتقييم للعامين معاً يتبين ما يلي:

- 1) نسبة الصرف السنوي لجميع المجالات التنموية للعام 2012 تبلغ حوالي 46%، وأكثر المجالات التنموية إنجازاً لمشاريع هذا العام هو مجال الخدمات والبنية التحتية، بينما يعد مجال الأمن والكوارث هو المجال الأقل تنفيذاً لمشاريعه لهذا العام.
- 2) نسبة الصرف السنوي الكلية لجميع المجالات التنموية للعام 2013 لا تتعدى نسبة 28%، وهي نسبة متدنية حيث يعد مجال الخدمات والبنية التحتية أيضاً هو أكثر المشاريع تنفيذاً لهذا العام، بينما مجال الاقتصاد المحلي هو الأقل تنفيذاً لمشاريعه لهذا العام.

- (3) معظم المشاريع التي تم تنفيذها في العامين 2012 و2013 هي مشاريع لإنشاء أو تعبيد الطرق بالإضافة إلى بعض مشاريع البنية التحتية ومشاريع نظافة المدينة.
- (4) حسب مصفوفة خطة المتابعة والتقييم بعد مرور عامين على بدء تنفيذ الخطة بمقارنة مؤشرات القياس الحالية مع المؤشرات المنشودة بعد عامين من الخطة فإن نسبة الإنجاز الكلية للمشاريع التنموية حوالي 46.5% فقط من المشاريع المقترح تنفيذها في العامين 2012م، 2013م، وأن مجال الخدمات والبنية التحتية هو أكثر المجالات إنجازاً لمشاريعه التنموية، بينما يُعد مجال الأمن والكوارث هو الأقل إنجازاً خلال العامين السابقين.
- (5) هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تنفيذ المشاريع وفقاً لما ورد في الخطة التنموية لمدينة غزة من أهمها:
- خطة 2012م وكذلك 2013م لم تشمل البدء بجميع المشاريع المطروحة للعديد من المجالات.
 - عدم توفر التمويل اللازم للشروع بإنشاء معظم المشاريع التنموية التي تدعم تطوير الاقتصاد المحلي والأمن والكوارث والثقافة والرياضة وغيرها من المجالات التنموية المختلفة.
 - إغلاق المعابر ومنع دخول مواد البناء اللازمة للمشاريع ومنع دخول معدات وشاحنات الدفاع المدني ومعدات الإنقاذ اللازمة لتطوير مجال الأمن والكوارث.
 - تأجيل تنفيذ العديد من المشاريع في خطة 2012م إلى العام 2013م وتعذر تنفيذها نتيجة للمعوقات سابقة الذكر.

منهجية الدراسة و التحليل الاستراتيجي للخطة



الفصل الخامس: منهجية الدراسة والتحليل الاستراتيجي للخطة

1.5 مقدمة

2.5 منهجية الدراسة

3.5 مجتمع الدراسة

4.5 عينة الدراسة

5.5 خطوات بناء الاستبيان

6.5 أداة الدراسة

7.5 صدق الاستبيان

8.5 ثبات الاستبيان

9.5 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

10.5 اختبار التوزيع الطبيعي

11.5 تحليل فقرات الاستبيان

12.5 تحليل نتائج الاستبيان

13.5 أهم التوصيات والمقترحات لتطبيق أفضل للخطة في العاملين القادمين

14.5 المقابلات الشخصية

15.5 الخلاصة

1.5 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.5 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006 ص100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وكذلك مقابلات شخصية مع أشخاص ذوي علاقة وثيقة بموضوع الدراسة.

3.5 مجتمع الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من صانعي القرار والمشاركين في تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة، والمشرفين على متابعتها والتنسيق مع الجهات المختلفة المشاركة في تنفيذها حيث تم اختيار 35 شخصاً ممن لهم تأثير مباشر في مجريات الخطة الاستراتيجية التنموية لمدينة غزة.

4.5 عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام طريقة الاستبانة حيث تم توزيع 35 استبانة على رؤساء أقسام ومدراء دوائر في بلدية غزة، وشخصيات ذات علاقة بتنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية التنموية لمدينة غزة وقد تم الحصول على 30 استبانة، بنسبة استرداد 85.7%، أي أن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة.

5.5 خطوات بناء الاستبيان

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1) الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته.
 - 2) تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.
 - 3) تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - 4) تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية .
 - 5) تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وخبراء في هذا المجال بالإضافة إلى الأساتذة المشرفين على هذه الدراسة.
- في ضوء ذلك تم تعديل بعض الفقرات من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، ليستقر الاستبيان في صورته النهائية لتشتمل على (7 فقرات، ملحق (2).

6.5 أداة الدراسة

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات العامة عن المستجيب (الجنس والمؤهل العلمي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وهو موزع على 6 مجالات :

- 1) آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ، ويتكون من (9 فقرات.
- 2) تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ، ويتكون من (5 فقرات.
- 3) تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية، ويتكون من (6 فقرات.
- 4) تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية، ويتكون من (5 فقرات.
- 5) أهم المعوقات التي واجهت تنفيذ الخطة.
- 6) أهم التوصيات والمقترحات لتحسين الأداء في المرحلة القادمة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات المقابلة حسب الجدول التالي:

جدول (1.5): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة "موافق بدرجة قليلة جداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

7.5 صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة المقابلة ما وضعت لقياسه، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق المقابلة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرضت الباحثة الاستبيان على مجموعة من المحكمين، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. وللاطلاع على نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي انظر الملحق رقم (8).

8.5 ثبات الاستبيان Reliability

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إجرائها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبيان من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس الثبات، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2.5).

جدول (2.5) معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

#	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1	آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ.	9	0.842	0.917
2	تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ.	5	0.593	0.770
3	تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية.	5	0.878	0.937
4	تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية.	5	0.661	0.813
5	جميع المجالات معا	24	0.891	0.944

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2.5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.593 - 0.878) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.891)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.770 - 0.937) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.944) وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة المقابلة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

9.5 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

10.5 اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.5).
جدول (3.5) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.945	آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ.
0.599	تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ.
0.129	تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية.
0.913	تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية.
0.934	جميع المجالات معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات العلمية في الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- (1) النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages) لوصف عينة الدراسة.
- (2) المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- (3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- (4) اختبار كولمجوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- (5) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط وتم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي.
- (6) اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك وقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

11.5 دراسة واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على صانعي القرار والمشاركين في متابعة تنفيذ الخطة

فيما يلي عرضاً لتحليل أسئلة الاستبيان واستعراض أبرز نتائج الاستبيان والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها والوقوف على المعلومات العامة التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبيان الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها فيما يلي:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات العامة:

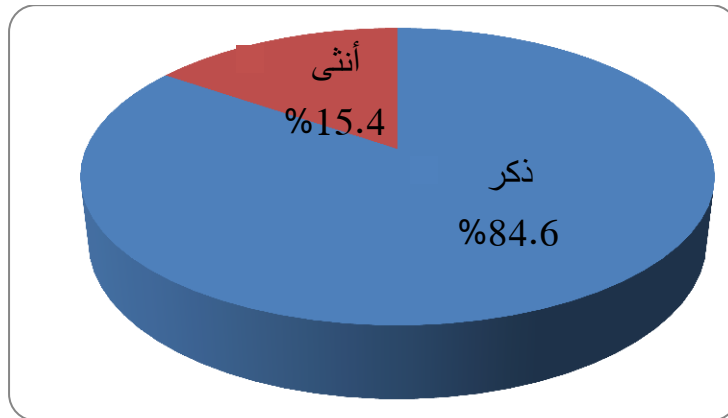
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات العامة

(1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	26	84.6
أنثى	4	15.4
المجموع	30	100.0

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته 84.6% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 15.4% إناث.



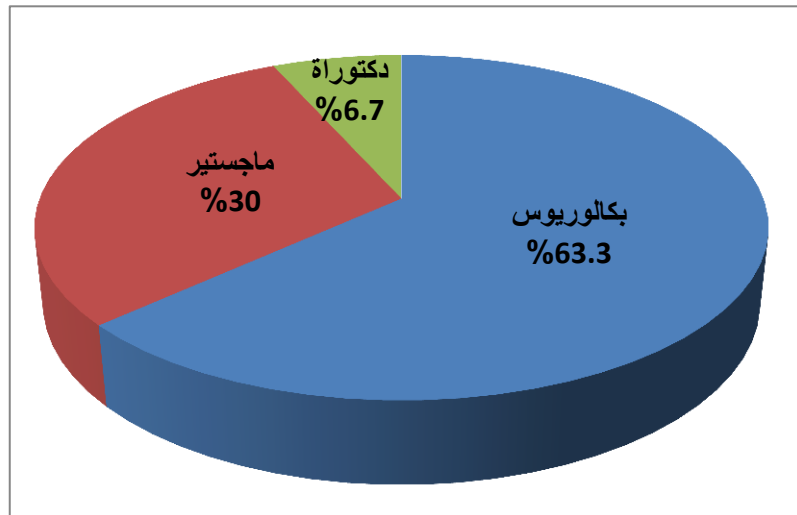
شكل (1.5) نسب توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

2) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
63.3	19	بكالوريوس
30	9	ماجستير
6.7	2	دكتوراه
100	30	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 63.3% من عينة الدراسة يحملون البكالوريوس، بينما 30% يحملون درجة الماجستير، 6.7% يحملون درجة الدكتوراه.



شكل (2.5) نسب توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

11.5 تحليل فقرات الاستبيان

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3، إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع

الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig) أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

12.5 تحليل نتائج الاستبيان

تحليل فقرات مجال آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ حيث تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (6.5).

جدول (6.5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.)

ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	هناك إجراءات تم اتخاذها من قبل رئيس البلدية للبدء في تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة.	3.85	76.92	4.67	*0.000	1
2	يتم إعداد جداول زمنية وخطط تنفيذ سنوية للمشاريع التنموية الواردة في الخطة.	3.58	71.54	2.87	*0.004	2
3	تتم متابعة التنفيذ من قبل الأقسام المختلفة للبلدية لمشاريعها التنموية.	3.38	67.69	2.00	*0.029	3
4	تتم عملية متابعة وتقييم سنوية لتنفيذ الخطة وفقاً لمؤشرات القياس المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة.	3.35	66.92	1.67	0.054	4
5	هناك تقارير سنوية تصدر عن كل قسم من أقسام البلدية لمتابعة وتقييم مدى تنفيذ المشاريع التنموية.	3.35	66.92	1.67	0.054	4

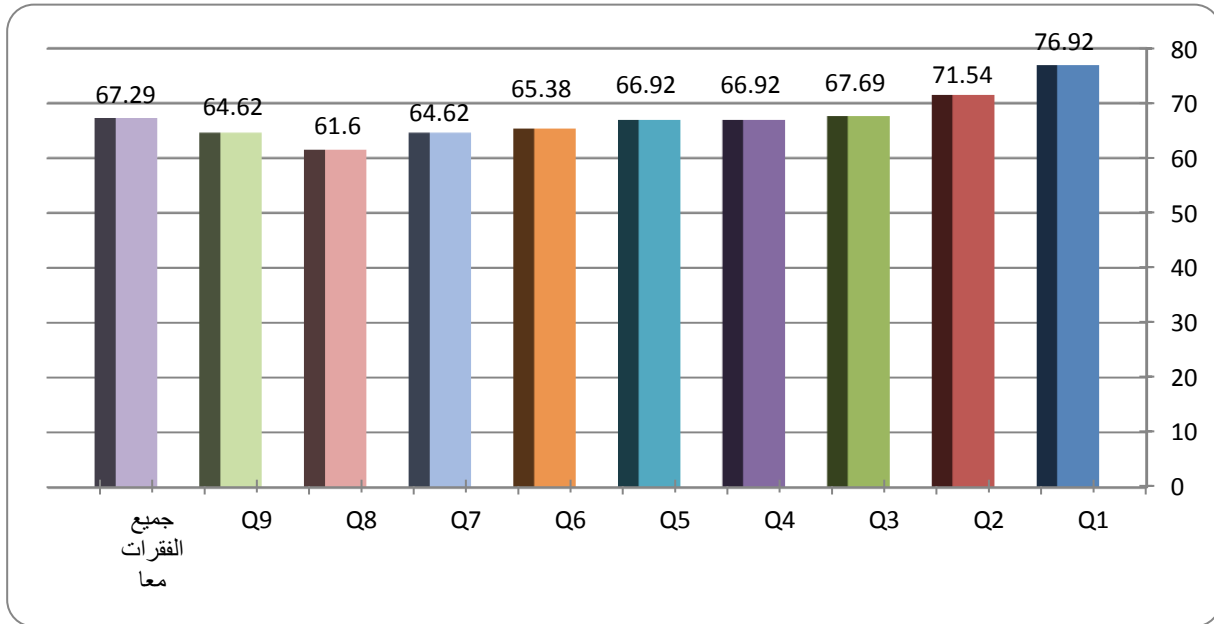
#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
6	تقوم البلدية بتعديل الخطة التنموية الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة والتطورات المختلفة.	3.27	65.38	1.32	0.100	6
7	في مراحل تنفيذ الخطة هناك التزام بدليل الإجراءات الخاص بالخطط التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية .	3.23	64.62	1.24	0.114	7
8	يقتصر العمل وفقاً لدليل الإجراءات على مراحل إعداد الخطة فقط، ولا حاجة له في مرحلة التنفيذ.	3.08	61.60	0.37	0.357	9
9	هناك خطة متبعة من قبل البلدية لعملية التقييم والمتابعة لتنفيذ الخطة التنموية للمدينة.	3.23	64.62	1.36	0.092	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.36	67.29	2.72	*0.006	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (6.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "هناك إجراءات تم اتخاذها من قبل رئيس البلدية للبدء في تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة" يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.92% قيمة الاختبار 4.67 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يقتصر العمل وفقاً لدليل الإجراءات على مراحل إعداد الخطة فقط ولا حاجة له في مرحلة التنفيذ" يساوي 3.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.60% قيمة الاختبار 0.37 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.357 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.29% قيمة الاختبار 2.72 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006 لذلك يعتبر مجال آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أنه هناك متابعة من قبل بلدية غزة لتنفيذ بنود الخطة التنموية للمدينة، مع التزام واضح من قبل البلدية بدليل إجراءات إعداد الخطط التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية (2011).



شكل (3.5) درجة الموافقة على فقرات مجال آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية

من الشكل السابق يمكن استنتاج أن درجة الموافقة على الفقرة الأولى وهي أن هناك إجراءات متبعة من قبل رئيس البلدية للبدء في تنفيذ الخطة حظيت بأكثر نسبة موافقة حوالي 77%، بينما أقل نسبة موافقة كانت الفقرة الثامنة (يقتصر العمل بدليل الإجراءات على مرحلة الإعداد فقط) وهي 61% بينما كانت نسبة الموافقة لجميع فقرات هذا المجال كانت بنسبة 67%.

1) تحليل فقرات مجال " تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ " تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.5).

جدول (7.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1	هناك دور فعّال للمشاركة المجتمعية في عملية تنفيذ المشاريع التنموية للخطة التنموية لمدينة غزة.	3.31	66.15	1.77	*0.044	3
2	يتم عقد لقاءات سنوية مع ممثلين عن المجتمع المدني بأطرافه المختلفة لتقييم مدى رضا المواطنين على تنفيذ الخطة.	3.31	66.15	1.55	0.067	3
3	يقتصر دور المشاركة المجتمعية فقط على مراحل إعداد الخطة فقط.	2.46	49.23	-2.67	*0.007	5
4	المشاركة المجتمعية لها دور هام في مراحل تنفيذ الخطة، وغيابها يؤثر سلباً على النتائج المرجوة للخطة.	3.77	75.38	3.54	*0.001	1
5	هناك أنشطة متبعة من قبل البلدية لتعزيز دور المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة، وتفعيل دورها.	3.38	67.69	2.08	*0.024	2
	جميع فقرات المجال معاً	3.25	64.92	2.04	*0.026	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (7.5) يمكن استخلاص ما يلي:

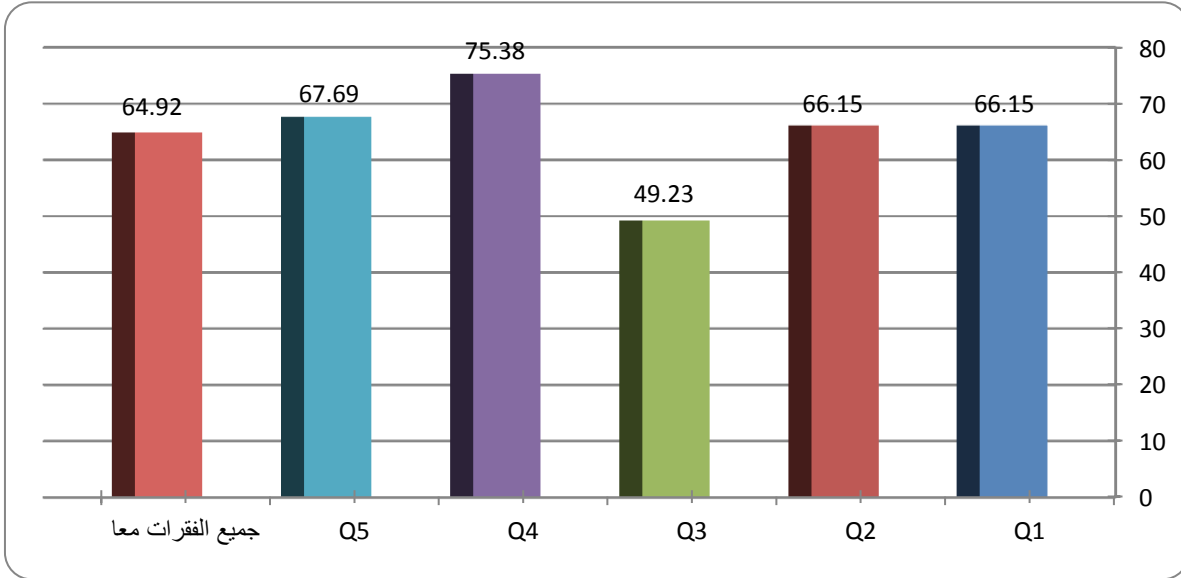
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة المشاركة المجتمعية لها دور هام في مراحل تنفيذ الخطة وغيابها يؤثر سلباً على النتائج المرجوة للخطة يساوي 3.77 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.38% وقيمة الاختبار 3.54 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001

لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يقتصر دور المشاركة المجتمعية فقط على مراحل إعداد الخطة فقط" يساوي 2.46 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 49.23% وقيمة الاختبار 2.67 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.007 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.92%، قيمة الاختبار 2.04، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.026 لذلك يعتبر مجال "تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من ذلك يتبين أن هناك اتفاق كبير من قبل عينة الدراسة على أن هناك دور كبير للمشاركة المجتمعية في مراحل إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية للمدينة، وأن هذا الدور لا يزال يحتفظ بأهميته في جميع مراحل تنفيذ الخطة ومتابعتها ولا يقتصر فقط على المراحل الأولى لإعدادها، وتعزو الباحثة ذلك إلى ما للمشاركة المجتمعية من دور هام في جميع مراحل إعداد الخطة وتنفيذها كون هذه الخطة تهدف بالدرجة الأولى لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة في جميع المجالات.



شكل (4.5) درجة الموافقة على فقرات مجال تقييم دور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ

من الشكل السابق يتبين أن الفقرة الرابعة وهي (المشاركة المجتمعية لها دور هام في مراحل تنفيذ الخطة) حظيت بأكبر نسبة موافقة لهذا المجال وهي 75%، بينما الفقرة الثالثة (يقنصر دور المشاركة المجتمعية على مرحلة الإعداد فقط) حصلت على نسبة 49%، بينما جميع المجالات معاً تحظى بدرجة موافقة حوالي 65%.

(2) تحليل فقرات مجال "تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية" تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 النتائج موضحة في جدول (8.5)

جدول (8.5) : المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تم تنفيذ جميع المشاريع الواردة في الخطة التنموية لمدينة غزة على أرض الواقع وفقاً للجدول الزمني المعد للعاملين السابقين منذ العام 2012 وحتى الآن.	3.00	60.00	0.00	0.500	1
2.	بعد مرور عامين على تنفيذ الخطة على أرض الواقع، تم تحقيق مؤشرات القياس المنشودة للمشاريع التنموية والواردة ضمن بنود الخطة التنموية للمدينة.	2.96	59.23	-0.24	0.407	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
3.	يتم حساب مؤشرات القياس الحالية ومقارنتها بالقيم المنشودة بعد عامين من الخطة لحساب نسبة الانجازات لكل من المشاريع التنموية.	2.92	58.46	-0.44	0.332	3
4.	بعد مرور عامين، يسير تنفيذ الخطة بالشكل المطلوب لإنجاز الخطة مكتملة بحلول نهاية العام 2015 .	2.92	58.46	-0.63	0.269	3
5.	خلال العامين السابقين تم تحقيق التنمية المنشودة وفقاً للخطة في المجالات المختلفة (التخطيط والتنظيم، الاقتصاد) الخدمات والبنية التحتية، والخدمات الثقافية والرياضية وغيرها.	2.88	57.69	-0.77	0.225	5
	جميع فقرات المجال معاً	2.94	58.77	-0.51	0.308	

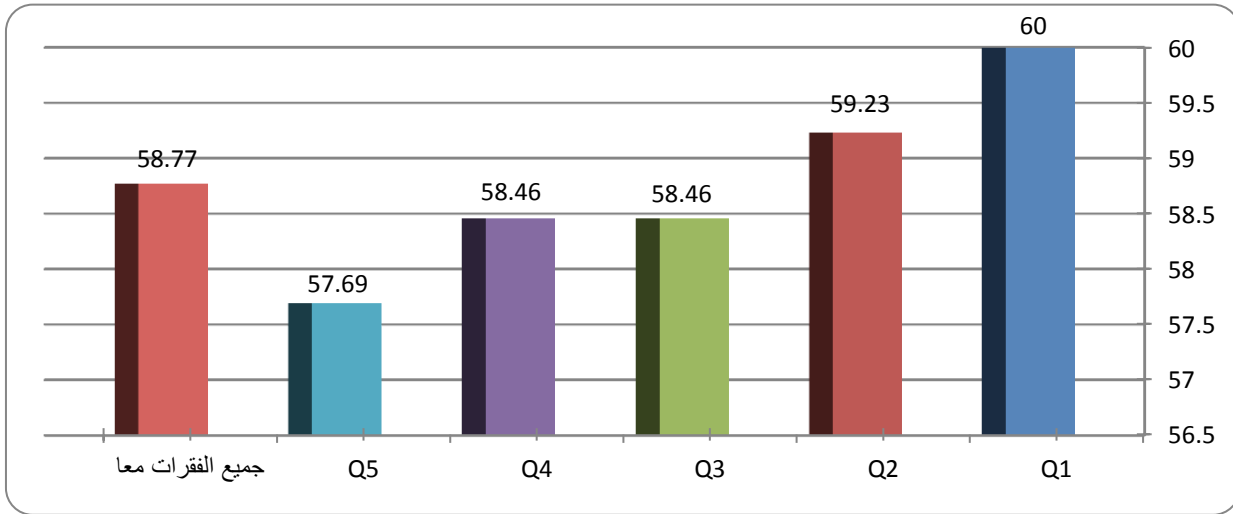
* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (8.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تم تنفيذ جميع المشاريع الواردة في الخطة التنموية لمدينة غزة على أرض الواقع وفقاً للجدول الزمني المعد للعامين السابقين منذ العام 2012 وحتى الآن" يساوي 3.00 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.00%، قيمة الاختبار 0.00، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig.) تساوي 0.500 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "خلال العامين السابقين تم تحقيق التنمية المنشودة وفقاً للخطة في المجالات المختلفة (التخطيط والتنظيم، والاقتصاد، والخدمات والبنية التحتية، والخدمات الثقافية والرياضية وغيرها)" يساوي 2.88 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.69%، قيمة الاختبار - 0.77، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig.) تساوي 0.225 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.94 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 58.77% وقيمة الاختبار -0.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.308 لذلك يعتبر مجال "تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

والشكل التخطيطي التالي يوضح موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال:



شكل (5.5) تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية لمدينة غزة

مما سبق يمكن استنتاج أن عملية الإنجاز لبند الخطة التنموية لمدينة غزة خلال العامين السابقين منذ العام 2012 وحتى الآن لا تتم بالصورة المنشودة وفقاً لبند الخطة، حيث لم يتم تنفيذ جميع المشاريع التنموية المطلوبة في جميع المجالات، وأن عملية التنفيذ تسير بخطى بطيئة، وبالتالي فإن التنمية العمرانية المنشودة لا تزيد نسبة تحقيقها عن 50% في العديد من المجالات، وتعزو الباحثة ذلك إلى الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يعيشها المجتمع الغزي، وصعوبة تمويل المشاريع التنموية بالإضافة إلى الحصار المفروض على قطاع غزة، وندرة توفر مواد البناء اللازمة لتنفيذ المشاريع التنموية.

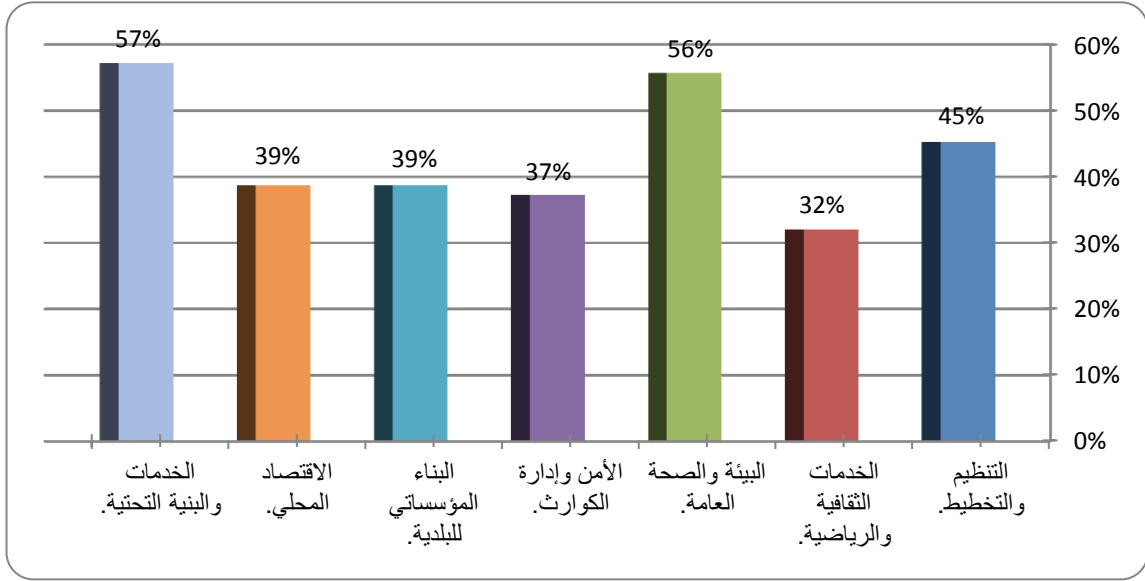
3) تحليل نسبة الانجاز لكل من المجالات التنموية وفقاً للجدول الزمنية المعدة للعامين (2012)،
(2013م)

جدول (9.5) المتوسط الحسابي والترتيب لكل مجال من المجالات التنموية

الترتيب	المتوسط الحسابي	المجال التنموي
3	%45.28	التنظيم والتخطيط
7	%32.06	الخدمات الثقافية والرياضية
2	%55.67	البيئة والصحة العامة
6	%37.25	الأمن وإدارة الكوارث
4	%38.75	البناء المؤسسي للبلدية
5	%38.67	الاقتصاد المحلي
1	%57.22	الخدمات والبنية التحتية

من جدول (9.5) يتبين أن أكثر المجالات التنموية التي تم الانجاز فيها هو مجال الخدمات والبنية التحتية بنسبة %57.22 ومن ثم مجال البيئة والصحة العامة بنسبة %55.67 ومن ثم مجال التنظيم والتخطيط بنسبة %45.28 ومن ثم مجال البناء المؤسسي للبلدية بنسبة %38.75 ومن ثم مجال الاقتصاد المحلي بنسبة %38.67 ومن ثم مجال الأمن وإدارة الكوارث بنسبة %37.25 وأخيراً مجال الخدمات الثقافية والرياضية بنسبة %32.06.

و هذه القيم لنسبة الانجاز لكل من المجالات التنموية الواردة حسب الخطة التنموية للمدينة تدل على أن نسبة الإنجاز متدنية حيث لا تتعدى في معظم المجالات نسبة 40%، بينما في أعلاها لا تزيد عن 57%، وهذه القيم تدل على أن تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة لا تتم بالشكل المطلوب حسب الجداول الزمنية المعدة لها، وهذا يدل على أن هناك العديد من المعوقات والمشكلات التي تعترض عملية تنفيذ الخطة.



شكل (6.5) نسبة الإنجاز لكل من المجالات التنموية المختلفة حسب آراء عينة الدراسة

4) تحليل فقرات مجال "تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (10.5).

جدول (10.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية

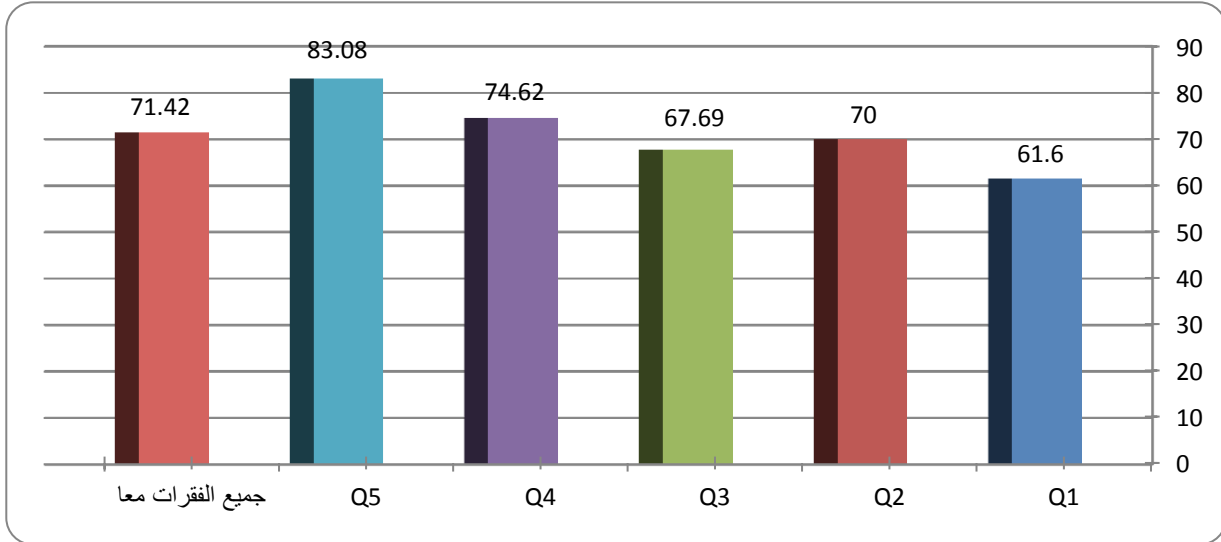
#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تم الحصول على التمويل اللازم للمشاريع التنموية الموضوعة في خطة التنفيذ للعامين (2012-2013).	3.08	61.60	0.70	0.245	5
2	هناك شراكة حقيقية بين المؤسسات الداعمة للمشاريع والبلدية، ويوجد تنسيق ومتابعة بينهما لتنفيذ المشاريع وفقاً للخطة.	3.50	70.00	4.37	*0.000	3
3	يوجد متابعة وتنسيق بين الجهات المنفذة للمشاريع كشركات المقاولات مثلاً وبين الدوائر المختلفة للبلدية من أجل تنفيذ المشاريع التنموية والوصول إلى مؤشرات القياس المنشودة وفقاً للجداول الزمنية المعدة لها.	3.38	67.69	2.08	*0.024	4

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
4	التنسيق بين لجنة المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة المعدّة من قبل البلدية وبين الجهات المنفذة لها يحقق الانجازات للمشاريع التنموية بشكل أفضل.	3.73	74.62	6.98	*0.000	2
5	أثر الحصار المفروض على غزة على التنسيق بين الجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ الخطة.	4.15	83.08	6.68	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.57	71.42	6.19	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (10.5) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "أثر الحصار المفروض على غزة على التنسيق بين الجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ الخطة" يساوي 4.15 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.08% وقيمة الاختبار 6.68 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تم الحصول على التمويل اللازم للمشاريع التنموية الموضوعة في خطة التنفيذ للعامين (2012-2013)" يساوي 3.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.60% وقيمة الاختبار 0.70 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.245 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.57 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.42% وقيمة الاختبار 6.19 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.



شكل (7.5): درجة الموافقة على فقرات مجال تقييم التعاون مع المؤسسات المختلفة المشاركة في عملية تنفيذ المشاريع التنموية

من الشكل السابق يتبين أن أكبر نسبة موافقة (83%) كانت للفقرة الخامسة وهي (أثر الحصار المفروض على قطاع غزة على التنسيق بين الجهات المشاركة في تنفيذ الخطة)، بينما كان للفقرة الأولى وهي (تم الحصول على التمويل اللازم لكل المشاريع التنموية للعامين 2012-2013) أقل نسبة موافقة (61%) بينما نسبة الموافقة على جميع الفقرات معاً هي موافقة بدرجة كبيرة، ومن ذلك يتبين أن من أهم معوقات التنسيق بين الجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ الخطة هو الحصار المفروض على قطاع غزة، الذي أثر بدوره بشكل سلبي في الحصول على التمويل اللازم لكثير من المشاريع، في حين أن هناك تنسيق بين الجهات المشاركة في التنفيذ بصورة جيدة.

5) تحليل فقرات مجال "أهم المعوقات التي واجهت تنفيذ الخطة"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (11.5).

جدول (11.5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرة "في السنة الأخيرة حيث تفاقم الحصار على قطاع غزة، ونقص مواد البناء اللازمة لتنفيذ المشاريع، أثر ذلك على تطبيق مشاريع الخطة؟"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة
*0.000	11.80	90.00	4.50	في السنة الأخيرة حيث تفاقم الحصار على قطاع غزة، ونقص مواد البناء اللازمة لتنفيذ المشاريع، أثر ذلك على تطبيق مشاريع الخطة؟

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من جدول (11.5) أن المتوسط الحسابي يساوي 4.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 90.00% وقيمة الاختبار 11.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة، وهذا يدل على أن الحصار الخانق المفروض على قطاع غزة وإغلاق المعابر، ومنع دخول مواد البناء إلى القطاع أدى إلى تعطيل تنفيذ العديد من المشاريع التنموية، وبالتالي أثر ذلك بشكل كبير على تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة بالشكل المطلوب وفقاً للجدول الزمنية المعدة لها، وفيما يلي أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطة.

13.5 أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة

فيما يلي أهم المعوقات التي تعترض تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة حسب الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة:

- (3) الحصار المفروض على قطاع غزة والظروف السياسية السائدة.
- (4) تأخر دخول الدعم المالي للمشاريع التنموية من قبل الجهات المانحة.
- (5) ضعف أداء وكفاءة بعض المكاتب الاستشارية وعدم المصداقية والالتزام من طرف شركات المقاولات أثناء التنفيذ.
- (6) نقص مواد البناء اللازمة لتنفيذ المشاريع.
- (7) نقص الكادر الوظيفي المتخصص والطاقم الفني لبلدية غزة يحتاج للتطوير والتدريب.
- (8) ضعف الحوافز المالية للكادر الوظيفي المكلف بالمتابعة.

- (9) ضعف المنح الخارجية والداخلية المساهمة مع البلدية في انجاز المشاريع.
- (10) ارتفاع الأسعار والفروقات في العملة وتذبذب الأسعار.
- (11) عدم اعتراف بعض الدول المانحة بالسلطة المحلية القائمة في قطاع غزة.
- (12) عدم وضع أولوية التنفيذ للخطة المعتمدة.
- (13) عدم دفع المواطنين مستحقات البلدية مقابل الخدمات التي توفرها لهم.
- (14) ظهور مستجدات ومواد بناء جديدة تحتاج للدراسة.
- (15) عدم إعطاء أهمية كبرى من قبل الإدارة العليا للبلدية لمتابعة التنفيذ.
- (16) عدم تعاون بعض المواطنين في تسهيل تنفيذ الخطة.

14.5 المقابلات الشخصية

قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع خمسة شخصيات من الكوادر الإدارية صانعة القرار المؤثرة في عملية تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة وفي الإشراف على تنفيذ المشاريع التنموية المقترحة ضمن الخطة وتهدف هذه المقابلات إلى ما يلي:

- الوقوف عن قرب على واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة من خلال مقابلة صانعي القرار والإداريين المسؤولين عن تنفيذ ومتابعة تنفيذ الخطة.
- إعطاء الفرصة لصانعي القرار بإيضاح وجهة نظرهم وآرائهم وتقييمهم لسير تنفيذ الخطة التنموية على أرض الواقع من خلال طرح أسئلة مفتوحة (Open End Questions) تتيح لهم ذلك.
- إثراء الدراسة البحثية بإضافة آراء صانعي القرار ووجهات نظرهم حول تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة، إضافة إلى الاستبيانات التي تستطلع آراء الجهات المشاركة والمشرفة على التنفيذ. وللاطلاع على أسماء الشخصيات التي تم مقابلتها، والمسمى الوظيفي لكل منها أنظر ملحق (3).

1.14.5 تحليل نتائج المقابلات الشخصية

تم طرح مجموعة من الأسئلة على الشخصيات التي تم مقابلتها، وذلك لتقييم واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة (2012-2015)، وللاطلاع على الأسئلة التي تم طرحها، أنظر ملحق (4).

وتحليل نتائج المقابلات الشخصية سيتم من خلال المحاور التالية:

-تقييم دور رئيس البلدية، والإجراءات المتبعة للبدء في تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة:

اتفق جميع من تم مقابلتهم على أن رئيس البلدية قد اتخذ إجراءات هامة للبدء في تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدية غزة، وأهمها "إصدار قرارات تنفيذية للإدارات المختصة وتكليف كل إدارة لها علاقة بالمجالات التنموية المحددة ضمن الخطة بمتابعة تنفيذ المشاريع التنموية التابعة لها، وتقديم تقارير دورية لرئيس البلدية ترفع من قبل قسم الدراسات والأبحاث والتطوير المسؤول عن إعداد تقارير عن سير المشاريع بالتعاون مع الدوائر المختلفة المشاركة في عملية التنفيذ."

-تقييم مدى تنفيذ المشاريع التنموية الواردة ضمن الخطة للعامين 2012-2013:

اتفقت جميع الشخصيات التي تم مقابلتها أن تنفيذ المشاريع يتوقف على قدرة البلدية على الحصول على التمويل اللازم للمشاريع، وبحسب مدير عام دائرة الصحة والبيئة فإن سير العمل في تنفيذ المشاريع في دائرته يسير بشكل جيد لأنها مشاريع خدماتية تتعلق بنظافة البيئة ولها علاقة مباشرة بحياة المواطنين، بينما اتفقت بقية الشخصيات التي تم مقابلتها على أن ما تم تنفيذه من المشاريع لا يتعدى نسبته 30-50%، وهذا بسبب الكثير من المعوقات وأهمها صعوبة الحصول على التمويل اللازم.

-تقييم مدى حصول المشاريع التنموية على التمويل اللازم لتنفيذها خلال العامين (2012-2013)

اتفق جميع من تم مقابلتهم على أن هناك العديد من المشاريع تم الحصول على تمويل لها ثم تم سحب هذا التمويل من قبل الجهات المانحة نتيجة التغييرات السياسية، وبحسب مدير عام الإدارة العامة للتنظيم فإن التمويل خلال العامين 2012-2013 كان أفضل من السنوات السابقة إلا أنه نتيجة تشديد الحصار منذ العام 2013 أثر ذلك سلباً على عملية التنفيذ، كما أن التمويل المشروط من قبل بعض الجهات المانحة كان له تأثير سلبي على عملية التنفيذ حيث أنه نتيجة الظروف المتقلبة كان هناك مشاريع لها أولوية تنفيذ عن غيرها إلا أن التمويل المشروط يحول دون تنفيذها.

- تقييم مدى متابعة الجهات المسؤولة في بلدية غزة لسير تنفيذ الخطة التنموية للمدينة:

- وعن تقييمهم لمدى متابعة الجهات المسؤولة في البلدية لسير تنفيذ الخطة على أرض الواقع انفتحت جميع الشخصيات على أن كل إدارة تقوم بمتابعة سير مشاريعها التنفيذية ويتم رفع تقارير لقسم الدراسات والأبحاث والتطوير الذي يشرف بدوره على متابعة تنفيذ الخطة ومن ثم رفع تقارير لرئاسة البلدية لمتابعة التنفيذ بالإضافة إلى إدارة الرقابة العامة في البلدية التي تقوم بمتابعة المواطنين وتقيس مدى رضاهم عن المشاريع المنفذة ومتابعة ذلك مع رئاسة البلدية.
- وعن دور رئاسة البلدية والمجلس البلدي في متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة وبحسب مدير عام الإدارة العامة للتنظيم، فإن رئيس البلدية يتابع تطورات تنفيذ الخطة مع اللجنة التطويرية التابعة للمجلس البلدي، كما أن المجلس البلدي يقوم بإقرار المشاريع التي تم اقتراحها حسب الأولويات، وأهم هذه الأولويات هو "مقدار الفائدة التي تعود على الجمهور من انجاز هذه المشاريع"، بينما أوضحت باقي الشخصيات أن الدور الرئيسي للمتابعة هو لرئيس البلدية ومدراء الإدارات المختلفة، وأن المواضيع الشائكة والمعقدة يتم رفعها لمناقشتها من قبل المجلس البلدي

- تقييم دور المشاركة المجتمعية في مرحلة تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة:

اتفق جميع من تم مقابلتهم أن دور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ محدود، ولا يتجاوز ما نسبته 20%، وأن المشاركة المجتمعية في عملية التنفيذ تقتصر على لجان الأحياء التي تتواصل مع البلدية لرفع شكاوى المواطنين عن المشاريع المنفذة.

- تقييم مدى مرونة الخطة التنموية لمدينة غزة، وإمكانية التعديل في بنودها بحسب المتغيرات

الخارجية:

أكدت جميع الشخصيات أن البلدية تقوم بتعديل الخطة التنموية بناء على الحالات الطارئة والظروف المتغيرة وخاصة بعد الحرب الأخيرة على قطاع غزة في يوليو/ 2014 حيث بادر رئيس البلدية بإعطاء قرارات للإدارات المختلفة لإعادة جدولة مشاريعها للعام 2015 حسب الأولويات وظروف ما بعد الحرب.

- تقييم إنجازات الخطة التنموية خلال العامين 2012-2013 بحسب المقابلات الشخصية:

اتفقت جميع الشخصيات أن الإنجازات في تنفيذ المشاريع خلال العامين السابقين 2012-2013 لا تتعدى ما نسبته 50% في العديد من المجالات التنموية المختلفة، وأنها تسير بخطى بطيئة في تحقيق التنمية المنشودة التي ترنو إليها.

- أهم المعوقات لتنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة و التي أشار لها من تم

مقابلتهم من شخصيات:

يمكن حصر أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطة في النقاط التالية:

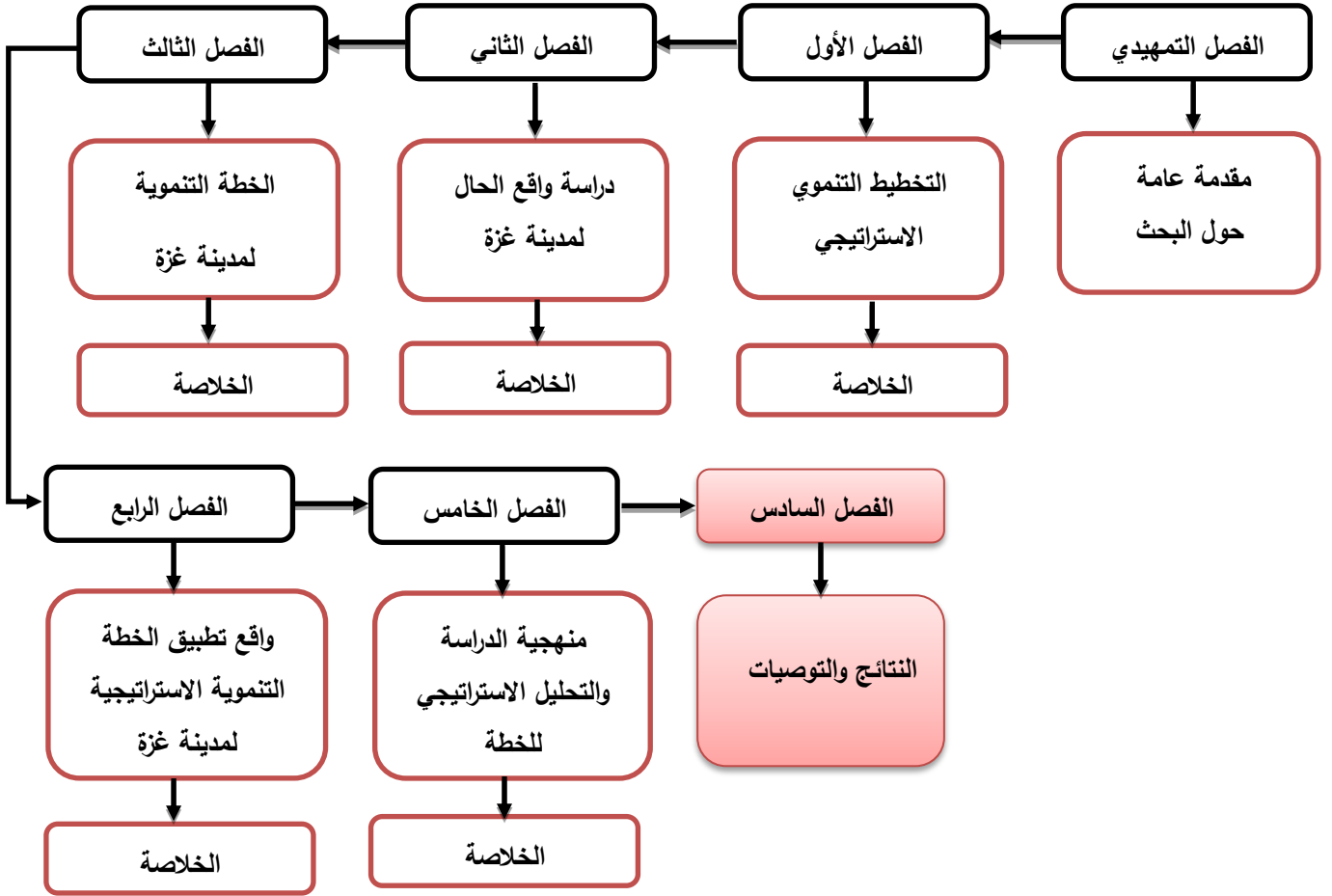
- الحصار الخانق المفروض على قطاع غزة عدم توفر مواد البناء اللازمة للمشاريع والحروب المتكررة التي تدمر البنية التحتية بشكل كامل.
- الظروف الاقتصادية السيئة لسكان القطاع بشكل عام ومدينة غزة بشكل خاص وهذا يقلل من تسديدهم لمستحقات البلدية الذي يؤدي بدوره لتقليل موارد البلدية المالية.
- التمويل المشروط بإنجاز مشاريع معينة يحول دون تنفيذ مشاريع أخرى أكثر أولوية .
- صعوبة الحصول على التمويل اللازم للمشاريع نتيجة المتغيرات السياسية المتقلبة في المنطقة.
- نقص الكوادر الفنية داخل البلدية ووجود عجز كبير فيها.

15.5 الخلاصة

من خلال ما سبق من تحليل لواقع تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015)، فإن خلاصة هذا الفصل هي كالتالي:

- (1) تطبيق مشاريع الخطة التنموية لمدينة غزة يسير بخطى بطيئة في تحقيق التنمية المنشودة.
- (2) هناك اتفاق على أن دور المشاركة المجتمعية محدود في مرحلة تنفيذ الخطة وأن هناك حاجة لتعزيز هذا المبدأ بشكل كبير في مراحل التنفيذ.
- (3) هناك تنسيق بشكل جيد بين الجهات المشاركة في تنفيذ الخطة.
- (4) صعوبة الحصول على التمويل اللازم للعديد من المشاريع، والتمويل المشروط يحول دون تنفيذ المشاريع ذات الأولوية.
- (5) هناك العديد من المعوقات لعملية تنفيذ الخطة بالشكل المطلوب من أبرزها الحصار المفروض على قطاع غزة منذ أكثر من 8 سنوات ومنع دخول مواد البناء اللازمة لإنجاز المشاريع والحروب الظالمة والمتكررة التي يشنها الاحتلال الاسرائيلي على قطاع غزة والتي أدت إلى تدمير البنية التحتية لقطاع غزة بشكل عام ومدينة غزة بشكل خاص والتقلبات السياسية في المنطقة وضعف المتابعة لعملية التنفيذ.

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية
حالة دراسية - مدينة غزة



الفصل السادس: النتائج والتوصيات

1.6 مقدمة

2.6 النتائج

3.6 التوصيات

4.6 الخلاصة

1.6 مقدمة

من خلال ما تم دراسته في الفصول السابقة لهذا البحث من دراسة الواقع الحالي لمدينة غزة، والخطة التنموية الاستراتيجية المعدة لتنمية وتطوير المدينة ودراسة واقع تطبيق هذه الخطة على أرض الواقع تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تلخص ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، بالإضافة إلى مجموعة من المقترحات لتحسين الأداء في المرحلة المقبلة، وسيتم عرض أهم هذه النتائج .

2.6 النتائج

من خلال تحليل واقع تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة على أرض الواقع، و من خلال الدراسات الميدانية التي قامت بها الباحثة، والاستبيانات، والمقابلات الشخصية مع صانعي القرار، والمشاركين في إعداد وتنفيذ الخطة التنموية للمدينة، فإن هذه الدراسة توصلت إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها فيما يلي:

1.2.6 النتائج الخاصة بالوضع القائم لمدينة غزة

- تعتبر مدينة غزة مركزاً خدمتياً هاماً بالنسبة لقطاع غزة حيث يتركز فيها الوزارات والمؤسسات الحكومية والجامعات والمراكز الخدمائية التي تخدم قطاع غزة بأكمله حيث يرد إليها يومياً الآلاف من باقي مناطق قطاع غزة إما للعمل أو للدراسة.
- تعاني مدينة غزة شأنها شأن جميع مدن قطاع غزة من ظروف سياسية صعبة نتيجة الانقسام الداخلي والحصار الخانق المفروض على القطاع مما أضر ذلك سلباً على النواحي الاقتصادية وخاصة قطاعي الزراعة والصناعة، كما أدى ذلك إلى زيادة نسبة البطالة في المجتمع الغزي.
- أضر الحصاد المفروض على قطاع غزة لأكثر من 8 سنوات ومنع دخول مواد ومستلزمات البناء على قطاع البناء والتعمير داخل مدينة غزة .
- تعرضت مدينة غزة لثلاث حروب متتالية من قبل الاحتلال الإسرائيلي خلال الخمس سنوات الأخيرة وخاصة الحرب الأخيرة في يوليو 2014م والتي استمرت لمدة شهرين وأدت إلى القضاء على البنية التحتية للمدينة بالكامل و إلى تهجير الآلاف من سكان المدينة من منازلهم، مع تدمير الآلاف من المباني الحكومية والاقتصادية بالإضافة إلى إغلاق المعابر التجارية مما أدى إلى سوء الأوضاع الاقتصادية في المدينة وسوء الأوضاع الأمنية للقطاع بالكامل.
- قلة الوعي على المستوى الشعبي بأهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وأهمية المشاركة المجتمعية ودورها في إنجاح وتحقيق التنمية المنشودة للمجتمع بأكمله .
- تتمتع بلدية غزة بهيكلية تنظيمية وبناء مؤسساتي مكتمل حيث أنها تضم العديد من الدوائر والأقسام التي تقدم الخدمات المجتمعية وخدمات البنية التحتية إلا أنها تحتاج إلى تطوير الكادر الوظيفي،

كما أنها أيضاً تعاني من قلة الدعم الحكومي والدعم الخارجي حيث أن المنح والمساعدات الخارجية مرتبطة ارتباطاً قوياً بالتغيرات السياسية السائدة في المنطقة.

2.2.6 النتائج الخاصة بإعداد الخطة الاستراتيجية التنموية لمدينة غزة

- يعتبر منهج التخطيط الاستراتيجي وإعداد خطط تنموية استراتيجية للمدن والبلدات الفلسطينية منهجاً حديثاً في الهيئات المحلية الفلسطينية ويعتبر إعداد الخطة التنموية لمدينة غزة من أوائل تجارب التخطيط التنموي لبلديات قطاع غزة .
- تم إعداد الخطة التنموية لمدينة غزة وفقاً لمبدأ المشاركة المجتمعية حيث كان لأصحاب العلاقة وممثلي المجتمع المدني والمحلي والمؤسسات المحلية والخاصة دور هام في جميع مراحل إعداد الخطة .
- قامت الخطة التنموية بإعداد تقرير تشخيصي لمدينة غزة يوضح تحليل الوضع الحالي للمدينة وتحديد القضايا المجتمعية ذات الأولوية وتحليل البناء المؤسساتي للبلدية من خلال دراسة الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف .
- أهم القضايا والأولويات التي اشتملت عليها الخطة التنموية للمدينة تم حصرها في عدة مجالات تنموية هي: التخطيط والتنظيم، الخدمات والبنية التحتية، الثقافة والرياضة، البيئة والصحة العامة، الاقتصاد المحلي، والأمن والكوارث.
- تم الالتزام بمراحل إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة وفقاً لما ورد في الدليل الإرشادي للخطط التنموية للمدن والبلديات الفلسطينية (SDIP) الذي تم اعتماده من قبل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية .
- تم وضع مجموعة من الأهداف التنموية التي تم ترجمتها إلى مشاريع تنموية والتي من خلال تنفيذها على أرض الواقع يمكن تحقيق التنمية المنشودة لمدينة غزة، وبالتالي الرؤية المستقبلية المقترحة لمدينة غزة.

3.2.6 النتائج الخاصة بتقييم واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة

أولاً: نتائج خاصة بآليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ:

- هناك إجراءات اتخذت من قبل رئيس البلدية للبدء في تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة حسب ما ورد في الخطة التنموية أهمها تكليف الإدارات المختلفة بتنفيذ مشاريعها التنموية ، و متابعة عملية التنفيذ.
- يقتصر العمل بدليل الإجراءات على مراحل إعداد الخطة التنموية لمدينة غزة، وأن الحاجة إليه في مرحلة التنفيذ قليلة حسب آراء عينة الدراسة.

- تتم هناك متابعة وتقييم سنوية لتنفيذ الخطة وفقاً لمؤشرات القياس المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة .
- في مراحل تنفيذ الخطة يتم الالتزام بما ورد في دليل الإجراءات الخاص بالخطط التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية .
- تقوم البلدية بتعديل الخطة إذا لزم الأمر عند حدوث أي طارئ.
- مما سبق خلصت الدراسة إلى أن هناك متابعة من قبل البلدية لتنفيذ بنود الخطة مع التزام واضح بدليل إجراءات إعداد الخطط التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية.
- **ثانياً نتائج متعلقة بتقييم دور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ:**
- هناك إجماع بأن المشاركة المجتمعية لها دور هام في مرحلة تنفيذ الخطة وأن غيابها يؤثر سلباً على النتائج المرجوة .
- هناك دور ضئيل للمشاركة المجتمعية في مرحلة تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة .
- ليس هناك دور واضح من قبل البلدية لتعزيز دور المشاركة المجتمعية في مراحل التنفيذ.
- **ثالثاً: نتائج خاصة بتقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة (2012،2013):**
- لم يتم تنفيذ جميع المشاريع التنموية الواردة في الخطة للعاملين (2012،2013).
- خلال العامين السابقين لم يتم تحقيق التنمية المنشودة بالدرجة المطلوبة في المجالات التنموية المختلفة (التخطيط والتنظيم، الاقتصاد، والخدمات والبنية التحتية، والخدمات الثقافية والرياضية، ...) وإنما تم انجاز بعض المشاريع التنموية لهذه المجالات .
- عملية تنفيذ المشاريع التنموية خلال العامين (2012،2013) تسير بخطى بطيئة ونسبة الانجاز في العديد من المجالات لا تزيد عن 50%.
- تقييم نسبة الانجاز لكل من المجالات التنموية وفقاً للجدول الزمنية المعدة للعاملين (2012،2013) كما يلي:
- يعد مجال الخدمات والبنية التحتية هو أكثر المجالات تنفيذاً لمشاريعه التنموية بنسبة 54%، يليه مجال الخدمات الثقافية والرياضية بنسبة 52%، يليه قسم التنظيم والتخطيط فنسبة إنجازه لمشاريعه التنموية 49%، ثم قسم البيئة والصحة العامة بنسبة 45.5%، ثم قسم الاقتصاد المحلي بنسبة 41%، أما أقل المجالات إنجازاً لمشاريعه التنموية حسب الخطة التنموية المقترحة لمدينة غزة هو مجال الأمن وإدارة الكوارث بنسبة 8%.
- **رابعاً: نتائج خاصة بتقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية:**
- أثر الحصار المفروض على قطاع غزة وإغلاق المعابر بشكل كبير على التنسيق بين الجهات المشاركة في عملية التنفيذ.

- نتيجة الحصار ومنع دخول مواد البناء والظروف السياسية السيئة أثر ذلك على الحصول على التمويل اللازم لجميع المشاريع من الجهات المانحة لتنفيذ المشاريع التنموية.
- يوجد تنسيق بين البلدية وبين الجهات المنفذة والمشاركة في عملية التنفيذ للخطة التنموية بصورة جيدة.

4.2.6 أهم المعوقات التي واجهت تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة في العاملين السابقين (2012-2013):

- الحصار المفروض على قطاع غزة والظروف السياسية السائدة.
- تأخر دخول الدعم المالي للمشاريع التنموية من قبل الجهات المانحة.
- ضعف أداء وخبرات وكفاءة شركات المقاولات وبعض المكاتب الاستشارية.
- نقص مواد البناء اللازمة لتنفيذ المشاريع.
- نقص الكادر الوظيفي المتخصص بشكل عام.
- ضعف الحوافز المالية للكادر الوظيفي المكلف بالمتابعة.
- ضعف المنح الخارجية والداخلية المساهمة مع البلدية في انجاز المشاريع.
- ارتفاع الأسعار والفروقات في العملة وتذبذب الأسعار.
- عدم اعتراف بعض الدول المانحة بالسلطة المحلية القائمة في قطاع غزة.
- عدم وضع أولوية التنفيذ للخطة المعتمدة.
- الطاقم الفني لبلدية غزة يحتاج لتطوير أدائه.
- عدم إعطاء أهمية كبرى من قبل الإدارة العليا للبلدية لمتابعة التنفيذ.
- عدم المصداقية والالتزام من طرف شركات المقاولات أثناء التنفيذ.

3.6 التوصيات

فيما يلي أهم التوصيات التي خلُصت إليها هذه الدراسة:

- #### 1.3.6 أهم التوصيات والمقترحات لتحسين وتعزيز دور البلديات الفلسطينية وخاصة بلدية غزة
- توصي هذه الدراسة بتعزيز مبدأ التخطيط التنموي الاستراتيجي وإعداد الخطط التنموية الاستراتيجية وتطويرها لتحقيق التنمية الشاملة في جميع المجالات التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية.
 - تعزيز دور البلديات والهيئات المحلية ودعمها في إعداد وتطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية الخاصة بها.

- توصي هذه الدراسة بأن يتم وضع بلدية غزة بثقلها الحقيقي وإعطائها الدعم المادي اللازم، فهي تخدم نسبة كبيرة من سكان قطاع غزة إضافة إلى ما يتردد على مدينة غزة يومياً من باقي قطاع غزة للعمل أو الدراسة أو العلاج .. وغيرها، وهذا يجعلها بحاجة إلى دعم أكبر من قبل وزارة الحكم المحلي والجهات الممولة لتطوير بنيتها التحتية لتؤدي واجبها بشكل أفضل.
- توصي الدراسة ببحث المؤسسات المحلية والجهات الممولة والباحثين للاهتمام بالخطط التنموية ودعمها خاصة فيما يتعلق بتنمية الموارد وتحقيق مبادئ التنمية الشاملة.
- العمل على تعزيز مفهوم الحكم الرشيد في مدينة غزة وذلك من خلال تقوية دور البلدية في المدينة وتنمية القدرات البشرية والمادية للكوادر العاملة بها حتى تمكنها من تقديم الخدمات المجتمعية والتنموية بشكل أفضل.
- ضرورة دعم المشاريع التوعوية لأفراد المجتمع والتي تهدف إلى تعريف العامة بدور البلدية وما تقدمه من خدمات لتنمية وتطوير المجتمع، وبأهمية الخطة التنموية للمدينة وما لتطبيقها من دور هام في تحقيق التنمية الشاملة في جميع المجالات.
- توصي هذه الدراسة بتطوير الكوادر البشرية والموظفين العاملين بالبلدية من خلال الندوات والمؤتمرات وورشات العمل وتوعيتهم بأهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وتخصيص فريق عمل يضم مختصين بمتابعة تنفيذ وتقييم تطبيق الخطط التنموية للمدينة.
- ضرورة أن تدعم البلدية باتجاه عمل اتفاقيات توأمة وتعاون مع بلديات مدن عربية وعالمية فذلك يساهم في المشاركة في دعم بلدية غزة سواء مادياً أو تقنياً ويعزز الاستفادة من تجارب تلك المدن في تنمية وتطوير الخطط التنموية المستقبلية لمدينة غزة بشكل أفضل.
- زيادة التواصل المجتمعي وتعزيز ثقة المواطنين مما يزيد من دخل البلدية وبالتالي تحسين أدائها.
- تطوير الخدمات الإلكترونية في البلدية ومواكبة الأجهزة التكنولوجية الحديثة في العمل لزيادة كفاءة الأداء وتوفير الوقت والجهد.

2.3.6 توصيات خاصة بتطبيق أفضل للخطة التنموية لمدينة غزة في المرحلة المقبلة

- تعزيز دور المشاركة المجتمعية في جميع مراحل إعداد وتنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن لما له من دور هام في تحقيق احتياجات، وتطلعات المجتمع وتنظيم برامج للتوعية المجتمعية في هذا المجال.
- ضرورة أن تتجه بلدية غزة إلى تنفيذ المشاريع الاستثمارية التي من خلالها يتم الحصول على الأموال اللازمة لتمويل العديد من المشاريع التنموية خاصة في ظل الحصار وصعوبة الحصول على التمويل لمشاريع الخطة من الجهات المانحة.

- توصي الدراسة أن يولي القطاع الخاص أهمية لمشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث أن النتائج توضح تراجع القطاع الخاص في المشاركة في دعم مثل هذه المشاريع.
- توصي الدراسة بأن تشمل الخطة التنموية لمدينة غزة على مشاريع تدعم تطوير القطاع الزراعي والصناعي خاصة وأن هذه القطاعات تعاني تراجعاً وتدهوراً خطيراً خاصة في ظل الحصار والحروب المتتالية على قطاع غزة.
- عقد دورات تدريبية متخصصة لفريق إعداد الخطة، و الجهات المشرفة على تنفيذها في طرق متابعة تنفيذ، وتقييم، وتحسين أداء الخطة.
- إنشاء دائرة مؤهلة متخصصة في عمل دراسات جدوى، ومقترحات مشاريع، و التواصل مع الجهات المانحة لتسهيل الحصول على تمويل للمشاريع المقترحة ضمن الخطة التنموية لمدينة غزة.
- ضرورة الاستفادة من قبل البلدية والجهات المعنية من النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة حول تقييم مدى نجاح تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة على أرض الواقع والوقوف على أهم الأسباب والمعوقات لتنفيذها ومحاولة معالجتها لضمان تطبيق الخطة التنموية بشكل أفضل بما يتلاءم مع تحقيق التنمية المجتمعية المنشودة.
- ضرورة التحديث والتعديل المستمر للخطة التنموية لمدينة غزة وجعلها أكثر مرونة خاصة وأن المدينة تعيش ظروفًا سياسية صعبة ومتقلبة، وإفراد أولوية لمشاريع تطوير البنية التحتية وتحسين شبكات المياه والكهرباء والطرق التي تم تدميرها بشكل كبير في الحرب الأخيرة على قطاع غزة في (2014/7).
- توصي الدراسة بأن تساهم بلدية غزة كهيئة محلية هامة للمدينة في المشاركة في إعداد مقترحات مشاريع لإعادة إعمار مدينة غزة وخاصة بعد تدمير مناطق سكنية بشكل كلي في العدوان الأخير على القطاع.
- توصي الدراسة بأن يوضع تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية للمدينة على سلم أولويات البلدية، وأن تكون عملية المتابعة والتقييم لمدى نجاح الخطة تتم بشكل أفضل من قبل المسؤولين والجهات المعنية وخاصة رئيس البلدية، وأعضاء المجلس البلدي.
- ضرورة تعزيز دور الشراكة والعلاقات الخارجية مع الجهات الدولية الداعمة لتسهيل الحصول على تمويل للمشاريع التنموية.

4.6 الخلاصة

في ختام هذا البحث الخاص بدراسة واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة تم عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها وأهمها أن تنفيذ مشاريع الخطة يسير بشكل بطيء جداً نتيجة العديد من المعوقات التي يتعرض لها قطاع غزة بشكل عام، ومدينة غزة بشكل خاص، وبناء على ذلك تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها تعزيز دور بلدية غزة، وتحسين أداء الخطة في المرحلة المقبلة في محاولة جادة من خلال هذه الدراسة للمساهمة في تعزيز تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة بشكل أفضل، والاستفادة من هذه النتائج من قبل الجهات المعنية عند إعداد خطط تنموية مستقبلية لمدينة غزة، وغيرها من المدن الفلسطينية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البغدادي، عبد الصاحب، مقالات حول استراتيجية تنمية المدينة، كلية التخطيط العمراني، جامعة الكوفة، 2013.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إحصاءات حول أعداد السكان لمدينة غزة، 2007.
- الخميس، موسى، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 1999.
- الحمداني، موفق، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- الغالبي، طاهر، والعبادي، واثق، وإدريس، وائل، استراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- المعهد العربي لإنماء المدن، منشورات استراتيجية تنمية المدينة، 2005.
- أبو بكر، مصطفى، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- أبو بكر، مصطفى، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- أبو زقية، خديجة، التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة، جامعة مصراتة، ليبيا، 2011.
- بلدية غزة، التقرير التشخيصي لمدينة غزة، 2011.
- بلدية غزة، الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015)، 2011.
- بلدية غزة، مصفوفة الاهداف والمؤشرات والمشاريع (2012) .
- بلدية غزة، قسم الدراسات والبحوث والتطوير، بيانات غير منشورة، 2014.
- بلدية غزة، قسم المياه، بيانات غير منشورة، 2014.
- حمود، خضير، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمحافظات الفلسطينية (DSDP)، 2007.
- طه، طارق، إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.

- عاشور صابر، التخطيط الاستراتيجي(الدليل الارشادي)، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية(PNGO)، 2006.
- عويضة، أحمد، استراتيجيات تنمية المدينة، معايير تحالف المدن والتجارب العالمية، منشورات تحالف المدن، واشنطن، 2005.
- غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ، عمان، دار الصفاء، 2006.
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني بيانات حول النشاط الاقتصادي لمدينة غزة، 2011.
- مكغوان، غيريت، التخطيط التنموي الاستراتيجي للمحافظات الفلسطينية(الدليل و المرشد الميسر)، (DSDP)، مؤسسة (Ecoplan)، فانكوفر، كندا، 2007
- وزارة التربية والتعليم، إحصاءات حول أعداد المدارس وأعداد الطلاب، 2011.
- وزارة الحكم المحلي، المخطط الهيكلي لمدينة غزة، النظام، 1997.
- وزارة الحكم المحلي، الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي، 2010.
- وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن، والبلدات الفلسطينية، 2011.
- وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية "دليل الإجراءات" (SDIP)، 2011، الطبعة الثانية، رام الله، فلسطين.

الرسائل والأبحاث العلمية:

- العشي، نهال، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013.
- المعموري، حمزة، استراتيجية تنمية المدينة وفق الأقطاب الأكثر تأثيرا، دراسة تحليلية لتنمية مدينة الحلة استنادا إلى سياسة الاستثمار، ورقة بحثية، 2012.
- الرمحي، أحمد، سياسات تعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية في أعمال الهيئات المحلية، ورقة بحثية، 2010.
- الهموز، إبراهيم، اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الاستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، 2008.

- أبو عيشة، سميرة، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر، وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة (دراسة ميدانية على محافظات غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- عودة، مها، استراتيجية تنمية مدينة طوباس وانعكاسها على التخطيط العمراني للمدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، 2010.
- صباح، ريم، معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الادارة العليا والادارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Compbl, T., **City Development Strategies; New Tools for Cities in the 21th Century**, Urban Partnership, World Bank, Washington D.C., March, 2000.
- Cities Alliance, **The City Development Strategy Process**, Citities Alliance Publications, Washington D.C., 2002.
- David, R. Fred, **Strategic Management (Concepts and Cases)**, Thirteen Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2011.
- Ebert, J. Ronald & Griffin, W. Ricky, **Business essentials**, Seventh Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2009.
- Ilesanmi, A., **The Impact of Strategic Planning on the Performance of Nigerian Bank**, European Journal of Scientific Research Vol.65, No.1, 2011, P(131).
- Robbins, P. Stephen & Coulter, Mary, **Management**, Tenth Edition, Pearso, Prentic Hall, New Jersey, 2009.
- Shahin, A., **The Other Face of Gaza**, 2005.

- Suklev, Bobek, Debarlive, Stojan, **Stratigic Planning Effectivness Comprtive Analysis of the Macedonain Context**, Economic and Business Review, 2012.
- Wheelen, Thomas & Hunger.J.David, **Strategic Mangmement and Business Policy (Toward Global Sustainability)**, Thirteen Edtion, Pearson, Prentic Hall, New Jersey, 2012.
- Wabster, D. and Muller, L., **Urban Competitiveness Assessment in Development Country Urban Regions**, the Rool Forward, Apaper presented for Urban Group, INFUD, The World Bank, Washington D.C., July, 2000.
- World Bank, **Towards a Methodology for Conducting City Development Strategies**, Acourse Organized by the world Bank, Washington D.C., March, 2000.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

• الموقع الرسمي لبلدية غزة، 2010، <http://www.gaza-city.org/>

• موقع بلدية غزة، 2013،

<http://www..gaza-city.org/index.php?page=centerdetails&id=3>

• موقع بلدية غزة، 2013،

<http://www.gaza-city.org/index.php?page=centerdetails&id=4>

• موقع بلدية غزة، 2013،

<http://www.mogaza.org/index.php?page=centerdetails&id=5>

• موقع بلدية غزة، 2013،

<http://www.gaza-city.org/index.php?page=gazacity>

• موقع الموسوعة الحرة (ويكيبيديا)، 2014،

http://en.wikipedia.org/wiki/Gaza_City، 2014/5/17.

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء المحكمين

#	اسم المحكم	الدرجة العلمية	المسمى الوظيفي ومكان العمل
1	د. سمير صافي	أستاذ	قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي الجامعة الإسلامية بغزة
2	د. م. يوسف المنسي	أستاذ مشارك	قسم العمارة الجامعة الإسلامية بغزة
3	د. م. نادر النمرة	أستاذ مشارك	قسم العمارة الجامعة الإسلامية بغزة
4	د. م. أسامة بدوي	أستاذ مساعد	وكالة الغوث الدولية
5	م. انور الجندي	ماجستير	مدير وحدة الدراسات والبحاث والتطوير في بلدية غزة
6	م. سعد الدين الأطبش	بكالوريوس	مدير عام إدارة المياه والصرف الصحي في بلدية غزة
7	م. حاتم أبو الطيف	بكالوريوس	مدير دائرة التخطيط والتنظيم في بلدية خانينونس



ملحق رقم (2) نموذج استبيان الدراسة
الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الهندسة - قسم العمارة

نبذة حول موضوع الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة والمعدّة من قبل بلدية غزة والمنوي تنفيذها في الفترة بين (2012- 2015) حيث تسعى هذه الخطة لتنمية المدينة اقتصادياً وثقافياً وحضارياً وتحقيق مبادئ التنمية المستدامة والمشاركة المجتمعية وذلك من خلال مجموعة من الأهداف التنموية التي تتحقق من خلال تنفيذ عدد من المشاريع التنموية في عدة مجالات هي (الخدمات البلدية والبنية التحتية، البيئة والصحة العامة، الاقتصاد المحلي، التخطيط والتنظيم..... وغيرها) والآن وبعد مرور عامين على بدء تنفيذ الخطة تسعى الباحثة من خلال هذا الاستبيان الموجه لرؤساء الدوائر وأقسامها المشاركة في تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة لدراسة مدى تطبيق الخطة على أرض الواقع وأهم المعوقات التي تواجه تنفيذ المشاريع التنموية خاصة في ظل الحصار المتفاقم على القطاع ونقص مواد البناء والظروف السياسية السائدة، تمهيداً للتوصل إلى بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطبيق أفضل للخطة التنموية في المرحلة القادمة، ومن هذا المنطلق تقوم الباحثة بإعداد بحث دراسي للحصول على درجة الماجستير في الهندسة المعمارية بعنوان:

دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية
حالة دراسية - مدينة غزة

إشراف

د.م. عمر عصفور

أ.د.م. فريد القيق

من أجل ذلك تم إعداد الاستبيان المرفق، علماً بأن المعلومات الواردة فيه هي لأغراض البحث العلمي فقط، كما وأتقدم لحضرتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة بجزء من جهدكم المبارك في تعبئة هذا الاستبيان آمليين من الله عز وجل أن تصل بنا نتائج هذا البحث إلى لتطبيق أفضل للخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة.

وجزاكم الله خيراً،،

الباحثة : م. ريم محمود الزهار

اليوم:.....	التاريخ:.....
الاسم(اختياري):.....	
المهنة والتخصص:.....	
المؤهل العلمي:.....	

المحور الأول:

آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ .

م	البند	درجة الموافقة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1.	هناك إجراءات تم اتخاذها من قبل رئيس البلدية للبدء في تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة.					
2.	يتم إعداد جداول زمنية وخطط تنفيذ سنوية للمشاريع التنموية الواردة في الخطة.					
3.	تتم متابعة التنفيذ من قبل الأقسام المختلفة للبلدية لمشاريعها التنموية.					
4.	تتم عملية متابعة وتقييم سنوية لتنفيذ الخطة وفقاً لمؤشرات القياس المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة.					
5.	هناك تقارير سنوية تصدر عن كل قسم من أقسام البلدية لمتابعة وتقييم مدى تنفيذ المشاريع التنموية.					
6.	تقوم البلدية بتعديل الخطة التنموية الإستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة والتطورات المختلفة.					
7.	في مراحل تنفيذ الخطة هناك التزام بدليل الإجراءات الخاص بالخطط التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية .					
8.	يقتصر العمل وفقاً لدليل الإجراءات على مراحل إعداد الخطة فقط، ولا حاجة له في مرحلة					

درجة الموافقة					البنـد	م
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					التنفيذ.	
					9. هناك خطة متبعة من قبل البلدية لعملية التقييم والمتابعة لتنفيذ الخطة التنموية للمدينة.	

المحور الثاني:

تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ .

درجة الموافقة					البنـد	م
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					1. هناك دور فعّال للمشاركة المجتمعية في عملية تنفيذ المشاريع التنموية للخطة التنموية لمدينة غزة.	
					2. يتم عقد لقاءات سنوية مع ممثلين عن المجتمع المدني بأطيافه المختلفة لتقييم مدى رضا المواطنين على تنفيذ الخطة.	
					3. يقتصر دور المشاركة المجتمعية فقط على مراحل إعداد الخطة.	
					4. المشاركة المجتمعية لها دور هام في مراحل تنفيذ الخطة، وغيابها يؤثر سلباً على النتائج المرجوة للخطة.	
					5. هناك أنشطة متبعة من قبل البلدية لتعزيز دور المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة، وتفعيل دورها.	

المحور الثالث:

تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية.

م	البند	درجة الموافقة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1.	تم تنفيذ جميع المشاريع الواردة في الخطة التنموية لمدينة غزة على أرض الواقع وفقاً للجدول الزمني المُعد للعاملين السابقين منذ العام 2012 وحتى الآن.					
2.	بعد مرور عامين على تنفيذ الخطة على أرض الواقع، تم تحقيق مؤشرات القياس المنشودة للمشاريع التنموية، والواردة ضمن بنود الخطة التنموية للمدينة.					
3.	يتم حساب مؤشرات القياس الحالية ومقارنتها بالقيم المنشودة بعد عامين من الخطة لحساب نسبة الانجازات لكل من المشاريع التنموية.					
4.	بعد مرور عامين، يسير تنفيذ الخطة بالشكل المطلوب لإنجاز الخطة مكتملة بحلول نهاية العام 2015 .					
5.	خلال العامين السابقين تم تحقيق التنمية المنشودة وفقاً للخطة في المجالات المختلفة (التخطيط والتنظيم والاقتصاد) الخدمات والبنية التحتية والخدمات الثقافية والرياضية وغيرها.					

م	البند	درجة الموافقة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
6.	وفقاً للجدول الزمنية المعدة للعامين (2012،2013) ضع نسبة الإنجاز لكل من المجالات التنموية التالية: التنظيم والتخطيط (.....%). الخدمات الثقافية والرياضية (.....%). البيئة والصحة العامة (.....%). الأمن وإدارة الكوارث (.....%). البناء المؤسسي للبلدية (.....%). الاقتصاد المحلي (.....%). الخدمات والبنية التحتية (.....%).					

المحور الرابع:

تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية :

م	البند	درجة الموافقة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1.	تم الحصول على التمويل اللازم للمشاريع التنموية الموضوعه في خطة التنفيذ للعامين (2012-2013).					
2.	هناك شراكة حقيقية بين المؤسسات الداعمة للمشاريع والبلدية، ويوجد تنسيق ومتابعة بينهما لتنفيذ المشاريع وفقاً للخطة .					
3.	يوجد متابعة وتنسيق بين الجهات المنفذة للمشاريع كشركات المقاولات مثلاً وبين الدوائر المختلفة للبلدية من أجل تنفيذ المشاريع التنموية والوصول إلى مؤشرات القياس المنشودة وفقاً للجدول الزمنية المعدة لها.					

درجة الموافقة					البند	م
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					التنسيق بين لجنة المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة المعدّة من قبل البلدية وبين الجهات المنفذة لها يحقق الانجازات للمشاريع التنموية بشكل أفضل.	4.
					أثر الحصار المفروض على غزة على التنسيق بين الجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ الخطة.	5.

المحور الخامس:

أهم المعوقات التي واجهت تنفيذ الخطة.

درجة الموافقة					البند	م
درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا		
					في السنة الأخيرة حيث تقام الحصار على قطاع غزة، ونقص مواد البناء اللازمة لتنفيذ المشاريع، أثر ذلك بشكل كبير على تطبيق مشاريع الخطة.	1.
<p>أهم المعوقات التي تواجه تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>						

المحور السادس:

أهم التوصيات والمقترحات لتحسين الأداء في المرحلة القادمة.

أهم التوصيات والمقترحات لتطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية بشكل أفضل.

شكراً لاهتمامكم
الباحثة

ملحق رقم (3)

أهم الشخصيات التي تم مقابلتها في بند المقابلات الشخصية

#	اسم الشخصية	المسمى الوظيفي ومكان العمل
1	د.م. أحمد العربي أبو الفول	عضو مجلس بلدي ورئيس اللجنة الفنية بالمجلس البلدي في بلدية غزة، وأحد المشاركين في إعداد الخطة التنموية الاستراتيجية في مدينة غزة.
2	م. حاتم الشيخ خليل	مدير عام الإدارة العامة للتنظيم ومدير عام ديوان رئاسة البلدية.
3	م. عبد الرحيم أبو القمبز	مدير عام إدارة الصحة والبيئة في بلدية غزة.
4	م. انور الجندي	مدير وحدة الدراسات والابحاث والتطوير في بلدية غزة
5	م. سعد الدين الأطيش	مدير عام إدارة المياه والصرف الصحي في بلدية غزة

ملحق رقم (4)

المحاور التي تناولتها المقابلات الشخصية

تم اختيار عدد من الأسئلة المفتوحة التي من شأنها أن تسهم في تقييم واقع تطبيق الخطة التنموية الاستراتيجية (2012-2015) لمدينة غزة وفيما يلي أهمها:

- 1) ما هي الإجراءات المتبعة من قبل رئيس البلدية للبدء في تنفيذ بنود الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة؟
- 2) هل تعتقد أنه قد تم تنفيذ جميع المشاريع التنموية الواردة في الخطة التنموية على أرض الواقع وفقاً للجدول الزمنية المعدة للعامين السابقين 2012 و 2013؟
- 3) هل تم الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ المشاريع التنموية خلال العامين السابقين؟
- 4) هل توجد متابعة دورية لتنفيذ المشاريع من قبل الجهات المسؤولة عن عملية التنفيذ ومن هي الجهات المسؤولة عن متابعة التنفيذ؟
- 5) كيف تتم عملية المتابعة لتنفيذ الخطة من قبل رئيس البلدية والمجلس البلدي؟
- 6) ما هو تقييمك لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ؟
- 7) هل تقوم البلدية بتعديل الخطة التنموية الاستراتيجية بناء على التغذية الراجعة والتطويرات المختلفة، والظروف السياسية المتقلبة؟
- 8) ما هو تقييمك لإنجازات الخطة خلال العامين السابقين 2012-2013، وهل تعتقد أنها ستحقق التنمية المنشودة بنهاية العام 2015؟
- 9) كيف تقيم التعاون والتنسيق بين المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية؟
- 10) من وجهة نظركم، ما هي المعوقات الرئيسية لتنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة غزة؟
- 11) ما هي مقترحاتكم لتنفيذ أفضل للخطة التنموية لمدينة غزة في المرحلة المقبلة؟

ملحق (5) مصفوفة خطة التنفيذ

مقترحات/مرجعيات /عطاءات /مقترحات لازمة للتنفيذ (دراسات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الأول	الثاني	الثالث	الرابع						
UNDP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى			التخطيط الحضري	0	0	120	50	170				تقييم وتحديث المخطط الهيكلي لمدينة غزة		
UNDP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى			التخطيط الحضري	0	55	100	0	155				استكمال المخططات التفصيلية للمناطق المتبقية	عشوائية البناء للمنشآت والمباني	مجال التخطيط والتنظيم
UNDP- صندوق البلديات- البنك الاسلامي- اخرى		استشاري	التخطيط الحضري	30	30	30	0	90				مراجعة وتقييم قوانين وأنظمة البناء وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع احتياجات مدينة غزة		

تضحيات لازمة للتنفيذ (دراسات / مقترحات / مرجعيات / عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الاول	الثاني	الثالث	الرابع							
UNDP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى		استشاري	التخطيط الحضري	160	175	175	100	610			الرفع المساحي لشوارع مدينة غزة مربوطا بشبكة الاحداثيات	الحاجة للتحويل الى بلدية الكترونية		
UNDP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى			الحاسوب	20	30	25	19	94			حوسبة قسم التخطيط الحضري			
UNDP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى			الحاسوب	50	70	80	63	263			تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات			
UNDP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى			الحاسوب	50	50	0	0	100			حوسبة الخدمات الالكترونية			
UNDP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى			الحاسوب	0	55	50	50	155			حوسبة وإدارة الوثائق والأرشفة الالكترونية			

مقترحات/مرجعيات /عطاءات /دراسات تحضيرات لازمة للتنفيذ	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الاول	الثاني	الثالث	الرابع							
UNDP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى			الحاسوب		200	150	150	0	500			حوسبة النظام المالي والإداري		
					510	615	730	282	المجموع					
المجموع الجزئي 2.137.000.00														

تضيرات لازمة للتنفيذ (دراسات /مقترحات/مرجعيات /عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الاول	الثاني	الثالث	الرابع						
UNDP- صندوق البلديات- البنك الاسلامي- اخرى		مقاولين	الصحة والبيئة- الهندسة والتخطيط	1500	1600	1600	1600	6300				توفير 4 000.000. فرصة عمل يومية		
مستثمرين		استشاري	الهندسة والتخطيط- المالية	0	2000	2000	0	4000				إنشاء مدينة ترفيهية		الاقتصاد المحلي
مستثمرين		مقاولين	الهندسة والتخطيط	4000	5000	7000	16000	32000				إنشاء مجمعات تجارية ومباني استثمارية للبلدية		
UNDP- صندوق			العلاقات المالية	100	100	100	100	400				عمل 8 حملات إعلامية توعوية		

مقتربات/مرجعيات /عطاءات (دراسات) تحضيرات لازمة للتنفيذ	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الاول	الثاني	الثالث	الرابع						
	البلديات-البنك الاسلامي- اخرى											للمواطنين		
	UNDP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي- اخرى			المالية	200	300	500	0	1000			تطوير مطابع للبلدية		
					5800	9000	11200	17700				المجموع		
المجموع الجزئي 43.700.000.00														

تضيرات لازمة للتنفيذ (دراسات /مقترحات/مرجعات /عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
					الاول	الثاني	الثالث	الرابع						
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني										
	UNDP-JCP-صندوق البلديات		المقاول	الصحة والبيئة	1100	1100	1100	1200	4500			جمع النفايات الصلبة		
	UNDP-صندوق البلديات-		المقاول	الصحة والبيئة	2000	2000	2000	6000	12000			ترحيل النفايات الصلبة		
	صندوق التنمية العربي الكويت		المقاول	الصحة والبيئة- الهندسة والتخطيط	0	0	0	1000	1000			فرز وإعادة تصنيع النفايات	تردي الوضع البيئي	البيئة والصحة العامة
	UNDP-JCP-صندوق البلديات - اخرى		المقاول	الصحة والبيئة- الهندسة والتخطيط	5000	5000	5760	3000	18760			تطوير مكب النفايات الصلبة ومحطة الترحيل		
	UNDP-JCP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي		المقاول	الصحة والبيئة	876	900	876	937	3589			كنس شوارع المدينة		

تحضيرات لازمة للتنفيذ (دراسات /مقترحات/مرجعيات /عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
					الاول	الثاني	الثالث	الرابع						
حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني											
UNDP-JCP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي			المقاول	الصحة والبيئة	11	50	50	100	211			التوعية البيئية وتطوير اللوائح والقوانين		
UNDP-JCP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي			المقاول	الصحة والبيئة	34	36	36	36	142			توفير الادوات والمعدات والسموم اللازمة لمكافحة الحشرات والقوارض		
UNDP-JCP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي			المقاول	الهندسة والتخطيط	0	50	44	0	94			تطوير مسلخ بلدية غزة		
UNDP-JCP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي			المقاول	الصحة والبيئة	50	50	50	50	200			توفير مستلزمات		

تخصيصات لازمة للتنفيذ (دراسات /مقترحات/مرجعيات /عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
					الاول	الثاني	الثالث	الرابع						
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني								وأدوات للحدائق		
	UNDP-JCP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي		المقاول	الهندسة والتخطيط	2000	2000	2000	2030	8030			انشاء حدائق وميادين جديدة		
	UNDP-JCP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي		المقاول	الهندسة والتخطيط	376	263	175	215	1029			إعادة تأهيل حدائق وجزر الشوارع		
					11447	11449	12091	14568				المجموع		
المجموع الجزئي 49.555.000.00														

تحضيرات لازمة للتنفيذ (دراسات / مقترحات / مرجعيات / عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * 1000 \$	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الرابع	الثالث	الثاني	الاول						
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	420	450	450	450	1770			استبدال شبكات مياه قديمة		
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	200	200	300	350	1050			انشاء ابار مياه جديدة	تردي وضع المياه	الخدمات والبنى التحتية
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	0	5400	10000	8000	23400			انشاء محطة تحلية لمياه البحر		

تخصيصات لازمة للتنفيذ (دراسات / مقترحات / مرجعيات / عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * 1000 \$	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الرابع	الثالث	الثاني	الاول						
				استشاري										
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	100	150	150	150	550			تأهيل آبار مياه قديمة عدد 35		
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	300	335	350	350	1335			انشاء شبكات مياه في التفاح والشاطي ومناطق من المدينة		
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	235	300	300	300	1135			انشاء شبكات مياه في منطقة الزيتون والصبرة ومناطق أخرى		

تخصيصات لازمة للتنفيذ (دراسات /مقترحات/مرجعيات /عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * 1000 \$	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الرابع	الثالث	الثاني	الاول						
				الصحي										
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي -الصليب الاحمر		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	300	350	355	400	1405			انشاء شبكات مياه في النصر وتل الاسلام ومنطقة الشيخ عجلين ومناطق اخرى		
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي -الصليب الاحمر		استشاري	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	0	0	150	200	350			الرفع المساحي لشبكات المياه والمحابس القائمة وربطها بالإحداثيات على مخططات GIS	تردي وضع المياه والصرف	
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي -الصليب الاحمر		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه	300	350	450	450	1550			توسعة كفاءة الضخ في المخططات (7B)	ف الصحي	

تخصيصات لازمة للتنفيذ (دراسات / مقترحات / مرجعيات / عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * 1000 \$	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
					الاول	الثاني	الثالث	الرابع						
حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني											
	الاحمر-اخرى			والصرف الصحي								الزيتون -5 المنارة -السامر 6A - بركة الشيخ رضوان -عسقولة (7)		
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي -الصليب الاحمر-اخرى		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	250	250	267	700	1467			انشاء شبكات صرف صحي في منطقة الزيتون والصيرة والشيخ عجلين وتل الاسلام		

	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر-اخرى		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	300	300	367	400	1367			انشاء شبكات صرف صحي في منطقة الشجاعة (التركمان- الجديدة)الشيخ الرضوان-التفاح الخ.....	
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر-اخرى		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	735	800	700	0	2235			انشاء شبكات خطوط ضغط صرف صحي لمحطة السامر 6A -محطة المنارة رقم (5)-ومحطة بركة أمطار الشيخ رضوان وعسقولة	تردي وضع المياه والصر ف الصحي
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر			التوريدات والمخازن	1500	1660	1800	1500	6460			شراء وتوريد اليات ومعدات ومواد وعدد ومواد امن وسلامة	

				الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	0	1500	1270	5000	7770			انشاء محطة صرف صحي جديدة رقم (11) وإعادة تأهيل محطة الشاطئ (3) وخط ضغط من محطة 3 الى 11 ومحطة رقم (12)		
				الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	110	110	110	110	440			تنظيف برك الأمطار والأنفاق ومصافي الأمطار		
				الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	0	200	250	0	450			الرفع المساحي على مخططات GIS لشبكات الصرف الصحي القائمة		
				الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	0	200	250	0	450			الرفع المساحي على مخططات GIS لشبكات الصرف الصحي القائمة		

	KFW-		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	0	0	0	5000	5000			تطوير وتوسيع محطة المعالجة	
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	400	500	300	300	1500			تمديد خطوط تصريف مياه امطار جديدة 30 كم (عسقولة - الرمال الشمالي - الرمال الجنوبي- الشيخ رضوانالخ)	عدم نجاحة تجميع واستخدام
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	40	40	50	20	150			تأهيل خطوط تصريف مياه أمطار قائمة بطول 15كم(الدرج- الزيتون-الشيخ رضوان---الخ)	مياه الامطار

UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر-اخرى	المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	300	300	367	400	1367	انشاء شبكات صرف صحي في منطقة الشجاعة الترکمان الجديدة، الشيخ رضوان، التفاح الخ)
UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر-اخرى	المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	735	800	700	0	2235	انشاء شبكات خطوط ضغط صرف صحي لمحطة السامر (6A)- لمحطة المنارة رقم (5)-ومحطة بركة أمطار الشيخ رضوان وعسقولة
UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر		التوريدات والمخازن	1500	1660	1800	1500	6460	شراء وتوريد اليات ومعدات ومواد وعدد ومواد امن وسلامة
KFW- البنك-الصليب الاسلامي-الاحمر	المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه	0	1500	1270	5000	7770	انشاء محطة صرف صحي جديدة رقم (11)

				والصريف الصحي								وإعادة تأهيل محطة الشاطئ (3) وخط ضغط من محطة 3 إلى 11 ومحطة رقم (12)		
	-الصليب الاحمر-		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصريف الصحي	110	110	110	110	440			تنظيف برك الأمطار والأنفاق ومصافي الأمطار		
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر			الهندسة والتخطيط والمياه والصريف الصحي	0	200	250	0	450			الرفع المساحي على مخططات GIS لشبكات الصريف الصحي القائمة		
	KFW-		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصريف الصحي	0	0	0	5000	5000			تطوير وتوسيع محطة المعالجة		

	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	400	500	300	300	1500			تمديد خطوط تصريف مياه امطار جديدة 30 كم (عسقولة - الرمال الشمالي - الرمال الجنوبي - الشيخ رضوانالخ)		
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	40	40	50	20	150			تأهيل خطوط تصريف مياه امطار قائمة بطول 15كم (الدرج-الزيتون - الشيخ رضوان -- الخ)	عدم نجاحة تجميع واستخدام مياه الامطار	
	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	500	500	0	0	1000			انشاء عدد اماكن ترشيح جديدة (الزيتون -التفاح)		

	UNDP-KFW- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-الصليب الاحمر		المقاول	الهندسة والتخطيط والمياه والصرف الصحي	500	500	500	0	1500			تأهيل اماكن ترشيح قائمة عدد 3(بركة الشيخ رضوان-حديقة الصدافة-بركة عسقولة)	
	UNDP-صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى		المقاول	الهندسة والتخطيط	18000	18000	18000	15030	70030			انشاء طرق جديدة بطول 100 كم في جميع الاحياء	عدم كفاءة شيكات الطرق والاثرارة
	-صندوق البلديات- البنك الاسلامي -اخرى		المقاول	الهندسة والتخطيط	1500	1500	1500	1500	6000			انشاء طرق قائمة بطول 50 كم في جميع الاحياء	
					26690	33395	37619	40210	المجموع				
					137.914.000.00				المجموع الجزئي				

تحضيرات لازمة للتنفيذ (دراسات / مقترحات / مرجعيات / عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الاول	الثاني	الثالث	الرابع						
	UNDP-JCP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	دائرة النقل والإمداد	0	0	5	10	15			اللجنة المشتركة لإدارة الأزمات والكوارث		
	UNDP-JCP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني- استشاري	دائرة النقل والإمداد- الحاسوب	0	0	10	10	20			انشاء قاعدة بيانات الكترونية مرتبطة بالنت مع خريطة المدينة	تدني كفاءة وجاهزية إدارة الأزمات والكوارث	الأمن وإدارة الكوارث
	UNDP-JCP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	دائرة النقل والإمداد	500	500	500	500	2000			توفير اليات للطوارئ اللازمة		
	UNDP-JCP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	دائرة النقل والإمداد	50	50	50	50	200			توفير معدات الامن والسلامة		
	UNDP-JCP-		الدفاع المدني-	دائرة النقل	5	5	5	5	20			تدريب كوادر		

تحضيرات لازمة للتنفيذ (دراسات / مقترحات / مرجعيات / عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الاول	الثاني	الثالث	الرابع							
	صندوق البلديات-البنك الاسلامي		استشاري	والإمداد								فنية للتعامل مع الكوارث		
	UNDP-JCP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	دائرة النقل والإمداد	25	25	25	25	100			التوعية المجتمعية للتعامل مع الكوارث		
	UNDP-JCP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	دائرة النقل والإمداد	5	5	10	10	30			توفير مستلزمات الانقاذ		
	UNDP-JCP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	دائرة النقل والإمداد	0	0	5	10	15			دائرة السلامة والوقاية في مباني بلدية غزة		
	UNDP-JCP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	الهندسة والتخطيط ودائرة النقل	5	5	5	15	30			نقاط تزويد المياه بالشوارع		

تحضيرات لازمة للتنفيذ (دراسات / مقترحات / مرجعيات / عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الاول	الثاني	الثالث	الرابع						
				والإمداد										
	UNDP-JCP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	دائرة النقل والإمداد	100	200	200	1000	2000			بنية تحتية للإنقاذ البحري أبراج وقوارب وأدوات		
	UNDP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	دائرة النقل والإمداد	10	10	30	100	150			انشاء وتجهيز مراكز فرعية في احياء المدينة للطوارئ عدد 3		
	UNDP- - صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني	الهندسة والتخطيط ودائرة النقل والإمداد	0	0	5	10	15			دراسة لتزويد البلديات بالشروط المطلوبة في البناء لتقليل اثار الكوارث		

تحضيرات لازمة للتنفيذ (دراسات / مقترحات / مرجعيات / عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الاول	الثاني	الثالث	الرابع						
	UNDP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		الدفاع المدني وجهات أخرى	دائرة النقل والإمداد	0	0	0	50	50			خطة للتعامل مع الكوارث		
					700	800	850	1795	المجموع					
المجموع الجزئي 4.145.000.00														

تخصيصات لازمة للتنفيذ (دراسات /مقترحات/مرجعيات /عطاءات)	الجهة المرشحة للتمويل		الجهة المرشحة للتنفيذ		خطة 2012 - 2015				التكلفة التقديرية * \$1000	رمز البرنامج الوطني	رمز المشروع	اسم المشروع	القضية	المجال التنموي
	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	غير الهيئة المحلية	الهيئة المحلية	الصرف السنوي									
	حدد الجهة	حدد بند الموازنة	حدد الجهة	حدد القسم المعني	الرابع	الثالث	الثاني	الاول						
	UNDP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		وزارة الثقافة والمراكز الثقافية	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز	50	50	50	50	200			تدريب الكوادر الرياضية والثقافية والإعلامية محليا ودوليا (استقطاب مدربين + وابتعاث مدربين)	الحاجة لزيادة الوعي الثقافي والإعلامي والاهتمام بالرياضة	الثقافة والرياضة
	UNDP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		وزارة الثقافة والمراكز الثقافية	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز	20	20	70	0	110			المكتبة المتنقلة		
	UNDP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		وزارة الاعلام	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز	20	40	150	40	250			انشاء محطة اذاعية خاصة بالبلدية		

	UNDP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي		وزارة الثقافة والمراكز الثقافية	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز	20	30	50	0	100			إنشاء مركز دراسات وأبحاث مدينة		
	UNDP- صندوق البلديات-البنك الاسلامي-اخرى		وزارة الثقافة والمراكز الثقافية	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز	100	100	100	100	400			تزويد المراكز الثقافية بالكتب والأجهزة السمعية والبصرية		
					210	240	420	190	المجموع					
					1.060.000.00					المجموع الجزئي				
					238.506.000					المجموع الكلي				

ملحق رقم (6) مصفوفة خطة المتابعة والتقييم

الجهة المسؤولة عن المتابعة	أداة القياس	مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
			الارابعة	الثالثة	الثانية	الاولى				
مجال التخطيط والتنظيم										
التخطيط الحضري	التقارير	البلدية وزارة الحكم المحلي	0	0	0	1	0	اعتماد المخطط الهيكلي للمعدل	تقليل عشوائية البناء للمنشآت والمباني	عشوائية البناء للمنشآت والمباني
التخطيط الحضري	التقارير	البلدية وزارة الحكم المحلي	14	14	14	14	11	عدد المخططات التفصيلية المعتمدة		
التخطيط الحضري	التقارير	البلدية وزارة الحكم المحلي	0	100	200	350	350	عدد المنشآت الصناعية القائمة في المناطق السكنية		
التنظيم	التقارير	البلدية وزارة الحكم المحلي	0	500	100	1500	2000	عدد مخالفات البناء في العام		
نظم المعلومات الجغرافية	التقارير	بلدية غزة	-	2700	2000	1000	0	عدد النقاط المرجعية الجديدة وعدد الشوارع الجديدة التي تم ربطها بالإحداثيات	التحول الى بلدية إلكترونية	الحاجة
مركز الحاسوب والمعلومات	التقارير	بلدية غزة	300	250	200	150	100	عدد أجهزة الحاسوب الشبكات المحدثة وملحقاتها		

الجهة المسؤولة عن المتابعة	أداة القياس	مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
			الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة				
التخطيط الحضري ونظم المعلومات الجغرافية	التقارير	بلدية غزة	-	-	%100	%50	%0	اكتمال تحويل المخطط الهيكل والمخططات التفصيلية لنظم المعلومات الجغرافية	للتحول الى بلدية الكترونية	
مركز الحاسوب والمعلومات	التقارير	بلدية غزة	-	-	%90	%70	%50	مدى تلبية اجهزة الكمبيوتر وملحقاتها لحاجة الموظفين		
مركز الحاسوب والمعلومات	التقارير	بلدية غزة	-	-	%90	%70	%50	مدى تلبية شبكة كمبيوتر البلدية لحاجة الحوسبة		
مركز الحاسوب والمعلومات	التقارير	بلدية غزة	30	25	20	15	8	عدد الاقسام التي تم حوسبتها		

الجهة المسؤولة عن المتابعة	أداة القياس	مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
			الرابعة	الثالثة	الثانية	الاولى				
مركز الحاسوب والمعلومات	التقارير	بلدية غزة	%80	%70	%60	%50	%40	مقدار الزيادة في سرعة وكفاءة انجاز عمل الادارات		
مجال الخدمات الثقافية والرياضية										
إدارة المراكز الثقافية وإدارة الهندسة والتخطيط	عدد المستفيدين والقراء الزوار والتقارير الدورية والمطبوعات والنشرات واتفاقيات التوأمة والدعم كم جمعيات ومؤسسات محلية ودولية ووثائق عطاء	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز	-	3	2	1	0	عدد المراكز الثقافية التي تم تطويرها	الاهتمام بالمطالعة للجميع بما في ذلك المرأة والطفل	الحاجة لزيادة الوعي الثقافي والإعلامي والاهتمام بالرياضة
ادارة المراكز الثقافية +ادارة الهندسة والتخطيط +التعاون	التقارير الدورية	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز	6	5	4	2	0	عدد الفروع الجديدة للمراكز الثقافية الرئيسية		

الجهة المسؤولة عن المتابعة	أداة القياس	مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
			الاولى	الثانية	الثالثة	الرابعة				
الدولي										
ادارة المراكز الثقافية +ادارة الهندسة والتخطيط + التعاون الدولي	عدد الدورات والمؤتمرات الداخلية والخارجية المتنوعة وعدد الفعاليات المنفذة التقارير المطبوعات الاعلامية	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز	60	50	40	25	0	عدد الكوادر الحالية والطواقم العاملة في المجال الثقافي والإعلامي التي تم تدريبها	توفير وتنمية كوادر ثقافية وإعلامية ريادية والاهتمام بالناحية الاعلامية فيما يخص النشاط	
إدارة المراكز الثقافية+ التعاون الدولي	التقارير والنشرات	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز					متنوعة	مدى زيادة تمثيل مراكز البلدية الثقافية في المحافل الثقافية والمجتمعية المتنوعة	البلدي والمدينة وتحسين البنية التحتية للنشاطات	

الجهة المسؤولة عن المتابعة	أداة القياس	مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
			الرابعة	الثالثة	الثانية	الاولى				
ادارة المراكز الثقافية	التقارير والنشرات	الادارة العامة للشئون الثقافية والمراكز	4	3	2	1	0	عدد مرات توزيع الجوائز الثقافية والفنية التي يتم منحها	الرياضية	
مجال البيئة والصحة العامة										
الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة وسلطة جودة البيئة ووزارة التخطيط	7000	6400	5800	5200	4480	الزيادة في جمع النفايات الصلبة (طن)	تحسين كفاءة جمع وتحويل النفايات	تردي الوضع البيئي
الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة وسلطة جودة البيئة ووزارة التخطيط	2000	2000	2000	6000	12122	الزيادة في ترحيل النفايات الصلبة (طن)	الصلبة لتصل 85%(700 طن لليوم)	

الجهة المسؤولة عن المتابعة	أداة القياس	مصدر المعلومات	القيمة المنشودة للمؤشر على امتداد سنوات الخطة				القيمة الحالية للمؤشر	مؤشرات القياس	الهدف التنموي	القضايا
			الرابعة	الثالثة	الثانية	الاولى				
الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة وسلطة جودة البيئة ووزارة التخطيط	0	0	41200	35760	20670	زيادة في مساحة مكب النفايات الصلبة ومحطة الترحيل (دونم)		
الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة وسلطة جودة البيئة ووزارة التخطيط برنامج خلق فرص عمل	%60	%55	%50	%45	%40	الزيادة في أطوال الشوارع التي يتم كنسها (كم)		
الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة وسلطة جودة البيئة ووزارة التخطيط برنامج خلق فرص عمل	11	50	50	100	211	عدد الحملات التوعوية		

الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة وسلطة جودة البيئة ووزارة التخطيط	0	0	0	1900	1900	الزيادة في كمية النفايات التي يتم فرزها وإعادة تصنيعها (طن)	رفع كفاءة التخلص النهائي من النفايات الصلبة
الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة والمواطنين	34	36	36	36	142	الزيادة في عدد الأدوات والمعدات والسموم اللازمة لمكافحة الحشرات والقوارض التي يتم توفيرها	تلوث الهواء والضوضاء والقضاء على الحشرات والقوارض
الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة والجزارين	0	0	70	24	94	تطوير مسلخ البلدية	
الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة والمواطنين	0	0	0	200	200	توفير مستلزمات وأدوات الحدائق	
الادارة العامة للصحة والبيئة	التقارير وورش العمل والمواطن	بلدية غزة والمواطنين	2000	2000	2000	2030	8030	عدد الحدائق والميادين الجديدة	

الادارة العامة للصحة	التقارير وورش العمل	بلدية غزة	367	263	175	215	1002	عدد الحدائق وجزر الشوارع المؤهلة		
مجال الخدمات العامة والبنية التحتية										
ادارة المياه	مخطط شبكة المياه/تقرير الأصول	إدارة المياه / المشاريع	70	60	45	25	5	أطوال الخطوط (كم)	زيادة مصادر المياه وترشيد الاستهلاك وتحسين جودتها وتحسين شبكة المياه وتقليل الفاقد	تردي وضع المياه
ادارة المياه	ملاحظات/شكاوي / تقارير	المياه	65	70	75	80	85	أطوال الخطوط القديمة (كم)		
ادارة المياه	تقارير/فواتير	المياه/الجباية	125	115	105	95	85	معدل استهلاك الفرد الواحد من المياه اللتر/اليوم		
ادارة المياه	تقارير	ادارة المياه	70	67	65	63	60	عدد الآبار		
ادارة المياه	تقارير/فواتير	المياه/الجباية	25	27	30	33	%35	نسبة الفاقد		
ادارة المياه والصحة	تقارير/شكاوي	المياه/الصحة	500	1000	1500	2000	-2000 3000 ملجم/لتر	نسبة الملوحة مقاسه من 5 نقاط مختلفة		

ادارة الصرف الصحي	مخطط شبكة الصرف/تقرير الأصول	ادارة الصرف الصحي /المشاريع	40	30	20	10	0	أطوال الخطوط (كم)	تطوير وتحسين الكفاءة للشبكات ومحطات الضخ ومحطة المعالجة	تردي وضع الصرف الصحي
ادارة الصرف الصحي	ملاحظات/شكاوي / تقارير	ادارة الصرف الصحي	0	3	5	7	10	أطوال الخطوط القديمة (كم)		
ادارة الصرف الصحي	شكاوي / تقارير	ادارة الصرف الصحي	11	11	11	10	9	عدد محطات الضخ		
ادارة الصرف الصحي	فواتير/شكاوي / تقارير	ادارة الصرف الصحي/الجباية	90	80	60	40	20%	نسبة تغطية شبكة الصرف الصحي		
ادارة الصرف الصحي	تقارير -ملاحظات	ادارة المعالجة	85	80	70	60	50%	الزيادة في قدرة محطة المعالجة (%)		
ادارة الصرف الصحي	تقارير	ادارة الصرف الصحي	4	4	4	3	2	عدد محطات ضخ مياه الامطار	تطوير وتحسين شبكة تجميع مياه الامطار وطرق الاستفادة منها	عدم نجاعة تجميع واستخدام مياه الامطار
ادارة الصرف الصحي	تقارير-ملاحظات	ادارة الصرف الصحي	4	4	4	3	2	عدد اماكن الترشيح		
ادارة الصرف الصحي	تقارير-ملاحظات	ادارة الصرف الصحي	3	3	3	2	1	إعادة تأهيل أماكن ترشيح قائمة		

ادارة الهندسة والتخطيط	تقارير-ملاحظات	الهندسة والتخطيط	100	75	50	25	0	أطوال الطرق الجديدة (كم)	تحسين شبكة الطرق وإنارتها	سوء حالة شبكتي الطرق والإنارة
ادارة الهندسة والتخطيط	تقارير-ملاحظات	الهندسة والتخطيط	10	10	15	15	50	أطوال الشوارع القائمة التي تم صيانتها وتأهيلها (كم)		
مجال الاقتصاد المحلي										
بلدية غزة -JCP	تقارير	بلدية غزة - JCP	1000000	1000000	1000000	1000000	0	عدد فرص العمل الجديدة	خلق فرص عمل جديدة	ارتفاع معدل البطالة
بلدية غزة-مستثمرين	تقارير -عطاء	بلدية غزة	10	9	8	7	5	الزيادة في عدد المجمعات التجارية الخاصة بالبلدية	تشجيع الاستثمار في القطاع	تردي الوضع الاقتصادي
بلدية غزة-مستثمرين	تقارير -عطاء	بلدية غزة	4	3	2	1	0	الزيادة في عدد المباني الاستثمارية الخاصة بالبلدية	الخاص والعام وتعزيز قدرة البلدية على	
بلدية غزة	تقارير -عطاء	بلدية غزة	-	-	-	1	0	الزيادة في عدد مشاريع إعادة تصنيع النفايات الصلبة	تجنيد الأموال وتنويع مصادر الدخل	
بلدية غزة	تقارير -عطاء	بلدية غزة	-	-	-	1	0	عدد المدن الترفيهية الخاصة بالبلدية		

بلدية غزة	تقارير - عطاء	بلدية غزة	-	-	-	1	0	عدد محطات تحلية مياه الشرب الخاصة بالبلدية		قناة إيرادات البلدية
بلدية غزة	تقارير	بلدية غزة - الإعلام	2	2	2	2	0	عدد الحملات الاعلامية لتوعية المواطنين والتواصل مع المجتمع	تحسين الجباية من المواطنين	
الادارة العامة للخدمات المالية -	تقارير	بلدية غزة	12	9	6	3	0	عدد الاليات والمعدات التي تم تحديثها	تخفيض النفقات التشغيلية	
بلدية غزة - مستثمرين	تقارير - عطاء	بلدية غزة	4	4	4	0	0	عدد ماكينات مطابع البلدية التي تم تحديثها		
مجال الامن وإدارة الكوارث										
الادارة العامة للخدمات	ممارسة العمل على ارض الواقع	بلدية غزة - الدفاع المدني	1	1	1	1	0	عدد غرف العمليات المشتركة مع الدفاع المدني والإسعاف ووزارة الاسكان والوكالة	تحسين مستوى التواصل والمشاركة في ادارة الكوارث	تدني كفاءة وجهوية إدارة الأزمات والكوارث
الادارة العامة للخدمات	توفير المعدات وتشغيل الموظفين	بلدية غزة	15	15	15	15	10	عدد الاليات التي يلزم التزود بها		
الادارة العامة للخدمات	توفير المعدات	بلدية غزة	25	25	25	25	0	عدد المعدات التي يلزم توريدها		
الادارة العامة للخدمات العامة - العلاقات العامة	انجاز اللقاءات والنشرات والتعامل بالآلية الجديدة في الأزمات	بلدية غزة	5	5	5	5	0	عدد اللقاءات التلفزيونية	تحسين مستوى الجمهور في كيفية التصرف في الأزمات	

العلاقات العامة	تقارير	بلدية غزة	500	500	500	500	0	عدد النشرات التي يتم توزيعها		
العلاقات العامة	تقارير	بلدية غزة	500	500	500	500	0	عدد النشرات التي يتم توزيعها		
الادارة العامة للخدمات	تقارير	بلدية غزة	15	15	15	15	0	عدد الدورات التي يتم عقدها		
الادارة العامة للخدمات	تقارير	بلدية غزة	15	10	10	10	5	عدد أجهزة إطفاء الحريق في مباني البلدية	حماية أرواح المواطنين المصطافين على البحر	
الادارة العامة للصحة والبيئة	تقارير	بلدية غزة	100	100	100	100	100	عدد ادوات الوقاية والسلامة للفنيين والعاملة في المجالات الخطرة		
الادارة العامة للمياه والصرف الصحي	تقارير	بلدية غزة	125	125	125	125	0	عدد نقاط المياه التي يتم تزويد الدفاع المدني بها موزعة على المدينة		
الادارة العامة للصحة والبيئة	تقارير	بلدية غزة	1	1	1	1	10	عدد ابراج الانتقاذ الجديدة على شاطئ البحر		
الادارة العامة للصحة والبيئة	تقارير	بلدية غزة	0	0	1	1	2	عدد قوارب الانتقاذ		
الادارة العامة للخدمات وادارة الهندسة والتخطيط	تقارير	بلدية غزة	1	1	1	1	0	عدد غرف طوارئ موزعة على المدينة في اكثر من مكان مزودة باليات ومعدات الطوارئ		

الادارة العامة للصحة والبيئة وإدارة الهندسة والتخطيط	تقارير والصور	بلدية غزة	2	2	2	2	2	عدد ابراج الإلتقاز التي تم تأهيلها		
إدارة التنظيم والتخطيط	تقارير	بلدية غزة	1	1	1	1	0	اقرار قوانين تخص بناء ملجأ في البيت الجديد والأبراج	التقيد بالأنظمة والتشريعات الخاصة بالأمن والسلامة للمباني	
إدارة التنظيم والتخطيط	تقارير	بلدية غزة	1	1	1	1	0	اقرار قوانين تخص اجراءات السلامة في المباني العالية والمصانع		
ادارة الدفاع المدني والبلدية والجهات المختصة	تقارير	بلدية غزة	1	1	1	1	0	اقرار خطة لمواجهة الكوارث بعدة سيناريوهات لعدة مناطق		

ملحق رقم (7) خطط التنفيذ السنوية للخطة لكل قسم من أقسام بلدية غزة للعامين (2012 و 2013)

خط التنفيذ السنوية (التطويرية) لدائرة / قسم الأمن وإدارة الكوارث للعام 2012																
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط
	لجنة الطوارئ													5		دراسة لتزويد البلديات بالشروط المطلوبة في البناء لتقليل أثار الكوارث
	لجنة الطوارئ													10		خطة للتعامل مع الطوارئ
التكلفة الكلية المتوقعة 20																

خط التنفيذية التنموية (التطويرية) لدائرة / قسم الإدارة العامة للتنظيم و التخطيط الحضري و تكنولوجيا المعلومات للعام 2012																
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط
	م. علاء البطريخي													156		تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
	إياد حميد													50		حوسبة و إدارة الوثائق و الأرشفة الإلكترونية
211															التكلفة الكلية المتوقعة	

خط التنفيذ التتموية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنية التحتية للعام 2012

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط												التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط	
		يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر				ديسمبر
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. رمزي أهل													400		استبدال شبكات مياه قديمة
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. سعد الدين الاطبش													420		إنشاء ابار مياه جديدة
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	-													180		تأهيل أبار مياه قديمة عدد 35
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	رمزي أهل													200		إنشاء شبكات مياه في التفاح والشاطئ ومناطق من المدينة
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. رمزي أهل													100		إنشاء شبكات مياه في منطقة الزيتون والصبرة ومناطق اخرى
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. رمزي أهل													180		إنشاء شبكات مياه في منطقة النصر و تل الإسلام ومنطقه الشيخ عجلين ومناطق من المدينة
مقترحات مشاريع	م. ايمن ابو شعبان													100		الرفع المساحي لشبكات

خط التنفيذ التدموية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنية التحتية للعام 2012

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	التكلفة												رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط		
		يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر			التقديرية × \$1000	
																	المياه والمحاسب القائمة وربطها بالإحداثيات على مخططات GIS
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. سعد الدين الاطيش													50			توسعة كفاءة الضخ في المحطات (B7 الزيتون -5 المنارة- السامر A6- بركة الشيخ رضوان - عسقولة 7)
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. سعد الدين الاطيش													550			إنشاء شبكات صرف صحي في منطقة الزيتون والصبرة والشيخ عجلين و تل الإسلام
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. سعد الدين الاطيش													159			إنشاء شبكات صرف صحي في منطقة الشجاعية (التركمان - الجديدة) الشيخ رضوان - التفاحالخ

خط التنفيذ والتنمية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنية التحتية للعام 2012

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط												التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط				
		يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر				ديسمبر			
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. حسين ابو زيد																20	شراء و توريد آليات و معدات ومواد و أدوات وعدد و مواد أمن و سلامة	
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. سعد الدين الاطيش																	30	تنظيف برك الأمطار والأنفاق و مصافي الأمطار
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. ماهر سالم																	18000	تطوير وتوسعة محطة المعالجة
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. سعد الدين الاطيش																	80	تمديد خطوط تصريف مياه أمطار جديدة بطول 30كم (عسقولة- الرمال الشمالي - الرمال الجنوبي - الشيخ رضوان....الخ)
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. سعد الدين الاطيش																	10	تأهيل خطوط تصريف مياه أمطار قائمة بطول 15كم (الدرج - الزيتون - الشيخ

خط التنفيذ الترموية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنية التحتية للعام 2012

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	التكلفة												رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط		
		يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر				
																	رضوان... الخ).
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	م. سعد الدين الاطبش													80			تأهيل أماكن ترشيح قائمة عدد 3 (بركة الشيخ رضوان - حديقة الصداقة - بركة عسقولة).
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	د. نهاد المغني													9500			إنشاء طرق جديدة بطول 100كم في جميع الأحياء
مقترحات مشاريع وثائق عطاء	د. نهاد المغني													1600			تأهيل طرق قائمة بطول 50كم في جميع الأحياء
التكلفة الكلية المتوقعة 31659																	

خط التنفيذية التنمية (التطويرية) لدائرة / قسم الإدارة العامة للصحة والبيئة للعام 2012

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	ديسمبر	توفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط
مقترح مشروع	م. أنور الجندي													1041		جمع النفايات الصلبة
														628		ترحيل النفايات الصلبة
مقترح مشروع	م. أنور الجندي													300		فرز وإعادة تصنيع النفايات
مقترح مشروع	م. أنور الجندي													480		كنس شوارع المدينة
مقترح مشروع	م. كمال الكولك													16		توفير الادوات والسموم اللازمة لمكافحة الحشرات والقوارض
مقترح مشروع	م. منتصر شحادة													20		توفير مستلزمات وأدوات للحدائق
مقترح مشروع	م. منتصر شحادة													115		إعادة تأهيل حدائق وجزر الشوارع
		2600											التكلفة الكلية المتوقعة			

خط التنفيذية التنمية (التطويرية) لدائرة / قسم الاقتصاد للعام 2012																
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/النشاط	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/النشاط
مقترح مشروع	م. حاتم الشيخ خليل													10		عمل 8 حملات إعلامية توعوية للمواطنين.
410 التكلفة الكلية المتوقعة																
خط التنفيذية التنمية (التطويرية) لدائرة / قسم الثقافة والرياضة للعام 2012																
مقترح مشروع	حسن أبو عطايا													32		تزويد المراكز الثقافية بالكتب والاجهزة السمعية والبصرية
32 التكلفة الكلية المتوقعة																

و الجداول التالية توضح الخطط السنوية للأقسام للعام 2013:

خط التنفيذ التتموية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنى التحتية للعام 2013																
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط
	م. رمزي أهل													450		استبدال شبكات مياه قديمة
	م. سعد الدين الاطيش													300		إنشاء ابار مياه جديدة
	رمزي أهل													150		تأهيل أبار مياه قديمة عدد 35
	م. رمزي أهل													350		إنشاء شبكات مياه في التفاح والشاطئ ومناطق من المدينة
	م. رمزي أهل													300		إنشاء شبكات مياه في منطقة الزيتون والصبرة ومناطق اخرى
	م. رمزي أهل													355		إنشاء شبكات مياه في

خط التنفيذ التتموية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنى التحتية للعام 2013

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	التكلفة التقديرية × \$1000												اسم المشروع/ النشاط		
		يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يونيو	يوليو	أيار	أبريل	مارس	يناير	فبراير			
																منطقة النصر و تل الإسلام ومنطقه الشيخ عجلين ومناطق من المدينة
	م. ايمن ابو شعبان												150			الرفع المساحي لشبكات المياه والمحابس القائمة وربطها بالإحداثيات على مخططات GIS
	م. سعد الدين الأطيش												450			توسعة كفاءة الضخ في المحطات (B7) الزيتون -5 المنارة- السامر A6- بركة الشيخ رضوان - عسقلوة (7)
	م. سعد الدين												267			إنشاء شبكات صرف

خط التنفيذ التتموية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنى التحتية للعام 2013

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	التكلفة التقديرية × \$1000												اسم المشروع/ النشاط		
		يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير			
	الاطيش															صحي في منطقة الزيتون والصبرة والشيخ عجلين و تل الإسلام
	م. سعد الدين الاطيش												367		إنشاء شبكات صرف صحي في منطقة الشجاعة (التركان- الجديدة) الشيخ رضوان - التفاح الخ....	
	م. سعد الدين الاطيش												700		إنشاء شبكات خطوط ضغط صرف صحي لمحطة السامر (A6) - لمحطة المنارة رقم (5) - و محطة بركة أ مطار الشيخ رضوان	

خط التنفيذ التتموية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنى التحتية للعام 2013

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	التكلفة التقديرية × \$1000												اسم المشروع/ النشاط		
		يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر			
																وعسقولة
	م.حسين ابو زيد												1800			شراء و توريد آليات و معدات ومواد و أدوات وعدد و مواد أمن و سلامة
	م. سعد الدين الاطيش												1270			إنشاء محطة صرف صحي جديدة رقم (11) و إعادة تأهيل محطة الشاطئ (3) وخط ضغط من محطة 3 إلى محطة 11 ومحطة رقم (12)
	م. سعد الدين الاطيش												110			تنظيف برك الأمطار والأنفاق و مصافي الأمطار
	م. ايمن ابو												250			الرفع المساحي على

خط التنفيذ الترموية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنى التحتية للعام 2013

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	التكلفة التقديرية × \$1000												اسم المشروع/ النشاط		
		يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يونيو	يوليو	أيار	أبريل	مارس	فبراير	يناير			
	شعبان															مخططات GIS لشبكات الصرف الصحي القائمة
	م. سعد الدين الاطيش												300			تمديد خطوط تصريف مياه أمطار جديدة بطول 30كم (عسقولة- الرمال الشمالي - الرمال الجنوبي - الشيخ رضوان... الخ)
	م. سعد الدين الاطيش												50			تأهيل خطوط تصريف مياه أمطار قائمة بطول 15كم (الدرج - الزيتون - الشيخ رضوان... الخ).

خط التنفيذ التتموية (التطويرية) لدائرة / الخدمات والبنى التحتية للعام 2013

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	التكلفة التقديرية × \$1000												رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط	
		يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير			
	م. سعد الدين الاطيش													500		تأهيل أماكن ترشيح قائمة عدد 3 (بركة الشيخ رضوان - حديقة الصداقة - بركة عسقولة).
	د نهاد المغني													18000		إنشاء طرق جديدة بطول 100كم في جميع الأحياء
	د.نهاد المغني													1500		تأهيل طرق قائمة بطول 50كم في جميع الأحياء
التكلفة الكلية المتوقعة 27619																

خط التنفيذ والتنمية (التطويرية) مجال الاقتصاد المحلي 2013																
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط
إعداد المشاريع	الإدارة العامة للتخطيط													2000		إنشاء مدينة ترفيهية.
إعداد المشاريع	الإدارة العامة للتخطيط													22600		إنشاء مجمعات تجارية ومبان استثمارية للبلدية

خط التنفيذ والتنمية (التطويرية) مجال الاقتصاد المحلي 2013																
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط
الإدارة العامة للمراكز	الإدارة العامة لمراكز البلدية													500		تطوير مطابع البلدية
28490															التكلفة الكلية المتوقعة	

خط التنفيذية التنموية (التطويرية) مجال الثقافة والرياضة للعام 2013

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/النشاط													التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/النشاط			
		يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر						
الإدارة العامة للتنظيم	م. حاتم الشيخ خليل																100		تدريب الكوادر الثقافية والرياضية و الإعلامية محلياً ودولياً (إستقطاب مدربين + ابتعاثا متدربين)
الإدارة العامة للمراكز	حسن أبو عطايا																70		المكتبة المتنقلة
الإدارة العامة للتنظيم	م. حاتم الشيخ خليل																190		إنشاء محطة إذاعية خاصة بالبلدية
الهندسة والتخطيط	د. نهاد المغني																50		إنشاء مركز دراسات وابحاث للمدينة
الإدارة العامة للمراكز	حسن أبو عطايا																168		تزويد المراكز الثقافية بالكتب والاجهزة السمعية والبصرية
		578												التكلفة الكلية المتوقعة					

الخطة التنفيذية التنموية (التطويرية) للأمن وإدارة الكوارث للعام 2013																
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/النشاط													التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/النشاط
		يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	يناير	فبراير			
لجنة الطوارئ	لجنة الطوارئ													15		اللجنة المشتركة لإدارة الازمات والكوارث
الإدارة العامة IT	م. هويدي أبو هويدي													20		إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية مرتبطة بالنات مع خريطة للمدينة
دائرة النقل والامداد	م. حسين أبو زيد													1000		توفير آليات للطوارئ اللازمة
المشتريات	أسعد فروانة													100		توفير معدات الامن والسلامة
العلاقات العامة	م. حاتم الشيخ خليل													10		تدريب كوادر فنية للتعامل مع الكوارث
مراكز البلدية	م. عماد صيام													50		التوعية المجتمعية للتعامل مع الكوارث

الخطة التنفيذية التنموية (التطويرية) للأمن وإدارة الكوارث للعام 2013

التحضيرات الفنية و/أو الإدارية اللازمة لتنفيذ المشروع/النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/النشاط													التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/النشاط	
		ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير				
المشتريات	أسعد فروانة														20		توفير مستلزمات الانقاذ
الادارة العامة للتنظيم	م. حاتم الشيخ خليل														15		دراسة السلامة والوقاية في مباني بلدية غزة
الادارة العامة للمياه والصرف الصحي	م. سعد الدين الاطيش														15		نقاط تزويد المياه بالشوارع
الادارة العامة للهندسة والتخطيط	د. نهاد المغني														1200		بنية تحتية للإنقاذ البحري أبراج وقوارب وأدوات
الادارة العامة للهندسة والتخطيط	د. نهاد المغني														130		إنشاء وتجهيز مراكز فرعية في أحياء المدينة للطوارئ عدد 3
الادارة العامة للتنظيم	م. حاتم الشيخ خليل														10		دراسة لتزويد البلديات بالشروط المطلوبة في البناء لتقليل أثار الكوارث

الخطة التنفيذية التنموية (التطويرية) للأمن وإدارة الكوارث للعام 2013															
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/النشاط	يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/النشاط
2625 التكلفة الكلية المتوقعة															

الخطة التنفيذية التنموية (التطويرية) للإدارة العامة للصحة والبيئة للعام 2013															
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/النشاط	يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/النشاط
بحاجة الى تمويل	م. عبدالرحيم أبو القمبز												7372		ترحيل النفايات الصلبة

الخطة التنفيذية التنموية (التطويرية) للإدارة العامة للصحة والبيئة للعام 2013																	
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/النشاط												التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/النشاط		
		يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير				يناير	
بحاجة الى تمويل لتشغيل المصنع	م. عبد الرحيم أبوالمقبز														700		فرز وإعادة تصنيع النفايات
بحاجة الى تمويل	م. عبدالرحيم أبوالمقبز														8760		تطوير مكب النفايات الصلبة ومحطة الترحيل
بحاجة الى تمويل	م. عبدالرحيم أبوالمقبز														1333		كنس شوارع المدينة
بحاجة الى تمويل	م. عبدالرحيم أبوالمقبز														150		التوعية البيئية وتطوير اللوائح والقوانين
بحاجة الى تمويل	م. كمال الكوكك														56		توفير الادوات والمعدات والسموم اللازمة لمكافحة الحشرات

الخطة التنفيذية التنموية (التطويرية) للإدارة العامة للصحة والبيئة للعام 2013																	
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/ النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/ النشاط	يناير	فبراير	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير	التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/ النشاط	
																	والقوارض
بحاجة الى تمويل	م.هاشم رستم													44			تطوير مسلخ بلدية غزة
بحاجة الى تمويل	م. منتصر شحادة													80			توفير مستلزمات وأدوات للحدائق
بحاجة الى تمويل	م. منتصر شحادة													4030			إنشاء حدائق ومياطين جديدة
بحاجة الى تمويل	م. منتصر شحادة													275			إعادة تأهيل حدائق وجزر الشوارع
24059															التكلفة الكلية المتوقعة		

خط التنفيذ التنبؤية (التطويرية) لدائرة / قسم الإدارة العامة للتنظيم و التخطيط الحضري و تكنولوجيا المعلومات. للعام 2013

التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/النشاط													التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/النشاط
		ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير	يناير			
بحاجة إلى تمويل	م عماد عوض													120		تقييم و تحديث المخطط الهيكلي لمدينة غزة
بحاجة إلى تمويل	م عماد عوض													100		استكمال المخططات التفصيلية للمناطق المتبقية
بحاجة إلى تمويل	المستشار القانوني سعيد الشرفا													30		مراجعة و تقييم فوانين و أنظمة البناء و إعادة صياغتها بما يتلاءم مع احتياجات مدينة غزة
بحاجة إلى تمويل	م. أيمن أبو شعبان													175		الرفع المساحي لشوارع مدينة غزة مربوطا بشبكة الإحداثيات

خط التنفيذية التنموية (التطويرية) لدائرة / قسم الإدارة العامة للتنظيم و التخطيط الحضري و تكنولوجيا المعلومات. للعام 2013															
التحضيرات الفنية و/أو الإدارة اللازمة لتنفيذ المشروع/النشاط	اسم الشخص المسؤول عن إدارة تنفيذ المشروع/النشاط												التكلفة التقديرية × \$1000	رمز المشروع	اسم المشروع/النشاط
		ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أغسطس	يوليو	يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير			
بحاجة إلى تمويل	م. أحمد حجازي												25		حوسبة قسم التخطيط الحضري
بحاجة إلى تمويل	م علاء البطريخي												80		تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
بحاجة إلى تمويل	إياد حميد												50		حوسبة و إدارة الوثائق و الأرشفة الإلكترونية
بحاجة إلى تمويل	إياد حميد												150		حوسبة النظام المالي و الإداري
		730											التكلفة الكلية المتوقعة		

ملحق رقم (8) صدق المقياس ونتائجه

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ " والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	هناك إجراءات تم اتخاذها من قبل رئيس البلدية للبدء في تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة.	0.893	*0.000
2	يتم إعداد جداول زمنية وخطط تنفيذ سنوية للمشاريع التنموية الواردة في الخطة.	0.866	*0.000
3	تتم متابعة التنفيذ من قبل الأقسام المختلفة للبلدية لمشاريعها التنموية.	0.841	*0.000
4	تتم عملية متابعة وتقييم سنوية لتنفيذ الخطة وفقاً لمؤشرات القياس المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة.	0.871	*0.000
5	هناك تقارير سنوية تصدر عن كل من أقسام البلدية لمتابعة وتقييم مدى تنفيذ المشاريع التنموية.	0.760	*0.000
6	تقوم البلدية بتعديل الخطة التنموية الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة والتطورات المختلفة.	0.868	*0.000
7	في مراحل تنفيذ الخطة هناك التزام بدليل الإجراءات الخاص بالخطط التنموية للمدن والبلدات الفلسطينية .	0.801	*0.000
8	يقتصر العمل وفقاً لدليل الإجراءات على مراحل إعداد الخطة فقط، ولا حاجة له في مرحلة التنفيذ.	-0.552	*0.002
9	هناك خطة متبعة من قبل البلدية لعملية التقييم والمتابعة لتنفيذ الخطة التنموية للمدينة.	0.825	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

معامل الارتباط بين مرحلة التنفيذ والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	هناك دور فعّال للمشاركة المجتمعية في عملية تنفيذ المشاريع التنموية للخطة التنموية لمدينة غزة.	0.752	*0.000
2	يتم عقد لقاءات سنوية مع ممثلين عن المجتمع المدني بأطيافه المختلفة لتقييم مدى رضا المواطنين على تنفيذ الخطة.	0.722	*0.000
3	يقتصر دور المشاركة المجتمعية فقط على مراحل إعداد الخطة فقط.	0.117	0.285
4	المشاركة المجتمعية لها دور هام في مراحل تنفيذ الخطة، وغيابها يؤثر سلباً على النتائج المرجوة للخطة.	0.709	*0.000
5	هناك أنشطة متبعة من قبل البلدية لتعزيز دور المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة وتفعيل دورها.	0.824	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

معامل الارتباط بين الانجازات للخطة التنموية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	تم تنفيذ جميع المشاريع الواردة في الخطة التنموية لمدينة غزة على أرض الواقع وفقاً للجدول الزمني المعد للعاملين السابقين منذ العام 2012 وحتى الآن.	0.838	*0.000
2	بعد مرور عامين على تنفيذ الخطة على أرض الواقع، تم تحقيق مؤشرات القياس المنشودة للمشاريع التنموية والواردة ضمن بنود الخطة التنموية للمدينة.	0.889	*0.000
3	يتم حساب مؤشرات القياس الحالية ومقارنتها بالقيم المنشودة بعد عامين من الخطة لحساب نسبة الانجازات لكل من المشاريع التنموية.	0.832	*0.000
4	بعد مرور عامين، يسير تنفيذ الخطة بالشكل المطلوب لإنجاز الخطة مكتملة بحلول نهاية العام 2015 .	0.790	*0.000
5	خلال العامين السابقين تم تحقيق التنمية المنشودة وفقاً للخطة في المجالات المختلفة (التخطيط والتنظيم والاقتصاد) الخدمات والبنية التحتية والخدمات الثقافية والرياضية وغيرها.	0.778	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه. معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية " والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	تم الحصول على التمويل اللازم للمشاريع التنموية الموضوعة في خطة التنفيذ للعاملين (2012-2013).	0.556	*0.002
2	هناك شراكة حقيقية بين المؤسسات الداعمة للمشاريع والبلدية، ويوجد تنسيق ومتابعة بينهما لتنفيذ المشاريع وفقاً للخطة .	0.812	*0.000
3	يوجد متابعة وتنسيق بين الجهات المنفذة للمشاريع كشركات المقاولات مثلاً وبين الدوائر المختلفة للبلدية من أجل تنفيذ المشاريع التنموية والوصول إلى مؤشرات القياس المنشودة وفقاً للجدول الزمنية المعدة لها.	0.838	*0.000
4	التنسيق بين لجنة المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة المعدة من قبل البلدية وبين الجهات المنفذة لها يحقق الانجازات للمشاريع التنموية بشكل أفضل.	0.533	*0.003
5	أثر الحصار المفروض على غزة وإغلاق المعابر على التنسيق بين الجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ الخطة.	0.571	*0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المقابلة. يبين الجدول التالي أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات المقابلة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات المقابلة صادقه لما وضع لقياسه. معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقابلة والدرجة الكلية للمقابلة

#	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	آليات متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية ومدى الالتزام بدليل الإجراءات في مرحلة التنفيذ.	.937	*0.000
2	تقييم لدور المشاركة المجتمعية في مرحلة التنفيذ.	.739	*0.000
3	تقييم نسبة الانجازات لأول عامين من الخطة التنموية.	.751	*0.000
4	تقييم التعاون والتنسيق مع المؤسسات والجهات المختلفة المشاركة في تنفيذ المشاريع التنموية.	.476	*0.007

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.