

# التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية

بدعم ورعاية من وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض البلديات



## تقرير التشخيص المؤسسي وتوصيات

لأسسة عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي في بلدية تفوح

أيلول 2011

## جدول المحتويات

### الجزء الأول: مقدمة

4.....

### الجزء الثاني: تقييم الوضع التنظيمي الحالي لبلدية تفوح

5.....

1. نبذة عن المجالس البلدية المتعاقبة في بلدة تفوح

5.....

2. إنجازات البلدية خلال الخمس الأعوام الماضية

6.....

3. الهيكل التنظيمي الحالي لبلدية تفوح

7.....

4. الموظفين والقدرات البشرية في مجال التخطيط

8.....

5. آلية التخطيط المتبعة ومحددات عملية التخطيط

10.....

6. الخلاصة والتوصيات لمأسسة التخطيط الاستراتيجي في بلدية تفوح

14.....

### الجزء الثالث: مأسسة عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي في البلدية

17.....

1. اقتراح لموقع وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي في الهيكلية الحالية للبلدية

17.....

2. علاقة الوحدة مع الوحدات الداخلية في البلدية وجميع أطراف المصالح على المستوى المحلي والوطني

17.....

3. المهام الوظيفية لوحدة التخطيط والتطوير

18.....

4. الواجبات والمسؤوليات الوظيفية لموظف وحدة التخطيط والتطوير

19.....

5. المؤهلات والخبرات المطلوبة لمدير التخطيط والتطوير

20.....

6. إجراءات العمل الخاصة بوحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي

21.....

1.6 إجراءات عمل المرحلة الأولى: إجراء التنظيم والتحليل

21.....

2.6 إجراءات عمل المرحلة الثانية: إعداد الإطار التنموي الاستراتيجي

23.....

3.6 إجراءات عمل المرحلة الثالثة: كيف نصل؟ الخطة الإستراتيجية

25.....

4.6 إجراءات عمل المرحلة الرابعة: آليات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

26.....

5.6 إجراءات عمل المرحلة الخامسة: تقييم وتحديث الخطة الإستراتيجية

28.....

7. إجراءات وتقنيات خاصة لدمج النوع الاجتماعي في عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي

28.....

الملحق رقم 1: إقرار المجلس البلدي على تقرير التشخيص المؤسسي وتوصيات مأسسة عملية التخطيط التنموي

28.....

الإستراتيجي في بلدية تفوح

35.....

- 36..... الملحق رقم 2: محضر اجتماع ولانحة حضور لمناقشة تقرير تقييم الوضع التنظيمي مع بلدية تفوح
- 37..... الملحق رقم 3: موازنات بلدية تفوح (2008 – 2011)

## فريق العمل

ضمن إطار إعداد الخطة التنموية الإستراتيجية لبلدة تفوح للأعوام 2012-2015، تكوّن فريق ولجنة البناء المؤسسي من الأعضاء التالية أسماؤهم:

الاسم	المؤسسة	الصفة التمثيلية
نمر محمود سلامة خمائسه	بلدية تفوح	رئيس بلدية تفوح
حرب محمود إبراهيم زريقات	بلدية تفوح	منسق فريق التخطيط الأساسي
محمد علي محمد ارزيقات	بلدية تفوح	مدير البلدية
م. يوسف زهير حامد الجعبري	بلدية تفوح	مدير الدائرة الهندسية
عبد الكريم محمد بدوي الطرده	بلدية تفوح	الدائرة المالية
نبيل محمود محمد ارزيقات	بلدية تفوح	رئيس قسم المحاسبة
ماجد عيسى عبد النبي خمائسه	بلدية تفوح	امين الصندوق
سميح محمود عمران طرده	بلدية تفوح	مسؤول المشتريات
م. خالد سعود يوسف طرده	بلدية تفوح	رئيس قسم الأبنية والمشاريع

## الجزء الأول: مقدمة

في إطار جهود الدعم الفني الممولة من صندوق تطوير وإقراض البلديات والتي يقدمها مركز التعليم المستمر في جامعة بيرزيت لمجموعة من البلديات في محافظة الخليل والتي تسعى لمساعدة هذه البلديات في إعداد خطط تنموية إستراتيجية وفقاً لورقة السياسات والدليل الخاص بالتخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطيني المقرين من وزارة الحكم المحلي، قام فريق خبراء من مركز التعليم المستمر-جامعة بيرزيت وبالتعاون مع فريق عمل من بلدية تفوح بمراجعة سريعة الوضع التنظيمي للبلدية وذلك بهدف وضع اقتراحات وتوصيات لتطويره من جهة، وتحديد الترتيبات المؤسساتية والتنظيمية اللازمة لمأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي في بلدية تفوح من جهة أخرى.

استندت عملية المراجعة إلى تقارير أعدها طاقم بلدية تفوح تناولت وصفاً للوضع التنظيمي في البلدية وشملت تحليلاً للهيكليّة التنظيمية وعدد الدوائر والموظفين ووصفاً عاماً لمسؤولياتهم وأدوارهم الوظيفية وتقريراً مفصلاً عن موازنة البلدية، بالإضافة إلى مجموعة من اللقاءات والمقابلات التي أجراها فريق خبراء مركز التعليم المستمر-جامعة بيرزيت مع رئيس البلدية ونائبه ومدراء الدوائر والأقسام الرئيسية في البلدية والتي ركزت بالأساس على جمع معلومات حول عملية التخطيط في البلدية ونقاط القوة والضعف فيها من جهة، ومن جهة أخرى إفساح المجال لطاقم البلدية التنفيذي لإبداء رأيه بما يتعلق في مأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي داخل البلدية والفجوات التنظيمية الواجب التعامل معها لتحقيق ذلك.

يستعرض هذا التقرير النتائج الأساسية لعملية المراجعة، ويهدف بشكل رئيسي إلى تسليط الضوء على أهم الفجوات في البنية المؤسساتية لبلدية تفوح والواجب التفكير جدياً في معالجتها في إطار الخطة الإستراتيجية، وخصوصاً الجانب المتعلق بالبناء المؤسساتي فيها، وتقديم عدد من التوصيات في هذا المجال. وفي هذا السياق يقدم التقرير أيضاً عدد من الاقتراحات لمأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي في بلدية تفوح استناداً إلى مجموع من أوراق السياسات والأدبيات والمواد التدريبية التي أصدرها صندوق إقراض وتطوير البلديات.

## الجزء الثاني: تقييم الوضع التنظيمي الحالي لبلدية تفوح

يعرض هذا القسم من التقرير الوضع التنظيمي الحالي لبلدية تفوح من حيث نشأة البلدية وهيكلها التنظيمي بدوائره وأقسامه الرئيسية والخدمات المقدمة، إنجازات البلدية خلال الخمس أعوام الماضية، الموارد البشرية والقدرات والخبرات المتوفرة في مجال التخطيط، آليات التخطيط المتبعة ومحدداتها من منظور الوضع المالي والتنظيمي والخبرات والآليات المتبعة في بلدية تفوح، بالإضافة إلى توصيات لمأسسة عملية التخطيط في البلدية.

### 1. نبذة عن المجالس البلدية المتعاقبة في بلدة تفوح

تشكلت أول هيئة محلية غير رسمية في بلدة تفوح عام 1970 وذلك بعد الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة في العام 1967، وجاء تشكيل هذه الهيئة بمبادرة محلية على شكل لجنة محلية من ثلاثة وجهاء من البلدة كلفوا بتقديم الخدمات البلدية وفض النزاعات. استمرت هذه اللجنة بعملها حتى العام 1979 برئاسة السيد محمود إبراهيم إزريقات كمختار للبلدة وليضطلع بمسؤوليات تنسيق تقديم الخدمات لأهالي. وبالرغم من محاولة المختار العمل على مأسسة العمل البلدي في تفوح وتحسين الخدمات المقدمة لأهالي البلدة، إلا أن سياسات الاحتلال الإسرائيلي أجهضت جميع هذه المحاولات.

بعد استلام السلطة الوطنية الفلسطينية مهام إدارة الحكم في الضفة الغربية عام 1997 وبعد ثلاثة أعوام من توقيع اتفاقية السلام بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل في مدينة أوسلو النرويجية، قامت السلطة الوطنية الفلسطينية ومن خلال وزارة الحكم المحلي بتعيين وتكليف سبعة من وجهاء البلدة لتأسيس أول هيئة محلية فلسطينية في البلدة لحين إجراء انتخابات الهيئات المحلية، وتم تسمية الهيئة المحلية في تفوح كبلدية إلا أنها لم تصنف آنذاك. استمر المجلس المكلف في عمله حتى العام 2005 والذي تم فيه تشكيل أول مجلس بلدي منتخب من احد عشر عضواً (تسعة أعضاء من الذكور واثنان من الإناث)، وما زال هذا المجلس المنتخب قائماً ويعمل مع رئاسة البلدية وفقاً للصلاحيات المخولة له وفقاً لقانون الهيئات المحلية الفلسطيني حتى تاريخ إعداد هذا التقرير.

## 2. إنجازات البلدية خلال الخمس الأعوام الماضية

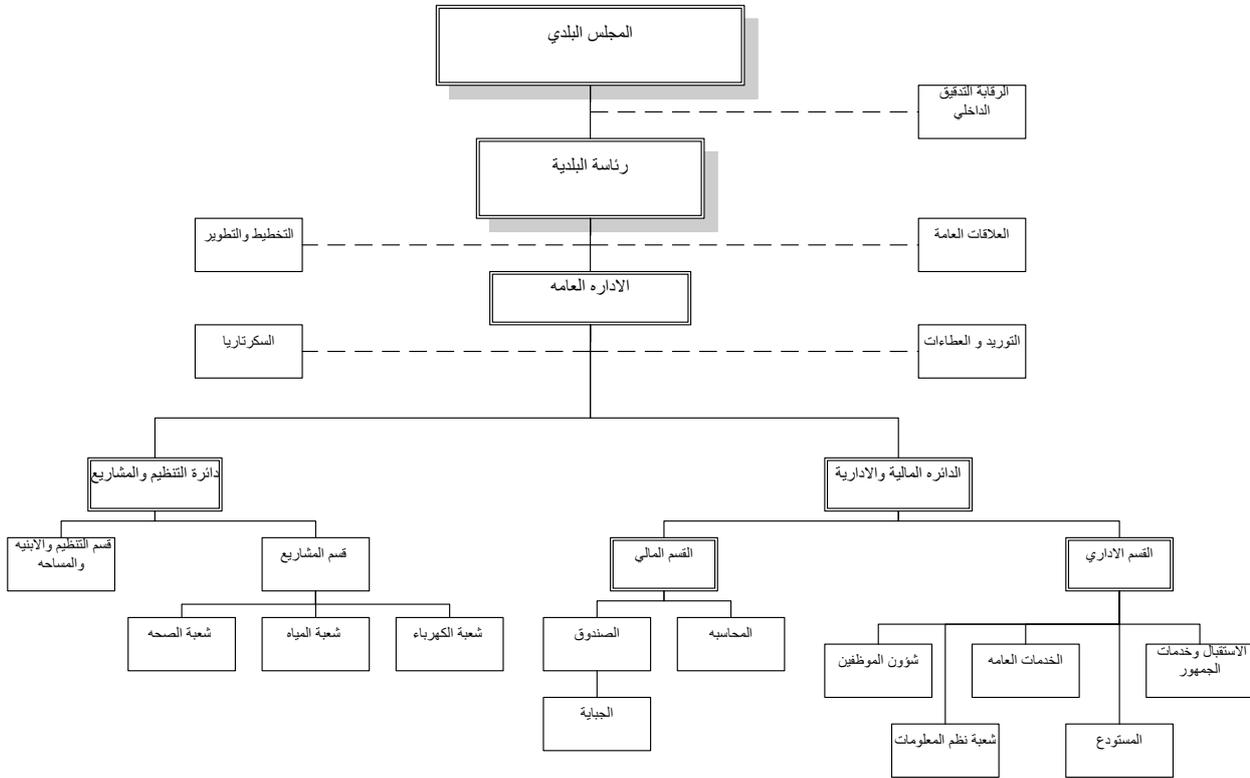
يوضح الجدول أدناه أهم إنجازات البلدية منذ 2005 وحتى 2011.

العام	أهم الإنجازات والمشاريع التطويرية	القطاع
2011	تأهيل وتعبيد مدخل البلدة الرئيس	الطرق
2006	شق طريق شعب الملح الخليل الرابط	
2009	شق طريق عين الست فرعة الزراعي	
2006	تأهيل وتعبيد طريق الفرش السفلي	
-2007 2008	تأهيل وتعبيد طريق كروم الغرابية البصة الرابط	
2010	تأهيل وتعبيد طريق لوزة القطراونية	
-2005 2011	تركيب أبراج توفيق لشركة جوال عدد 2، وأبراج وطنية عدد 1، وإعادة تأهيل بعض خطوط الهاتف الأرضي، وتطوير خدمات الانترنت (قطاع خاص)	
2009	تمديد شبكة مياه لشعب الملح،	المياه
2009	تمديد شبكة مياه لمنطقة اسطاس	
2008	تمديد شبكة مياه لمنطقة اكروم الغرابية	
2010	تمديد شبكة مياه لمنطقة القطراونية	
2007	تأهيل شبكة المياه الداخلية الحورة	
-2006 2009	شراء حاويات، واستئجار مكب نفايات جديد	النفايات
-2009 2010 2009	بناء وتشطيب مبنى البلدية والساحات الخارجية	البنية المؤسسية للبلدة
2009	تأهيل جزء من البنية التحتية لملاعب بلدي تفوح	
-2010	بناء العديد من الأرصفة والجزر وممرات المشاة وزراعة الطرق بأشجار الزينة، وأعمال صيانة لكافة الطرق	
2011	تركيب عداد مسبق الدفع لقسم الكهرباء	
-2009 2010		
2008 2011	بناء وتشطيب مدرسة النور الأساسية للبنين بتمويل ذاتي	التعليم
-2008	بناء مدرسة كروم الغرابية الأساسية للبنين	
2010	تشطيب غرف صفية لمدرسة زينب وإضافة غرف لمدرسة عثمان والخنساء المختلطة	
-2008	بناء وحدات صحية لمدرسة البنات الأساسية وتفوح الأساسية للبنات	
2009		

### 3. الهيكل التنظيمي الحالي لبلدية تفوح

في بداية العام 2011 تم ترفيع تصنيف بلدية تفوح من بلدية "ج" إلى بلدية "ج+" وذلك بعد استيفاءها لشروط هذا التصنيف، وبناءً عليه قامت بلدية تفوح بإعادة النظر في ترتيبات وتركيبات أقسامها حيث استحدثت مجموعة من الدوائر والأقسام والشعب التي لم موجودة سابقاً وذلك بالاستناد إلى الهيكلية النموذجية للبلديات المصنفة "ج+" في نظام الهيئات المحلية الفلسطينية للعام 2007. ويتكون الهيكل التنظيمي الجديد دون رئاسة البلدية من أربعة مستويات إدارية هي: مدير البلدية، رؤساء الدوائر، رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب. يبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي لبلدية تفوح والذي تم إقراره في مطلع العام 2011 من قبل وزارة الحكم المحلي.

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لبلدية تفوح



كما يلاحظ من الشكل أعلاه، يتمحور عمل بلدية تفوح ضمن دائرتين رئيسيتين هما الدائرة المالية والإدارية ودائرة التنظيم والمشاريع، واللتان تخضعان لإشراف إدارة البلدية العامة (مدير البلدية) والتي بدورها تشرف مباشرة على قسم العطاءات والمشتريات. ويشرف رئيس البلدية على أعمال البلدية بشكل عام ويلحق به دائرتا العلاقات العامة والتخطيط والتطوير.

بشكل عام، وبأخذ الخدمات التي تقوم بها بلدية تفوح بعين الاعتبار، يمكن القول أن الهيكل التنظيمي لبلدية تفوح يتناغم مع الخدمات البلدية التي تقدمها من ناحية، ويتناسب مع توجهات البلدية نحو تطوير الخدمات المقدمة للسكان وتحسين قدرة البلدية للتخطيط من ناحية أخرى، وهو ما يبدو جلياً في استحداث دائرة للتخطيط والتطوير وقسم لخدمات الجمهور. وبالرغم من هذه الايجابيات، إلا أن هناك مجموعة من نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي والتي يمكن أن تحد مستقبلاً من قدرة البلدية على أداء مهامها بفاعلية في حال لم يتم معالجتها في إطار إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للبلدة، وهي:

- احتواء الهيكلية التنظيمية على وصفات وظيفية للدوائر والأقسام والشعب المختلفة، حيث وجود مثل هذه الوصفات قد يشكل مستقبلاً إيجابياً فيما يتعلق بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات المختلفة للدوائر والأقسام وخصوصاً في المجالات التي تتطلب التنسيق ما بين الدوائر وموافقات على تقديم خدمات من أقسام تتبع لدوائر مختلفة.
- وجود أهداف أدائية لعمل الدوائر والأقسام والشعب المختلفة في إطار الهيكل التنظيمي، وهو الأمر الذي يجعل عملية الرقابة وتقييم الأداء بشكل ممنهج ومنظم أمراً سهلاً. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن وجود أهداف أدائية للدوائر والأقسام والشعب هو أمر متوقع في ظل وجود الوصفات الوظيفية لهذه الدوائر والأقسام والشعب (النقطة السابقة) وفي ظل عدم وجود خطة إستراتيجية وعملية واضحة للبلدية. ويمكن القول في هذا الإطار أن عملية التخطيط الإستراتيجي توفر فرصة مواتية جداً لقيام البلدية بتطوير الوصفات الوظيفية للأقسام المختلفة بناء على التوجهات الإستراتيجية في قطاع البناء المؤسسي في هذه الخطة.
- بالرغم من أن فصل وظيفة العطاءات المشتريات عن الدائرة المالية والإدارية يضمن التزام البلدية بمبدأ تعزيز النزاهة والرقابة الداخلية، إلا أن دمج القسم المالي والإداري في دائرة واحدة يحد من قدرة البلدية - في نفس الوقت - على الالتزام بهذا المبدأ ويقلل من فرص الرقابة الداخلية. وهنا تجدر الإشارة إلى أن حجم بلدية تفوح وطبيعة أعمالها وموازاناتها فرضت عليها دمج القسم الإداري والمالي في نفس الدائرة، ومع هذا فإن التخطيط للتطور المؤسسي يتطلب مستقبلاً النظر في ضرورة فصل هذه الأقسام مع إعادة النظر في تكوين قسم العطاءات والتوريدات حيث قد يكون ممكناً إلحاقه بالدائرة الإدارية.

#### 4. الموظفين والقدرات البشرية في مجال التخطيط

يعمل في بلدية تفوح 36 موظفاً، منهم 33 مثبتيين ومصنفيين وفقاً لنظام موظفي الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 2009 و 3 موظفين يعملون بنظام العقود المؤقتة. يتوزع الموظفين على هيكلية البلدية التنظيمية كالتالي:

جدول رقم 1: توزيع الموظفين حسب الدوائر

عدد الشواغر وطبيعتها	عدد الموظفين طبيعة العمل	الدائرة/القسم
هناك وظيفة شاغرة واحدة، وهي وظيفة سكرتيرة البلدية.	يعمل في هذه الإدارة العامة موظفان هما مدير البلدية ومسؤول العطاءات والمشتريات	الإدارة العامة
هناك أربعة وظائف شاغرة، ثلاثة منها في قسم الإدارة. الوظائف الشاغرة هي: وظيفة أمين المستودع، وظيفة /مسؤول شؤون الموظفين، ووظيفة حارس، ووظيفة جابي.	يعمل في هذه الدائرة 11 موظف وموظفة موزعون حسب الأقسام وطبيعة العمل والمسبات الوظيفية كالتالي: - مدير الدائرة: 1 - قسم الإدارة: 6 موظفين (رئيس القسم، مسؤول شعبة خدمات الجمهور، مسؤول نظم المعلومات، موظف نظم معلومات، مراسل وسائق آلية ثقيلة) - القسم المالي: 4 موظفين (رئيس القسم، محاسبة، أمين صندوق، جابي)	الدائرة المالية والإدارية
هناك أربعة شواغر في وظائف رئيسية في هذه الدائرة، وهي: رئيس قسم التنظيم والأبنية والمساحة، ورئيس شعبة المياه، ورئيس شعبة الكهرباء، ورئيس شعبة الصحة.	يعمل في هذه الدائرة 16 موظف موزعين كالتالي: - مدير الدائرة: 1 - قسم المشاريع: يتألف هذا القسم من ثلاثة شعب يعمل فيها 15 موظفاً، جميعهم من الفنيين باستثناء رئيس القسم وهو مهندس. يعمل في شعبة المياه أربعة موظفين، وفي شعبة الصحة أربعة موظفين، وفي شعبة الكهرباء ستة موظفين.	دائرة التنظيم والمشاريع
وظيفة التخطيط والتطوير شاغرة.	لا يوجد	التخطيط والتطوير

استناداً إلى التحليل الوارد في الجدول السابق يمكن القول أن بلدية تفوح تعاني بشكل كبير من نقص نوعي في الموظفين، الأمر الذي يحد من قدرتها على تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها من جهة، ويحد بشكل كبير من قدرتها على التخطيط العمراني والخدمات من جهة أخرى. رغبة منها في تطوير بنائها المؤسسي وفي محاولة للتغلب على بعض من الصعوبات التي تواجهها نتيجة لوجود هذه الشواغر، قامت بلدية تفوح بالتعاقد مع خبراء خارجيين ليقوموا بمساعدتها في وضع وصوفات وظيفية لكافة الموظفين في البلدية (بما في ذلك الوصوفات الشاغرة) وإعادة توزيع مهام ومسؤوليات الوظائف الشاغرة على موظفي البلدية من خلال كتب تكليف تتضمن هذه المسؤوليات.

وبالرغم من أهمية هذه الجهود -والتي تثني البلدية عليها- لتمكين البلدية من وضع أسس صحيحة لعملية البناء المؤسسي وتوصيف الوظائف وتوزيع المسؤوليات وترجمة الهيكلية التنظيمية إلى وصوفات وظيفية محددة ومرتبطة بمهام ومسؤوليات وصلاحيات (بالإضافة إلى توصيف الوظائف المختلفة)، إلا أن هذه الجهود لم تكفل بالضرورة تطوير عملية تقديم الخدمات أو التخطيط بشكل ملحوظ، حيث ركزت بالأساس على التأكد من استمرارية تقديم الخدمات وليس على تطويرها. فالشواغر الموجودة في البلدية هي في وظائف محورية مرتبطة بالخدمات الأساسية كالكهرباء والمياه والصحة العامة ووظائف تنظيمية أساسية كالنظيم العمراني والتخطيط والتطوير، والتي لا يمكن القيام بها بفاعلية إلا من خلال موظفين متفرغين لها. أضف إلى ذلك، أن عملية تحويل صلاحيات ومسؤوليات الوظائف الشاغرة لها انعكاسات سلبية على الهيكلية التنظيمية للبلدية حيث يزيد التكليف من النطاق الإشرافي للمكلفين وبالتالي يحد من قدرتهم على القيام بوظائفهم الأساسية. ومن هنا -وفي إطار التوجه نحو البناء المؤسسي- تكمن الحاجة إلى قيام بلدية تفوح بملء الشواغر في الوظائف المحورية، وخصوصاً المتعلقة بالتنظيم والتخطيط والكهرباء.

من ناحية أخرى، وبالنظر إلى الخبرات والمؤهلات العلمية لكادر بلدية تفوح، يمكن القول أن بلدية تفوح تعاني من ضعف في القدرات في عدد من المجالات الفنية (كالكهرباء مثلاً) بالإضافة المجالات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط الحضري، وذلك بالرغم من وجود مصادر بشرية لا يمكن الاستهانة بها لدى مهندسي البلدية ومدراء الدوائر الرئيسية في مجالات هندسة الأبنية والإنشاءات والعلوم الاجتماعية والإدارة. ويعتبر هذا الضعف أمراً طبيعياً في سياق تركيز البلدية حتى اللحظة على تقديم الخدمات الأساسية للسكان وليس على التخطيط الاستراتيجي الحضري المتكامل كما هو الحال الآن، وفي سياق الشواغر آفة الذكر لا سيما تلك المتعلقة بالتنظيم والمساحة والتخطيط والتطوير. وهنا تجدر الإشارة إلى وجود عوامل أخرى غير مرتبطة بالقدرات البشرية تضعف قدرة البلدية على التخطيط الاستراتيجي، والتي سنستعرضها بإيجاز في الجزء التالي من هذا التقرير.

## 5. آلية التخطيط المتبعة ومحددات عملية التخطيط

قامت بلدية تفوح في العام 2004 وبمساعدة فنية خارجية بإعداد خطة تنموية خمسية للأعوام 2009-2005 ركزت فيها على النهوض بالواقع المؤسسي والتنظيمي للبلدية وزيادة قدرتها على تقديم خدمات أفضل للمواطنين، وكانت هذه هي المرة الأولى التي تقوم فيها البلدية بعملية تخطيط استراتيجي بالرغم من أن هذه العملية لم تستند إلى مبادئ التخطيط المتكامل والمشاركة المجتمعية حيث ركزت على وضع استراتيجيات عمل لتطوير عمل البلدية وخدماتها في القطاعات الأساسية.

كما ولم تتضمن هذه الخطة استراتيجيات أو نظم عمل لمأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي في البلدية وجعلها عملية سنوية تخضع للمشاركة والرقابة والتقييم المجتمعي. وبهذا لم يتم ترجمة الخطة الخمسية لخطط سنوية مفصلة ولم تنعكس جلياً في خطط وموازنات البلدية السنوية، بالرغم من محاولات البلدية ضمان ذلك، وكانت الأسباب الرئيسية وراء ذلك هي ضعف مأسسة عملية التخطيط داخل البلدية وعدم توفر التمويل اللازم لتنفيذ الخطة وعدم وضوح الآلية لترجمة الخطة ودمجها في عملية التخطيط السنوي التي تقوم بها البلدية. ومن هنا، يمكن القول أن خبرة بلدية تفوح في التخطيط الاستراتيجي المتكامل والمستند إلى مبادئ المشاركة محدودة نسبياً.

تقوم بلدية تفوح بعملية تخطيط سنوية في إطار إعداد موازنتها السنوية، حيث تبدأ هذه العملية في الربع الأخير من كل عام عند استلام البلدية لبلاغ إعداد الموازنة من وزارة الحكم المحلي والذي تطلب فيه الوزارة من البلديات إعداد موازنتها للعام التالي وفقاً لمجموعة من الإرشادات الإجرائية والمحددات، وأهمها عدم وجود عجز في الموازنة السنوية وعدم زيادة الموازنة السنوية بشكل عام وعدم زيادة مخصصات بنود الصرف المختلفة بشكل خاص عن نسب معينة بدون إعطاء مبررات واضحة لذلك، وبهذا يمكن القول أن الخطة السنوية للبلدية تعتمد بشكل كبير على السنة السابقة كخط أساس.

جرت العادة بأن يقوم مدير الدائرة المالية والإدارية في بلدية تفوح بالتنسيق مع رئيس ومدير البلدية بعد استلام بلاغ الموازنة بالدعوة لاجتماع لرؤساء الدوائر والأقسام للتشاور حول بناء الموازنة، حيث يتم في هذا الاجتماع نقاش احتياجات الاقسام المختلفة من موظفين (الموازنة التشغيلية) واحتياجات البلدة من مشاريع تطويرية ذات أولوية والتوقعات بشأن إيرادات المشاريع المختلفة كالكهرباء والمياه (الموازنة الربحية) وذلك للخروج بأوجه وأولويات الصرف للعام التالي، والتي جرت العادة أن تتمحور حول تطوير قطاعات المياه والكهرباء وشراء أراضي لتخصيصها لاحتياجات تطوير مرافق عامة مستقبلية.

ويتم في هذا الاجتماع تحديد المشاريع التنموية التي تم التزام جهات ممولة بدعمها خلال العام وذلك لادراجها ضمن الموازنة التطويرية للبلدية (مع تحديد مصدر وحجم التمويل الخارجي والالتزامات المترتبة على البلدية مقابل هذه المشاريع). هنا تجدر الإشارة إلى أن الموازنة التطويرية الممولة ذاتياً غالباً ما تكون قليلة وذلك لتدني الميزانية الربحية لتدني الإيرادات، الأمر الذي يحد بشكل كبير من قدرة البلدية على القيام بمشاريع تطويرية كبيرة في البلدة بتمويل ذاتي. وبناءً على نتائج هذا الاجتماع، يقوم المدير المالي بإعداد الموازنة عرضها للنقاش والإقرار من المجلس البلدي بحضور مدير البلدية ورؤساء الدوائر قبل إرسالها لوزارة الحكم المحلي للمراجعة والمصادقة، وبدون أي مشاركة من مؤسسات المجتمع المدني أو أي شخصيات اعتبارية من تفوح. وبطبيعة الحال، نظراً لعدم ارتباط عملية وضع الموازنة بخطة إستراتيجية أو أهداف أدائية وانعدام

المشاركة المجتمعية في إعداد الموازنة، فغالباً ما يتم تخصيص المصادر المالية للمشاريع والأنشطة وفقاً لتقديرات المجلس البلدي، والتي غالباً ما تتأثر بتقديرات الطاقم الوظيفي في البلدية.

إن محددات عملية التخطيط في البلدية لا تقتصر فقط على غياب التخطيط الاستراتيجي وضعف قدرات الكادر في هذا المجال، وإنما ترتبط أيضاً بمجموعة من العوامل التي تحد من قدرة البلدية على التخطيط الاستراتيجي. ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يأتي:

**- عدم توفر المخططات الهيكلية والتفصيلية اللازمة للتخطيط الحضري بعيد المدى، حيث لا يتعدى**

المخطط الهيكلية الحالي لبلدية تفوح الـ 1200 دونم وهي مساحة مستغلة بشكل شبه كامل وبالتالي لا تتيح المجال للتوسع العمراني. المساحة المتبقية من أراضي بلدية تفوح والتي تزيد عن 6000 دونم لا يوجد لها مخطط هيكلية ويجري العمل حالياً على إعداد الدراسات اللازمة لرسم مخطط هيكلية لها، والذي سيتم من خلاله رسم الأبنية والمرافق والشوارع القائمة في هذه المنطقة، وإعادة تصنيف الأراضي واستخداماتها ووضع المقترحات للشوارع الرئيسية والمرافق العامة المقترحة في البلدة. وبالرغم من هذا التطور الإيجابي، إلا أن امكانية الاعتماد على المخطط الهيكلية الجديد في رسم خطة للتنمية الحضرية ستجابهها مجموعة من الصعوبات والمحددات وذلك لعدد من العوامل وأهمها عدم إفراز الأراضي لمعرفة حدود الملكيات المختلفة سواء كانت عامة أو خاصة، وعدم وجود مخططات تفصيلية لأراضي البلدية، ووجود أبنية ومرافق وشوارع قائمة خارج حدود منطقة التنظيم الحالي والتي ستشكل أمراً واقعاً يتوجب التعامل معه.

**- المديونية الكبيرة وضعف التمويل الذاتي:** فبالرغم من أن بلدية تفوح تحقق أرباحاً من مشاريع المياه

والكهرباء وجمع النفايات التي تديرها، إلا أن مديونية البلدة الكبيرة وسدادها لهذه المديونية تحد من امكانية الاستفادة من الأرباح لتغطية تكاليف مشاريع تنموية كبيرة بحاجة لها البلد كمشروع إعادة تأهيل وتوزيع وتوسعة شبكة المياه والكهرباء، وشق وفتح الشوارع، ومشروع الصرف الصحي، ومشاريع الأبنية المدرسية والمرافق العامة المختلفة. ونتيجة لذلك تجد البلدية نفسها غير قادرة على التخطيط الفعال لمشاريعها حيث تجد نفسها مضطرة للقيام بمشاريع مجزوءة وغير متكاملة لسد الاحتياجات الطارئة، التي غالباً ما تقلل من كفاءة استخدام المصادر المالية.

فعلى سبيل المثال، تضطر البلدية أحياناً إلى اتخاذ قرار بتعبيد أو إعادة تعبيد شارع بدون القيام بأعمال البنية التحتية كالمياه والكهرباء الضرورية وذلك لعدم وجود التمويل اللازم، وبعد فترة تجد نفسها مضطرة إلى القيام بأعمال حفرية في ذات الشارع للقيام بأعمال تأهيل أو توسعة لشبكات المياه والكهرباء. ويزيد هذا الوضع سوءاً في المناطق خارج المخطط الهيكلية، حيث تضطر البلدية إلى مد خطوط المياه

والكهرباء للمساكن التي اضطرت لترخيصها سابقاً في هذه المناطق بدون معرفة الاحتياجات المستقبلية لهذه المناطق من بنى تحتية، وتعتمد في ذلك على تقديرات مهندسيها وليس على أسس تخطيطية سليمة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن البلدية نجحت بالرغم من هذه الظروف الصعبة من تلبية عدد كبير من الاحتياجات الأساسية للسكان وذلك من خلال ترشيد الخدمات ووضع أولويات واضحة للصراف على الأنشطة التنموية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن كبر النفقات التشغيلية (رواتب ومستهلكات وأثمان وقود إلى ما هنالك من نفقات مرتبطة بعمل البلدية) بالمقارنة مع الإيرادات من الخدمات والمشاريع الربحية (الكهرباء والمياه والنفائات) يحد من قدرة البلدية على تخصيص مصادر مالية للمشاريع التنموية من جهة، ويحد من قدرتها على تبرير الزيادة في الموازنة التشغيلية لتعيين موظفين جدد (هذا يشمل مدير التخطيط والتطوير).

من الجدير بالذكر، أنه ليس لدى البلدية قدرة على زيادة إيراداتها من المشاريع الربحية -وخصوصاً المياه- وذلك لشح المياه، حيث تباع المياه بسعر واحد للجميع بغض النظر عن الكمية المستهلكة (والأصل أن يكون هناك جدول للأسعار وفقاً لكمية الاستهلاك) ، مما يحد أيضاً من قدرتها على تمويل المشاريع التنموية ذاتياً أو تعيين موظفين جدد. مع العلم أن هناك نسبة فاقد كبيرة نسبياً في الشبكة تضطر البلدية لتغطيتها من إيراداتها الخاصة، وهو ما يضعف أيضاً الموازنة الربحية.

مع أن قلة الإيرادات تعظم الحاجة -نظرياً- إلى تحديد أولويات الصرف والاستثمار، إلا أن احتياجات بلدية تفوح التنموية المتعددة وذات نفس الأهمية النسبية تجعل من الصعب على البلدية المفاضلة بين أولويات الصرف. لذا، فإن عملية مأسسة التخطيط الاستراتيجي تواجه إشكالية رئيسية وهي عدم قدرة البلدية المالية على تغطية الاحتياجات التطويرية الرئيسية للبلدة في القطاعات المختلفة. بمعنى آخر، إن الضعف المالي الذي تعاني منه البلدية يؤثر وسيؤثر بشكل ملحوظ على قدرة البلدية لتنفيذ خططها الإستراتيجية ومشاريعها في إطار هذه الخطة.

- **ضعف التمويل الخارجي لمشاريع البنية التحتية ذات الأولوية من جهة، وعزوف الممولين عن التعامل مع المجلس البلدي لأسباب سياسية.** هذا يفاقم من إشكالية عدم قدرة البلدية على التخطيط طويل الأمد للأسباب آنفة الذكر، حيث لا تستطيع البلدية تمويل المشاريع الحيوية بدون تمويل خارجي.

- **ضعف القدرة على التحليل الاستراتيجي للاحتياجات التنموية في البلدة لغياب المعلومات اللازمة لذلك من جهة وغياب الرؤية المشتركة لمستقبل تفوح الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة أخرى.** بالرغم من مسؤوليتها عن قطاعات الصحة العام، والكهرباء والمياه والتنمية الاقتصادية المحلية وإلى حد

ما التعليم والثقافة والرياضة، إلا أن بلدية تفوح لا تمتلك القدر الكافي من المعلومات عن هذه القطاعات بشكل يمكنها من التخطيط الاستراتيجي لتطوير وتنمية هذه القطاعات. ويقلل من هذه القدرة أيضاً عدم وجود تصور مشترك حول مستقبل كل من هذه القطاعات، فمثلاً لا توجد رؤية حول نوع الاقتصاد المحلي الواجب تنميته في تفوح أو حول طبيعة المدارس وإمكانية الوصول إليها، الأمر الذي يجعل عملية الاستثمار التطويري في هذه القطاعات -كما هو الحال في معظم البلديات الفلسطينية ضمن نفس التصنيف- عملية ميكانيكية تركز على تحديد أوجه الصرف ولا ترتبط بتوجه تنموي استراتيجي متوسط أو بعيد المدى في أغلب الأحيان. وهنا يمكن القول أن عملية جمع وتحليل المعلومات التي تقوم بها بلدية تفوح حالياً في إطار عملية التخطيط الإستراتيجي توفر أرضية مواتية جداً لتحسين عملية التخطيط ووضع رؤية عامة للبلدة والقطاعات المختلفة للبناء عليها مستقبلاً.

■ **قناة التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني في تفوح لأغراض التخطيط وتحديد الاحتياجات التطويرية والاستفادة من فرص بناء الشراكات المحلية لتقديم خدمات أفضل للمواطنين:** كما أشرنا سابقاً، تتم

عملية التخطيط السنوية التي تقوم بها بلدية تفوح في إطار إعدادها لموازنتها السنوية بمعزل عن مؤسسات المجتمع المدني في البلدة، الأمر الذي لا يمكن البلدية من الاستفادة بشكل فعال من مصادر هذه المؤسسات المالية والبشرية في عملية التخطيط ولا يمكنها أيضاً من الاستفادة من خدمات وبرامج هذه المؤسسات في تقديم خدمات أفضل للمواطنين. وهنا تجدر الإشارة إلى أن مأسسة عملية التخطيط في البلدية وجعل هذه العملية شاملة بشكل يضمن عمل جميع المؤسسات المحلية في تحقيقها يتطلب قدراً كبيراً من المشاركة في إعداد هذه الخطط، وتوفر عملية التخطيط الاستراتيجي التي بدأت بها البلدية حديثاً فرصة ممتازة لتكاتف الجهود وبناء الشراكات المحلية باتجاه تحليل الاحتياجات التطويرية المختلفة في مختلف القطاعات وتحقيق أهداف البلدية الاستراتيجية لتلبية هذه الاحتياجات والنهوض بواقع البلدة.

**6. الخلاصة والتوصيات لمأسسة التخطيط الاستراتيجي في بلدية تفوح**

تحاول بلدية تفوح جاهدة التخطيط لتحقيق التنمية المحلية في تفوح وذلك من خلال عملية إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية من جهة، والتواصل مع جهات مانحة مختلفة لتمويل مشاريع لتطوير البنية التحتية والخدمات الأخرى، وقد نجحت جهود البلدية هذه في تنفيذ مجموعة كبيرة من المشاريع الحيوية التي حسنت من واقع البلدة ومستوى الخدمات، وخصوصاً في قطاعات التعليم والشوارع والكهرباء. بالرغم من هذا، تعاني البلدية من مجموعة من المحددات الداخلية والعوامل الخارجية التي تحد من قدرة البلدية على التخطيط بشكل متكامل والتي تتلخص في الآتي:

- على مستوى التخطيط الحضري والتنظيم تفتقر البلدية إلى مخططات هيكلية وتفصيلية، الأمر الذي لا يمكنها من الاضطلاع بمسؤولياتها التنظيمية ويحد من قدرتها على التخطيط الفعال والكفؤ لمشاريع البنى التحتية والتي يتطلب التخطيط الفعال لها معرفة مستقبل المناطق التي تنفذ فيها وهو ما توفره المخططات الهيكلية والتفصيلية. ويحد من قدرة البلدية على القيام بمسؤولياتها التنظيمية شغور وظيفة مدير قسم التنظيم والأبنية والمساحة وعدم وجود أي موظفين في هذا القسم.
- قامت بلدية تفوح بمبادرات هامة لتحسين بنيانها المؤسسي حيث استعانت بخبراء خارجيين لوضع وصوفات وظيفية لجميع الموظفين وقامت أيضاً بتطوير إجراءاتها الداخلية لتحسين تقديم الخدمات للمواطنين. وبالرغم من هذا، تعاني البلدية من ضعف القدرات على مستوى التخطيط للبناء المؤسسي والذي يتلخص في عدم وجود جسم وظيفي متخصص وقادر من حيث التدريب والخبرات داخل البلدية لتولي مسؤولية البناء المؤسسي وتطوير المصادر البشرية في البلدية، حيث يقتصر دور الدائرة الإدارية فيها -والتي تقع ضمن مسؤولياتها حسب الوصوفات الوظيفية لموظفيها مهام تطوير المصادر البشرية والنظم الإدارية والمالية- على متابعة الأعمال والإجراءات الإدارية. ويمكن القول أن هذا أمر طبيعي في ظل غياب خطط التطوير والبناء المؤسسي لدى البلدية.
- ضعف الخبرات في مجال التخطيط البلدي المتكامل، وهذا مرده شغور وظيفة التخطيط والتطوير من جهة وعدم توفر الخبرات الكافية لدى كادر البلدية في هذا المجال. ويزيد من إشكالية ضعف الخبرات في مجال التخطيط الاستراتيجي المتكامل عدم توفر المعلومات حول القطاعات المختلفة واللازمة للتخطيط الفعال، بالإضافة إلى عدم وجود رؤى مشتركة ومؤشرات محددة لتطوير هذه القطاعات.
- محدودية تمويل البلدية والتي تجعل المفاضلة بين المشاريع التطويرية أمراً في غاية الصعوبة، حيث نجد البلدية نفسها مضطرة إلى تنفيذ مشاريعها على فترات طويلة وبطريقة مجزوءة في كثير من الأحيان وذلك لسد الاحتياجات الطارئة على أكثر من صعيد. ويزيد عدم وجود توجه مؤسسي داخل البلدية لبناء الشراكات والتحالفات والتخطيط المشترك مع مؤسسات المجتمع البلدي لإحقاق التنمية المتكاملة في تفوح من إشكالية ضعف التمويل، حيث لا تقوم البلدية في إطار إعداد خططها السنوية بإشراك مؤسسات المجتمع المدني في تحديد أولويات الصرف على المشاريع التنموية للسنة التالية وبالتالي لا تحلل مدى إمكانية الاستفادة من المصادر البشرية والتمويلية رأس المال الاجتماعي لهذه المؤسسات في دعم خطط البلدية في غالب الأحيان.

إن المحددات الواردة أعلاه لا تؤثر فقط على مخرجات عملية التخطيط والتدخلات التنموية التي تقوم بها بلدية تفوح، وإنما تؤثر أيضاً على قدرة البلدية لمأسسة التخطيط الاستراتيجي في منظومة عملها بفاعلية. لذلك، ولتتمكن بلدية تفوح من بناء قدراتها الموسساتية بشكل عام وقدرتها للتخطيط الاستراتيجي المتكامل ومأسسة عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، فإنه الضروري عمل ما يأتي:

- البدء في عملية إفراس الأراضي التابعة لتفوح والواقعة داخل وخارج المخطط الهيكلي الحالي لتمكين البلدية من تعزيز قدرتها على وضع مخططات هيكلية وتفصيلية أكثر واقعية مما هو الحال حالياً وتلائم مع حجم الملكيات الخاصة والعامة.
- الإسراع في انجاز المخطط الهيكلي الموسع للبلدية، مع التأكيد على ضرورة الاستفادة من مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي الجارية حالياً في وضع السمات العامة للخطة الهيكلية، وخصوصاً نص الرؤية والذي يصور الوضع المستقبلي للبلدية وتحليل القطاعات المختلفة.
- البدء في وضع المخططات التفصيلية للمخطط الهيكلي حال انتهاءه وإقراره وذلك لتمكين دائرة التنظيم والمشاريع من القيام بمهامها المتعلقة بالتنظيم والترخيص والتخطيط الحضري بشكل أفضل.
- البدء بأقرب فرصة ممكنة بتحديث الوصوفات الوظيفية للدوائر والأقسام المختلفة وذلك لتحديد المسؤوليات والمهام والصلاحيات بشكل مفصل، مع التأكيد على ضرورة ربط هذه الوصوفات مع الخطة الاستراتيجية التي يجري العمل عليها حالياً بحيث تحدد هذه الوصوفات مسؤوليات محددة للدوائر والأقسام في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.
- بالتزامن مع التوصية السابقة، مراجعة الوصوفات الوظيفية للموظفين بحيث تحدد بشكل أفضل المهام والمسؤوليات والصلاحيات كل على حدا، وتحدد أيضاً الأهداف الأدائية لكل موظف لتكون هذه أساساً لعملية التقييم التي تتم سنوياً. وهنا فلا بد من التأكيد على ضرورة أن ترتبط الأهداف الأدائية مع الخطة الاستراتيجية بنفس الطريقة التي ورد ذكرها في التوصية السابقة.
- وضع خطة قابلة للتطبيق لملئ الشواغر في الوظائف المحورية، لا سيما وظيفة رئيس قسم التنظيم والأبنية والمساحة، ورؤساء أقسام الكهرباء والمياه، حيث أن استمرار شعور هذه الوظائف لا يؤثر فقط على الخدمات الأساسية التي تقدمها البلدية، وإنما يؤثر سلباً على قدرة البلدية على التخطيط الفعال لمجالات عملها الأساسية.

## الجزء الثالث: مأسسة عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي في البلدية

إن من أهم أهداف مأسسة عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي في بلدية تفوح ، ولا سيما بعد الانتهاء من المراحل الأربع الأولى حسب دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية لوزارة الحكم المحلي ، هو تحديد وحدة خاصة بالتخطيط التنموي الإستراتيجي لضمان التزام البلدية بتطوير وتطبيق الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

وضمن هذا السياق، يهدف هذا الجزء من التقرير وضع مقترحات لتنظيم وتحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل بلدية تفوح فيما يتعلق بعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي بناءً على تعليمات وتوجيهات دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي. وبذلك يعرض هذا الجزء موقع وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي ضمن هيكلية البلدية الحالية، المهام الوظيفية لهذه الوحدة والواجبات والمسؤوليات لموظف وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي.

### 1. اقتراح لموقع وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي في الهيكلية الحالية للبلدية

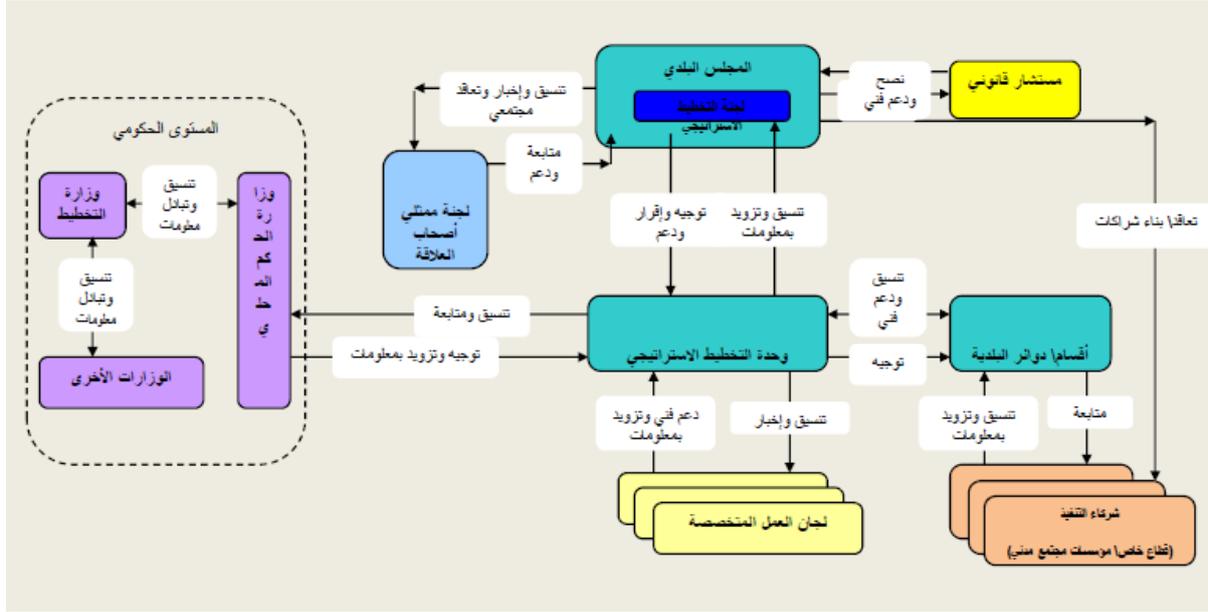
إن الهيكلية الحالية لبلدية تفوح تتضمن وجود وحدة "التخطيط والتطوير" والتي تعتبر مهامها الوظيفية كمهام وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي المقترحة، وبذلك لا يوجد ضرورة لإنشاء وحدة جديدة بل بإمكان هذه الوحدة قيادة عملية التخطيط التنموي للبلدية ومن المهم أن يتم تعيين موظف مسئول للقيام بمهامها.

### 2. علاقة الوحدة مع الوحدات الداخلية في البلدية وجميع أطراف المصالح على المستوى المحلي والوطني

تعتبر وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي هي "المحرك الرئيسي لعملية التخطيط التنموي الإستراتيجي في البلدة وبذلك عليها نسج علاقات مع أطراف مختلفة داخل البلدية وعلى المستوى المحلي مع أصحاب العلاقة في بلدة تفوح وعلى المستوى الوطني أيضاً. وبشكل عام، يمكن تصنيف أنواع هذه العلاقة في ثلاثة محاور رئيسية، ألا وهي: تعاون وتنسيق وتزويد بالمعلومات، مساعدة وإسناد فني، متابعة وتقييم.

ويختلف هذا بطبيعة العلاقة مع كل طرف (أقسام ودوائر البلدية، المجلس البلدي، لجان العمل المتخصصة، لجنة ممثلي أصحاب العلاقة، شركاء تنفيذ المشاريع التنموية من قطاع خاص ومؤسسات مجتمع مدني وذلك على المستوى المحلي من جهة، ومع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على المستوى الحكومي من جهة أخرى)، كما هو موضح في الشكل رقم 2.

## الشكل رقم 2: علاقة وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي مع جميع أطراف المصالح على المستوى المحلي والوطني



### 3. المهام الوظيفية لوحدة التخطيط والتطوير

بناء على إجراءات دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، ستتولى بلدية تفوح عملية تحضير الخطة التنموية الإستراتيجية للبلدة، وبذلك لا بد أن يشمل ذلك ثلاث مهام وظيفية رئيسية لوحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي كالتالي<sup>1</sup>:

- **تحضير الخطة الإستراتيجية التنموية:** تتضمن هذه المهمة من جهة إدارة تحضير الخطة الإستراتيجية التنموية بشكل دوري مع الأطراف المعنية في البلدة وذلك حسب تحليل أصحاب العلاقة وبناء على إجراءات دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للبلدات والمدن الفلسطينية وبضمان مشاركة وتمثيل مجتمعي واسع وبشكل يضمن تبادل المعرفة والمعلومات بشفافية وبآليات مساعلة واضحة. ومن جهة أخرى، تجهيز خطط التنفيذ السنوية المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية التنموية تحديد المشاريع التي سيتم تنفيذها من قبل البلدية بشكل مباشر ومساعدة رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية المختلفة في إعداد خطط التنفيذ السنوية المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية التنموية المعتمدة والخاصة بأقسامهم ووحداتهم الإدارية والمتابعة مع القسم المالي لإدراج هذه الخطط التنفيذية ضمن موازنة البلدية السنوية.
- **إدارة الخطة الإستراتيجية:** تشمل إدارة الخطة الإستراتيجية التنسيق مع مسؤولي الوحدات الإدارية المختلفة في البلدية لتحضير مقترحات المشاريع التفصيلية ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع المنوي تنفيذها، بالإضافة إلى التنسيق مع رئيس البلدية والمجلس والمؤسسات المحلية المشاركة في تنفيذ الخطة في عملية تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ

<sup>1</sup> تم تحديد هذه المهام الوظيفية الرئيسية بناء على إجراءات والمراحل الرئيسية المدرجة في دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية.

الخطة، والتنسيق مع وزارة الحكم المحلي لمتابعة عملية إدراج المشاريع التنموية المختلفة المتعلقة بالبلدية وبالمؤسسات المحلية الأخرى التي ستنفذ من قبل الوزارات المختلفة ضمن الخطط القطاعية لتلك الوزارات. كما ستشمل إدارة الخطة الإستراتيجية مساعدة المجلس البلدي في عملية التحضير لإبرام عقود واتفاقيات ومذكرات تفاهم مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص وممثلي المجتمع المحلي والترويج للمشاريع الموجهة للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

- **تقييم الإنجازات المتعلقة بتنفيذ الخطة الإستراتيجية:** من المهم أن تقوم وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي بمتابعة خطط التنفيذ السنوية بشكل سنوي؛ بحيث تكون المتابعة من خلال ضبط المشاريع المتأخرة التي لم تنفذ في عام ما بحسب ما كان مخطط لها، وأيضاً من خلال ضبط المشاريع التي نفذت بشكل مُسبق وكان من المفترض تنفيذها في أعوام لاحقة. ولتحقيق ذلك، من المهم متابعة التقدم في التنفيذ مع جميع الأطراف الفاعلة والتي ستكون مسؤولة على تنفيذ هذه المشاريع وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية ومتابعة التقارير من الجهات المختلفة، لمتابعة التقدم في سير العمل وحشد الموارد المحلية والخارجية والتنسيق ما بين جميع الأطراف. كما أنه من المهم إجراء تقييم سنوي لمدى تحقق الأهداف التنموية التي حددتها الخطة؛ على أن يركز التقييم على المؤشرات التنموية التي تم تحديدها مسبقاً في مصفوفة المتابعة والتقييم وذلك بمشاركة جميع الأطراف المعنية.

وبعد الانتهاء من إعداد التقييم السنوي للخطة وإطلاع المجلس المحلي على نتائج هذا التقييم، يصبح من الضروري إطلاع المجتمع المحلي أيضاً على هذه النتائج وذلك من خلال عقد لقاء مجتمعي (البيت المفتوح). وضمن هذا الإطار، وبعد الانتهاء من عملية المتابعة والتقييم السنوية للخطة، من المهم مراجعة خطط التنفيذ السنوية وتحديثها وذلك بالاعتماد على ما نتج من توصيات خلال عملية المتابعة والتقييم.

#### 4. الواجبات والمسؤوليات الوظيفية لموظف وحدة التخطيط والتطوير

على صعيد مأسسة التخطيط الاستراتيجي في البلدية، فإن التوصية الرئيسية هي أن تقوم البلدية بتعيين موظف جديد ليشغل منصب مدير التخطيط والتطوير بأسرع وقت ممكن ليضطلع بالمسؤوليات التالية، بالتنسيق الوثيق مع مدير البلدية ورؤساء الدوائر والأقسام:

- إدارة عملية مراجعة وإعداد الخطة الإستراتيجية التنموية بشكل دوري.
- مساعدة رؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية المختلفة في إعداد خطط التنفيذ السنوية المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية التنموية المعتمدة والخاصة بأقسامهم ووحداتهم الإدارية والمتابعة مع الوحدة المحاسبية لإدراج هذه الخطط التنفيذية ضمن موازنة البلدية السنوية.
- بناءً على ما سبق، تجهيز خطط التنفيذ السنوية المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية التنموية المعتمدة.

- التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي واللجان المحلية المختلفة لإعداد الدراسات القطاعية اللازمة لتحديد الاحتياجات التنموية في البلدة، والتنسيق مع مسؤولي الوحدات الإدارية المختلفة في البلدية لتحضير مقترحات المشاريع التفصيلية ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع المنوي تنفيذها.
- التنسيق مع وزارة الحكم المحلي لمتابعة عملية إدراج المشاريع التي ستنفذ من قبل الوزارات المختلفة ضمن الخطط القطاعية لتلك الوزارات.
- الترويج للمشاريع الموجهة للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.
- تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم السنوي للخطة بمشاركة من يلزم من ذوي العلاقة.
- تحديث خطط التنفيذ بشكل سنوي في ضوء عمليات المتابعة والتقييم.
- إطلاع رئيس البلدية والمجلس البلدي على مدى تقدم الإنجاز في الخطة الإستراتيجية بشكل دوري وموثق.
- الإشراف على عملية إعداد وتحديث الموقع الإلكتروني الخاص بالبلدية وتحضير المادة المكتوبة الخاصة بذلك.

#### 5. المؤهلات والخبرات المطلوبة لمدير التخطيط والتطوير

- المؤهلات والخبرات التي يجب أن تكون لدى مدير التخطيط والتطوير يجب أن لا تقل عن الآتي:
- شهادة بكالوريوس في التخطيط الحضري أو الاقتصاد أو دراسات التنمية أو الإدارة، مع إعطاء الأفضلية لحملة شهادة الماجستير أو أعلى في هذه المجالات.
  - خبرة لا تقل عن سبع سنوات في مجالات مرتبطة ارتباط مباشر بالتطوير المؤسسي وبناء القدرات والتخطيط الاستراتيجي.
  - خبرة في مجال المتابعة والتقييم وإعداد الدراسات لا تقل عن ثلاثة سنوات.
  - إجادة تامة لاستخدام تطبيقات الحاسوب الأساسية لشركة مايكروسوفت.
  - مستوى عالي من الإجادة لكتابة اللغة العربية ومستوى متوسط في الكتابة والمحادثة في اللغة الانجليزية.

## 6. إجراءات العمل الخاصة بوحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي

الشكل رقم 3: مراحل عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي حسب الدليل



بناء على المنهجية المتبعة في دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية وآليات مأسسة عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي في الهيئات المحلية، فإن هنالك خمسة إجراءات عمل رئيسية خاصة بوحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي ضمن عملية التخطيط للتجمع السكاني المستهدف، بحيث يجب الرجوع إلى الدليل لتفاصيل الإجراءات التفصيلية والنماذج المستخدمة.

تقسم إجراءات العمل بناء على دورة حياة عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي حسب

الدليل والتي تتكون من خمسة مراحل رئيسية لإعداد خطة تنموية إستراتيجية للتجمع السكان، والتي تقوم وحدة التخطيط الإستراتيجي بقيادة عملية إعدادها وإدارة تنفيذها، كما يبين الإجراءات التالية صلاحيات ومسؤوليات ومهام كل من شمله عملية التنفيذ.

### 1.6 إجراءات عمل المرحلة الأولى: إجراء التنظيم والتحليل

الشكل رقم 4: خطوات المرحلة الأولى حسب دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي



تهدف هذه الإجراءات إلى تنظيم وتحديد الأنشطة المتبعة في المرحلة الأولى "التنظيم والتحليل"، من إعداد خطة تنموية إستراتيجية للتجمع السكاني والموضحة في الشكل المقابل رقم 4.

تشتمل هذه المرحلة على ثلاثة خطوات رئيسية وكل خطوة تتكون من مجموعة من الأنشطة وكل نشاط يشمل الأدوات اللازمة لتنفيذه. أما النتيجة النهائية لهذه المرحلة فتتمثل بالخروج بما يسمى "التقرير التشخيصي" للتجمع السكاني.

ويوضح الجدول رقم 2 أدناه الأنشطة الرئيسية والمهام الفرعية وأسلوب التنفيذ والمسؤوليات والمشاركين لكل خطوة رئيسية لهذه المرحلة. ويجب التنويه بأنه ولا بد من الرجوع إلى الإجراءات التفصيلية لكل نشاط والأدوات والنماذج المستخدمة المدرجة في دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية.

جدول رقم 2: الإجراءات الخاصة بالمرحلة الأولى "التنظيم والتحليل"

الخطوة	النشاط	المهام الفرعية	الأسلوب	المسؤولية	المشاركون
1. التهيئة والإعداد.	إجراء الترتيبات المؤسسية اللازمة.	تشكيل اللجان.	اجتماع	ممثل عن الهيئة المحلية.	الهيئة المحلية وممثلين عن المجتمع المحلي.
	وضع هيكلية إدارة عملية التخطيط وتحضير خطة تنفيذ عملية التخطيط.	تحديد ادوار اللجان التفصيلية ووضع هيكلية التخطيط وخطة العمل لمرحلة التخطيط الإستراتيجي.	اجتماع	منسق فريق التخطيط الأساسي.	أعضاء لجنة التخطيط الأساسي والفريق الأساسي.
2. تحليل وحشد أصحاب العلاقة.	تجنيد متطوعين (خريجين وطلاب جامعات).	تجنيد متطوعين (خريجين وطلاب جامعات).	إعلان ومقابلات	منسق فريق التخطيط الأساسي.	أعضاء لجنة التخطيط
	تحليل أصحاب العلاقة.	ورشة عمل مع فريق التخطيط الأساسي ولجنة التخطيط التنموي الإستراتيجي لتحليل أصحاب العلاقة في التخطيط التنموي.	ورشة عمل	منسق فريق التخطيط الأساسي.	أعضاء لجنة التخطيط الأساسي والفريق الأساسي.
	إعداد تقرير لتلخيص نتائج عملية تحليل أصحاب العلاقة.	إعداد تقرير لتلخيص نتائج عملية تحليل أصحاب العلاقة.	-	منسق فريق التخطيط الأساسي.	مقرر فريق التخطيط الأساسي.
	تشكيل لجنة ممثلي أصحاب العلاقة.	اجتماع لاقتراح أسماء وممثلي لجنة ممثلي أصحاب العلاقة واللجان الأخرى (7 لجان).	اجتماع	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي.
	ولجان العمل المتخصصة	التواصل مع ممثلي أصحاب العلاقة واللجان الأخرى (7 لجان) لإعلامهم.	زيارات ميدانية	منسق فريق التخطيط الأساسي.	أعضاء فريق التخطيط الأساسي.
	عرض خطة التنفيذ وادوار المشاركين.	التحضير لدعوة عامة للمجتمع المحلي لإطلاق عملية التخطيط.		منسق فريق التخطيط الأساسي.	أعضاء فريق التخطيط الأساسي ، لجنة التخطيط الإستراتيجي.

الخطوة	النشاط	المهام الفرعية	الأسلوب	المسؤولية	المشاركون
		إعداد نشرة/ رسالة عن عملية إطلاق عملية التخطيط.		منسق فريق التخطيط الأساسي.	أعضاء فريق التخطيط الأساسي.
		دعوة مجتمعية أولى لإطلاق عملية التخطيط.	ورشة عمل مجتمعية.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي، لجنة التخطيط الاستراتيجي ، لجنة أصحاب العلاقة
		إعداد تقرير بنتائج وتوصيات الورشة العامة وتعديل خطة العمل لعملية التخطيط إن لزم.		منسق فريق التخطيط الأساسي.	أعضاء فريق التخطيط الأساسي.
	تشخيص المجالات التنموية	جمع معلومات حول القطاعات المختلفة وتعبئة استمارة حول التجمع.	مراجعة تقارير، زيارات ميدانية.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	لجان العمل التخصصية وفريق التخطيط الأساسي.
		تحليل المجالات التنموية وإعداد التقارير الخاصة بذلك.	عقد اجتماعات/ورشات عمل ومجموعات مركزية مصغرة.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	لجان العمل التخصصية وفريق التخطيط الأساسي.
	تحضير التقرير التشخيصي	تحضير التقرير التشخيصي.		منسق فريق التخطيط الأساسي.	أعضاء اللجان المتخصصة وأعضاء فريق التخطيط الأساسي.
	إقرار التقرير من قبل المجلس البلدي ولجنة التخطيط الإستراتيجي	اجتماع مجلس بلدي واجتماع مع لجنة التخطيط الاستراتيجي.	اجتماعات	منسق فريق التخطيط الأساسي.	المجلس البلدي، لجنة التخطيط الإستراتيجي.

3. تشخيص الوضع القائم في المجالات التنموية المختلفة

## 2.6. إجراءات عمل المرحلة الثانية: إعداد الإطار التنموي الاستراتيجي.

الشكل رقم 5: خطوات المرحلة الثانية حسب دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي

تهدف هذه الإجراءات إلى تنظيم وتحديد الأنشطة المتبعة في المرحلة الثانية "أين نريد أن نتجه؟ الإطار التنموي الإستراتيجي"، من إعداد خطة تنموية إستراتيجية للتجمع السكاني والموضحة في الشكل المقابل رقم 5. تشمل هذه المرحلة على خطوتين رئيسيتين،



وكل خطوة تتكون من مجموعة من الأنشطة وكل نشاط يشمل الأدوات اللازمة لتنفيذه: الخطوة الأولى هي تحديد الأولويات التنموية والثانية تحديد الرؤيا والأهداف التنموية.

ويوضح الجدول رقم 3 أدناه الأنشطة الرئيسية والمهام الفرعية وأسلوب التنفيذ والمسؤوليات والمشاركين لكل خطوة رئيسية لهذه المرحلة. ويجب التنويه بأنه ولا بد من الرجوع إلى الإجراءات التفصيلية لكل نشاط والأدوات والنماذج المستخدمة المدرجة في دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية".

**جدول رقم 3: الإجراءات الخاصة بالمرحلة الثانية "أين نريد أن نتجه؟ الإطار التنموي الإستراتيجي"**

الخطوة	النشاط	المهام الفرعية	الأسلوب	المسؤولية	المشاركون
1. تحديد الأولويات المجتمعية	تحديد القضايا التنموية ذات الأولوية.	تحديد القضايا التنموية.	ورشات عمل	منسق فريق التخطيط الأساسي.	أعضاء اللجان المتخصصة وفريق التخطيط الأساسي ، لجنة أصحاب العلاقة، لجنة التخطيط الإستراتيجي.
2. تحديد الرؤية والأهداف التنموية	تحديد الرؤية والأهداف التنموية.	تحديد الرؤية والأهداف التنموية بمشاركة جميع اللجان.	ورشة عمل	منسق فريق التخطيط الأساسي.	لجنة التخطيط الاستراتيجي، فريق التخطيط الأساسي، اللجان المتخصصة ، لجنة أصحاب العلاقة، لجنة التخطيط الإستراتيجي.
إقرار الإطار الإستراتيجي من المجلس البلدي.	إقرار الإطار الإستراتيجي من المجلس البلدي.	اجتماع المجلس البلدي لإقرار الإطار الإستراتيجي المبدئي.	اجتماع	منسق فريق التخطيط الأساسي.	المجلس البلدي.
وضع مؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف.	وضع مؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف.	تحديد مؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف.	ورشة عمل	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي، اللجان المتخصصة.

### 3.6. إجراءات عمل المرحلة الثالثة: كيف نصل؟ الخطة الإستراتيجية

تهدف هذه الإجراءات إلى تنظيم وتحديد الأنشطة المتبعة في المرحلة الثالثة "وضع خطط التنفيذ والمتابعة"، من إعداد خطة تنموية إستراتيجية للتجمع السكاني والموضحة في الشكل المقابل رقم 6.

#### الشكل رقم 6: خطوات المرحلة الثالثة حسب دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي



تشتمل هذه المرحلة على ثلاث خطوات رئيسية، وكل خطوة تتكون من مجموعة من الأنشطة وكل نشاط يشمل الأدوات اللازمة لتنفيذه: الخطوة الأولى هي تحديد وتوصيف المشاريع، والخطوة الثانية وضع خطط التنفيذ والمتابعة والخطوة الثالثة هي تحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها.

ويوضح الجدول رقم 4 أدناه الأنشطة الرئيسية والمهام الفرعية وأسلوب التنفيذ والمسؤوليات والمشاركين لكل خطوة رئيسية لهذه المرحلة. ويجب التنويه بأنه ولا بد من الرجوع إلى الإجراءات التفصيلية لكل نشاط والأدوات والنماذج المستخدمة المدرجة في دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية.

#### جدول رقم 4: الإجراءات الخاصة بالمرحلة الثالثة "كيف نصل؟ الخطة الإستراتيجية"

الخطوة	النشاط	المهام الفرعية	الأسلوب	المسؤولية	المشاركون
1. تحديد وتوصيف المشاريع	اقتراح مشاريع تنموية .	اجتماعات متخصصة لاقتراح مشاريع تنموية.	ورشة عمل.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي، اللجان المتخصصة.
2. وضع خطط التنفيذ والمتابعة والتقييم	مراجعة الأهداف والمشاريع المقترحة.	عرض نتائج التخطيط للمجتمع وتحديد المشاريع بشكل نهائي.	ورشة عمل مجتمعية ليوم واحد.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	لجنة التخطيط الاستراتيجي، فريق التخطيط الأساسي، اللجان المتخصصة ، لجنة أصحاب العلاقة.
3. تحضير الوثيقة وتحقيق شرعيتها	تحضير وثيقة الخطة وتنفيذها.	تحضير مصفوفة خطة التنفيذ.	اجتماعات.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي، اللجان المتخصصة.
	التوصيف المكاني لخطة التنفيذ.	تحديد وتوضيح الأماكن المقترحة لتنفيذ المشاريع حسب المخطط الهيكلي.	اجتماعات.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي، اللجان المتخصصة.
	تحضير خطة المتابعة والتقييم.	تطوير خطة الرقابة والتقييم.	اجتماع.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي، اللجان المتخصصة.
	تحضير المسودة .	إعداد المسودة.	اجتماعات.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي، اللجان المتخصصة.
	تبنى الخطة من قبل	عقد اجتماع مع المجلس	اجتماع عام	منسق فريق	لجنة التخطيط

المجلس التخطيط الاستراتيجي. لجنة التخطيط البلدي ، المجلس الاستراتيجي ،	التخطيط الأساسي.	مع الأعضاء والرئيس.	المحلي ومع لجنة التخطيط الاستراتيجي.	المجلس و لجنة التخطيط الاستراتيجي.
لجنة التخطيط الاستراتيجي، فريق التخطيط الأساسي ، لجنة أصحاب العلاقة.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	لقاء مجتمعي	عقد لقاء مجتمعي.	مراجعة الخطة من قبل المجتمع.
فريق التخطيط الأساسي ، المؤسسات القاعدية، لجنة التخطيط الاستراتيجي.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	زيارات ميدانية للمؤسسات.	زيارات مجتمعية .	توقيع عقد مجتمعي.

#### 4.6. إجراءات عمل المرحلة الرابعة: آليات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

##### الشكل رقم 7: خطوات المرحلة الرابعة حسب

##### دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي



تهدف هذه الإجراءات إلى تنظيم وتحديد الأنشطة المتبعة في المرحلة الرابعة "آليات تنفيذ الخطة الإستراتيجية"، من إعداد خطة تنموية إستراتيجية للتجمع السكاني والموضحة في الشكل المقابل رقم 8. تشمل هذه المرحلة على ثلاث خطوات رئيسية، وكل خطوة تتكون من مجموعة من الأنشطة وكل نشاط يشمل الأدوات اللازمة لتنفيذه: الخطوة الأولى وهي تحضيرات التنفيذ والخطوة الثانية هي بناء شراكات وحشد موارد . ويوضح الجدول رقم 5 أدناه الأنشطة الرئيسية والمهام الفرعية وأسلوب التنفيذ والمسؤوليات والمشاركين لكل خطوة رئيسية لهذه المرحلة. ويجب التنويه بأنه ولا بد من الرجوع إلى الإجراءات التفصيلية لكل نشاط والأدوات والنماذج المستخدمة المدرجة في دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية".

##### جدول رقم 5: الإجراءات الخاصة بالمرحلة الرابعة "آليات تنفيذ الخطة الإستراتيجية"

الخطوة	النشاط	المهام الفرعية	الأسلوب	المسؤولية	المشاركون
1. تحضير خطط سنوية للأقسام وإقرارها.	اجتماعات لتحضير الخطط.	اجتماعات لتحضير الخطط.	اجتماعات	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي ، لجنة البناء المؤسسي، مدراء الدوائر والأقسام.
2. إعداد الموازنة السنوية.	اجتماعات لتحضير الموازنة.	اجتماعات لتحضير الموازنة.	اجتماعات	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي ، البناء المؤسسي، مدراء الدوائر والأقسام.

فريق التخطيط الأساسي ، البناء المؤسسي، مدراء الدوائر والأقسام.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	اجتماعات	تحضير دراسات جدوى ومقترحات المشاريع.	تحضير دراسات جدوى ومقترحات المشاريع.	3. تحضير دراسات جدوى ومقترحات المشاريع.
---	----------------------------------	----------	---	--	---

## 5.6. إجراءات عمل المرحلة الخامسة: تقييم وتحديث الخطة الإستراتيجية

الشكل رقم 8: خطوات المرحلة الخامسة حسب دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي



تهدف هذه الإجراءات إلى تنظيم وتحديد الأنشطة المتبعة في المرحلة الخامسة "تقييم وتحديث الخطة الإستراتيجية"، من إعداد خطة تنموية إستراتيجية للتجمع السكاني والموضحة في الشكل المقابل رقم 8. تشتمل هذه المرحلة على ثلاث خطوات رئيسية، وكل خطوة تتكون من مجموعة من الأنشطة وكل نشاط يشمل الأدوات اللازمة لتنفيذه: الخطوة الأولى وهي تحضيرات التنفيذ والخطوة الثانية هي بناء شراكات وحشد موارد . ويوضح الجدول رقم 6 أدناه الأنشطة الرئيسية والمهام الفرعية وأسلوب التنفيذ والمسؤوليات والمشاركين لكل خطوة رئيسية لهذه المرحلة. ويجب التنويه بأنه ولا بد من الرجوع إلى الإجراءات التفصيلية لكل نشاط والأدوات والنماذج المستخدمة المدرجة في دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية".

### جدول رقم 6: الإجراءات الخاصة بالمرحلة الخامسة "تقييم وتحديث الخطة الإستراتيجية"

الخطوة	النشاط	المهام الفرعية	الأسلوب	المسؤولية	المشاركون
1. تقييم	تقييم ما تم تحقيقه من الخطة من خلال اجتماعات داخلية.	تقييم ما تم تحقيقه من الخطة من خلال اجتماعات داخلية.	عمل مكتبي + اجتماعات.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	لجنة التخطيط الاستراتيجي، فريق التخطيط الأساسي، أعضاء من لجان الأولويات المجتمعية.
2. تعديل وتحديث	تعديل وتحديث الخطة	تعديل وتحديث الخطة.	عمل مكتبي.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	فريق التخطيط الأساسي
	عقد لقاء مجتمعي سنوي لمناقشة التقييم.	عقد لقاء مجتمعي سنوي لمناقشة التقييم.	ورشة مجتمعية.	منسق فريق التخطيط الأساسي.	لجنة التخطيط الاستراتيجي، البلدية، فريق التخطيط الأساسي أعضاء من لجان الأولويات المجتمعية ، لجنة أصحاب العلاقة.

## 7. إجراءات وتقنيات خاصة لدمج النوع الاجتماعي في عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي

يهدف تشجيع مشاركة النساء في عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار بعض تقنيات الخاصة بدمج النوع الاجتماعي لكل مرحلة وحسب الأنشطة وذلك كما هو مقترح أدناه:

## المرحلة الأولى

الرقم	خطوات امخرجات أنشطة أدوات	إجراءات لضمان دمج النوع الاجتماعي
1	تشكيل الفرق واللجان ( الفريق الأساسي، لجنة التخطيط الاستراتيجي، لجنة البناء المؤسسي، فريق التخطيط الأساسي).	1. ضمان تمثيل النساء بشكل مناسب في جميع الفرق واللجان وخاصة فريق التخطيط الأساسي. 2. ضمان أن النساء اللواتي يشاركن في اللجان والفرق هن داعمات لحقوق المرأة وقضايا النوع الاجتماعي. 3. ضمان أن يتلقى جميع أعضاء الفرق من الذكور والإناث التدريب اللازم حول قضايا النوع الاجتماعي.
2	وضع هيكلية لإدارة عملية التخطيط تشمل تحديد الجهات المشاركة في عملية التخطيط ودورها ( دور المجلس المحلي، دور الكوادر الفنية في الهيئة المحلية، دور لجنة ممثلي أصحاب العلاقة، دور لجان العمل التخصصية، لجان الأولويات المجتمعية، دور المجتمع المحلي).	1. أن يتم ضمان وجود نساء أو المؤسسات التي تمثل النساء في الجهات المرشحة للمشاركة. 2. أن يكون هناك دور لكل جهة مرشحة للمشاركة في ترسيخ العمل الديمقراطي وتعزيز المشاركة الحقيقية وخاصة للنساء. 3. أن يكون هناك التزام من قبل كل جهة مشاركة بتقديم المعلومات حسب وضعية الرجل والمرأة حيث يلزم للمساهم في فهم الفروق بين الرجل والمرأة في القطاعات المختلفة.
3	تحضير خطة التنفيذ من قبل الفريق الأساسي.	1. أن يناقش الفريق مدى تأثير الأنشطة والأساليب المستخدمة في خطة العمل على المشاركة الحقيقية للمرأة من حيث وجودها أو إمكانية للتعبير عن قضايا النساء. 2. أن يناقش الحضور، مدى ضرورة أن يكون هناك أنشطة أو آليات خاصة مثل عقد ورش واجتماعات خاصة بالنساء منفصلة أو مكملة للقاءات العامة.
4.	إصدار تقرير يوضح أصحاب العلاقة (بؤثر أو يتأثر سلباً أو إيجاباً في التخطيط) وأهمية كل صاحب علاقة للتخطيط ومرحلة المشاركة التي سيشارك بها وآلية المشاركة وكذلك مصالحه الرئيسية من عملية التخطيط.	1. أن يتم تحديد أصحاب الفئات حسب المواصفات الخاصة في كل فئة، فان كان هناك فروق معينة لتأثر النساء في قضية معينة أن يتم وضع النساء في هذه الفئة كصاحب علاقة منفصلة عن الرجال، مثلاً الطلاب في المرحلة الثانوية يمكن أن يكونوا فئتين ( طلاب ذكور في الثانوية و طالبات المرحلة الثانوية). 2. أن يراعي عند وصف مرحلة إشراك أصحاب العلاقة أن يتم الأخذ بعين الاعتبار مشاركة النساء والرجال سواء كقيادات مجتمعية أو كمؤسسات في جميع مراحل عملية التخطيط والتنفيذ.
5	تشكيل لجنة ممثلي أصحاب العلاقة ولجان العمل المتخصصة ( لجنة التخطيط والتنظيم، لجنة الخدمات الاجتماعية، لجنة الاقتصاد المحلي، لجنة البيئة والصحة العامة، لجنة الخدمات والبنى	1. أن يراعي وجود نسبة معينة من النساء في كافة لجان أصحاب العلاقة ولجان العمل التخصصية. 2. أن يراعي تدريب وتوجيه اللجان إلى قضايا ومفاهيم النوع الاجتماعي بشكل عام في أو اجتماع للجنة، وبشكل متوازي مع عملية الشرح الخاصة في دورهم أو في التقنيات والأدوات التي سيقوموا بها لأغراض التخطيط القطاعي.

الرقم	خطوات امخرجات أنشطة أدوات	إجراءات لضمان دمج النوع الاجتماعي
	التحتية، لجنة الأمن وإدارة الكوارث، لجنة الثقافة والرياضة).	
6	عقد لقاء مجتمعي لعرض خطة التنفيذ ودوار المشاركين على المجتمع وبمشاركة جميع الفرق واللجان.	1. أن يراعى في اللقاء المجتمعي، التطرق إلى قضايا النوع الاجتماعي وضرورة تعزيز دور المرأة ومشاركتها في عملية التخطيط . 2. أن يراعى وجود نساء من ضمن المتحدثين في اللقاء العام. 3. أن يكون موعد ووقت ومكان الاجتماع مناسب لحضور النساء كما هو مناسب للرجال.
7	تشخيص الوضع القائم بما يشمل شرح العملية للفرق وعقد ورش عمل تخصصية وإعداد التقارير.	1. تكوين فريق للتشخيص من رجال ونساء، ونراعي ايضاً أن يكون الجميع يدرك أهمية النظر إلى قضايا التمايز بين الرجال والنساء في القضايا المطروحة وحيث يلزم. 2. أن تراعي عملية جمع المعلومات الوصول إلى جميع الفئات المهمشة وإلى الأسر الفقيرة وخاصة النساء للتعبير عن احتياجاتهم وليس الاعتماد فقط على الفئات القيادية والمؤسسات المحلية. 3. أن تراعي أدوات جمع المعلومات وتحليلها تمكين النساء والأطفال الذكور والإناث من عرض مشاكلهم وعرض الواقع، مثلاً أن يتم تصميم مجموعة من أدوات تحليل النوع الاجتماعي في القضايا المختلفة. 4. أن نراعي عند تحديد المعلومات والمؤشرات أي تمايز ممكن بين الرجال والنساء.

### المرحلة الثانية

الرقم	خطوات امخرجات أنشطة أدوات	إجراءات لضمان دمج النوع الاجتماعي
1	عقد ورشة العمل الأولى لتحديد القضايا التنموية ذات الأولوية وتحديد الرؤيا بمشاركة من 35-40 مشارك ومشاركة من المجلس المحلي والكادر الفني للهيئات المحلية ولجنة ممثلي أصحاب العلاقة ولجان العمل المتخصصة.	1. أن يعرض التقرير في الورشة التشخيصية رجال ونساء. 2. أن يشمل عرض التقرير التشخيصي التركيز على أي فروق أو تمايز بين الرجال والنساء في القضايا المختلفة. 3. أن يراعى عقد ورشة الأول، تمثيل مناسب للنساء ووجود قيادات لديها الوعي في قضايا النوع الاجتماعي. 4. عند تحديد وصياغة القضايا، أن يتم طرح أسئلة حول أن تأثير ووضع هذه القضايا متساوي بالنسبة للرجال والنساء، وان كان هناك تفاوت لا بد من ذكره في صياغة القضايا. 5. عند النقاش والتصويت على القضايا ذات الأولوية والرؤيا، لا بد من التأكد من أن وجهة نظر النساء تم أخذها بعين الاعتبار، وعدم إغفالها بسبب انها قليلة في الاجتماع. 6. عند صياغة الرؤيا، لا بد من طرح سؤال إضافي وهو هل هناك تمايز أو فروق بين الرجل والمرأة، مهمة لدرجة أن نضع كلمة أو أكثر بالرؤيا تعبر عن طموحنا وإيماننا بالعمل على ردم هذه الفجوة.
2	تقوم لجان الأولويات المجتمعية	1. ضمان أن تتم اجتماعات لجان الأولويات التنموية بمشاركة

<p>النساء، وان يتم توضيح قضايا النوع الاجتماعي عند شرح منهجية عمل اللجان.</p> <p>2. أن يتم صياغة الأهداف، حيث يلزم بما يراعي الفروق في النوع الاجتماعي، وان نضمن أن الأهداف تشمل قضايا تمكين المرأة حيث يلزم.</p>	<p>بتحديد الأهداف التنموية حسب القضايا التنموية والرؤيا التي حددت في السابق.</p>
<p>1. أن يراعى أن تشمل المؤشرات التمايز بين الرجل والمرأة حيث أمكن.</p> <p>2. أن يراعى عند صياغة أدوات مصادر التحقق من المؤشر أن يكون ملائم لجمع المعلومات من الرجال والنساء وان يكون ملائم للتعبير عن قضايا النوع الاجتماعي.</p>	<p>3</p> <p>تقوم لجان الأولويات المجتمعية بتحديد المؤشرات لجميع الأهداف.</p>

### المرحلة الثالثة

إجراءات لضمان دمج النوع الاجتماعي	الرقم	خطوات امخرجات أنشطة أدوات
<p>1. أن يراعى توجيه اللجان أي قضايا النوع الاجتماعي في القضايا التنموية.</p> <p>2. أن يراعى عند تقييم المشاريع أن يكون هناك معايير خاصة في النوع الاجتماعي، مثل هل يساعد هذا المشروع في زيادة أو ردم فجوة النوع الاجتماعي؟، هل المشروع يقوي أو يمكن النساء؟</p>	<p>1</p> <p>تقوم لجان الأولويات المجتمعية بعقد اجتماعات لاقتراح المشاريع وتوصيفها.</p>	<p>خطوات امخرجات أنشطة أدوات</p>
<p>1. أن يراعى الوقت والمكان والزمان إمكانية حضور النساء وممثليهم.</p> <p>2. أن يراعى تمثيل النساء في الورشة.</p> <p>3. أن يتم فحص تأثير المشاريع على قضايا النساء وخاصة التقوية وقضايا النوع الاجتماعي.</p>	<p>2</p> <p>عقد ورشة العمل الثانية لمراجعة الأهداف والمشاريع المقترحة بمشاركة من 35-40 مشارك ومشاركة من المجلس المحلي والكادر الفني للهيئات المحلية ولجنة ممثلي أصحاب العلاقة ولجان الأولويات المجتمعية،</p>	<p>عقد ورشة العمل الثانية لمراجعة الأهداف والمشاريع المقترحة بمشاركة من 35-40 مشارك ومشاركة من المجلس المحلي والكادر الفني للهيئات المحلية ولجنة ممثلي أصحاب العلاقة ولجان الأولويات المجتمعية،</p>
<p>1. أن يراعى عند الكتابة التركيز وإبراز الأمور التي تتعلق في التمايز بين الرجل والمرأة.</p> <p>2. أن يراعى في عقده للاجتماع أن يعقد اجتماعات مع اللجنة الاجتماعية مع التركيز على حضور النساء، لدراسة المصفوفة قبل رفعها، وخاصة من منظور النوع الاجتماعي.</p>	<p>3</p> <p>يقوم منسقة فريق التخطيط بتحصير (تعبئة) مصفوفة التنفيذ من خلال عمل مكتبي وعقد ما يلزم من اجتماعات لفريق التخطيط ومن ثم رفعها إلى لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.</p>	<p>يقوم منسقة فريق التخطيط بتحصير (تعبئة) مصفوفة التنفيذ من خلال عمل مكتبي وعقد ما يلزم من اجتماعات لفريق التخطيط ومن ثم رفعها إلى لجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.</p>
<p>1. عند محاولة تحديد مواقع المشاريع أن يتم النظر إلى إمكانية وصول النساء إلى هذه المواقع حيث يلزم وذلك من حيث قربه أو بعده أو من حيث العوامل الثقافية الأخرى.</p>	<p>4</p> <p>تحضير خرائط تظهر المواقع المقترحة (حيث يمكن) لتنفيذ المشاريع التي ستنفذ في أماكن معينة.</p>	<p>تحضير خرائط تظهر المواقع المقترحة (حيث يمكن) لتنفيذ المشاريع التي ستنفذ في أماكن معينة.</p>
<p>1. أن يتم مراجعة خطة التقييم والرقابة من حيث أن تكون المؤشرات تمايز بين المستفيدين (حيث يلزم) ذكور وإناث.</p> <p>2. أن يراعى عند تحديد مصدر المعلومات لجمع المؤشرات أن تكون</p>	<p>5</p> <p>يقوم منسقة فريق التخطيط بتحصير (تعبئة) مصفوفة الرقابة والتقييم من خلال عمل مكتبي وعقد</p>	<p>يقوم منسقة فريق التخطيط بتحصير (تعبئة) مصفوفة الرقابة والتقييم من خلال عمل مكتبي وعقد</p>

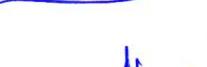
	ما يلزم من اجتماعات لفريق التخطيط.	من الرجال والنساء (حيث يلزم).
6	أعضاء فريق التخطيط الأساسي يقوموا بتحضير تقرير الخطة الإستراتيجية التنموية من خلال اجتماعات وعمل مكثبي يقوم به أعضاء الفريق.	1. أن يراعى أن يعرض الفريق الخطة وهي مسودة على مختص في قضايا النوع الاجتماعي لمراجعتها. 2. أن تراعي الكتابة الصيغة التي تخاطب النساء والذكور.
7	عقد اجتماع رسمي للمجلس المحلي لنقاش وإقرارها وتبنيها.	1. أن يراعى في هذا الاجتماع حضور النساء العضوات في المجلس.
8	مراجعة الخطة من قبل المجتمع تمهيداً لاعتمادها من خلال اجتماع للعائلات واللجان وأصحاب العلاقة ومدراء المؤسسات المحلية ووفات المجتمع على أن لا يزيد العدد عن 200 شخص.	1. أن يراعى الزمان والمكان المناسب للنساء. 2. أن يراعى تمثيل مناسب للنساء في الجلسة. 3. أن يراعى، عند العرض التركيز على إبراز الفروق بين النساء والرجال في الخطة، سواءً في التشخيص أو في التدخلات، وفي حال عدم وجود فروق أن يراعى إبراز ذلك أمام الجميع.
9	يقوم منسقة فرق التخطيط بتحضير صيغة مناسبة للعقد المجتمعي الخاص بتوثيق تبني الخطة من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة.	1. أن يشمل العقد بند يبرز أهمية قناعة الجميع في العمل على الأنشطة وبما يراعى إزالة الفروق القائمة بين الرجال والنساء في القضايا التي أشار إليها التشخيص والتي تؤمن بها الفرق التي تعمل في التخطيط.
10	يقوم رئيسة الهيئة المحلية بتسليم نسخة من الخطة إلى الدائرة المعنية في وزارة الحكم المحلي، ومن ثم اعتمادها من قبل الوزارة أو إعطاء ملاحظات عليها ومن ثم تعديلها	1. أن تكون احد معايير المراجعة تتعلق في إبراز قضايا النوع الاجتماعي في القضايا وكذلك في المشاريع.

المرحلة الرابعة		
الرقم	خطوات امخرجات الأنشطة أدوات	إجراءات لضمان دمج النوع الاجتماعي
1	يقوم منسقاء وحدة التخطيط بتحضير خطط التنفيذ السنوية بالتعاون مع الدائرة المالية بغرض إدراجها في الموازنة السنوية.	1. أن يتم تحديد الموازنات في الخطة بما يضمن تخصيص الموازنات الكافية للأنشطة التي لها مردود ايجابي على قضايا النوع الاجتماعي.
2	يقوم مديرة رئيسة القسم في الهيئة المحلية بوضع خطط تنفيذ سنوية بالاعتماد على خطة التنفيذ السنوية وذلك من خلال عمل مكثبي واجتماعات تشاورية	1. أن تشمل الاجتماعات التشاورية، أشخاص لديهم التوجه والمعرفة في قضايا النوع الاجتماعي.
3.	إقرار خطط التنفيذ السنوية من قبل المجلس المحلي وإدراج تكاليف التنفيذ في موازنة الهيئة السنوية	1. ضمان مشاركة النساء في الاجتماع.
4	إعداد دراسات الجدوى ومقترحات المشاريع التفصيلية والبنود المرجعية والمخططات اللازمة للمشاريع المشمولة في خطة العمل من قبل الدوائر والأقسام في الهيئة المحلية.	1. أن تشمل دراسات الجدوى التأثيرات الاجتماعية للأنشط المختلفة وخاصة على النوع الاجتماعي. 2. أن يتم صياغة المشاريع بمنظور النوع الاجتماعي.
5	تقديم المشاريع للجهات المانحة لأغراض الحصول على تمويل.	1. أن يكون التقديم حسب الأولويات التي حددها المجتمع
6	ترويج بعض المشاريع لدى القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.	1. أن لا يتم استثناء المشاريع التي تخدم النساء أو تسد الفجوة بين الرجال والنساء
8	تحضير صياغات العقود والاتفاقيات ومذكرات التفاهم وإبرام العقود	
9	جمع التبرعات من أبناء البلدة الميسورين لتنفيذ بعض الأنشطة من خلال لجنة مكونة من أعضاء المجلس وبعض الوجهاء	1. عدم استثناء المشاريع التي تخدم النساء أو تساهم في ردم فجوة النوع الاجتماعي.

المرحلة الخامسة		
الرقم	خطوات امخرجات أنشطة أدوات	إجراءات لضمان دمج النوع الاجتماعي
1	منسقة وحدة التخطيط التنموي الاستراتيجي يقوم ب ضبط المشاريع المتأخرة عن التنفيذ وكذلك تلخيص قيم المؤشرات التنموية الواردة في المصفوفة.	1. أن يراعى عند تلخيص القيم، التركيز على أي فروق من حيث الاستهداف أو التأثير بين الرجال والنساء. 2. أن يراعى عند جمع المعلومات حول المؤشرات مصداقية وحيادية المعلومة .
2	بعد إعداد التقييم السنوي للخطة وإطلاع المجلس المحلي يتم عقد لقاء مجتمعي سنوي لمناقشة التقييم	1. أن يراعى حضور النساء في الاجتماع. 2. أن يراعى في العرض التركيز على إبراز المؤشرات أو المشاريع ذات العلاقة المباشرة في الأقسام .
3	يقوم منسقة وحدة التخطيط بمراجعة خطط التنفيذ السنوية والعمل على تحديثها مع الإدارات والأقسام ومن ثم تجديد الخطط السنوية وإقرارها.	1. أن يراعى عند التحديث مراجعة النساء والقيادات المجتمعية في العملية.

الملحق رقم 1:

إقرار المجلس البلدي في جلسته رقم ( 2011/16 ) في القرار رقم ( 2 ) بتاريخ ( 11-10-2011 )  
على تقرير التشخيص المؤسسي وتوصيات مأسسة عملية التخطيط التنموي الإستراتيجي في بلدية  
تفوح.

التوقيع	الاسم
	نمر محمود سلامة خميسة
	عبد الكريم عمر عبد ربه رزيقات
	خالد إبراهيم بدوي الطرده
	إسماعيل محمد أحمد خماسية
	سهام علي إبراهيم ازريقات
	زيدان إسماعيل احمد أسعيد
	حسين عبد النبي عبد المهدي خمائسه
	حكم رجب محمد الطرده
	فايز محمود إبراهيم ازريقات
	توفيق علي حسن خماسية
	إيمان بدر محمود الطردة

الملحق رقم 2:

محضر اجتماع ولائحة حضور لمناقشة تقرير تقييم الوضع التنظيمي مع بلدية نفوح



مجلس تنمية وتطوير البلديات  
SDIP



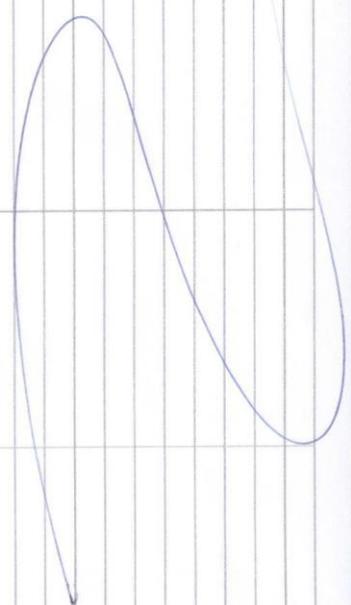
بلدية نفوح

عمارة يا فلسطين

عمارة يا نفوح

عمارة يا فلسطين

اجتماع لجنة البناء المؤسسي رقم (9)  
السبت الموافق 2011/11/16

البريد الإلكتروني	مجال التخصص	رقم الهاتف	اسم العضو المشارك
Mr. ...	التخطيط التنموي	0599524488	عالم عاصي
...	...	0599524490	صالح المنذر
...	...	0599524499	حسن محمد بويطر
...	...		ليلى بويطر
			



مجلس تنمية وتطوير البلديات  
Municipal Development & Lending Fund

الملحق رقم 3:

موازنات بلدية تفوح (2008 - 2011)

بلدية....تفوح.. السنة المالية 2008 المديرية الخليل

هيكل الموازنة العام			
المبالغ بالشيكل	النفقات	المبالغ بالشيكل	الايرادات
1,130,376.00	النفقات التشغيلية	794,200.00	الايرادات التشغيلية
1,879,708.00	النفقات الربحية	3,610,000.00	الايرادات الربحية
1,486,000.00	النفقات الاتمائية	200,000.00	الايرادات الاتمائية
<b>4,496,084.00</b>	<b>مجموع النفقات</b>	<b>4,604,200.00</b>	<b>مجموع الايرادات</b>
135,358.00	الوفر	27,242.00	رصيد أول المدة
13,535.80	احتياطي طوارئ		
121,822.20	صافي الوفر المقدر		
135,358.00	المجموع		
<b>4,631,442.00</b>	<b>مجموع الموازنة</b>	<b>4,631,442.00</b>	<b>مجموع الموازنة</b>

بلدية....تفوح.. السنة المالية 2009 المديرية الخليل

هيكل الموازنة العام			
المبالغ بالشيكل	النفقات	المبالغ بالشيكل	الايرادات
1,505,036.00	النفقات التشغيلية	802,200.00	الايرادات التشغيلية
2,644,148.00	النفقات الربحية	4,875,000.00	الايرادات الربحية
1,565,000.00	النفقات الاتمائية	50,000.00	الايرادات الاتمائية
<b>5,714,184.00</b>	<b>مجموع النفقات</b>	<b>5,727,200.00</b>	<b>مجموع الايرادات</b>
264,165.00	الوفر	251,149.00	رصيد أول المدة
26,416.50	احتياطي طوارئ		
237,748.50	صافي الوفر المقدر		
264,165.00	المجموع		
<b>5,978,349.00</b>	<b>مجموع الموازنة</b>	<b>5,978,349.00</b>	<b>مجموع الموازنة</b>

بلدية....تفوح.. السنة المالية 2011 المديرية الخليل

هيكل الموازنة العام			
المبالغ بالشيكل	النفقات	المبالغ بالشيكل	الإيرادات
2,964,936.00	النفقات التشغيلية	1,245,465.00	الإيرادات التشغيلية
4,010,988.00	النفقات الربحية	7,610,000.00	الإيرادات الربحية
1,800,000.00	النفقات الإتمائية	-	الإيرادات الإتمائية
<b>8,775,924.00</b>	<b>مجموع النفقات</b>	<b>8,855,465.00</b>	<b>مجموع الإيرادات</b>
402,605.00	الوفر	323,064.00	رصيد أول المدة
40,260.50	احتياطي طوارئ		
362,344.50	صافي الوفر المقدر		
402,605.00	المجموع		
<b>9,178,529.00</b>	<b>مجموع الموازنة</b>	<b>9,178,529.00</b>	<b>مجموع الموازنة</b>