



JOURNAL OF THE ARAB AMERICAN UNIVERSITY مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع الحكم المحلي الفلسطيني: تقويم تطبيقي للهدف الحادي عشر (2016-2019)

رامي عثمان*

تخطيط استراتيجي وتجديد الأموال، قسم العلوم الإدارية والمالية، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين
*الباحث المراسل: ramideek81@gmail.com

Received :01/05/2026. Revised:12/05/2026. Accepted :18/09/2026. Published :30/09/2026

DOI: <https://doi.org/10.35517/AAUP-2026.V12.3.7>

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الحكومة الفلسطينية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للتنمية المستدامة 2030، وضمن الهدف الحادي عشر: (مدن ومجتمعات محلية مستدامة) في قطاع الحكم المحلي الفلسطيني في الفترة 2016 لغاية 2019، ولهذا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استخدام أداتي دراسة المقابلة والاستبانة، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة الفرضيات، وتمثلت عينة الدراسة في (114) موظفاً من فرق التخطيط الاستراتيجي الأساسية لمؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني. وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع الحكم المحلي بمختلف مؤسساته يولي اهتماماً واسعاً للتخطيط الاستراتيجي، والذي يسهم بشكل فعال في عملية تحقيق التنمية المستدامة، وأن نتائج مؤشرات تحقيق الهدف الحادي عشر (مدن ومجتمعات محلية) لم ترتق للمستوى المطلوب، وأن سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على الموارد الطبيعية يعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويوصي الباحث باستمرار ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها في قطاع الحكم المحلي، مع ضرورة تكريسها ثقافة واضحة وفاعلة، وإشراك العاملين كافة في عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها، وضرورة العمل بشكل فعلي بموازنة البرامج، ورفع مستوى مفهوم التنمية المستدامة والتوعية بالأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 لموظفي مؤسسات قطاع الحكم المحلي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التنمية المستدامة.

1. المقدمة

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

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

إن الحالة الفلسطينية التي تعيش حالة من عدم الاستقرار السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، يجعل من عملية التنمية المستدامة شبه مستحيلة بسبب سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على الموارد الرئيسية التي تعد مفاتيح التنمية المستدامة، منها

* الباحث المراسل

السيطرة الأمنية الواسعة على الأراضي، والسيطرة على المعابر والحدود، وكذلك السيطرة على الموارد المائية وغيرها من الموارد الرئيسية لأية عملية تنمية مستدامة، بيد أن فلسطين تسعى جاهدة لتحقيق التنمية المستدامة، ومواكبة العالم بالتطور والنمو رغم تلك المعوقات والتحديات.

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

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

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

مشكلة الدراسة: تواجه مؤسسات الحكم المحلي في فلسطين تحدياً مزدوجاً؛ يتمثل الأول في متطلبات الاستجابة لأجندات التنمية المستدامة العالمية (SDGs 2030) وتحديد الهدف الحادي عشر (مدن ومجتمعات محلية مستدامة)، بينما يتمثل الثاني في العمل ضمن بيئة سياقية استثنائية شديدة التعقيد. وتتجسد هذه البيئة في سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على المقومات المباشرة للتنمية في المناطق التصنيفية (C) التي تشكل أكثر من 60% من مساحة الضفة الغربية، إلى جانب تقطيع أوصال الجغرافيا، ومحدودية الموارد المالية، والاعتماد الهيكلي على المساعدات والتمويل الخارجي. وتكمن المشكلة البحثية في فحص مدى قدرة أدوات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة في قطاع الحكم المحلي (2016-2019) على اختراق هذه القيود الجيوسياسية الهيكلية وتحويل الأهداف التنموية إلى مخرجات ملموسة، أم أن التخطيط الاستراتيجي يظل محصوراً في البعد الإجرائي الشكلي بسبب ضغوط البيئة الخارجية.

الفجوة البحثية: (Research Gap) بالرغم من اتساع الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في البيئات المستقرة، فإن هناك ندرة أبحاث واضحة -على الصعيدين العربي والدولي- تناولت كيفية قياس أثر أدوات التخطيط الاستراتيجي المؤسسي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة الأممية في أوقات البيئات الهشة وتحت ظروف الاحتلال والسيطرة المكانية. وعليه، تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تقويمي تطبيقي لقطاع الحكم المحلي الفلسطيني. وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: كيف يتم توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء أهداف التنمية المستدامة 2030؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؟
2. ما مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030؟
3. ما الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة)؟
4. ما الفروق في مستوى تحقيق التنمية المستدامة لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة)؟
5. ما طبيعة العلاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؟

فرضيات الدراسة: ولغايات اختبار العلاقات والفروق بين متغيرات الدراسة بصورة إحصائية، صيغت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، ومتغيرات: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة).

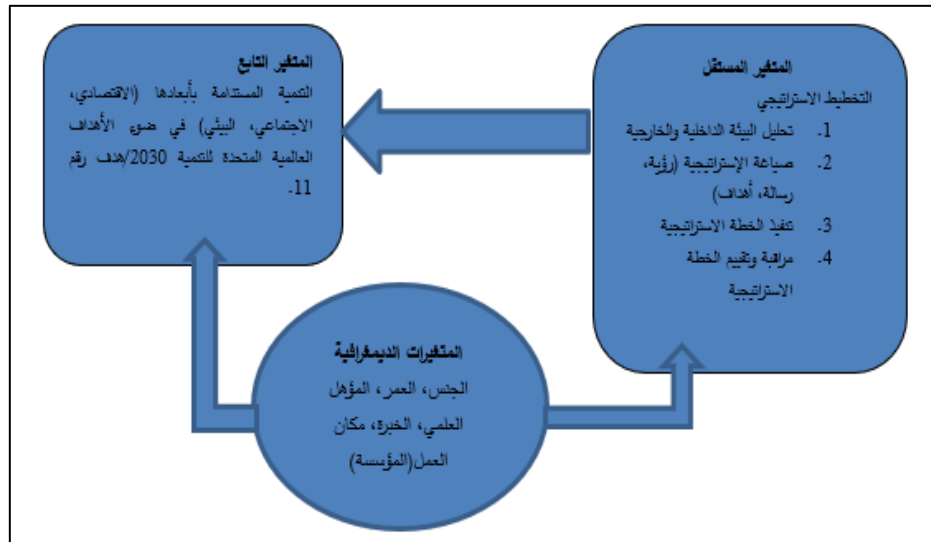
الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة بين تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي ومتغيرات: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وبين تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي.

متغيرات الدراسة:

متغير مستقل: التخطيط الاستراتيجي الحكومي.

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



شكل 1: نموذج متغيرات الدراسة (المصدر: الباحث)

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الآتي:

- دراسة واقع مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في قطاع الحكم المحلي الفلسطيني.
- التعرف إلى مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030.
- دراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة) في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي.
- دراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة) في تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي.
- دراسة مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي بتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي.

أهمية الدراسة: تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة التي تطرقت إلى التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، وتعد الدراسة، في حدود علم الباحث، من المحاولات الميدانية الأولى لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وتقويمه في الحكومة الفلسطينية وارتباطه بتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وكذلك الاستفادة من مزايا التخطيط الاستراتيجي ومؤشراته في إعداد خطط أكثر فاعلية وبنائها لتحقيق غايات قطاع الحكم المحلي التي من شأنها تعظيم قدراتها الخدمية للمتعاملين مع هذا القطاع في دولة فلسطين، وبسبب قلة المصادر الأدبية والأبحاث المحلية المتخصصة في هذا المجال، سيكون البحث مرجعاً هاماً للباحثين وللمهتمين في هذا المجال، كذلك يستمد هذا البحث أهميته خاصة من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تسهم في تقديم دليل علمي عن أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقطاع الحكومي في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، الأمر الذي سيعيد مرجعاً هاماً لصاحب القرار الحكومي في فلسطين للاستفادة منه في هذا المجال، ويمكن أن يسهم في دعم التوجه نحو الالتزام بالمعايير الدولية المتبعة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ولفت أنظار مؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني إلى أهمية الأهداف العالمية للأمم المتحدة في تحقيق التنمية المستدامة.

الإسهام العلمي والتطبيقي للدراسة: (Scientific & Practical Contribution)

- **الإسهام العلمي:** (Theoretical Contribution) تفيد هذه الدراسة في بناء نموذج مفاهيمي يدمج بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وأهداف التنمية المستدامة الأممية (الهدف 11) داخل بيانات واقعة تحت الإجهاد السياسي والجيوستراتيجي، ما يغني أدبيات الإدارة العامة والتخطيط الاستراتيجي في الدول النامية والمناطق الهشة.
- **الإسهام التطبيقي:** (Practical Contribution) تقدم الدراسة لمتخذي القرار في وزارة الحكم المحلي، صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية، والبلديات، وخارطة طريق ومؤشرات عملية تساعد في ربط الخطط التنموية المحلية بالموازنات البرامجية ومؤشرات الأداء الوطنية، بما يضمن رفع كفاءة تخصيص الموارد المتاحة وتحقيق التنمية المستدامة.

منهجية الدراسة: اعتمد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الذي يسعى إلى وصف واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني، وتحليل العلاقة بينه وبين تحقيق التنمية المستدامة، دون التدخل في المتغيرات.

كما يتيح هذا المنهج الجمع بين البيانات الكمية المستخلصة من الاستبانة، والبيانات النوعية الناتجة عن المقابلات مع المختصين وأصحاب الخبرة، الأمر الذي يسهم في تقديم تفسير أكثر عمقاً للنتائج وربطها بالسياق المؤسسي والسياسي الذي تعمل ضمنه هذه المؤسسات.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة لتأطير الجانب النظري، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج. وقد قامت الدراسة على مرحلتين رئيسيتين: تمثلت المرحلة الأولى في فحص مدى التزام مؤسسات قطاع الحكم المحلي بممارسات التخطيط الاستراتيجي السليم، في حين تمثلت المرحلة الثانية في تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة في ضوء أهداف التنمية المستدامة 2030.

مجتمع البحث: تكون مجتمع الدراسة من فريق التخطيط الاستراتيجي من العاملين في قطاع الحكم المحلي (وزارة الحكم المحلي، وصندوق البلديات، واتحاد الهيئات المحلية، والهيئات المحلية)، والبالغ عددهم، حسب إحصائيات الخطط الاستراتيجية لمؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني كافة، (162) عاملاً. والجدول رقم (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة التي يعمل فيها فريق التخطيط الاستراتيجي.

جدول 1: توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسة التي ينتمي لها عضو فريق التخطيط الاستراتيجي

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

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

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

معادلة روبرت ماسون:

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

– المتغيرات الديمغرافية:

وزعت عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العملي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة/مكان العمل).

يتبين من خلال الجدول (2.3) في الملحق (أ) أن (60%) من عينة الدراسة من فريق التخطيط الاستراتيجي من العاملين في قطاع الحكم المحلي أنهم من الذكور، (46%) منهم تتراوح أعمارهم ما بين 30-39 سنة، 51% منهم يحملون درجة البكالوريوس، و39% دراسات عليا، و39% يحملون تخصص هندسة وتكنولوجيا، و31% علوم إنسانية، و57% يعملون موظفين في مؤسسات قطاع الحكم المحلي المختلفة، و39% مديرو دوائر، و64% من أفراد عينة الدراسة يعملون في هيئات محلية (بلديات)، و23% يعملون في مقر وزارة الحكم المحلي.

التبرير المنهجي والدراسي: (Methodological Justification)

- تحديد فترة الدراسة: (2016-2019) تعود هذه الفترة تحديداً إلى كونها تمثل المرحلة التأسيسية الوطنية الأولى لتبني أهداف التنمية المستدامة (SDGs 2030) وإدماجها في فلسطين، بالتزامن مع إطلاق أجندة السياسات الوطنية (2017-2022) ومن ثم، فإن تقويم هذه الفترة يقدم خط أساس علمي ومؤسسي (Baseline) (Evaluation) لازماً ومستقلاً لقياس التطور التاريخي والتراكم التخطيطي في قطاع الحكم المحلي.
- طبيعة أداة القياس (الإدراك المؤسسي): يعتمد قياس تحقيق التنمية المستدامة في هذه الدراسة على "الإدراك المؤسسي والانطباع المهني لفرق التخطيط (Institutional Perception)" عبر الاستبانات والمقابلات النوعية؛ وهو أسلوب مستقر منهجياً لتقويم الممارسات الإدارية، وقد تم تعزيزه بالربط مع المؤشرات الرقمية الواردة في الملحق (ب) و(ج)، المستمدة من جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني (PCBS).
- تمثيل العينة وتوزيع البلديات: تمثيل الهيئات المحلية (البلديات) بنسبة (64%) في العينة، يعكس بشكل دقيق التركيب النسبي والميداني الحقيقي لمجتمع قطاع الحكم المحلي الفلسطيني؛ حيث تشكل البلديات الذراع التنفيذي المباشر والمسؤول الرئيسي عن تقديم الخدمات والتخطيط الفيزيائي التنموي.

مصادر البيانات:

- المصادر الثانوية للبيانات: من الدراسات السابقة، والأدبيات النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة.
- بيانات رسمية منشورة.
- مصادر أولية:
- إجراء مقابلات مع مختصين وأصحاب خبرة في التخطيط الاستراتيجي؛ لدراسة واقع التخطيط في قطاع الحكم المحلي وإغناء محاور الاستبانة، وكذلك للحصول على بيانات أولية وتحليلها، في سبيل الوصول إلى الهدف المطلوب من المقابلة.
- أعد الباحث استبانة لجمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد مجتمع الدراسة في قطاع الحكم المحلي الفلسطيني بمكوناته الأربع (وزارة الحكم المحلي، وصندوق البلديات، والهيئات المحلية، واتحاد الهيئات المحلية).
- تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، بما يضمن تمثيل مختلف فئات العاملين في القطاع، سواء في الوزارة أو الهيئات المحلية الكبرى أو صندوق البلديات أو اتحاد الهيئات المحلية، إلى جانب مراعاة التوزيع الجغرافي: (شمال، وسط، جنوب).
- تم اللجوء إلى المقابلات مع عدد من المختصين وأصحاب الخبرة في مجالي التخطيط الاستراتيجي والتنمية، واعتماد معيار الكفاءة والخبرة في اختيارهم، بهدف دعم نتائج الدراسة الكمية وتفسيرها.
- ولم يقتصر دور أدوات الدراسة على جمع البيانات فقط، بل تم توظيفها في تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي وربطه بمستوى تحقيق التنمية المستدامة، من خلال الاستفادة من نتائج الاستبانة والمقابلات في تفسير العلاقة بين المتغيرات. كما تم الاستناد إلى مؤشرات أهداف التنمية المستدامة، وبخاصة الهدف الحادي عشر: (مدن ومجتمعات محلية مستدامة)، بوصفها إطاراً مرجعياً لتقويم مدى مواءمة الخطط الاستراتيجية مع متطلبات التنمية المستدامة، الأمر الذي أضفى بعداً تحليلياً يتجاوز الوصف الإحصائي التقليدي.

2. الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)

يستند هذا البحث إلى مدخل نظري مركّب، يجمع بين نظرية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام ونظرية أصحاب المصلحة، لتفسير التداخل بين عملية التخطيط ودراسته، وتطبيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع الحكم المحلي:

أولاً: نموذج برايسون للتخطيط الاستراتيجي في القطاع العام (Bryson's Strategic Planning Model):

يقدم "جون برايسون" إطاراً مفاهيمياً يوضح أن التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة والهيئات الحكومية ليس مجرد أداة إدارية تقنية، بل هو عملية سياسية ومؤسسية لتحديد الغايات وتوجيه الموارد في بيئات تتميز بالتعقيد وعدم اليقين. يفترض هذا النموذج أن كفاءة عملية التخطيط ومرآتها: (التحليل البيئي، وصياغة الأهداف، والتنفيذ، ثم التقويم والمتابعة) ترتبط طردياً بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق مخرجات تنموية مستدامة ومستجيبة لاحتياجات المجتمع المحلي.

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

تعد نظرية أصحاب المصلحة (Freeman, 1984) الركيزة النظرية المفسرة للبعد المشاركي في التخطيط المحلي. وتقتضئ النظرية أن استدامة الخطط التنموية ونجاح تنفيذ الهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة: (مدن ومجتمعات محلية مستدامة) يعتمدان بشكل أساسي على إدماج الأطراف الفاعلة كافة: (الوزارات، والهيئات المحلية، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص) في مرحلتَي الصياغة والتنفيذ، ما يعزز الملكية المجتمعية والشرعية المؤسسية للخطط.

مراجعة نقدية للأدبيات والدراسات السابقة:

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

وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات وأحدثها، التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة: فقد أجرى ليل فيلهو وآخرون (Leal Filho et al., 2019)، وسولتانا جاز ينوف وآخرون (Stagnation et al., 2019) دراسات هدفت إلى تحقيق التنمية المستدامة في التعليم العالي، بوصفه هدفا هاما، يتطلب كثيرا من التخطيط، وترتبط المشاكل والحوازر المتكررة والعديدة، التي تعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجامعات بشكل مباشر أو غير مباشر، بأوجه القصور في التخطيط والتي تشكل عائقاً كبيراً أمام تنفيذ التنمية المستدامة، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى حقيقة أن عديد من الجامعات لم تضع خطاً كاملة بعد لمراعاة الأمور المتعلقة بالتنمية المستدامة، ووصفت بعض العناصر التي يمكن أخذها في الاعتبار في محاولات إعطاء تركيز أكبر على الاستدامة للتخطيط في سياق التعليم العالي، في حين أجرت (حماد، 2020) دراسة هدفت إلى بيان معرفة مدى إمكانية تحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي تم تحديدها في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وذلك في ضوء أجندة السياسات الوطنية الفلسطينية (2017-2022)، وتوصلت الباحثة في دراستها إلى عدة نتائج، من أهمها جاء التزام وزارة التربية والتعليم بشكل متوسط من إنجاز الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة 2030م، وكذلك ضعف الوزارة في تطبيق الغاية من الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة 2030م، أما بخصوص وزارة الصحة فأظهرت النتائج أن التزام الوزارة جاء بشكل متوسط في تفعيل أهداف التنمية المستدامة 2030م، وخاصة الهدف الثالث: الصحة للجميع، وخلصت توصيات الدراسة إلى مؤشر التعليم بضرورة إعداد بيئة ملائمة للتعليم والتعلم. وأما بخصوص مؤشر الصحة فجاءت التوصيات بتوفير موازنة خاصة لإدارة النفايات الصلبة داخل التجمعات السكنية وتوفير الرقابة الشديدة على القطاع الخاص وبالتحديد أصحاب مقالع الحجارة والمصانع التي تتواجد بين التجمعات السكنية، وعديد من التوصيات الخاصة بالقوانين الرادعة للكادر الطبي، واعتداءات المواطنين على الطواقم الطبية. كما أجرت (فلاح، 2019) دراسة تناولت فيها دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة إلى جانب بناء إطار مقترح لإدارات التربية والتعليم بمملكة البحرين، وذلك من أجل إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومكونات التنمية المستدامة وأبعاد التخطيط الاستراتيجي وأبعاد التنمية المستدامة: (البعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي)، وقد أوصت الدراسة بتوضيح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفاهيم التنمية المستدامة ومكوناتها كافة، لأصحاب العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على مواءمة الخطة الاستراتيجية للوزارة مع الرؤية الاقتصادية لمملكة البحرين بما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة. في حين أجرى سولتانا جاز ينوف وآخرون (Stagnation et al., 2019) دراسة هدفت إلى تقويم التخطيط الاستراتيجي في الممارسة المحلية، وأن تحليل إدخال نموذج إداري جديد في كازاخستان يعتمد على التخطيط الاستراتيجي، والذي يعد أحد الأدوات المهمة لضمان التنمية المستدامة، ويظهر بشكل عام فعاليته، في الوقت نفسه، فإن التنفيذ الفعال للوثائق الاستراتيجية لنظام التخطيط الحكومي لجمهورية كازاخستان لا يعتمد فقط على جودة تنميتها، بل يتم تحديدها أيضاً - إلى حد كبير، من خلال الآلية التنظيمية والاقتصادية، بما في ذلك نظام المراقبة والتحكم. وتتمثل نتائج الدراسة في تحديد جوانب إشكالية معينة، تعيق الاستخدام المتكامل لهذه الأداة في نظام الإدارة العامة، فضلاً عن التوصيات العملية المتقدمة والمقترحة الهادفة إلى حلها والكفاءة الاقتصادية لاستخدام الموارد وزيادة هذه الموارد من أجل التنمية الإقليمية المستدامة.

وأجرى (البطحة، 2017) دراسة، تناولت التعرف إلى مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي في بلديات محافظة بيت لحم، وجاءت أهم نتائج الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي التنموي وبمجاللات الدراسة كافة، يتم تطبيقه بشكل متوسط، وخلصت الدراسة إلى أن يتسم صياغة التخطيط التنموي الاستراتيجي بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، وأن تقوم البلديات بالعمل على تطوير كفاءة العاملين فيها وقدراتهم في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي، وتوفير وحدات تخطيط تنموي استراتيجي في البلديات، وكذلك أن تتلاءم الخطط التنموية الاستراتيجية مع متطلبات المجتمع، والعمل على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي التنموي دون نقصان. في حين أجرت (خليل، 2016) دراسة تناولت عدة أهداف تتلخص في محاولة إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للإدارة المحلية. والتعرف إلى موضوع هام يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي لدعم التنمية المحلية. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، والمقابلة والملاحظة أدوات البحث. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المحلية، فلا يمكن أن تحقق التنمية المحلية مستويات راقية إلا من خلال تخطيط استراتيجي فعال، ولا يمكن للبلدية التخطيط إلا بوجود موارد ومقومات ووسائل.

وأجرى (العامي، 2018) دراسة هدفت إلى تحديد التنفيذ الفعلي لخطط التنمية الخمسية التي اعتمدتها المملكة العربية السعودية، واكتشاف مواطن قوة خطط التنمية الخمسية ورؤية 2030م، وتحديد أوجه القصور في خطط التنمية الخمسية والرؤية 2030م، وتحديد العلاقة بين خطط التنمية الخمسية ومنهجية التطوير الدائم في المملكة العربية السعودية، وقد توصل الباحث إلى عديد من النتائج ذات الصلة بخطط السنوات الخمس والرؤية السعودية 2030م، المرتبطة بأوجه القصور ونقاط القوة، والفرص والمخاطر، وكذلك النتائج الأخرى المرتبطة بالعلاقة بين خطط التنمية الثامنة والتاسعة ومنهجية

التطوير الدائم في المملكة. والتوصيات الرئيسية للدراسة هي: القضاء على الإدارة البيروقراطية في الجهات الحكومية باستخدام إعادة هيكلة أنظمة الإدارة والتحول إلى الأنظمة الإلكترونية، وبناء مجموعة من البرامج والخطط اللازمة لإحداث التغيير في الثقافة التقليدية السائدة في المجتمع نحو البيئة والعادات الغذائية وأنماط الإنفاق، وتشجيع التعليم من مختلف الدرجات حتى المستوى الجامعي، وتشجيع الشباب على توجيه المشاريع الريادية والمشاريع الرائدة، وزيادة نسبة الإنفاق على مراكز البحوث والأبحاث العلمية المتخصصة في المجالات المختلفة، وإلزام جميع الوزارات والهيئات بوضع خطط استراتيجية وفقاً للرؤية السعودية 2030م، وتحديد الاحتياجات والمتطلبات العالمية للمنتجات والخدمات البيئية التي تحاول الإنتاج والتسويق العالميين في الأسواق العالمية. وأجرى (الأغا وآخرون، 2014) دراسة تناولت توضيح العلاقة بين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بشكل عام، وبدرجة مرتفعة في تحقيق الأهداف الإنمائية، كما تؤثر صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً، وبدرجة مرتفعة جداً على تحقيق الأهداف الإنمائية. وقد أوصى الباحثون في الدراسة الإدارة العليا في مؤسسات التمويل الأصغر بضرورة دمج الأهداف الإنمائية في أثناء مراحل التخطيط الاستراتيجي من خلال استهداف الفقراء، وذوي الدخل المحدود، والعمل على تفعيل الأهداف الخاصة بتحسين التعليم والصحة وتعزيزها من خلال تقديم برامج تمويل خاصة لتحقيق الأهداف، وتوفير موارد مالية داخلية وخارجية لتحقيق الأهداف الإنمائية، ومتابعة الأداء الاجتماعي، وتقويمه وفقاً لمعايير محددة تراعي تحقيق الأهداف الإنمائية، كما أوصى الباحثون المؤسسات الحكومية والمؤسسات الدولية المانحة بضرورة التنسيق بين خطط التنمية الوطنية، وخطط المؤسسات الدولية المانحة، من أجل تحقيق الأهداف الإنمائية بكفاءة وفاعلية، وتقديم المنح المالية الكافية لمؤسسات التمويل الأصغر؛ لتمكينها من تقديم خدمات مالية أكبر عدد من الفقراء.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن فعالية التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام لا تعتمد فقط على وجود الخطط، بل على مدى قابليتها للتنفيذ وربطها بالموازنات ونظم المتابعة والتقويم. كما تؤكد الدراسات أن البيانات التي تعاني من قيود سياسية أو اقتصادية، مثل البيانات الهشة، تواجه تحديات إضافية في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج تنموية ملموسة. وفي هذا السياق، تشير دراسة (Bryson, 2018) إلى أن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب تكاملاً بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي، بينما تؤكد تقارير البنك الدولي (World Bank, 2021) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, 2022) إلى أن ضعف الموارد والقيود المؤسسية يحد من تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما يشير (OECD, 2020) إلى أهمية الاتساق بين السياسات العامة، بوصفها شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة، بينما تؤكد دراسة (Leal Filho et al., 2019) الدور المحوري للتخطيط في دعم تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

المستخلص من الأدبيات:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالتنمية المستدامة، إلا أن معظمها ركز على القطاع الخاص أو المؤسسات غير الحكومية، في حين كانت الدراسات التي تناولت القطاع الحكومي، وبخاصة في السياق الفلسطيني، محدودة نسبياً. فقد تناولت دراسة الأغا دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة، بينما ركزت دراسة فلاح على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم، في حين تناولت دراسة حماد مدى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء أجندة السياسات الوطنية الفلسطينية في قطاعي التعليم والصحة. كما قدمت دراسة العامري تحليلاً استراتيجياً لمنجزات خطط التنمية الخمسية وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ذلك، تبرز أهمية الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية تتعلق بتحليل دور التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي الفلسطيني، وبخاصة في قطاع الحكم المحلي، وربطه بشكل مباشر بأهداف التنمية المستدامة 2030م، مع التركيز على الهدف الحادي عشر: (مدن ومجتمعات محلية مستدامة).

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب، من أهمها:

- الاستفادة من المناهج البحثية وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسات ذات العلاقة.
- إغناء الإطار النظري للدراسة وبناء نموذج بحثي يربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة.
- تطوير أداة الدراسة من خلال الاستفادة من محاور الدراسات السابقة وأبعادها.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على قطاع الحكم المحلي الفلسطيني بوصفه أحد القطاعات الحيوية المرتبطة بشكل مباشر بحياة المواطنين، وبمحاولتها الربط بين مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى تحقيق التنمية المستدامة في سياق مؤسسي يواجه تحديات سياسية واقتصادية معقدة، الأمر الذي يمنحها بعداً تطبيقياً مهماً.

3. تحليل البيانات

الاختبار المسبق لأداة (الاستبانة):

خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات في أثناء تطويرها لمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للدراسة، منها:

- الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية):

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

صدق الأدوات: قام الباحث بفحص صدق الأداة بطريقتين

- 1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة على المشرف ومجموعة من المحكمين، بلغ عددهم خمسة مختصين في موضوع البحث، وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة، إلى جانب معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملاءمتها للغرض الذي وضعت لأجله، وقد تم العمل على تعديل بعض الفقرات، وحذف أخرى، وإضافة فقرات لم تكن موجودة، واتفق المحكمون (ملحق 3) على (85%) مما جاء في فقرات الأداة.
- 2- الصدق بطريقة البناء الداخلي: لفحص صدق البناء الداخلي لكل من أدواتي التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة، كما يتضح من الجدولين (3) و (2):

جدول 2: نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات التخطيط الاستراتيجي

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

جدول 3: نتائج معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاستخراج لمصفوفة ارتباط فقرات التنمية المستدامة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.65**	21	.71**
2	.88**	22	.83**
3	.77**	23	.77**
4	.81**	24	.83**
5	.83**	25	.81**
6	.71**	26	.88**
7	.80**	27	.80**
8	.68**	28	.81**
9	.70**	29	.87**
10	.85**	30	.90**
11	.87**	31	.88**
12	.86**	32	.80**
13	.88**	33	.85**
14	.90**	34	.88**
15	.86**	35	.88**
16	.83**	36	.81**
17	.83**	37	.85**
18	.85**		
19	.86**		
20	.55**		

يتضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط لل فقرات التابعة للتخطيط الاستراتيجي تراوح ما بين (0.77) و(0.92) وأن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما يتضح من الجدول (4.3) أن معامل ارتباط بيرسون تراوح ما بين (0.55-0.90). وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، ما يعني أن فقرات الأداة ترتبط بموضوع الدراسة، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من انسجام الفقرات مع محاورها، وكذلك الصدق الداخلي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على النتائج نفسها في حال تم استخدام الأداة نفسها مرة ثانية، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومن أجل التأكد من ذلك تم حساب معامل الثبات كرو نباخ ألفا، وذلك حسب مجالات الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدولان (4)، (5):

جدول 4: معامل ثبات كرو نباخ ألفا حسب مجالات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقرات الأداة

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

جدول 5: معامل ثبات كرو نباخ ألفا حسب مجالات التنمية المستدامة والدرجة الكلية لفقرات الأداة

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

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

4. تفسير نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

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

اعتمدت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة رسمياً في نيويورك، خلال مؤتمرها المعني بالتنمية المستدامة في 2015، خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وقد اشتملت الخطة على سبعة عشر هدفاً، منها الهدف الحادي عشر: (مدن ومجتمعات محلية مستدامة) "جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وأمنة وقادرة على الصمود ومستدامة". اتخذت دولة فلسطين عديداً من الخطوات لتبني أهداف التنمية المستدامة 2030، وقد أولت دولة فلسطين اهتماماً واسعاً لهذه الأهداف والالتزام بتحقيقها، وكما سلف ذكره في الدراسة حول ذلك.

من خلال الاطلاع على مؤشرات جهاز المركز الإحصائي الفلسطيني لأهداف التنمية المستدامة، نستخلص أن الهدف الحادي عشر لم تأت نتائجها بما هو مطلوب، وكذلك بالاطلاع على مؤشر لوحات المتابعة العربية لأهداف التنمية المستدامة 2030م، نلاحظ غياب بيانات الهدف لدولة فلسطين. انظر (الملحق ب، والملحق ج) هناك عدم وضوح لمفهوم التنمية المستدامة في مؤسسات القطاع، وكذلك عدم وعي بأهداف التنمية المستدامة لبعض مؤسسات القطاع، إلا أن بعضها يعمل على محاولة تحقيقها.

تتضمن الخطط الاستراتيجية لبعض مؤسسات القطاع خارطة طريق، أعدتها الأمم المتحدة لتحقيق الهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة.

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

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية (نتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها):

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

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

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

وحُسبت الفقرات الخاصة بدرجة التخطيط الاستراتيجي عن طريق قسمة المدى $(5-1=4)$ على عدد الفترات (5)، تم استخراج طول الفئة (8)، لذلك نجد أن الفئة الأولى (1-1.8) بإضافة (0.8) إلى الحد الأدنى (1)، ويمكن استخراج باقي الفئات بالطريقة نفسها. والجدول (6)، التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التخطيط الاستراتيجي ذلك لكل من المجالات والدرجة الكلية.

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي حسب المجالات والدرجة الكلية

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

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي جاء مرتفعاً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.71)، ما يعكس وجود توجه مؤسسي نحو اعتماد التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية في إدارة العمل وتوجيهه.

كما يتضح من نتائج الجدول أن مجال "صياغة الاستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف)" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وانحراف معياري (0.65)، وبمستوى مرتفع، وهو ما يشير إلى اهتمام المؤسسات بوضع الأطر العامة للتخطيط الاستراتيجي. في المقابل، جاء مجال "المتابعة والتقييم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (0.86)، رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يعكس وجود تفاوت في تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بمتابعة التنفيذ وقياس النتائج.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التحدي الرئيس لا يكمن في إعداد الخطط الاستراتيجية بحد ذاتها، بل في استكمال دورة التخطيط من خلال تفعيل آليات المتابعة والتقييم، بما يضمن تحويل الخطط إلى نتائج عملية قابلة للقياس.

ويمكن تفسير ذلك بأن مؤسسات قطاع الحكم المحلي تولي اهتماماً واضحاً بعملية التخطيط الاستراتيجي بما يتوافق مع أجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية، إلا أن محدودية الموارد، وضعف نظم المتابعة والتقييم، قد تحد من كفاءة تنفيذ الخطط وتحقيق نتائجها الفعلية.

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

ولبيان مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030، كان لا بد من إدراج الجدول (7)، التالي الذي يوضح ذلك لكل من المجالات والدرجة الكلية.

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030 حسب المجالات والدرجة الكلية

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

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030، جاء بمستوى مرتفع، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.42)، وهو ما يعكس وجود توجه عام لدى هذه المؤسسات نحو تبني مفاهيم التنمية المستدامة ضمن ممارساتها المؤسسية.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول أن مجال "تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الثلاث: (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي)" حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بمتوسط بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.65)، وبمستوى مرتفع، وهو ما يشير إلى إدراك عام لدى المؤسسات بأهمية تحقيق التوازن بين أبعاد التنمية المختلفة. وفي المقابل، جاء مجال "تحقيق الأهداف العالمية للأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030، وخاصة الهدف الحادي عشر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبمستوى متوسط، وهو ما يعكس وجود تفاوت في مستوى تطبيق أبعاد التنمية المستدامة.

وتشير هذه النتائج إلى أن تبني مفهوم التنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الحكم المحلي لا يزال في إطار عام، دون ترجمة كافية إلى التزام واضح بمؤشرات وأهداف محددة، مثل الهدف الحادي عشر المتعلق بالمدن والمجتمعات المحلية المستدامة، الأمر الذي يدل على وجود فجوة بين الفهم العام للتنمية المستدامة وبين التطبيق العملي لها وفق المعايير الدولية.

ويمكن تفسير ذلك بضعف الوعي التفصيلي بمضامين أهداف التنمية المستدامة وآليات تطبيقها داخل مؤسسات قطاع الحكم المحلي، خاصة في الهيئات المحلية، إلى جانب محدودية إدماج هذه الأهداف بشكل منهجي ضمن الخطط التنموية، فضلاً عن التحديات المؤسسية والمالية التي قد تحد من قدرة هذه المؤسسات على تبني الأطر العالمية للتنمية المستدامة بشكل كامل.

السؤال الثالث: ما الفروق في مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة)؟

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرضية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً للمتغيرات المذكورة.

وللتحقق من الفرضية، فقد تم الإجراء الآتي:

استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA).

وأشارت النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمؤسسة.

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي، فقد أظهرت النتائج رفض الفرضية الصفرية، بمعنى وجود فروق دالة إحصائية لمجال صياغة الاستراتيجية للمؤسسة، فقد استخدم الاختبار الإحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج لمصلحة كل من مدير الدائرة والموظف على حساب المدير العام.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري الدوائر والموظفين يكونون أكثر انخراطاً في الجوانب التنفيذية والتفصيلية لعملية التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك صياغة الأهداف والإجراءات، في حين يتركز دور مديري العموم في رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات الاستراتيجية على المستوى الكلي، الأمر الذي قد يفسر انخفاض مستوى مشاركتهم المباشرة في صياغة الاستراتيجية مقارنة بالفئات الأخرى.

السؤال الرابع: ما الفروق في مستوى تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030م، لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة)؟

وللإجابة عن السؤال تم صياغة الفرضية الآتية: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030م، لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة).

وللتحقق من الفرضية تم إجراء الآتي: استخرجت المتوسطات الحسابية لمجالات تحقيق التنمية المستدامة لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي، وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test)، واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وأشارت النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030م، لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والمسمى الوظيفي، والتخصص، والمؤسسة.

وأشارت النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية، حيث لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تحقيق التنمية المستدامة، تعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، والمؤسسة)، وهو ما يشير إلى أن هذه المتغيرات لا تؤثر بشكل جوهري في مستوى تحقيق التنمية المستدامة داخل مؤسسات قطاع الحكم المحلي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى تحقيق التنمية المستدامة يرتبط بشكل أكبر بطبيعة السياسات المؤسسية والإمكانات المتاحة داخل المؤسسات، وليس بالخصائص الفردية للعاملين، ما يعكس أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة يعتمد على مستوى التخطيط المؤسسي والقدرة التنفيذية أكثر من اعتماده على العوامل الديمغرافية.

كما يمكن تفسير ذلك بأن التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة في قطاع الحكم المحلي، مثل محدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف التكامل المؤسسي، إلى جانب القيود السياسية والاقتصادية، تؤثر في جميع العاملين بشكل متقارب، الأمر الذي يحد من ظهور فروق فردية واضحة بينهم.

السؤال الخامس: ما طبيعة العلاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030م، لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الآتية: ("لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030م، لدى العاملين في فريق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الحكم المحلي").

وللتحقق من الفرضية تم إجراء الآتي: استخرج معامل الارتباط (بيرسون) بين مجالات دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030م، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول 8: معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين مجالات دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030م

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

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

وأظهرت النتائج رفض الفرضية الصفرية، فتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة. وقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة (0.77)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط خطية موجبة قوية بين المتغيرين.

كما تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة، فتراوحت معاملات الارتباط بين (0.63) لمجال صياغة الاستراتيجية (رؤية/رسالة/أهداف) و(0.79) لمجال المتابعة والتقييم، وهو ما يعكس أهمية مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي في دعم تحقيق التنمية المستدامة. وتشير هذه النتائج إلى أن زيادة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي تسهم في تحسين مستوى تحقيق التنمية المستدامة، بما يعزز دور التخطيط بوصفه أداة رئيسية في دعم الأداء التنموي داخل مؤسسات قطاع الحكم المحلي. ومع ذلك، فإن قوة العلاقة بين المتغيرين لا تعني بالضرورة وجود تأثير مباشر أو كافٍ لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تتأثر هذه العملية بعوامل أخرى، مثل توافر الموارد المالية والبشرية، وكفاءة التنفيذ، ومستوى التنسيق المؤسسي، إلى جانب القيود السياسية والاقتصادية المحيطة بعمل مؤسسات قطاع الحكم المحلي.

ويمكن تفسير انخفاض قوة الارتباط في بعض مجالات التخطيط الاستراتيجي، مثل صياغة الاستراتيجية، مقارنة بمجالات أخرى مثل المتابعة والتقييم، بأن التحدي الرئيس لا يكمن في إعداد الخطط بحد ذاتها، بل في مدى قدرتها على التحول إلى ممارسات تنفيذية قابلة للقياس، وهو ما يؤكد أهمية تعزيز مواءمة الخطط الاستراتيجية مع أهداف التنمية المستدامة 2030، وخاصة الهدف الحادي عشر.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة (Bryson, 2018; OECD, 2020)، التي تؤكد أن فعالية التخطيط الاستراتيجي ترتبط بقدرته على دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال الربط بين الرؤية الاستراتيجية وآليات التنفيذ والمتابعة.

5. مناقشة نتائج المقابلة

أما بالنسبة للمقابلة، فقد أشارت النتائج إلى كل من الآتي:

- يتضح أن قطاع الحكم المحلي بمكوناته الأربعة: (وزارة الحكم المحلي وصندوق البلديات واتحاد الهيئات المحلية وهيئات محلية) يمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد بمرحلة المذكورة في المقابلة كافة.
- أكد أحد أهم أفراد الدراسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متكاملة وتتلاءم مع أجندة السياسات الوطنية للحكومة الفلسطينية 2017-2022.
- بناء على مقابلات أفراد الدراسة وإجاباتهم على محاور المقابلة، أكد أفراد الدراسة أن قطاع الحكم المحلي يولي اهتماماً بالشركاء (أصحاب المصلحة)، ويتم عقد ورش عمل بذلك، بيد أن بعض الشركاء كان رأيهم أن عملية مشاركتهم كانت شكلية ولا يتم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم، ولا تتم عملية التغذية الراجعة.
- أفاد أفراد الدراسة من اتحاد الهيئات المحلية، أن عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة وتنفيذها بدءاً مع بداية العام 2019م، والبدء بعملية المتابعة والتقييم بدأت بتاريخ 2020/1/1.
- ومن أهم المعوقات: بناء على المقابلات التي أجراها الباحث، فيمكن استخلاص بعض المعوقات على النحو الآتي:
- قلة الموارد البشرية، وسوء توزيع الموظفين، وعدم ملائمة الهيكل التنظيمي للقطاع بمكوناته يؤثر بشكل مباشر ولافت في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية، وكذلك تطبيقها.
- قلة الموارد المالية وتراجع دعم المانحين المادي يؤثران بشكل ظاهر في تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ برامجها ومشاريعها.
- إجراءات الاحتلال الإسرائيلي وممارسته والسيطرة على الموارد والمعابر يحد من عملية نجاح الخطة الاستراتيجية ويقوضها.
- الظروف السياسية الفلسطينية ووجود الانقسام السياسي، شكلاً عائقاً أمام عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الخطة ونجاحها.
- عدم توافر قاعدة بيانات في مؤسسات القطاع، يشكل عائقاً أمام عملية التخطيط الاستراتيجي.

- عدم وجود جسم أو وحدة أو إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي في بعض مؤسسات القطاع، يحد من عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية والمتابعة والتقييم.
تستند النتائج التالية إلى التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وتمثل الأساس الذي تم من خلاله اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

6. النتائج والتوصيات

6.1 ملخص النتائج:

- توصل الباحث إلى نتائج واستنتاجات عديدة، من أهمها:
- قطاع الحكم المحلي بمؤسساته كافة، يولي اهتماماً واسعاً للتخطيط الاستراتيجي، وجاء ذلك التزاماً بقرارات الحكومة الفلسطينية، وهذا ما أظهرته نتائج التحليل من علو مستوى التخطيط الاستراتيجي.
- قطاع الحكم المحلي يعمل بمستوى عالٍ بمختلف مؤسساته على تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030، وجاء ذلك لاهتمام دولة فلسطين الواسع بهذه الأهداف، والالتزام بتحقيقها، وفق الخطط والإجراءات التي اتخذتها الحكومة الفلسطينية في هذا المجال.
- قطاع الحكم المحلي ضعيف في تحقيق الهدف الحادي عشر: (مدن ومجتمعات محلية مستدامة)، وجاء ذلك لعدم مواءمة أغلب الهيئات المحلية خططها الاستراتيجية التنموية مع الهدف الحادي عشر، وكذلك ضعف مواءمة خططها مع باقي مؤسسات القطاع، واتفق هذا مع ما أظهرته نتائج مؤشرات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ونتائج مؤشر لوحة المتابعة العربية لأهداف التنمية المستدامة 2019. (الملحق ب)
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة ومستوى تحقيق التنمية المستدامة في مؤسسات قطاع الحكم المحلي الفلسطيني.
- ضعف الموارد المالية لمؤسسات القطاع كافة يعيق عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية، التي تؤثر بشكل سلبي في تحقيق التنمية المستدامة في ضوء الأهداف العالمية للأمم المتحدة 2030.
- سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على الموارد الطبيعية يعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويعيق التخطيط الاستراتيجي.

6.2 التوصيات:

- بناءً على النتائج الميدانية التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، مع وجود فجوة في المتابعة والتقييم وتطبيق الهدف الحادي عشر، يوصي الباحث بالآتي:
1. تعزيز آليات المتابعة والتقييم: التوسع في استخدام مؤشرات قياس أداء نظم متابعة دورية لضمان تحويل الخطط الاستراتيجية إلى مخرجات تنموية ملموسة.
 2. مواءمة التخطيط المحلي بالهدف الحادي عشر؛ لملاءمة الخطط التنموية للبلديات والهيئات المحلية بشكل مباشر مع غايات الهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة 2030.
 3. التطبيق الفعلي لموازنة البرامج: ربط المشاريع الاستراتيجية المعتمدة بالموازنات السنوية لمؤسسات قطاع الحكم المحلي لضمان تدفق التمويل اللازم للتنفيذ.
 4. بناء قدرات فرق التخطيط؛ لتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة العاملين في الهيئات المحلية وتوعيتهم بأطر التنمية المستدامة العالمية. ومؤشراتها.
 5. توحيد التنسيق المؤسسي؛ لرفع مستوى التنسيق بين وزارة الحكم المحلي وصندوق البلديات والاتحاد لضمان تكامل الخطط وتجاوز العوائق الهيكلية والمالية.

7. المصادر والمراجع

7.1 المراجع العربية

- الأغا، مروان سليم، وحمدونة، زياد، وسحلول، محمد. (2014). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في قطاع غزة. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 18(1)، 319-347.
- البطحة، رائد. (2017). مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
- العامري، بندر محمد سالم آل عليان. (2018). تحليل استراتيجي لمنجزات خطط التنمية الخمسية ورؤية 2030 وعلاقتها بالتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

خليل، إيمان. (2016). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية: دراسة حالة بلدية المقارين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

حماد، منال. (2020). مؤشرات التنمية الفلسطينية في ضوء أهداف التنمية المستدامة العالمية (البعد الاجتماعي ضمن محاور التعليم، الصحة) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.

فلاح، سارة. (2019). إطار مقترح لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على موظفي إدارات التربية والتعليم بمملكة البحرين (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

الهامشي، عبد الحسين. (2018). الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في المنظمات المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

7.2 رومنة المراجع العربية

- Al-Agha, M. S., Hamdouna, Z., & Sahloul, M. (2014). Strategic planning in microfinance institutions and its relationship to achieving the United Nations Millennium Development Goals: A field study from the perspective of workers in the Gaza Strip (in Arabic). *Al-Aqsa University Journal (Humanities Series)*, 18(1), 319-347.
- Al-Amri, B. M. (2018). A strategic analysis of the achievements of the five-year development plans and Vision 2030 and their relationship to achieving sustainable development in the Kingdom of Saudi Arabia (in Arabic) (Unpublished doctoral dissertation). Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Al-Batha, R. (2017). The extent of applying strategic development planning among the municipalities of Bethlehem Governorate from the perspective of their municipal council members (in Arabic) (Unpublished master's thesis). Al-Quds University, Palestine.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Fallahi, S. (2019). A proposed framework for the role of strategic planning in achieving sustainable development: A field study on employees of education departments in the Kingdom of Bahrain (in Arabic) (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Commerce, Ain Shams University, Egypt.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
- Hammad, M. (2020). Palestinian development indicators in light of the global Sustainable Development Goals (The social dimension within the axes of education and health) (in Arabic) (Unpublished master's thesis). Al-Quds University, Palestine.
- Al-Hamashi, A. (2018). Strategic management and its applications in contemporary organizations (in Arabic). Safa Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Khalil, I. (2016). Strategic planning for local development: Case study of Al-Maqarin Municipality (in Arabic) (Unpublished master's thesis). Faculty of Law and Political Science, Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria.
- Leal Filho, W., Skanavis, C., Kounani, A., Brandli, L. L., Shiel, C., do Paço, A., & Shula, K. (2019). The role of planning in implementing sustainable development in a higher education context. *Journal of Cleaner Production*, 235, 678–687.
- OECD. (2020). Policy coherence for sustainable development 2020: Sustainable development in the time of COVID-19. OECD Publishing.
- Soltangazinov, A., Cox, A., & Baimukhanova, S. (2019). Strategic planning as an instrument of the state planning system in the Republic of Kazakhstan. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 10(1), 350–358.
- UNDP. (2022). Sustainable development goals report 2022. United Nations Development Programme.
- World Bank. (2021). World development report 2021: Data for better lives. World Bank Group.

8. الملاحق

المحلق (أ) جدول توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية
جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	68	%60
	أنثى	46	%40
العمر	من 20-29 سنة	13	11%

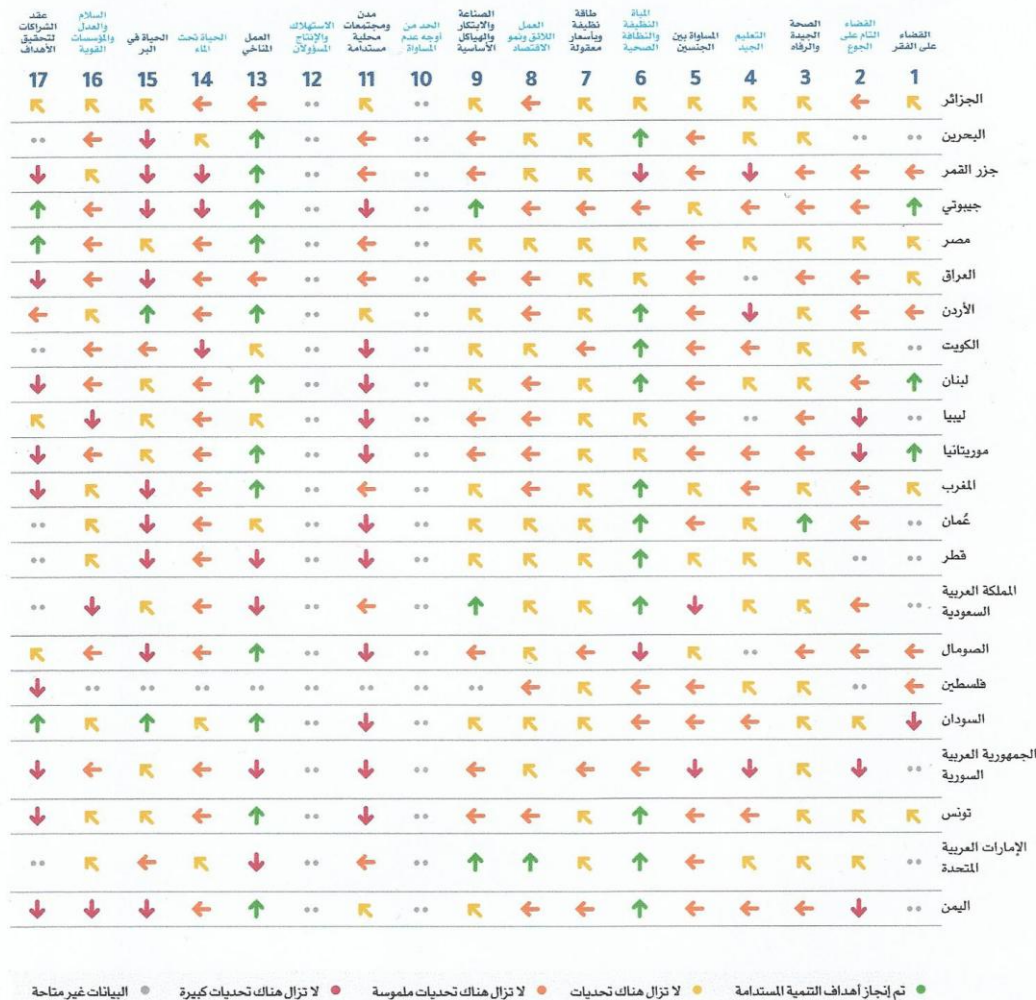
46%	53	من 30-39 سنة	المؤهل العلمي
26%	30	من 40-49 سنة	
16%	18	50 سنة فأكثر	
10%	11	دبلوم	
51%	58	بكالوريوس	
39%	45	دراسات عليا	التخصص
31%	35	علوم إنسانية	
11%	12	علوم طبيعية	
39%	45	هندسة وتكنولوجيا	
19%	22	غير ذلك	
57%	65	موظف	المسمى الوظيفي
39%	45	مدير دائرة	
4%	4	مدير عام	
23%	26	وزارة الحكم المحلي	
9%	11	صندوق البلديات	
64%	73	هيئة محلية (بلدية)	المؤسسة
4%	4	اتحاد هيئات محلية	

الملحق (ب) مؤشر أهداف التنمية المستدامة ولوحات المتابعة



الجزء الأول: مؤشر أهداف التنمية المستدامة ولوحات المتابعة

الشكل 4 | لوحة متابعة اتجاهات أهداف التنمية المستدامة للمنطقة العربية



الملحق (ج) مؤشرات الهدف الحادي عشر: مدن ومجتمعات محلية مستدامة / جهاز الإحصاء المركزي

<https://www.pcbs.gov.ps/SDGsAr.aspx?pageId=11>

The Role of Strategic Planning in Achieving Sustainable Development Goals in the Palestinian Local Government Sector: A Practical Assessment of Goal 11 (2016-2019)

Rami Othman*

Strategic Planning and Fundraising, Administrative and Financial Sciences Department
Arab American University, Palestine
Corresponding Author: Ramideek81@gmail.com

Received :01/05/2026. Revised:12/05/2026. Accepted :18/09/2026. Published :30/09/2026
DOI: <https://doi.org/10.35517/AAUP-2026.V12.3.7>

Abstract

This study aimed to identify the role of the Palestinian government in practicing and implementing the strategic planning to achieve the sustainable development. This could be achieved in terms of the Global Sustainable Development Goals (SDGs) for 2030 within the 11th goal- sustainable cities and communities in the Palestinian local government sector 2016-2019. For this reason, the researcher used the analytical descriptive approach. The data were collected using two study tools: the interview and questionnaire. The sample consisted of (114) employees from the basic and strategic planning teams of the institutions of the Palestinian local government sector. The study concluded that the local government sector pays due attention to the strategic planning, the indicators showed that achieving goal 11- cities and local communities- was not significant and the Israeli occupation's control of the natural resources impedes the achievement of the sustainable development goals. The researcher recommended continuing to practice and apply the strategic planning process in the local government sector.

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

Keywords: strategic planning, sustainable development.

* Corresponding Author