

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

تطوير نموذج إستراتيجي للعلاقة والشراكة بين
سلطة جودة البيئة والبلديات بقطاع غزة

**Developing a Strategic Model for the Relationship
and Partnership between the Environment Quality
Authority and Municipalities in Gaza Strip**

إعدادُ الباحثة

مليحة علي حسن أبو حجر

إشرافُ

الدكتور

وائل حمدي الداية

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمُنْتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِجَارَةِ فِي الجَامِعَةِ الإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

مارس/2017م – جمادى ثاني/1438هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

تطوير نموذج إستراتيجي للعلاقة والشراكة بين

سلطة جودة البيئة والبلديات بقطاع غزة

Developing a Strategic Model for the Relationship and Partnership between the Environment Quality Authority and Municipalities in Gaza strip

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

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

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

Student's name:	مليحة ابو حجر	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم: ج س غ/35/ Ref:

التاريخ: 2017/3/20 Date:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ مليحة علي حسن أبو حجر لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

تطوير نموذج استراتيجي للعلاقة والشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات بقطاع غزة Developing a Strategic Model for the Relationship and partnership between the Environment Quality Authority and Municipalities in Gaza Strip

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الإثنين 21 جمادى الثانية 1438هـ، الموافق 2017/3/20م

الساعة الثانية مساءً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. وائل حمدي الدايرة
.....	مناقشاً داخلياً	د. اكرم إسماعيل سمور
.....	مناقشاً خارجياً	د. أيمن أبو سويرح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة

ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى نموذج إستراتيجي للعلاقة والشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات في قطاع غزة من أجل تعزيز التعاون فيما بينهما من خلال إطار عملي إستراتيجي مهني، ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدمت الباحثة منهج تحليل المحتوى من خلال تحليل الخطط الإستراتيجية لسلطة جودة البيئة والبلديات، حيث تم تحليل الخطة الإستراتيجية لعدد (6) بلديات بحيث شملت بلديات الشمال والوسطى والجنوب وهم (رفح، خانينونس، دير البلح، النصيرات، جباليا، بيت لاهيا) كعينة من أجل الدراسة، كذلك تم عقد مجموعة بؤرية في مقر سلطة جودة البيئة، شارك فيها ممثلون من ذو الإختصاص عن سلطة جودة البيئة والبلديات المذكورة لمناقشة نموذج الشراكة وطرح الأسئلة المتعلقة بالشراكة، كما إعتمدت الباحثة على المقابلات الفردية كأداة مع ذوي الإختصاص من بلدية (خانينونس ودير البلح وبيت لاهيا وجباليا).

أهم نتائج الدراسة:

1. ضعف في مستوى الشراكة والوعي بأهمية ومزايا الشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات .
2. وجود دافعية لتطبيق مفهوم الشراكة.
3. إعداد نموذج موحد يقيس مستوى الشراكة.

أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة صياغة سياسات وإستراتيجيات وأهداف ومعايير للشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات.
2. ترسيخ ثقافة الشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات.
3. إعداد نموذج يلاءم مستوى عمل وحاجات سلطة البيئة والبلديات، وتطبيقه على مستويات.

كلمات مفتاحية:

سلطة جودة البيئة، الهيئات المحلية، الشراكة، العلاقة، نموذج استراتيجي.

Abstract

The purpose of this study was to put forward a strategic model of the relationship and partnership between the Environment Quality Authority and municipalities in Gaza Strip in order to strengthen their cooperation through a practical professional strategic framework. To achieve the objectives of the study, the researcher used the content analysis approach through analyzing strategic plans for the Environment Quality Authority and municipalities. Six strategic plans for municipalities in the north, middle and south were analyzed. These included the the Municipality of Rafah, Khan Yunis, Deir Al-Balah, Nuseirat, Jabaliya, and Beit Lahiya as a sample for the study. Also, a focus group was held at the headquarters of the Environment Quality Authority in which specialized representatives of the Environment Quality Authority and the aforementioned municipalities participated to discuss the partnership model and raise questions about the partnership. The researcher used individual interviews as a tool with specialists from the municipalities of Khan Yunis, Deir Al-Balah, Beit Lahiya and Jabaliya.

Study most important findings:

1. There is a lack in the level of partnership and awareness of the importance and advantages of the partnership between the Environment Quality Authority and Municipalities.
2. There is motivation to apply the concept of partnership.
3. Prepare a standardized model that measures the level of partnership.

Study most important recommendations:

The study recommended the following:

1. There is a need to formulate policies, strategies, objectives and criteria for partnership between the Environment Quality Authority and municipalities.
2. Establishing a culture of partnership between the Environment Quality Authority and Municipalities.
3. Prepare a model suitable for the level of work and needs of the Environment and Municipalities Authority, and apply it at levels.

Keywords: Environment Quality Authority, local corporations, partnership, relationship, strategic model.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

[طه، 114]

الإهداء

إلى روح والدي العزيز رحمه الله تعالى

إلى بحر الحنان..... والدتي العزيزة

إلى من وقف بجانبني داعماً ومشجعاً زوجي العزيز

إلى فلذة كبدي وسر سعادتي ... أحمد

إلى إخواني وعائلتي

إلى كل صديقاتي والزملاء والزميلات في سلطة جودة البيئة

إلى كل من وقف بجانبني مسانداً لي في حياتي

إلى صرخنا الشامخ ... الجامعة الإسلامية

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكرٌ وتقديرٌ

يا رَبِّ، لَكَ الْحَمْدُ كَمَا يَنْبَغِي لِجَلَالِ وَجْهِكَ، وَلِعَظِيمِ سُلْطَانِكَ ، فَإِنِنِّي أَشْكُرُ اللَّهَ أَوْلَى وَأَخِيرًا عَلَى تَوْفِيقِهِ بِإِتْمَامِ هَذِهِ الرِّسَالَةِ، فَإِنِ اخْطَأْتُ فَمِنْ نَفْسِي وَأَنْ أَصِيبَتْ فَمِنْ اللَّهِ وَحْدَهُ، وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا مِنْ عِنْدِ اللَّهِ تَعَالَى. وَأَتَمْنَى أَنْ يَقْبَلَ مِنِّي هَذَا الْعَمَلُ الْمَتَوَاضِعُ، وَأَنْ يَنْفَعَنِي بِهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، وَأَنْ يَجْعَلَهُ خَالصًا لَوَجْهِ الْكَرِيمِ.

أوجه كلمة شكر وإمتنان وعرfan كل ما ساندني في إعداد هذا العمل المتواضع، حيث اتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور/ وائل حمدي الداية على ما قدمه لي من نصح ودعم وتوجيهات ساهمت بإخراج هذا العمل المتواضع، كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرfan للأستاذة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الدكتور/ أكرم اسماعيل حسن سمور، والدكتور أيمن سليمان أبو سويرح لتفضلهما لمناقشة الرسالة، والشكر موصول لكافة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية.

الشكر موصول لرئيس سلطة جودة البيئة (م. كنعان عبيد) والأخوة والأخوات في سلطة جودة البيئة وأخص بالشكر م. محمد مصلح وم. تامر نصار في الإدارة العامة لحماية البيئة لما قدموه من نصح وإرشاد وتعاون خلال فترة الإعداد.

كما لا أنسى ان أتقدم بالشكر لزوجي الغالي ما قدمه لي من دعم معنوي وتشجيع خلال فترة دراستي.

وأخيراً أقدم شكري وتقديري لكل من قدم لي رأياً أو نصحاً أو توجيهاً.

والحمد لله رب العالمين،،،

الباحثة

مليحة علي حسن أبو حجر

فهرس المحتويات

أ	إقرار
ب	ملخص الرسالة
ث	Abstract
ح	الإهداء
خ	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ز	فهرس الجداول
ش	فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية
ص	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	أولاً: مقدمة:
4	ثانياً: مشكلة الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
6	رابعاً: أهمية الدراسة
7	خامساً: مجتمع وعينة الدراسة
8	سابعاً: منهجية وأدوات الدراسة
9	الفصل الثاني الدراسات السابقة
10	أولاً : الدراسات المحلية:
14	ثانياً : الدراسات العربية:
18	ثالثاً: الدراسات الأجنبية:
21	التعقيب على الدراسات السابقة
23	الفصل الثالث الإطار النظري
24	مقدمة
24	مفهوم الشراكة:
27	أهداف الشراكة
29	فوائد الشراكة:
29	خطوات تطبيق الشراكة:
30	الفرق بين المشاركة والشراكة:
31	مقومات إنجاح عملية الشراكة:
32	معايير إقامة الشراكة
33	الشراكات الناجحة

33.....	خصائص الشراكة الناجحة
34.....	نظريات الشراكة
34.....	أولاً : نظريات الشراكة الاقتصادية:
35.....	نظرية الشراكة بين المنشآت:
38.....	ثانياً: نظريات الشراكة الإجتماعية
40.....	التعليق على النظريات:
41.....	مفاهيم مرتبطة بالشراكة
45.....	تطوير دليل الشراكات الناجحة
55	الفصل الرابع سلطة جودة البيئة والبلديات عينة الدراسة
56.....	سلطة جودة البيئة
61.....	نبذة عن البلديات:
63	الفصل الخامس منهجية الدراسة
64.....	مقدمة
64.....	يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في الدراسة من منهجية تحليل المحتوى ونقاش المجموعة البؤرية، وعرض لطريقة التحليل وكيفية إعداد جداول التحليل وإستخلاص النتائج، فيما يلي وصف لهذه الإجراءات.....
64.....	أولاً: تحليل المحتوى Content Analysisلمحة تاريخية عن تحليل المحتوى
67.....	ثانياً: طريقة المجموعة البؤرية Focus Group
68.....	ثالثاً : المقابلة الفردية
68.....	تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لسلطة جودة البيئة
73.....	تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لبلدية خانيونس
78.....	تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لبلدية رفح 2012 – 2015
81.....	الخطة الإستراتيجية لبلدية دير البلح 2012 - 2015
83.....	تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لبلدية جباليا
83.....	تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لبلدية جباليا 2014 - 2017
86.....	تحليل محتوى الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدية النصيرات 2013-2016
87.....	تحليل الخطة الإستراتيجية لبلدية النصيرات 2013-2016
89.....	تحليل محتوى الخطة الإستراتيجية لبلدية بيت لاهيا
91.....	تحليل الخطة الاستراتيجية لبلدية بيت لاهيا 2013-2016
94.....	ثانياً: مجموعة بؤرية Fouc group
99.....	أمثلة ونماذج للشراكة
103.....	الفصل السادس النتائج والتوصيات
104.....	أولاً: نتائج تحليل المحتوى:

106.....	ثانياً : تلخيص نتائج نقاش المجموعة البؤرية:
106.....	ثالثاً: تلخيص نتائج المقابلة الفردية:
107.....	التوصيات
108.....	النموذج العام للشراكة
113.....	الدراسات المقترحة.....
114.....	المصادر والمراجع
123.....	الملاحق

فهرس الجداول

جدول (4.1): يوضح مسؤوليات ومهام سلطة جودة البيئة	57
جدول (4.2): يوضح المشاريع التي نفذتها سلطة جودة البيئة 2015-2016	60
جدول (5.1): الكلمات المفتاحية الدالة على الشراكة في الخطة الاستراتيجية 2014-2016 لسلطة جودة البيئة	69
جدول (5.2): يوضح عدد المفردات للجهات الشريكة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية	72
جدول (5.3): فريق اعداد الخطة الاستراتيجية مع الجهات الشريكة كما يلي :	72
جدول (5.4): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لسلطة جودة البيئة :	72
جدول (5.5): يوضح المشاركون في اعداد الخطة:	74
جدول (5.6): يوضح مفردات الخطة الاستراتيجية:	75
جدول (5.7): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية رفح	76
جدول (5.8): المشاركون في اعداد الخطة:	78
جدول (5.9): مفردات الخطة الاستراتيجية:	79
جدول (5.9): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية دير البلح	80
جدول (5.10): المشاركون في اعداد الخطة:	81
جدول (5.11): مفردات الخطة الاستراتيجية:	81
جدول (5.12): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية جباليا	81
جدول (5.13): المشاركون في اعداد الخطة:	83
جدول (5.14): مفردات الخطة الاستراتيجية:	84
جدول (5.15): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية النصيرات :	85
جدول (5.16): المشاركون في اعداد الخطة:	87
جدول (5.17): المشاركون في اعداد الخطة:	91
جدول (5.18): مفردات الخطة الاستراتيجية:	91

- جدول (5.19):المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية بيت لاهيا 92
- جدول (6.1): نتائج نقاش المجموعة البورية 106
- جدول (6.2) مقترح نموذج استراتيجي للشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات 109

فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

- شكل (1.1): الإطار من إعداد الباحثة بناءً على المراجعات الأدبية، 2016 8
- شكل (3.1): أماكن وآليات تنسيق الأنشطة الاقتصادية عند Richardson 1972 36
- شكل (5.1) المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لسلطة البيئة 73
- شكل (5.2): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة بلدية خانيونس 77
- شكل (5.3) المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية رفح 80
- شكل (5.4): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية دير البلح 82
- شكل (5.5): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية جباليا 85
- شكل (5.6): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية النصيرات 88
- شكل (5.7) المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية بيت لاهيا 92

فهرس الملاحق

- 124..... ملحق رقم (1):أسماء المشاركون في المجموعة البورية
- 125..... ملحق رقم (2): أسماء الذين تم مقابلتهم
- 126..... ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة:

يعتبر مفهوم الشراكة مفهوم حديث، متعدد الأوجه ذو أهمية متزايدة، وهو مرتبط بأبعاد عديدة يبرز منها البعد الإداري والتنظيمي والتعاوني والإقتصادي والإجتماعي والقانوني، حيث تعتبر الشراكة شكلاً من أشكال التعاون والتقارب بين المؤسسات والمنظمات وتعد بمثابة علاقة طويلة الأجل بين المؤسسات، يختلف مفهوم الشراكة باختلاف القطاعات التي يمكن أن تكون محلاً للتعاون بين المؤسسات وبإختلاف الأهداف التي تسعى إليها الشراكة على سبيل المثال في الحصول على خدمات أفضل وكفاءة أعلى إضافة إلى الحاجة لمصادر إضافية للتمويل تدفع الحكومات بشكل متزايد إلى تبني شراكة مع القطاعات الأخرى.

كما تعد الشراكة نوعاً من الإستثمار المشترك بين طرفين وتعد الشراكة الإستراتيجية هي الطريقة المتبعة من طرف المؤسسات في التعاون مع بعضها البعض كخيار إستراتيجي للمؤسسة للقيام بمشروع معين ذو إختصاص وذلك بتوفير وتكثيف الجهود والكفاءات، علاوة على الوسائل والإمكانات الضرورية المساعدة على البدء في تنفيذ المشروع أوالنشاط مع تحمل جميع الأعباء والمخاطر التي تتجم عن هذه الشراكة بصفة متعادلة بين الشركاء.

يرى (الخالدي، وآخرين، 2007م) أنها تعبر عن العلاقات والتعاقدات التشاركية التي تقوم بين مؤسسات المجتمع المدني من جهة والمؤسسات الحكومية (الرسمية) من جهة أخرى، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الآليات والعمليات المترابطة والمخططة التي يتم التوافق عليها بين الطرفين.

في الربع الأخير من القرن العشرين بدأ ينتشر مفهوم الشراكة نتيجة لعدد من المتغيرات المحلية والدولية أهمها الرؤية التنموية لمنظمات المجتمع المدني، وقدرتها على إدارة البرامج والمشروعات والمشاركة في عملية صنع السياسات، والقيام بأدوار الدفاع والمناصرة في القضايا السياسية والإقتصادية والثقافية والإجتماعية، ويمثل مفهوم الشراكة مع المنظمات غير الحكومية إنطلاقة جديدة وفاعلة في المجتمع المدني حيث أن هذا القطاع كان مستبعداً في الستينيات والسبعينات من عملية التخطيط والتنمية وصناعة القرار في الغالبية العظمى من دول العالم، وكان يتم الإقتصار والإعتماد على خبرات الحكومات وإدارة النخبة الحاكمة، فكان التخطيط

التموي يتم من أعلى إلى أسفل دون مشاركة حقيقية للقاعدة الجماهيرية العريضة، مما نتج عنه ضعف المردود والعائد التتموي إلى حد كبير - وهذه سمة التغيير من القمة- بخلاف التغيير من القاعدة الذي يرتبط بأفكار تصب في مصلحة المجتمع. (إبراهيم، 2007، ص377)

إن مفهوم الشراكة Partnership يختلط بعدة مفاهيم أخرى لها علاقة به، إلا أن دلالة كل مفهوم تختلف عن الآخر ومن ذلك مفهوم المشاركة Participation، أو التعاون، أو التنسيق، ومفهوم الشراكة الذي تبناه التقرير هو مفهوم تنموي يتضمن علاقة تكامل بين قدرات وإمكانات طرفين أو أكثر، تتجه لتحقيق أهداف محددة، وفي إطار من المساواة بين الأطراف، لتعظيم المزايا النسبية التي يتمتع بها كل طرف، وأيضًا في إطار إحترام كل طرف للآخر، وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بقدر كبير من الشفافية. (العتيبي، 2009، ص28)

من أهم التوصيات التي قدمت إلى مجلس الوزراء من خلال دراسة خلص إليها برنامج الإصلاح الديمقراطي المحلي (تواصل) بعنوان (السياسات التشريعية في فلسطين والتوجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الواقع والمنظور) بضرورة حث الوزارات والمؤسسات العامة على إدارة مشاريعها الإقتصادية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، وإيجاد الهيئات والإدارات التي تقوم على مشاريع الشراكة وفصلها عن الإدارات الباقية التي تتولى المشاريع التقليدية، وإقرار التشريعات الثانوية (اللوائح-الأنظمة) المنفذة للقوانين الإقتصادية ذات العلاقة بالشراكة، وإبلاء الإهتمام بمبدأ الشراكة وتعزيز دور القطاع الخاص في إدارة الشأن العام الإقتصادي من خلال خطط التنمية وبرامج الإصلاح الإقتصادي التي تعتمدها الحكومة.

كما أوصى باحثون في ورشة عمل نظمتها وزارة الحكم المحلي في رام الله حول (سبل تعزيز الشراكة بين الهيئات المحلية والقطاعين الخاص والأهلي) بتحفيز الهيئات المحلية للشراكة مع القطاع الخاص والعام نحو تحقيق تنمية مستدامة والعمل على تطوير بيئة قانونية مشجعة ومحفزة للشراكة مع القطاعين العام والخاص والعمل لأجل تحقيق نماذج شراكة فاعلة بينهما ومأسسة عمليات الشراكة في الوزارة والهيئات المحلية والمساهمة في إحداث تنمية محلية وتعزيز الاستقلال المالي لتلك الهيئات المحلية .

و خلص تقرير المركز الدولي لقوانين المجتمع المدني في (نماذج لتعزيز التعاون بين المجتمع المدني والسلطات العامة) إلى أن السلطات العامة ومنظمات المجتمع المدني تعمل على إتخاذ خطوات لمأسسة وتعزيز التعاون فيما بينها، فهم من خلال ذلك يعززون الحوكمة المنفتحة والتعاونية والشفافية، ومن خلال التعاون يباشرون مناقشات تتعلق بالقضايا التي تؤثر على

تطوير المجتمع ككل، وتكمل الجمود للتحقق من أن حاجات المواطنين مأخوذة بعين الإعتبار وملبية على حد سواء.

كل ما سبق دفع الباحثة إلى البحث في أهمية الشراكة بين القطاع العام والهيئات المحلية (البلديات) في كونها السبيل الوحيد للمشاركة والمساعدة في حل للقضايا البيئية وتبادل الخبرات والتجارب، من خلال وضع آلية عمل مشتركة بين الطرفين، وذلك من خلال نموذج إستراتيجي للتعاون وفق إستراتيجية منهجية مبنية على أسس واضحة لتعزيز مبدأ العمل التكاملي والشراكة الحقيقية مع الهيئات المحلية بإعتبارها الشريك الحقيقي في تحقيق تنمية بيئية مستدامة وحماية البيئة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطن الفلسطيني والعمل على مأسسة العلاقة دون الإساءة لهما فكلما كانت العلاقة شفافة ومبنية على أسس سليمة كانت الشراكة أكثر فاعلية وقوية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

إستناداً إلى توصيات بحث علمي منشور في المجلة الدولية لإدارة المشاريع بأنه يجب أن تكون هناك معايير لإقامة شراكة بين القطاع العام والخاص منها: تطوير مشاريع الأعمال المشتركة، وهيكل الإدارة الفاعلة والإئتلاف القائم على الشراكة، وتوزيع المخاطر المتوقعة . (Suzanne,2014)

كما أكد تقرير المركز الدولي لقوانين المجتمع المدني على أن السلطات العامة ومنظمات المجتمع المدني تعمل على اتخاذ خطوات لمأسسة وتعزيز العلاقة والشراكة فيما بينها مما له من أثر على تطوير المجتمع ككل، وفي خلاصة تقرير لشبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية ANND "إن الشراكة الحقيقية هي تلك التي تقوم على أساس رؤية وأهداف شاملة وواضحة لكل طرف من الأطراف فيه له دوره وموقعه، كما أن ثمة مسؤوليات جديدة تفرضها الحاجة لإنخراط منظمات المجتمع المدني في مواجهة التحديات وبأشكال متعددة تفرضها كذلك طبيعة الشراكة مع القطاع العام ومع الجهات المانحة فيكون بذلك التشبيك حاجة للتخفيف من خطورة هذه التحديات".

ومن خلال الإطلاع على محتوى الخطة الإستراتيجية لسلطة البيئة تبين تفاوت في عدد

الشركاء المشاركين في إعداد وتنفيذ الخطة كما هو مبين أدناه:

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني
11	2	3	2	4

كذلك لاحظت الباحثة من خلال عملها في سلطة جودة البيئة عدم توفر آلية أو نموذج إستراتيجي يتضمن خطة عمل موحدة ومستمرة ومتكاملة مبنية على أسس مهنية وموضوعية للتعامل مع القضايا البيئية المشتركة.

وبالإستفسار عن آلية التواصل والتعاون بين سلطة جودة البيئة والبلديات أفاد م. بهاء الدين الأغا مدير عام الإدارة العامة لحماية البيئة بأنه لا يوجد إتفاقيات مشتركة بين الطرفين، حيث يتم التعاون والتواصل من خلال ورشات العمل والإجتماعات لبحث المواضيع المشتركة بينهما.

من هنا تتبع مشكلة الدراسة الرئيسية والتي تعمل الدراسة على بحثها والتغلب عليها تتلخص في عدم وضوح العلاقة الإستراتيجية وآليات التعامل ما بين سلطة جودة البيئة والهيئات المحلية (البلديات) في القضايا البيئية المشتركة ومن هنا نحاول في هذا البحث إقتراح:

نموذج إستراتيجي للعلاقة والشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات بقطاع غزة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

الهدف العام:

1- وضع نموذج إستراتيجي للشراكة والتعاون بين سلطة جودة البيئة والبلديات.

الأهداف الخاصة:

1. معرفة الأسس والمتطلبات الأساسية اللازمة لتطوير نموذج إستراتيجي للعمل المشترك بين الطرفين.

2. توضيح المزايا المترتبة عن إستخدام نموذج عمل إستراتيجي بين الطرفين.

3. تحقيق سهولة وجودة وخدمة أفضل.

4. التعرف على إجراءات العمل المتبعة بين الطرفين وهي:

• الإجتماعات.

• القضايا البيئية المشتركة.

• قواعد بيانات مشتركة.

• الاتفاقيات المشتركة.

• اللجان المشتركة (دائمة ومؤقتة).

5. التعرف على معوقات التعاون والشراكة بين الطرفين.

6. التوصل إلى آليات تعاون تعزز الشراكة بين الطرفين.

رابعاً : أهمية الدراسة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة لوحظ شح الدراسات التي تناولت الموضوع وتكاد تكون معدومة حيث أغلب الدراسات ركزت على العلاقة والشراكة بين القطاع العام والخاص ولم تركز على العلاقة الإستراتيجية بين مؤسسات القطاع العام من خلال مبدأ الشراكة وأهميته في العمل التعاوني المشترك بينهما، وبشكل تفصيلي يمكن تحديد مبررات الدراسة كالتالي:

1. توضيح أهمية الشراكة حيث أنها من المواضيع المعاصرة في مجال توطيد العلاقة مع الهيئات المحلية.
2. الحاجة الماسة لوجود نموذج عمل استراتيجي مشترك بين سلطة جودة البيئة والهيئات المحلية.
3. توفير الرغبة لدى سلطة جودة البيئة والبلديات في تعاون مشترك مبني على قاعدة مهنية إستراتيجية بما يخدم القضايا البيئية.
4. بإمكان المسؤولين عن إعداد الخطط الاستراتيجية الاستفادة من هذه الدراسة.
5. قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

لذا يمكن توضيح الأهمية كالتالي:

الأهمية العلمية:

1. تكمن أهمية الدراسة في توضيح مفهوم الشراكة الإستراتيجية ودورها وأهمية وجودها بين المؤسسات.
2. قد تساهم الدراسة في تقديم تصور لمقترح إستراتيجي للعمل المشترك قد يساهم في زيادة التعاون بين سلطة جودة البيئة والبلديات.
3. تعتبر الدراسة مرجع للباحثين والمهتمين في زيادة المعرفة العلمية لديهم خصوصاً في التعاون والشراكة بين المؤسسات.
4. تأمل الباحثة أن تثري الدراسة المكتبة العربية بموضوع التعاون والشراكة بين المؤسسات.
5. تعد الدراسة من الدراسات القلائل في البيئة المحلية، في حدود علم الباحثة التي تبحث في واقع الشراكة بين القطاع العام والهيئات المحلية في قطاع غزة.

الأهمية العملية:

1. تقدم الدراسة نموذج إستراتيجي للشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات.
2. تعتبر الدراسة مرجع للمؤسسات الأخرى كون أن الشراكة مطلوبة في العمل بين المؤسسات.
3. نأمل من أن تتوصل نتائج الدراسة إلى التعرف على واقع التعاون بين سلطة جودة البيئة والبلديات وأهميته، والإستفادة من هذه النتائج.
4. تعتبر الدراسة مهمة للباحثة كونها تتوافق مع تطلعات الباحثة المهنية في عملها بسلطة جودة البيئة التي تهتم بتحسين التعاون والتواصل بين المؤسسات الأخرى.

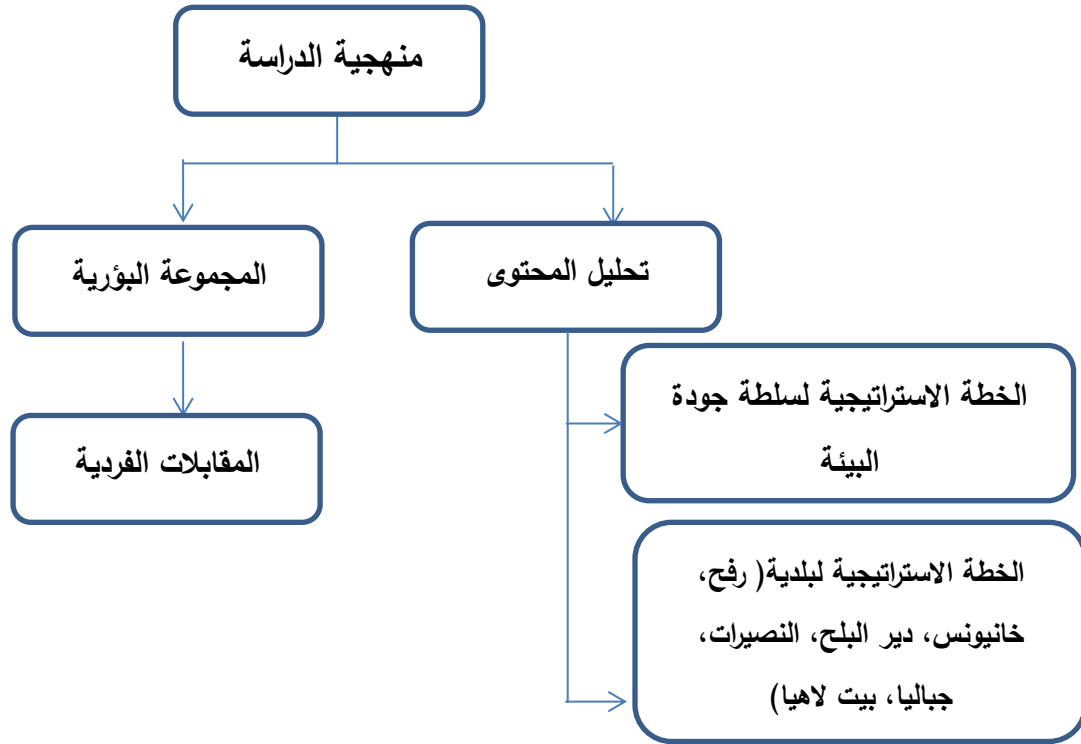
خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم إجراء الدراسة على سلطة جودة البيئة وبلديات (رفح، خانيونس، دير البلح، النصيرات، جباليا، بيت لاهيا) من خلال تحليل المحتوى للخطط الإستراتيجية لكلاً منهم، وإختيار مجموعة بؤرية من المختصين العاملين في هذه المؤسسات؛ لمناقشة نتائج التحليل وإطلاعهم على مقترح النموذج المعد والخروج بتوصيات.

سابعاً: منهجية وأدوات الدراسة

إعتمدت الباحثة منهجية التحليل الوصفي بإستخدام أداة تحليل المحتوى القائم على إستنباط المعلومات وتحليلها من المصادر الأساسية وهي الخطط الاستراتيجية لسلطة جودة البيئة وبلديات (رفح، خانيونس، دير البلح، النصيرات، جباليا، بيت لاهيا)، والوصول إلى نتائج وتوصيات لعلها تفيد الجهات المعنية، وعلى أسلوب المجموعة البؤرية (Focus Group) والمقابلات من ذوي الاختصاص من كلاً من سلطة جودة البيئة والبلديات المذكورة ضمن محاور تعد لأسئلة المجموعة ستصمم خصيصاً لهذه الغاية.

أما البيانات الثانوية فيتم جمعها من خلال الإطلاع على الكتب والرسائل العلمية والمؤلفات والمجلات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.



شكل (1.1): الإطار من إعداد الباحثة بناءً على المراجعات الأدبية، 2016

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني الدراسات السابقة

مقدمة

تعتبر الدراسات السابقة مكون هام من مكونات الدراسة العلمية الجادة، حيث لا يمكن لأي دراسة تحقيق أهدافها بدون الإستناد إلى الدراسات والمعارف السابقة، التي من شأنها أن تفيد الباحث وتثري معارفه عبر إطلاعهم على ما توصل إليه الباحثين من نتائج في مجال الدراسة. في هذا الفصل سيتم التطرق إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، حيث إشملت على الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية مرتبة حسب التسلسل الزمني.

أولاً : الدراسات المحلية:

1. دراسة (المصري، 2015م) "تطبيق شراكة ناجحة بين القطاعين العام والخاص في مجال المياه والصرف الصحي الفلسطيني - الفرص والعوائق"

هدفت الدراسة إلى: تقييم الظروف الحالية التي تمكن أو لا تمكن إدارة مشاريع الشراكة القطاع الخاص في قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني مع التركيز على الهيكل القانوني والسياسات والهيكل المؤسسي، والقضايا الفنية والإستثمار والقضايا الاجتماعية والإقتصادية، والتشاور مع أصحاب المصلحة، ومتطلبات التمويل وإدارة العلاقة بين القطاعين العام والخاص، وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية والقيود، بالإضافة إلى عرض لأهم ملامح إدارة العلاقة الجيدة لمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.

منهجية الدراسة: إعتمدت على دراسة موسعة وشاملة لدراسات سابقة، وعرض موسع لحالات دراسية وجمع البيانات بتوزيع إستبيان على خبراء لديهم معرفة وفهم بموضوع الشراكة مع القطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: عدم جاهزية قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني لمشاريع شراكة كبيرة مع القطاع الخاص.

أوصت الدراسة بأن الحكومة الفلسطينية يجب أن تتخذ إجراءات لتمكين شراكة ناجحة والتخفيف من الفجوة لتنفيذ وتطوير شراكة ناجحة مع القطاع الخاص في قطاع المياه والصرف الصحي الفلسطيني ومن أهم الخطوات تطوير هيكل قانوني ومؤسساتي وتطوير السياسات والشروط المرجعية، خلق بيئة مستقرة وشمواتية للإستثمار بهدف تشجيع إستثمارات القطاع الخاص في

قطاع المياه والصرف الصحي، وتطوير طرق فاعلة للتفاعل والتشاور مع أصحاب المصلحة وتشجيع الجهات للمساهمة في هيكل تمويل مستدام لمشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.

2. دراسة (عويضة، 2014م) "واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الإقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية"

هدفت الدراسة إلى: تشخيص واقع العلاقة التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الإقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية والتعرف على أهمية دور التكامل بين القطاعين في تحقيق التنمية الإقتصادية المنشودة، منهجية الدراسة: إتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان وتحليله ببرنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن القطاع الحكومي لا يقوم بدوره بمشاركة القطاع الخاص بفاعلية في إعداد الخطط الإقتصادية، السياسات، والأنظمة وصياغة القوانين، وكذلك عدم قيام القطاع الخاص بدوره في التشغيل وتأهيل الكفاءات الشبابية وأن الحصار والإنقسام من أهم التحديات التي تواجه تحقيق التكامل بين القطاعين الحكومي والخاص.

أوصت الدراسة بإعطاء دور فاعل وحقيقي للقطاع الخاص من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، ومساهمته فيها لدى مؤسسات القطاع الحكومي، وتشجيع مبادرات القطاع الخاص من خلال تخفيف المخاطر المختلفة المتعلقة بنشاطاته وإستثماراته في المجال الإقتصادي، بالإضافة إلى تفعيل دور المجلس التنسيقي للقطاع الخاص في البلدان التي كان لها تجارب نهضوية على الصعيد الإقتصادي وتحديداً التجربة الماليزية والبرازيلية.

3. دراسة (سرور، 2012م) "التحقق من إمكانية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إعادة إعمار وتطوير قطاع غزة، مشاريع السكن الملائم".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على إمكانية تطبيق مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع السكن الملائم بقطاع غزة، حيث يعاني القطاع من أزمة شديدة في السكن نظراً لحاجة النمو الطبيعي للسكان وما تراكم من دمار جراء الحرب الأخيرة وما سبقها من

تدمير للعديد من المنازل للقطاع، منهجية الدراسة: إعدمت على دراسة موسعة وشاملة لدراسات سابقة، وإجراء المقابلات الشخصية والإستبيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أهم العوامل الرئيسية التي تؤثر في إمكانية تطبيق مشاريع الإسكان الملائم بنظام الشراكة هي الدعم والإستقرار السياسي، بيئة إقتصادية مستقرة، ملائمة المشروع الإسكاني من حيث (التكلفة، الإيجار، المساحة، الإستيعاب، إلخ)، إتفاقية قوية و واضحة والإمكانية الربحية للقطاع الخاص، حيث تم وضع وتطوير نموذج مقترح إستناداً إلى النتائج التي تم الحصول عليها. أوصت الدراسة بتوصيات هامة للاعبين الرئيسيين في التأثير على مشاريع الإسكان بنظام الشراكة، ومن أهم التوصيات هو إستخدام القطاعين العام والخاص للنموذج الذي تم تطويره، وأخذ زمام المبادرة للبدء في تنفيذ مشاريع الإسكان بنظام الشراكة.

4. دراسة (البرعوثي، 2009م) "السياسات التشريعية في فلسطين والتوجه نحو الشراكة بين القطاع العام والخاص، الواقع والمنظور"

هدفت الدراسة إلى: مسألة أصبحت تمثل صورة من الصور الحديثة لديموقراطية الحكم وتحقيق مفهوم الحكم الصالح، إذ يعني إشراك القطاع الخاص في إدارة الشأن العام الإقتصادي وما ينبني عليه من آثار اجتماعية وتنموية، الخروج عن تفرد الدولة بإدارة الشأن العام الإقتصادي وإقرار بأهمية وضرورة الإستفادة من خبرة القطاع الخاص وكفاءته ومقدرته على المساهمة مع القطاع العام في بناء المجتمع وإدارة مقدراته. منهجية الدراسة إعدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن التوجه العام في فلسطين يميل نحو تبني مفهوم الشراكة بصوره المختلفة، سواء فيما يتعلق بإشراك القطاع الخاص في رسم ومتابعة تنفيذ السياسات الإقتصادية من خلال التشريعات المؤطرة للقطاع الخاص والتشريعات التي أشركت القطاع، كما أن هناك إشكالات تعيق إعمال مفهوم الشراكة، منها ما له صلة بالقصور التشريعي، كغياب قانون خاص بعقود الشراكة وغياب القوانين الناظمة للخصخصة والإمتياز وتشجيع المنافسة ومنع الإحتكار، أوصت الدراسة: منها ما قدم إلى المشرع الفلسطيني بضرورة إقرار قانون خاص بالشراكة، يحدد من خلاله المقصود بعقود الشراكة، والجهات المسؤولة عن توقيع تلك العقود، والجهات التي من واجبها الرقابة على تنفيذ عقود الشراكة، ما قدم إلى مجلس الوزراء بضرورة حث الوزارات والمؤسسات العامة على إدارة مشاريعها الإقتصادية من خلال

الشراكة مع القطاع الخاص، وإيجاد الهيئات والإدارات التي تقوم على مشاريع الشراكة وفصلها عن الإدارات الباقية التي تتولى المشاريع التقليدية، وإقرار التشريعات الثانوية (اللوائح-الأنظمة) المنفذة للقوانين الإقتصادية ذات العلاقة بالشراكة، وإيلاء الإهتمام بمبدأ الشراكة وتعزيز دور القطاع الخاص في إدارة الشأن العام الإقتصادي من خلال خطط التنمية وبرامج الإصلاح الإقتصادي التي تعتمدها الحكومة.

5. دراسة (غانم، 2009م) "الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية".

هدفت الدراسة للإجابة على عدة مسائل جوهرية تتمثل في طبيعة العلاقة بين قطاع هيئات الحكم المحلي من جهة، وقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني جهة أخرى، وذلك للإجابة على تساؤلات مثل ما هي أشكال العلاقة بين القطاعات الثلاث ومضمونها وقدرة المؤسسات المبحوثة على إنشاء وإدارة شركات ذات طابع تنموي يحقق أهداف الشركاء، وما هو مدى وحجم التعاون بين هذه القطاعات من حيث عدد وحجم المشاريع ومدى نجاحها وتأثيرها وعناصر القوة والضعف وغيرها، وللإجابة على هذه الأسئلة إتمدت الدراسة أسلوبين منهجيين لجمع البيانات والمعلومات، جمع المعلومات بطريقة المقابلات مع ذوي العلاقة من الهيئات المحلية، وشركات القطاع الخاص والمنظمات الأهلية وبعض الوزارات المتصلة بالموضوع، وكذلك جمع البيانات من خلال الاستبيانات التي أعدت خصيصاً لهذه الغاية.

من أهم توصيات الدراسة: ضرورة إقرار هيكلية جديدة للهيئات المحلية بحيث تحتوي على وحدات تخدم الشراكات وتحول البلديات من مؤسسات خدمتية إلى مؤسسات تسهم في التنمية المستدامة، تفعيل دور الإتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية وصندوق البلديات، بحيث يركز على المساهمة في تطوير مفهوم الشراكة، إعتداد مبدأ الشراكة كمصدر رئيسي لتمويل خطط التنمية المحلية على المستوى الوطني.

6. دراسة (الداود وآخرون، 2001م) "علاقة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين".

هدفت الدراسة إلى: التعرف على علاقة المنظمات غير الحكومية فيما بينها في الضفة الغربية وقطاع غزة، والتعرف على علاقة المنظمات غير الحكومية مع السلطة الفلسطينية والممولين.

منهجية الدراسة إعتمدت على مراجعة الأدبيات حول أدوار وظائف وأنماط التشاور و التعاون والتنسيق للمنظمات غير الحكومية وأداة المقابلات مع ذات العلاقة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تعدد أنماط العلاقات التي أقامتھا المنظمات غير الحكومية، ويعتبر التنسيق والتشاور سمة مشتركة لدى جميع المنظمات، وعدد المنظمات الداخلة في عمليات التشاور أكثر من عددها في التنسيق، يعود إرتفاع مستوى التنسيق والتشاور كعلاقة، إلى كونها لا يتطلبا أكثر من موافقة على مواضيع طارئة.

وأن عمليات التمويل المشترك للمشاريع والبرامج قليلة، وهذا يعكس ضعف التعاون المشترك، كما كشفت الدراسة ضعفاً عاماً في مضامين العلاقة مع السلطة الوطنية الفلسطينية. كما أوصت الدراسة بتقليص درجة تشتت هذه المنظمات من خلال تفعيل الشبكات والاتحادات. والإستفادة من خبرات المنظمات الكبيرة، ومأسسة العلاقة بين الإتحادات العاملة.

ثانياً : الدراسات العربية:

1. دراسة (غربي، 2015م) " إستخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية"

دراسة حالة لمجموعة من البلديات بولاية بسكرة- الجزائر

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الإمتيازات المقدمة في الخدمة العمومية المقدمة من قبل الإدارة المحلية في الجزائر والذي يمكن أن يتحقق من خلال إقامة الإدارة المحلية شراكة مع كل الأطراف سواء قطاع خاص أو منظمات المجتمع المدني، منهجية الدراسة: إعتمدت الدراسة على إستخدام الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: يوجد قبول للشراكة وفوائدها من وجهة نظر مسئولو البلدية والأطراف الأخرى ذات العلاقة، وليس للمواطنين رأي واضح حول مدى قبولهم للشراكة بين البلدية والقطاعات الأخرى، رغم عدم رضاهم عن الخدمات العمومية، وأوصت الدراسة: بأنه لا ينبغي الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص إلا بعد إعداد الأطر التشريعية والمؤسسة اللازمة لإنجاح هذه الشراكة، وإجراء حملات توعية للمواطنين تهدف إلى الإشارة إلى فوائد الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في أنشطة البلديات، وأثارها الممكنة على زيادة كفاءة وجودة الخدمات العمومية.

2. دراسة (عريقات، الصالحي، 2011م). "العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاع

العام والخاص".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم التحديات والقيود التي تحول دون الشراكة ما بين القطاع الخاص والقطاع العام في الأردن ليتسنى للقطاع الخاص أخذ دوره المنتظر في تقديم الخدمات العامة للجمهور الأردني. منهجية الدراسة تم جمع المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الغاية من خلال إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من عدد من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية وخصوصاً أولئك الذين يعملون في مجال البحث العلمي، وكذلك على عدد من خريجي الجامعات بصفتهم القادة المنتظرين للمستقبل. كما تم أخذ رأي عينة الدراسة لأهم الخدمات التي تواجه الشراكة ما بين القطاعين العام والخاص في الأردن لبعض الخدمات الحيوية. أوصت الدراسة بأن على الحكومة الأردنية أن تقوم بتعديل القوانين لتصبح أكثر مرونة لإستيعاب عمليات الشراكة ما بين القطاع العام والقطاع الخاص، ضرورة أن يكون هناك قواعد إرشادية تسهل عمليات الشراكة ما بين القطاعين، وضرورة إعتداد مؤسسات القطاع العام على البرامج التدريبية لزيادة مهارات وخبرات العاملين في القطاع العام.

3. دراسة (منصوري، 2010م) "الشراكة كخيار استراتيجي لبناء العلاقة بين مؤسسات العمل الأهلي والأوقاف". المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى: طرح الشراكة كخيار استراتيجي يمكن تبنيه لأجل بناء علاقة بين مؤسسات العمل الأهلي والأوقاف، وذلك من خلال تحديد هوية الأوقاف وطبيعتها، ثم تتبع تطور علاقة المؤسسات الأهلية بقطاع الأوقاف، ثم النظر في إمكانية تبني هذا خيار الشراكة، من خلال الإستناد إلى مبررات موضوعية تتعلق بهوية المؤسسة ورسالتها في المجتمع وأهدافها الإستراتيجية وما يطرحه المحيط الخارجي من فرص وتهديدات، إضافة إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي تتوفر لدى كل من مؤسسات الأوقاف ومؤسسات العمل الأهلي.

منهجية الدراسة إعتمدت على تحليل العناصر المنهجية التالية: مؤسسات الأوقاف المضمون المدني والهوية المجتمعية النشاط الخيري، تطور علاقة الأوقاف بالمجتمع الخيري والتطوي في البلدان العربية، بناء الشراكة بين مؤسسات الأوقاف ومؤسسات العمل الخيري الاهلي خيار استراتيجي والخصائص نموذج الشراكة الوقفية الأهلية الفعالة.

قد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: الشراكة لا المنافسة خيار إستراتيجي: إن وحدة المنطلقات الفكرية للمؤسسة الوقفية والمؤسسة الأهلية ووحدة الرسالة التي تنشدها المؤسساتان في المجتمع والمتمثلة في صناعة الخير، وأذلك تقاطع الأهداف الإستراتيجية للمؤسستين، وما تملكه كل مؤسسة من امكانيات مادية وبشرية، وما يتيحه المحيط الإقتصادي والإجتماعي للمؤسستين

من فرص، يجعل من الشراكة بين المؤسستين خياراً إستراتيجياً ومطلباً حيوياً لتجسيد رسالة الخير. حيث قدم نموذج الشراكة الوقفية الأهلية الفعالة والذي يتميز بالخصائص التالية: الأدائية، شراكة الأداء والنتائج لا شراكة النوايا الطيبة، شراكة جارية، التوازن بين حفظ الأصول الوقفية وتوليد المنافع والخدمات، شراكة متوازنة، تعاضد، تكامل، تعاقد، تعاون، شراكة تفاعلية وتمكينية.

4. دراسة (ناصر، 2010م) "إدارة المياه والموارد المائية في الجمهورية اليمنية الواقع والمشكلات" دراسة حالة المؤسسة المحلية للمياه والصرف الصحي محافظة عدن.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعريف بالمفاهيم العامة والحديثة لإدارة المياه والموارد المائية و معرفة مدى تطبيق الإدارة المتكاملة للموارد المائية في المؤسسة المحلية للمياه والصرف الصحي م/عدن. منهجية الدراسة اعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي في معالجة البيانات وإستخدام أيضاً أسلوب البحث المكتبي لتغطية الجانب النظري من الدراسة عن طريق العودة إلى مصادر المعلومات والبيانات الثانوية كما اعتمدت الدراسة على الإستبيان لجمع المعلومات الميدانية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تقوم المؤسسة المحلية للمياه والصرف الصحي في محافظة عدن بوجه عام بتطبيق الإدارة المتكاملة للمياه بدرجة كبيرة ولكن هناك نقاط ضعف واختلال في تطبيق الإدارة المتكاملة للمياه و ضعف التعاون والتنسيق بين المؤسسة والجهات ذات العلاقة في مجال المعلومات المائية. وأوصت الدراسة المؤسسة بضرورة التنسيق مع أجهزة القضاء والضبط القضائي للقيام بدورها لإنفاذ التشريعات المائية وحل النزاعات بين الجهات المعنية بإدارة المياه والأطراف المستخدمة للمياه وفي ضبط المخالفات المائية مما يساعد على الحد من الإستنزاف و زيادة التنسيق مع الأجهزة والجهات ذات العلاقة (وزارة المياه والبيئة، الهيئة العامة للموارد المائية، وزارة الزراعة .. الخ في مجال تبادل المعلومات المائية.

5. دراسة (إبراهيم، الشيخ، طاهر، 2009م) "تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي و القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى: تحليل مسيرة تطور هذه العلاقة والمساهمات والأدوار المنوطة بكل من القطاعين الحكومي والخاص بالمملكة في الفترة الماضية، وتشخيص وتحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض تفعيل هذه العلاقة بالمستقبل، وذلك بغية بلورة العوامل المسؤولة عن تحقيق إنسيابية العلاقة وتكامل الأدوار ومن ثم إقتراح المداخل والمحاور والأولويات اللازمة لتحسين وتطوير هذه العلاقة والإرتقاء بها لتنتمشى مع الظروف والمستجدات المحلية والدولية

بالمستقبل القريب ولخدمة أهداف التنمية المستدامة بالمملكة والمحافظة على المنجزات السابق تحقيقها في آن واحد. **منهجية الدراسة** استخدمت الدراسة العديد من مصادر البيانات والمنهج البحثية المختلفة لتحقيق أهدافها، ومن حيث مصادر البيانات تم استخدام البيانات الثانوية أو المنشورة الصادرة عن الجهات الحكومية بالمملكة وكذا الصادرة عن المنظمات الدولية، كما ركزت الدراسة على مصادر البيانات الميدانية حيث تم تصميم ثلاث إستثمارات إثنان منهما لإستطلاع مرئيات المشتغلين بالقطاع الخاص، وخصصت الإستثمار الثالثة لإستطلاع مرئيات كبار المسؤولين الحكوميين بدرجة (وكيل وزارة ووكيل مساعد ومدير عام). **أوصت الدراسة** بأفضلية التوسع في برامج عقود الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص من خلال وضع إطار تنظيمي يناسب طبيعة كل نشاط ولضمان حقوق الأطراف المتعاقدة، وأخيراً فإنه يلزم مراعاة الحرص على توفير الشفافية الكاملة في عمليات الخصخصة أمام القطاع الخاص مع تفعيل الأنظمة المتعلقة بتعزيز المنافسة ومنع الاحتكار وحماية المستهلك

6. دراسة (عودة، 2009م) " نحو تحسين الشراكة في قطاع المياه في الشرق الأوسط "دراسة حالة الشراكة في قطاع المياه في الأردن.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على سمات الشراكة الفاعلة في قطاع المياه من خلال دراسة العديد من دراسات الحالة التي حققت قدراً من النجاح في الأردن. **منهجية الدراسة** اعتمدت على الإستبيان لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS ، كما اعتمدت على المراجع والتقارير في جمع البيانات الثانوية ، **وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:** فشل تطبيق نقل المعرفة وتأثير بعض العلاقات والإحداث التاريخية التي يمكن أن تحبط حتى الشراكة الجيدة في قطاع المياه. **وأوصت الدراسة** بإختيار أربعة مؤشرات لتقييم فعالية: نوعية المياه، إستدامة إمدادات المياه، القدرة على تحمل التكاليف والترتيبات المالية، كفاءة خدمات المياه، أوضحت الدراسة أن العوامل الأكثر أهمية تكون على شكل عقود مرتبة إدارياً وضمن إطار قانوني و يجب أن تكون أهداف محددة بوضوح لضمان المساءلة للعملاء متلقي خدمات المياه، كما يجب أن تتسم العقود بالمرونة الكافية للسماح بمراجعة الأهداف التي قد لا تكون واقعية.

7. دراسة (ملاوي، 2008م) "أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية".

هدفت الدراسة إلى: إعطاء خلفية نظرية عن قطاع المجتمع المدني، وإبراز أهمية المجتمع المدني في عملية التنمية من خلال الشراكة مع القطاعين العام والخاص وأيضاً مناقشة المشاكل الرئيسية التي تواجه هذا القطاع مع تقديم الإقتراحات التي تسهم في تحفيز الأداء، **منهجية الدراسة:** ركزت الدراسة في منهجيتها على المنهج التاريخ من خلال مراجعة الأدبيات السابقة،

كما إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: منظمات المجتمع المدني تستطيع تقديم خدمات بمستوى جودة أعلى وبتكلفة أقل من القطاع الحكومي، ومن خلال التنسيق وتبادل الموارد والتعاون بين المنظمات من جهة، والقطاع الحكومي من جهة أخرى، يمكن لهذه المنظمات المساعدة في حل كثير من المشاكل المعقدة، من خلال تقديم اقتراحات وذلك لقربها من المجتمع بشكل أكبر، والتعاون والتنسيق بين منظمات المجتمع المدني والجهات الحكومية لم يرقى للشكل المطلوب. وأوصت الدراسة بالشراكة والتعاون بين المجتمع المدني والقطاع الحكومي والخاص في تحقيق التنمية، و تأهيل وتدريب قيادات المجتمع المدني على العمل التنسيقي والمجتمعي.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Kort,2016) **“In search for effective public-private assessment of the impact of organizational partnerships: An form and managerial strategies in urban regeneration partnerships”**

هدفت الدراسة إلى: البحث على فعالية الشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال تقييم الهيكل التنظيمي والإستراتيجيات الإدارية من خلال شراكات التجديد الحضري. منهجية الدراسة: إتمدت على إستخدام استبيان تم توزيعه على 50 مديراً مشاركاً في شركات التجديد الحضري بهولندا، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن هناك ضعف في أداء الشراكة ويتضح ذلك من خلال التأخيرات الزمنية وتجاوزات الميزانية، أوصت الدراسة: بأن الشراكة بين القطاع العام والخاص هو ترتيب تنظيمي يجمع بين المعارف والموارد من أجل تحقيق نتائج، بضرورة البحث المستمر في الهيكل المثالي والإداري للشراكة بين القطاع العام والخاص.

2. دراسة (Hodge,2016) **“On Public-Private Partnership Performance”**

هدفت الدراسة إلى: التعريف بالشراكة بين القطاع العام والعام في مجال البنية التحتية القائمة على التمويل في الولايات المتحدة، ومفهوم النجاح لهذه الشراكات، وتقديم مشروعاً جيداً للشراكة يتضمن خمس مستويات: المشروع، طريقة التسليم والسياسة وأداة الحكم والسياق الثقافي منهجية الدراسة إتمدت على المنهج الوصفي التحليلي المقارن وتوصلت من خلال ذلك إلى نتائج من أهمها: أن هناك العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم علي نجاح شراكة القطاع العام والخاص وهي موجهة نحو السياسة والحكومة، أوصت الدراسة: بأن الحكومة يجب أن

تضع في إعتبارها العديد من الأهداف المختلفة، وأن القوة السياسية والحكم هي الأهم من الخصائص النفعية.

3. دراسة (Jakutyte, 2012) "Aalyzing Public- Private Partnership" تحليل شراكة القطاع العام والخاص

هدفت الدراسة إلى: تحليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومدى ملائمة شراء مشاريع القطاع العام من قبل القطاع الخاص، منهجية الدراسة: تم تحقيق أهداف الدراسة من خلال منهجية مراجعة الأدبيات ذات الصلة وإجراء عملية التحليل على حالة دراسية لشراء مشروع مشترك بين القطاع العام والخاص، وعملية الشراء التقليدية، أوصت الدراسة: أنه يجب أن يكون نهج الشراء مناسب وموحد لدراسة الحالة المعنية.

4. دراسة (Sabrina Burke,2012) الدور المتوقع من بناء شبكات المجتمع "Expected Role of Building Networks community"

هدفت الدراسة إلى: إقامة شبكات بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية من خلال قيام الإخصائيين الاجتماعيين بتوظيف قدرات وحماس الشباب وتوعيتهم بأهمية التشبيك، إتمدت منهجية الدراسة : إتمدت على أسلوب المقابلات وإستخدام الإستبيان لمنسقي الشبكات. حيث أظهر نتائج الدراسة على أهمية التشبيك في مواجهة جوانب ضعف المؤسسات في تأدية أدورها، كما أظهرت بعض التحديات التي تواجه التشبيك مثل: عدم توفر التمويل اللازم للشبكة، وتعجل المنظمات في تحقيق العائد من انضمامها للشبكة.

5. دراسة (Taye & Dada ,2012) " تقييم مشاركة القطاع الخاص في تنمية البنية التحتية في ولاية لاغوس ، نيجيريا".

"Appraisal of Private sector Involvement in Infrastructure Development in Logo State, Nigeria"

هدفت الدراسة إلى: تقييم مشاركة القطاع الخاص في تطوير البنية التحتية في ولاية لاغوس من خلال إستخدام شراكة القطاع العام والخاص. منهجية الدراسة: إتمدت الدراسة منهجية الاستبيانات في جمع المعلومات من خلال توزيع عدد 105 إستبيان على الشركات المعنية وتحليلها ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS. حيث أظهر نتائج الدراسة على أن مستويات الوعي بأهمية مشاركة القطاع الخاص في تطوير البنية التحتية لم تكن كبيرة، حيث

أوصت الدراسة بضرورة بدل الحكومة مزيداً من الجهود لتحسين مستوى الوعي بمشاركة القطاع لخاص في تطوير البنية التحتية من خلال التنوير العام سواءً محلياً أو دولياً لما لها فوائد يمكن الحصول عليها بالنسبة للمواطنين والمستثمرين.

6. دراسة (Delnek,2006) "علاقة المنظمات غير الحكومية بالحكومية والمجتمعات المحلية".

“NGO Relation with Government and Communities in Afghanistan”

هدفت الدراسة إلى: البحث في العلاقة بين الجهات الحكومية والمحلية والمنظمات غير حكومية في أفغانستان، وذلك للتعرف على التوترات بينهم، وإيجاد الصيغة الأفضل لمشاركة المنظمات غير الحكومية مع الجهات الحكومية الإقليمية والمحلية وضمان التنسيق الفاعل بينهم. منهجية الدراسة: إتمدت الدراسة على منهجية أسلوب المقابلات المهيكلة ومجموعات النقاش في جمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الي نتائج من أهمها:

ضعف العلاقات التنسيقية بين المنظمات غير الحكومية والجهات الحكومية، مما أثر سلباً على عمل هذه المنظمات، وأن المشاريع المنفذة من قبل المنظمات غير الحكومية لم تراعي إحتياجات الفئات الأكثر إحتياجاً.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة، أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلفت قطاعات الشراكة التي تناولتها، والمتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي إتبعتها، وهنا تستعرض الباحثة أوجه الاتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تركز هذه الدراسة على أهمية الشراكة بين القطاعات الحكومية ممثلة في سلطة جودة البيئة والبلديات من أجل المصلحة العامة وخدمة القضايا البيئية، وكذلك الوصول إلى نموذج استراتيجي للعلاقة والشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات يعزز العلاقة والتعاون بين القطاعين، حيث أن التوجه إلى الشراكة بات مطلباً أساسياً في وقتنا الحالي، توضح الدراسة أهمية الشراكة المستدامة وإستمراريتها في العلاقة بين المؤسسات، وضرورتها من أجل التنمية المستدامة وأهمية ترسيخ ثقافة الشراكة أو المشاركة.

بإستقراء الدراسات السابقة لاحظت الباحثة إختلافها من ناحية منهجية البحث حيث إعتمدت على أداة الاستبانات والمقابلات، أما الدراسة الحالية فقد إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام منهجية أداة تحليل المحتوى والمجموعة البؤرية والمقابلات هو المنهجية المناسبة لموضوع الدراسة، لم تتطرق الدراسة إلى موضوع الشراكة بين القطاعات العامة حيث ركزت جميع الدراسة على الشراكة مع القطاع الخاص، وهذا ما يميز هذه الدراسة حيث أنها ركزت على الشراكة في القطاع العام وتعتبر هذا الدراسة الأولى (حسب علم الباحثة) من ناحية الموضوع.

ثانياً: أوجه الاتفاق

- إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (سرور، 2012م) في تقديم وتطوير نموذج مقترح للشراكة للبدء في تنفيذ مشاريع الإسكان.
- إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (غانم، 2009م) في إستخدام أداة المقابلة لجمع المعلومات والبيانات
- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ملاوي، 2008 م) على أهمية الشراكة والتعاون بين المجتمع المدني والقطاع الحكومي والخاص في تحقيق التنمية.

ثالثاً: أوجه تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما تميز هذه الدراسة هي أنها هدفت الوصول إلى نموذج إستراتيجي للعلاقة والشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات حيث سيخدم هذا النموذج أطراف عديدة ذات مصالح مشتركة ومترابطة ومتكاملة وفق رؤية إستراتيجية، حيث أن تطبيق نموذج الشراكة بين المؤسسات سيؤثر على الأداء المهني، وبالتالي الوصول إلى الكفاءة والرقى في المعاملات وتوثيق أوصال التعاون والعلاقات فيما بينهما.

كما تميزت الدراسة من حيث المنهجية التي إتبعتها باستخدامها لأداة تحليل المحتوى كأداة لجمع المعلومات وتحليلها، والمجموعات المركزة (Fouces group).

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة من حيث الأهداف والأهمية والمنهجية.
- تحديد محاور الإطار النظري لموضوع الدراسة..
- التعرف إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والإستفادة من التوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة.
- من حيث بيئة الدراسة أغلب الدراسات ركزت على مؤسسات القطاع العام والخاص.
- التزويد ببعض المراجع العربية والأجنبية والإستفادة منها في الإطار النظري، حيث يوجد ندرة في المراجع لموضوع الشراكة.
- التأكد من أن هذه الدراسة لن تكون تكراراً لأي من الدراسات السابقة.
- من حيث الهدف من الدراسة تعددت وتنوعت الإتجاهات البحثية فمنها من هدف إلى معرفة أهم التحديات والقيود التي تحول دون الشراكة ما بين القطاع الخاص والقطاع العام.

الفصل الثالث

الإطار النظري

الفصل الثالث

الإطار النظري

مقدمة

الشراكة مصطلح حديث نسبياً يرجح الباحثون أنه ظهر منذ أواسط الثمانينات في القرن العشرين، وقد استعمل لأول مرة في اليابان في مجالات المقاولات قبل أن ينتقل إلى بعض الولايات المتحدة الأمريكية ومنها إلى أوروبا، وبذلك بدأ استعمال المصطلح في المجالات الاقتصادية أولاً ثم إنتقل إلى التربية كغيره من المصطلحات التي سبقته كالإستثمار والعائد والفاقد والمدخلات والمخرجات وغيرها، ورغم حداثة المصطلح إلا أنه أصبح حالياً الأكثر إنتشاراً وإستخداماً في التربية والمجالات الأخرى. (محمود ومرسي، 2005م، ص 187).

وحسب (أمانى قنديل) إلى أن أول طرح لمفهوم بناء الشراكة بين منظمات المجتمع المدني والحكومة والقطاع الخاص تم في جلسات وبحوث المؤتمر العالمي للسكان والتنمية الذي عقد في القاهرة عام (1994)، ونظمتها منظمة الأمم المتحدة، ثم توالى تردد المفهوم في العديد من الوثائق والمؤتمرات الدولية والإقليمية والقطرية. (قنديل، 2005م، ص 17).

وترى الباحثة بأن الشراكة علاقة تعاونية مبنية على أساس الثقة الإحترام المتبادل بين طرفين لتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة المشتركة، مع فهم كل طرف لدوره.

مفهوم الشراكة:

"بأنها تكوين علاقة تعاونية بين شريك أو أكثر من الجهات الحكومية، مع شريك أو أكثر من القطاع الخاص، كما أن الشراكة قد تكون من خلال تنظيم الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص بحيث يكون لكل شريك دور خاص به ولكن يكمل بعضهما الشراكة الآخر في إطار تنموي واحد." (سماحة، 2004م)

يُعد مفهوم الشراكة من المفاهيم التي لم تحظ بتحديد قاطع، شأنه في ذلك شأن معظم المفاهيم في مجال العلوم الانسانية، كما أن مفهوم الشراكة يبدو مفهوماً حديثاً في أدبيات العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وأشار (أبو النصر، 2007م، ص77) إلى أن مفهوم الشراكة Partnership يدعو إلى تعاون وإعتماد متبادل بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف مشتركة لها عائد إيجابي على أطراف هذه العلاقة.

الشراكة علاقة بين طرفين أو أكثر، تتوجه لتحقيق النفع العام أو الصالح، وتستند على إعتبارات المساواة والإحترام والعطاء المتبادل، الذي يستند على التكامل، حيث يقدم كل طرف إمكانيات بشرية ومادية وفنية أو جانب منها لتعظيم المردود وتحقيق الأهداف (قنديل، 2005م:ص3).

كما يرى (الخالدي، وآخرين، 2007م) أنها تعبر عن العلاقات والتعاقدات التشاركية التي تقوم بين مؤسسات المجتمع المدني من جهة والمؤسسات الحكومية (الرسمية) من جهة أخرى وذلك حيال رعاية المهويين في المجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الآليات والعمليات المترابطة والمخططة التي يتم التوافق عليها بين الطرفين.

أصبحت الشراكة في عالمنا المعاصر، خياراً إستراتيجياً ومطلباً في سياق التطورات العلمية الراهنة وتحديثها، وإكتسبت الشراكة في التنمية الإحترام والشرعية والتحول الحقيقي أصبح من الصعب عقد أي منتدى تنموي دون أن يتحدث عن الشراكة كسمة جوهرية في خطوات التنمية.

ويرى (بعلوشة، 2013م، ص62) أنه يمكن هنا أن يحدد مجموعة من التوجهات تتعلق بمفهوم الشراكة وهي:

- إعتداد المنظمات غير الحكومية شريكاً مع الحكومة في البرمجة الخطية والتخطيط والتنفيذ والتقييم وإيجاد آلية لتنفيذ هذه الشراكة.
- بلورة سياسة وطنية انمائية شاملة مع تحديد الدور التكاملي لكل من الحكومات والمنظمات غير الحكومية.
- تطور مفاهيم وأداء المنظمات غير الحكومية لممارسة شراكة متكافئة ومتفاعلة مع الحكومة.
- بناء الدول الحديثة، دولة الإنماء والتطوير وتكافؤ الفرص بحيث تؤسس لمجتمع عادل يراعي حقوق الإنسان عبر الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.
- وضع الآلية التنظيمية على مختلف المستويات لمشاركة المنظمات غير الحكومية في بلورة الخطط الوطنية التنموية وكيفية وضعها حيز التنفيذ.

• وضع رؤية منهجية مجتمعية مستقلة عبر منهجية تكاملية للشراكة بين الحكومة وقطاعات المجتمع المدني.

تعريف الشراكة لغةً: علاقة تقوم على التعاون وتبادل المصالح في شتى المجالات بين كيانين.

مصطلح "الشراكة" يغطي إلى حد كبير إختلاف المفاهيم والممارسات، وهو يستخدم لوصف فائفة واسعة من أنواع العلاقة في مجموعة متنوعة ظروف وفي الواقع أشير إلى أن هناك مجموعة لاحصر لها من أنشطة الشراكة كما طرق للقيام بمثل هذه (القطاعات العام والخاص) شراكات محدودة فقط بالخيال ومكاتب التنمية الاقتصادية ويرى البعض أن تعريف الشراكة موجه نحو التجديد والتنمية الاقتصادية. (ليو هاملين، 1991، ص55).

"بأنها إتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيين أو معنويان أو أكثر على المساهمة في مشروع بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات". (بن حبيب، 2002، ص64)

وحسب (Frank&Smith:2000) الشراكة بأنها "العلاقة عندما يتشارك إثنان أو أكثر بأهداف متوافقة ويشكلون إتفاقاً لعمل شئ سويًا، فالشراكة هي عبارة عن أفراد يعملون مع بعض البعض في علاقة تعاونية نافعة، وفي أحوال كثيرة يشتركون في العمل مع بعضهم البعض في أعمال لا يمكن إنجازها بشكل فردي". (موقع www.hrdcdrhc.gc.ca) تاريخ الزيارة 22/5/2016 .

أما Durr & Gwen عرفا الشراكة بانها "العلاقة التي تنتج عن أوجه التعاون المشترك بين منظمات المجتمع المختلفة في أحد مجالات التنمية والتي تقوم على أساس مشترك الرؤية والقيم والأهداف والمخاطر والمنافع والمراقبة والتعليم، والتي تتطور مع مرور الوقت (Durr&Gwen,2001,p52).

عرفها (فتح الله، ص79) "هي العلاقة المشتركة والقائمة على أساس تحقيق المصالح المشتركة من جهة وتجسيد مدى قدرات ومساهمات كل طرف من جهة أخرى للوصول إلى الغايات المنشودة والمتوقعة"

كما عرفها (مظلوم، 2013م) على أنها عقد أو إتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط إنتاجي (مشاريع تكنولوجية وصناعية) أو خدمي أو تجاري، وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، ويتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون.

وأصبحت الشراكة في عالمنا المعاصر خياراً إستراتيجياً، ومطلباً في سياق التطورات العلمية الراهنة، وتحدياتها واكتسبت الشراكة في التنمية الاحترام والشرعية والتحول الحقيقي اصبح من الصعوبة عقد أي منتدى تنموي دون أن يتحدث عن الشراكة كسمة جوهرية في خطوات التنمية.

هناك مجموعة من التوجهات تتعلق بمفهوم الشراكة وهي :

- إعتاد المنظمات غير الحكومية شريكاً مع الحكومية في البرمجة والتخطيط والتنفيذ والتقييم وإيجاد آلية لتنفيذ هذه الشراكة.
- بلورة سياسة وطنية إنمائية شاملة مع تحديد الدور التكاملي لكل من الحكومات والمنظمات غير الحكومية.
- تطوير مفاهيم وأداء المنظمات غير الحكومية لممارسة شراكة متكافئة ومتفاعلة مع الحكومة.
- بناء الدول الحديثة، دولة الإنماء والتطوير وتكافؤ الفرص بحيث تؤسس لمجتمع عادل يراعي حقوق الإنسان عبر الشراكة مع المنظمات غير الحكومية.
- وضع الآلية التنظيمية على مختلف المستويات عبر مشاركة المنظمات غير الحكومية في بلورة الخطط الوطنية التنموية وكيفية وضعها حيز التنفيذ.
- وضع الدراسات حول دور وإمكانيات المنظمات غير الحكومية ومستوى القدرة على المشاركة مع الحكومية في عملية التنمية.
- تشجيع المنظمات غير الحكومية لإعتماد برامج تنمية، وإيجاد آلية لضمان الشفافية المساءلة المتبادلة والإستقلالية عن الجهات المانحة.
- وضع رؤية منهجية مجتمعية مستقبلية عبر منهجية تكاملية للشراكة بين الحكومة وقطاعات المجتمع المدني.

(أبو سلطان، 2013م، ص62)

أهداف الشراكة

إن إهتمام أي مؤسسة كانت هو الحفاظ على هيمنتها وإستقلالها في وضع قراراتها، إذ تسعى جاهدة لعدم تدخل أي طرف في تحديد معالمها، لكن في حالة الشراكة مع مؤسسة أخرى فهنا يجب على المؤسسة التنازل على جزء من إستقلالها والقبول بمبدأ الشراكة في إصدار القرارات.

وقد تعددت أهداف الشراكة وتنوعت بتعدد علاقات الشراكة وأهمها. (بلاطة، 2005م، ص5)

- تحقيق الأهداف الإستراتيجية: من البديهي أن أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق إستراتيجية التنمية التي قامت بإعدادها.
- إكتساب أسواق جديدة: حيث من خلال الشراكة يمكن أن تتمكن المؤسسات من المشاركة في أسواق كبيرة ومختلفة.
- الحصول على القدرات التكنولوجية والموارد البشرية ذات الكفاءات التسييرية: من خلال الشراكة يمكن للمؤسسات أن تقوم بعلاقات مع المؤسسات الأجنبية وبالتالي الاستفادة من الخبرات والكفاءات المتخصصة والمبدعة.

أهم مبادئ الشراكة الجيدة : (Durr & Gwen, 2001 : p75)

- رسم وبناء خطة لاستدامة الشراكات.
- الإعتراف المتبادل باحتياج كل شريك للطرف الاخر.
- بناء الثقة بين الأطراف المشاركة.
- وجود رؤية وأهداف وقيم ومصالح مشتركة.
- إحترام إمكانيات الآخر.
- العمل وفق ثقافة تقوم على الدعم المتبادل وإحترام إختلافات الآخر.
- إيجاد فرص للتعاون الإبداعي.
- الإلتزام والمسئولية المتبادلة.
- توجيه الصعوبات التي تكتنف العلاقات.
- النظر إلى الشراكة بوصفها عملية تعلم مستمرة.
- الشفافية.
- تقاسم السلطة.
- التكيف مع السياق المحدد والطبيعة الدينامكية للشراكة.

كما يرى (Dotterweich, 2006, p51 -57) أن استراتيجيات بناء شراكة فاعلة تتمحور في المحاور الأربعة التالية:

- وضوح الرؤية.
- وضع هيكلية الشراكة.
- تطوير نظام العمل.
- إستمرارية الشراكة.

وترى الباحثة أن الشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات ستكون بمثابة حجر الأساس للعلاقة والعمل المهني والمؤسسي بين الطرفين ضمن مبادئ وأسس مشتركة تعزز العلاقة والشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات.

فوائد الشراكة:

- بناء إستراتيجية ووضع الخطط الشاملة والمرحلية والإجرائية.
- مأسسة الشراكة على فلسفة قائمة على المعرفة والمهارة والخبرة والتغيير القيمي.
- توفير الدعم والتأييد، وإستثمار الوقت والجهد.
- إصدار الأنظمة واللوائح التنظيمية للشراكة.
- توضيح مفهوم الشراكة ووضع هيكلتها.
- إشهار مؤسسات الشراكة ووضع لوائحها التنفيذية.
- توفير التجهيزات والأجهزة واللوجستيات الأخرى.
- تحديد الإختصاصات ونظام الإشراف والتقويم والمتابعة.
- تقديم الإستشارات القانونية والفنية.
- التأهيل والتدريب والتوعية والتثقيف.
- التحفيز والتشجيع على المشاركة الفاعلة.
- تقديم مختلف التسهيلات لتحقيق الشراكة الحقيقية.
- التفويض والتمويل.

(العالي والسيد، 2006م، ص39)

كما يرى (Ira,2009,p12) أن فوائد الشراكة هي:

- وضعت لتحقيق وتعزيز الممارسات الديمقراطية داخل المجتمع.
- تدعيم مفهوم العمل الجماعي.
- تحقيق إستفادة وفوائد لجميع المشاركين.
- تعزيز علاقات التعاون بين مؤسسات المجتمع.

خطوات تطبيق الشراكة:

يرى (بدير، 2005م، ص271) أن خطوات الشراكة تكون في ثلاثة خطوات وهي الوعي والوجدان والنزوع.

- **خطوة الوعي:** ويقصد بها درجة الوعي لدى الأفراد بمكانته في المجتمع وما له من حقوق وما عليه من واجبات.
- **خطوة الوجدان:** ويقصد بها إرتفاع مستوى إنفعال الفرد ودفاعيته وشعوره بالغبطة والسعادة المصاحبة لأدائه لمسئوليته والراحة النفسية بعد الإنتهاء منها.
- **خطوة النزوع:** يقصد بها ممارسة الفرد للسلوك الانفعالي الخاص بمشاركته في الأنشطة المجتمعية.

ترى الباحثة أن خطوات تطبيق الشراكة تعتمد على النية الصادقة لبناء شراكة من أجل تحقيق الأهداف من خلال وضع خطة شاملة وتوفير كافة التجهيزات والأجهزة.

الفرق بين المشاركة والشراكة:

مفهوم المشاركة من أكثر المفاهيم تداخلاً مع مفهوم الشراكة في أذهان الكثير، فالشراكة سلوك إنساني يتطلب عقوداً أو إتفاقيات ويرتبط بالجانب الإجتماعي أما المشاركة تعبر عن الدوافع الداخلية للفرد وهي نشاط إختياري تنبع من ميل الفرد وإهتماماته والمشاركة تعتمد على اللاربية.

فمفهوم الشراكة بهذا الشكل يشمل التحالف الاستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والإندماج والإقتناء والشراكة فيعتبر (B.Garrette) أن الإندماج والإقتناء هو زوال المؤسسات المعنية لميلاد وحدة أو مؤسسة جديدة، أما في التحالف والشراكة تبقى المؤسسة تحافظ على إستقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقييم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة، على المستوى الكلي فإن مفهوم الشراكة (أو المشاركة كما يسميها البعض) في العلاقات الإقتصادية بين الدول يطرح تساؤلاً أساسياً هو أين تقع الشراكة من سلم التدرج في التكامل الإقتصادي الذي يعتبر من أشهر صيغ العلاقات الإقتصادية بين الدول.

تبعاً لمفهوم الشراكة يجرى التفاهم بين أطراف مختلفة على العمل بصورة مشتركة بغية إنجاز مهمة معينة، ذلك عبر جمع ودمج الخبرات والتخصصات اللازمة والمتوافرة لمعالجة مشكلة ما، ولتحقيق ذلك تركز أطر الشراكة على النتائج، في حين تستخدم الموارد و الصلاحيات في شكل تعاون متكامل، ويتم تصميم أطر الشراكة بهدف توزيع الأعمال والمخاطر بين الأطراف المختلفة وذلك حسب القدرات والخبرات المتوافرة (راشد، سليمان، 2003م، ص6).

يشير (بدير، 2005م، ص264) أن المشاركة حق إنساني أكدته الدساتير والمواثيق الدولية والقومية المرتبطة بحقوق الانسان التي تؤكد حقه في ابداء الرأي، وتقديم المعرفة للآخرين، والإشتراك في الشؤون العامة لمجتمعه بطريق مباشر أو غير مباشر، والمشاركة بحرية في الحركة التعاونية لمجتمعه.

يؤكد الكاتب (Maerz) بقوله إن مفهوم المشاركة يرتبط بإصطلاحين وهما: التضمين والشراكة حيث أعتبر التضمين والشراكة يمثلان أشكالاً ضعيفة نسبية في النشاط، بينما المشاركة تتضمن إلتماً وفاعلية أكثر في النشاط (بدير، 2005م، ص269).

وتتطلب الشراكة تطبيق مبادئ الإنفتاح والشفافية، ودقة تحديد الأهداف، وتأسيس القرار على تفاوض و معلومات دقيقة، إلى جانب نشر الوعي بأهميتها، وتحديد الإحتياجات وحصر الموارد والأنشطة، ثم تصميم المشروع وإدارة برنامج الشراكة بالصورة المثلى التى تكفل تحقق الأهداف. (راشد، سليمان، 2003م، ص6).

مقومات إنجاح عملية الشراكة:

(راشد، سليمان، 2003م، ص17).

لكى تتجح عملية الشراكة فلا بد وأن يسبقها ويلازمها الحوار ولا بد أن يؤخذ فى الإعتبار الأتى:

- من الذى بادر بالدعوة إلى الشراكة.
- ضرورة شعور الأطراف المعنية بأهمية الشراكة بالنسبة لها .
- إتاحة الوقت والموارد الكافية للتخطيط وإيجاد المعلومات الصحيحة .
- وجود آلية واضحة وتفصيلية للشراكة .
- وجود قاعدة مؤسسية للمتابعة والتنفيذ.
- توافر الموارد اللازمة للتنفيذ.
- تشريعات تقنن وتنظم أسلوب الشراكة ومهام الشركاء.

ولكى تكون الشراكة وسيلة هامة للإستفادة من كافة الطاقات والمهارات ينبغى:

- دراسة العقبات السياسية والمؤسسية التى قد تعترض شراكة المواطنين.
- توفير المعلومات المبسطة الواضحة مع الطرح الوافى للبدائل المطروحة .
- توفير الآلية المناسبة للتعبير عن وجهات النظر البديلة.
- القيام ببناء قدرات المواطنين للشراكة الفعالة .

- تدريب الأفراد على إدراك معايير ومتطلبات تمويل المشروعات بالشراكة .
- مراعاة متطلبات الإستدامة فى الأنشطة.
- يرى (ابو النصر، 2007م، ص77) أن نجاح الشراكة تتطلب ما يلي:
- وجود الحاجة إلى الشراكة.
- إدراك أطراف الشراكة للحاجة لها.
- وجود أهداف للشراكة.
- تحقيق مصالح مشتركة لجميع الأطراف من تحقيق أهداف الشراكة.
- رفع شعار التكامل في الشراكة بين أطرافها.
- الإلتزام بقيمة المساواة بين أطراف الشراكة.
- الإبتعاد عن التعالي بين الشركاء.
- مراعاة الإحترام المتبادل بين أطراف الشراكة.
- كما يرى (أبو النصر، ص78-79) ان نجاح الشراكة تحتاج مجموعة من السمات.
- توافر آليات مؤسسية للتنسيق والأدوار بين أطراف الشراكة.
- توزيع واضح للمسئوليات والأدوار بين أطراف الشراكة.
- أن تكون الشراكة حقيقية في التخطيط والتنفيذ.
- تذليل العقبات التي تواجه تعاون الشركاء.
- تهيئة الأطراف لقبول الشراكة والشركاء.
- التدفق الحر للمعلومات والبيانات بين الشركاء.

معايير إقامة الشراكة

- حسب (عبد التواب، 2010م، ص1354) أن أهم معايير إقامة الشراكة هي:
- تتناول الأهداف المشتركة للجهات المشاركة فيها.
- تقوم وفق أهداف ومعايير وقيم واضحة.
- قدرة على تقديم وتطوير برامج فعالة من حيث التكلفة والوقت والمناسب.
- أن تحقق أكبر استفادة وأثر في إطار عمل تعاوني لا يتحقق إذا تم بشكل فردي.
- يعزز الشركاء كل منهما الآخر.
- تعزز فرص الوصول إلى البرامج والخدمات والمعلومات.
- الحد من إزدواجية الخدمات.
- محافظة كل شريك على هويته في إطار رؤية واضحة للعمل التعاوني المشترك.

- الشعور المتبادل والرغبة الحقيقية في العمل كشركاء.
- مساهمة كل شريك بخبراته في إطار من المسؤولية المشتركة.
- يعمل كل شريك على تحقيق أهداف الشراكة.
- قياس الآثار الناتجة عن طبيعة برنامج الشراكة وإظهار نتائجها.
- العمل ضمن تكافؤ الفرص بين الشركاء.

الشراكات الناجحة

تتحدى الشراكات الناجحة بمجموعة من الخصائص، تتركز في قيادة مشتركة، وعضوية واسعة، إتصال فعال، وإمتلاك رؤية مشتركة واضحة، بينما تفشل الشراكات التي تفتقد المهارة الإدارية في إدارة الاختلافات، ولا تتحلى بوضوح الرؤية للأهداف والأغراض أو تتمسك بأهداف غير عملية، و تعجز في ضم كل اللاعبين الرئيسيين، أو يرفضون الانضمام فيها، كما أن عوائد أعضائها غير متكافئة، ويستطيع شريك بمفرده تحقيقها، ويتطلب التشجيع في الإنخراط في شراكة، إجتماعات تحضيرية، وإتصالات فردية فرد لفرد، وكذلك العرض عنها في الأنشطة المفتوحة، زيارة الشركاء المحتملون، تسويق فكرتها في وسائل الإعلام المختلفة، حتى يتم التعرف على الشراكة وأهدافها وفوائدها.

خصائص الشراكة الناجحة

- إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستمرة ما بين وحدتين أو أكثر، تتطلب هذه العملية جملة من الخصائص هي: (القهيوي، الوادي، 2012م، ص27)
- التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد من الإتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والإعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
 - علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
 - خاصية الحركة في تحقيق الأهداف المشتركة.
 - لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو معرفة.... الخ.
- لا بد من يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

إلتقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون) والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين.

نظريات الشراكة

نظراً لندرة المراجع التي تتعلق بنظريات الشراكة تم الإعتماد على مرجع واحد وهو (بوزيدي، 2014م، ص47)

أولاً: النظريات الاقتصادية

- نظرية تكاليف الصفقة
- نظرية الشراكة بين المنشآت
- نظرية شبه الاندماج
- نظرية الوكالة
- نظرية المباريات

ثانياً: النظريات الاجتماعية

- نظرية الدمج
- النظرية التطويرية
- نظرية الإتفاقات
- نظرية الهيكلية

أولاً : نظريات الشراكة الاقتصادية:

نظرية تكاليف الصفقة:

هذه النظرية أسسها Rounlad Case سنة 1937 التي طورها Williamsson تتخذ نظرية تكاليف الصفقة، وحدة التحليل الأساسية لها، وتعنى الصفقة تحويل سلعة أو خدمة ما من عون اقتصادي إلى آخر تهتم هذه النظرية بالخصوص بتنظيم الصفقة بالبحث عن الشكل التنظيمي الأفضل لها، حدد Williamsson ثلاثة خصائص للصفقات وهي خصوصية الأصول، عدم التأكيد والتكرار.

خصوصية الأصول: حيث حظى بأهمية كبيرة نظراً لتأثيره على تكاليف ونوعيات المنتجات وطبيعة التكنولوجيا محل التبادل، تؤثر خصوصية الأصول على نتائج الصفقات بسبب الخيارات الإستراتيجية وتكاليف الانتاج كلما كانت الأصول ذات خصوصية كبيرة كما كان الشركاء مستعدين إلى القيام باستثمارات كبيرة من أجل الحصول على تكنولوجيا طلائعية على أمل تحسين وضعيتها التنافسية.

عدم التأكيد: تنقسم هذه الخاصية بدورها إلى عدم تأكيد داخلية التي تغطي تعقد الطبيعة الضمنية للمهام التي تنجزها المؤسسة داخلياً أو التي تنجزها منشأتين أو أكثر أثناء قيامها بصفة لتحويل التكنولوجيا، أو عدم التأكيد الخارجية التي تضم عدم التأكيد التكنولوجية، القانونية، غيرها.

التكرارية: يمكن للصفة أن تكون تكرارية مثل تموين مؤسسة بمنتجات نصف مصنعة أو فريدة مثل إنجاز جسر لا يمثل التكرار بالضرورة الصفة الأهم للصفقات عند اختيار شكل الحوكمة الملائمة.

نظرية الشراكة بين المنشآت:

أعاد Richardson النظر في الثنائية (سوق/منظمة) الغالبة في نظرية تكاليف الصفقة وأظهر نوعين من العلاقات: صفقات السوق، و صفقات الشراكة، يعرف هذه الأخيرة كالآتي " يتمثل صلب اتفاقات الشراكة في قبول كل الأطراف درجة من الإلتزام، يقدمون مقابل ذلك درجة من الضمان لسلوكهم المستقبلي. " كما يفترض أن نظرية تكاليف الصفقة تُفقر العلاقة بين المنشآت وتُفرغها، إذ لا تشير إلى درجة تعقيدها، في الواقع أن تفترض نظرية تكاليف الصفقة أن كل الأعوان على معرفة بكل خصائص السلعة محل التبادل، كما تفترض أنه يمكن الإعتماد على دراسة العرض والطلب لاجراء التحليل يعتبر Richardson الشراكة أعقد من ذلك بكثير، حيث يمكن أن تكون محلاً لمنتجات ليست موجودة بعد والتي سَنُطور بالاشتراك لاحقاً (الاستكشافية) ضمن هذا الإطار، تؤثر الرهانات التكنولوجية على القرارات وليس فقط على تكاليف الصفقة.

يقترح Richardson ثلاثة فضاءات للتنسيق: السوق، المنشأة، الشراكة، وكذلك ثلاثة ميكانيزمات للتنسيق: الإدارة –الاتفاق – السعر كما يلي:

العلاقة بين المنشآت		المنشأة	الإدارة
السوق	الشراكة		
		*	

	*		اتفاق مسبق
**			السعر

شكل (3.1): أماكن وآليات تنسيق الأنشطة الاقتصادية عند Richardson 1972

المصدر: (1995 Baudry)

تتمثل ميزة نظرية Richardson للشراكة في إبراز أن التكاليف ليست هي وحدها معيار للقرار، كما أنه لا يمكن لكل الأمور أن تصطبغ بصفة الصفقات السوقية البحثية وركز عمله على الأشكال التنسيقية الممكنة وخصوصيات تشغيلها.

نظرية شبه الاندماج:

ظهرت أعمال Aoiki ضمن استمرارية لأعمال Richardson إذ تُميز بين المنشأة المندمجة، والمنشأة الشبه مندمجة، بمعنى اللامركزية، تعتمد بالخصوص على علاقات المناولة، حيث تمثل المنشأة بالنسبة لـ Aoiki المنشأة الشبه مندمجة، شكلاً إدارياً ومستقراً وأحسن أداءً من المنشأة المندمجة لأنها تستفيد من العديد علاقة المناولة، أما حجمه فهي التالية:

- إن علاقات المناولة، هي علاقات طويلة المدى تسمح بتفادي عدم تماثل المعلومات بين المتعاقدين، وسلوكات الإنتهازية.
- ينجم عن المناولة أرباحاً كبيرة للطرفين، فيملكان بذلك الوسائل للتجديد والإبتكار المستمرين، وهي ووضعت أكثر احتمالاً في حالة العلاقات الطويلة.
- لا تلغي المناولة إمكانية الرجوع إلى السوق في الواقع تحفز هذه الامكانية الأعوان للتحسين المستمر.

نظرية الوكالة:

تعرف نظرية الوكالة المؤسسة على أنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وتسمح بذلك المنظمات من خلال خواص العقود، تفترض هذه النظرية وجود عدم تماثل في العلاقات التعاقدية بين المؤكل والوكيل، لأن الأول يمتلك معلومات أكثر من الثاني.

تستخدم نظرية الوكالة في إطار الشراكة على مستويين: حيث تعيد النظر أولاً في فكرة إحاطة المسير نفسه بمساعدين ذوو مهارة عالية، لأن تشغيل هؤلاء قد ينجر عنه تعالي وكالة وصفقة عالية، من الأفضل إذن أن يحيط نفسه بأفراد خاضعين للالتزام بالنتائج، مثل رؤساء مؤسسات أخرى يعملون معه بالتعاون.

أما على مستوى ثاني، تظهر نظرية الوكالة أن تحقيق علاقة شراكة بين مسيرى المؤسسات يؤدي إلى توفيق بين التهديدين، حيث يمكن لهذه العلاقة أن تجمع عوامل يمكنها الحد من السلوك الانتهازي، من بين هذه العوامل:

- زيادة مدة العقد.
- مرونة من جانب الأمر بالعمل.
- استقلالية أكبر للأعوان.
- التجديد والإبتكار المستمرين لدى الأعوان.
- التوزيع العادل للعوائد.

تقدم نظرية الوكالة إذن ميزة لإطار الشراكة، إذ تعتبر العلاقة بين المؤسسات أكبر من كونها علاقة مناولة كما هو الحال بالنسبة لـ Aioiki.

نظرية المباريات (الألعاب):

تجد نظرية المباريات تطبيقات لها في العديد من المجالات المالية والإقتصادية، تستخدم هذه النظرية في مجال الشراكة في محالة لفهم سبب دخول مؤسسة في علاقة الشراكة، يعتبر Baudry أن مجموع الأعمال المخصصة للإجابة على ذلك تشكل نظرية المحفزات.

تعتمد نظرية الألعاب على فرضيات نظرية الوكالة، حيث هناك صراع مصالح، وعدم تماثل المعلومات لدى الطرفين، لكن تكمن اشكالياتها في البحث عن وسيلة لتصور الوضعيات الممكنة التي تمنح عوائد أكبر للعون والمعلومة للتمكن من إبطال تهديد خيار الخصم أو معرفة إذا ما كان الشريك يبادر بنوايا حسنة (إبطال الخطر المعنوي، المتمثل في الانتهازية).

من جهة أخرى تعتبر نظرية الألعاب مثل باقي المقاربات الإقتصادية، عمل المسيرين عاملاً في إستراتيجيات الشراكة لأنه بالإضافة إلى العلاقات الإقتصادية، تُنشئ الشراكة علاقات إجتماعية بين أصحاب القرار، يجب الإهتمام بها.

هذا يعني يجب تناول الشراكة من منظور Marchack كائتلاف للمصالح يتعلق الإئتلاف بنموذج الشراكة التي يقرر ضمنها كل عضو مساهمته في المهمة الجماعية ويعظم عائده الفردي من دون أن يكون له موضوع يمثل بشكل صريح مصلحة المجموعة، وهي التي تعبر عن الإستراتيجيات الضمنية، هذا التناقض الظاهر بين تعظيم العائد الفردي تشكل جزء من الشراكة يتم تجاوزه بكون النتيجة المحتملة من العمل الجماعي أكبر من مجموع عوائد الأعضاء إذا ما عملوا بشكل منفرد.

ثانياً: نظريات الشراكة الإجتماعية

تتطوي الشراكات البين مؤسساتيه عادة على البعد غير الرسمي من الروابط البشرية بين مختلف الأطراف الفاعلة لهذا تمت الدراسة إلى الجانب الإجتماعي، الذي سنعرض أهم مقارباته للشراكة:

نظرية الدمج:

يدل مصطلح الدمج على الإندماج الإجتماعي في الحياة الإقتصادية، بمعنى الروابط الموجودة بين الجانب الإجتماعي والجانب الإقتصادي ينطلق هذا التصور من وجود شراكة إجتماعية إلى وجود شراكة إقتصادية، بمعنى وجود روابط بين الأفراد المُلتزمين بالعمل في مجال واحد، والتي لا يمكن تجاهلها عند الشراكة.

يعتبر Graovetter أن الرؤية الإقتصادية للشراكة وحدها غير كافية ولا بد من وجود رؤية إجتماعية ضرورية لفهم علاقات الأفراد وهذا لثلاثة أسباب:

- بربط البحث عن تحقيق الأهداف الإقتصادية مثل تخفيض التكاليف بإعتبارات غير إقتصادية مثل السلطة، وجود إعتبارات إستراتيجية المكانة الإجتماعية للفرد، وكل محاولة لتجريد هذا البحث من ذلك سيضعف من دون شك التحليل.
- كون النشاط الإقتصادي مثله كل نشاط إنساني هو نشاط إجتماعي لا يمكن تفسيره إلى بالتحفيز الشخصية لأنها تغمر العلاقات بين الأفراد .
- لا تلد الشراكات وتتطور بشكل آلي وخطي لكنها بناءات إجتماعية يجب فهمها وإستغلال دينامكيتها.

على الرغم من أن نظرية الدمج هي نظرية إجتماعية إلى أنها تعتمد بالرجوع ذهباً وإياباً على البديهيات الإقتصادية التي تبقى مرجعاً رئيسياً لدراسة الواقع الإجتماعي، لذا يطلق عليها لعلم الإجتماع الاقتصادي.

النظرية التطورية:

أسس هذه النظرية Nelson & Winter اللذان إستلهما أفكارهما من مبادئ Alchian تعد النظرية التطورية حديثة وتضم مجموعة من الفرضيات التي إعتمدتها عادة الإدارة في سنوات 1990 للقيام بتحليلات نظرية حول مفهوم الإستراتيجية.

تهتم النظرية التطورية كما يدل إسمها بالعوامل المفسرة لتطور المؤسسة بمعنى التغيرات التكنولوجية، الإقتصادية، والإستراتيجية، كما تبحث النظرية التطورية، في إطار الشركة عن فهم تطور علاقات الشراكة، بمعنى تطورها وإستمرارها أو فشلها مع إعتبار أن مسارها تحاصره ضغوطات محيطها (بمعنى طبيعة العلاقات المحددة والأهداف المسطرة) وينسق تنفيذ هذه العلاقة فيما بعد.

ترى النظرية التطورية أن كل شراكة تتبع مساراً معيناً لتصل في وقت ما إلى تقاطع للتعلم السلوكي حيث هناك الإستمرار أو الفشل.
نظرية الاتفاقات:

إستخدمت هذه النظرية في أوروبا، حيث أعد الإطار النظريات للاتفاقات لدراسة أشكال التنسيق من أجل حل مشترك للوضعيات التي لا يمكن أن تُقرر بشكل مفصول. الإتفاق هو مجموعة من التوقعات المتلاحقة بالنسبة للشركاء في كل لحظة من الإتفاق والتي يقاسمون على أساسها إتفاقاً مشتركاً.

تحاول نظرية الإتفاقيات في تحديد مضمون "إتفاق علاقات الشراكة" في هذا الإطار قدم تصوراً يصف علاقات الشراكة وفق ثلاثة مساهمات تشكل خواص إتفاق الشراكة: مدة العلاقة، درجة الثقة الموجودة بين الأطراف، درجة الارتباط التنظيمي.

تعد المدة الطويلة للإتفاق ضرورية حتى يقع الرضا، لأنه لا بد من وقت من أجل التعارف والتقييم والإعجاب وخلق القيم المشتركة، يسمح الوقت إذن ببناء الإتفاق وتنظيمه أما الثقة فيه آلية تنسيق ورقابة تعتمد على السمعة والأداء السابق، ترتبط المدة والثقة حيث أن إحترام الإتفاق يقوى الثقة ويضمن إستمرارية العلاقة وبالعكس فإن عدم إحترام الإتفاق يقلص حجم الثقة ويفض آجال الإتفاق.

أما عن الارتباط التنظيمي فإنه يمكن أن يتميز بعلاقة السلطة بين الأطراف في الواقع لن يكون لعلاقة الشراكة معنى من دون وجود إرتباط بين طرف وآخر في حالة الارتباط التام تصبح العلاقة مؤسسة بالعكس إذا لم يكن هناك إرتباط تماماً تتحول العلاقة إلى علاقة سوقية تقع علاقة الشراكة بين الإثنين حيث يحتفظ كل شريك بإستقلاليته ويطور من جانبه وسيلة للتأني على الآخر مع البحث عن التوازن، إذا اختل التوازن وأصبحت العلاقة علاقة مُسيطر ومسيطر عليه لن يكون على الأول تبرير أعماله أما الثاني فيكون تابعاً للشراكة التي يريد فضها، ما يعنى قطع علاقة الشراكة.

عندما تتسج علاقات الشراكة، حسب خصوصيات محددة تبدأ علاقات الإتفاق في الاستقرار ويلتزم كل طرف بإحترامها، مثل أن يقضى الإتفاق غير إلزامي ولا جامد حيث يمكن إستبداله تدريجياً باتفاق آخر.

تتميز نظرية الإتفاق عن النظريات التعاقدية كونها تدمج السلوك الجماعي وتتبنى رؤية ديناميكية للعلاقات في الشراكة، تحاول أن تأخذ بعين الإعتبار منطق صاحب القرار بوضعه في إطار جماعي، من أجل فهم ديناميكية التشغيل العام للشراكة كما يعد تطبيق هذه النظرية على الشراكة أمراً حديثاً.

نظرية الهيكلية:

تعتبر الشراكة حسب هذه النظرية نظاماً اجتماعياً يخضع لمبدأ الهيكلية:

- تتشكل الممارسات الإجتماعية داخل الشراكات من أفعال أعضائها بطريقة تكرارية.
- مبدأ ثنائية الهيكل حيث تكون العناصر المهيكلية للشراكة مشجعة ومثبطة الأعوان في آن واحد بمعنى أن أفعال وردود أفعال الأعوان محددة وممكنة لمجموعة ممارسات وموارد الشراكة.

من هنا لا يمكن إعتبار العلاقات البين مؤسساتية مجرد تبادلات بين الوحدات لكن كمجموعة من التفاعلات التي يتم تنظيمها بممارسات إجتماعية، بالإضافة إلى أن النظرية المهيكلية لا تعتبر: الفاعلية، الربحية، هيكل التكاليف عبارة عن نتائج، بل أدوات تنظيم، يعتمدها الأعوان حتى ينظموا ويعطوا معنى وشرعية لأنشطتهم إجمالاً تتناول نظرية الهيكلية كيف يصمم المسيرون ينتجون وأحياناً يعدلون الشراكات حيث تهيكل الشراكات لتحقيق المعنى والشرعية والهيمنة.

التعليق على النظريات:

تري الباحثة من خلال إستعراض نظريات الشراكة أن نظرية الإتفاقات تتناسب مع موضوع الدراسة، حيث تعد من النظريات الإجتماعية الحديثة في مجال الشراكة بين المؤسسات، حيث ركزت نظرية الإتفاقات على علاقات تعاون طويلة الأمد مبنية على أسس علمية ومهنية، ضمن إطار قانوني من أجل تأسيس المؤسسات وإستدامتها حيث أن القوانين تخلق إطاراً حامياً لكلا الطرفين، وينشئ شركاء أقوياء ومؤثوقين في القطاع العام، فعلاقة التعاون التي تتصف بطول مدتها تسمح لأصحاب القرار من إجراء إتصالات أكثر فيما بينهما مما يساهم في تأسيس علاقات إجتماعية مهنية أمتن مما ينعكس إيجابياً على تيسير الشراكة، ويعزز التكامل والتقارب

والإلتقائية بين الطرفين في كافة المجالات لما في ذلك من إنعكاس على التنمية المستدامة في قطاع غزة، وخدمة القضايا البيئية.

كما تتميز نظرية الإتفاقات عن النظريات التعاقدية كونها تدمج السلوك الإجتماعي وتبنى رؤية ديناميكية للعلاقات في الشراكة، فعندما يكون هناك انسجام في العلاقة يكون هناك إستقرار في العلاقة كما يسود الإحترام المتبادل بين الطرفين كما تتصف بالمرونة في الإتفاقات حيث يمكن تعديله حسب ما تقتضيه الظروف.

كما تحاول أن تأخذ بعين الإعتبار منطق صاحب القرار بوضوعه في إطار جماعي من أجل فهم إستراتيجية الشراكة بين الطرفين.

تركز نظرية الاتفاقات في اتفاق الشراكة على ثلاثة خواص هي:

• **مدة العلاقة:** إن المدة الطويلة للشراكة ضرورية من أجل التعارف والتقييم وخلق القيم المشتركة.

• **درجة الثقة الموجودة بين الطرفين:** إن الثقة بين الطرفين تعتمد على المصداقية والشفافية في الأداء فكلما زادت درجة الاحترام للاتفاقات بين الطرفين كلما زادت الثقة بين الطرفين واستمرت العلاقة والعكس صحيح.

• **درجة الارتباط التنظيمي:** يجب أن يكون هناك توازن في السلطة بين الطرفين وعدم سيطرة طرف على الطرف الآخر ومعرفة كل شريك لدوره، فاحترام العلاقة بين الشريكين مهمة ومطلوبة من أجل استمرارية العلاقة.

مفاهيم مرتبطة بالشراكة

التنسيق:

"هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل من الأنشطة المتداخلة ويكون التنسيق ضرورياً حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام". (العلاق،2008م، ص30)

"ربط الموارد والعمليات معاً لتحقيق أهداف مرغوبة" (Jenning&Krane,1994,p54).

وعرفه " ماهر" بأنه الجهود المشتركة بين الوحدات التنظيمية، والتعاون والتماسك فيما بينها وصولاً إلى أداء أفضل لكل الوحدات وبالتالي أداء أفضل لكل المنظمة .وهو يشير أيضا إلى التكامل بين وحدات التنظيم.(الصالح،2008م،ص14)

اتفق الباحثين والمهتمين بتعريفهم للتنسيق حول المحاور الأساسية التالية: (السعدان، 1998م، ص31).

- أن التنسيق يعني تكامل الجهود الجماعية داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى ذات العلاقة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- بث روح التعاون والانسجام في العمل المشترك.
- منع التضارب والازدواجية في العمل.
- تكامل الأعمال المشتركة والمتداخلة.
- إنسيابية كافة الجهود عبر جميع القنوات في بوتقة واحدة.
- رفع الروح المعنوية الجماعية لجميع الأعضاء.
- تقليل التكلفة وزيادة الكفاءة والفاعلية.
- حينما تتعد الجهات التي تشارك في انجاز الأهداف فإن التنسيق ضروري لتحديد أولويات العمل وترتيبه، بما يكفل التوافق بين الجهود لتحقيق الهدف المشترك بدون تعارض أو ازدواجية.

التعاون:

الحقيقة أن محاولة وضع تعريف محدد للتعاون يعتبر من الأمور الصعبة، ويرجع ذلك إلى كون أن هذا المفهوم ينطوي على مجموعة كبيرة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، لكن مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص التالية: (ثابت، مرسى، 2002م، ص 271)

- إتفاقيات طويلة .
 - توافق أهداف الشركاء على الأقل في مجال نشاط التعاون.
 - الإستقلالية القانونية للشركاء، و بالتالي يتم إستبعاد كل أشكال الإبتاع.
 - إلغاء المنافسة بين الشركاء، وذلك بإستبعادها نهائياً أو تخفيضها طيلة فترة التعاون.
- وعموماً يعتبر التعاون خياراً إستراتيجياً للمؤسسة، يتمشى والتحويلات الحادثة في محيط المؤسسة الإقتصادية، وقد عرفت ظاهرة التعاون أشكالاً عديدة، حيث صنف التعاون وفق العلاقة بين الأطراف إلى فروع مشتركة متساوية، وفروع مشتركة ذات سيطرة لأحد الأطراف و مشاركات متقاطعة وغيرها، إضافة إلى هذا التقسيم يجرى تصنيف أشكال التعاون إلى تعاون بين

مؤسسات غير متنافسة وتعاون بين مؤسسات متنافسة وهو ما يصطلح عليه " التحالف الإستراتيجي (THIETART 1990,p176).

كما عرف التعاون (أبو سلطان، 2006 م، ص72) بأنه تعامل الأفراد مع بعضهم البعض للوصول إلى الأهداف المشتركة طواعية دون إكراه، لكن التنسيق يتم بموجبه توجيه الموظفين بشكل مدروس من خلال سلطة المدير للوصول إلى الأهداف المحددة.

أما التحالفات الإستراتيجية إحلال التعاون محل المنافسة، التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، بمعنى أن هناك سعي من طرف مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية، وإستيعاب المتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص أو التهديدات (النجار، 1999م، ص15).

التحالفات الاستراتيجية:

هناك عدة تعريفات متنوعة وكثيرة للتحالفات الإستراتيجية، وسبب كثرة هذه التعريفات وتنوعها يعود إلى حداثة ظاهرة التحالفات الإستراتيجية من جهة وبسبب إختلاف زوايا النظر إلى ظاهرة التحالفات الإستراتيجية من جهة أخرى (أحمد، 2004م).

لقد عرفها (النجار، 1999م) التحالف الاستراتيجي بأنه عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الإستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.

إن التحالفات الإستراتيجية هي إقامة شراكات بين مؤسستين أو أكثر تعملان جنباً إلى جنب من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة من الناحية الإستراتيجية والتي تعود بالفائدة على كلا الطرفين (Elmuti & Kathawala, 2001).

أما (Ernst & Bamford, 2005) فقد عرفا التحالف الإستراتيجي بأنه إتفاق بين إثنين أو أكثر من المؤسسات المنفصلة حيث يتم تقاسم المخاطر وتبادل العوائد فيما بينها مع وجود بعض التكامل التشغيلي والإعتماد المتبادل.

وحسب (Johansson, 2008) ينظر إلى التحالفات الإستراتيجية بأنها إتفاقية تعاونية تُعقد بين مؤسستين أو أكثر بهدف تحسين مركزها التنافسي، وهذا يمكن تحقيقه من خلال تقاسم الموارد وتبادلها. وفي الواقع إن التحالفات الإستراتيجية هي عبارة عن إتفاقية يتم عقدها بين مؤسستين

أو أكثر حيث يتم توحيد تلكما المؤسستين؛ وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف المتفق عليها، وعلى الرغم من ذلك تبقى كل مؤسسة مستقلة بذاتها.

التحالفات الإستراتيجية هي جهود تعاونية ومشاركة تبذلها مؤسستين أو أكثر تقومان فيها بمشاركة موارد بعضهما البعض وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المنسجمة التي يصعب لمؤسسة بمفردها أن تحققها (Wittmann & Hunt & Arnett, 2009).

التشبيك:

"مجموعة من العمليات والأنشطة التي تقوم بها بعض مؤسسات المجتمع المدني، وخاصة المنظمات غير الحكومية لتحقيق التضامن والتساند فيما بينها (قنديل، 2000م، ص98).

" التخطيط لتعاون منظم بين طرفين أو أكثر من منظمات المجتمع المدني أو أفراد مهتمين بهذا القطاع بهدف تبادل الخبرات والمعلومات والعمل المشترك في خدمة وتنمية المجتمع (السروجي، 2007م، ص84).

التشبيك عبارة عن مظلة جماعية تتشكل من منظمات مستقلة تعمل معاً على موضوع مشترك لتحقيق هدف عام (جماعي)، لمواجهة مشكلة معينة، تلبية إحتياج مشترك أو الالتقاء على تحقيق فوائد مشتركة. (السروجي، 2007م، ص84، 69)

يمكن تعريف التشبيك في نقاط رئيسية وهي: (شحادة، 2011م، ص69)

- نسق تعاوني تكاملي بين مجموعة من الأفراد أو المؤسسات على المستوى الدولي أو القومي أو المحلي.
- يتم فيها التنسيق والتخطيط لإقامة روابط تعاونية بين الجمعيات.
- يهدف إلى تحقيق أقصى تنمية لقدرات وإمكانات المنظمات الأعضاء بما يمكنها من تحقيق أهدافها العامة المشتركة، والتأثير على صناعات القرار.
- يتطلب تبادل المعلومات والإمكانات والخبرات بين الأعضاء.
- يمكن لأي عدد من الأفراد أو المنظمات الإنضمام للشبكة دون قيد بحد أقصى.
- يتطلب الإستعانة بالخبرات والمهارات والتخصصات وفقاً لطبيعة أهداف الشبكة.
- يحتفظ كل عضو من أعضاء الشبكة بشخصيته المستقلة.

تطوير دليل الشراكات الناجحة

من خلال الدراسات السابقة تم تلخيص عناصر دليل الشراكات الناجحة والذي تم الإعتماد عليه عند إعداد النموذج الخاص بالشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات

Successful Partnerships a Guide OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance

مقدمة

الهدف من هذا الدليل ليس لإقناع الناس بمزايا الشراكات في سياق السياسات الحديثة. بل ليخدم كدليل عملي لكل من الممارسين و صانعي السياسات الذين تربطهم علاقة بالشراكات وهو يقدم معلومات حول محاور محددة جداً من عمل الشراكة، والتي تم جمعها من ذوي الخبرة.

أطر سياسات الشراكة

نحن نعيش في مجتمعات معقدة حيث أطر السياسات غالباً ما تكون قاصرة عن تقديم حلول مرضية لعدد متزايد من المشاكل، لكن هذا لا يعني بالضرورة وجوب تغيير أطر السياسات و ذلك لأن :

1. الأطر القائمة هي نتيجة لتطور تاريخي وتعكس التوازن بين جماعات المصالح المختلفة داخل المجتمع، ولهذا فليس من السهل استبدالها.
2. من الصعب أن نتنبأ بأن تغيير الأطر السياسية قد يؤدي إلى رفع مستوى الرضا . فمن الطبيعي أن تتواجد بعض العوائق لمقاومة الاصلاحات واسعة النطاق، لكن بينما يتعين علينا أن نعيش مع إعدادات سياسية معينة، فإن الشراكات تقدم عوناً كبيراً لتحسين أداء هذه الإعدادات، فالشراكات المبنية على مجالها تقدم آلية للمنظمات المحلية للعمل سوياً و لتكييف سياسات المنظمات من أجل أن تعكس بشكل أفضل لاحتياجات الشعب و الإقتصاد، في هذه الحالة الشراكات هي الأداة الرئيسة للحكم المحلي .

مبادئ الشراكة

أولاً : الجمع بين الجهات الفاعلة ذات الصلة بمجال الشراكة ليس سهلاً، كونه يعني ليس فقط جمع مؤسسات حكومية مختلفة على طاولة واحدة و التي عادة تكون من مستويات مختلفة - و الكثير من هذه المؤسسات تنافس أو تتجاهل بعضها البعض- بل بالإضافة إلى شركاء مجتمعيين و رجال أعمال و منظمات غير حكومية و القطاع التعليمي و العلمي و ممثلي المجتمع المدني و غيرهم الكثير، و مصالح هؤلاء الشركاء و توجههم لمشاكل معينة و حلها تكون عادة مختلفة، في كثير من الأحيان تكون المؤسسات التي تنوي تجنب دعوة هؤلاء الشركاء باعتقادهم أنهم غير مفيدين في الحلول قصيرة المدى، هذه المؤسسات هي من تبدأ بالشراكة. فإن هذه المؤسسات تخاطر بفرصة الحصول على تفاهم و اعتماد سياستهم على نطاق أوسع.

ثانياً، يجب أن يتمتع الشركاء بحقوق متساوية و في حالات عدم تمتعهم بها، يجب أن يتم الاتفاق على مبدأ الشراكة. على سبيل المثال، لوضع استراتيجية فمن الضروري لجميع الجهات الفاعلة ذات الصلة أن توافق على:

1. التحليلات الأساسية.

2. كل الأهداف العامة و المبادئ المستمدة من تلك التحليلات لكن عادة من الغير ممكن إشراك جميع الشركاء في عملية صنع القرار لتمويل المشاريع المنفردة أو التدابير. هذا من ليس من شأنه فقط أن يتضارب مع المسؤولية المعينة من المؤسسات الحكومية لبعض البرامج "مبدأ مسؤولية الوزراء" ، ولكن أيضاً تنتهك جميع اللوائح ومبادئ المنافسة، مما يؤدي إلى نتائج دون المستوى الأمثل، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بتمويل أنشطة تنظيم المشاريع أو المنظمات غير الحكومية، فغالباً ما يكون الفصل بين القرارات الإستراتيجية و المنفردة ضرورياً لتجنب تضارب المصالح.

طرق بدء الشراكة

بالرغم من أن الشراكات القائمة على مجال معين هي إتفاقيات من مؤسسات بمختلف أنواعها فإن هذه ليست الطريقة الوحيدة للبدء، هناك مجموعات متنوعة من الدوافع لبدء شراكة، و على إثر ذلك تتواجد طرق مختلفة للبدء قد تعود بدايات الدوافع لإنشاء شراكة هي:

- محلية، أو من أسفل إلى أعلى، هذا يعني من المنطقة نفسها حيث يعترف الناس بالحاجة لتعاون أفضل و التنسيق بين الأنشطة.
- سياسية، أو من أعلى إلى أسفل، عندما يعتبر شخص ما في مستوى مركزي (شخص محوري ومهم) يعتبر توجه الشراكة هو الحل الأفضل لمشكلة معينة.
- الحوافز، حيث تكون الأموال مقدمة مقابل نوع معين من النشاطات (كما هو الحال مع برنامج المفوضية الأوروبية بشأن الشراكات).

دوافع إقامة الشراكة

أياً كان السبب لإقامة شراكة ما، هناك بعض العوامل الرئيسة يتم وضعها في عين الاعتبار.

أولاً : من المهم جمع جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة للانضمام في الشراكة.

إذاً من هي الجهة الفاعلة ذات الصلة ؟

بإمكاننا القول بأنها أية منظمة/ مؤسسة سواء كانت جزءاً من مشكلة ينبغي معالجتها أو جزءاً من الحل.

إن الفشل في دعوة أو جذب بعض الجهات الرئيسة الفاعلة قد يتحول إلى نقطة ضعف مستمرة، و يقلل من خيارات التعامل مع المشكلة و تعريض النتائج للخطر، بطبيعة الحال هذا القول أسهل من الفعل. في كثير من الحالات سيكون هناك جماعات ذات مصالح التي يمكن أن تتوافق بسهولة على الأهداف و لكن هذا قد يؤدي إلى فقدان الثقة بالمنظمات الأخرى و لن يكون هناك قاعدة تعاون معهم، فلماذا الراغبين في التعاون أين يعانون مع الآخرين ؟ - لأنه غالباً ما سيحتاجون الآخرين لحل بعض المشاكل.

فإنه من المهم الحصول على التزام رسمي، والذي يكون من خلال توقيع عقد الشراكة. لعلها تكون خطوة مهمة عندما تقوم المنظمات ذات خلفية مختلفة بتوقيع اتفاقية رسمية للحصول على مسؤولياتها و مصالحها الخاصة و للتعاون في بعض المسائل خاصة عندما يكون هناك شركاء غير رسميين (مثلاً : من المجتمع المدني) ، لإنجاز ذلك يجب أن يكون هناك رؤية مشتركة بين الشركاء . بالرغم من ذلك ، لتتجح الشراكة يجب أن تكون هناك استراتيجية مشتركة أيضاً و من أجل إعداد هذه الإستراتيجية على الشركاء الإتفاق على تحليل مشترك لقضايا مطروحة.

طرق بدء الشراكة

الخطوة الأساسية في بناء الشراكة هي الضمان بأن جميع الشركاء على علم في ما هي الشراكة، و كل شريك ماذا يعمل ؟ و ما هي النتائج المتوقعة. إذا أمكن، ينبغي بناء شراكة وفقاً للهياكل أو الأنظمة الملائمة الموجودة بالفعل في المنطقة. إنشاء وتنفيذ الشراكة هو في الأساس عملية ديناميكية. يشمل هذا الإجراء عدة مراحل: التحضير و الإعداد، ووضع العقد (عندما تلزم الحاجة)، وضع برنامج عمل، وتنفيذ برنامج العمل، والمتابعة والتقييم على أساس مستمر .

التحضير

العمل التحضيري هو أمر حاسم لتطوير شراكة ثابتة وفعالة. البحث الدقيق في السياق الذي تكون الشراكة ستعمل فيه يجب أن يكون جزءاً من هذه المرحلة. نقاط القوة والضعف في المنطقة ينبغي أن يتم تقييمها و تصميم التدابير الفعالة. واحدة من أهم جوانب هذه المرحلة هو تحديد الشركاء المناسبين ووضع أدوار واضحة لكل منهم.

الخلاصة التعاقدية

و غالباً ما تكون الشراكة قائمة على التزام رسمي تم تأسيسه من قبل عدد من الشركاء الموقعين على العقد، المرتبطون بهذا العقد سيشاركون استراتيجية و سيقومون بتنفيذ برنامج العمل المنسق لمدة تحددها الشراكة .

إعداد برامج العمل

برامج العمل ينبغي أن تبين مصالح وأهداف جميع الشركاء، وتشمل الأنشطة والتدابير التي من شأنها أن تساهم في تحسين المنطقة.

التنفيذ

في هذه المرحلة يكون الشركاء على اتصال منتظم أو دوري من أجل تنسيق التنفيذ ، لتمديد و إضافة إجراءات جديدة لبرنامج العمل، و في بعض الحالات اختبار التوجهات الجديدة، يجب أن تقوم أنشطة العلاقات العامة بإعلام أكبر عدد من الجمهور عن الأهداف والأنشطة و إجراءات الشراكة .

المتابعة

هناك حاجة لاستخدام نظام المتابعة الشامل لتقييم إنجازات الشراكة، و تحديد التحسينات اللازم اتخاذها و التكيف لعملية التخطيط القادمة. ينبغي أن يتم تقييم الشراكة بشكل دوري و نشر التقارير للتدليل على القيمة المضافة من عملها .

أعضاء الشراكة

الاختيار الدقيق للشريك أساسي لأن يكون توجه الشراكة مثمراً، لتمكين علاقات عمل فعالة، و ضمان استمرارية أنشطة الشراكة. سيتم بناء الأسس الصلبة عن طريق تحديد الشركاء حيث يكمل كل منهم الآخر وتعزيز أهداف الشراكة. لتحقيق أهداف الشراكة فمن المهم أن يحضر أجزاء مختلفة ذات الصلة بالشراكة من القطاع العام وكذلك رجال الأعمال والمجتمع والقطاعات التطوعية، يجب أن يعكس حجم الشراكة أهدافها و القضايا التي تتعامل معها . فإن العدد الدقيق لأعضاء سيتوقف على الظروف الإقليمية والأولويات.

عوامل نجاح الشراكة

أولاً : التواصل

- إذا كان الهيكل التنظيمي للشراكة هو الغراء الذي يجعلها متماسكة معاً، فإن التواصل هو الشحمة التي تسمح للشراكة أن تعمل بشكل سلس، التواصل هو مع ذلك عبارة عن عملية معقدة، و قدر كبير من الأشياء التي قد تسوء على جميع الأطراف عندما يكون كل من المرسل و المستقبل يصنعون أخطاءً. و هذا يجعل الأمر أكثر أهمية للحصول على تواصل سليم و إلا فإن الغراء سرعان ما يتحول إلى رمل.
- للتواصل دور داخلي و خارجي على حد سواء، و فيما يتعلق بما سبق، لا بد من الشراكة أن تضمن وجود تدفق المعلومات بين الشركاء، و بين مدير الشراكة و الموظفين، و بين المدير و الشركاء أنفسهم (أي بين الهياكل التي تشارك فيها مثل مجلس الإدارة) وهذا سوف يساعد لفهم كيفية عمل تحالفهم و المعوقات التي تعمل في ظلها و الأدوار المخصصة لكل من الشركاء و المنظمات و الأشخاص المعنيين.

- لجعل الشراكة شاملة يجب السماع إلى جميع الأصوات و الآراء في داخلها. وهذا يتطلب و يتضمن توازن التأثير والاحترام المتبادل والرعاية في المؤسسة. التواصل الجيد سيسهل الاجتماعات و القرارات و التفاعلات بين الشركاء، و ينبغي للمرء ألا ينسى أن الشركاء يجب أن يلعبوا دور التواصل في اتجاهين بوصفهم نقطة وصل بين المنظمات التي يمثلونها و الشراكة نفسها .
- الدور الخارجي من التواصل والتأكد من أن عمل الشراكة مرئي من أجل تنظيم الدعم و التمويل.
- يجب أن يتم إعداد إستراتيجية التواصل و لابد من تطويرها و لابد من أن تكون مرتبطة بالخطة الإستراتيجية العامة للشراكة، وخطط العمل الدورية الناتجة عن هذه الإستراتيجية، والموارد الكافية - كل من وقت الموظفين و الموارد المالية - وضرورة أن يتم تكريس الموارد الكافية للتواصل.
- يمكن تعيين مسئول التواصل و مسئول الإعلام ليسهل هذه العملية و يساعد من هم خارج الشراكة ليعرفوا موارد الحصول على المعلومات .
- الإتصالات الجيدة مع وسائل الإعلام المحلية تكون حاسمة، بحيث يمكن تناولها بسرعة و فعالية عند الحاجة. و للتأكد من أن الشراكة مرئية و معترف بها في مجال معين و في منطقتها، يجب أن يكون هناك تواصل مستمر في اتجاهين مع المجتمعات المحلية و الفئات المستهدفة.
- يمكن لنهج التواصل الدائم ليس فقط أن يكون مع الداخل بل خارج الشراكة أيضاً، و أن يكون عنصراً أساسياً في استراتيجية التواصل، و ينبغي أن تعرض إنجازات الشراكة بشكل دوري لصناع السياسات الذين لهم علاقة في تعميم الفرص أو التنمية السياسية، و الجهات الممولة يشمل ذلك موارد التمويل المحتملة مستقبلاً. و هناك حاجة إلى شرح واضح ما هي الشراكة و كيف تعمل، لأنه قد يكون من الصعب أن يفهم الذين ليس لهم علاقة بهذه الأمور.
- تواصل الشراكة الخاص يمكن أن يتكامل مع تواصل الآخرين مثل المستفيدين من هذه الشراكة و لاعبي دور المناصرة .

- عند اقتضاء الحاجة، التعاون مع شركات أخرى يمكن أن يساعد في تحقيق الكتلة المرجحة في أنشطة الاتصالات، وبالتالي جذب المزيد من الاهتمام (سواءً في بناء التغطية الاعلامية أو في نشر التوصيات المتعلقة بالسياسة العامة)
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن تأسيس منتديات للتبادل المنتظم و الدوري للتعلم و الممارسة الجيدة و التدريب مع شركات أخرى سواء كان على أساس المستوى الاقليمي أو الوطني أو حتى الدولي.

ثانياً : التمويل والادارة المالية للشراكة

الشرط أساسي لا غنى عنه لنجاح عمل الشراكة هو هيكل تمويلي مستقر يغطي الميزانية التشغيلية بالإضافة إلى النفقات العامة. هذا قد يبدو سهلاً بعض الشيء، ولكن مهمة إنشاء هيكل تمويلي ليس سهلاً البتة وغالبا ما يثبت عبئاً دائماً يهدد عمل الشركات.

إذا كان التمويل لا يتم توفيره إلا من قبل شريك واحد أو اثنين عندها سوف تكون هناك حالة مماثلة لتلك المذكورة أعلاه، لكن الفرق الوحيد الآن هو أنه هناك ميزة قانونية وكذلك مادية. لقد وُجد حل مثير للاهتمام في النمسا، حيث يتم تمويل الهياكل الأساسية للعمالة الموثوقة من قبل حكومة مركزية. الحكومة ليست شريكا في إتفاقات الشراكة الإقليمية، ولكن تراهم مهمين للأداء العام لسوق العمل وتضمن التمويل الأساسي.

ما يتم تمويله ضمن هذه الهياكل الأساسية سيعتمد على أهداف الشراكة. بالإضافة إلى منسق، (من الممكن أيضاً) و سكرتير، و المعدات المكتبية المتطلبة ، فإنه سيكون من الجيد وضع بعض المال جانبا من أجل أنشطة مشتركة. ويمكن أن تشمل هذه العلاقات العامة، ونظام مراقبة مشترك أو التقييم أو التدريب أو أنشطة مماثلة لأعضائها، أو حتى دعم المؤسسات المحلية/ الإقليمية. إذا كان الهدف هو شراكة طويلة الأمد، فيجب أن تتواجد هياكل مستقرة و يجب الإستثمار فيها كشركة تود أن تستثمر في هياكلها حتى تضمن بقائها.

تسمح الإدارة المالية السليمة لخطة الشراكة أن يتم تنفيذها بالكامل وتحقق غاياتها و أهدافها. كما هي تعطي الطمأنينة للشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين بما في ذلك الممولين والمجتمعات المحلية، و تسمح أيضاً بالوضوح وبالصراحة حول كيفية اتخاذ القرارات المالية وكيفية تنفيذها. وعمليات المتابعة و إعداد التقارير حولها، من جهة أخرى فإن الإدارة المالية السيئة لن تؤدي فقط نتائج سلبية بل أيضا تجفف تدفقات التمويل على المدى البعيد.

الإدارة المالية هي مسؤولية مشتركة، وبالتالي ينبغي أن تضم كل من الشركاء وموظفي الشركة. لتحقيق الإدارة المالية السليمة، فمن الضروري أن تتبنى الشركات أنظمة وإجراءات واضحة، وتوثقهم ، وتحافظ على السجلات المناسبة. وينبغي توفير التمويل على أساس العقود القانونية بين الشركات وهيئات التمويل وكذلك بين الشركات والمشاريع. وينبغي إعداد ميزانيات مفصلة سنوياً ، وأن تُربط باستراتيجيات لأنشطة محددة، وبالتكاليف التفصيلية ومؤشرات الأداء. يجب أن تستكمل الإجراءات المالية الداخلية من خلال برنامج المراجعة الخارجية المستقلة والذي يوفر ضمانات لأصحاب المصلحة.

ثالثاً : الجوانب القانونية

هناك نوعان من الجوانب القانونية للشراكة:

- الإطار القانوني العام الذي يشكل سياقها.
- والإعداد القانوني.

في عدد من البلدان توجد قوانين خاصة بالشركات التي تكمن بشكل واضح وراء المتطلبات الأساسية للاعتراف بها والموافقة عليها والحصول على التمويل والحقوق. في بعض الحالات يتم تعيين دور واضح للشركات داخل الإطار المؤسسي للتطوير الاقليمي. قد يذهب الى حد القول معينة فيما يتعلق بالعضوية والهيكل. إن اللوائح قد تبتعد إلى حد التصريح عن شروط معينة فيما يتعلق بالعضوية والهيكل. وغالبا ما يتم ذكر هذه الشروط ضمن خطط التمويل التي تستخدم حوافز مالية لإنشاء معايير الشركة. كما يتم تمكين الشركات أو تقييدها بالقوانين الخارجية واللوائح التي تحدد العمل التعاوني: قد يتواجد هناك حدود معينة للتعاون بما يتعلق بقواعد المنافسة، بالإضافة إلى القيود المفروضة على حقوق المؤسسات العامة للدخول في الكيانات القانونية مع الشركات الخاصة أو المنظمات غير الحكومية. قد تكون هذه المعايير حاسمة لبناء الشراكة وإقامة مجموعتها من الاحتمالات.

رابعاً: الاعتراف بالشراكة

يتم الاعتراف بالشركات كلاعبين مركزيين في مجالات التخطيط السياسي أو تخطيط الأعمال و تنفيذها بسبب قدراتها الفعلية في جمع و ربط الشركاء و أنها شريك ديناميكي للتنمية الإجتماعية و الإقتصادية في المنطقة أو المجتمع. حقيقة أن الشراكة هي إستراتيجية وموجهة

للعمل تخلق موقفاً قوياً للشراكة فيما يتعلق بالسلطات المحلية والوطنية أو في بعض الأحيان الدولية .

الإعتراف بقوة وقيمة هذه الشراكات يمكن أن يختلف إختلافاً كبيراً تبعاً لنطاق عملها و الإلتزام الموثوق، من الممكن الإعتراف بالشراكات فقط فيما يتعلق بالمجموع الدقيق و المحدود من الأهداف و الواجبات و الأنشطة، والتي يتم العمل عليها ضمن إطار زمني متفق عليه، الإعتراف من قبل الهيئات الحكومية يتوقف بعد ذلك على النجاح والمسؤولية الموثوقة.

من المهم أن الاعتراف بالشراكة لا يعتمد بشكل كبير على مصداقية واحد فقط أو عدد قليل من الشركاء المشاركين. الشراكة ككل يجب أن تكسب مصداقيتها و إلا عاجلاً أم آجلاً سوف تتضاءل قوتها.

خامساً: تقاسم الأدوار

إن الأدوار والوظائف في إطار شراكة ما تختلف وفقاً للإطار الرسمي، القاعدة الوحيدة التي ينبغي الوفاء بها بغض النظر عن الاتفاق القانوني هي وضع المهام والمتطلبات الأساسية في وثيقة رسمية تحدد وتصف من ؟ و ماذا؟ و متى؟ اللازم لعمل الشراكة، وهذا يمكن أن يتخذ شكل الدستور، و نظامها الأساسي ، أو مدونة قواعد السلوك، كل هذا يعتمد على الوضع القانوني للشراكة.

إذا الشراكة تقدم مجموعة من الأنشطة الأوسع والأكثر أهمية (سواء من حيث نطاق المنطقة أو من حيث المضمون) فإنه سيكون مهماً إنشاء هياكل مستقرة في إطار الشراكة. المهام المعقدة تتطلب عدة مستويات لصنع القرار، والتنسيق، و عمل مشترك، لذلك فمن الضروري للغاية أن يتم الإتفاق على الإجراءات الرسمية التي لن تغطي فقط عملية صنع القرار بل أيضاً تضع قوانين الاجراء للأنشطة اليومية و الإجتماعات و مجموعات العمل و العلاقات بين الموظفين و أصحاب العمل و هذا بالطبع من الضروري أن يتم تحديد بدقة من هو لديه السلطة لاتخاذ القرار حول هذه الأمور المذكورة أعلاه، عندما يكون مطلوب إجماع الآراء، و عندما تكون الأغلبية من الشركاء كافية لاتخاذ القرار، و ما هو الذي يقرره مجلس الإدارة باعتباره ضرورياً.

سادساً: المتابعة و التقييم

بالإضافة إلى التخطيط الإستراتيجي تعتبر المتابعة و التقييم من المكونات الرئيسية للشراكة الناجحة، في حين أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف المراد التوصل إليها والعمل الذي يتعين القيام به منذ البداية، عملية التقييم و المتابعة الجيدان يساعدان في تقييم مدى ملائمة العمليات و مدى الرضا بالنتائج التي تم تحقيقها ، ويساعد في قياس الأثر الحقيقي للشراكة . ينبغي أن تؤخذ ثلاثة مبادئ في عين الإعتبار عند تنفيذ عملية التقييم و المتابعة :-

- 1- يجب أن يشارك الشركاء في هذه الممارسة .
 - يجب أن يكون الشركاء قادرين على تحديد النتائج التي سيتم التوصل إليها و التأثيرات و المخرجات المعنية. و هذه يجب أن تستند إلى تحليل سليم للمنطقة و توقعات المجتمع.
 - يجب أن يتم التوافق على المؤشرات الرئيسية التي من شأنها أن تظهر بشكل أفضل لملائمة و كفاءة إجراءاتهم و التأثير على الشراكة على المدى البعيد.
 - يجب أن يشاركوا في إعداد استراتيجية التقييم التي تضمن أساليب مختلفة. (مثل جمع البيانات الاحصائية ، و دراسات الرضا و ما إلى ذلك).
 - يجب أن يحددوا إجراءات المتابعة .
- 2- يجب أن يتحمل المختصون المسؤولية تجاه بعض مراحل التقييم .
 - يجب أن ينقل المختصون خبراتهم للشركاء.
 - يجب أن يوجهوا الشركاء من خلال العملية ويتحققوا من صحة اختيارهم للمؤشرات الرئيسية.
 - في مراحل معينة يجب أن يقوموا بإجراء دراسات الرضا بين عملاء الشراكة أو المستفيدين منها.
 - على المشاركين أن يتفقوا على تجميع البيانات و المعلومات اللازمة.
- 3- يجب تطبيق عملية التقييم و المتابعة منذ بداية الشراكة.
 - من أجل تقييم بشكل كامل الإتجاه الذي إتخذته الشراكة و نتائج هذه الشراكة، فمن المهم أن يتم توفير الميزانية الخاصة للتقييم و المتابعة منذ البداية .
 - خاصة لعملية المتابعة، من الضروري تثبيت آلية سهلة للمستخدم، التي تم تشكيلها بطريقة تسهل عمل الشركاء الذي تم تعيينهم لمتابعة الأنشطة والاجراءات.

(WWW.oecd.org/cfe/lead/forum/partnerships)

الفصل الرابع
سلطة جودة البيئة والبلديات
عينة الدراسة

الفصل الرابع

سلطة جودة البيئة والبلديات عينة الدراسة

سلطة جودة البيئة

واجهت الأراضي الفلسطينية خلال العقود الماضية العديد من المشاكل البيئية المختلفة التي تسببت في تلوث وتدهور مجمل العناصر البيئية بشكل متسارع وخطير نتيجة لسياسات وممارسات الاحتلال بالدرجة الأولى ومن ثم نتيجة للزيادة الكبيرة في الأنشطة البشرية التي أدت إلى زيادة الملوثات والمخلفات والاستنزاف الجائر للموارد البيئية المختلفة لأجل حماية البيئة الفلسطينية والحفاظ على ما تبقى من مواردها بادرت السلطة الوطنية الفلسطينية إلى إنشاء سلطة جودة البيئة -وزارة شؤون البيئة سابقاً- بمرسوم رئاسي صدر في ديسمبر 1996.

ومنذ ذلك الحين أصبحت سلطة جودة البيئة الفلسطينية هي الجهة الحكومية المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي والتشريع والمراقبة وإعداد اللوائح التنفيذية لجميع عناصر البيئة ، وكذلك التنسيق مع الجهات المعنية على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية لحماية البيئة الفلسطينية وتنميتها .

عدد موظفي سلطة جودة البيئة 30 موظف حالياً على رأس عملهم. (بروشور تعريفى عن سلطة جودة البيئة، 2011)

رؤيتها

مؤسسة نموذجية على المستوى الوطني والإقليمي قادرة على حماية البيئة الفلسطينية واستدامتها، والمساهمة الفعالة في تحسين جودة الحياة.

رسالتها

صيانة البيئة وحمايتها ووقايتها والمحافظة على صحة الإنسان، وكبح إستنزاف المصادر الطبيعية والحد منه ومكافحة التصحر والحيلولة دون تفاقم ظاهرة التلوث وتعزيز الوعي البيئي وضمان تحقيق تنمية بيئية مستدامة .

أهدافها الإستراتيجية

1. تحقيق المحافظة على الصحة العامة وتوفير الأمان والرفاه وجودة الحياة للمواطنين الفلسطينيين.

2. حماية وتنمية البيئة الفلسطينية بجميع عناصرها.
3. المساهمة الفعالة في تحقيق التنمية البيئية المستدامة.

قضاياها وأولوياتها

شخصت الإستراتيجية البيئية الفلسطينية التي تم إصدارها عام 2001 القضايا والأولويات البيئية الواجب علاجها بالترتيب التالي.

1. إستنزاف وتدهور مصادر جودة المياه .
2. إستنزاف المصادر الطبيعية .
3. تآكل الأراضي والتصحر .
4. تلوث البيئة البحرية .
5. تدهور معالم الطبيعة والتنوع الحيوي .
6. التلوث الهوائي والضوضائي .
7. تهديد التراث الحضاري.

المسؤوليات والمهام لسلطة جودة البيئة:

جدول (4.1): يوضح مسؤوليات ومهام سلطة جودة البيئة

تصنيف المهمة	وصف لمهام ومسؤوليات سلطة جودة البيئة	التعاون والتنسيق المطلوبين
السياسة والتشريع	طرح سياسة بيئية طرح الأعمال والتشريعات البيئية	تحقيق توافق بين سياسة المياه وسياسة البيئة من ناحية وقانون المياه وقانون البيئة والقوانين الأخرى المرتبطة بها من ناحية أخرى.
التخطيط الاستراتيجي للبيئة	اعداد استراتيجية بيئية فلسطينية وخطة عمل بيئية وطنية	تحقيق توافق بما بين استراتيجية ادارة المياه خطة التنمية الفلسطينية واستراتيجيات وخطط العمل المطروحة من قبل وزارة شؤون البيئة
المعايير، القواعد، والتوجيهات (الارشادات)	1. وضع معايير ومواصفات مكبات النفايات الصلبة 2. تحديد قائمة بالمواد و النفايات الخطرة 3. وضع مواصفات وتعليمات استخدام المواد الكيماوية في الزراعة 4. مقياس تلوث الهواء 5. وضع المعايير والارشادات اللازمة لتقليل الإزعاج (الضوضاء) البيئي 6. تحديد كميات المواد المشعة المسموح	ان النقاط المكتوبة بالاسود الغامق، تقع ضمن مسؤولية وزارة شؤون البيئة وحدها، اما النقاط الأخرى فيجب التعامل معها بالتنسيق مع الجهات المختصة المعنية. تقع على عاتق سلطة المياه الفلسطينية بالتعاون مع وزارة شؤون البيئة مسؤولية متابعة النقاط 7-8 تتولى كل من وزارة شؤون البيئة ووزارة الزراعة مسؤولية متابعة البند 3

التعاون والتنسيق المطلوبين	وصف لمهام ومسؤوليات سلطة جودة البيئة	تصنيف المهمة
على وزارة شؤون البيئة الفلسطينية وزارة الصناعة الفلسطينية ان يتعاوننا فيما يتعلق بالبند 15	ابنعاثها 7. وضع معايير المياه العذبة 8. وضع معايير معالجة واستخدام المياه العادمة 9. وضع معايير جودة مياه البحر 10. تحديد شروط البناء في مناطق السواحل والشاطئ 11. وضع قواعد ارشادية وشروط ضبط تلوث البيئة البحرية 12. سن انظمة وقوانين لمنع التلوث، والمحافظة والسيطرة على البيئة البحرية. 13. سن قوانين وأنظمة للحد من التلوث والحفاظ والسيطرة على المناطق المحميات الطبيعية 14. وضع القوانين والأنظمة الخاصة بنقل وتخزين ومعالجة المواد الخطرة 15. وضع التوجيهات والمقاييس لمنع التلوث الصناعي	
قامت سلطة المياه الفلسطينية بتطوير أنظمة تراخيص للإنتاج وحفر الآبار وطرق تصريف المياه العادمة ومعالجتها بغرض اعادة استعمالها حيث جاءت هذه الأنظمة مكملة للاستراتيجية البيئية وسياسة التقييم البيئي الفلسطينية الصادرة عن وزارة شؤون البيئة الفلسطينية	وضع القواعد التي تحدد البرامج والنشاطات التي يجب ان تخضع لتقييم الأثر البيئي والمراقبة البيئية. تحديد مجالات دراسات الأثر البيئي. المصادقة على اصدار تراخيص لإنشاء مرافق والقيام بنشاطات.	تقييم الاثر البيئية والترخيص
مراقبة جودة المياه ومعايير تصريف المياه العادمة، اضافة الى تبادي المعلومات وذلك بالتعاون مع سلطة المياه الفلسطينية.	جمع المعلومات التي تحدد البرامج والنشاطات التي تخضع لتقييم الأثر البيئي والمراقبة البيئية. تحديد مجالات دراسات الأثر البيئي. المصادقة على اصدار تراخيص لإنشاء مرافق والقيام بنشاطات.	المراقبة البيئية والتفتيش، وتنفيذ الأنظمة والقوانين البيئية
وزارة الزراعة وزارة الحكم المحلي - البلديات والمجالس	بيئة الارض النفايات الصلبة	دراسات وأبحاث بيئية

التعاون والتنسيق المطلوبين	وصف لمهام ومسؤوليات سلطة جودة البيئة	تصنيف المهمة
المحلية وزارة الصناعة، وزارة الصحة وزارة الصناعة وزارة الزراعة وزارة الصناعة ووزارة النقل والمواصلات وزارة الصناعة ووزارة النقل والمواصلات سلطة المياه الفلسطينية ووزارة الصناعة الجامعات الفلسطينية الجامعات الفلسطينية	المواد والنفايات الخطرة المحاجر والتعدين التصحّر وانجراف التربة البيئة الجوية الضوضاء والإزعاج البيئي البيئة المائية والمياه العادمة البيئة البحرية المناطق الطبيعية والمحميات	
التعاون مع سلطة المياه الفلسطينية ، وزارة السياحة، وزارة الصناعة ، وزارة الزراعة والجامعات الفلسطينية ضمن مجالات حماية السواحل والمياه البحرية، مراقبة جودة المياه، انشاء مناطق حماية للمياه الجوفية ، تلوث التربة ، تلوث الهواء ، تلوث المنتجات الزراعية.	مراقبة حدوث التلوث البيئي اعداد وتنفيذ خطط الطوارئ الضرورية لمحاربة التلوث البيئي والحد منه.	الانذار المبكر، التخطيط الطارئ ، الردود الطارئة والحلول (الطرق العلاجية)
التعاون ما بين المنظمات غير الحكومية وزارة التربية والتعليم ووزارة الاعلام اطلاق حملة توعية بخصوص المياه وقضايا البيئة عن طريق التعاون مع سلطة المياه الفلسطينية	اعداد برامج تعليمية لشؤون البيئة وذلك لرفع مستوى وعي المواطنين وتحفيزهم للمساهمة بحماية البيئة	الوعي العام والتوعية الجماعية
فمثلاً القيام بالتعاون مع سلطة المياه الفلسطينية ، بتنسيق دورات مشتركة تتناول مواضيع بيئية منها مراقبة جودة المياه.	التعليم والتدريب فيما يخص ادارة شؤون البيئة ، اضافة الى التدريب المهني بما يخص مختلف جوانب البيئة	التدريب

المصدر: (الاستراتيجية البيئية الفلسطينية (ص25-26))

المشاريع التي نفذتها سلطة جودة البيئة (تقرير انجازات سلطة جودة البيئة 2015-2016)

جدول (4.2): يوضح المشاريع التي نفذتها سلطة جودة البيئة 2015-2016

اسم المشروع	الهدف	الشركاء	السنة
مكافحة البعوض	تحسين الظروف الصحية والبيئية والاقتصادية لسكان قطاع غزة من خلال مكافحة انتشار حشرة البعوض في أنحاء القطاع باستخدام المكافحة البيولوجية لحشرة البعوض.	الايدي المسلمة- اللجنة الوطنية لمكافحة البعوض	2015
برنامج تقييم البلديات (المرحلة الأولى) (المرحلة الثانية)	- تحفيز البلديات لتحسين الواقع البيئي والحد من تلويث البيئة من خلال الرقابة على عملها فيما يخص القضايا البيئية. - زيادة وتعزيز مستوى التعاون بين البلديات و سلطة جودة البيئة لتحقيق الأهداف البيئية الوطنية. - اطلاع البلديات على تجارب ناجحة محلية موجودة لدى بلديات أخرى بهدف الاستفادة منها في تطوير خدماتها البيئية	شركة جوال	2015 2016

نبذة عن البلديات:

تقوم بتقديم الخدمات البلدية في قطاع غزة (25) بلدية، تغطي معظم الخدمات الأساسية لمواطني قطاع غزة في نطاق صلاحيتها الممنوحة بحكم المادة رقم (15) من قانون رقم (1) بشأن الهيئات المحلية لسنة 1997 ، وجميع الهيئات المحلية في قطاع غزة تحمل إسم (بلدية) ولا يوجد أي مجلس قروي أو محلي، وهناك عدد من المجالس المشتركة، وتختلف البلديات في تصنيفها بحسب معايير المساحة تحت النفوذ، والتعداد السكاني، وتصنف لفئات كما هو موضح في الجدول :

اسم البلدية والتصنيف	الرؤية	عدد الموظفين
بلدية خانيونس (أ)	مدينة خانيونس مدينة ساحلية ذات بنية عمرانية حافظة للبيئة وجامعة ما بين الإصالة والحداثة مستثمرة لطاقت أبنائها بمشاركة فاعلة نحو تنمية مستدامة.	362 موظفاً
بلدية رفح (أ)	رفح مدينة حضارية آمنة تنعم بتنمية مستدامة وبمشاركة مجتمعية فاعلة.	206 موظفاً
بلدية دير البلح (أ)	مؤسسة متطور لديها إستقرار مالي لتكون دير البلح مدينة ثقافية وبيئية واقتصادية ومنظمة هيكلياً، تقدم خدمات بلدية نوعية قائمة على بنية تحتية حديثة ومصادر مياه كافية، وتكون فيها الحياة آمنة وصحية.	110 موظفاً وعدد موظفي الادارة العليا 20 موظف
بلدية جباليا (أ)	نعمل لتقديم خدمات بلدية راقية لساكلي المدينة بشكل يوازي بين الأصالة والحداثة ويتبنى المبادرات التي تخدم المجتمع اقتصادياً وتوفر بيئة صحية وأمنة من خلال المشاركة المجتمعية والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية.	401 موظفاً وعدد موظفي الإدارة العليا 39 موظفاً
بلدية النصيرات (ب)	يداً بيد نحو نصيرات مدينة اقتصادية مزدهرة جاذبة للإستثمار ومنظمة هيكلياً، وتتميز ببنية تحتية واجتماعية ومرافق عامة حديثة، وبيئة نظيفة، ومياه كافية، وينعم فيها المواطن بسكن ملائم وحياة آمنة.	120 موظف وعدد موظفي العقود 40 موظف

130 موظف وعدد موظفي العقود 80 موظف	مدينة ساحلية جذابة، ذات بيئة آمنة أصيلة، محافظة على واقعها الجغرافي متميزة بخدماتها، صناعية ، متكافئة إجتماعياً.	بلدية بيت لاهيا (ب)
--	---	------------------------

نظراً لتشابه الخدمات التي تقدمها البلدية يمكن تلخيص الخدمات كالتالي :

1. تخطيط وتنظيم المدينة.
2. مراقبة وترخيص المباني.
3. المياه والصرف الصحي.
4. الأسواق العامة.
5. الحرف والصناعات.
6. النظافة.
7. الصحة العامة والبيئة.
8. المنتزهات.
9. معالجة الأزمات في حدود الصلاحيات.
10. إدارة أموال وممتلكات الهيئة المحلية.

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع في الدراسة من منهجية تحليل المحتوى ونقاش المجموعة البؤرية، وعرض لطريقة التحليل وكيفية إعداد جداول التحليل وإستخلاص النتائج، فيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولاً: تحليل المحتوى Content Analysis

لمحة تاريخية عن تحليل المحتوى

لا يوجد تاريخ دقيق لبدايات تحليل المحتوى، وإنما تعود بداياته إلى لازويل Lasswill وزملائه في عام 1930م عندما كانوا في مدرسة الصحافة في كولومبيا بأمريكا، ثم تبعه الدراسة التي أجراها سبيد Speed لمقارنة التغير في طبيعة الحد من صحف نيويورك بعد محاولة جريدة نيويورك تايمز زيادة توزيعها بتخفيض الثمن وزيادة الحجم واتجاهها إلى الإثارة في تحرير الموضوعات الصحفية.

وأصبحت الدراسات التي تطبق تحليل المحتوى من الدراسات المتميزة التي طبق فيها نموذج لتحليل المحتوى، ومن هذه الدراسات دراسة ويلي Willey للصحف الإقليمية التي إستخدم فيها نفس الفئات ونفس المقاييس لدراسة تطور الصحف الإقليمية الأسبوعية التي كان يعتمد عليها وحدها خلال حرب الاستقلال الأمريكية .

وفي عام 1940م كان هناك استخدام منظم للمنهج في بحوث الصحافة بعد الدراسات التي قدمها كل من لازويل Lasswill وليتس leates من خلال المعارف الخاصة بدراسة الدعاية في جامعة شيكاغو، ثم توالى الدراسات المرتبطة بتحليل المحتوى كمنهج علمي حيث أجرى باركوس دراسة تحليلية كمية على 1719 بحثاً ومرجعاً في تحليل المحتوى بعد تصنيفها إلى فئات لأغراض التحليل، وأصبحت تعقد المؤتمرات والندوات، ومن ذلك المؤتمر القومي الأمريكي الذي عقد عام 1967م لتحليل المحتوى وهو المؤتمر الأول الذي خصص لهذا الموضوع حيث نوقشت خلاله العديد من البحوث الخاصة بنظم تحليل المحتوى. (محمد عبد الحميد، 1993م، ص30)

أما في البلدان العربية فظهر في مجال الدراسات الاجتماعية أولاً ثم تلاه المجال الإعلامي عندما أنشئت كلية الإعلام في مصر عام 1970م حيث بدأت الدراسات والبحوث الإعلامية تطبق منهج تحليل المحتوى بأدواته وأساليبه وهكذا بدأت الرسائل الجامعية من ماجستير ودكتوراه تعتمد على منهج تحليل المحتوى في بحوثها وأطروحاتها في جامعات البلدان العربية .

مفهوم تحليل المحتوى

يعتبر تحليل المحتوى وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويستخدم كأداة في تحليل محتوى المادة التي تقدمها وسائل الاتصال الجمعي، ففي حين ترتبط أشكال الدراسات المسحية السابقة بالاتصال المباشر مع المصادر البشرية التي تمتلك المعلومات التي يريدها الباحث، فإن دراسات تحليل المحتوى تتم من غير إتصال، حيث يكتفي الباحث باختيار عدد من الوثائق المرتبطة بموضوع بحثه مثل السجلات والقوانين والأنظمة والصحف والمجلات وبرامج التلفزيون والكتب المدرسية وغيرها من المواد التي تحوى المعلومات التي يبحث عنها الباحث، ويرتبط تحليل المضمون ارتباطاً وثيقاً بالبحوث التاريخية والمنهج التاريخي. (Renee,2010)

خصائص تحليل المضمون

يتميز تحليل المضمون بمجموعة من الخصائص، وهي:

- تصنيف البيانات، وترتيبها بالاعتماد على مجموعة من الأبواب أو الأقسام المرتبطة بالنمط المُحدّد لتحليل المضمون.
- يحتوي على مجموعة من المُلخصات القصيرة حول المضمون الخاص بالبحث أو النص.
- يعتمد تحليل المضمون على الموضوعية، كالثبات على منهجٍ محددٍ في صياغة المفاهيم، والأفكار، والنقاط التي يتكون منها البحث.
- التركيز على الكلمات، والجمل، والمصطلحات، والمفاهيم التي تمّ تكرارها في النص، ويُساهم ذلك في تحديد مدى أهمية الفقرات، والنصوص التي يتضمنها مضمون البحث.
- يجب أن يعتمد التحليل على نتائج صحيحة، ودقيقة، ومتوافقة مع البيانات، والمعلومات الواردة في مضمون النص.
- القدرة على إعادة تحليل النص في حال وجدَ محلّ النص، أو أي محلّ آخر قد فقدَ أو أغفل معلومةً مهمةً، ويجب أن يتم تضمينها في الدراسة المرتبطة بتحليل المضمون. المصدر (موقع mawdoo3.com / تاريخ الزيارة 2016/10/10).

خطوات طريقة تحليل المحتوى (Renee,2010)

يتطلب تحليل المضمون إتخاذ خطوات معينة لضمان نتائج علمية هي:

- التحضير الأولى للبيانات "إذا كانت البيانات" المنطوقة (المقابلات ومجموعات التركيز، ومجموعات مسجلة على شريط فيديو، إلخ ... فمن الأفضل تدوين البيانات).
- بناء وتطوير نظام الترميز (نظام الترميز النتائج عن نظريات أو نتائج البحوث السابقة، تستخدم النظرية والبحث لتطوير مجموعة من الفئات ذات الصلة)
- اعدد وحدات البيانات (بحيث تتناسب مع أسئلة وأهداف الدراسة).
- ترميز البيانات.
- تحليل البيانات.

نقاط القوة والضعف في منهج تحليل البيانات

لكل منهج نقاط ضعف وقوة فأحيانا تزيد نواحي القوة وأحيانا تقل، ولذا فإن منهج تحليل المحتوى لديه عناصر قوة وضعف وهي: (العساف، 1989م، ص235)

أولاً: نقاط القوة:

- وجود مصدر المعلومة لدى الباحث وإمكانية الرجوع إليه أثناء إجرائه للبحث.
- بواسطة تحليل المحتوى يمكن معرفة إتجاهات وأراء وقيم قد لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصال المباشر بأصحابها .
- تحيز الباحث في تحليل المحتوى أقل منه في طرق البحث الأخرى بسبب الطبيعة الكمية الظاهرة التي يتصف بها.

ثانياً: نقاط الضعف

- احتمال التوصل إلى إستنتاجات وأحكام خاطئة على الرغم من تأكيد وحدة التحليل لها.
 - محدودية الوثائق وعدم شمولها مما ينعكس على النتائج.
 - احتمالية سوء تطبيق تحليل المحتوى حيث يحتاج من الباحث أن يكون واضحاً ودقيقاً.
- إعتمدت الدراسة على:

تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لكلاً من (سلطة جودة البيئة، البلديات "رفح، خانيونس، دير البلح، النصيرات، جباليا، بيت لاهيا") بدايةً تم توضيح منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية كلاً على حدة، من ثم تم إعداد جدول يتضمن العبارة أو الجمل الواردة في الخطة

الإستراتيجية والكلمة المفتاحية الدالة على الشراكة وإسم الجهة الشريكة، حيث تم إستخراج العبارات و الكلمات الدالة على الشراكة، في نهاية الفصل تم تحليل النتائج وسرد توصيات تخص سلطة جودة البيئة والبلديات.

ثانياً: طريقة المجموعة البؤرية Focus Group

تعريف :

المجموعة البؤرية أو المركزة هي عبارة عن نقاش مجموعة مركزة من الخبراء حول محور جديد يراد الإتفاق حوله، وإصدار أحكام توافقية تمثل رأياً يمكن الإعتمادعليه.

هي مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم من 5:10 ويتم إختيارهم و تجميعهم لمناقشة موضوع ما و التعليق عليه إعتماًداً على تبادل الخبرات الشخصية و طرح الآراء والتعبير عن المشاعر والإتجاهات في خلال مدة تتراوح من ساعة إلى ساعتين. (الدجني، 2010م، ص20)

وتُعرّف الجماعات البؤرية بأنها مجموعة منتخبة من الأفراد يجمعها الباحثون للمناقشة والتعليق على موضوع معين وهو موضع البحث.

وتُعرف أيضاً بأنها جلسات مناقشة منظمة في مجموعة بؤرية يتم توجيه المناقشة فيها بعدد من الأسئلة المحددة التي تركز على موضوعات عدة، الغاية منها الحصول على فهم أعمق لوجهات نظر المشاركين وخبرتهم ومشاعرهم ومفاهيمهم وإدراكهم ومعتقداتهم ومواقفهم إزاء المواضيع قيد المناقشة .

المجموعة البؤرية هي طريقة منهجية من طرق الأسلوب الكيفي في البحث العلمي، تستخدم بهدف جمع معلومات كيفية حول موضوع محدد من جماعة اجتماعية ذات نوعية محددة، وذات اهتمامات مشتركة من أجل التوصل إلى مجموعة من التصورات، أو الإدراكات، أو الاتفاقات الجماعية حول موضوع، أو قضية محددة، بحيث تستطيع تلك التصورات المشتركة الخروج بمجموعة البدائل التي تفيد في اتخاذ القرارات، أو الوصول إلى حلول محددة للمشكلات. وهي طريقة مخططة ومكونة من عدد صغير من الأفراد ذوى الاهتمامات المشتركة؛ يتراوح عددهم من (8 - 12 فرداً)، ولا يشترط أن يعرفون بعضهم بعض، ويتم دعوتهم للمشاركة في حلقة نقاشية مخططة ومنظمة عن موضوع محدد ذي طبيعة نوعية، يتم خلالها إجراء مجموعة من التفاعلات البيئية بين جميع الأعضاء المشاركين في المناقشة، تحت قيادة باحث (رئيس) يقوم بتنظيم التفاعل، والنقاش الذي يتم حول الموضوع محل النقاش. على أن يسمح رئيس

المناقشة لكل عضو في الجماعة بالنقاش وتنشيط جميع الأعضاء في عملية التفاعل، بالإضافة إلى توفير مناخ مريح وهادئ يتم فيه إجراء التفاعل والنقاش، وتستمر الحلقة النقاشية مدة تمتد من (90 - 120) دقيقة. وقد أغفلت التعريفات التي قدمها الباحثون عضوين أساسيين من أعضاء المجموعة البؤرية، هما: المساعد (المسجل Recorder)، و (المسهل Facilitator)، حيث يقومان بأدوار أساسية في إتمام، وتشغيل المجموعة البؤرية.

(hrdiscussion.com تاريخ الزيارة 15/12/2016)

ثالثا : المقابلة الفردية

تعتبر المقابلة أداة بحثية تشابه إلى حد كبير الإستبانة في خطواتها ومواصفاتها مع فارق واحد هو أنه حوار بين الباحث وصاحب الحالة المراد الحصول على معلومات منه أو تعبيراته أو آراءه أو مشاعره، ويقوم بالمقابلة أشخاص مدربون تدريباً خاصاً لجمع البيانات من الأفراد بشكل مباشر من خلال طرح أسئلة محددة وتفسير الغامض منها، ويقوم الباحث أو ما ينوب عنه بتسجيل ما دار فيها. (دياب، 2003م، ص 55)

تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لسلطة جودة البيئة

آلية إعداد خطة سلطة جودة البيئة:

تم عقد العديد من الاجتماعات من المدراء العامون للإدارات في سلطة جودة البيئة، بالشراكة مع كلا من :

1. وزارة الصحة
2. وزارة الزراعة
3. وزارة التخطيط
4. الجامعة الإسلامية
5. جمعية بيئتي

قامت الباحثة باستعراض محتوى الخطة الإستراتيجية لسلطة جودة البيئة وهي كما يلي:

العنوان (إستراتيجية سلطة جودة البيئة 2014-2016) تتضمن في البداية فريق إعداد وصياغة الاستراتيجية وكلمات لرئيس دولة الوزراء والمجلس التشريعي ورئيس سلطة جودة البيئة.

يلي ذلك الملخص التنفيذي والخطة الإستراتيجية الثلاثية، المقدمة ثم تم إدراج الأهداف الإستراتيجية الخمسة لسلطة جودة البيئة، ثم تحليل SWOT، وتحليل أوزان بيئة العمل وخطة العمل والجدول الزمني، وآلية المتابعة والتقييم، دليل الخطة الاستراتيجية، والنشاطات الإعتيادية والخدمات الاساسية.

تم استخراج الكلمات المفتاحية الدالة على الشراكة في الخطة الاستراتيجية 2014-2016 لسلطة جودة البيئة على النحو التالي:

جدول (5.1): الكلمات المفتاحية الدالة على الشراكة في الخطة الإستراتيجية 2014-2016 لسلطة جودة البيئة

الجهة الشريكة	الكلمة المفتاحية	العبرة
لم يحدد	تفعيل	تطوير وتفعيل التشريعات البيئية
لم يحدد	التثقيف البيئي	زيادة التثقيف البيئي ورفع الوعي العام في مجال البيئة
لم يحدد	التنمية	تحقيق الأمن البيئي الذي يعني تأمين حق الجميع في حياة كريمة وصحية لضمان إستمرار التنمية الإقتصادية والاجتماعية
لم يحدد	تطوير	دراسة المشكلات البيئية خاصة تلك المتعلقة برصد وتقييم المشاريع التنموية والصناعية أو الحيوية الأخرى ذات العلاقة بتلبية متطلبات واحتياجات الحياة على الأرض.
لم يحدد	تحسين	تطوير البنية التحتية وحسين الخدمات المقدمة للمواطنين
NGOs	مشاركة	تشجيع مشاركة القطاع الخاص في عملية التنمية وتشجيعه على الاستثمار بشكل كبير في مجال البيئة
المجتمع المدني	توعية	تعزيز روح المواطنة ورفع مستوى الوعي حول الحقوق البيئية والتنمية المستدامة بين مختلف شرائح المجتمع.
لم يحدد	تطبيق	تطبيق القوانين البيئية والعمل بمبدأ الملوث يدفع
لم يحدد	التنمية المستدامة	قيام أنشطة صديقة للبيئة تراعي أهمية الحفاظ على مفردات البيئة وصون مواردها وتحقق ما يعرف اليوم بالتنمية المستدامة أي مراعاة الجانب البيئي عند تنفيذ المشاريع الاقتصادية المختلفة
لم يحدد	التوعية / تنمية	دفع مفهوم الوعي البيئي والمساهمة في تنميته من خلال عمليات التوجيه وتكوين المواقف والإتجاهات وزيادة الثقافة والمعلومات وتنمية العلاقات البيئية وزيادة التماسك الاجتماعي
NGOs	حماية البيئة	إن حماية البيئة ليست مسؤولية الدولة فحسب أو المؤسسات العاملة في مجالات صون البيئة وحدها بل لا بد من دعم الأفراد لهذه

الجهة الشريكة	الكلمة المفتاحية	العبرة
		الجهود ومساهمة التنظيمات والجمعيات والنوادي الرياضية والاجتماعية.
لم يحدد	المعرفة البيئية	تيسير المعرفة البيئية وكشف الحقائق المتصلة بالمشاكل البيئية وخطورتها
لم يحدد	المشاركة	المشاركة الايجابية بتبني سلوكيات تؤدي الي الإقلال من الاخطار التي تتعرض لها البيئة وتحفز على المساهمة في العمل التطوعي
أكاديميين	الاتصال	الاتصال بالعلماء والمختصين بالبيئة للمساهمة في إثراء النقاش حول المشاكل البيئية
لم يحدد	تغطية	مراعاة البعد البيئي في تغطية كافة وسائل الإتصال الجماهيري
المجتمع المدني / قطاع عام	مسؤولية مشتركة	تبني رؤية تستند إلى الإحساس بالمسؤولية المشتركة بين الجمهور والسلطات الرسمية
جهات محلية وعربية ودولية	التعاون	التي تحاول السلطة إستعادتها بالتعاون مع الجهات المحلية والعربية والدولية وقد قامت السلطة بالتعاون مع العديد مع الجهات المحلية في القطاع لكي تنهض بالعمل البيئي
المجتمع المدني	تواصل	وايضا صممت سلطة جودة البيئة موقع خاص بالسلطة على الإنترنت للتواصل مع جمهور في قطاع غزة كما وتقوم من خلاله بعرض الأعمال والنشاطات التي تقوم بها السلطة في مجال البيئة وفي خدمة المجتمع.
قطاع عام	التعاون وتنسيق	إمكانية التعاون والتنسيق بين سلطة جودة البيئة والهيئات المختلفة
لم يحدد	تطبيق	القدرة على تطبيق أحكام قانون البيئة من قبل الجهات المختصة
لم يحدد	التواصل	التواصل مع الجهات المانحة من أجل تفعيل وتنفيذ المشاريع البيئية
لم يحدد	تسويق	إعداد وتسويق مشاريع خاصة لحماية التنوع الحيوي
سلطة الاراضي	التنسيق / التعاون	التنسيق والتعاون مع سلطة الاراضي لتخصيص حسب المخطط الاقليمي
لم يحدد	التنسيق	المتابعة والتنسيق لتنفيذ الإدارة السليمة لمصادر المياه بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة
لم يحدد	توعية / التشبيك	عمل حملات توعية للاهالي لتعريفهم بمصادر الطاقة المتجددة واستغلالها والتشبيك مع جميع المؤسسات العامة في المجال
لم يحدد	تسويق	إعداد وتسويق مشاريع توعوية لتعميم ثقافة وإستغلال الطاقة المتجددة
لم يحدد	التنسيق	تطوير نظام التفتيش البيئي وتعليماته بالتنسيق مع المؤسسات

الجهة الشريكة	الكلمة المفتاحية	العبرة
		الشريكة
لم يحدد	صيانة	الهدف الخاص الحد من الأثر السلبي للمشاريع على البيئة
لم يحدد	توعية	توعية أصحاب المشاريع ذات الاثر السلبي على البيئة
لم يحدد	تعميم	تعميم الاجراءات على المؤسسات ذات العلاقة
لم يحدد	نشر الثقافة	العمل على تعليم ونشر الثقافة والوعي السلوك البيئي
المجتمع المدني	الشراكة	تعزيز روح المسؤولية المجتمعية والشراكة بين مقدمي الخدمات وشرائح المجتمع
المجتمع المدني	توعية	تعزيز الوعي البيئي لدى لجان الاحياء واشراكهم في صنع القرار البلدي
المجتمع المدني	توعية	عمل ندوات وحملات توعية للأهالي لتعريفهم باخطار التلوث وكيفية حماية البيئة
المجتمع المدني	تحسين البيئة وحمايتها	تفعيل الحوار والمناقشة بين فريق العمل والاهالي للوصول الى أنسب أساليب المشاركة في تحسين البيئة وحمايتها
قطاع عام	تعزيز الوعي البيئي	تعزيز الوعي البيئي لدي معلمي مادة العلوم في المدارس الاعدادية والثانوية
قطاع عام / تعليم	تفعيل	تفعيل دور الأندية البيئية في المدارس
وزارة التربية والتعليم	تطوير	العمل مع وزارة التربية والتعليم لتطوير وادخال الموضوعات البيئية واعداد نماذج وادلة ارشادية للمعلم والطالب
وزارة الاوقاف	تعزيز الوعي البيئي	التعاون مع وزارة الأوقاف للمشاركة في تعزيز الوعي البيئي
قطاع خاص	تفعيل / تعزيز	تفعيل دور المؤسسات الإعلامية وسلطة جودة البيئة في تعزيز الوعي البيئي العام
قطاع عام (وزارة الحكم المحلي والبلديات)	المشاركة	المشاركة في إجتماعات اللجنة المركزية لتنظيم البناء في كافة المحافظات
قطاع خاص	متابعة	متابعة إلتزام كافة المشاريع التنموية والصناعية ومحطات التقوية الخلوية بالحصول على الموافقات البيئية المطلوبة
قطاع عام	المشاركة	المشاركة في وضع خطط خاصة للحد من إنتشار الحشرات والقوارض

الجهة الشريكة	الكلمة المفتاحية	العبرة
		ومتابعة من اللجنة العليا للبعوض

من خلال الجدول السابق تم إستنتاج عدد المفردات للجهات الشريكة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية التالي :

جدول (5.2): يوضح عدد المفردات للجهات الشريكة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية

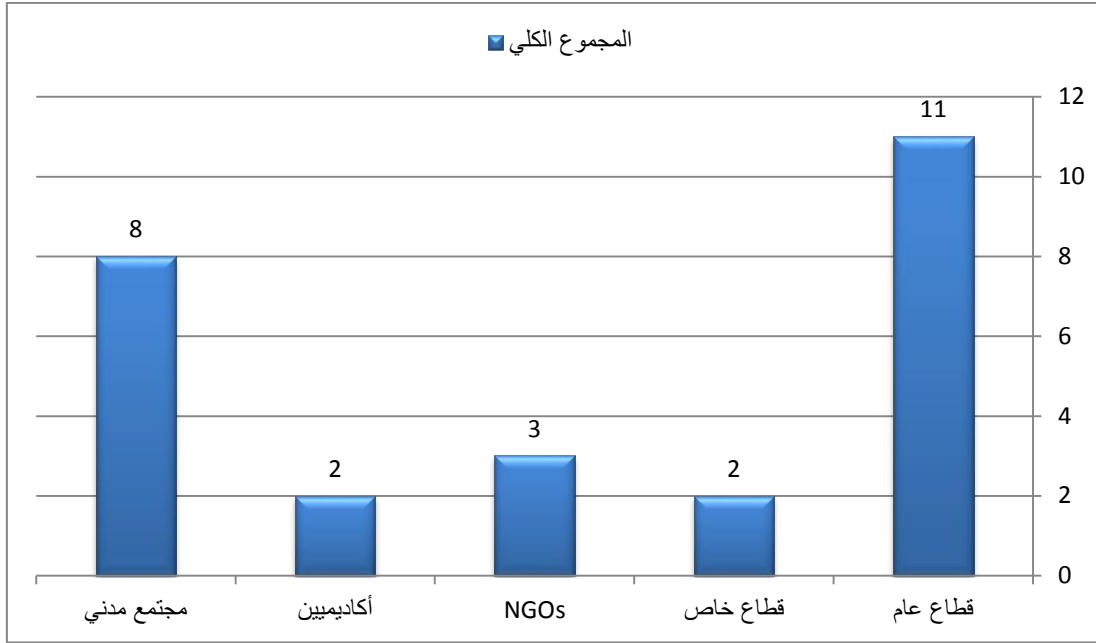
قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني
وزارة التربية والتعليم	لم يحدد	لم يحدد	لم يحدد	
سلطة الاراضي	لم يحدد	لم يحدد	لم يحدد	
وزارة الاوقاف	لم يحدد	لم يحدد	لم يحدد	
اللجنة المركزية لتنظيم البناء	لم يحدد	لم يحدد	لم يحدد	
لم يحدد اسم باقي الجهات المعنية	لم يحدد	لم يحدد	لم يحدد	
8	2	2	1	4

جدول (5.3): فريق إعداد الخطة الاستراتيجية مع الجهات الشريكة كما يلي:

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني
وزارة الصحة	0	جمعية بيتي	الجامعة الاسلامية	0
وزارة الزراعة				
وزارة التخطيط				
3	0	1	1	0

جدول (5.4): المجموع الكلي لعدد الشركاء في الخطة الإستراتيجية لسلطة جودة البيئة

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني
11	2	3	2	8



شكل (5.1) المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لسلطة البيئة

يلاحظ من خلال الشكل (5.1) أن عدد مشاركة القطاع العام أكبر من باقي الجهات المشاركة الأخرى حيث العدد (11)، وتساوي مشاركة القطاع الخاص والأكاديميين حيث العدد (2) وتقارب عدد مشاركة المجتمع المدني مع NGOs.

يرجع هذا التنوع إلى رؤية المجلس الفني برئاسة رئيس سلطة جودة البيئة ولجنة إعداد الخطة الإستراتيجية. للجهات الشريكة التي من الممكن أن تساهم في إنجاز الخطة.

تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لبلدية خانيونس

منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية لبلدية خانيونس

إعتمدت منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية التنموية لمدينة خانيونس على عدة مراحل إستناداً إلى دليل التخطيط التنموي للمدن والبلديات الفلسطينية لعام 2011 المعد من قبل وزارة الحكم المحلي ووكالة التنمية الألمانية (GIZ) بالتعاون مع صندوق دعم وإقراض البلديات ووزارة التخطيط، حيث تتكون هذه المنهجية من خمس مراحل اساسية كالتالي:

المرحلة الأولى: تنظيم وتحليل تجيب على تساؤل "أين نحن الآن؟" وتحتوي على ثلاث خطوات أولها التهيئة والإعداد ومن ثم تحليل أصحاب العلاقة وتنتهي بتشخيص الوضع القائم.

المرحلة الثانية: الإطار التنموي الإستراتيجي وتجيب هذه المرحلة عن تساؤل "أين نحن نتجه؟" وتتكون من خطوتين تبدأن بتحديد الأولويات المجتمعية تحضيراً للخطوة التي تليها وهي تحديد الرؤية والأهداف التنموية.

المرحلة الثالثة : الخطة الاستراتيجية وتجيب عن سؤال " كيف نصل؟" ويندرج تحت هذه المرحلة ثلاث خطوات وهي تحديد وتوصيف المشاريع ووضع خطط التنفيذ والمتابعة وتحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها.

المرحلة الرابعة: آليات التنفيذ وتجيب عن سؤال "ما يوصلنا؟" وتتكون من خطوتين تحضيرات التنفيذ وبناء شراكات وحشد موارد.

المرحلة الخامسة : تقييم وتحديث وتجيب عن سؤال "هل وصلنا؟" وتتكون من خطوتين تقييم وتعديل وتحديث.

وتم تطبيق المراحل الثلاث الأولى من الدليل بمشاركة مجتمعية عبر عقد اللقاءات والاجتماعات وورش العمل خلال مراحل المشروع المختلفة وذلك بهدف مشاركة ممثلي المجتمع المحلي والقطاع الخاص في عمليات رسم السياسات التنموية وإتخاذ القرار الذي بدوره يؤدي الى تقوية علاقة الشراكة بينهم وبين البلدية بما يحقق المصلحة العامة.

جدول (5.5): يوضح المشاركون في اعداد الخطة:

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
المياه	مكتب هندسي استشاري	مجلس إدارة النفايات الصلبية	كلية مجتمع الأقصى	لجنة إصلاح	وكالة تشغيل اللاجئين
مديرية التربية والتعليم	رجل أعمال	جمعية بنيان للتدريب	جامعة الأقصى	لجنة حي أبو رشوان	
شرطة خانيونس	شركة القاعد للمقاولات	إتحاد الشباب التقدمي	جامعة القدس المفتوحة	اللجنة الشعبية لشؤون اللاجئين	
وزارة الاسكان والاشغال	شركة الإتصالات	جمعية الصفاء	كلية العلوم والتكنولوجيا	نادي شباب خانيونس الرياضي	
وزارة الحكم المحلي		الإتحاد النسائي الفلسطيني			
		جمعية الصفاء التنموية			
		جمعية الثقافة والفكر الحر			

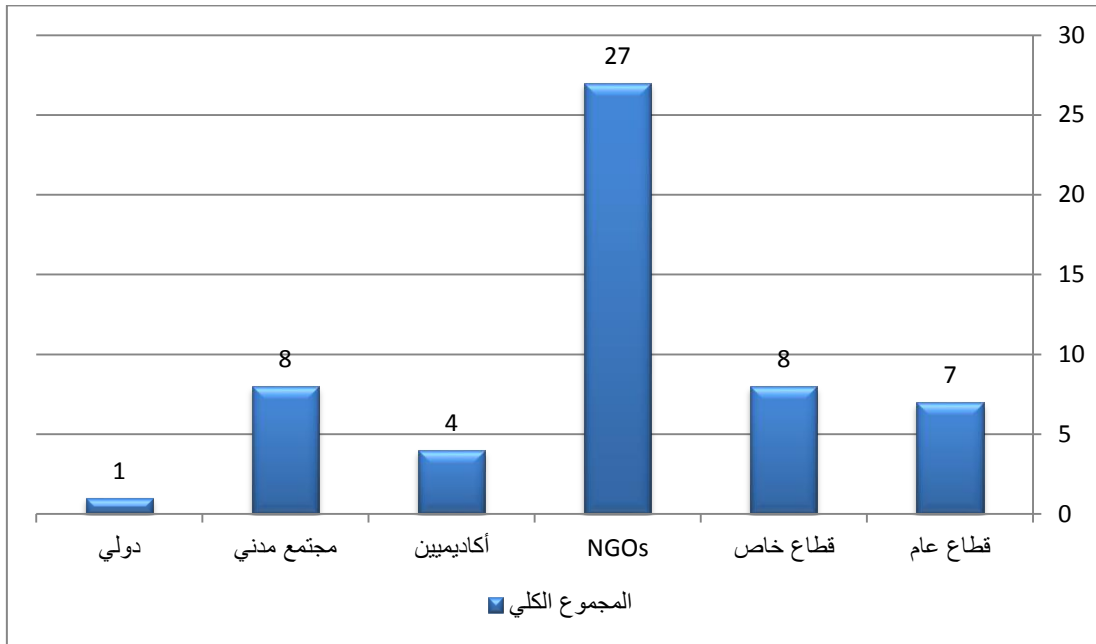
قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
		جمعية الشباب الحر			
		جمعية رائدات المستقبل			
		جمعية أميرة			
		جمعية بثينة حجوة			
		مكتب الأرض للاعلام			
		إتحاد لجان المرأة			
		المركز الفلسطيني لحل النزاعات			
		شركة إقدام			
		الاتحاد العام للمرأة الفلسطينية			
		جمعية دار الكتاب والسنة			
		الاتحاد العام للمعاقين حركياً			
		جمعية المزارعين الفلسطينيين			
		جمعية النخيل الفلسطينية			
		جمعية السلامة الخيرية			
		جمعية وطن للتراث والتنمية			
		الهلال الاحمر الفلسطيني			
		جمعية الفجر الشبابي الفلسطيني			
5	5	24	4	5	1

جدول (5.6): يوضح مفردات الخطة الاستراتيجية:

الجهة الشريكة	الكلمة المفتاحية	العبرة			
مجتمع محلي	تنمية وتطويرية	إن الخطة التنموية الإستراتيجية مكون اساسي ومتطلب رئيسي في العملية التنموية والتطويرية للمؤسسات والمجتمعات التي تسعى الى التقدم			
قطاع عام / مجتمع محلي	بالمشاركة	التخطيط التنموي الإستراتيجي بالمشاركة هو منهج علمي يستخدم لتحديد الاولويات والاهداف التنموية للمجتمعات			
مجتمع محلي	بمشاركة	وبمشاركة فعالة من المجتمع المحلي ومؤسساته في كل المراحل			
صندوق اقراض البلديات ووزارة الحكم المحلي	بالتعاون	إعتمدت البلدية في إعداد خطتها على الدليل المعد من قبل صندوق واقراض البلديات وبالتعاون مع وزارة الحكم المحلي			
قطاع عام / خاص	بالمشاركة	دفع إستخدام التخطيط الإستراتيجي بالمشاركة في هذه الخطة			
مجتمع محلي	المشاركة المجتمعية	تعزيز مبدأ المشاركة المجتمعية في تحديد أولويات التطوير والتنمية			
مجتمع محلي	إشراك	تعزيز مبدأ الشفافية والمسائلة من حيث إشراك المجتمع المحلي والاطراف الفاعلة			
قطاع عام / خاص	تطوير	تطوير السياسات التنموية تجاه القضايا الرئيسية التي تمثل اولوية لتطوير البيئة المعيشية لسكان المدينة			
مجتمع محلي	تنمية	اعداد خطة تنمية تعبر عن امال المواطنين			
مجتمع محلي / قطاع خاص	المشاركة	المشاركة من حيث الإعتماد على مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص			
قطاع عام / خاص	تطوير	تطوير طرق جديدة وصيانة وتأهيل القائمة			
قطاع عام / خاص	توعية	توعية المواطنين بقضية النفايات الصلبة			
NGOs	تطوير	تطوير برامج الأندية الرياضية			
قطاع عام / خاص	تطوير	تطوير المنتزهات وزيادة المساحات الخضراء			
NGOs	المشاركة الفاعلة	تعزيز الثقافة عبر المشاركة الفاعلة			
قطاع خاص	تفعيل	تحسين الصورة العامة للبلدية وتفعيل وسائل الاتصال			
دولي	مجتمع مدني	أكاديميين	NGOs	قطاع خاص	قطاع عام
			صندوق اقراض البلديات	0	وزارة الحكم المحلي
					لم تحدد الوزارة
0	4	0	2	3	2

جدول (5.7): المجموع الكلي لعدد الشركاء في الخطة الاستراتيجية

دولي	مجتمع مدني	أكاديميين	NGOs	قطاع خاص	قطاع عام
1	8	4	27	8	7



شكل (5.2): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية خانيونس

يلاحظ من خلال الشكل (5.2) أن عدد مشاركة NGOs كبيرة مقارنة بباقي الجهات الشريكة الأخرى حيث العدد (26)، وأن نسبة مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني متساوية حيث يبلغ العدد (8)، وتقارب نسبة مشاركة القطاع العام (7) مع كلاً من القطاع الخاص والمجتمع المدني، كما أن عدد مشاركة الأكاديميين حيث بلغ العدد (4) و مشاركة جهة دولية واحدة في الخطة الإستراتيجية.

من وجهة نظر البلدية يعتبر عدد الشركاء من القطاعات المختلفة جيدة جداً. ونظراً لتعدد المشاريع نولي اهتماماً كبيراً لمشاركة مؤسسات NGOs .

تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لبلدية رفح 2012 - 2015

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

إن فريق التخطيط الأساسي قام بإعداد هذه الخطة مسترشداً بدليل الاجراءات وكتيب والأمثلة، والخطة تم إعدادها على ثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى : أين نحن الآن : وذلك من خلال تشخيص الوضع القائم وتشخيص المجاوات التنموية ، كما وتم الحصول على المعلومات المطلوبة من الجهات والمؤسسات التالية:

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- وزارة الصحة.
- وزارة التربية والتعليم - فرع رفح
- شرطة مرور محافظة رفح.
- شركة توزيع الكهرباء - فرع رفح
- شركة الاتصالات - فرع رفح
- مصلحة مياه بلديات الساحل - فرع رفح
- بلدية رفح (دائرة التخطيط الحضري - الدائرة الإدارية - دائرة الهندسة والتنظيم - دائرة تنفيذ المشاريع - دائرة الصحة والبيئة) .

المرحلة الثانية : (إلى أين نريد ان نتجه) وذلك بمن خلال تحديد الأولويات المجتمعية وكذلك تحديد الرؤية المستقبلية والأهداف التنموية.

المرحلة الثالثة: (كيف نصل) : وذلك من خلال تحديد وتوصيف المشاريع المقترحة ووضع خطط التنفيذ والمتابعة وتحديد وثيقة الخطة.

المصدر(الخطة التنموية الاستراتيجية لمدينة رفح 2012-2015)

جدول (5.8): المشاركون في اعداد الخطة الاستراتيجية لمدينة رفح:

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
وزارة الشؤون الإجتماعية	شركة توزيع الكهرباء	جمعية بيتنا الخيرية	الجامعة الإسلامية	لجنة حي السلام	وكالة الغوث
الدفاع المدني	شبكة رفح الاعلامية	جمعية أصدقاء البيئة		لجنة حي المواصي	
شرطة رفح	بنك فلسطين	جمعية الأصدقاء لذوي الاحتياجات الخاصة		لجنة حي خربة العدس	
مديرية زراعة رفح	قطاع الصرافة	جمعية الترايين الخيرية		لجنة حي الشابورة	

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
وزارة الحكم المحلي	قطاع بيع الاراضي والعقارات	جمعية الأمل للمعاقين		لجنة حي البيوك	
مصلحة مياه بلديات الساحل	قطاع الصناعة	تجمع النقابات		لجنة حي الزهور	
سلطة الاراضي	اتحاد المقاولين	نادي خدمات رفح		لجنة الجنينه والتتور	
وزارة الصحة		نادي الوحدة الرياضي		لجنة حي تل السلطان التطويرية	
وزارة الثقافة		نادي شباب رفح		لجنة تطوير حي الحشاش	
وزارة الشباب والرياضة		نادي الاستقلال		لجنة الحي الاداري	
وزارة الاقتصاد		نادي جماعي رفح		لجنة حي منطقة رفح الجنوبية	
		نادي القادسية الرياضي		لجنة حي رفح الغربية	
				لجنة حي تبة زارع	
				لجنة حي مصبح	
				لجنة حي المحررات	
11	7	12	1	21	1

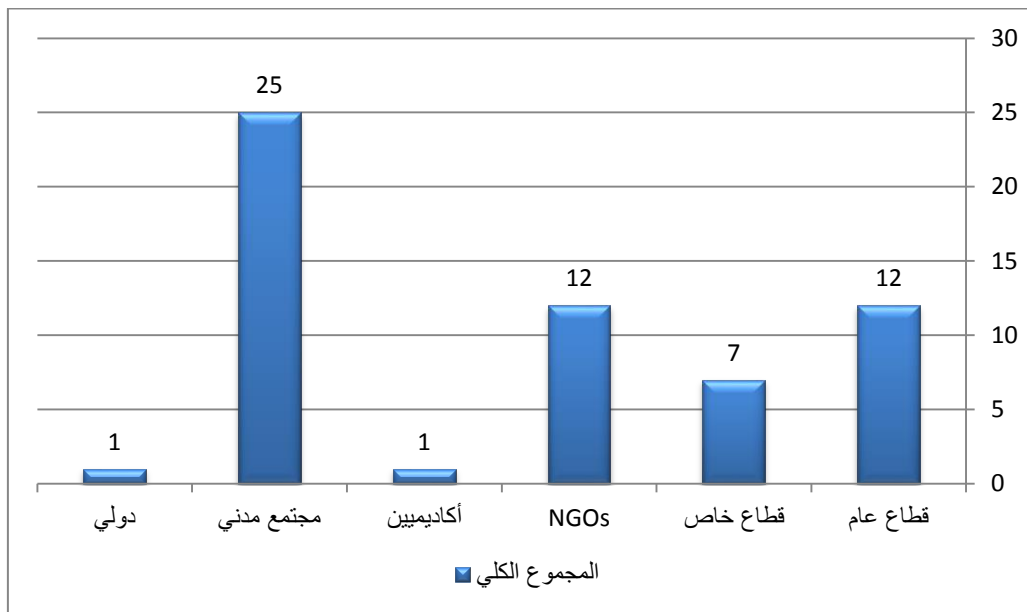
جدول (5.9): مفردات الخطة الإستراتيجية:

العبارة	الكلمة المفتاحية	الجهة الشريكة
من الضروري والملح لأي خطة تنموية إستراتيجية أن تركز في سعيها لتحسين الواقع على القضايا الملحة والأكثر اهمية وتأثيراً في تحقيق التنمية المحلية	تنمية محلية	مجتمع محلي
تطوير نظام يحقق مشاركة مجتمعية فاعلة من شأنه تعزيز الثقة بين المجتمع والبلدية	مشاركة مجتمعية	مجتمع محلي
عمل مخطط عبر قطاعي وبالتنسيق مع وزارة الحكم المحلي	التنسيق	وزارة الحكم المحلي
مشروع توعية وإرشاد مجتمعي حول المشاركة المجتمعية	مشاركة مجتمعية	مجتمع محلي
تطوير شوارع داخلية	تطوير	خارجية/ محلية

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
وزارة الحكم المحلي					لم تحدد اسم الجهة
1	0	0	0	4	1

جدول (5.9): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية رفح

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
12	7	12	1	25	1



شكل (5.3) المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية رفح

يلاحظ من خلال الشكل (5.3) أن عدد مشاركة المجتمع المدني كبيرة مقارنة بباقي الجهات الشريكة الأخرى حيث العدد (25)، وتساوي القطاع العام مع NGOs حيث العدد (12) و نسبة مشاركة القطاع الخاص (7) مع تدني نسبة مشاركة الأكاديميين والجهات الدولية حيث بلغ العدد (1) في الخطة الإستراتيجية.

للتوضيح عن هذه النسبة تم التواصل مع (أ. مهند أبو معمر) في بلدية رفح وأفاد بأن نسبة مشاركة القطاع العام تعتبر جيدة مع البلدية، وأن نسبة مشاركة الأكاديميين متدنية وضعيفة لا تمثل الواقع، مقارنة بعدد الجامعات لدينا في محافظات غزة، لذا سيتم الأخذ بعين الاعتبار هذا الأمر عند إعداد الخطة القادمة، سيتم مشاركة كافة شرائح المجتمع بشكل عادل حسب الحاجة. أما بالنسبة لمشاركة المجتمع المحلي فهي نسبة منطقية نظراً لعدد الأحياء في محافظة رفح حيث يبلغ عدد (15 حي)

الخطة الإستراتيجية لبلدية دير البلح 2012 - 2015

جدول (5.10): المشاركون في إعداد الخطة:

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
مصلحة المياه	إذاعة فرسان الارادة	جمعية الصلاح الخيرية		موظف متقاعد	
		جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين		طبيب	
		جمعية شمس الحرية		موظف متقاعد	
		جمعية شباب حكر الجامع		موظف متقاعد	
		جمعية النور للتنمية المجتمعية			
1	1	5	0	4	0

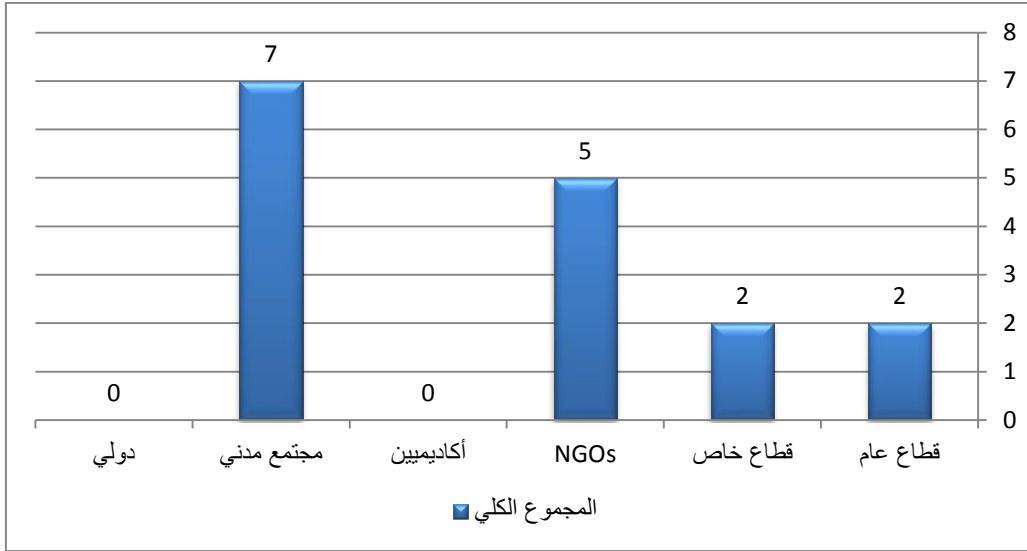
جدول (5.11): مفردات الخطة الاستراتيجية:

العبارة	الكلمة المفتاحية	الجهة الشريكة
المشاركة من حيث الإعتماد على مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص وجميع دور الشأن في تحديد القضايا والأولويات التنموية	مشاركة	مجتمع محلي القطاع الخاص
مرجعية في تحديد الأولويات التنموية للتجمع السكاني بمشاركة ممثلي مختلف قطاعات المجتمع المحلي	مشاركة مجتمعية	مجتمع محلي
عمل مخطط عبر قطاعي وبالتنسيق مع وزارة الحكم المحلي	التنسيق	وزارة الحكم المحلي
مشروع توعية وإرشاد مجتمعي حول المشاركة المجتمعية	مشاركة مجتمعية	مجتمع محلي

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
وزارة الحكم المحلي					
1	1	0	0	3	0

جدول (5.12): المجموع الكلي لعدد الشركاء في بلدية دير البلح

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
2	2	5	0	7	0



شكل (5.4): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية دير البلح

يلاحظ من خلال الشكل (5.4) تدني النسبة بالنسبة للشركاء بشكل عام حيث كانت مشاركة المجتمع المحلي العدد (7) وعدد NGOs (5)، وتساوي نسبة مشاركة القطاع العام والقطاع الخاص حيث العدد (2) وعدم مشاركة لكلاً من الأكاديميين والجهات الدولية في الخطة الإستراتيجية.

تم التواصل مع (م. عبد المحسن أبو ميرى) في بلدية دير البلح لتوضيح ذلك، حيث أفاد بأن البلدية خدماتية لذلك تولي إهتماماً كبيراً لمشاركة المجتمع المحلي أكثر من القطاعات الأخرى، كما أن الجهات الممولة تفرض مشاركة وإطلاع لجان الأحياء وممثلين عن المجتمع المحلي للمشاريع المقدمة من البلدية؛ لذلك تعتبر عدد مشارك المجتمع المحلي جيدة. أما بالنسبة لمشاركة القطاعات الأخرى فهي تكون حسب الحاجة، علي سبيل المثال يتم التواصل مع مؤسسات القطاع العام ذات العلاقة كوزارة الحكم المحلي وسلطة البيئة من أجل الحصول على الموافقة والتراخيص لمشاريعها وخططها، ومع مؤسسات NGOs لتمويل المشاريع. أما بالنسبة لمشاركة الأكاديميين فأوضح أنها لا تعبر مهمة بالدرجة الأولى لأن طبيعة عمل البلدية خدماتية وليس بحثي.

تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لبلدية جباليا

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية لبلدية جباليا

إعتمدت منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية التنموية لمدينة جباليا النزلة على مجموعة من المراحل والأنشطة وذلك إستناداً إلى دليل التخطيط التنموي المعد سابقاً بالتعاون مع صندوق دعم وإقراض البلديات ووزارة الحكم المحلي، وقد تكونت من خمس مراحل اساسية كالتالي :

المرحلة الاولى: تنظيم وتحليل تجيب على تساؤل "أين نحن الآن؟" وتحتوي على ثلاث خطوات أولها التهيئية والإعداد ومن ثم تحليل أصحاب العلاقة وتنتهي بتشخيص الوضع القائم.

المرحلة الثانية: الإطار التنموي الاستراتيجي وتجيب هذه المرحلة عن تساؤل "أين نحن نتجه؟" وتتكون من خطوتين تبدأن بتحديد الأولويات المجتمعية تحضيراً للخطوة التي تليها وهي تحديد الرؤية والأهداف التنموية.

المرحلة الثالثة: الخطة الإستراتيجية وتجيب عن سؤال "كيف نصل؟" ويندرج تحت هذه المرحلة ثلاث خطوات وهي تحديد وتوصيف المشاريع ووضع خطط التنفيذ والمتابعة وتحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها.

المرحلة الرابعة: آليات التنفيذ وتجيب عن سؤال "ما يوصلنا؟" وتتكون من خطوتين تحضيرات التنفيذ وبناء شراكات وحشد موارد.

تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية لبلدية جباليا 2014 - 2017

جدول (5.13): المشاركون في اعداد الخطة الاستراتيجية لبلدية جباليا:

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
الشرطة	الإتصالات	جمعية بيئتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	جامعة الاقصى	مختار بلدية جباليا	وكالة وتشغيل اللاجئين (الاونروا)
التربية والتعليم - شمال غزة	المركز الاستشاري	صندوق اقراض وتطوير البلديات		لجنة حي الزاوية	

	وزارة الصحة		مركز تمكين المرأة		لجنة حي القصاصين	
	سلطة الطاقة		مركز الإرشاد التربوي		لجنة حي عباد الرحمن	
	وزارة الأوقاف		الإغاثة الطبية الفلسطينية			
	مصلحة المياه		جمعية بناء للتنمية والتمكين			
			مركز دراسات المجتمع المدني			
1	6	2	6	1	4	1

جدول (5.14): مفردات الخطة الإستراتيجية:

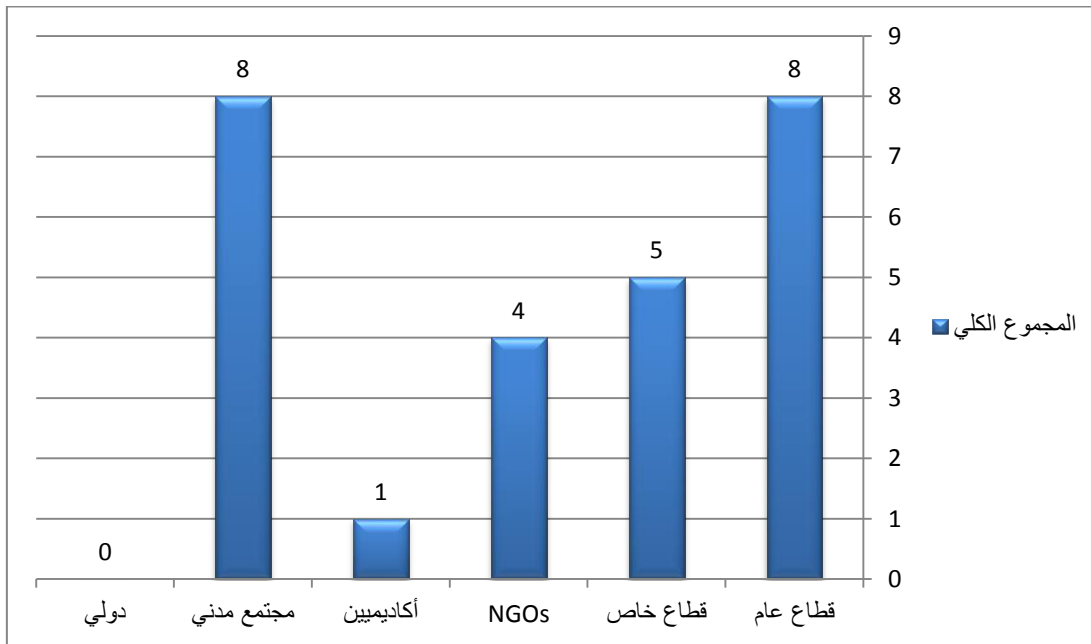
الجهة الشريكة	الكلمة المفتاحية	العبرة
جهات غير واضحة	بالتعاون	تمكنت البلدية و بالتعاون مع جهات خارجية من إعداد الخطة الاستراتيجية
وزارة الحكم المحلي	بالتعاون	حيث إعتمدت البلدية في إعداد خطتها هذه على الدليل المعد من قبل صندوق اقراض البلديات بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي
مجتمع مدني / قطاع خاص	المشاركة	تعزير مبدأ المشاركة من حيث التركيز على مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص و جميع ذو الشأن في تحدي للقضايا والأولويات التنموية وعمليات إتخاذ القرار على المستوى المحلي
مجتمع مدني	بالمشاركة	تحديد الأولويات والأهداف وترجمتها الى مشاريع قابلة للتنفيذ وذلك بالمشاركة مع الأفراد في المجتمع المحلي
مجتمع مدني	المشاركة المجتمعية	تعزير وتطبيق مفاهيم الحكم والإدارة الرشيدة مما يحقق المشاركة المجتمعية والنزاهة والشفافية
مجتمع مدني / قطاع خاص	الشراكة	تم عقد العديد من الإجتماعات وورش العمل القائمة خلال مراحل المشروع المختلفة ويهدف اطلاع ممثلي المجتمع المحلي والقطاع الخاص على دورهم في رسم السياسات التنموية وإتخاذ القرار مما يؤدي إلى تقوية علاقة الشراكة فيما بينهم وبين البلدية
قطاع خاص / قطاع عام أكاديميين	أصحاب العلاقة	تم عقد اللقاء المجتمعي الثاني بحضور مكثف من لجان الأولويات و اصحاب العلاقة والمؤسسات المختلفة وممثلي عن الجامعات والوزارات

دولي	مجتمع مدني	أكاديميين	NGOs	قطاع خاص	قطاع عام
				0	وزارة الحكم المحلي

					لم تحدد الوزارة
0	4	0	0	3	2

جدول (5.15): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية جباليا

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
8	5	4	1	8	0



شكل (5.5): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية جباليا

يلاحظ من خلال الشكل (5.5) تساوي عدد مشاركة القطاع العام والمجتمع المدني حيث يبلغ العدد (8)، وتقارب نسبة مشاركة القطاع الخاص (5) مع NGOs (4) وضعف في عدد مشاركة الأكاديميين حيث بلغ العدد (1) وعدم مشاركة أي جهة دولية في الخطة الإستراتيجية.

بالتواصل مع (أ. سعدي الدبور) في بلدية جباليا عن مبررات ذلك أفاد بأن نسبة مشاركة المؤسسات الأهلية والأكاديمية جيدة نظراً لحدائثة مبدأ المشاركة، وعرض مشاريعها على الرأي العام عند إعداد الخطة 2013-2016 بعد حالات الركود والإغلاقات التي عاشتها البلدية، والنظرة السائدة لبلدية جباليا بأنها بلدية (جباية ونظافة وضرائب)، ونوه بأنه عند إعداد الخطة القادمة لـ 2018 سيتم قياس مستوى المشاركة بناءً على الخطة السابقة.

تحليل محتوى الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدية النصيرات 2013-2016

منهجية إعداد الخطة

إتبع بلدية النصيرات في الخطة التنموية الإستراتيجية خطوات التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلديات الفلسطينية (SDIP) المعد والمعتمد من قبل وزارة الحكم المحلي ووزارة التخطيط وصندوق تطوير وإقراض البلديات بإشراف ودعم فني من معهد التنمية البشرية المستدامة وكانت المراحل المتبعة كالتالي:

المرحلة الأولى: تنظيم وتحليل تجيب عن تساؤل "أين نحن الآن؟" وتحتوى على ثلاث خطوات:

1- التهيئة والاعداد وتشمل:

- تشكيل فريق التخطيط الأساسي.
- وضع هيكلية لادارة عملية التخطيط .

2- تحليل وحشد اصحاب العلاقة وتشمل:

- تحليل وحشد أصحاب العلاقة.
- تشكيل لجنة تمثل اصحاب العلاقة ولجان العمل المخصصة.
- إعتناء خطط التنفيذ وأدوار المشاركين.

3- بتشخيص الوضع القائم وتشمل:

- تشخيص المجالات التنموية.
- تحضير التقرير التشخيصي.
- تحديد القضايا التنموية ذات الأولوية.

المرحلة الثانية: الإطار التنموي الاستراتيجي وتجيب هذه المرحلة عن تساؤل "أين نريد ان

نتجه؟" وتتكون من خطوتين:

1. تحديد الأولويات المجتمعية.

2. تحديد الرؤية والأهداف التنموية. وتشمل:

- تحديد الرؤية التنموية.
- تحدي الأهداف التنموية.

المرحلة الثالثة: الخطة الإستراتيجية وتجيب عن سؤال " كيف نصل؟" ويندرج تحت هذه

المرحلة ثلاث خطوات:

1. تحديد وتوصيف المشاريع وتشمل:

- وضع مؤشرات لقياس مدى تحقيق الأهداف.

- إقتراح مشاريع تنموية.
- مراجعة الأهداف والمشاريع المقترحة وتحديدتها بشكل نهائي.
- 2. وضع خطط التنفيذ والمتابعة وتشمل:
 - تحضير مصفوفة خطة التنفيذ.
 - تحضير خطة المتابعة والتقييم.
- 3. تحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها وتشمل:
 - تحضير مسودة الخطة.
 - إعتقاد الخطة من المجلس البلدي بشكل مبدئي.
 - مراجع الخطة تمهيداً لاعتمادها.
 - تسليم نسخة من الخطة لوزارة الحكم المحلي من أجل تصديقها.

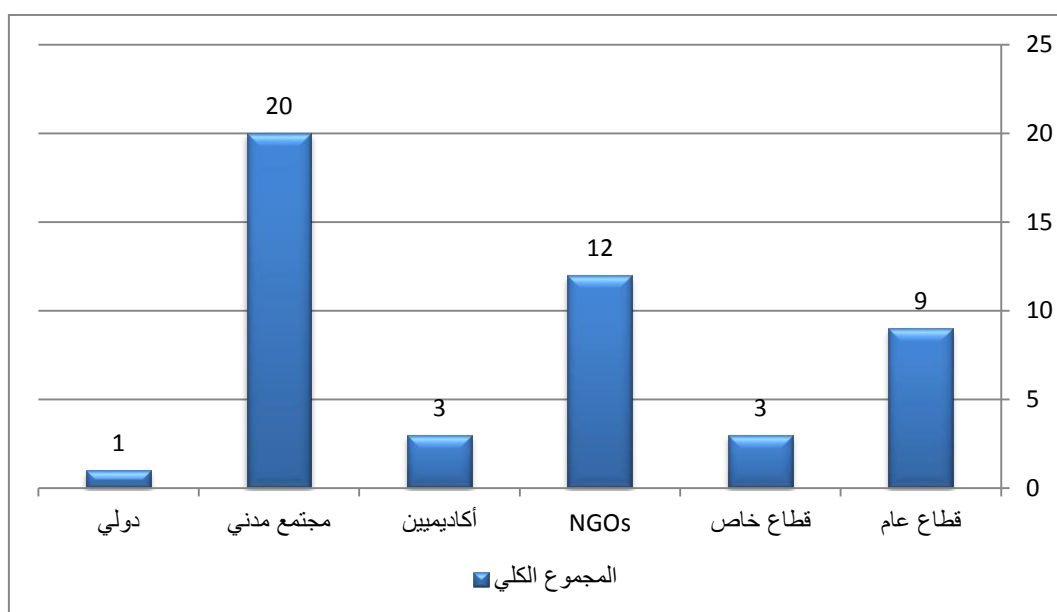
تحليل الخطة الإستراتيجية لبلدية النصيرات 2013-2016

جدول (5.16): المشاركون في إعداد الخطة:

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
وزارة البيئة	رجل أعمال	جمعية الكرمل للثقافة والتنمية المجتمعية	جامعة الاقصى	مندوب عن أهالي النصيرات	وكالة وتشغيل اللاجئين (الاونروا)
وزارة التربية والتعليم	المركز الاستشاري	الجمعية الوطنية لتأهيل المعوقين	الجامعة الاسلامية	مختار عائلة مزهر	
وزارة الصحة	شركة الكهرباء	مركز العلم والثقافة	محاضر جامعي	مختار عائلة حمدان	
وزارة الخارجية		جمعية نور المعرفة		مختار عائلة الطويل	
وزارة الزراعة		مركز البرامج النسائية		مختار عائلة أو درويش	
وزارة الداخلية		مركز تمكين المرأة		مختار عائلة ابو شاويش	
وزارة الاشغال		جمعية اشراقه امل		مختار عائلة ابو رحمة	
وزارة الاوقاف				مختار عائلة صيدم	
وزارة الاسرى		مؤسسة حدود المجتمع		مختار عائلة عيد	
		مؤسسة رؤية		مختار عائلة الدعليس	
		نادي خدمات النصيرات		طالبة جامعية	
		نادي الاهلي الرياضي		خريج جامعي	

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
				مجلس النصيرات الشبابي	
				فريق الشباب الخيري الحر	
				اللجنة الشعبية للاجئين	
				مجلس شبابي محلي	
				لجان العمل الصحي	
9	3	12	3	20	1

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
9	3	12	3	20	1



شكل (5.6): المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية النصيرات

يلاحظ من خلال الشكل (5.6) ارتفاع عدد مؤسسات المجتمع المدني حيث العدد (19) وتقارب عدد الشركاء من القطاع العام و NGOs حيث العدد (9) (12) على التوالي وتساوي نسبة مشاركة القطاع الخاص مع الأكاديميين حيث العدد (3) والعدد (1) بالنسبة للشركاء الدوليين في إعداد الخطة.

لتفسير هذه النتيجة تم التواصل مع (أيمن أبو عطايا) في بلدية النصيرات أفاد بأن سياسة التعاون للبلدية مفتوحة على الجميع، لكن الظروف السياسية والإقتصادية السائدة في قطاع غزة تؤثر على العلاقة مع القطاع العام والجهات الدولية، أما بالنسبة لشركاء من المجتمع المدني فتعتبر نسبة جيدة مقارنة بإجمالي عدد منظمات المجتمع المدني في مدينة النصيرات، أما بالنسبة لعدد الشركاء من الأكاديميين و NGOs فتعتبر نسبة قليلة مقارنة بعدد المؤسسات والجامعات لدينا.

تحليل محتوى الخطة الإستراتيجية لبلدية بيت لاهيا

منهجية إعداد الخطة

إرتكزت منهجية إعداد الخطة التنموية الإستراتيجية لمدينة بيت لاهيا على مجموعة من المراحل والأنشطة بالإستناد إلى دليل التخطيط التنموي المعد سابقاً من قبل وزارة الحكم المحلي ، وقد تكونت من خمس مراحل أساسية تم تطبيق المراحل الثلاثة الأولى بمشاركة مجتمعية واسعة ، حيث تم عقد العديد من الاجتماعات وورش العمل القائمة على المشاركة خلال مراحل المشروع المختلفة وذلك بهدف إطلاع ممثلي المجتمع المحلي والقطاع الخاص على دروهم في عمليات رسم السياسات التنموية وإتخاذ القرار مما يؤدي إلى تقوية علاقة الشراكة فيما بينهم وبين البلدية والمراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة التنظيم والتحليل:

خطوة التهيئة والإعداد:

- إجراء الترتيبات المؤسساتية اللازمة من: تشكيل فريق التخطيط الأساسي ولجنة البناء المؤسسي ولجنة التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- وضع هيكلية لإدارة عملية التخطيط

خطوة تحليل أصحاب العلاقة

- تحليل وحشد أصحاب العلاقة
- تشكيل لجنة تمثل أصحاب العلاقة ولجان العمل المتخصصة.
- عرض خطط التنفيذ وأدوار المشاركين من خلال اللقاء المجتمعي الأول.

خطوة تشخيص الوضع القائم

- تشخيص المجالات التنموية
- تحضير التقرير التشخيصي

المرحلة الثانية : الإطار التنموي الاستراتيجي

خطوة تحديد الأولويات المجتمعية

- عقد ورشة عمل لتحديد القضايا التنموية ذات الأولوية.

خطوة تحديد الرؤية والأهداف:

- تحديد الرؤية التنموية
- تحيد الأهداف التنموية ووضع مؤشرات القياس وتشكيل لجان الأولويات المجتمعية.

المرحلة الثالثة : كيف نصل؟ خطط التنفيذ والمتابعة:

خطوة تحديد وتوصي المشاريع:

- إقتراح مشاريع تنموية وتوصيفها.
- مراجعة المشاريع المقترحة وتحديدتها بشكل نهائي.

خطوة وضع خطة التنفيذ والمتابعة

- تحضير مصفوفة خطة التنفيذ.
- التوصيف المكاني لخطة التنفيذ.
- تحضير خطة المتابعة والتقييم

خطوة تحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها:

- تحضير مسودة الخطة.
- إعتتماد الخطة من المجلس البلدي بشكل مبدئي.
- مراجعة الخطة من قبل المجتمع.
- توقيع العقد المجتمعي.
- تسليم نسخة من الخطة لوزارة الحكم المحلي من أجل تصديقها.

تحليل الخطة الاستراتيجية لبلدية بيت لاهيا 2013-2016

جدول (5.17): المشاركون في اعداد الخطة:

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
وزارة الدخلية	شركة توزيع الكهرباء	مجلس النفايات الصلبة	محاضر جامعي	مختار العطايرة	وكالة وتشغيل اللاجئين (الأونروا)
وزارة التربية والتعليم فرع الشمال	رجل أعمال	مركز حل النزاعات	دكتورة جامعية	ناشطة مجتمعة	
وزارة الاشغال		الخدمات الطبية		مهندس معماري	
سلطة البيئة				مهندس مدني	
شرطة الشمال		الاتحاد الزراعي		رجل اصلاح	
		رابطة علماء فلسطين		مهندس كهرباء	
		صندوق اقرض وتطوير البلديات		مديرة روضة	
		جمعية غزة التعاونية		مختار بيت لاهيا	
5	2	8	2	8	1

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
5	2	8	2	8	1

جدول (5.18): مفردات الخطة الاستراتيجية:

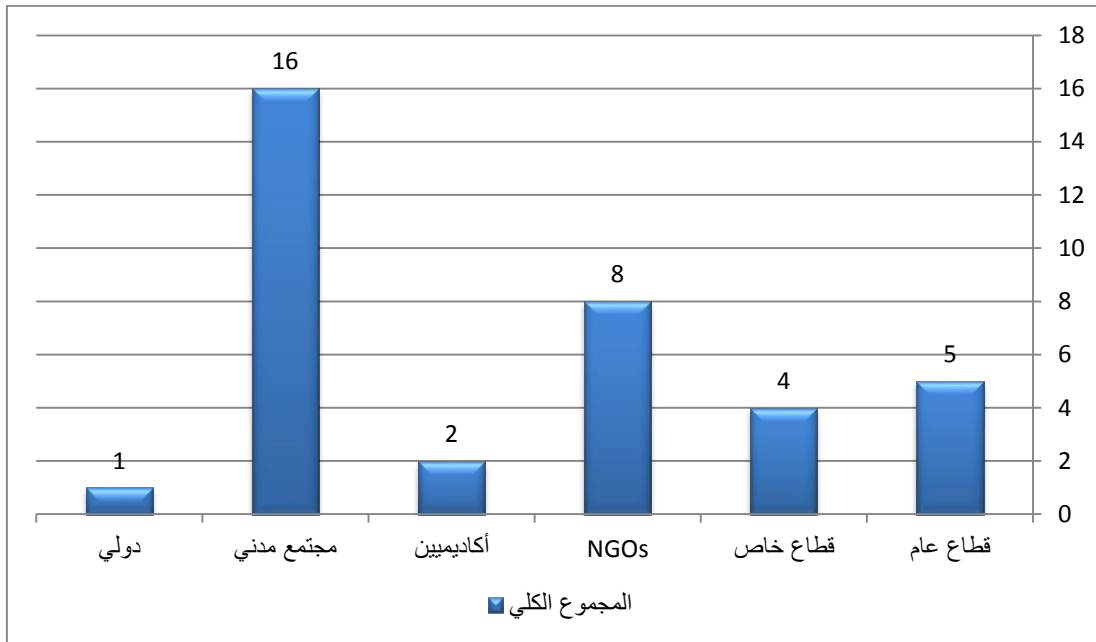
العبارة	الكلمة المفتاحية	الجهة الشريكة
إننا نؤمن في مجلس بلدي بيت لاهيا بأهمية المشاركة المجتمعية وتفعيل دور المؤسسات والهيئات المحلية	مشاركة	مجتمع محلي
تأسيس شراكة قوية وفاعلة بين البلدية ومؤسسات المجتمع المدني	شراكة	مجتمع محلي
لتحقيق المشاركة المجتمعية وبما يضمن مشاركة الجميع في وضع سياسات البلدية ضمن مفاهيم الشفافية والمسؤولية والتكاملية	مشاركة	مجتمع محلي
حرص البلدية على اشراك المجتمع المحلي بهدف الوصول لكافة شرائح المجتمع بدون إستثناء	اشراك	مجتمع محلي
تعزيز مبدأ المشاركة من حيث التركيز على مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص	مشاركة	مجتمع محلي قطاع خاص

الجهة الشريكة	الكلمة المفتاحية	العبارة
مجتمع محلي قطاع خاص	مشاركة	تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة من حيث دعم مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص
مجتمع محلي	بالمشاركة	تحديد الأولويات والأهداف وترجمتها إلى مشاريع للتنفيذ وذلك بالمشاركة مع المؤسسات والأفراد في المجتمع المحلي
مجتمع محلي	المشاركة	تطبيق مفاهيم الحكم والإدارة الرشيدة مما يحقق المشاركة المجتمعة والنزاهة والشفافية

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
0	2	0	0	8	0

جدول (5.19):المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية بيت لاهيا

قطاع عام	قطاع خاص	NGOs	أكاديميين	مجتمع مدني	دولي
5	4	8	2	16	1



شكل (5.7) المجموع الكلي لعدد الجهات الشريكة لبلدية بيت لاهيا

يلاحظ من خلال الشكل (5.7) إرتفاع عدد مؤسسات المجتمع المدني حيث العدد (15) يليه عدد مشاركة NGOs حيث العدد (8) وتقارب الشركاء من القطاع العام والقطاع الخاص (5)، (4) على التوالي وتدني مشاركة الأكاديميين حيث العدد (2) ومشاركة قطاع الدولي حيث العدد (1) في إعداد الخطة.

لتوضيح ذلك تم التواصل مع (أ.عاطف السلطان) من بلدية بيت لاهيا وأفاد بأن بلدية بيت لاهيا تولي إهتماماً كبيراً للمجتمع المحلي ولجان الأحياء أكثر من القطاعات الأخرى؛ نظراً لأنها بلدية خدماتية، تهتم بمشاركة لجان الأحياء والمجتمع المدني في إقامة المشاريع التطويرية في مدينة بيت لاهيا، أما باقي مشاركة القطاعات الأخرى فتعتبر عامل مساعد، وبالنسبة لتدني مشاركة الأكاديميين في إعداد الخطة نوه (أ. عاطف) بأنه سيتم الأخذ بعين الاعتبار هذا عند إعداد الخطة القادمة من حيث زيادة عدد الشركاء من الجامعات الفلسطينية.

ثانياً: مجموعة بؤرية Fouc group

إستخدمت الباحثة هذه الأداة لمناقشة مواضيع حول الشراكة وعرض نموذج الشراكة لإبداء الرأي والملاحظات، تمت دعوة ممثلين عن البلديات عينة الدراسة وممثلين عن سلطة جودة البيئة.

تم عقد المجموعة البؤرية بتاريخ 20/12/2016 الساعة العاشرة صباحاً بمقر سلطة جودة البيئة، إستغرق اللقاء ساعتين، بحضور عدد (7) ممثلين عن بلدية رفح، وبلدية النصيرات وسلطة جودة البيئة، حيث أبدوا إلتزامهم بالموعد وكانت مشاركتهم فاعلة في النقاش الدائر لكافة الأسئلة التي كان يطرحها المحاور طيلة فترة المقابلة.

هدف اللقاء بالمجموعة البؤرية مناقشة مواضيع حول الشراكة، وعرض نموذج الشراكة على الحضور لإبداء أي ملاحظات أو تعديلات لإعتماده في الدراسة.

بداية عرضت الباحثة للحضور خلفية عن عنوان الرسالة ومنهجية البحث والنتائج التي توصلت إليها في تحليل المحتوى الخطط الإستراتيجية لسلطة جودة البيئة والبلديات.

إستعانت الباحثة بالمشرف على الرسالة د. وائل الداية لما له من خبرة في هذا المجال بإجراء الحوار مع المشاركين، حيث بدأ الحوار د. وائل الداية بأسئلة عامة تتعلق بالشراكة، أبدى الجميع إهتماماً كبيراً بموضوع الرسالة، حيث تتعتبر الشراكة خياراً إستراتيجياً في عصرنا الحالي يلقي إهتماماً واسعاً من قبل مؤسسات القطاع العام والخاص.

أما المحاور التي تم تناولها في مجموعات النقاش فيما يتعلق بموضوع الشراكة فقد تمثلت في التالي:

1. الحاجة والتوجه العام للشراكة والايان بأهمية الشراكة.
2. سياسات ومعايير تدعم الشراكة.
3. المشاريع المشتركة مع ذو المصلحة.
4. طبيعية العلاقة واختيار الشريك الامثل.
5. الهيكل التنظيمي للشراكة.

أولاً: الحاجة والتوجه العام للشراكة

أبدى الممثلين عن سلطة جودة البيئة وبلديتي رفح والنصيرات إهتمامهم بموضوع الشراكة حيث أنه مطلب وخيار استراتيجي، وفكرة الشراكة ليست نامية لديهم بسبب إنعدام ثقافة التعاون والتواصل المشترك، كل جهة تفضل انجاز مشاريعها بمفردها بمعزل عن باقي الجهات. لكن

بعد ذلك نمت فكرة الشراكة بين البلديات، يتضح ذلك من خلال تشكيل مجلس الخدمات المشترك بين البلديات لإدارة النفايات الصلبة، حيث نواة لفكرة الشراكة بين البلديات. بالنسبة إلى سلطة جودة البيئة لا يوجد شركاء، وهم بحاجة إلى شركاء في تنفيذ المشاريع التي تخص البيئة، حيث أن كل إدارة من إدارات سلطة جودة البيئة يتطلب طبيعة مهامها التنسيق والتواصل مع شركاء إدارة السياسات والتخطيط يتطلب مهامها التواصل مع وزارة التخطيط، إدارة التوعية البيئية يتطلب مهامها التواصل مع وزارة التربية والتعليم ووزارة الأوقاف، إدارة حماية البيئة تتواصل مع وزارة الحكم المحلي، ووزارة الإقتصاد، البلديات، وإدارة المصادر البيئية مع مصلحة مياه بلديات الساحل، وسلطة المياه ووزارة الإتصالات.

ثانياً: سياسات ومعايير تدعم الشراكة

بالنسبة للتشريعات أو السياسات لا توجد سياسة واضحة أو نظام واضح يحدد وينظم عملية الشراكة على أسس قانونية ومهنية، حيث أن وضع السياسات تحتاج إلى وضع رؤية ومنهجية واستراتيجية ينظم موضوع الشراكة والتعريف بأهمية وأهداف الشراكة ووضع الإطار القانوني لها، وموافقة الإدارة العليا على هذه السياسات والتشريعات .

ثالثاً: المشاريع المشتركة مع ذو المصلحة.

هناك مشاريع وبرامج مشتركة بين سلطة جودة البيئة والبلديات مثل مشروع تقييم الأداء البيئي للبلديات (المرحلة الثانية)، حيث أن سلطة جودة البيئة بصدد إعلان النتائج وإقامة الحفل الختامي للمشروع نهاية عام 2016م، كما أنه يتم هذا البرنامج بشكل سنوي. أيضاً هناك برامج على مستوى النظافة، والمكبات العشوائية والمخالفات البيئية، والموافقات البيئية بحاجة إلى أسس قانونية بينها وبين البلديات، يتضح مما سبق أن هناك تداخل وتقاطع في البرامج فيما بينهما، أما بالنسبة للمشاريع المشتركة مقيدة بالدعم والممولين. كما أن هناك إجتماعات دورية مع رؤساء البلديات لمناقشة أمور مجلس المشترك، بالنسبة إلى سلطة جودة البيئة لا يوجد تنسيق كبير مع البلديات.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للشراكة

اختلفت الآراء حول أفضلية آلية الشراكة من أعلي للأسفل أو من أسفل لأعلي ممنهم من يفضل أن تكون آلية الشراكة من أعلي للأسفل حيث يتم إصدار التعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا للمؤسسة للمستويات الإدارية الدنيا، والرأي الآخر أن تكون من أسفل لأعلى حيث يتم تنفيذ المهام المتعلقة بموضع الشراكة بسرعة ومرونة.

خامساً: المتابعة والتقييم

اختلفت الآراء حول متابعة وتقييم الخطة ومعرفة نسبة الإنجاز، حيث ذكر ممثل بلدية رفح (أ. مهند معمر) بأنه يتم عقد إجتماع دوري شهرياً مع لجان الأحياء لتقييم الخطة وتقييم أداء المشاريع التي تنفذها بلدية رفح حيث تعتبر لقاءات مفتوحة مع لجان الأحياء، كما أن هناك إجتماعات دورية مع مصلحة مياه بلديات الساحل لمتابعة تقييم المشاريع المشتركة، أما بالنسبة لسلطة جودة البيئة ذكر م. بهاء الدين الأغا بأنه لا يتم مشاركة أحد من الجهات المعنية في تقييم الخطة السنوية.

ثالثاً: المقابلة الشخصية

تم إجراء مقابلات شخصية مع ذو الإختصاص لدي بلديات (خانيونس، دير البلح، جباليا، بيت لاهيا). والهدف من المقابلات الشخصية هو الحصول على مزيد من المعلومات تفيد موضوع الدراسة والتعرف على آرائهم حول مقترح النموذج الإستراتيجي للشراكة.

محاور المقابلة:

1. مفهوم الشراكة.
2. المشاريع المشتركة مع ذو المصلحة.
3. الهيكل التنظيمي للشراكة.
4. المشاركة في تقييم الخطة الاستراتيجية.

أولاً : مفهوم الشراكة

- إتفقت جميع الآراء (الأغا، السلطان، الدبور، أبو ميري) في المقابلة الشخصية على أهمية الشراكة حيث أنه هناك توجه كبير وإيمان بالشراكة حيث أنها تعبر عن تكامل الأدوار مع ذو العلاقة والمصلحة العامة فيما يخدم المواطن الفلسطيني وتحسين جودة البيئة.
- التوجه نحو شراكة متكاملة ودائمة، حيث لا يمكن النجاح بمفردك لا بد من مشاركة الآخرين.
- الشراكة يعني إستدامة وإستمرارية ونحن بحاجة إلى شراكة مستدامة سواء مع المؤسسات المحلية أو الدولية، مشكلة الشراكة موسمية حيث أنه بمجرد الإنتهاء من المشروع تنتهي الشراكة مع الطرف الآخر فهي شراكة مؤقتة.
- لا توجد إستمرارية في الشراكة فقط حبر على الورق.

ثانياً: المشاريع المشتركة مع ذو المصلحة

- أفاد (الأغا) بأن هناك شراكة مع مؤسسات NGOs والإغاثة الإسلامية و قطر الخيرية واىكا وجمعية الحرية للمعاقين، تامر القطان، UNDP وشركة جوال فيعتبروا شركاء فاعلين يتم توقيع اتفاقيات شراكة معهم فيما يخدم المصلحة العامة.
- تتمثل أشكال الشراكة من خلال إتفاقيات توأمة مع بلديات أجنبية مثل بلديات (بليمير وهيمير في النرويج وإيطاليا)، حيث يتم توقيع إتفاقيات تعاون وتفاهم حسب طبيعة البرنامج بين الطرفين لما فيه خدمة للطرفين والمجتمع، ومنها إتفاقيات تنمية إقتصادية تخدم البنى التحتية وأصحاب الحرف. وشراكة مع مؤسسات حكومية مثل سلطة جودة البيئة حيث يتم التعاون بينهم فيما يخدم القضايا البيئية، حيث إنهم يعتبروا شركاء لهم دور إيجابي.
- أما (السلطان) أفاد بأن هناك برنامج مع هيئة المستقبل بالتنسيق مع متطوعين من مؤسسة أجنبية يريدون نقل تجربتهم في إيطاليا تتعلق ببرنامج النظافة والتثقيف الصحي، فالشراكة مؤقتة مع مؤسسات أجنبية ومحلية.
- إتفق (السلطان وأبو ميري) بأن مشاريع الشراكة مؤقتة يتضح ذلك من خلال أشكال التعاون مع المؤسسات الأجنبية من خلال التمويل المالي بتزويد البلديات بآليات ومعدات وأدوات نظافة وتعاون في موضوع النظافة وتوابعها وترحيل النفايات وإعادة تدويرها، ومشاريع البطالة، حيث تنتهي الشراكة بإنهاء المشروع.
- ذكر (أبو ميري) أن هناك أيضاً إتفاقيات مع الصليب الأحمر بخصوص المحميات الطبيعية في وادي السلقا من خلال تأثير الفيزانات على المحمية الطبيعية، فتح طرق زراعية لتسهيل الحركة فيها، مشاريع بنى تحتية وتشجير مع الإغاثة الإسلامية
- إتفق (الأغا والسلطان وأبو ميري والدبور) على أهمية الشراكة مع سلطة جودة البيئة لما لهم من دور إيجابي فيما يخدم البيئة المحلية.
- أكدوا على البرنامج المشترك بينهم وهو برنامج تقييم الأداء البيئي للبلديات، وبرنامج مكافحة البيولوجية للبعوض من خلال تزويد البلديات بالمادة المكافحة للبعوض.
- أفاد (الدبور) بأن هناك شراكة مع مؤسسة (أمان) معها شراكة من خلال 6 أو 7 برامج في مكافحة الفساد من خلال تدريب سلوك العاملين والتعامل مع الجمهور، ومع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات NGOs.

- أكد (الدبور) على أهمية الشراكة مع لجان الأحياء، تم وصفها بالقوة ، حيث أنه يتم عقد اجتماعات شهرية برئاسة المجلس البلدي في مقر البلدية، لمناقشة المشاكل ويتم إطلاعهم على الخطة و أخذ رأيهم، فالمجتمع المحلي له دوره يتم التعامل معهم كشريك فهو متلقي الخدمة هو بحاجة إلينا، كما أكد (الدبور) على أن الشراكة مع المجتمع المحلي والقطاع الحكومي ومؤسسات NGOs تركيبة ثلاثية تقود الشراكة.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للشراكة

- إتفق (الأغا والدبور) حول الهيكل التنظيمي للشراكة على موافقة وتوجيهات الإدارة العليا من خلال تبنيتها لمفهوم الشراكة وإبرام الإتفاقيات مع الطرف الآخر، والإدارات الفنية تعطي إهتماماً كبيراً عند التنفيذ.
- لا بد من أن تكون الشراكة من خلال الإدارتين.
- أما بالنسبة لرأي (أبو ميري والسلطان) ارتأوا أن تكون الشراكة على مستوى الإدارات الفنية للحصول على النتائج بشكل أسرع على أرض الواقع، أما الإدارة العليا فمهامها التخطيط الإستراتيجي.

رابعاً: المشاركة في تقييم الخطة الإستراتيجية

أكد كلاً من (الأغا والدبور وأبو ميري والسلطان) على أن هناك:

- مشاركة لذو العلاقة من لجان الأحياء ومؤسسات المجتمع المحلي حيث يعتبروا فاعلين في تقييم الخطة الإستراتيجية من خلال مشاركة مجتمعية.
- لجنة مساءلة اجتماعية يتم فيها توضيح أهم الإنجازات والاختافات في تنفيذ الخطة.
- يتم الاستماع إلى رأيهم من خلال مشاركة لجان الأحياء في تقييم الخطة وإطلاعهم على نسبة الإنجاز وإختيار المشاريع للخطة القادمة.
- كما أفاد (أبو ميري) بأن الخطة الخماسية شارك فيها المجتمع المحلي من خلال إختيار المشاريع وتقييم الخطة.

أمثلة ونماذج للشراكة

بناءً على المقابلات إتضح أن هناك نماذج من الشراكة وهي :

أولاً: مجلس مجلس الخدمات المشترك لإدارة النفايات الصلبة

ثانياً: لجان الأحياء

ثالثاً: مشاريع مشتركة

أولاً : مجلس الخدمات مجلس الخدمات المشترك لإدارة النفايات الصلبة

حيث تأسس مجلس الخدمات المشترك لإدارة النفايات الصلبة للهيئات المحلية في محافظات خان يونس، رفح والوسطى في العام 1995 بدعم من وكالة التعاون التقني الألماني GTZ وبمشاركة ثلاث عشر بلدية تقع في محافظتي خان يونس والوسطى تحت مسمى "مجلس الخدمات المشترك لإدارة النفايات الصلبة للهيئات المحلية في محافظتي خان يونس ودير البلح"، وكان الهدف وراء تأسيسه تكوين جسم قادر على إدارة النفايات الصلبة الناتجة عن سكان محافظتي خان يونس ودير البلح، كما تم تأسيس مكب صحي شرق مدينة دير البلح ليكون مكاناً للتخلص من النفايات بطريقة صحية وآمنة والذي يعمل المجلس على إدارته بشكل كامل منذ العام 1995.

وظائف المجلس

بشكل عام يسعى المجلس إلى إتباع الأساليب المثلى للتخلص من النفايات الصلبة الناتجة من الهيئات المحلية الواقعة في نطاق الخدمة (الجمع الثانوي)، والعمل على الإستفادة منها بقدر الإمكان بما يتوافق مع الإمكانيات المتوفرة والمحددات البيئية والصحية، ويهدف كذلك إلى نشر ثقافة الحفاظ على البيئة والتعامل الصحيح مع النفايات بين أوساط المجتمع.

وبحسب النظام الأساسي للمجلس فإنه مسئول عن القيام بما يلي:

1. وضع الخطط الملائمة والإشراف على نقل النفايات ووضع خطط متكاملة للتخلص من هذه النفايات بشكل علمي وبما يحافظ على نظافة البيئة.
2. إقامة وتأسيس مكب صحي للنفايات الصلبة ويتضمن ذلك توفير الصيانة والتسهيلات الكافية لضبط العمليات في مكب النفايات.
3. جمع النفايات الصلبة من الحاويات بالطرق السليمة.
4. تزويد وصيانة حاويات التجميع للهيئات المحلية الأعضاء.

5. القيام بالتوعية الجماهيرية للحفاظ على سلامة البيئة.
 6. تنظيم حملات نظافة من وقت لآخر في نطاق منطقة العمل الجغرافي للمجلس.
 7. تقديم النصح والإرشاد للهيئات المحلية الأعضاء والعاملين فيها بكل ما يتعلق بعملية إدارة النفايات الصلبة سواء من الناحية القانونية أو الفنية أو الصحة العامة أو الأمور البيئية والاجتماعية.
 8. تمثيل الهيئات المحلية الأعضاء أمام أي جهة في كل ما يتعلق بأمور النفايات الصلبة.
- وضع الخطط وتطبيق جميع الوسائل التي تقلل من التلوث البيئي الناتج عن النفايات الصلبة وتبني الوسائل التي تحقق هذا الغرض وتطبيق مبدأ الوقاية واسترجاع المصادر وإعادة التصنيع. المصدر: (تقرير مجلس الخدمات المشترك 2015)

ثانياً: لجان الأحياء

تشكيل لجان الأحياء:

- تتألف لجنة الحي من عدد من الأعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من قبل سكان الحي بحيث يكون عددهم لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن ثلاثة عشر.
- المدة القانونية للجنة الحي سنتين تبدأ بعد الانتخاب.
- نعتمد الحدود الجغرافية للحي بناءً على تقسيم لجنة التنظيم المحلية وبموافقة أعضاء المجلس البلدي.
- تنتخب اللجنة من بين أعضائها رئيساً ونائب للرئيس وأمين للسر وأمين للصندوق.

أهداف لجان الأحياء:

- تعزيز المشاركة المجتمعية في صناعة القرار من أجل تحقيق التنمية.
- دعم ومناصرة المجالس المحلية للتغلب على المشاكل والصعوبات والمحافظة على إنجازات البلدية.
- العمل مع البلدية على تحسين نوعية الخدمات المقدمة وضمان الارتقاء بالمجتمع وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يعاني منها المواطن.
- المساهمة في وضع الخطط والدراسات المتعلقة بتطوير الحي وتحديد احتياجاته وترتيب الأولويات.
- تنمية الشعور لدى المواطن بواجباته ومسؤولياته تجاه المجالس المحلية.

- بناء قدرات أعضاء لجان الأحياء بما يساعد في خلق قيادات مجتمعية فاعلة بشكل تطوعي من أجل تمثيل سكان الحي أمام المجالس البلدية والجهات الرسمية بما يحقق الصالح العام.
- التواصل مع المؤسسات الداعمة من أجل تلبية احتياجات المجتمع المحلي.
- التنسيق بين لجان الأحياء المختلفة تبادل الخبرات والمهارات.
- ممارسة الرقابة الشعبية والمحاسبة والمساءلة للمجالس المحلية.

المهام والصلاحيات:

- تمثيل سكان الحي أمام البلدية والجهات الرسمية المختلفة وتعمل كحلقة وصل لتحقيق أهدافها ورسالتها.
- وضع آليات إيصال هموم ومشاكل المواطنين وإقتراحاتهم إلي دوائر صنع القرار وأيجاد الحلول المناسبة وطرح البدائل مع البلدية والجهات الأخرى.
- كتابة مقترحات المشاريع وتسويقها لدي الممولين وذلك بالتنسيق الكامل مع البلدية.
- جمع التبرعات والمساعدات من سكان الحي و من خارجه وإيداعها في صندوق البلدية لصالح لجنة الحي تمثله.
- عقد اللقاءات الجماهيرية والجلسات الحورية بهدف تحقق التواصل بين المجالس البلدية والمواطنين.
- تنفيذ الأنشطة والفعاليات المجتمعية وتعزيز روح العمل التطوعي.

(موقع بلدية خانيونس تاريخ الزيارة 2017/1/3)

ثالثاً: المشاريع المشتركة

- برنامج تقييم الأداء البيئي للبلديات

نبذة عن البرنامج

أصبحت القضايا المتعلقة بحماية البيئة احدى أهم القضايا التي تقع مسؤولياتها على عاتق البلديات، حيث أن البلديات لها دور كبير في المساهمة بحماية البيئة والحفاظ عليها من خلال ما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع متعلقة بالنظافة والصحة العامة والتشجير والحدائق وغيرها، وفي حال كان أداء البلديات جيداً في تقديم هذه الخدمات فإن ذلك ينعكس على تحسين الواقع البيئي للمجتمع بشكل عام.

تتواجد في قطاع غزة 25 بلدية موزعة في محافظات قطاع غزة الخمس، وتعاني هذه البلديات من مشاكل مختلفة أدت الى تراجع أدائها ومستوى تقديم الخدمة للمواطنين مما نتج عن زيادة شكاوى المواطنين وزيادة تدمرهم من الوضع القائم.

مبررات برنامج تقييم الأداء البيئي للبلديات

تدهور الوضع البيئي في قطاع غزة، حيث يعاني قطاع غزة من المشاكل البيئية العديدة ومخاطر الكوارث الطبيعية والتي من شأنها أن تؤثر على الصحة العامة للإنسان وتهدد مصادر البيئة الطبيعية ومن هذه المشاكل تلوث وملوحة المياه نتيجة استنزاف المياه الجوفية ومشكلة النفايات الصلبة وتلوث البيئة بالمياه العادمة والعديد من المشاكل الأخرى وهذا طبقاً لما جاء في تقرير الأمم المتحدة " غزة ليست مكاناً للعيش 2020"، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها:

- ضعف وعي الجمهور بالقضايا البيئية المختلفة.
- الجهل بكيفية الحفاظ على مصادر البيئة المختلفة.
- قلة تناول هذه القضايا في مجالات التوعية الجماهيرية.
- شح الامكانيات المادية سواء لدى المواطن أو المؤسسات المعنية.
- مراقبة عمل البلديات في مجال الحفاظ وحماية البيئة.
- زيادة شكاوى المواطنين المقدمة.

الهدف العام من برنامج تقييم الأداء البيئي للبلديات

تحسين الواقع البيئي ضمن نفوذ بلديات قطاع غزة، ورصد مستوى اهتمام البلديات بالجوانب البيئية وتحديد نقاط القوة والضعف عند كل بلدية، وتحفيزها لتحسين الواقع البيئي من خلال الرقابة على عملها فيما يخص القضايا البيئية.

الفئة المستهدفة من برنامج تقييم الأداء البيئي للبلديات

البلديات الكبرى والمتوسطة حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي وعددها 5 بلديات كبرى (غزة، خانينونس، جباليا، دير البلح، رفح)، و10 بلديات متوسطة، (النصيرات، المغازي، البريج، الزوايدة، بيت لاهيا، بيت حانون، عسان الجديدة، عسان الكبيرة، القرارة، بني سهيلا)، حيث يسكن في نفوذ تلك البلديات ما يزيد عن 96% من عدد سكان قطاع غزة.

(تقرير تقييم الأداء البيئي للبلديات في قطاع غزة 2016)

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة

أظهرت نتائج الدراسة من خلال ما توصلت إليها الباحثة عبر تحليل المحتوى والمجموعة البؤرية و المقابلات عدم وجود إستراتيجية معتمدة للشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات، والتي على ضوءها قدمت الباحثة مقترح لنموذج استراتيجي للشراكة بينهما يقتدى به، ويعتبر واحد من أهم الحلول والمساهمات المقترحة لتفعيل الشراكة بكفاءة وفاعلية.

أولاً: نتائج تحليل المحتوى:

لوحظ من خلال الدراسة التحليلية لمحتوى الخطة الاستراتيجية لكلاً من سلطة جودة البيئة والبلديات (خانيونس رفح ، دير البلح ، جباليا، النصيرات ، بيت لاهيا) تبين ما يلي:

أولاً: سلطة جودة البيئة

1. عدد الجهات المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية محدود، حيث أن هناك العديد من الجهات ذات العلاقة والاختصاص بالبيئة لم تكن مشاركة في اعداد الخطة.
2. عدم مشاركة القطاع الخاص في اعداد الخطة.
3. هناك العديد من الأهداف التي يجب تحقيقها مع جهة شريكة لم تحدد.
4. هناك العديد من الأهداف لم يذكر إسم الشريك في تنفيذ الهدف.

ثانياً: بلدية خانيونس

1. تم إعداد الخطة من خلال ورش عمل واجتماعات بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وصندوق اقراض وتطوير البلديات.
2. تم إعداد الخطة بشكل مهني وعلمي.
3. مشاركة العديد من القطاعات في اعداد الخطة.
4. مشاركة القطاع الخاص بشكل كبير.
5. مشاركة العديد من الجهات الدولية.
6. تقارب مشاركة القطاعين العام والخاص.
7. عدد مشاركة الأكاديميين جيدة.

ثالثاً : بلدية رفح

1. تم إعداد الخطة بالتعاون مع صندوق اقراض وتطوير البلديات بهدف تقديم خدمة أفضل، وتطوير قدرة البلدية إدارياً ومالياً وممارستها للحكم الرشيد.
2. تم إعداد الخطة بشكل مهني وعلمي.
3. مشاركة العديد من الجهات الشريكة .
4. التنوع في مشاركة مؤسسات القطاع العام في إعداد الخطة.
5. نسبة مؤسسات المجتمع المحلي كبيرة في إعداد الخطة.
6. تقارب عدد مشاركة القطاع الخاص ومؤسسات NGOs.
7. نسبة مشاركة الأكاديميين متدنية.

رابعاً: بلدية دير البلح

1. تم إعداد الخطة من خلال ورش عمل واجتماعات بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وصندوق إقراض وتطوير البلديات.
2. تم إعداد الخطة الإستراتيجية بشكل علمي ومهني.
3. تدني عدد القطاعات المشاركة وخصوصاً القطاع العام في إعداد الخطة .
4. مشاركة كبيرة لممثلي المجتمع المحلي مقارنة بباقي القطاعات الأخرى.
5. تساوي عدد مشاركة القطاع الخاص مع القطاع العام.

خامساً: بلدية جباليا

1. تم إعداد الخطة من خلال ورش عمل واجتماعات بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وصندوق اقراض وتطوير البلديات.
2. تم إعداد الخطة الاستراتيجية بشكل علمي ومهني.
3. مشاركة العديد من القطاعات في اعداد الخطة .
4. مشاركة كبيرة لممثلي المجتمع المحلي.
5. تقارب عدد مشاركة القطاع الخاص مع NGOs.

سادساً: بلدية النصيرات

1. تم إعداد الخطة من خلال ورش عمل واجتماعات بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وصندوق إقراض وتطوير البلديات.
2. تم إعداد الخطة الإستراتيجية بشكل علمي ومهني.
3. مشاركة كبيرة لممثلي المجتمع المحلي مقارنة بباقي القطاعات الأخرى.

4. تساوي عدد مشاركة القطاع الخاص مع الأكاديميين.
5. تقارب عدد مشاركة القطاع العام مع مؤسسات NGOs.

سابعاً : بلدية بيت لاهيا

1. تم إعداد الخطة الإستراتيجية بشكل علمي ومهني.
2. مشاركة كبيرة لممثلي المجتمع المحلي مقارنة بباقي القطاعات الأخرى.
3. تنوع في مشاركة ومؤسسات NGOs.
4. تدني مشاركة القطاع العام والخاص.

ثانياً : تلخيص نتائج نقاش المجموعة البوئية:

جدول (6.1): نتائج نقاش المجموعة البوئية

قيود على نظام الشراكة	فرص وحوافز لتطوير نظام الشراكة
عدم وجود سياسات واضحة نحو الشراكة	أهمية التشارك في اعداد الخط الاستراتيجية لما لها من أثر في تنفيذها
لا يوجد نظام متعارف عليه أو جدول منظم للشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات	التوجه العام نحو الشراكة
العائق المالي والتمويل عائق للشراكة	الحاجة الماسة إلى ثقافة الشراكة والوعي بأهمية الشراكة
الثقافة السائدة أثر سلبي في العلاقات فكل بلدية تحاول تنفيذ وإدارة مشاريعها بشكل فردي دون وجود شركاء	اختيار الشريك الأفضل مرتبطة باحتياجات الطرفين

ثالثاً: تلخيص نتائج المقابلة الفردية:

- التوجه العام للشراكة والايمان بأهمية الشراكة مع الطرف الأخر.
- الأفضلية لشراكة دائمة وليس مؤقتة.
- الاهتمام بمشاركة ذو العلاقة في تقييم الخطة الاستراتيجية.
- الشراكة على مستوى الإدارتين العليا والتنفيذية مهمة في تنفيذ مشروع الشراكة.
- رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة مع الشركاء.
- المشاريع المشتركة بين الطرفين باتت عاملاً محفزاً لبناء عقد شراكة استراتيجي بينهما.

التوصيات

من خلال إستعراض تحليل المحتوى للخطط الاستراتيجية وعرض النتائج نوصي بالتالي :

1. ضرورة تنوع الجهات الشريكة.
2. ضرورة إشراك مؤسسات القطاع العام بشكل أكبر مما هو عليه.
3. ضرورة إشراك مؤسسات القطاع الخاص بشكل أكبر لما له من أثر في تعزيز الشراكة والنهوض بالقضايا البيئية التي تهتم المجتمع الفلسطيني .
4. الاهتمام بشراكة مؤسسات NGOs.
5. ضرورة ربط تنفيذ مشروع معين بجهة شريكة أو أكثر من جهة لما له اثر في تعزيز التعاون وأثر إيجابي في تنفيذ المشاريع.
6. ضرورة إهتمام سلطة جودة البيئة بتعاون أكبر مع مؤسسات NGOs ومؤسسات القطاع الخاص لما له من أثر في تمويل المشاريع البيئية.

كما يمكن صياغة التوصيات وتبويبها للجهات المختصة وفقاً لما يلي:

أولاً: توصيات خاصة بالباحثين

- ضرورة إجراء مزيداً من الأبحاث المتعلقة بالشراكة حيث أنه مطلب إستراتيجي للعلاقة بين المؤسسات

ثانياً: توصيات خاصة بسلطة جودة البيئة

- التأكيد على تفعيل مبدأ الشراكة مع المؤسسات الأخرى لما له من فعالية وكفاءة في الأداء.
- تحديد وتصنيف الشركاء محلياً وفي القطاعين الحكومي والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وفرص الشراكات المستقبلية وفقاً للخطة الإستراتيجية.
- رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة لجميع الأطراف.
- بناء شراكات فعالة مع الجهات الحكومية وغير الحكومية المرتبطة بالأداء البيئي وتقديم الخدمات لضمان تحسينها وتطويرها.
- تطبيق سلطة جودة البيئة لنموذج الشراكة المقترح في الدارسة مع البلديات والمؤسسات ذات الإختصاص لتنظيم العلاقة لتكون علاقة تكاملية وتحقيق مبدأ التعاون وتعزيز أوصال العلاقة مع المؤسسات الأخرى.
- تطبيق النموذج على مراحل.

- توفر كادر بشري مختص لإدارة عقد الشراكة ومتابعة عملية الشراكة من حيث التنفيذ والتقييم .
- زيادة الوعي بأهمية الشراكة بين سلطة جودة البيئة والهيئات المحلية (البلديات).
- النموذج يرسخ قواعد الشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات ليصبح نموذجاً تحذو حذوه كافة الوزارات مع الشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات الأخرى.

ثانياً: توصيات خاصة بالبلديات

- الإهتمام بمبدأ الشراكة، وزيادة الوعي بأهمية الشراكة بينها وسلطة جودة البيئة.
- التوجه نحو شراكة مستدامة مع المؤسسات ذات العلاقة.
- ضرورة تحديد المؤسسات ذات العلاقة بتنمية البيئة والمجتمع الفلسطيني والتي يمكن الشراكة معها.
- إعتقاد مبدأ الشراكة كمصدر رئيسي لتمويل خطط التنمية المحلية .
- ضرورة التقييم المستمر لعملية الشراكة وفق ما تحدده من أهداف.
- مراعاة المصلحة العامة عند تنفيذ مشاريع الشراكة.
- تقييم وإختيار الشركاء بشفافية.
- نشر وتعميم مفاهيم التعاون والعلاقات الثنائية من خلال الشراكة البناءة.

النموذج العام للشراكة

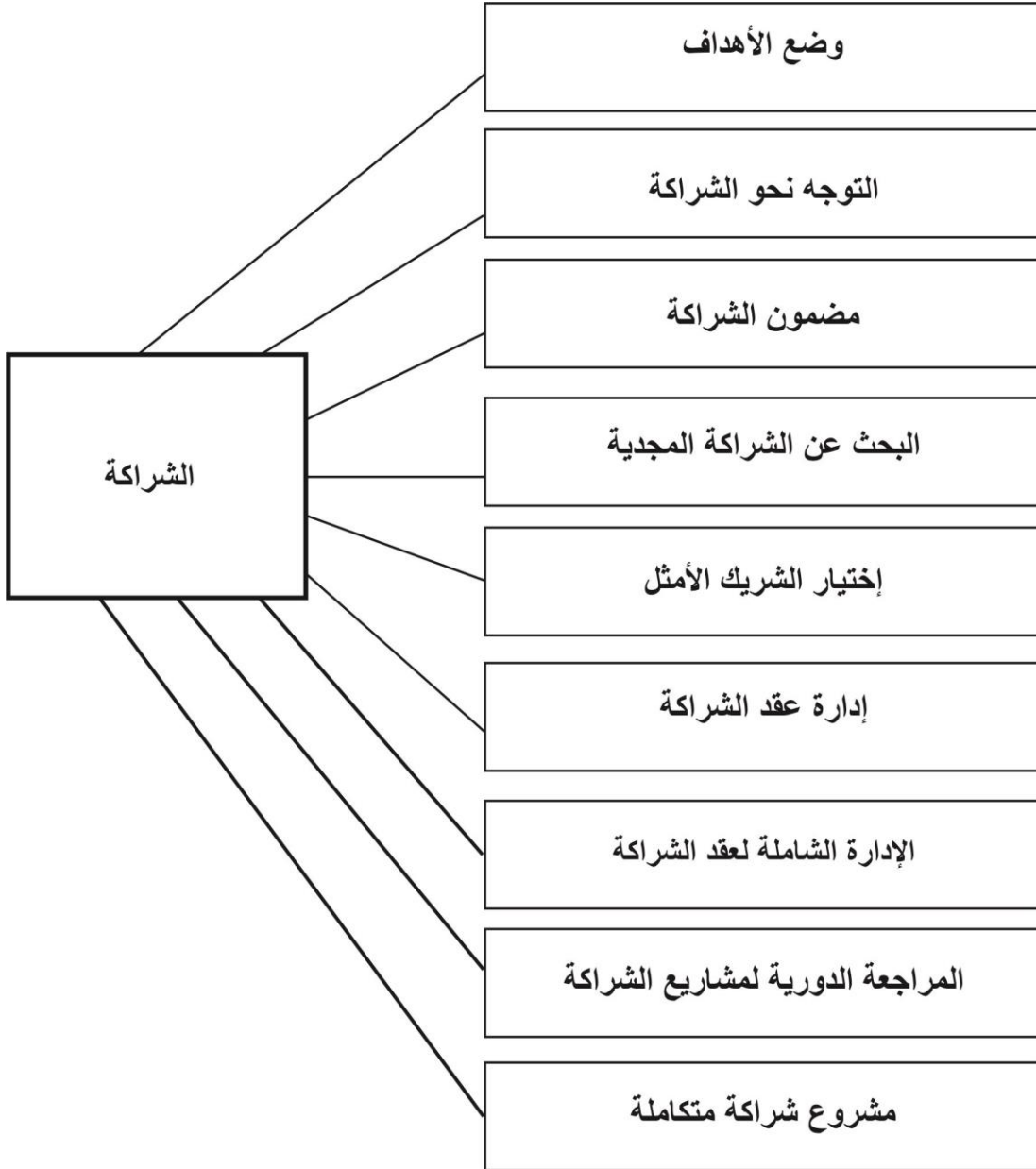
من أجل الوصول إلى شراكة فعالة يمكن غتمادها من أجل تفعيل علاقة سلطة جودة البيئة والهيئات المحلية (البلديات) وتعزيز مبدأ التعاون والتكامل والتقارب، نقترح نموذج للشراكة الذي يتميز بالخصائص التالية:

- التشاركية
- النوعية
- التفاعلية
- الموازنة
- الشفافية

تم إعداد النموذج ومناقشته ضمن إجتماعات مجموعة مركزة (Focus Group) مع ذو العلاقة والإختصاص من سلطة جودة البيئة وبلديات (رفح، خانينونس، دير البلح، جباليا، النصيرات،

بيت لاهيا)، حيث يعتبر هذا الدليل مرجعاً للوزارات والمؤسسات الحكومية لتلبية حاجتها في هذا المجال. حيث إشتمل النموذج على المحاور التالية:

جدول (6.2): مقترح نموذج استراتيجي للشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات



الإطار من إعداد الباحثة

يمكن تفصيل عناصر النموذج كما يلي:

أولاً: وضع الأهداف

تعريفات		المفهوم
	الجهة الشريكة	العناصر
	الشراكة	
	الأهداف من عملية الشراكة	
	المعايير والتعليمات المتفق عليها	
	ملخص تنفيذي بموضوع الشراكة	

ثانياً: التوجه نحو الشراكة

		شراكة قابلة للتنفيذ
		مراجعة السياسات والتشريعات

ثالثاً: مضمون الشراكة

		برنامج العمل
		تحليل المخاطر المتوقعة والمشاركة فيها
		تصميم مشروع الشراكة

رابعاً: البحث عن الشراكة المجدية

	التعرف على نوعية الخدمات المقدمة	معلومات متاحة عن الشراكة
	تحفيز الطرف الثاني للشراكة في المشاريع	

خامساً: اختيار الشريك الامثل

		أعضاء الشراكة
		التفاوض
		التمويل
		الهيكل التنظيمي

سادساً: إدارة عقد الشراكة

		مهام ومسئوليات كافة الأطراف
		التفاوض
		مؤشرات الأداء
		الصورة النهائية لاتفاقية الشراكة
		تنفيذ وإدارة العقد
		الجوانب القانونية للشراكة

سابعاً: الإدارة الشاملة لعقد الشراكة

		سياسات وقوانين
		إدارة التمويل
		الاعتراف بالشراكة وموافقة جهات حكومية
	دخلي /خارجي / وسائل الاعلام	التواصل
		الموارد البشرية

ثامناً: المراجعة الدورية لمشاريع الشراكة

		تقارير دورية
		وحدة المراجعة
		دليل اجراءات المراجعة

		قياس مؤشرات الاداء
		متابعة النتائج
		إجراءات التعديلات التصحيحية
		تنفيذ الاجراءات التصحيحية

تاسعاً: مشروع شراكة متكاملة

		الرقابة
		انهاء الشراكة
		الخبرة المتراكمة

الدراسات المقترحة

في ضوء هذه الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها تقترح الباحثة الدراسات المستقبلية التالية:

1. سبل تفعيل الشراكة بين مؤسسات القطاع العام والخاص في محافظات قطاع غزة.
2. واقع العلاقة التشاركية بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات NGOs في محافظات قطاع غزة.
3. معوقات الشراكة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات NGOs وأثرها على تنمية المجتمع الفلسطيني.
4. الشراكة بين سلطة جودة البيئة والبلديات ودوره في مواجهة الأزمات و الطوارئ.
5. مهارات مسؤولي إعداد الخطط الاستراتيجية في القطاع الحكومي وأثره على تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات NGOs .
6. سبل تفعيل شراكة القطاع الحكومي مع القطاع الدولي في محافظات غزة.
7. مدي جاهزية المؤسسات الحكومية في قطاع غزة لتطبيق الشراكة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، باسم بن أحمد آل الشيخ، سعيد بن عبد الله؛ و طاهر ناهد، محمد حسن. (2010م).
تطوير العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ورقة
مقدمة إلى منتدى الرياض الاقتصادي، السعودية.

إبراهيم، سامي. (2010م). معوقات التشبيك بين المنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر
العربية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الإسكندرية، مصر.

إبراهيم، سيد سلامة. (2007م). معوقات التشبيك بين المنظمات غير الحكومية ودور الخدمة
الاجتماعية من الحد منها"، دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، مجلة كلية
الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، (25)، 375 - 438.

إبراهيم، محمود أبو زيد. (1986م). أزمة البحث التربوي، التربية المعاصرة، مجلة التربية
المعاصرة، القاهرة، العدد (4).

أبو النصر، مدحت. (2007م). إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى، ايتراك للطبع
والنشر والتوزيع، القاهرة.

أبو سلطان، أشرف (2013م). واقع التنسيق بين منظمات المجتمع المدني وأثره على التنمية
الزراعية المستدامة في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) اكااديمية الادارة والسياسة
للدراستات العليا، جامعة الاقصى، غزة.

أحمد، زغدار. (2004م). الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات
الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، (3) 159-168.

إرشيد، مازن. (2015م). العربي الجديد. تاريخ الاطلاع: 2016/05/22، رابط الموقع:

<https://www.alaraby.co.uk>

بدير، المتولي، اسماعيل. (2005م). المشاركة المجتمعية في التعليم دراسة حالة لإحدى
المدارس التعاونية، مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 1 (59)، 75-98

البرغوثي، بلال. (2009م). السياسات التشريعية في فلسطين والتوجه نحو الشراكة بين القطاع العام والخاص، الواقع والمنذور، برنامج الاصلاح الديمقراطي تواصل.

بركات، وجدي. (2003م). العلاقة بين المحددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني وتحقيق العلاقات التنسيقية. مجلة في الدراسات والخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. (22)، 218-290.

بعلوثة، محمود أحمد يوسف. (2013م). واقع الشراكة بين ادارات مدراس المرحلة الاساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره. (رسالة ماجستير منشورة غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.

بلاطة، مبارك. (13-14 نوفمبر 2005م). أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الجزائرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي آثار وانعكسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، الجزائر.

بلدية النصيرات. (2015م). مقدمة عن بلدية النصيرات والخدمات التي تقدمها البلدية، تاريخ الاطلاع: 2016/11/5، رابط الموقع: <http://www.nuseirat.ps>

بلدية بيت لاهيا. (2015م). مقدمة عن بلدية بيت لاهيا والخدمات التي تقدمها البلدية، تاريخ الإطلاع: 2016/09/27، رابط الموقع [/http://www.bietlahia.mun.ps](http://www.bietlahia.mun.ps)

بلدية جباليا. (2015م). الخدمات التي تقدمها البلدية، تاريخ الاطلاع: 2016/10/2، رابط الموقع: <http://www.jabalia.ps>

بلدية خانيونس. (2015م). الخدمات التي تقدمها البلدية، تاريخ الاطلاع: 2016/09/27، رابط الموقع: [/http://khanyounis.mun.ps](http://khanyounis.mun.ps)

بلدية خانيونس. (2015م). نبذة تاريخية عن بلدية خانيونس، الخدمات التي تقدمها البلدية. تاريخ الاطلاع: 11/8/2016، رابط الموقع: <http://www.mopsd.gov.jo>

بلدية دير البلح. (2015م). مقدمة عن بلدية دير البلح والخدمات التي تقدمها البلدية، تاريخ الاطلاع: 2016/09/27، رابط الموقع: [/http://www.modb.ps/ar](http://www.modb.ps/ar)

بلدية رفح. (2015م). الخدمات التي تقدمها البلدية، تاريخ الزيارة 23/10/2016، رابط

الموقع: <http://www.murafah.ps/>

بن حبيب، عبد الرزاق، بومدين، خوالف رحيمة. (2002) الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22. مايو 2002، بليدة، الجزائر.

ثابت، عبد الرحمن ادريس وجمال، الدين محمد مرسى. (2002م). الإدارة الاستراتيجية. (د.ط)، الاسكندرية: الدار الجامعية.

حسين، سمير محمد. (1983م). تحليل المضمون تعريفاته ومفاهيمه ومحدداته. (د.ط)، القاهرة: عالم الكتب.

حويحي، نعمة الله إسماعيل. (1995م). تحليل محتوى أدب الأطفال في ضوء معايير الأدب في التصور الإسلامي. (د.ط)، الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز.

الخالدي، حمد بن وآخرين. (22 فبراير 2007م). الشراكة بين المدرسة والمجتمع في دول مجلس التعاون الخليجي: دراسة استشرافية. ورقة مقدمة إلى مؤتمر الخليج للتعليم، الرياض الخالدي، عماد وجيه. (1963م). تحليل المحتوى طريقة بحث علمية لتحليل الوثائق، مجلة الإدارة العامة، الرياض: 13 (3) 83-102.

خضر، مجد. (2016م). خطوات تحليل المضمون. تاريخ الاطلاع: 2017/02/16، رابط

الموقع: <http://mawdoo3.com>

الدجنى، اياد علي. (2010م) تجربة الجامعة الاسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الاداء الاداري كمدخل لتطوير الجودة، الجامعة الاسلامية، غزة.

دياب، سهيل رزق. (2003م). مناهج البحث العلمي. ط1، عمان: دار اليازوري للنشر.

راشد، أحمد يحيى؛ وسليمان، منى حسن. (13 ديسمبر 2003م). الشراكة والتنمية الحضرية المستدامة للبيئات التراثية بين الواقع والطموح: رؤية مستقبلية لمنطقة القاهرة القبطية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي العربي لتحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، وزارة الإسكان والبنية التحتية بالشراكة مع جامعة الدول العربية، القاهرة.

سالم، نادية. (1983م). إشكاليات استخدام تحليل المضمون، مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، 11 (3) 43-59.

السروجي، طلعت ابو النصر مدحت، (2007م). التشبيك لتفعيل المنظمات المجتمعية المدني، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، 14 (21) 101-121

سرور، محمد. (2012م). التحقق من امكانية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في إعادة إعمار وتطوير قطاع غزة، مشاريع السكن الملائم. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

سماحة، أحمد هاشم. (2004م). متطلبات تحقيق الشراكة الجيدة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات البلدية، ورقة مقدمة إلى ندوة الشراكة بين الأجهزة البلدية والقطاع الخاص.

شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية ANND (التشبيك والتنسيق بين منظمات المجتمع المدني)

شحادة، محمد. (2011م). استراتيجيات تطوير الخدمات المقدمة لذوي الإعاقة البصرية في مؤسسة رعاية المكوفين في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

الصالح، صالح بن مرزوق سعد. (2008م). دور أساليب التنسيق بين الأجهزة الأمنية بالمطار في تحقيق الفاعلية الأمنية. دراسة مسحية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

طعيمة، رشدي. (1982م) تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية. (د.ط)، القاهرة: دار الفكر العربي.

العالى، مجيد السيد، السيد عبد الله. (26-27 مارس 2006م). الشراكة المجتمعية في العمل البلدي، ورقة عمل مقدمة في العمل البلدي الاول، البحرين

عبد الباسط، محمد. (1980م) أصول البحث الاجتماعي. (د.ط)، القاهرة: دار الشروق.

عبد الباقي، زيدان. (1974م). قواعد البحث الاجتماعي. (د.ط)، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب.

عبد الحميد، محمد. (1980م). تحليل المحتوى في بحوث الإعلام. (د.ط)، القاهرة: دار الشروق.

- العتيبي، محمد. (2009م). منظمات المجتمع المدني النشأة الآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف. *مجلة الحوار المتمدن* 54 (2724) 422-453.
- عريقات، أحمد، الصالحي، نادل. (2011م). العوائق والتحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص، *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)* 19 (2) 1587-1605
- عزوزي، حسين. (1986م) *منهجية البحث في العلوم الشرعية*، فاس.
- العساف، صالح محمد. (1989م) *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. (د.ط)، الرياض: مكتبة العبيكان.
- العلاق، بشير. (2008م) . *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم*، عمان، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- عودة، نانسي. (2009م). *نحو تحسين الشراكة في قطاع المياه في الشرق الأوسط دراسة حالة الشراكة في قطاع المياه في الاردن*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، كامبردج، الولايات المتحدة.
- عويضة، حاتم. (2014م). *العلاقة واقع التكاملية بين القطاعين الحكومي والخاص في المجال الاقتصادي في محافظات غزة وسبل تحقيقها في ظل التجارب الدولية والتحديات المحلية*. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأقصى، غزة.
- غانم، أمجد. (2009م). *الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية*. رام الله، فلسطين.
- غربي، وهيبه (2015م). *استخدام الشراكة لتحقيق خدمة متميزة في الإدارة المحلية* دراسة حالة مجموعة من البلديات بولاية بسكرة. (رسالة دكتوراه) 2015
- القحطاني، عبد الرحمن محمد. (1989م). *تحليل المحتوى واستخدامه*، الرياض: الحرس الوطني، العدد (76).
- قنديل، أماني. (2005م). *دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية*. القاهرة: جمعية العزيمة الإسلامية.

قنديل، وائل. (2000) قياس فعالية الخدمات المقدمة في المؤسسات الاجتماعية نحو الانسجام التفاعلي لأعمالها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد الثالث.

القهيوي، عبد الله ليث؛ والوادي، بلال محمد. (2012م). *الشراكة بين مشاريع القطاعين العام والخاص*. (د.ط)، عمان: دار حامد للنشر.

لدادوة، حسن وآخرين. (2001م). *علاقة المنظمات غير الحكومية فيما بينها مع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين*. رام الله: معهد ابحاث الدراسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).

المصري، سوسن. (2015م). *تطبيق شراكة ناجحة بين القطاعين العام والخاص في مجال المياه والصرف الصحي الفلسطيني- الفرص والعوائق*. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

مظلوم، محمد جمال الدين. (3-5 فبراير 2013م). *نحو استراتيجية مستقبلية عربية في إطار الشركات الدولية، ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي: الرؤى المستقبلية والشركات الدولية، الخرطوم*.

ملاي، أحمد. (2008م). *أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية*. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 24(2)، 255-274

منهد، حامد. (2012م). *سياسات لتفعيل الحركة التعاونية الفلسطينية، رام الله: معهد ابحاث الدراسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)*.

ناصر، وضاح. (2010م). *إدارة المياه والموارد المائية في الجمهورية اليمنية الواقع والمشكلات* دراسة حالة المؤسسة المحلية للمياه والصرف الصحي محافظة عدن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.

النجار، فريد. (1999م). *التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون: خيارات القرن الحادي والعشرين*. (د.ط)، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

الهبائلي، حسن. (1989م) تحليل المحتوى، *المجلة العربية للمعلومات، تونس، 10 (2) 44-70*.

HRDCDRHC. (2011). تعريف الشراكة. تاريخ الاطلاع: 2016/5/22، رابط الموقع:
www.hrdcdrhc.gc.ca/common/partner.shtml

OECD LEED. (2016). دليل الشراكات الناجحة. تاريخ الاطلاع: 2016/5/30، رابط
الموقع: WWW.oecd.org/cfe/leed/forum/partnership

موقع الحياة الجديدة.(2015م) ورشة عمل برام الله تبحث تعزيز الشراكة بين الهيئات المحلية
والقطاعين الخاص والأهلي تاريخ الاطلاع: 2017/2/9

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- Alain T. R. (1990). *Strategie D'entrepriseemme*, 2 Ed .Paris: Graw-Will
- Burke, S. (2013). *Building community networks for Americans youth national service*, USA: NY, August
- Durr,Barbra &, Gwen, Thomas: (2001): Partnership Principles: What we Have learned About Partnering and institu April u,vv6fe Pnocrij, U S A
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management decision*, 39(3), 205-218.
- Ernst, D., & Bamford, J. (2005). Your alliances are too stable. *Harvard Business Review*, 83(6), 133-141.
- Hodge, Greve Graeme (2016). On Public–Private Partnership Performance .Vol 22, Issue1 2016
- Ira Harkavy, Matthew (2009) : University – School – Community Partnerships, Fat Youth Development, N. J.
- Jelinek, E. (2006). A Study of NGO relations with government and communities in Afghanistan. *Agency Coordinating Body for Afghan Relief (ACBAR)*, 15.
- Johansson, J. (2008). *Essays on collaborative processes among SMEs for competitiveness development* (Un published Doctoral dissertation), Luleå tekniska universitet, Sweden.
- Kort, Ir. Michiel.(2016). In search for effective public-private partnerships: An assessment of the impact of organizational form and

managerial strategies in urban regeneration partnerships using fsQCA,1
Vol 34, Issue 5, 2016

Stuckey, J. D., Durr, B., & Thomas, G. M. (2001). *Partnership Principles: What we Have learned About Partnering and institu*, U S A: vv6fe Pnocrij.

Sullivan, D. J. (1996). NGOs in Palestine: Agents of development and foundation of civil society. *Journal of Palestine Studies*, 25(3), 93-100.

Wilkinson Suzanne "Large-scale public venue development and the application of Public–Private Partnerships (PPPs) "Volume 32, Issue 1, January 2014, Pages 88–100

Wittmann, C. M., Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2009). Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 743-756.

الملاحق

ملحق رقم (2): أسماء الذين تم مقابلتهم

تاريخ المقابلة	المسمى الوظيفي	الاسم
2017/1/2	رئيس قسم العلاقات العامة في بلدية جباليا	سعدى الدبور
2017/1/3	رئيس قسم الصحة والبيئة في بلدية بيت لاهيا	عاطف السلطان
2017/1/4	مستشار الرئيس للشؤون البيئية في بلدية دير البلح	عبد المحسن أبو ميري
2017/1/5	مدير العلاقات العامة والانشطة المجتمعية	عماد الدين الأغا

ملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة باحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

هاتف داخلي 1150

ج س ع / 35
الرقم Rcf 2016/06/21
التاريخ Date

الأستاذة الدكتورة
السيدة د. م. كنعان عبيد
للتعاون والتطوير
البيئي
الأستاذة د. م. كنعان عبيد
للتعاون والتطوير
البيئي

حفظه الله،،،

الأخ الفاضل / م. كنعان عبيد

رئيس سلطة جودة البيئة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير

تهديكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أطرب تحياتها، ونرجو التكرم بمساعدة الطالبة/ مليحة علي حسن أبو حجر، برقم جامعي 220130478 المسجلة في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال في تطبيق أدوات دراستها والحصول على المعلومات، لمساعدتها في اعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

تطوير نموذج استراتيجي للشراكة والتعاون بين سلطة جودة البيئة والبلديات
Develop A Strategic Model for Partnership and Cooperation Between the Environment and the Quality of the Municipal Authority

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. عبدالرؤوف على المناعمة



صورة إلى:-
الملك

