



التاريخ: 2020/08/09

تقرير عن الخطة الاستراتيجية لبلدية رفح (2018-2021)

1. مأسسة وحدة التخطيط الإستراتيجي في بلدية رفح:

- بلدية رفح بلدية رائدة في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث كانت أول تجربة لبلدية رفح في التخطيط الاستراتيجي عام 1999.
- تم مأسسة وحدة التخطيط الاستراتيجي في بلدية رفح عام 2011 والتابعة لرئيس البلدية مباشرة في الهيكلية المعيارية، ولكن تم إجراء تعديل علي الهيكلية المعيارية لتشمل الوحدة قسم الجودة.
- ثم تم إعداد خطة استراتيجية لمدينة رفح وبمشاركة مجتمعية فاعلة للأعوام (2012 – 2015) وتحديثها للعام 2017.
- ثم تم إعداد خطة استراتيجية جديدة لمدينة رفح وبمشاركة مجتمعية فاعلة وهي خطة تنمية محلية للأعوام (2018 – 2021).
- يتم إعداد تقييم وتحديث سنوي للخطة التنموية المحلية وبمشاركة مجتمعية فاعلة.

2. منهجية إعداد الخطة التنموية المحلية للأعوام (2018-2021):

تم إعداد الخطة التنموية المحلية للأعوام (2018-2021) حسب منهجية واضحة ومحددة وحسب دليل التخطيط التنموي المحلي للمدن والبلدات الفلسطينية، ومراحل التخطيط التنموي المحلي خمسة مراحل وهي كالاتي:

1. **المرحلة الأولى:** أين نحن الآن؟ (تنظيم وتحليل)، ومخرجات هذه المرحلة (التهيئة والإعداد وحشد أصحاب العلاقة - تشخيص الوضع القائم).
2. **المرحلة الثانية:** إلى أين نريد أن نتجه؟ (الإطار التنموي)، ومخرجات هذه المرحلة (تحديد التوجهات الاستراتيجية للمجتمع - تحضير وثيقة الإطار التنموي).
3. **المرحلة الثالثة:** كيف نصل؟ (خطط التنفيذ والمتابعة والتقييم)، ومخرجات هذه المرحلة (إعداد خطة التنفيذ ووصف مكونات البرامج والمشاريع - وضع خطة المتابعة والتقييم - تبني وثيقة الخطة وإطلاقها).
4. **المرحلة الرابعة:** ما يوصلنا؟ آليات التنفيذ (مستمرة على امتداد الخطة)، ومخرجات هذه المرحلة (إجراءات التنفيذ/ مباشرة بعد إعداد الخطة وسنوياً - حشد الموارد وبناء الشراكات/على امتداد تنفيذ الخطة).



5. المرحلة الخامسة : هل وصلنا؟ تقييم واعداد الخطة السنوية القادمة (سنوياً)، ومخرجات هذه المرحلة (متابعة وتقييم واطلاع/سنوياً - إعداد الخطة السنوية القادمة/سنوياً).

□ تم الانتهاء من المراحل الثلاثة الأولى عند إعداد الخطة والخروج بالملخص التنفيذي للخطة التنموية المحلية، ونحن حالياً نقوم سنوياً بإجراءات المرحلة الرابعة والخامسة من مراحل التخطيط التنموي المحلي لإعداد تقييم وتحديث مستمر للخطة التنموية المحلية.

3. المجالات التنموية التي شملتها الخطة التنموية المحلية (2018-2021):

شملت الخطة التنموية المحلية أربعة مجالات رئيسية (حسب الخطط الوطنية) ، وهي كالتالي:

1. **مجال البيئة والبنية التحتية** : ويشمل القطاعات (الطاقة - الاتصالات - الطرق والمواصلات - الصحة العامة والبيئة - المياه والصرف الصحي وتصريف مياه الأمطار - النفايات).
2. **مجال تنمية الاقتصاد المحلي** : ويشمل القطاعات (العمالة والتوظيف - الزراعة - الترفيه والسياحة - التجارة والصناعة - الخدمات المساندة).
3. **مجال التنمية المجتمعية** : ويشمل القطاعات (الخدمات الاجتماعية - التعليم - الصحة - الحماية الاجتماعية والتمكين - الثقافة والتراث - الرياضة - السكن).
4. **مجال الإدارة والحكم الرشيد** : ويشمل القطاعات (التخطيط والتنظيم - الأمن وإدارة لكوادرث - إدارة وحوكمة المؤسسات وخاصة الهيئة المحلية).

✚ عند إعداد الخطة التنموية المحلية لمدينة رفح (2018-2021) تم مراعاة النقاط الآتية:

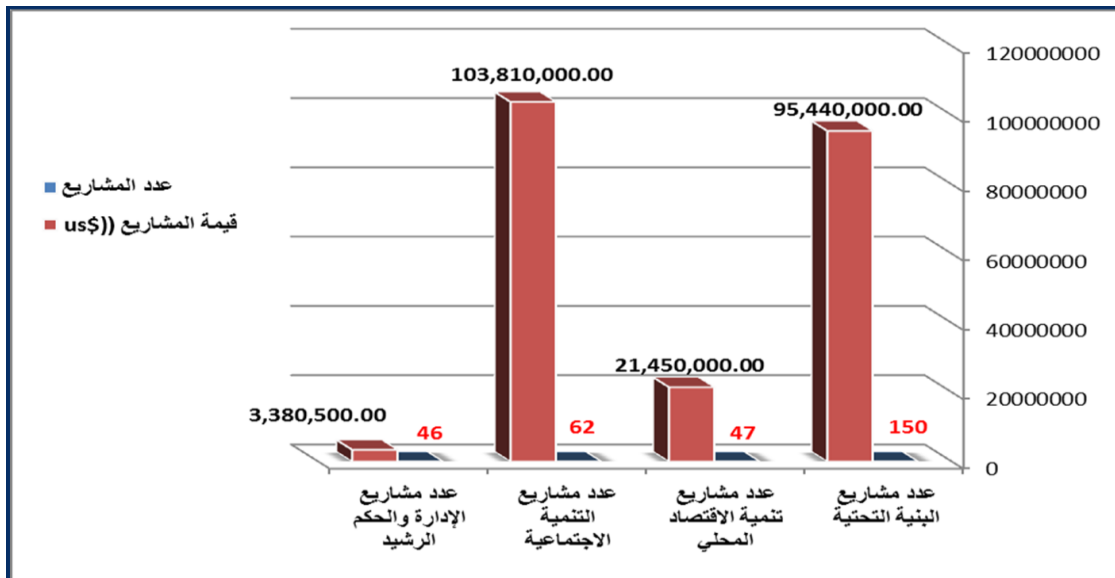
- تم مراعاة عدالة التوزيع الجغرافي بين أحياء مدينة رفح لمشاريع البيئة والبنية التحتية قدر الإمكان.
- تم وضع مشاريع لتنمية الاقتصاد المحلي وبالشراكة مع القطاع الخاص وهي تعد أول تجربة لبلدية رفح لوضع مشاريع تنموية وبالشراكة مع القطاع الخاص.
- تم وضع مشاريع تنموية خاصة بوزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة الفلسطينية ووزارة العمل وعدد من الوزارات الحكومية والمؤسسات الأهلية الشريكة وخاصة جمعيات المرأة والطفل وذوي الاحتياجات الخاصة وهذه أيضاً تعد أول تجربة لبلدية رفح لوضع مشاريع تنموية بمجال التنمية المجتمعية وخاصة بمؤسسات وجمعيات أخرى.
- تم تحديد القضايا ذات الأولوية في الخطة التنموية المحلية بمصفوفة العمل الثنائية وذلك لضمان ترتيب القضايا حسب الأولوية واحتياجات المواطنين.
- في دليل التخطيط التنموي المحلي للمدن والبلدات الفلسطينية تم تعديل مسمى الخطة الاستراتيجية



إلى الخطة التنموية المحلية وذلك لتنفيذ خطة تسعى إلى تحقيق أهداف تنموية في المجتمع على شكل برامج ومشاريع تنموية وضمن برنامج تنفيذي مرتبط بموازنة مالية وإطار زمني محدد، وهي خطة متوسطة المدى مدتها أربعة سنوات ولكن الرؤية التنموية مدتها (16 عام).

- تقوم وحدة التخطيط الاستراتيجي بإعداد خطة استراتيجية قصيرة المدى وهي الخطة التنفيذية لكامل دوائر البلدية والتي تعد الوسيلة التنفيذية للأهداف التنموية ووضع مؤشرات أداء في الخطة لقياس مدى التحقق من الأهداف المرجوة وهل الخطط السنوية لدوائر وأقسام البلدية تعمل على حل القضايا التنموية والعمل على تحقيق جزء من الأهداف التنموية للخطة التنموية المحلية.
- تقوم وحدة التخطيط الاستراتيجي بإعداد خطة استراتيجية متوسطة المدى وهي الخطة التنموية المحلية لمدينة رفح للأعوام (2018-2021).
- ولكن بخصوص الرؤية والقضايا ذات الأولوية الأهم فتؤخذ على فترات زمنية أطول من عمر الخطة، بحيث توزع الأولويات الأهم على السنوات الأربع الأولى، ومن ثم توزع بقية القضايا على السنوات الأربع التي تليها (8 سنوات)، ومن ثم السنوات الأربع التي تليها ، وهكذا وكذلك الأمر بالنسبة للرؤية، حيث يمتد مداها لما بعد فترة الخطة لتصل إلى مدى 16 عاما.

4. توزيع المشاريع حسب المجالات التنموية:



بخصوص أعداد المشاريع وتكلفتها التقديرية، فهذه المشاريع متنوعة من حيث جهة التنفيذ فيوجد منها مشاريع منفذة من قبل البلدية ومشاريع منفذة من قبل مصلحة مياه بلديات الساحل ومشاريع وزارة الصحة الفلسطينية ووزارة التربية والتعليم وغيرها من المؤسسات الشريكة في العملية التنموية المحلية.



➤ والجدول الآتي يوضح آلية توزيع المشاريع حسب الجهة المنفذة:

الإجمالي	عدد المشاريع حسب القطاع			القطاع
	مشاريع من مؤسسات أخرى	مصلحة	بلدية	
150	6	31	113	مشاريع قطاع البيئة والبنية التحتية
47	15		32	مشاريع قطاع تنمية الاقتصاد المحلي
62	32		30	مشاريع قطاع التنمية المجتمعية
46	11		35	مشاريع قطاع الإدارة والحكم الرشيد

5. نسبة الإنجاز في الخطة التنموية المحلية

نسبة الإنجاز	غير منفذ	ما تم تنفيذه	المشاريع المنفذة من خلال البلدية	القطاع
13.27%	98	15	113	مشاريع قطاع البيئة والبنية التحتية
3.12%	31	1	32	مشاريع قطاع تنمية الاقتصاد المحلي
16.67%	25	5	30	مشاريع قطاع التنمية المجتمعية
25.71%	26	9	35	مشاريع قطاع الإدارة والحكم الرشيد

نسبة الإنجاز الكلية في الخطة التنموية المحلية 14.3%

▪ نسبة ما تم إنجازه من الخطة التنموية المحلية للعام 2018 (44%)

▪ نسبة ما تم إنجازه من الخطة للعام 2019 (21%)

▪ نسبة الإنجاز المالية للعام 2019 (13.4%)

➤ ملاحظات علي نسبة الإنجاز ومعيقات عمل وحدة التخطيط الاستراتيجي:

- سوف نلاحظ أن قطاع الإدارة والحكم الرشيد من أكثر القطاعات تنفيذاً لمشاريع الخطة التنموية المحلية وذلك لوجود مشاريع التخطيط الحضري والبناء المؤسسي ضمن هذا القطاع والتي لا تحتاج إلي تكلفة عالية بينما تحتاج إلي الموارد البشرية.
- سوف نلاحظ أن قطاع تنمية الاقتصاد المحلي أقل قطاع تنفيذاً لمشاريع الخطة التنموية المحلية وذلك لعدم تبني إدارة بلدية رفح تفعيل وتنشيط هذا القطاع والذي يحتاج إلي ترويج والبدء بوضع رؤية واضحة للشراكة مع القطاع الخاص.
- سوف نلاحظ أن نسبة الإنجاز للعام 2018 أفضل من نسبة الإنجاز للعام 2019 وذلك لأن أغلب التمويل المتوفر للمشاريع من صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية ويأتي التمويل كل عامين تقريباً لذلك نسبة

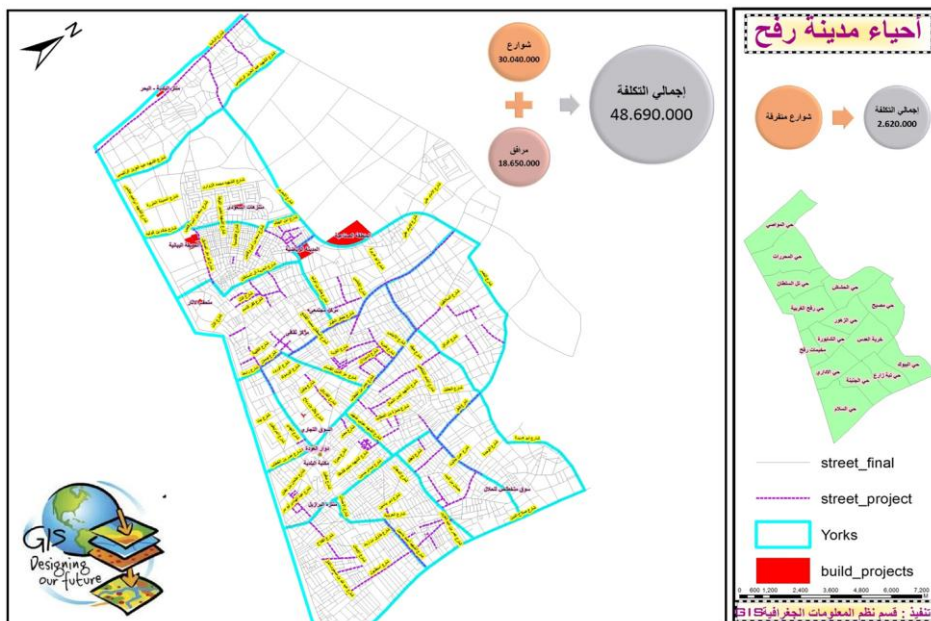


الإنجاز في الخطة التنموية المحلية للعام 2018 أفضل من نسبة الإنجاز للعام 2019. **وهذا يتطلب**

البحث عن نوافذ تمويل جديدة للمشاريع التطويرية لبلدية رفح.

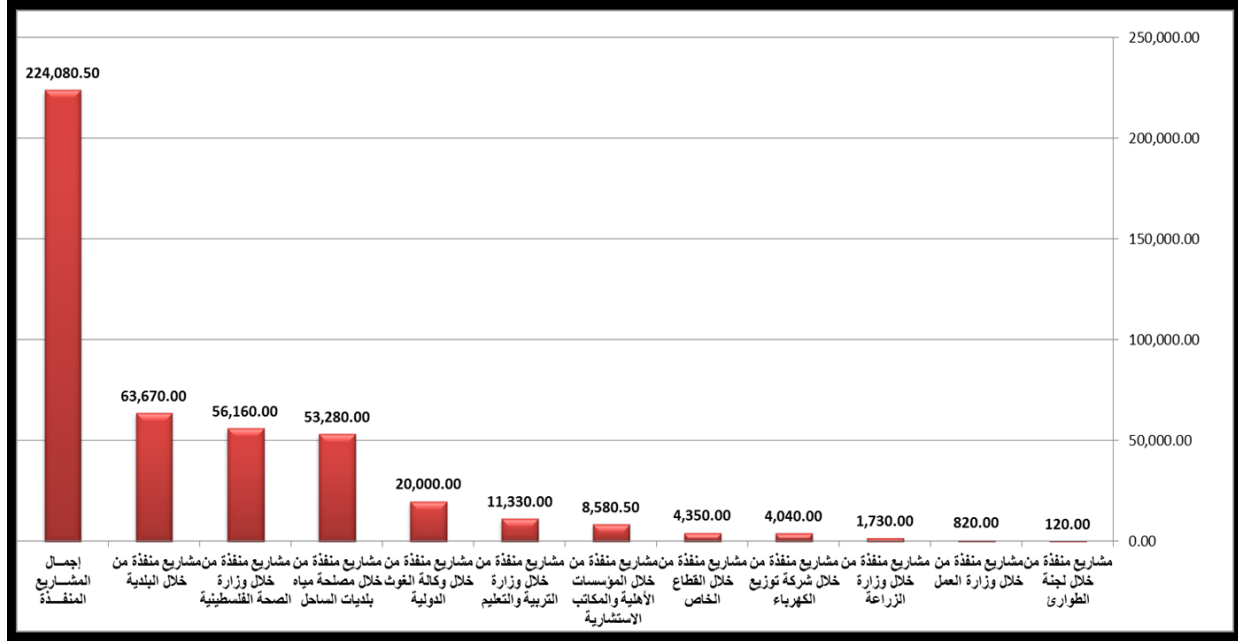
- من المتوقع وحسب التمويل المتوفر من صندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية والتوقع ببدء المشاريع التطويرية قريباً أن ترتفع نسبة الانجاز الكلية في الخطة التنموية المحلية بداية العام 2021 من 14.3% إلى 26.2%.
- السبب الرئيسي لضعف نسبة الانجاز للخطة التنموية المحلية هو ضعف التمويل المتوفر لمشاريع البنية التحتية بالإضافة إلى تغيير بعض متطلبات المنح حيث أن عند بداية إعداد الخطة التنموية كانت برامج تمويل المشاريع الخاصة بصندوق تطوير وإقراض الهيئات المحلية تنفذ سنوياً ولكن منذ العام 2018 أصبحت كل عامين مما أثر سلباً على نسبة الانجاز للخطة التنموية المحلية، بالإضافة إلى تأخر البدء بتنفيذ العديد من المنح الخارجية مثل المنحة العمانية (المرحلة الأولى والثانية) والمنحة الكويتية (المرحلة الثانية) ومنحة بكار والعديد من المنح التي وضعت كجهة تنفيذ لبرامج الخطة التنموية المحلية ولكن لم تنفذ حتى تاريخه.
- يوجد بعض المعوقات لعمل وحدة التخطيط الاستراتيجي داخل الهيئة المحلية ويتمثل في تداخل الصلاحيات المخولة لوحدة التخطيط الاستراتيجي وحسب الوصف الوظيفي المعتمد مع بعض دوائر البلدية مما يسبب إرباك في بيئة العمل بالإضافة إلى حدوث بعض الفجوات في العمل بسبب تداخل الصلاحيات.
- تم إضافة قسم الجودة لوحدة التخطيط الاستراتيجي ولكن القسم غير مفعّل ويحتاج إلى متابعة من قبل إدارة البلدية للاستفادة من قسم الجودة في تحسين الخدمات المقدمة لمواطني مدينة رفح وتطوير البناء المؤسسي في الهيئة المحلية.

6. توزيع مشاريع الخطة التنموية المحلية علي أحياء مدينة رفح

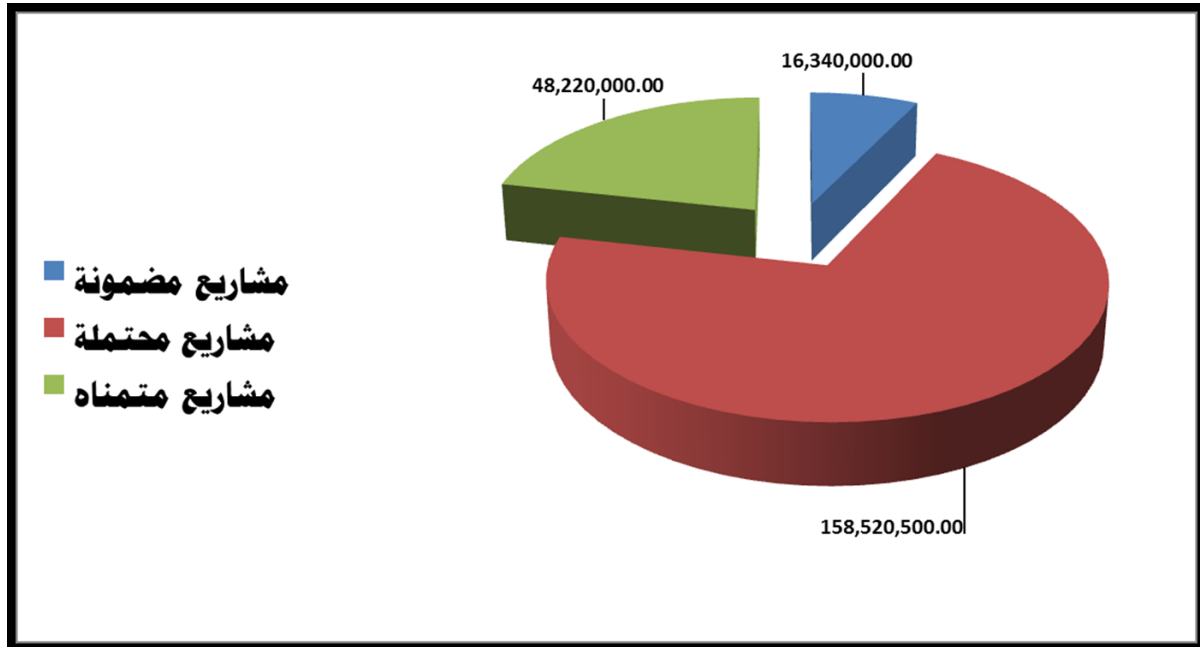




7. توزيع مشاريع الخطة التنموية المحلية حسب جهة التنفيذ

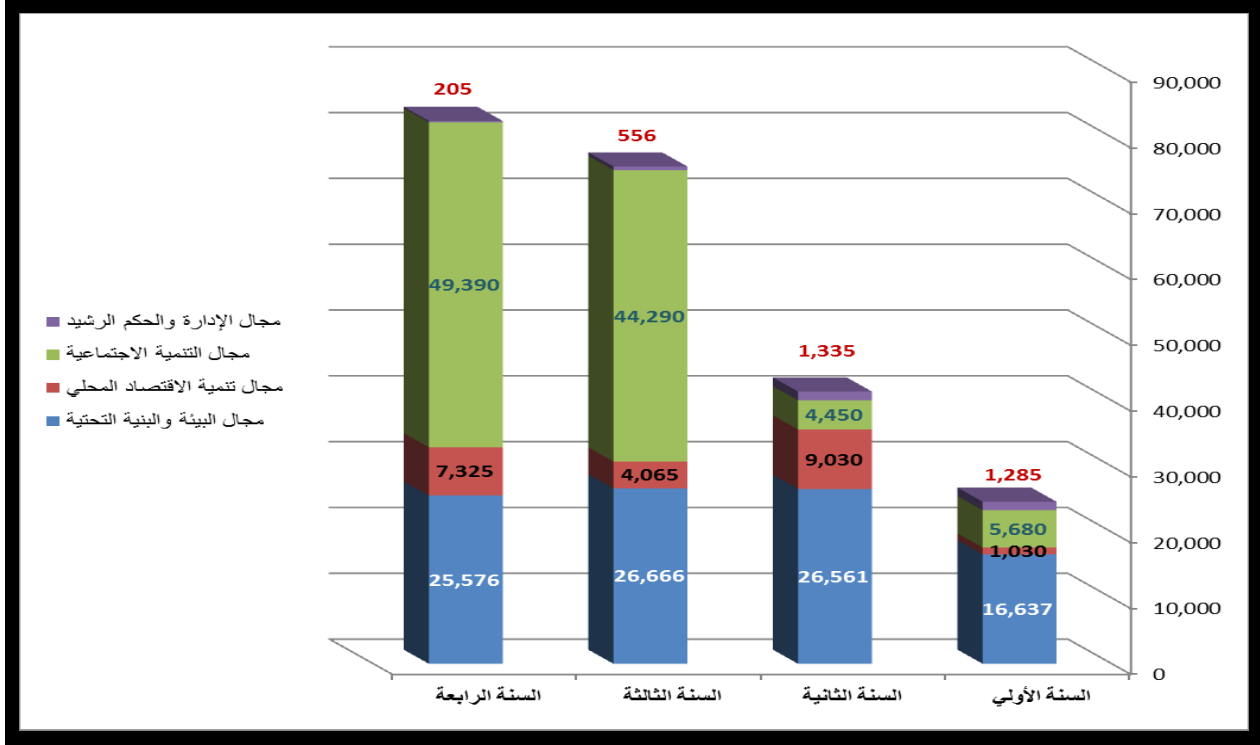


8. تقسيم المشاريع حسب التمويل





9. تقسيم المشاريع حسب قيمتها والمجالات التنموية للأربعة أعوام



وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

وحدة التخطيط الإستراتيجي

م. دعاء قشطة