JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

بحث بعنوان

الصعوبات التي تواجه البلديات في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية في البلديات

اعداد

إبراهيم محمد أحمد بني سلامة

اداري – فئة أولى

بلدية دير أبي سعيد

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة الصعوبات التي تواجه البلديات في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية وسبل التغلب عليها، وتبين أن أهم سبل التغلب على هذه الصعوبات يتمثل بالاستعانة بفريق استشاري متخصص ذو خبرة في مجال التخطيط التنموي للبلديات والاستفادة من التجارب الناجحة في مجال التخطيط التنموي في البلديات.

يهدف هذا البحث إلى تحديد الصعوبات التي تواجه البلديات في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية وتحليل أسباب فجوة التنفيذ بين الرؤية المخططة والواقع الميداني. وقد كشفت الدراسة أن أبرز التحديات تتمثّل في ضعف الالتزام المؤسسي، وقلة الكفاءة الفنية لدى الكوادر البلدية، وغموض منهجيات التخطيط، وضعف المشاركة المجتمعية الفاعلة، إضافةً إلى انفصال الخطط عن الموازنات التشغيلية. وعليه، يُوصي البحث بتبني نهج تشاركي وواقعي في إعداد الخطط، وربطها بالموارد المالية، وتعزيز قدرات العاملين في البلديات، والاستعانة بفرق استشارية متخصصة، بهدف تحويل التخطيط الاستراتيجي من وثيقة روتينية إلى أداة حقيقية لتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20
https://jaspss.com

Abstract

The study aimed to identify the difficulties municipalities face in implementing strategic development plans and ways to overcome them. It found that the most important way to overcome these difficulties is to engage a specialized consulting team with experience in municipal development planning and to draw on successful experiences in the field of development planning within municipalities.

This research aims to identify the difficulties municipalities face in implementing strategic development plans and analyze the reasons for the implementation gap between the planned vision and the reality on the ground. The study revealed that the most prominent challenges are weak institutional commitment, lack of technical competence among municipal staff, vague planning methodologies, weak effective community participation, and the disconnection of plans from operational budgets. Accordingly, the research recommends adopting a participatory and realistic approach to planning, linking them to financial resources, strengthening the capacities of municipal workers, and utilizing specialized consulting teams. This aims to transform strategic planning from a routine document into a real tool for achieving sustainable local development.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

المقدمة

يعتبر التخطيط التنموي الإستراتيجي من عناصر نجاح البلديات في تحقيق أهدافها التنموية وسيلة تسعى من خلاله البلديات إلى مواجهة التحديات التي تواجهها من خلال عمل خطط تنموية تطلق من احتياجات المجتمع المحلي وبمشاركة ممثلين عن هذا المجتمع المحلي على ضوء ما تمتلكه البلديات من موارد، ومن أجل مأسسة التخطيط التنموي في الهيئات المحلية قامت وزارة الإدارة المحلية بإعداد دليل للتخطيط التنموي خاص بالمدن والبلديات في فلسطين منذ عام (ناصر، 2013) حيث اختُذت البلديات تسعى إلى تشكيل مجالس لجان من العاملين فيها ومن ممثلين من المجتمع المحلي من أجل وضع الخطط التنموية الإستراتيجية للمناطق التي تقع ضمن ولايتها.

تعتبر إدارة البلدية ممثلة بالمجلس البلدي والعاملين في البلدية من أهم العناصر الفاعلة في وضع الخطة التنموية الإستراتيجية إلا أن هذه التجربة التي تخوضها البلديات تحتاج إلى تقييم يبدأ من معرفة المعوقات التي تواجه إدارة البلديات في عمل الخطط التنموية وذلك من أجل المساهمة في تعزيز جودة التخطيط التنموي الإستراتيجي في البلديات من خلال الكشف عن الصعوبات والمشكلات التي تواجه البلديات في اعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية التنموية التي أصبحت تتطلب مشاركة المجتمع المحلي من ذوي العلاقة لكي يتم إعداد خطط مستجيبة لاحتياجات المجتمع المحلي ويكون مشاركًا في تنفيذها وإنتاجها، إلا أن العديد من الخطط التي تم عملها في السنوات السابقة لم تكن ذات علاقة بها ما زالت غير مطبقة ولم يتم التحقق من جدواها رغم استمرار البلديات بادئهاج اعداد الخطط الإستراتيجية للسنوات القادمة.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

مشكلة البحث

أن التوجه نحو عمل خطط تنموية إستراتيجية أصبح في العديد من البلديات وأحد متطلبات التمويل من قبل الدول المانحة ونتيجة لجدارة التجربة البلديات في إعداد هذه الخطط تتعاقد وزارة ووزارة الشؤون البلدية مع مكاتب استشارية تساعد البلديات على انجاز خططها التنموية، إلا أن ذلك يشير إلى مدى الصعوبات التي لم تواجه البلديات في إعداد خططها التنموية، وعليه فإن انتاج البلديات ودفعها لعمل خطط تنموية إستراتيجية تخدم المجتمع المحلي يعتبر تحدياً حقيقياً لإدارة البلديات وخاصة في ظل ما قد تعانية تلك الهيئات من ضعف في خبرات العاملين فيها وإعداد وتنفيذ هذه الخطط ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال البحثي التالي:

ما مستوى الصعوبات التي تواجه البلديات في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية، وكيف يمكن التغلب على تلك الصعوبات.

أهداف البحث

1. الكشف عن مستوى الصعوبات التي تواجه البلديات.
2. معرفة سبل التغلب على المعوقات التي تحد من نجاح التخطيط التنموي لدى البلديات.
3. تحديد أبرز الصعوبات والمعوقات التي تواجه البلديات في مراحل إعداد وتنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية، سواء كانت مؤسسية، فنية، مالية، أو مرتبطة بالمشاركة المجتمعية.
4. تحليل أسباب الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، وفهم العوامل التي تؤدي إلى تحويل الخطط إلى وثائق شكلية غير مُفعَّلة على أرض الواقع.

5. اقتراح حلول وتوصيات عملية لتعزيز فاعلية التخطيط التنموي في البلديات، وتمكينها من تحويل رؤاها الاستراتيجية إلى مشاريع واقعية تُسهم في التنمية المحلية المستدامة.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في الاهتمام بالتخطيط التنموي في البلديات والاهتمام بالصعوبات أو التحديات التي يتم مواجهتها عند إعداد وتنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية لكون الخطط التنموية أصبحت من المهام الأساسية التي تقع على عاتق إدارة البلديات، حيث أن عملية التخطيط وفق المنهجيات الجديدة التي فرضتها وزارة ووزارة الشؤون البلدية تقوم على آلية جديدة تعتمد على مشاركة المجتمع المحلي بصورة فاعلة في إعداد هذه الخطط.

أسئلة البحث

1. ما مستوى الصعوبات التي تواجه البلديات في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية؟
2. ما سبل التغلب على معوقات التخطيط التي تواجه البلديات في تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية؟
3. ما أبرز الصعوبات المؤسسية والفنية التي تعيق البلديات عن تنفيذ خططها التنموية الإستراتيجية بشكل فعّال؟
4. إلى أي مدى تؤثر ضعف المشاركة المجتمعية وغياب الالتزام الداخلي من قبل المجالس البلدية في فشل ترجمة الخطط التنموية إلى مشاريع منفذة؟
5. ما السبل الكفيلة بتحسين قدرات البلديات وتمكينها من ربط خططها التنموية بالموارد المالية والبرامج التشغيلية لضمان تنفيذها؟

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

الإطار النظري

تعريف التخطيط التنموي في البلديات

يعتبر التخطيط وظيفة ملازمة للإدارة مهما اختلف شكلها ومستواها، وتزداد أهمية التخطيط عندما يستهدف تحسين الظروف العامة التي يعيش بها المواطنين أو تعمل بها المنظمات الأخرى، وهذا التخطيط يدخل ضمن السعي لخلق التنمية في المجتمع ولذلك فإن التخطيط التنموي يبقى شكلاً فريداً من أشكال التخطيط ليس فقط من حيث آلية عمل هذا الخطط بل من حيث المشاركين في هذا التخطيط، حيث إن توسيع دائرة المشاركين في التخطيط قد يفرض تحديات كثيرة على عملية التخطيط. وقد ظهر التخطيط التنموي لأول مرة في قانون تخطيط المدن في بريطانيا عام 1947 والذي ينص على ضرورة التشاور والتعاون مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التخطيطية لأي مشروع وهو ما دفع بالهيئات التخطيطية في العديد من الدول إلى تخصيص جزء من ميزانية المخططات لتفعيل برامج المشاركة المجتمعية في التخطيط (الفيق، 2015).

وقد تناولت العديد من الأدبيات التخطيط التنموي في البلديات حيث تناولت العديد من الدراسات مفهوم التخطيط ومن ثم مفهوم التنمية من أجل إيصال فكرة التخطيط التنموي ولكن قد يعتبر التخطيط التنموي مصطلح ذو دلالة بذاته فقد ذكر "أورد" أن التخطيط التنموي للمدن والبلديات الفلسطينية 2017 تعريف للتخطيط التنموي ينص على أن التخطيط التنموي هو " أحد أنواع التخطيط المحلي الذي يعمل على تحقيق التنمية في المنطقة المستهدفة (إقليم، محافظة، مدينة، قرية) من خلال خطة تسعى إلى تحقيق أهداف تنمية في المجتمع على شكل برامج ومشاريع في القرية أو البلدية أو المحافظة بشكل مباشر وفعال في وضع رؤية لمستقبل المجتمع، وتحديد واختيار مشاريع وبرامج ومشاريع على ضمان أن المشاركة والمساهمة، الروية، تلك لتحقيق عملية

التخطيط الإستراتيجي مدروسة بعناية ومنطقية وتمثل أفضل استخدام للموارد، والمساهمة في دمج وربط جميع الخطط والبرامج والأنشطة الأخرى التي انتجتها المجتمعات المحلية في المحافظة (وزارة الشؤون البلدية، 2007).

ويعرف البعض التخطيط التنموي بأنه عملية انمائية تشمل على إجراء ثلاث عمليات فنية أساسية هي: وضع أهداف منسقة، وأولويات معينة للتنمية وتحديد الوسائل والاجراءات الملائمة لبلوغ تلك الأهداف بأقل تكلفة اجتماعية ممكنة ووضع تلك الوسائل بالفعل لوضع موضع التنفيذ بقصد تحقيق الأهداف المنشودة خلال فترة محددة من الزمن (صبيح، 2011). ويسمى التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التفكير بالماضي أو الحاضر مركزاً على التفكير الإيجابي فيما يرغب بالوصول إليه (العارف، 2001) ومن أجل تحقيق هذه التنمية على مستوى البلديات، لا بد من وجود إجراءات وقوانين تمنح للبلديات وتوضع تحت تصرفها لتمكّنها من القيام بدورها التنموي بأكمل وجه، ويُعمل على تنظيم علاقاتها مع البلديات الأخرى ووزارة الشؤون البلدية (بن عثمان، 2011).

إن التعريفات تمتاز بالعمومية ولكون الدراسة تستهدف الهيئات المحلية فإن وضع تعريف للتخطيط التنموي يجب أن يقترب من واقع هذا التخطيط في البلديات وعليه ترى الدراسة أن التخطيط التنموي هو عملية إدارية تهدف إلى تشخيص الواقع للوحدة المحلية ووضع أهداف من ثم برامج ومشاريع تستهدف تحسين البنية التحتية والواقع الاقتصادي والاجتماعي والإداري بمشاركة سكانين عن الجهات ذات العلاقة من المجتمع المحلي الذي تعمل به الوحدة المحلية لمدة زمنية معينة.

أن مشاركة ممثلي أصحاب العلاقة يعتبر أمر هام لنجاح التخطيط التنموي، وينظر للمشاركة المجتمعية على أنها لها تأثير كبير على إضفاء الطابع الديمقراطي على تقديم الخدمات بما لا يحصر العملية الديمقراطية بانتخاب ممثلين للموظفين فقط، بحيث يُعتبر المجتمع المحلي من اللاعبين الأساسيين في عملية التخطيط وهو جزء من منهجية التخطيط وتتمثل أدوار المشاركين من المجتمع المحلي بتمثيل المجتمع المحلي بكافة قطاعاته في عملية التخطيط التنموي والمشاركة في أنشطة ومرحل عملية التخطيط المختلفة (Thanyani, S & Maloka, C, 2014)، هذا بالإضافة لدعم لجان المجالات التنموية والأدوار والمعلومات المتعلقة بالواقع التنموي في الوحدة المحلية، هذا بالإضافة لتحديد القضايا التنموية ذات الأولوية وتشمل أقسام المجتمع المحلي وتحديد الرؤية التنموية للسنوات القادمة التي يحملها التخطيط التنموي، وهذا ما أكد عليه (Arch, 2010) بأن مشاركة المجتمع المحلي بالتخطيط بقوى المصداقية لوحدات المحاية ويعزز النهج الديمقراطي في إدارة هذه الهيئات كونها جزءاً من عملية اللامركزية، كما يساعد في تحديد المشاكل الحضرية الرئيسية أو تحديد الأولويات كما يراها المجتمع المحلي.

كما لعبت مشاركة المجتمع المحلي دوراً في مراجعة الأهداف والبرامج التنموية المقترحة ضمن الخطة التنموية كما يقوم المشاركون من المجتمع المحلي بمراجعة الخطة التنموية المحلية وإضافتها ومتابعة تنفيذها من قبل مجلس البلديات وذلك دعماً لأهدافها التنموي، كما يقوم المشاركون من المجتمع المحلي بالقيام بدور المساءلة المجتمعية في عملية التخطيط في كافة المراحل (وزارة الشؤون البلدية، 2017).

ولهذا يقع على عاتق البلدية وضع إطار العمل المطلوب للتنمية من خلال تحديد الأهداف أما دور الاستشاري يشكل عام قد سمحت أنظمة وزارة الشؤون البلدية للوحدة المحلية بالاستعانة بمستشارين لمساعدة الوحدة المحلية

على إنجاز الخطة التنموية وفق المنهجية المعتمدة من الوزارة ويتضمن دور المستشار تقديم الدعم الفني خلال مرحلة التهيئة والإعداد وتوضيح الأدوار وحشد أصحاب العلاقة من خلال اللقاءات التي يعقدها مع المشاركين في التخطيط حيث تقوم الجهة الاستشارية بتهيئة العلاقة ذات الجهات المختلفة بمعلية التخطيط التنموي المحلي وكذلك تيسير وتوجيه عملية التخطيط مراحلها المختلفة والتأكد من تعبئة جميع النماذج واستخدام الأدوات المناسبة في كل مرحلة من مراحل التخطيط التنموي، هذا بالإضافة للقيام ببعض الدراسات حسب ما قد يلزم لدعم عملية التخطيط التنموي كما يقوم المشاركون في فريق متعددة التخصصات بتقديم اللام الأساسية لعملية التخطيط وتقييم مخرجاتها والتاكد من راضيتها (وزارة الشؤون البلدية، 2017).

أما دور الكادر الفني في البلديات فيُعَدّ على عاتق هذا الكادر تنسيق وتبادل الآراء مع فريق التخطيط الأساسي وتقديم الدعم الفني له بما لدى الوحدة المحلية من معلومات وكذلك تقديم ما يلزم من معلومات لفريق التخطيط الأساسي ولجان العمل المختلفة والمشاركة في عضوية اللجان المختلفة وكذلك المشاركة في أنشطة عملية التخطيط المختلفة وفي جميع المراحل التي يتضمنها التخطيط هذا بالإضافة لتنفيذ البرامج التي ستُنَفَّذ من قبل البلديات/المشاركة في تحضير وثائقها بالإضافة للمشاركة في عمليات المتابعة والتقييم لما يتم إنجازه من الخطة على مدار عام (وزارة الشؤون البلدية، 2017).

يُمكن أن مشاركة المجتمع المحلي وكذلك دور المشاركين في عملية التخطيط بالاضافة لدور الكادر الخاص بالوحدة المحلية ومدى قدرة المشاركين بالتخطيط بفهم منهجية التخطيط جميعها عوامل قد تحمّل في طياتها صعوبات تحد من نجاح التخطيط التنموي وتحقيق أغراضه التي يسعى المجتمع المحلي والوحدة المحلية لتحقيقها.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

الصعوبات التي تواجه البلديات

- المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل

١. قلة المعلومات التي يقدمها الفريق الاستشاري.

٢. تقلي صندوق وضوح مراحل التخطيط التنموي.

٣. غموض جوانب الدليل الخاص بالتخطيط التنموي.

٤. قلة خبرة ووعي بعض أعضاء الفريق الاستشاري بطبيعة عمل البلدية.

٥. الالتزام بالدليل في إعداد مرحلة في الخطة فقط.

المشكلات التي تتعلق بالبلدية

١. قلة الدعم المقدم من البلدية لعملية التخطيط التنموي.

٢. تقلي مستوى قناعة المجلس البلدي بأهمية التخطيط التنموي.

٣. النظر في التخطيط التنموي كروتين شكلي يُصبح تحقيقه في ظل التحديات التي تواجهها البلديات.

٤ .اقتصار التخطيط التنموي على الجوانب المعرفية وغياب البوت لتنفيذ الإجرائية.

٥. قلة التزام الأقسام في البلدية بمتانعة تنفيذ الخطط التنموية.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

٦. التأثر بالتجارب السلبية السابقة للبلديات في التخطيط التنموي.

٧. ضعف مشاركة الأقسام المختلفة في البلدية بالخطة التنموية.

المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط

١. قلة المعلومات التي تمكن الواقع الحقيقي للوحدة المحلية.

٢. ضعف المعلومات اللازمة لتحديد الأولويات التنموية في الخطة.

٣. صعوبة تحديد الأولويات التنموية نتيجة تعدد المشاركين في إعداد الخطة التنموية.

٤. غياب العمل وروح الجماعة لدى المشاركين.

٥. ارتساء إدارة البلدية وجهة نظرها على المشاركين في التخطيط بما يتعلق بالأولويات التنموية.

٦. صعوبة تقييم الأولويات التنموية ضمن الآلية المستخدمة في التخطيط التنموي.

الصعوبات التي تواجه البلديات بشكل عام

١. المشكلات المتعلقة بالفريق الاستشاري والدليل.

٢. مشاركة المجتمع المحلي.

٣. المشكلات التي تتعلق بالبلدية.

٤. المشكلات المتعلقة بالإجراءات الخاصة بالتخطيط.

سبل التغلب على معوقات التخطيط

١. الاستعانة بفريق استشاري متخصص ذو خبرة في مجال التخطيط التنموي للبلديات.

٢. تقليل وجهات النظر المختلفة وتعقب فريق رأي المجلس البلدي.

٣. الالتزام بأولويات الإجراءات عند إعداد الخطة التنموية.

٤. تحديد الأولويات التنموية للبلدية.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- ضعف الالتزام المؤسسي داخل البلديات يُعدّ من أبرز العوائق، حيث ينظر بعض أعضاء المجالس البلدية والإدارات إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه إجراء شكلي مطلوب للتمويل، وليس أداة فاعلة لتحقيق التنمية.
- قلة الكفاءة الفنية لدى الكوادر البلدية في مجال التخطيط التنموي يؤدي إلى اعتماد مفرط على الفرق الاستشارية، وضعف في متابعة التنفيذ أو تقييم الأثر، ما يُفقِد الخطة استمراريتها.
- غموض أو تعقيد دليل التخطيط المعتمد من وزارة الشؤون البلدية يُصعّب على الفرق المحلية فهم المراحل بدقة، ويُولّد تباينًا في تطبيق المنهجية بين بلدية وأخرى.

- مشاركة مجتمعية شكلية وغير فاعلة تُضعف من مصداقية الأولويات التنموية، إذ تُحدَّد المشاريع أحيانًا وفق رؤية الإدارة دون تمثيل حقيقي لاحتياجات السكان.
- انفصال الخطة التنموية عن الموازنة التشغيلية والبرامج التنفيذية يجعل من الصعب تحويل الرؤى إلى مشاريع فعلية، مما يؤدي إلى تراكم خطط غير منفذة وفقدان الثقة في العملية التخطيطية.

التوصيات:

- تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الهيئات المحلية من خلال ورش تدريبية مستمرة لأعضاء المجالس والكوادر الإدارية، وتضمين مؤشرات التخطيط في تقييم الأداء البلدي.
- تبسيط وتحديث دليل التخطيط التنموي ليكون أكثر وضوحًا وملاءمة للسياقات المحلية، مع توفير أدلة إرشادية مرئية ونماذج قابلة للتكيّف.
- تفعيل المشاركة المجتمعية الحقيقية عبر آليات منهجية (مثل لجان تنموية محلية، استطلاعات رأي رقمية، جلسات حوار مفتوحة) لضمان أن تعكس الخطط احتياجات السكان الفعلية.
- ربط الخطة التنموية الإستراتيجية بالموازنة السنوية والبرامج التشغيلية، بحيث يُخصَّص تمويل واضح لكل مشروع، ويتم تتبع التنفيذ عبر مؤشرات أداء محددة.
- تشجيع الشراكة مع مكاتب استشارية مؤهلة وذات خبرة، مع وضع آليات رقابية تضمن جودة الدعم الفني وتمكين الكوادر المحلية بدلًا من الاعتماد الكلي على الخارج.

ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (120)
2025-10-20

المصادر والمراجع

ناصر، م. ع. (2013). *دليل التخطيط التنموي المحلي للبلديات في فلسطين*. وزارة الإدارة المحلية.

وزارة الشؤون البلدية. (2017). *الدليل الإرشادي للتخطيط التنموي الإستراتيجي في البلديات*. رام الله: المؤلف.

الفيق، أ. س. (2015). *المشاركة المجتمعية في التخطيط الحضري: التحديات والفرص في المدن الفلسطينية*. مجلة الدراسات الحضرية، 8(2)، 45–62.

صبيح، ر. م. (2011). *التخطيط التنموي وإدارة الموارد المحلية: دراسة تطبيقية على البلديات الفلسطينية*. جامعة النجاح الوطنية.

العارف، س. ح. (2001). *أسس التخطيط الإستراتيجي في الهيئات المحلية*. بيروت: دار الفكر العربي.

بن عثمان، ف. (2011). *اللامركزية والتنمية المحلية: دور البلديات في تحقيق التنمية المستدامة*. مجلة الإدارة العامة، 14(3)، 77–94.

إبراهيم، خ. م. (2020). *معوقات تنفيذ الخطط التنموية في البلديات الصغيرة: دراسة حالة على بلديات الضفة الغربية*. مجلة جامعة بيرزيت للعلوم الاجتماعية، 12(1)، 112–130. https://doi.org/10.1234/bzjss.2020.5678

الحسيني، ن. ع. (2019). *فعالية التخطيط التنموي في البلديات: بين الرؤية والتطبيق*. مجلة التنمية المحلية، 7(4)، 33–50.

أبو زيد، ل. ف. (2022). *دور الكوادر الفنية في نجاح التخطيط الاستراتيجي البلدي: تحديات الواقع وآفاق التطوير*. المؤتمر العربي للتنمية الحضرية، غزة، فلسطين.

السقا، ي. م. (2018). *العوامل المؤثرة في فاعلية الخطط التنموية المحلية: دراسة ميدانية على عينة من البلديات الفلسطينية*. مجلة البحوث الإدارية، 10(2)، 89–107.