



الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية  
Association of Palestinian Local Authorities

## ملخص الخطة الاستراتيجية 2027 - 2023



## جدول المحتويات

04	كلمة الاتحاد
05	المقدمة
06	خلفية عن قطاع الحكم المحلي في فلسطين
08	تعريف بالاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية
09	تشخيص واقع عمل الاتحاد
12	ملخص إنجازات الاتحاد خلال الفترة الماضية 2019 - 2022
13	أهداف التنمية المستدامة والأجندة العالمية 2030
17	أهداف إعداد وتحديث الخطة الاستراتيجية
17	منهجية إعداد وتحديث الخطة الاستراتيجية
18	الإطار والتوجهات الاستراتيجية للاتحاد  الغاية الأولى: تعزيز مستوى الحوكمة والأداء في الاتحاد  الغاية الثانية: الإسهام بتمكين الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للمواطنين  الغاية الثالثة: التمثيل والدفاع عن مصالح الهيئات المحلية وقضاياها على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والدولية
19	عناصر الإطار الاستراتيجي
20	ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية للاتحاد مع أهداف الخطة القطاعية للحكم المحلي والأولويات الوطنية
23	مصفوفة خطة التنفيذ للأعوام 2023 - 2027

إنه لمن دواعي فخري واعتزازي أن أرفع إلى زملائي رؤساء الهيئات المحلية وشركائنا في الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، الخطة الاستراتيجية للاتحاد للسنوات 2023 - 2027؛ لقد انطلقنا من رؤى وتطلعات طموحة للخروج بوثيقة تؤكد التزامنا بتعزيز الحكم المحلي وإيماننا بالقوة التحويلية لهيئاتنا المحلية وقدرتها على إنجاز التنمية وقيادة التغيير من القاعدة إلى القمة.

وإننا في الاتحاد، نسعى لدعم دور الهيئات المحلية الفلسطينية وأولويات العمل المحلي الساعي لتقديم الخدمات الأمثل لمواطنينا في ظروف صعبة ومعقدة، عبر وضع استراتيجيات وسياسات إنمائية محلية شاملة ومستدامة مع مراعاة خصوصية الحالة الفلسطينية لدعم حقوق أبناء شعبنا، ودعم وإسناد هيئاتنا المحلية ومؤسساتنا الفلسطينية في تهيئة ظروف أفضل لتعزيز صمود أبناء شعبنا على أرضهم، من خلال فضح ممارسات الاحتلال ونقل الواقع الفلسطيني للمجتمعات الغربية وبالتالي لعب دور ضاغط في الساحات الدولية لدعم قضيتنا الفلسطينية والتصدي لممارسات الاحتلال الإسرائيلية على كافة المستويات.

لقد خلّفت الحرب الأخيرة على غزة ندوبًا في إيماننا بالإنسانية والمعاهدات والمواثيق الدولية التي تدعي أنها تكفل حقوق الإنسان، وهو ما يُوجب علينا اليوم صياغة استراتيجيات تنمي القدرة على الصمود بما يتجاوز البنى التحتية والهياكل المادية؛ وإنما يشمل جوهر إنسانيتنا المشتركة. إن المرونة الحقيقية تكمن في قلوبنا، وتكمن في قدرتنا على الارتفاع فوق الأنقاض، لإعادة بناء ليس فقط المنازل ولكن أيضًا الأمل، وليس فقط الشوارع ولكن أيضًا التضامن. إن جوهر قوتنا يكمن في تعزيز العلاقات بين المجتمعات وتعزيز التفاهم والعمل من أجل إنسانية مشتركة تتجاوز الحدود والاختلافات.

لقد أظهرت هيئاتنا المحلية الفلسطينية مستوى من المرونة بعد عقود من العمل في ظل احتلال خانق وحالة طوارئ مستمرة. فقد لعبت دورًا حاسمًا في معالجة التحديات والفرص الفريدة داخل مجتمعاتنا الفلسطينية، واتبعت استراتيجيات تطمح لملامسة هموم واحتياجات المواطنين وتعزيز قدرتهم على الصمود.

وكاتحاد للهيئات المحلية الفلسطينية، ندرك حجم المسؤوليات التي تقع على هيئاتنا المحلية والاحتياجات المُستجدة للمرحلة القادمة، وهو ما يتطلب تضافر جهودنا وتعزيز التزامنا بالوحدة الداخلية كقيادة ومؤسسات وشعب، وتهيئة القواعد الشعبية التي تبدأ من هيئاتنا المحلية باعتبارها شريك أساسي في إعادة بناء ما دمره الاحتلال.

إن خطتنا الاستراتيجية للأعوام 2023 - 2027 طموحة تسعى لتحقيق التغيير الإيجابي المنشود في قطاع الحكم المحلي وتحقيق رؤيتنا وغاياتنا الاستراتيجية الرامية إلى تعزيز بيئة تمكينية للهيئات المحلية لتقديم خدمات شاملة ومستدامة، من خلال النظر في السياقات المعقدة التي أدت إلى تحول إدارة الهيئات المحلية إلى إدارة الأزمات عوضًا عن قيادة عمليات التنمية في ظل ضيق الأفق وشح الموارد.

عبد الكريم الزبيدي  
رئيس الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية

برهنت هيئات الحكم المحلي في فلسطين تاريخيًا أنها جزءًا أصيلاً من النسيج الوطني الفلسطيني تطلّع بدور محوري لا يُستغنى عنه في بناء الدولة الفلسطينية وترجمة المشروع الوطني على أرض الواقع، حيث تتولى مختلف المسؤوليات الخدماتية والاجتماعية والتنموية والتنظيمية، من خلال تبني سياسات مستجيبة للاحتياجات المختلفة للمواطن الفلسطيني من أجل تعزيز صموده على أرضه. لذلك، فإن تعزيز أدوار وصلاحيات هيئات الحكم المحلي الفلسطينية سيبقيها على قدر عالٍ من الجهوية بما يضمن استدامة تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وتحفيز قوة التغيير الكامنة لديها وقدرتها على إنجاز التنمية وقيادة التغيير من القاعدة إلى القمة.

وتضمّ الهيكلية المؤسسية الرئيسية التي تؤمّن الدعم والإسناد لهيئات الحكم المحلي كلا من وزارة الحكم المحلي ومديرياتها (التي تشمل 11 مديرية في الضفة الغربية وخمس مديريات في قطاع غزة)، والاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، وصندوق تطوير وإقراض البلديات.

لقد كان تعزيز صلاحيات هيئات الحكم المحلي والدفاع عنها، يمثل أحد الأسباب الرئيسية التي دعت إلى تأسيس الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية في العام 1997، بصفته مؤسسة وطنية رسمية تضم هيئات الحكم المحلي الفلسطينية كافة، ويوكل إليها تمثيل المصالح الجماعية لهيئات الحكم المحلي وممارسة أساليب الضغط والمناصرة من خلال مساندة بناء قدرات الهيئات المحلية، وتيسير تبادل المعلومات والممارسات الفضلى بينها والعمل كقناة للحوار بين الحكومة المركزية وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، بها بما يسهم في إقامة مؤسسات حكم محلي تميز بقدر أكبر من الاستجابة والمساءلة والشفافية، وتضع مصلحة المواطن واحتياجاته أولاً وفي كل يوم.

تعكس إدارة الاتحاد هذا الالتزام من خلال استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أظهرت الخطة الاستراتيجية للأعوام السابقة التي وفرت فرصة على صعيد تعزيز القدرات المؤسسية والعملياتية لدى الاتحاد، من خلال مأسسة خدماته وأنظمتها المختلفة وبناء شبكة من العلاقات مع المؤسسات المحلية والدولية وتنفيذ العديد من البرامج والمشاريع لصالح الهيئات المحلية، في سبيل تعزيز ولاء والتزام أعضاء الاتحاد والتفافهم حوله، الذي تم توجيهه بإتمام الانتخابات الداخلية للاتحاد التي جرت في مطلع العام 2023.

استطاعت إدارة الاتحاد إعادة تهيئته على خارطة عمل قطاع الحكم المحلي الفلسطيني كلاعب أساسي، أنجز ما يتجاوز الـ 95% من التدخلات المدرجة في خطة الاتحاد الاستراتيجية للأعوام 2019 - 2022، وتجاوز في بعض الأحيان الأنشطة والتدخلات المذكورة في الخطة، وكان لهذا التقدم الذي أحرزه الاتحاد نتائج إيجابية على جميع الأصعدة، فقد تعززت ثقة الهيئات المحلية بمؤسستهم، وزادت ثقة المؤسسات المانحة في الاتحاد وهو ما قضى إلى تمويل العديد من البرامج والمشاريع، بالتالي حشد موارد إضافية حركت الاتحاد اتجاه وضع خطة استراتيجية جديدة للفترة المقبلة، للبناء على ما تم إنجازه وتعظيم المخرجات وترسيخ صورة الاتحاد كلاعب أساسي في قطاع الحكم المحلي الفلسطيني وكحاضنة ووجهة للهيئات المحلية ممثلاً لها في مختلف المحافل، وممثلاً لأولويات الشعب الفلسطيني وقضاياها في مختلف المحافل الدولية.

استند الاتحاد في إعداد هذه الوثيقة على مرسوم تشكيله ونظامه الداخلي والمسافات التي قطعها خلال تنفيذها للاستراتيجية السابقة، والفرص والتحديات المتوقعة، إلى جانب عديد من المشاورات على المستويين الداخلي والخارجي مع مختلف الجهات ذات العلاقة بعمل الاتحاد، إلى أن أتمّ الإطار الاستراتيجي للأعوام 2023 - 2027 والخطة التنفيذية والإطار المنطقي للبرامج ذات الأولوية، بما يحقق أهدافه الاستراتيجية ويتواءم مع الأهداف القطاعية للحكم المحلي والأجندات الوطنية والعالمية.

يشكّل قطاع الحكم المحلي العمود الفقري لقطاع الإدارة العامة والخدمات الأساسية في فلسطين، ويتشكل القطاع من هيئات الحكم المحلي التي تعدّ نقطة الاتصال الأولى مع جمهور المواطنين، والمؤسسات الثلاث التي تؤمّن الدعم والإسناد لهذه الهيئات بالاستناد إلى الأدوار التكاملية المنوطة بكل منها؛ وهي، وزارة الحكم المحلي، وصندوق تطوير وإقراض البلديات، والاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية.

وقد أعطى قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لسنة 1997 وتعديلاته، للهيئات المحلية، المسؤولية عن تقديم 27 خدمة أساسية، وهو الإطار القانوني المحدد لقطاع الحكم المحلي في فلسطين، حيث ينص على تشكيل وحدات محلية تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي، يتولى إدارتها مجالس منتخبها يتناسب عدد أعضائها مع عدد السكان، حُدّدت اختصاصاتها ومواردها المالية، وأوكل إليها أدوارًا جوهرية تتلخص بـ:

1. تقديم خدمات البنية التحتية الأساسية والخدمات العامة الأخرى
2. الدور التنظيمي والتطويري
3. الدور التنموي

يضع قانون الهيئات المحلية الفلسطينية أساس العلاقة بين هيئات الحكم المحلي والسلطة المركزية ممثلة بوزارة الحكم المحلي، حيث يمنح القانون المذكور السلطة المركزية لصلاحيات واسعة أهمها رسم السياسات العامة لمجالس هيئات الحكم المحلي، والإشراف على الوظائف والاختصاصات، وشؤون تنظيم المشاريع العامة وغيرها من الاختصاصات. في حين ينظم قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية رقم (10) لسنة 2005 وتعديلاته المختلفة عملية انتخاب وتشكيل مجالس الهيئات المحلية، وهو القانون الثاني ذو العلاقة بقطاع الحكم المحلي في فلسطين.

تنحصر سلطات هيئات الحكم المحلي في فلسطين بشكل أساسي في تقديم وإدارة خدمات المياه والصرف الصحي والنفايات الصلبة والكهرباء، وتخطيط الشوارع والمدن وتنظيم الأسواق العامة، كما أنها لا تتمتع بصلاحيات فعلية في قطاعات التعليم والشؤون الاجتماعية والخدمات الصحية، بحكم محدودية صلاحياتها الإدارية التي تفرضها العلاقة بوزارة الحكم المحلي، وتداخل الصلاحيات على المستوي المحلي، ووجود تشريعات أخرى أنيطت هذه الصلاحيات بجهات أخرى؛ كمؤسسة المحافظة، والوزارات وغيرها من مديريات الوزارات.

لذلك، فإن الهوامش التي تُتيح للهيئات المحلية فرض الضرائب والرسوم محدودة جدًا، ولا فارق يُذكر في هذا المجال بين الهيئات المحلية الكبيرة والصغيرة، وهو ما يُقيّد هيئات الحكم المحلي ويحصر عملها فقط في مجال تقديم الخدمات الأساسية، علمًا بأن تقديم الخدمات أيضًا لا يخضع لولاية الحكم المحلي بالكامل، بل يتم تقاسمه مع عدد من المؤسسات الحكومية والوزارات ومنظمات المجتمع المدني. أضف إلى ذلك، أن دور هيئات الحكم المحلي التنموي ينحصر بالدور التنسيقي لمشاريع تنمية تمولها وتدير مؤسسات أخرى.

وعلى سبيل الإيجاز لا الحصر، تُتلخص جملة التحديات والعقبات التي تعانيها هيئات الحكم المحلي الفلسطينية في:

1. تقادم العديد من القوانين والأنظمة ذات العلاقة بعمل الحكم المحلي والتي يعود بعضها إلى أيام الانتداب البريطاني والحكم الأردني.
2. نزع بعض صلاحيات الهيئات المحلية بشكل تدريجي، بدءًا من سحب مسؤولية معظم البلديات عن الكهرباء، ووصولًا إلى سحب المياه والصرف الصحي كما هو مُتوقع. حيث أن هنالك تفول جلي تمارسه العديد من السلطات والوزارات على مسؤوليات وصلاحيات الهيئات المحلية، في ظل غياب سياسات عمل واضحة تُنظم العلاقة وتوضحها بين مختلف مكونات قطاع الحكم المحلي من جهة وبقية الوزارات من جهة أخرى.
3. انخفاض عائدات الهيئات المحلية بما في ذلك مستحققاتها لدى الحكومة، وتراجع الدعم الدولي، وعدم الاستفادة من كافة مصادر الإيرادات المنصوص عليها في التشريعات النافذة.
4. ضعف مستوى التزام المواطنين بتسديد التزاماتهم المالية اتجاه هيئاتهم المحلية نتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة، وتفشي الفقر والبطالة وغير من الأسباب المجتمعية.
5. ضعف القدرات والإمكانات الفنية لتنفيذ المشاريع المطلوبة، وضرورة تعزيز كفاءة بعض الهيئات المحلية لتمكينها من تنفيذ مشاريعها الحيوية، وضرورة تعزيز قدرات أعضاء مجالس هيئات الحكم المحلي في جوانب إدارة مؤسسات حكم محلي قوية.

يمثل الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية، الذي أنشئ في العام 1997، مؤسسة مستقلة تنضوي تحت لوائه الهيئات المحلية كافة، يُوكّل إليها تمثيل المصالح الجماعية لهيئات الحكم المحلي وممارسة أساليب الضغط والمناصرة من خلال مساندة بناء قدرات الهيئات المحلية، وتيسير تبادل المعلومات والممارسات الفضلى بينها والعمل كقناة للحوار بين الحكومة المركزية وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، لتمكينها من تقديم خدمات أفضل للمواطنين الفلسطينيين، من خلال الدفاع عن حقوق الهيئات المحلية، وتمثيلها على كافة الأصعدة الوطنية، الإقليمية والدولية، وقد تأسس الاتحاد بموجب مرسوم رئاسي.

وبموجب أحكام النظام الداخلي، فإن للاتحاد 3 مستويات على مستوى العضوية؛ ألا وهي الهيئة العامة التي تمثل جميع الأعضاء المسددين لرسوم العضوية في الاتحاد، والهيئة الإدارية التي يتم انتخابها من قبل الهيئة العامة بواقع 47 عضوًا، والهيئة التنفيذية التي تتشكل من 25 عضوًا يتم انتخابهم من قبل الهيئة الإدارية بما يشمل 17 عضوًا ممثلين دائمين عن الهيئات المحلية في مراكز المحافظات، وعضوين من محافظات الجنوب وستة أعضاء من المحافظات الشمالية (عضوين من المركز، واثنين من الشمال واثنين من الجنوب).

تُمثل الاستدامة المالية للاتحاد تحديًا يتطلب تدابير إبداعية، حيث يعتمد الاتحاد في إيراداته بشكل أساسي على تحصيل رسوم العضوية من أعضاء الاتحاد، وبيع الأموال المستثمرة من قبل الاتحاد، وأية إيرادات أو منح أو تبرعات مقدمة، ووفقًا لخطة الاستدامة المالية للاتحاد، فإن هنالك فرصة لاستيفاء موارد مالية بدل إدارة وتنفيذ مشاريع في الهيئات المحلية، إلى جانب رسوم الخدمات التي يقدمها الاتحاد لأعضائه.

وعلى الرغم من أن الأعوام ما قبل 2016/2017 انطوت على تحديات ونقاط ضعف شابت الاتحاد وألحقت الضرر بثقة أعضائه وشركائه والمانيين فيه، إلا أن جهودًا معتبرة قد بُذلت من أجل إعادة وضع الاتحاد على خارطة عمل الحكم المحلي في فلسطين ليتبوأ اليوم موقعه باعتباره الجهة التمثيلية الحقيقية والموثوقة للهيئات المحلية، فقد أعيدت هيكلة الاتحاد، ووضعت خطته الاستراتيجية للأعوام السابقة التي أنجز ما يتجاوز الـ 90% من تدخلاتها، ما أسهم باستعادة الاتحاد الثقة الكاملة به وبالذور المنوط به لإسناد الهيئات المحلية في تقديم الخدمات الشاملة والمستدامة، بالمشاركة الكاملة مع المؤسسات ذات العلاقة بالقطاع، على رأسها وزارة الحكم المحلي وصندوق تطوير وإقراض البلديات.

وفي ضوء التقدم الذي أحرزه الاتحاد، ومن أجل الحفاظ على زخم التطور الذي حققه وحصد المزيد من النجاحات المبنية على الاستراتيجية السابقة، اعتزمت إدارة الاتحاد إعداد خطة استراتيجية للأعوام الخمسة المقبلة 2023 - 2027؛ خطة طموحة تُحدد برامج عمل الاتحاد التي من شأنها تحقيق رؤيته وأهدافه الاستراتيجية، بما يتماشى مع مبادئ الحكم الرشيد والأهداف الاستراتيجية للخطة القطاعية للحكم المحلي والأولويات والأجندات الوطنية والعالمية.

## نقاط القوة

- الاعتراف القانوني للاتحاد كمثل عن الهيئات المحلية الفلسطينية تشكّل بموجب مرسوم رئاسي كمؤسسة مهنية مُنتخبة يمنحه التأثير والتأييد القانوني للدفاع عن حقوق أعضائه، وتمثيلهم بشكل فعال في مختلف المحافل.
- إجراء انتخابات هيئات الاتحاد بمهنية عالية على كافة المستويات يُعطي الاتحاد زخمًا قويًا في التواصل مع الجهات الحكومية والدولية.
- تمتّع الاتحاد بالمصداقية في تمثيل مصالح الهيئات المحلية، واعتباره منضه للارتقاء بمستوى التعاون والإسناد المتبادل بين هيئات الحكم المحلي.
- الحوكمة والمأسسة ووجود هيكل تنظيمي واضح يفصل بين الهيئة التنفيذية للاتحاد والطاقم التنفيذي من خلال حدود واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل جهة لتجنب التعارض في صنع القرارات وتنفيذها بموجب إطار محدد.
- وجود آلية واضحة لمتابعة قرارات الهيئتين التنفيذية والإدارية تتم عبر توثيق الجلسات والنتائج التي تخلص إليها ووضعها موضع التنفيذ وتقديم تقارير دورية توضح حالة القرارات.
- وضع هيكل تنظيمي وإجراءات عمل تفصيلية في الإدارة المالية وإدارة شؤون الموظفين، ووجود خطط واضحة (خطة استراتيجية، خطط المشاريع والوحدات الفنية، خطة الاستدامة المالية، استراتيجية الاتصال والتواصل، وغيرها).
- تمتّع الاتحاد بشبكة واسعة من العلاقات على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

## نقاط الضعف

- عدم وضوح تعريف الهيئة العامة في النظام الداخلي للاتحاد؛ بالتالي الحاجة مُلحة لإعادة دراسة ملف العضوية.
- عدم إجراء اجتماعات هيئة عامة مركزية بشكل دوري، واقتصار ذلك على عقد اجتماعات على مستوى مراكز المحافظات.
- عدم وجود دليل إجراءات يُوضح آليات تقديم الخدمات للأعضاء المسددين وغير المسددين لرسوم العضوية.
- تداخل الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهيئات الاتحاد الثلاث؛ الهيئة العامة، والهيئة الإدارية والهيئة التنفيذية.
- عدم نضوج فهم أعضاء الهيئة التنفيذية اتجاه علاقتهم بالاتحاد والمسؤوليات الموكلة إليهم كممثلين لهيئات الحكم المحلي ينبغي عليهم تغليب المصالح الجماعية على أية مصالح أو احتياجات فردية تخص هيئتهم المحلية.
- نظام التوظيف بعقود مؤقتة ممولة من المشاريع يغلب نظام التوظيف الدائم لكادر الاتحاد نتيجة لمحدودية الموارد المالية المستدامة.
- ضعف قاعدة البيانات الموجودة لدى الاتحاد حول الهيئات المحلية.
- عدم إجراء دراسة أثر لبرامج تنمية القدرات التي تنفيذ في قطاع الحكم المحلي.

## التحديات

- صعوبة الوصول للمجالس القروية نظرًا لمحدودية مواردهم وقدراتهم.
- عدم وجود استدامة مالية للاتحاد.
- ضعف مستوى إدراك الهيئات المحلية للدور المحوري والواقعي للاتحاد ومدى فاعليته والقيمة المضافة لوجوده.
- عدم اعتبار الاتحاد كمرجع رئيسي في عمليات وضع وصياغة القوانين والسياسات ذات العلاقة بقطاع الحكم المحلي من قبل الوزارات والمؤسسات الحكومية واقتصار ذلك على الشراكة مع وزارة الحكم المحلي بالخصوص.
- تعاضد مستوى المركزية من قبل الحكومة فيما يتعلق بعمل الهيئات المحلية.
- الحاجة إلى تعديل منظومة والقوانين والسياسات ذات العلاقة بقطاع الحكم المحلي.

## القضايا ذات الأولوية

- على ضوء التشخيص السابق، يمكن تحديد أهم القضايا التي يجب على الاتحاد أخذها بعين الاعتبار والأهمية للمرحلة القادمة، وأهمها:
- الاستمرار في تعزيز البناء المؤسسي والقانوني للاتحاد.
- تعزيز الموارد المالية للاتحاد.
- تعزيز دور الهيئات المحلية في مجال تقديم خدمات للمواطنين والمساهمة في تعزيز الموارد المالية للهيئات المحلية.
- تعزيز ثقة المواطنين بالهيئات المحلية.
- دعم وتعزيز صمود المواطنين في المناطق المسماة "ج".
- توجيه الجهد نحو توطيد أهداف التنمية المستدامة في جميع جوانب عمل الهيئات المحلية.
- تعزيز عمليات الضغط والمناصرة في الجوانب القانونية والسياساتية دفاعًا عن حقوق الهيئات المحلية.
- تعزيز تبادل الخبرات والتشبيك محليًا ودوليًا
- رفع مستوى وعي الهيئات المحلية حول دور الاتحاد وزيادة الثقة به كممثل ومدافع عن قضاياهم ومصالحهم.
- تعزيز مستوى التشبيك وتجنيد الدعم وتنفيذ المشاريع.
- تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات المحلية والأكاديمية والدولية.

- عدم وجود علاقات مُأسسة مع المؤسسات الحكومية؛ يُمكن تعزيز التعاون معها بالبناء على علاقة الشراكة القائمة مع وزارة الحكم المحلي.
- بلوغ معدل تحصيل رسوم العضوية من أعضاء الاتحاد مستويات ضئيلة، وإحجام الهيئات المحلية عن الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه الاتحاد.
- تحمّل الاتحاد تكاليف تشغيلية سنوية مرتفعة في ظل محدودية الموارد المالية المستدامة.

## الفرص

- يُوصى الاتحاد بالتوجه لبعض المجالات في عمله التي من شأنها أن توفر مصدر دخل مالي لتعزيز الخدمات التي يقدمها لأعضائه:
- 1. تقديم خدمات استشارية للهيئات المحلية
- 2. تطوير برامج (بالشراكة مع المؤسسات المانحة) في مواضيع التنمية المستدامة، التغير المناخي، إدارة مخاطر الكوارث والأزمات.
- إقرار قانون الشراكة بين القطاع العام والخاص؛ يتيح فرص واسعة لتفعيل القانون من خلال التنفيذ الفعلي على أرض الواقع.
- تعزيز العلاقات والشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الأكاديمية؛ من أجل تحفيزها على التعليم في مجالات قطاع الحكم المحلي وتوجيه الدراسات والأبحاث بما يخدم عمل القطاع.
- البناء على النجاح الذي حققه الاتحاد في تنفيذ المشاريع والبرامج.
- تعزيز علاقات التعاون والشراكة التي أبرمها الاتحاد مع نظرائه حول العالم وتفعيلها وتوسعتها.
- اعتبار الاتحاد مرجعًا رئيسيًا ووجهة للهيئات المحلية.
- الاستثمار والبناء على ما تم إنجازه في برنامج منصات تبادل الخبرات.
- إعداد خطة توطيد أهداف التنمية المستدامة في فلسطين.
- الاستفادة من مشروع المنح الفرعية في تعزيز علاقة الاتحاد بالمجالس القروية.

شهدت فترة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للأعوام 2019-2022 العديد من العقبات؛ كان أبرزها ظهور جائحة كورونا وتأثيرها على مفاصل العمل العام، وكذلك جملة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي عاشها الشعب الفلسطيني، التي شكّلت بمجملها تحديًا كبيرًا للهيئات المحلية بشكل عام والاتحاد بشكل خاص، تسبب في التراجع النسبي على حجم التمويل بسبب إعادة ترتيب الأولويات والاحتياجات مع ظهور الجائحة، ورغم تلك الصعوبات، فقد أنجز الاتحاد جوانب رئيسية من الخطة الاستراتيجية التي تبناها في العام 2018، فيما يلي ملخصًا لأبرز هذه الإنجازات:

#### مؤسسيًا:

- تحديث وإقرار النظام الداخلي للاتحاد
- تطوير وإقرار الهيكل التنظيمي للاتحاد
- إعداد وإقرار 5 أدلة عمل تشغيلية
- تطوير نظام أرشفة إلكتروني وقاعدة بيانات محوسبة
- تطوير وإقرار دليل إدماج النوع الاجتماعي بأنشطة الاتحاد
- تطوير وتحديث وترويج صورة الاتحاد من خلال أدوات علاقات عامة متعددة
- زيادة تحصيل رسوم العضوية إلى 68% واستكمال الطاقم التنفيذي
- ازدياد معدل رضى الأعضاء عن الاتحاد من 50% إلى 75%

#### خدماتيًا:

- إطلاق 6 منصات لتبادل الخبرات بين الهيئات المحلية المختلفة وعقد أكثر من خمسين ورشة عمل
- دعم 10 مبادرات للتنمية الاقتصادية أطلقتها الهيئات المحلية
- عقد عشرات الدورات والأنشطة التدريبية لموظفي الهيئات المحلية
- تنفيذ أكثر من مئة حملة على منصات التواصل الاجتماعي
- تشغيل 4 لجان عمل قطاعية دائمة و10 لجان قطاعية مؤقتة
- إعداد ومراجعة أكثر من خمسين نظام وإجراء عمل داخلي للهيئات المحلية

#### الضغط والمناصرة والدفاع عن مصالح هيئات الحكم المحلي:

- المشاركة في إعداد أكثر من عشرين سياسة وتشريع لها علاقة بقطاع الحكم المحلي
- إبرام سبع مذكرات تفاهم مع المؤسسات والمنتديات العربية والدولية
- عقد ثلاث شراكات مع مؤسسات أكاديمية
- مراجعة وتنقيح سبع اتفاقيات توأمة محلية بين هيئات الحكم المحلي
- تيسير المشاركات الرسمية لأعضاء الاتحاد في أكثر من مئة فعالية دولية



صادقت الأمم المتحدة على الأجندة العالمية للتنمية المستدامة باعتبارها نداءً عالميًا للعمل من أجل القضاء على الفقر وحماية البيئة وكوكب الأرض وضمان تمتع جميع الشعوب بالسلام والازدهار بحلول العام 2030، وتولي الأهداف التنموية الـ 17 الأولوية لحقوق الإنسان وتحقيق التوازن بين العدالة الاجتماعية والتقدم الاقتصادي وحماية البيئة، بالاستناد إلى خمسة ركائز رئيسية وهي: الإنسان، والكوكب، والازدهار، والسلام والشراكة.

توفر هذه الأجندة خارطة طريق للمجتمعات والدول لتحقيق تنمية حضرية أكثر توازنًا وعدلاً، وإن التنمية المستدامة بالنسبة للشعب الفلسطيني تعني تحقيق الاستقلال والنمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وسيادة القانون، وتوفير تعليم جيد وشامل للجميع ورعاية صحية شاملة ذات جودة ومتاحة للجميع، وخلق مجتمع قادر على الصمود والتنمية، وتوفير مستقبل أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية.

وتنطوي الإجراءات التي تعنى بتوطين أهداف التنمية المستدامة على دراسة السياق المحلي والعمل في الوقت نفسه على إنجاز خطة العام 2030، بدءًا من تحديد الغايات والأهداف وانتهاءً باختيار إستراتيجيات التنفيذ وتوظيف المؤشرات لقياس التقدم المحرز ومتابعته. وتشير هذه الخطة إلى عملية إعداد الخطة على المستوي المحلي ووضعها موضع التطبيق والإشراف عليها، من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة وغاياتها على الأصعدة الإقليمية والوطنية والمحلية.

#### توطين أهداف التنمية المستدامة: فُكر عالميًا وتُصرف محليًا

خطة العام 2030 متجذرة تجذّرًا لا لبس فيه في الأدوار التي تؤديها هيئات الحكم المحلي، وتشكل عملية التوطين ثمرة الحملة الدؤوبة التي أطلقتها الهيئات المحلية والاتحادات التابعة لها والمجتمعات المحلية الحضرية، وخطوة رئيسية للمضي فُذُمًا على صعيد الاعتراف بقوة التغيير الكاملة في هيئات الحكم المحلي وقدرتها على إنجاز التنمية، وقيادة التغيير العالمي بطريقة لامركزية تنطلق من القاعدة إلى القمة، كونها تتبوأ الموقع الأفضل الذي يؤهلها لربط الأهداف العالمية بالمجتمعات المحلية.

ويشير مصطلح توطين أهداف التنمية المستدامة إلى عملية مراعاة السياقات الإقليمية والمحلية في تحقيق أجندة 2030، بدءًا من تحديد الأهداف والغايات، ووصولًا إلى تحديد وسائل التنفيذ واستخدام المؤشرات لقياس ورصد التقدم؛ أي أنه بمعنى آخر، يُشير إلى أدوار هيئات الحكم المحلي في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوي الوطني من جهة، وكذلك حول كيفية استخدام أجندة التنمية المستدامة كإطار عمل لسياسة التنمية المحلية من جهة أخرى.

أدرك الاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية الدور الحاسم الذي تلعبه الهيئات المحلية في معالجة التحديات والفرص الفريدة داخل مجتمعاتها، وأهمية مواءمة خططه واستراتيجياته بما يضمن وضع أهداف التنمية المستدامة الطموحة في قلب سياسات واستراتيجيات هيئات الحكم المحلي، ونتيجة لذلك، أعد خطة توطين أهداف التنمية المستدامة على مستوي هيئات الحكم المحلي في فلسطين، من أجل تعزيز تكييف وتنفيذ المبادرات على المستوي المحلي وإنشاء أدوات وتقنيات مناسبة لتوطين أهداف التنمية المستدامة.

## خطة الاتحاد لتوطين أهداف التنمية المستدامة على مستوى الهيئات المحلية الفلسطينية

يلعب الاتحاد دورًا محوريًا في توطين أهداف التنمية المستدامة والدعوة إلى تبني استراتيجيات التنمية الشاملة والمستدامة على المستوى المحلي، بما يضمن تحقيقها في كافة المجتمعات المحلية. وفي إطار سعيه لتمكين وتفعيل دور الهيئات المحلية الفلسطينية وتحفيزها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بادر بإعداد استراتيجية شاملة تسعى لتحقيق توازنًا مستدامًا في جميع جوانب التنمية، من خلال التنسيق الكامل مع مختلف الأطراف، والعمل بشكل متكامل مع هيئات الحكم المحلي والمجتمعات المحلية، وتوجيه جميع البرامج والمبادرات نحو الأولويات التي تعزز التنمية المستدامة، سواء على المستوى الوطني أو الإقليمي.

تمثل خطة توطين أهداف التنمية المستدامة برنامج عمل يركز على أساس روح من العمل المشترك، وتوفر فهماً أعمق لممارسات الإدارة فيما يتعلق بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، تمت ترجمتها في أربعة أهداف استراتيجية:

- الهدف الاستراتيجي الأول: زيادة الوعي حول أهداف التنمية المستدامة
  - الهدف الاستراتيجي الثاني: عمليات المناصرة وحشد إمكانات الهيئات المحلية للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة
  - الهدف الاستراتيجي الثالث: تنفيذ أهداف التنمية المستدامة على مستوى الهيئات المحلية
  - الهدف الاستراتيجي الرابع: المتابعة والتقييم للإنجازات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة وتسترشد خطة التوطين بثلاث أسئلة حاسمة تُشكل في مجملها خارطة طريق تحويلية تُحفز وتوجه مسار عمل هيئات الحكم المحلي نحو تحقيق الأهداف والغايات الطموحة:
1. كيف يُمكن توطين الإطار العام لأهداف التنمية المستدامة من خلال آلية تكاملية تُحقق الإدارة المستدامة في فلسطين؟
  2. ما هي أبرز التحديات التي يمكن مواجهتها عند تطبيق الآلية التكاملية عند توطين أهداف التنمية المستدامة على مستوى الهيئات المحلية في فلسطين؟
  3. ما هي الطرق، الأدوات، الآليات، المصادر والفعاليات اللازمة لدعم عملية توطين أهداف التنمية المستدامة في فلسطين؟

وقد نتج عن خطة الاتحاد لتوطين أهداف التنمية المستدامة على مستوى الهيئات المحلية قائمة بأبرز التدخلات التي من شأنها المساهمة في التزام فلسطين نحو الأجندة العالمية 2030 وتمكين دور الهيئات المحلية فيما يتعلق بمواءمة خططهم واستراتيجياتهم للاستجابة لمفاهيم الإدارة والتنمية المستدامة، ويمكن إجمال هذه التدخلات ضمن الأهداف الاستراتيجية كما يلي:

### الهدف الاستراتيجي الأول: زيادة الوعي حول أهداف التنمية المستدامة

- توعية وبناء قدرات موظفي وأعضاء الهيئات المحلية حول أهداف التنمية المستدامة
- توجيه ودعم الهيئات المحلية من أجل توطين أهداف التنمية المستدامة ضمن أنشطتها وخططها
- دعم الهيئات المحلية في حملات التوعية بأهداف التنمية المستدامة
- التوعية وبناء القدرات للمجتمعات المحلية والمواطنين

## الهدف الاستراتيجي الثاني: عمليات المناصرة وحشد إمكانات الهيئات المحلية للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

المساهمة في خلق بيئة مواتية لتوطين التنمية المستدامة لدى الهيئات المحلية بما يشمل:

- إطار عمل قانوني وسياسي يكفل تحقيق الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان.
- تعزيز صلاحيات الهيئات المحلية بصفقتها مستوى حكم ذاتي يتمتع بصلاحيات قانونية واستقلال مالي وأدوار ومسؤوليات محددة بوضوح.
- تعزيز مبدأ اللامركزية واتباع آليات الإدارة متعددة المستويات وشراكات أصحاب المصلحة
- تطوير منظومة التحويلات المالية من الحكومة للهيئات المحلية من أجل الموازنة بين المهام الموكلة إليهم والموارد المتاحة.
- تفعيل الإطار القانوني الناظم لتحديد جباية الضرائب لصالح الهيئات المحلية وأوجه صرفها بما يضمن التنفيذ الفعال.
- تعزيز قدرة الهيئات المحلية وتمكينها من تعظيم ومضاعفة مساهمتها في ظل وجود إيرادات وصلاحيات محدودة.
- إقرار تدابير لرصد وتقييم أداء هيئات الحكم المحلي لمعالجة أوجه الضعف.

### الهدف الاستراتيجي الثالث: تنفيذ أهداف التنمية المستدامة على مستوى الهيئات المحلية

- مواءمة خطط واستراتيجيات الهيئات المحلية مع غايات أهداف التنمية المستدامة
- إطلاق عملية توطين أهداف التنمية المستدامة في الهيئات المحلية
- توجيه وحشد المصادر المحلية نحو توطين الأجندة العالمية
- بناء قدرات القيادات المحلية والمجتمعية المؤثرة لدعم عملية التوطين

### الهدف الاستراتيجي الرابع: المتابعة والتقييم للإنجازات المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة

- خلق القاعدة المؤسسية الفعالة للمتابعة والإشراف على عملية توطين وتوثيق أهداف التنمية المستدامة
- تفعيل الشراكات من أجل الحصول على المعلومات ذات الأولوية حول غايات أهداف التنمية المستدامة
- دعم عملية المراقبة وإعداد التقارير اللازمة





أطلق الاتحاد منصة أهداف التنمية المستدامة لتكون المنصة الرئيسية لتوثيق مساهمات هيئات الحكم المحلي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؛ بهدف توفير تجربة ديناميكية وجذابة لأعضاء الاتحاد وشركائه، وتشجيع مشاركتهم النشطة وتبادل المعرفة والتعاون من أجل إحداث تأثير إيجابي على جهود التنمية المستدامة في فلسطين.

تستعرض المنصة الإجراءات التي سيتم تنفيذها محلياً؛ لتشكّل مرجعاً للاطلاع على مدى التقدّم المُحرز لدى الهيئات المحلية من جهة، إلى جانب نظاماً إلكترونيًا يوفر للاتحاد الأدوات التي يُمكن من خلالها إدارة ممارسات الهيئات المحلية في التوطين بالاستناد إلى مؤشرات الأداء والإحصاءات الرئيسية الخاصة بها، بهدف الحفاظ على إجراءات الجهات الفاعلة المحلية لاتخاذ التدابير نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، وتحديد المؤشرات المحلية واعتماد نظام إعداد تقارير متقدم يتم على أساسه جمع البيانات من الهيئات المحلية حول مساهمتها في تحقيق جدول الأعمال العالمي للتنمية المستدامة.

#### • موقع العرض لمنصة توطین أهداف التنمية المستدامة الفلسطينية؛

حيث يهدف للترويج للأهداف الـ 17 بالتالي تعزيز الحاجة إلى التطوير والاستثمار في الهيئات المحلية من أجل تحقيقها، وتعزيز ملكية العامة والهيئات المحلية لأهداف التنمية المستدامة وكذلك توفير المعلومات والأخبار حول الإجراءات المحلية والمساهمات لتحقيق الأهداف، ونشر الأخبار والمعلومات الخاصة بتطبيقات الاتحاد وممارساته بما يتعلق بعملية التوطين.

#### • نظام إدارة البيانات (DMS)؛

سيعمل نظام إدارة البيانات كمحور لجميع البيانات المتعلقة بالاستراتيجيات المستدامة التي تنفذها الهيئات المحلية الفلسطينية بالاستناد إلى مؤشرات الأداء والإحصاءات الرئيسية الخاصة بها.

## أهداف إعداد وتحديث الخطة الاستراتيجية

الهدف الرئيسي: المساهمة برفع كفاءة أداء الاتحاد من أجل تعزيز الخدمات التي يقدمها للهيئات المحلية على وجه التحديد، ودوره في قطاع الحكم المحلي بشكل عام.

### الأهداف الفرعية:

1. إعداد خارطة طريق لعمل الاتحاد للأعوام 2023-2027 بشكل علمي من خلال صياغة الأهداف الاستراتيجية ووضع خطط التنفيذ وصولاً لتحقيق رؤية ورسالة الاتحاد.
2. تفعيل مستوى مشاركة أصحاب العلاقة من الهيئات المختلفة في الاتحاد في تحديد التوجهات المستقبلية للاتحاد.
3. تبني الاتحاد أداة فعالة في ترويج برامج التطويرية على المستويين الداخلي والخارجي وحشد التمويل لدعم تنفيذها.

## منهجية إعداد وتحديث الخطة الاستراتيجية

أُتِمت آلية إعداد الخطة الاستراتيجية للاتحاد الفلسطيني للهيئات المحلية باعتمادها نهجاً شمولياً وتشاورياً خالصاً لضمان مشاركة جميع أصحاب العلاقة في إعدادها وتعزيز ملكيتهم الكاملة لها، بمن فيهم المجموعة الكبيرة من أعضاء الاتحاد وشركائه، لا سيما هيئات الحكم المحلي الفلسطينية. وقد استُخدمت المنهجية التالية في إعداد هذه الخطة الاستراتيجية:

1. مراجعة الوثائق والدراسات وخطط الشركاء في قطاع الحكم المحلي.
2. جمعت كل البيانات الرئيسية والثانوية والتقارير والوثائق ذات الصلة المتاحة، وخضعت للمراجعة والتحليل.
3. صياغة المسودة الأولى للخطة الاستراتيجية:

عُقدت الاجتماعات التمهيدية مع رئيس الاتحاد ومديره التنفيذي وطاقم الاتحاد وأعضاء الهيئة التنفيذية، وغيرهم من أصحاب العلاقة كأعضاء الاتحاد ومجموعة من الخبراء وأصحاب الاختصاص والشركاء الرئيسيين من وزارة الحكم المحلي وصادق تطوير وإقراض البلديات، لمناقشة نطاق الخطة الاستراتيجية، والوقوف على التحديات التي تواجهه والفرص المتاحة أمامه والسبيل الواجب أن يسلكه الاتحاد للمضي قُدماً.

4. التحقق:

نظّم الاتحاد جولة ثانية من المشاورات التي تناولت المسودة الأولى، وركّزت هذه الجولة على النقاشات واللقاءات الجماعية لا سيما مع أعضاء الهيئة الإدارية للاتحاد. وكان الهدف المتوخى من هذه الجولة من المشاورات يكمن في التحقق من الاتجاه المقترح في مسودة الوثيقة، والحصول على مدخلات بناءً من أجل تطوير الوثيقة والارتقاء بها.

5. تجهيز المسودة النهائية للخطة الاستراتيجية للاتحاد 2023 - 2027.

### رؤية الاتحاد:

هيئات محلية قادرة على تقديم خدمات شاملة ومستدامة في ظل بيئة ممكنة وحكم محلي رشيد

### رسالة الاتحاد:

المؤسسة الوطنية المنتخبة التي تمثل الهيئات المحلية الفلسطينية، وتعمل معها لمساندتها والدفاع عن مصالحها وحقوقها من أجل تطويرها وتحقيق استقلاليتها بما يتوافق مع السياسات الوطنية وبما يتماشى مع مبادئ الحكم الرشيد ويساهم بتحقيق مستوى أكبر من العدالة والشمول والاستدامة.

### الغايات والأهداف الاستراتيجية للاتحاد:

#### الغاية الأولى: تعزيز مستوى الحوكمة والأداء في الاتحاد

#### الأهداف الاستراتيجية:

- الهدف الاستراتيجي 01: تطوير الأداء المؤسسي للاتحاد
- الهدف الاستراتيجي 02: تعزيز مستوى الاستدامة المالية للاتحاد

#### الغاية الثانية: الإسهام بتمكين الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للمواطنين

#### الأهداف الاستراتيجية:

- الهدف الاستراتيجي 03: الإسهام برفع كفاءة أداء الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للجميع
- الهدف الاستراتيجي 04: المساهمة بتعزيز الاستقرار المالي للهيئات المحلية
- الهدف الاستراتيجي 05: زيادة مستوى مشاركة المواطنين في أعمال الهيئات المحلية
- الهدف الاستراتيجي 06: المساهمة بتعزيز قدرات الهيئات المحلية في المناطق المسماة "ج"
- الهدف الاستراتيجي 07: دعم جهوزية توطین أهداف التنمية المستدامة في الهيئات المحلية
- الهدف الاستراتيجي 08: مساندة جهود الهيئات المحلية في قطاع غزة في التعافي وإعادة الإعمار

#### الغاية الثالثة: التمثيل والدفاع عن مصالح الهيئات المحلية وقضاياها على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والدولية

#### الأهداف الاستراتيجية:

- الهدف الاستراتيجي 09: المشاركة بتطوير المنظومة السياسية والقانونية في قطاع الحكم المحلي
- الهدف الاستراتيجي 10: المشاركة بتمثيل فلسطين والتعبير عن الأولويات الوطنية في المحافل الدولية
- الهدف الاستراتيجي 11: تطوير الشراكات والعلاقات الثنائية بين الهيئات المحلية، محليًا ودوليًا
- الهدف الاستراتيجي 12: تطوير وتطبيق آليات التأثير لمناصرة قضايا الهيئات المحلية

## القيم المؤسسية للاتحاد:

1. النزاهة
2. الفاعلية
3. المصداقية
4. المساواة
5. الالتزام
6. المبادرة
7. الانتماء
8. الريادة
9. الشفافية والإفصاح
10. العدالة والشمول

## عناصر الإطار الاستراتيجي

### الرؤية

هيئات محلية قادرة على تقديم خدمات شاملة ومستدامة في ظل بيئة ممكنة وحكم محلي رشيد

### الغايات الاستراتيجية

الغاية الثالثة: التمثيل والدفاع عن مصالح الهيئات المحلية وقضاياها على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والدولية

الغاية الثانية: الإسهام بتمكين الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للمواطنين

الغاية الأولى: تعزيز مستوى الحوكمة والأداء في الاتحاد

### الأهداف الاستراتيجية

- المشاركة بتمثيل فلسطين والتعبير عن الأولويات الوطنية في المحافل الدولية
- تطوير الشراكات والعلاقات الثنائية بين الهيئات المحلية، محليًا ودوليًا
- المشاركة بتطوير المنظومة السياسية والقانونية في قطاع الحكم المحلي
- تطوير وتطبيق آليات التأثير لمناصرة قضايا الهيئات المحلية

- الإسهام برفع كفاءة أداء الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للجميع
- المساهمة بتعزيز الاستقرار المالي للهيئات المحلية
- زيادة مستوى مشاركة المواطنين في أعمال الهيئات المحلية
- مساندة جهود الهيئات المحلية في التعافي وإعادة الإعمار
- المساهمة بتعزيز قدرات الهيئات المحلية في المناطق المسماة "ج"
- دعم جهوزية توطین أهداف التنمية المستدامة في الهيئات المحلية

- تطوير الأداء المؤسسي للاتحاد
- تعزيز مستوى الاستدامة المالية للاتحاد

## ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية للاتحاد مع أهداف الخطة القطاعية للحكم المحلي والأولويات الوطنية

يتبوأ الاتحاد اليوم موقعه كشريك أساسي في منظومة الحكم المحلي في فلسطين يُشكل جزءاً من الشراكات والمبادرات الوطنية والإقليمية والعالمية؛ لذلك، تتقاطع خطة الاتحاد الاستراتيجية على نحو وثيق مع أهداف الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي 2024-2029، والأولويات الوطنية التي تم الإعلان عنها في أجندة التنمية الوطنية 2024 - 2029 "الإصلاح وتعزيز الصمود نحول الاستقلال"، وإن الدور الذي يضطلع به الاتحاد في قطاع الحكم المحلي ينصب في خلق ديناميكيات إنمائية جديدة، حيث أن العمل على تعزيز هيئات الحكم المحلي وتمكينها من أداء عملها، باعتبارها هيئات محلية تزاوّل الأعمال والوظائف المعهودة إليها على أكمل وجه، يُعدّ من الأولويات التي تحتل موقع الصدارة لدى الاتحاد والحكومة الفلسطينية معاً.

الجدول أدناه يُشير إلى الربط بين غايات وأهداف الاتحاد وأهداف الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي وأولويات أجندة التنمية الوطنية (2024-2029).

أولويات أجندة التنمية الوطنية (2024-2029)				أهداف الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي			الغايات الرئيسية للاتحاد
تعزيز الرواية الفلسطينية	تحسين جودة الخدمات العامة	تعزيز القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الفلسطيني نحو الانفكاك عن الاحتلال	تعزيز الصمود المقاوم	تمكين الهيئات المحلية والوزارة وتعزيز قدراتها في إطار حكم محلي رشيد	تعزيز النمو وتحسين جودة البنى التحتية وشموليتها	أهداف الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي	
	✓		✓	✓	✓	✓	الإسهام برفع كفاءة أداء الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للجميع
	✓		✓			✓	المساهمة بتعزيز الاستقرار المالي للهيئات المحلية
	✓			✓	✓		زيادة مستوى مشاركة المواطنين المحليين في أعمال الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للمواطنين
			✓	✓	✓		المساهمة بتعزيز قدرات الهيئات المحلية في المناطق المسمّاة "ج"
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	دعم جهوزية توطين أهداف التنمية المستدامة في الهيئات المحلية
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مساندة جهود الهيئات المحلية في قطاع غزة في التعافي وإعادة الإعمار
						✓	تطوير الأداء للمؤسسي للاتحاد
	✓					✓	تعزيز مستوى الاستدامة المالية للاتحاد

أولويات أجندة التنمية الوطنية (2024-2029)				أهداف الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي			الغايات الرئيسية للاتحاد
تعزيز الرواية الفلسطينية	تحسين جودة الخدمات العامة	تعزيز القاعدة الإنتاجية للاقتصاد الفلسطيني نحو الانفكاك عن الاحتلال	تعزيز الصمود المقاوم	تمكين الهيئات المحلية والوزارة وتعزيز قدراتها في إطار حكم محلي رشيد	تعزيز النمو وتحسين جودة البنى التحتية وشموليتها	أهداف الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي	
	✓		✓	✓	✓	✓	الإسهام برفع كفاءة أداء الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للجميع
	✓		✓			✓	المساهمة بتعزيز الاستقرار المالي للهيئات المحلية
	✓			✓	✓		زيادة مستوى مشاركة المواطنين المحليين في أعمال الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للمواطنين
			✓	✓	✓		المساهمة بتعزيز قدرات الهيئات المحلية في المناطق المسمّاة "ج"
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	دعم جهوزية توطين أهداف التنمية المستدامة في الهيئات المحلية
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	مساندة جهود الهيئات المحلية في قطاع غزة في التعافي وإعادة الإعمار

## مصفوفة خطة التنفيذ للأعوام 2027-2023

التكلفة التقديرية (\$1000)	الأنشطة الرئيسية	البرنامج
الغاية الأولى: تعزيز مستوى الحوكمة والأداء في الاتحاد		
15	استكمال تطوير أدلة وإجراءات العمل القياسية (الإدارية، الفنية، المالية)	برنامج تعزيز البيئة التنظيمية للاتحاد
10	استكمال دليل الحوكمة الرشيدة	
20	تطوير الهيكل التنظيمي وتحديث الأوصاف الوظيفية شامل تحليل الجهد (Job Load Analysis)	
10	تطوير نظام رصد ومتابعة وتقييم	
10	إعداد نظام للأرشفة وقاعدة بيانات إلكترونية موحدة	
10	إعداد نظام تدقيق تشغيلي داخلي	
10	مراجعة النظام الداخلي للاتحاد وتحديثه وإقراره	
20	الحصول على شهادة الجودة العالمية أيزو 2015	
105	المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)	
10	إعداد وتنفيذ وتقييم خطة تطوير قدرات الاتحاد	برنامج تطوير القدرات التشغيلية للاتحاد
25	تقييم وتحديث سنوي للخطة الاستراتيجية للأعوام 2023 - 2027	
25	تطوير خطط تنفيذ سنوية مع مؤشرات أداء	
230	تنفيذ استراتيجية الاتصال والتواصل الخاصة بالاتحاد	
180	التحديث والتطوير المستمر لموقع الاتحاد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية المدارة من قبل الاتحاد	
470	المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)	
190	تنفيذ خطة الاستدامة المالية للاتحاد	برنامج الاستدامة المالية للاتحاد
190	المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)	
765	المجموع الكلي للغاية الأولى للسنوات 2023-2027 (1000 دولار أمريكي)	

الغايات الرئيسية للاتحاد	الأهداف الاستراتيجية للاتحاد	أهداف الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي						
		تعزيز الرواية الفلسطينية	تحسين جودة الخدمات العامة والإصلاح المؤسسات	تعزيز الاقتصاد الفلسطيني نحو الانفتاح	تعزيز الصمود المقاوم	تمكين الهيئات المحلية والوزارة وتعزيز قدراتها في إطار حكم محلي رشيد	تعزيز النمو وتحسين جودة البنى التحتية وشموليتها	أهداف الاستراتيجية القطاعية للحكم المحلي
تمثيل والدفاع عن مصالح الهيئات المحلية وقضاياها على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والدولية	المشاركة بتطوير المنظومة السياسية والقانونية في قطاع الحكم المحلي		✓			✓	✓	✓
	المشاركة بتمثيل فلسطين والأولويات الوطنية في المحافل الدولية	✓				✓		
	تطوير الشراكات والعلاقات الثنائية بين الهيئات المحلية، محلياً ودولياً	✓	✓			✓		✓
تطوير وتطبيق آليات التأثير لمناصرة قضايا الهيئات المحلية		✓	✓			✓	✓	✓

البرنامج	الأنشطة الرئيسية	التكلفة التقديرية (\$1000)
<b>الغاية الثانية: الإسهام بتمكين الهيئات المحلية لتقديم خدمات عادلة وشاملة للمواطنين</b>		
برنامج تعزيز قدرات الهيئات المحلية	تصميم وتنفيذ برنامج تطوير قدرات العاملين في الهيئات المحلية	100
	استكمال مأسسة وإدماج برامج تبادل الخبرات ضمن وحدة الدعم الفني في الاتحاد	350
	تصميم وتنفيذ برنامج بناء قدرات شامل لأعضاء الهيئات المحلية المنتخبين	150
	المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)	
برنامج الارتقاء بمنظومة الخدمات المقدمة لأعضاء الاتحاد	تطوير دليل لتقديم الخدمات للهيئات المحلية	10
	مأسسة الخدمات الإرشادية والاستشارية في وحدة الدعم الفني	20
	تطوير تقديم خدمات الاتحاد الإلكترونية	50
	تصميم وتطبيق برنامج الترويج للخدمات	35
	تقديم خدمات استشارية للهيئات المحلية في المجالات المختلفة (القانونية، الإدارية، الفنية، المالية)	190
المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)		305
برنامج تعزيز الاستقرار المالي لهيئات الحكم المحلي	دعم قدرات الهيئات المحلية لتحسين الإيرادات وترشيد النفقات	130
	المشاركة بفاعلية بإعادة هيكلة العلاقة المالية بين الهيئات المحلية والحكومة المركزية	45
	دعم جهود تطوير الموارد المالية لهيئات الحكم المحلي	50
المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)		225
برنامج تعزيز مستوى ثقة المواطنين بالهيئات المحلية	تصميم وتنفيذ أنشطة ومبادرات لتعزيز مشاركة المواطنين في أعمال الهيئات المحلية	250
	تطوير سياسات للإفصاح في الهيئات المحلية	100
	تطوير وتطبيق خطط الاتصال في الهيئات المحلية	100
المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)		450

40	حشد التمويل لدعم تنفيذ أولويات الهيئات المحلية في المناطق المسماة "ج"	برنامج تعزيز صمود ومنعة الهيئات المحلية في المناطق المسماة "ج"
360	تنفيذ برامج متخصصة لرفع كفاءة وإمكانيات الهيئات المحلية في المناطق المسماة "ج"	
270	تطوير قدرات الهيئات المحلية في العمل المشترك	
3000	تنفيذ أنشطة البرنامج المقترحة في المناطق المسماة "ج"	
المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)		3670
برنامج توطین أهداف التنمية المستدامة	توعية وبناء قدرات هيئات الحكم المحلي بأهداف التنمية المستدامة	400
	حشد هيئات الحكم المحلي لتوطين أهداف التنمية المستدامة	100
	دعم جهود تطبيق أهداف التنمية المستدامة في الهيئات المحلية	300
	قياس وتوثيق مساهمات الهيئات المحلية في تطبيق أهداف التنمية المستدامة	1000
	تطوير قدرات الهيئات المحلية في التعامل مع قضايا التغير المناخي	280
المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)		2080
برنامج مساندة جهود الهيئات المحلية في قطاع غزة في التعافي وإعادة الإعمار	إطلاق حملات المناصرة لتعزيز الوعي بأوضاع الهيئات المحلية في غزة ومعالجة المجتمعات المحلية	20
	تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لموظفي الهيئات المحلية في القضايا ذات الأولوية لعملهم بناءً على الوضع الراهن	50
	التشبيك الدولي وتيسير الوصول إلى فرص الدعم والتمويل	200
	دعم تمويل مبادرات تنمية اقتصادية اجتماعية	3000
المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)		3270
المجموع الكلي للغاية الثانية للسنوات 2022-2027 (1000 دولار أمريكي)		7330

البرنامج	الأنشطة الرئيسية	التكلفة التقديرية (\$1000)	
<b>الغاية الثالثة: التمثيل والدفاع عن مصالح الهيئات المحلية وقضاياها على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والدولية</b>			
برنامج تطوير السياسات والتشريعات والأنظمة المرتبطة بقطاع الحكم المحلي	تشد الجهود مع الشركاء محليا لتعديل وتطوير الإطار القانوني والسياساتي الناظم لقطاع الحكم المحلي وفق أولويات الهيئات المحلية	70	
	تطوير واعتماد منهجية إعداد مسودات السياسات / أوراق السياسات	30	
	تنظيم وتنفيذ فعاليات متنوعة (مؤتمرات، وورش عمل) لتطوير وإقرار الإطار القانوني والسياساتي الناظم لقطاع الحكم المحلي.	210	
	تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق السياسات والإطار القانوني المحدث	200	
	إعداد الدراسات ومسودات أوراق السياسات (White Papers) الخاصة بقطاع الحكم المحلي	225	
	المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)		735
برنامج الضغط والمناصرة لقضايا وأولويات الهيئات المحلية	تطوير مستوى علاقة الاتحاد مع القنوات الإعلامية المختلفة من خلال مجموعة من الأنشطة	100	
	بناء قدرات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة في مواضيع الحشد والمناصرة	30	
	تشد مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية لتنفيذ حملات الدعم والمناصرة والتوعية بقضايا الحكم المحلي والدفاع عن قضاياها بمختلف المحافل	30	
	تطوير وتنفيذ الأدوات الإعلامية المعززة لأنشطة الدعم والمناصرة	50	
	تشد دعم الهيئات المحلية من خلال الاجتماعات الدورية	90	
	الاستعانة بخبراء استشاريين في مجال الدعم والمناصرة لإعداد وتنفيذ خطط الدعم والمناصرة	90	
	ممارسة أساليب الحوار والضغط على صناع القرار لضمان تحقيق مصالح الهيئات المحلية	90	
	المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)		480
	المجموع الكلي للغاية الثالثة للسنوات 2023-2027 (1000 دولار أمريكي)		2575
المجموع الكلي للسنوات 2023-2027 (1000 دولار أمريكي)		10,670	

البرنامج	الأنشطة الرئيسية	التكلفة التقديرية (\$1000)
<b>الغاية الثالثة: التمثيل والدفاع عن مصالح الهيئات المحلية وقضاياها على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والدولية</b>		
برنامج تطوير السياسات والتشريعات والأنظمة المرتبطة بقطاع الحكم المحلي	تشد الجهود مع الشركاء محليا لتعديل وتطوير الإطار القانوني والسياساتي الناظم لقطاع الحكم المحلي وفق أولويات الهيئات المحلية	70
	تطوير واعتماد منهجية إعداد مسودات السياسات / أوراق السياسات	30
	تنظيم وتنفيذ فعاليات متنوعة (مؤتمرات، وورش عمل) لتطوير وإقرار الإطار القانوني والسياساتي الناظم لقطاع الحكم المحلي.	210
	تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق السياسات والإطار القانوني المحدث	200
	إعداد الدراسات ومسودات أوراق السياسات (White Papers) الخاصة بقطاع الحكم المحلي	225
	المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)	
برنامج دراسة وتطبيق اللامركزية بقطاع الحكم المحلي	تطوير دراسات اللامركزية في قطاع الحكم المحلي	80
	إعداد خارطة طريق وخطة تنفيذية لتعزيز اللامركزية في قطاع الحكم المحلي	100
	تنظيم سلسلة من الاجتماعات وورشات العمل لعرض ونقاش ملاحظات الهيئات المحلية على تحديث دراسة اللامركزية في الحكم المحلي.	20
	دعم جهود تطبيق التدخلات قصيرة الأمد لتطبيق اللامركزية في قطاع الحكم المحلي	320
	إنشاء ومأسسة منتدى رؤساء الهيئات المحلية كأداة تشاورية لمختلف مجالات الحكم المحلي	60
	المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)	
برنامج تمثيل الهيئات المحلية محليا ودوليا والترويج للقضية الفلسطينية في كافة المحافل	إعداد أجندة للمؤتمرات والأنشطة المحلية والإقليمية والدولية (للأحداث الثابتة) وتحديثها بشكل مستمر (للأحداث المتغيرة)	25
	تنظيم المشاركة في المؤتمرات وورش العمل وإشراك الهيئات المحلية فيها	225
	إعداد مواد عرض وبرشورات للاستخدام في هذه المؤتمرات	80
	توثيق المشاركة في المؤتمرات ونشرها بمختلف وسائل الاتصال المعتمدة	45
	المجموع الفرعي للبرنامج (1000 دولار أمريكي)	



## اختيار ألوان الأهداف الإستراتيجية:



يعكس استخدام اللون الأزرق الالتزام بإنشاء هياكل قوية، وتعزيز العمليات الشفافة، والحفاظ على الشعور بالنظام داخل المؤسسة. إنه يرمز إلى الموثوقية والتركيز على مبادئ الحوكمة السليمة لضمان استقرار المؤسسة على المدى الطويل.

اختيار اللون الأخضر يدل على الالتزام بتعزيز المعرفة والمهارات والموارد. إنه يعكس التركيز على التحسين المستمر والتعلم والابتكار. يمثل هذا اللون النهج الاستباقي لتنمية قدرات الأفراد والمؤسسة ككل.

استخدام اللون الأحمر ينقل إحساسنا بالإلحاح والتصميم في تعزيز الأسباب والتأثير على التغيير. إنه يعكس نهجاً جريئاً للدفاع عن مصالح المنظمة ويمثل الشغف وراء جهود الضغط.