



مدى تكامل الهيأكل الإدارية في الوزارات الفلسطينية مع متطلبات التنمية المستدامة 2030

توفيق احمد توفيق موسى**

tawfeqmosa@yahoo.com

مروان عبد القادر محمود بكير*

Marwan.bakir@moe.edu.ps

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مدى تكامل الهيأكل الإدارية في الوزارات الفلسطينية مع أهداف التنمية المستدامة، وتناغم الجهود المبذولة على مستوى الحكومة لتحقيق هذه الأهداف. ولتحقيق ذلك تم حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما مدى تكامل الهيأكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ذات العلاقة لأهداف التنمية المستدامة؟ وتفرع من السؤال الرئيس سلسلة أسئلة فرعية واستكشافية حول بعض الإجراءات التي اتخذتها الوزارات الفلسطينية بعد موافقة دولة فلسطين على العمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. اعتمد الباحثان على المنهج المختلط (Mixed Approach) لتحقيق أهداف الدراسة، شمل المنهج الكيفي مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتقارير الحكومية، والإحصاءات الرسمية، وإجراء مقابلات معمقة مع الوزارات، والهيئات الحكومية ذات العلاقة لتحديد التحديات، وأدليات التغلب عليها، والتغيرات اللاحمة في الهيأكل الإدارية لتحقيق (SDGs) أما المنهج الكمي فقد تضمن تحليل الإجابات من الوزارات المستهدفة من خلال رصد التكرارات، وتصنيفها حسب أسئلة المقابلات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن الوزارات التي أوكلت لها المهام، اتخذت سلسلة إجراءات تتمثل في دمج أجندة التنمية المستدامة للعام 2030م في الخطط القطاعية، والاستراتيجية للوزارات ذات العلاقة حسب الاختصاص، وأن هناك تبايناً في استجابة الوزارات الفلسطينية ذات العلاقة في إدخال تعديلات على الهيأكل الإدارية وفقاً للخطط القطاعية، والاستراتيجية، والإجرائية التي تم تطويرها استجابة لتحقيق أجندـة التنمية المستدامة، أن معظم الوزارات الشريكة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة تعاني من نقص، وعجز في توفير المخصصات المالية في موازنتها لتنفيذ الخطط. وأوصـت الدراسة بإعادة النظر في الهيـأـكـلـ الإـادـارـيـ لـلـوزـارـاتـ الـفـلـسـطـيـنـيـةـ لـمـواـجـهـةـ الـفـجـوـاتـ فيـ تـحـقـيقـ أـهـادـفـ التـنـمـيـةـ.

الكلمات المفتاحية: الهيأكل الإدارية، التطوير التنظيمي، أهداف التنمية المستدامة، فلسطين.

* مدير دائرة تنفيذ البرامج والتدريب في وزارة التربية والتعليم العالي، السلطة الوطنية الفلسطينية "

** مدير دائرة التخطيط والتطوير الإداري، سلطة الأراضي، السلطة الوطنية الفلسطينية

للاقتباس: بكير، مروان عبد القادر محمود؛ موسى، توفيق احمد توفيق. (2025). مدى تكامل الهيأكل الإدارية في الوزارات الفلسطينية مع متطلبات التنمية المستدامة 2030، مجلة الأداب للدراسات النفسية والتربوية، 7(4)، 304-333.

© تُنشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة (CC BY 4.0) Attribution 4.0 International، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



Extent of Integration of Administrative Structures in Palestinian Ministries with the Requirements of Sustainable Development 2030

Marwan Abdulqader Mahmoud Bakir *

Marwan.bakir@moe.edu.ps

Tawfeq Ahmed Tawfeq Mosa **

tawfeqmosa@yahoo.com

Abstract

This study examines the extent to which administrative structures in Palestinian ministries align with the requirements and objectives of the 2030 Sustainable Development Agenda, and the degree of coherence in governmental efforts to achieve these goals. The central research question explored the level of integration between ministerial organizational structures and relevant Sustainable Development Goals (SDGs), accompanied by several exploratory sub-questions regarding actions taken by ministries following Palestine's formal commitment to the SDGs. A mixed-method approach was employed. The qualitative component involved reviewing government reports, official statistics, and conducting in-depth interviews with ministries and related governmental bodies to identify challenges, mechanisms for overcoming them, and necessary administrative restructuring for SDG achievement. The quantitative component analyzed responses from targeted ministries by tracking frequencies and categorizing them according to interview questions. Findings revealed that the mandated ministries have taken various steps to integrate the 2030 SDG agenda into their sectoral and strategic plans. However, responses varied regarding modifications to administrative structures in line with updated strategic and operational plans. The study concluded that most partner ministries face significant financial shortfalls that hinder effective implementation. The study recommends revisiting administrative structures to address gaps in achieving SDGs.

Keywords: administrative structures, organizational development, Sustainable Development Goals, Palestine.

* Director of Program Implementation and Training, Ministry of Education and Higher Education, Palestinian National Authority.

** Director of Planning and Administrative Development, Palestinian Land Authority, Palestinian National Authority..

Cite this article as: Bakir, Marwan Abdulqader Mahmoud. & Mosa, Mohammad Qasem. (2025). Extent of Integration of Administrative Structures in Palestinian Ministries with the Requirements of Sustainable Development 2030. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 7(4) 304-333.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



مقدمة:

تمثل أهداف التنمية المستدامة (SDGs) مجموعة من الأهداف العالمية، تم وضعها من قبل منظمة الأمم المتحدة ليتم تطبيقها من خلال ما يعرف ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الذي يدعم الحكومات في مختلف البلدان ل تعمل على تنفيذ هذه الأهداف، وتجعلها ضمن خططها الوطنية لتحسين جودة الحياة للجميع على هذا الكوكب، وتألف (SDGs) من (17) هدفا، تم تبنيها من قبل الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في جلستها الدورية الـ (70) في 15/أيلول 2015، للعمل على تحقيق الازدهار والعدالة والاستدامة البيئية بحلول عام 2030.

وكجزء من المجتمع الدولي، التزمت فلسطين بالعمل على تحقيقها من خلال تشكيل لجنة وطنية من الوزارات ذات العلاقة للمضي قدما في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأوكلت لجنة مهمة التخطيط، وما يتطلبه من إعادة النظر في التوسيع في الهيأكل الإدارية للوزارات بما يضمن السعي؛ لتحقيق (SDGs)، وما يتطلبه من تكييف جذري في بنيتها الإدارية وآليات عملها وما يتطلبه التحول نحو التنمية المستدامة من حوكمة متكاملة تستوعب الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية معا. وفي هذه الدراسة سنسلط الضوء على تقييم وتحليل مدى تكامل الهيأكل الإدارية الحالية في الوزارات والمؤسسات الفلسطينية مع متطلبات التنمية المستدامة وأبعادها. وقياس قدرة هذه الهيأكل على التنسيق بين القطاعات المختلفة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة. وتحديد التحديات والفجوات الإدارية التي تواجهه دمج أجندة 2030 في التخطيط والسياسات الوطنية، من أجل تقديم توصيات عملية لتعزيز الكفاءة الإدارية وتوجيهها نحو مستقبل أكثر استدامة؛ لضمان مستقبل أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية.

وقد تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة في جلستها، الـ (70) في 15/أيلول 2015، SDGs، واستجابت فلسطين رسميا، والتزمت بالعمل على تحقيقها، وشكلت لجنة وطنية من الوزارات ذات العلاقة بتكليف من القيادة الفلسطينية للمضي قدما في تحقيق (SDGs)، وأوكلت لجنة مهمة التخطيط، وما يتطلبه من إعادة النظر في التوسيع في الهيأكل الإدارية للوزارات بما يضمن السعي؛ لتحقيق أهداف التنمية. ولكن بعد مرور ثمان سنوات على تشكيل اللجنة لوحظ أن العديد من المؤشرات المرتبطة بخطط الوزارات في تحقيق (SDGs) الـ 17 تراجعت، (الفريق الوطني لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2021، ص 1-2)، وخاصة تلك المرتبطة بالفقر (الهدف الأول)، وسوق العمل (الهدف الثامن)، والأمن الغذائي (الهدف الثاني) بسبب إجراءات الاحتلال المتمثلة في



الإغلاقات والمحصار، وحجب الأموال، بينما لوحظ تحسن طفيف في بعض الأهداف كالتعليم (الهدف الرابع)، والصحة (الهدف الثالث)، والطاقة المتتجددة (الهدف السابع)

لذا كان لا بد من البحث في هذه الفجوات للكشف عن مدى تكامل الهياكل الإدارية للوزارات الفلسطينية ذات العلاقة مع متطلبات التنمية المستدامة للعام 2030. للوقوف على مواطن الخلل، والتحديات، وآليات التغلب عليها^{*/}، وذلك من خلال المسح الشامل للهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية الحالية، وخططها القطاعية للتنمية والاستراتيجية، وإجراء المقابلات مع جهات الاختصاص في كل وزارة ذات علاقة.

مشكلة الدراسة

ولتحقيق ذلك تم حصر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تكامل الهياكل الإدارية للوزارات الفلسطينية ذات العلاقة لأهداف التنمية المستدامة؟

وتفرع من السؤال الرئيس سلسلة أسئلة فرعية واستكشافية حول بعض الإجراءات التي اتخذتها الوزارات الفلسطينية بعد موافقة دولة فلسطين على العمل على تحقيق (SDGs) انظر (ملحق 1) لمزيد من التفاصيل حول أسئلة المقابلات الفرعية المرتبطة بالسؤال الرئيس للدراسة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس مدى تكامل الهياكل الإدارية للوزارات الفلسطينية لـ SDGs ، من خلال مراجعة الهياكل الإدارية للوزارات وخططها القطاعية، إضافة إلى استقصاء وجهات نظر جهات الاختصاص في الوزارات ذات العلاقة من خلال المقابلات للخروج بتوصيات ومقترنات تسهم في تبني سياسات تعزز من مشاركة فلسطين بفاعلية في تنفيذ (SDGs).

أهمية الدراسة:

تبعد أهمية الدراسة الحالية كونها من الدراسات النادرة التي تناولت تقييم مدى استجابة الهياكل الإدارية الحالية للوزارات الفلسطينية ذات العلاقة لـ SDGs، إضافة إلى استناد الدراسة إلى مؤشرات، وبيانات حديثة من التقارير الصادرة عن مجلس الوزراء، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والدراسات الحديثة، وما تمخض عنها من نتائج وفجوات في كل محور من المحاور المرتبطة بأسئلة الدراسة، وما يرتبط بها من تدخلات سياساتية في كل محور لرفعها لجهات



الاختصاص للعمل على معالجة الفجوات، بما يسهم في تحقيق (SDGs) للعام 2030 حسب ما خطط لها، وتوفير العيش الكريم والأمن والسلام لجميع المواطنين.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: الهياكل الإدارية في الوزارات الفلسطينية والسلطات التي أوكلت لها مهمة العمل على تحقيق (SDGs) للعام 2030.

الحدود المكانية: الوزارات الفلسطينية، والسلطات التي أقيمت عليها مهمة تحقيق (SDGs) في الوزارات الفلسطينية والسلطات وعددها (14) ما بين وزارة وسلطة.

الحدود الزمنية: الفترة الزمنية لتحقيق لتنفيذ الدراسة 2023/10/31 - 2024/2/7.

الحدود البشرية: ممثلون عن اللجان الفنية التي شكلت 15//أيلول/2015 من العاملين في الوزارات الفلسطينية من الخبراء والمستشارين الذين تم ترشيحهم من الوزارات والسلطات وعددتهم (13).

مصطلحات الدراسة:

الهيكل الإداري: هي ترتيب وتنظيم العناصر المختلفة في إطار منظمة، أو مؤسسة، تعكس هذه الهياكل كيفية تقسيم السلطة، والمسؤوليات داخل المنظمة، هناك العديد من الهياكل الإدارية المختلفة، وتختلف باختلاف الحجم، والنطاق والأهداف والطبيعة الخاصة للمؤسسة (الشنطي، 2015، ص 147-180).

الخطط القطاعية: تعرف إجرائياً من قبل الباحثين بأنها: الخطط والاستراتيجيات التي تعد لتنظيم قطاع معين في المجتمع وتطويره، سواء كان ذلك في المجال الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو البيئي، أو أي قطاع آخر، هذه الخطط تهدف إلى تحقيق أهداف محددة في القطاع المستهدف، وتعزيز التنمية المستدامة.

الخطط الاستراتيجية: تعرف إجرائياً من قبل الباحثين بأنها: خطط مكتوبة من 3-5 سنوات يحدد فيها رؤية، ورسالة المؤسسات، والمنظمات، وما يرتبط بها من تدخلات، وغايات، وأهدافها، ومشاريع، وخرجات، سيتم تحقيقها على المدى الطويل، وتُعد أداة مهمة لتوجيه الاتجاهات، واتخاذ القرارات في المؤسسات، والمنظمات.



الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

تمثّل أهداف التنمية المستدامة (SDGs) الإطار الأشمل الذي اعتمدته الأمم المتحدة لتحقيق تنمية متوازنة ومتكمالة تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، و تستجيب للتحديات العالمية مثل الفقر وعدم المساواة وتغيير المناخ، والعدالة، والسلام، ورفاه الإنسان. وقد اكتسبت هذه الأهداف أهميتها منذ بدء العمل بأجندة 2030 في عام 2016 بعد إقرارها بالإجماع من جميع الدول الأعضاء، ما يعكس توافقاً دولياً حول ضرورة وجود مرجعية تنمية موحدة قابلة للتطبيق عبر سياسات وطنية تتسم بالشمولية والتكامل. ويعُد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) محرّكاً أساسياً في دعم الحكومات لدمج هذه الأهداف في خططها واستراتيجياتها، عبر تزويدها بالخبرات الفنية وتعزيز القدرات المؤسسية الالزمة لتطبيقها بفاعلية.

وتؤكد الأدبيات أن أهداف التنمية المستدامة لا تُبني وفق منطق التجزئة، بل وفق ترابط يحتم النظر إليها كمنظومة واحدة؛ فالقضاء على الفقر مثلاً يرتبط بنوعية التعليم والصحة والفرص الاقتصادية والمساواة، وهي بدورها ترتبط بجودة المؤسسات والبنية التحتية والحكومة الرشيدة. وهذا الترابط يعني أن الهيأكل الإدارية الحكومية – بما تملكه من صلاحيات تنظيمية وتنفيذية – تشكّل نقطة ارتكاز أساسية في ضمان ترجمة هذه الأهداف إلى ممارسات وسياسات فعالية.

وفي فلسطين، تعكس التقارير الرسمية، مثل تقرير مكتب رئيس الوزراء والفريق الوطني لمتابعة تنفيذ SDGs (2021، ص 11–28)، وجود واقع مركب تتدخل فيه التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية مع محدودية الموارد، ما يفرض ضغوطاً كبيرة على المؤسسات الحكومية ويحدّ من قدرتها على تحقيق معدلات تقدم عالية في بعض الأهداف. ويشير التقرير إلى وجود فجوات واضحة في البنية الإدارية والتنظيمية، خاصة تلك المرتبطة بالخطيط القطاعي، وتكامل المعلومات، وأدبيات التنسيق بين المؤسسات. ويؤدي هذا الوضع إلى تباين في الاستجابة الحكومية بين هدف وأخر، ويكشف في الوقت نفسه أهمية تطوير الهيأكل الإدارية بما يتواافق مع متطلبات SDGs ، وهو ما يجعل الدراسة الحالية ذات ضرورة علمية ووطنية.

ولا يقتصر دعم هذا التوجه على الأطر النظرية فحسب، بل تؤكد الأدبيات الدولية والعربيّة التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي والهيأكل الإدارية. ففي دراسة (Maciel et al. 2021) يتبيّن أن إعادة الهيكلة غير المدروسة قد تحمل نتائج سلبية على العاملين؛ إذ أدت إعادة تعريف دور سائق



سيارات الإسعاف في مستشفى ساو باولو من "عضو فاعل في الفريق الصحي" إلى "خدمة مساندة" إلى انخفاض شعورهم بالانتماء، وشعورهم بالتمييز، وتراجع الثقة المهنية. وتعكس هذه النتيجة أن البعد الإنساني في التغيير الإداري لا يقل أهمية عن البعد الهيكلي، وأن تجاهل طبيعة الأدوار المهنية وبناء الهوية الوظيفية قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

وتقاطع هذه النتائج مع الأدبيات العربية التي تشير إلى أن محدودية التطوير التنظيمي تؤثر سلباً على جودة الأداء. فدراسة العزاوي (2019) تكشف أن غياب أنظمة تطوير فعالة يجعل الأقسام الأكademie تعمل ضمن مستوى أداء متوسط لا يرقى إلى مستوى الطموحات المؤسسية، مما يشير إلى وجود فجوة بين ما تتطلبه المؤسسة من كفاءة تنظيمية وبين ما يتتوفر فعلياً من آليات التطوير. ويعد هذا التشخيص مهماً في السياق الفلسطيني لأن العديد من الوزارات ما تزال تعمل وفق هيكل إدارية تقليدية، لا تستجيب - بالشكل الكافي - لمتطلبات الحداثة المؤسسية.

كما توضح دراسة المرزوقي ونجوى (2019) أن التحول الرقمي في المؤسسات - على الرغم من ضرورته - يواجه تحديات تعيق استثماره الكامل في تطوير الهيكل الإدارية، كما هو الحال في جامعة جدة؛ إذ أبرزت الدراسة أن تقدم الموارد البشرية لا يرافقه بالضرورة تطور في البنية التنظيمية أو استثمار فعلي في التكنولوجيا لدعم اتخاذ القرار. ويشير ذلك إلى أن التطوير التنظيمي عملية متعددة الأبعاد؛ فالتكنولوجيا دون بنية تنظيمية متكيّفة تبقى محدودة الأثر.

ومن زاوية أخرى، تضيف دراسة قوایدیة (2019) بعدها تنظيمياً مهماً يتمثل في دور الثقافة المؤسسية في إدارة التغيير، إذ خلصت إلى أن نجاح التغيير لا يتحقق بمجرد وجود وحدات تطوير إداري، بل يحتاج إلى ثقافة تدعم التغيير، وترسّخ ممارسات تقييم الأداء، وترتبط التدريب باحتياجات المؤسسة الفعلية. وتأكد هذه النتائج أن البنية الإدارية ليست مجرد مخطط تنظيمي، بل هي منظومة قيم وممارسات تحدد مدى قدرة المؤسسة على تجسيد التغيير.

وفي الاتجاه نفسه، أثبتت دراسة النيل وسلیمان (2018) وجود علاقة إيجابية قوية بين وضوح الهيكل التنظيمي وبين كفاءة الأداء المؤسسي؛ إذ تؤكد الدراسة أن تحديد مستويات السلطة، وتوزيع المسؤوليات، والتفسير الفعال، كلها عوامل أساسية في تحسين الأداء المؤسسي. وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة في البيئة الحكومية الفلسطينية، إذ تتدخل الصالحيات وتتكرر المهام في بعض الوزارات.



أما دراسة أبو الحاج (2017) حول إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية، فتكشف أن تطبيق منهجية الهندسة يسهم في رفع جودة الخدمات وزيادة الرضا الوظيفي وخفض التكاليف، شرط تكاملها مع تكنولوجيا المعلومات. وتدل هذه النتائج على أن إعادة تصميم العمليات ليست مجرد تحديث للإجراءات، بل مدخل أساسي لتحسين الكفاءة المؤسسية.

وتدعم الأدبيات الأجنبية هذا التوجه؛ إذ تبين دراسة (2016) Harwood et al. أن إعادة الهيكلة في البنك الوطني الكيني أدت إلى تحسين مباشر في الأداء المؤسسي، بينما أثبتت دراسة (2016) Mokaya في المصنع شرق الإفريقية أن إعادة الهيكلة ترفع الكفاءة التشغيلية وتعزز الميزة التنافسية، بشرط توجيه الموارد نحو نقاط القوة الأساسية للمؤسسة.

وبالنظر إلى مجموع هذه الأدبيات، يمكن استخلاص مجموعة من الاتجاهات العلمية التي تشكل الأساس النظري للدراسة الحالية، أهمها:

(1) أن عمليات التغيير، بما فيها إعادة الهيكلة، ينبغي أن تراعي البعد الإنساني للعاملين (Maciel et al.)

(2) وأن غياب التطوير التنظيمي يجعل المؤسسات عرضة للجمود الإداري (العزاوي)،

(3) وأن نجاح التحول الرقمي مرهون بتكامل التكنولوجيا مع الهيكل والموارد البشرية (المزوقي ونجوى)،

(4) وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحويل التغيير من سياسات مكتوبة إلى ممارسات واقعية (قوايدية)،

(5) وأن وضوح الهيكل التنظيمي يسهم مباشرة في رفع كفاءة الأداء (النيل وسليمان)،

(6) وأن إعادة الهندسة التنظيمية مرتبطة بتحسين الخدمة وزيادة الرضا وخفض التكاليف (أبو الحاج)،

(7) وأن إعادة الهيكلة في القطاعات الربحية تعزز الكفاءة والتنافسية Mokaya.: Harwood ويتضح من هذا التحليل أن الهيأكل الإدارية ليست مجرد أطر تنظيمية، بل هي منظومة ديناميكية تمثل القاعدة التي تبني عليها الخطط والاستراتيجيات، ومنها الخطط المتعلقة بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية، التي تُعد - كما يشير الباحثان - من أوائل الدراسات الفلسطينية التي تبحث في مدى استجابة الهيأكل الوزارية لمتطلبات SDGs ، تأتي



لسد فجوة بحثية مهمة، وتقدم إسهاماً علمياً يمكن أن ينعكس على تطوير السياسات العامة وتحسين الأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية بما يدعم تحقيق أجندة 2030.

منهجية الدراسة:

لتحقيق الغرض من الدراسة اعتمد الباحثان على المنهجية المختلطة (Mixed Approach)، الوصفي، التحليلي، والكيفي؛ للكشف عن مدى تكامل الهياكل الإدارية للوزارات الفلسطينية الحالية لـSDGs، باعتماد أداة المقابلات الوجاهية، والإلكترونية مع عينة الدراسة التي تم ترشيحها من طرف وزراء الوزارات وضمت موظفين عاملين في الوزارات ذات العلاقة من كلفوا بالعمل على تحقيق (SDGs) في الوزارات الفلسطينية ذات العلاقة بموضوع الدراسة خلال الفترة 2023-2024، كما في (ملحق 3) بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية، وجمع البيانات، برصد التكرارات للإجابات، وتصنيفها حسب كل محور من محاور أسئلة المقابلات وتحليلها لرصد النتائج، ومناقشتها للعمل على حصر الفجوات في كل محور، ووضع تدخلات تسهم في معالجة التحديات التي تحول دون تحقيق SDGs.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 14 وزارة وسلطة مكلفة بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة (SDGs) لعام 2030. شاركت هذه المؤسسات عبر لجان وطواقم فنية ضمت كوادر إدارية متخصصة، شملت مدربين عامين، ومديري دوائر، وقائمين بأعمال مدير عام. تركزت خبرات المشاركين في مجالات محددة: التخطيط، والإدارة، والتنمية الاجتماعية، والعمل، والبيئة، والزراعة، والحكم المحلي، والمياه، والطاقة، والصحة، والمالية، والاقتصاد، وشؤون المرأة، بالإضافة إلى الدعم الذي يقدمه الطاقم الفني والإداري المخصص لهم إلى جانب مهامهم الوظيفية الأساسية. والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1)

الوزارات والسلطات الفلسطينية التي أقيمت عليها مهمة تحقيق (SDGs) لعام 2023

الرقم	الوزارة	الهدف	المقابلة	الافراد
1	التنمية الاجتماعية	الأول: القضاء على الفقر	1	تمت
2	وزارة الزراعة + التنمية الاجتماعية	الثاني: القضاء على الجوع	1	نمت
3	وزارة الصحة + التنمية الاجتماعية	الثالث: الصحة الجيدة والرفاه	1	تمت



0	لم تتم	الرابع: التعليم الجيد	وزارة التربية التعليم العالي	4
1	تمت	الخامس: المساواة بين الجنسين	وزارة الاقتصاد+شؤون المرأة.	5
1	تمت عبر زوم	السادس: المياه النظيفة والنظافة الصحية	سلطة المياه	6
1	تمت عبر زوم	السابع: طاقة نظيفة بأسعار معقولة	سلطة الطاقة	7
1	تمت	الثامن: العمل اللائق ونمو الاقتصاد	وزارة العمل+وزارة المالية	8
1	تمت	التاسع: الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية	وزارة الاقتصاد	9
1	تمت	العاشر: الحد من أوجه عدم المساواة	وزارة التنمية الاجتماعية	10
1	تمت	الحادي عشر: مدن ومجتمعات محلية مستدامة	وزارة الحكم المحلي	11
1	تمت	الثاني عشر+الثالث عشر+الرابع عشر+ الخامس عشر (الاستهلاك والإنتاج المسؤولان، العمل المناخي، الحياة تحت الماء، الحياة في البر).	سلطة جودة البيئة	12
1	تمت	الهدف السادس عشر: السلام والعدل والمؤسسات القوية	وزارة العمل	13
1	تمت	الهدف السابع عشر: عقد الشركات لتحقيق الأهداف	وزارة المالية	14
13		إجمالي الأفراد الذين تم مقابلتهم		

عينة الدراسة:

ت تكونت عينة الدراسة من 13 مسؤولاً، شملوا مديرين عامين وقائمين بأعمال مدير عام من أصل 14 وزارة وسلطة مكلفة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) لعام 2030م. تم اختيار أفراد العينة من العاملين في اللجان الفتية الموكل إليها مهام التخطيط، والبحث العلمي، والإدارة، والتنمية الاجتماعية، والعمل داخل مؤسساتهم. واستثنى من العينة وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، إذ تعذر إجراء المقابلة مع ممثل عنها للعدم ترشيح الوزارة لأي شخص، بالرغم من تكرار الطلب من الجهات المختصة.

أداة الدراسة:

تم تصميم أداة للدراسة (ملحق 1) تضمنت بروتوكولاً للمقابلة، ومجموعة أسئلة مقابلة للموظفين الذين يتم ترشيحهم من الوزارة المعنية، والعاملين في الوحدات، والدوائر، والأقسام التي تعمل على تحقيق (SDGs) وفق الآتي:



- التعارف بذكر: الاسم، المسمى الوظيفي، مجال العمل، تقاطع العمل مع تحقيق (SDGs).
- الأسئلة المطلوب الإجابة عنها من العاملين في الوحدات، والأقسام المخصصة لتحقيق (SDGs) في وزارتكم:

السؤال الأول: ما الإجراءات التي اتخذتها وزارتكم بعد قرار الرئيس محمود عباس بتبني أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال الثاني: ما مدى تضمين الهياكل الإدارية لوزارتكم لوظائف جديدة منسجمة مع تنفيذ أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال الثالث: ما مدى توفر المخصصات المالية لوزارتكم للعمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال الرابع: ما مدى اهتمام وزارتكم ببناء قدرات الطاقم للعمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال الخامس: ما هي طبيعة العلاقة بينكم وبين الشركاء، مركز الإحصاء، ومجلس الوزراء والمؤسسات الأممية، والمدنية في تنفيذ أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال السادس: ما هي التحديات التي تواجه وزارتكم في تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال السابع: ما هي الإجراءات التي اتخذتها وزارتكم للتغلب على التحديات، والسعى لتحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال الثامن: ماذا تقترح وزارتكم من سياسات، وإجراءات بخصوص الهياكل الإدارية، للعمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

صدق الأداة: لضمان صدق الأداة، تم إعدادها بصورةها الأولية متضمنة بروتوكولاً واضحاً وشاملاً لتحضيرات المقابلة. اشتمل هذا البروتوكول على التعليمات، والإرشادات، والتنسيق، والتوكيد، بالإضافة إلى صياغة أسئلة المقابلة. بعد الإعداد، عرضت الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين لتقدير مدى ملاءمتها. وقد اختير المحكمون من ذوي الاختصاص العاملين في اللجنة العلمية والبحثية ضمن شبكة الباحثين التابعة لديوان الموظفين العام في فلسطين، وهم:

- د. راجح مرار، أستاذ مشارك في جامعة النجاح الوطنية ورئيس اللجنة العلمية والبحثية في الشبكة.



- د. إيمان النجار، مدير دائرة المتابعة والتقويم في المعهد الوطني للتدريب التربوي، عضو لجنة علمية في الشبكة البحثية.

تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين لضمان توافق الأداة مع الغرض الأساسي من الدراسة. ترکزت التعديلات على تعزيز وضوح الأسئلة، وتحديد وقت المقابلة الأمثل، وتحسين سير المقابلة بشكل عام. وقد أجريت التعديلات المطلوبة على الأداة لتصبح في صورتها النهائية (المشار إليها في الملحق 1).

ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة قام الباحثان بتجريهما عمليا قبل شهر واحد من بدء التنفيذ الرئيسي للدراسة، وذلك على عينة تجريبية من أفراد مجتمع الدراسة في ثلاثة وزارات: (وزارة الزراعة، ووزارة التنمية الاجتماعية) تم تنفيذ المقابلات مع ممثليها وجاهيا، وسلطة الطاقة: تم تنفيذ المقابلة عبر منصة "زووم (Zoom)" هدفت هذه المرحلة التجريبية إلى التحقق من ثبات الأداة، ووضوحها، وشموليتها، خاصة فيما يتعلق بوقت المقابلة، وسيرها، والتنسيق. وبناء على الملاحظات العملية المستخلصة من التجريب، أجريت تعديلات نهائية على تسلسل الأسئلة لتجنب التكرار ولضمان سلاسة الحوار. بعد مرور شهر على هذه التعديلات، تم الشروع في إجراء المقابلات الرئيسية مع الممثلين (13) للوزارات والسلطات المستهدفة.

تحليل المقابلات واستخلاص النتائج وتفسيرها:

تم عرض نتائج تحليل المقابلات وتفسيرها مع ممثلين عن الوزارات ذات العلاقة بتحقيق أجندة التنمية المستدامة في الفترة من 31/10/2023 ولغاية 7/2/2024، بحسب تساؤلات الدراسة، على النحو الآتي:

عرض نتيجة السؤال الأول وتفسيرها:

نص السؤال الأول على: "ما الإجراءات التي اتخذتها وزارتكم بعد قرار الرئيس محمود عباس بتبني أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟"

كشفت النتائج أن الوزارات التي أوكلت لها المهام، اتخذت سلسلة إجراءات تمثل في دمج أجندة التنمية المستدامة للعام 2030م في الخطط القطاعية، والاستراتيجية للوزارات ذات العلاقة حسب الاختصاص، وما يتطلبه من إجراءات لتنفيذ الخطط بشكل تعافي، وتشاريكي، وتكاملي إذ شكلت الفرق الوطنية، واللجان الفنية، وال المجالس العليا من ممثلي عن الوزارات ذات الاختصاص للعمل معا على تحقيق SDGs ، ووزعت المهام على الموظفين في الوزارات المختلفة على الإدارات



العامية، والدوائر، والوحدات للتنفيذ، وتبين من خلال الأسئلة الاستكشافية المرتبطة بالسؤال الأول عدم وجود مرجعية محددة للتنفيذ، والمتابعة، والتقييم للخطط المرتبطة بتحقيق (SDGs) في الوزارة ذات الاختصاص، العمل موزع على موظفين من دوائر مختلفة، إضافة لمهامهم الأساسية حسب الوصف الوظيفي مما يعيق تنفيذها، وفي حالات أخرى نقص في الموظفين القائمين على العمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة كما في وزارة العمل، وسلطة جودة البيئة، والتنمية الاجتماعية، والصحة.

تكشف هذه النتيجة عن وجود فجوة حرجية تمثل في غياب المؤسسة الواضحة، إذ يتم توزيع مهام التنفيذ والمتابعة كأنشطة إضافية على موظفين في دوائر مختلفة، مما يعوق الكفاءة ويفقد الحاجة لوجود مرجعية إدارية متخصصة وموحدة. وتتفق هذه النتيجة الرئيسية مع عدد من الدراسات السابقة في تحديد الخلل الهيكلي. فهي تتوافق مع دراسات (النيل وسليمان، 2018)، (Mokaya، 2016)، (قوايدية، 2019)، و(Maciel et al، 2021) في تأكيدها على مشكلة غياب المؤسسة والرقابة الفعالة كسبب رئيسي لتدني الأداء، وتخالف هذه النتيجة عن التفسيرات المطروحة في دراسة (العزاوي، 2019)، إذ إن الدراسة الحالية ركزت على الدافعية للإصلاح المستمدة من الاستجابة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) لعام 2030، بينما دراسة العزاوي ركزت على العائق التنظيمي الداخلي المتمثل في ضعف المؤسسة ما يمنح هذه الدراسة تفرداً ويزيد من قيمتها المضافة هو تركيزها النوعي على دراسة حالة للإصلاح الإداري تحديداً في القطاع العام الفلسطيني، مما يوفر فهماً متعمقاً وخاصاً للسياق المؤسسي المحلي لا تقدمه الدراسات الأخرى ذات النطاق الأوسع.

عرض نتيجة السؤال الثاني وتفسيرها:

نص السؤال الثاني على: "ما مدى تضمين الهياكل الإدارية لوزارتكم لوظائف جديدة منسجمة مع تنفيذ أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟"

أظهرت النتائج أن هناك تبايناً في استجابة الوزارات الفلسطينية ذات العلاقة في إدخال تعديلات على الميالك الإدارية وفقاً للخطط القطاعية، والاستراتيجية، والإجرائية التي تم تطويرها استجابةً لتحقيق أجندة التنمية المستدامة؛ إذ أظهر تحليل المقابلات أن كلاً من وزارة الزراعة، وسلطة المياه، وشئون المرأة، والحكم المحلي هيكلها ملبي، ولا تحتاج إلى تطوير، وبعض الوزارات هيكلها التنظيمية تم تطويرها، ولكنها بحاجة إلى اعتماد، وتعينية المراكز إذ يوجد نقص يحول دون



تنفيذ أجندة التنمية المستدامة، وتحقيق الرفاه للإنسان كوزارة الصحة، سلطة جودة البيئة، العمل، وبعض الوزارات تطالب بتعديل هيأكلها التنظيمية كونها قديمة، ولا تلبي الاحتياجات الازمة من الكوادر لتحقيق أجندة التنمية المستدامة كوزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الاقتصاد بعد دمج الوزارات، وزارة المالية لفتح باب الترقيات، وسلطة الطاقة للحد من الترهل الوظيفي. وهذا يعطى مؤشراً على ضرورة إعادة النظر في الهيأكل الإدارية للوزارات بما ينسجم والمستجدات لتحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030 م.

تكشف هذه النتيجة عن غياب إطار مرجعي موحد واضح لتصميم الهيأكل الإدارية القادرة على التكيف الفعلي مع متطلبات التنمية المستدامة (SDGs). ويؤكد التفسير على ضرورة تدخل مركزي لإعادة الهيكلة المستمرة بناء على المستجدات والاحتياج الفعلي. وتفق هذه النتيجة الرئيسية مع مجموعة واسعة من الدراسات في تأكيدها على الحاجة الماسة لتطوير الهيأكل الإدارية وتعديلها. فهي تتوافق مع دراسات (النيل وسلامان، 2018)، و(Mokaya, 2016)، و(Harwood, 2016)، و(العزاوي، 2019)، و(أبو الحاج، 2017) في الدعوة إلى إجراء تعديلات جذرية وترقيات للهيأكل القائمة، ومعالجة الترهل الوظيفي واستحداث مسميات جديدة لسد الفجوات. وتحقيق الترشيد الذي يحفز الإصلاح والسعى نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs). وتحتفل هذه النتيجة في محور تركيزها عن عدة دراسات سابقة، كدراسات (المروزوي ونجوى، 2019)، و(Mokaya, 2016)، و(قوايدية، 2019)، و(al Maciel et al, 2021)، إذ ركزت تلك الدراسات على محاور أخرى لتحقيق الدافعية للإصلاح العام، كتوظيف التكنولوجيا وتأثيرها على أداء المؤسسات، وتحقيق الإصلاح المالي، بينما تركز هذه النتيجة في الدراسة الحالية تحديداً على الإطار المرجعي الهيكلكي كمتطلب أساسي. وتحتفي هذه النتيجة عن غيرها من الدراسات بتركيزها المعمق على مفهوم الإصلاح التكاملية، مع ربطه بشكل مباشر بضرورة التكيف الهيكلكي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كأهداف استراتيجية محددة، وهي الحد من الفقر والجوع وتحقيق الرفاه للأفراد في المجتمع. هذا الرابط يقدم قيمة مضافة من خلال دمج الإصلاح الهيكلكي في إطار غايات تنمية شاملة وملمومة.

عرض نتائج السؤال الثالث وتفسيرها:

ينص السؤال الثالث على: "ما مدى توفر المخصصات المالية لوزارتكم للعمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟"



أظهرت النتائج أن معظم الوزارات الشريكة بتحقيق (SDGs) تعاني من نقص، وعجز في توفير المخصصات المالية في موازنتها لتنفيذ الخطط، والأنشطة المرتبطة بالخطط القطاعية، والاستراتيجية، وأغلب الميزانيات المخصصة للوزارات تصرف على توفير الخدمات اللوجستية لتنمية عمل الوزارة، ويقتصر تنفيذ الأنشطة على المشاريع المملوكة من الخارج، والمساعدات الخارجية في أغلب الوزارات ذات الاختصاص بتحقيق أجندة التنمية المستدامة، باستثناء وزارة المالية التي تدعم بقية الوزارات ضمن استثناءات معينة عن أسقف الميزانية المقررة بطرق قانونية.

تكشف هذه النتيجة عن نقص في التمويل الحكومي الذاتي الذي يمثل عائقاً جوهرياً أمام تنفيذ أجندة التنمية المستدامة، إذ تقتصر معظم الميزانيات على النفقات التشغيلية، وهذا الاعتماد الكبير على التمويل والمشاريع الخارجية يضع استدامة جهود التنمية موضع تساؤل ويقلل من امتلاك الحكومة للأموال اللازمة لتنفيذ الأجندة التي تحقق الرفاهية للأفراد، وما يميز هذه النتيجة عن غيرها من النتائج الواردة في الدراسات السابقة: الاعتماد على المساعدات الخارجية والمنح في دعم أنشطة التنمية المستدامة كمصدر أساسي لدعم مشاريع التنمية مما يعوق استدامتها.

عرض نتيجة السؤال الرابع وتفسيرها:

نص السؤال الرابع على: "ما مدى اهتمام وزارتكم ببناء قدرات الطاقم للعمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟"

أظهرت النتائج وجود إدارات عامة، ووحدات، ودوائر تدريب، وأقسام في الهيئات الإدارية لجميع الوزارات منذ تأسيسها، وحتى اللحظة ألقى على عاتقها مهمة بناء قدرات الطاقم العاملة بالوزارات، إلا أنها تعاني من عجز مالي لتنفيذ التدريبات، ويقتصر عملها على التنسيق للدورات الخارجية المرتبطة بالمشاريع من الدول المانحة، ومع المدرسة الوطنية التابعة لديوان الموظفين في التدريب الداخلي؛ باستثناء وزارة الصحة التي تتولى مهمة بناء قدرات الكوادر الطبية، إضافة للدورات المرتبطة بالمشاريع الخارجية، ودعم المانحين، والتدريبات التي تنفذها المدرسة الوطنية، إضافة لوزارة المالية إذ يوجد معهد مالي تابع لوزارة المالية يدرب كافة الموظفين وخاصة الجدد، إضافة للتعاون مع المدرسة الوطنية للإدارة، إضافة للابتعاث الخارجي المرتبط بتمويل صالح تنفيذ بعض المشاريع؛ مما يتطلب إعادة النظر في الهيئات الإدارية للوزارات المعنية ذات العلاقة، إما بتفعيل دوائر التدريب في بناء قدرات طواقم الوزارات، أو تدوير الموظفين العاملين في هذه الوحدات، والإدارات والدوائر لخدمة تحقيق أجندة التنمية المستدامة، وجودها في الهيئات الإدارية أصبح لا



معنى له في الهيأكل الإدارية بعد تأسيس المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في العام 2018 التي أوكلت إليها مهمة بناء قدرات العاملين في الوزارات الفلسطينية.

تكشف هذه النتيجة عن وجود ازدواجية وظيفية بين وحدات التدريب في الوزارات، والمدرسة الوطنية للإدارة، إذ تعاني الوحدات في الوزارات من عجز مالي أدى لتعطيل دورها واقتصره على التنسيق للمنح الخارجية والتنسيق للدورات مع المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة، مع مراعاة الخصوصية لوحدات التدريب في بعض الوزارات كالمالية والصحة والتعليم بسبب خصوصية تدريب طوافم هذه الفئات، وتفق هذه النتيجة في الإشارة إلى التحديات البنوية التي تواجه الإصلاح الإداري مع دراسات (العاوzi، 2019) و(قوايدية، 2019) في تشخيص أوجه القصور الهيكلية أو المالي الذي يعيق تفعيل وحدات الإصلاح والتدريب. وتختلف هذه النتيجة عن التوجهات التي طرحتها دراسات (أبو الحاج، 2017)، (المزوقي ونجوى، 2019)، و(Harwood, 2016)، التي ركزت على إيجاد حلول داخلية ومركزية لزيادة الكفاءة الإدارية التخصصية. في المقابل، تسلط هذه النتيجة الضوء على أن المشكلة لا تقتصر على الحلول الداخلية فحسب، بل تتجاوزها إلى تأثير العوائق الخارجية. وما يميز هذه النتيجة عن غيرها من النتائج الواردة في الدراسات السابقة؛ مشكلة الإصلاح الإداري غير المستقر في القطاع العام الفلسطيني مما يحول دون إحداث التغيير المطلوب بسبب الانتهاكات الإسرائيلية التي تحول دون توفير الموارزنات الكافية لإحداث التغيير المطلوب لتطوير وحدات التدريب بما يلبي احتياجاتها الخصوصية ويقود إلى تجويد تقديم الخدمة للمواطنين.

عرض نتائج السؤال الخامس وتفسيرها:

ينص السؤال الخامس على: "ما هي طبيعة العلاقة بينكم وبين الشركاء: مركز الإحصاء، ومجلس الوزراء والمؤسسات الأهلية، والمدنية في تنفيذ أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟" أظهرت النتائج وجود علاقة وثيقة مع الشركاء على المستوى الإقليمي، والدولي، والمحلي مع مجلس الوزراء، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ومؤسسات المجتمع المدني، ويوجد مذكرات تفاهم مع مجلس الوزراء، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والوزارات الفلسطينية الشريكة بتحقيق (SDGs)، ولكن بعض الوزارات أشارت إلى أن العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني متذبذبة وضعيفة، ولا يوجد التزام بالمشاركة، منها: الحكم المحلي، سلطة البيئة، ولا يوجد عنوان محدد للتعامل معه دوماً في تدوير، وتغيير للشخص، وحضورهم ضعيف.



وتكشف هذه النتيجة عن فجوة حرجية في الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص بالرغم من النجاح الجزئي في توطيد العلاقة بين مجلس الوزراء ومركز الإحصاء، إذ توصف العلاقة مع المجتمع المدني بأنها تتسم بالتبذبذب، وغياب الالتزام، وضعف التمثيل، مما يعوق - بشكل مباشر - تطبيق النهج التشاركي الشامل اللازم لتحقيق أجندة التنمية المستدامة 2030 (SDGs). وتفق هذه النتيجة مع التوصيات التي طرحتها دراسات (النيل وسليمان، 2018)، و(Maciel، 2021)، و(قوايدية، 2019)، التي تؤكد جميعها على ضرورة مشاركة جميع الأطراف (بما في ذلك المجتمع المدني) في العمل التنموي لتعزيز الأداء العام والالتزام بتحقيق الأهداف. وتختلف هذه النتيجة - في محور تركيزها - عن دراسة (العاوبي، 2019)، التي ركزت على أهمية التعاون والتنسيق الداخلي بين الإدارات الحكومية المختلفة كدافع رئيسي للإصلاح. بينما تسلط النتيجة الحالية الضوء على القصور في التنسيق الخارجي مع الشركاء غير الحكوميين. وما يميز هذه النتيجة عن غيرها من النتائج الواردة في الدراسات السابقة: أنها توصلت إلى أن الحكومة نجحت في مأسسة العلاقات الإجرائية والرسمية مع المؤسسات الحكومية الرسمية، بالرغم من محاولتها المستمرة في مأسسة العلاقة مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص فإنها ما زالت دون المستوى المطلوب.

عرض نتيجة السؤال السادس وتفسيرها:

ينص السؤال السادس على: ما هي التحديات التي تواجه وزارتك في تحقيق أجندة التنمية المستدامة لعام 2030؟

أظهرت النتائج أن انتهاكات الاحتلال الإسرائيلي هي العائق الأساسي في تنفيذ أجندة التنمية المستدامة بوضعه العرقي، والعقبات التي تحول دون تقديم الخدمات، وتحسين ظروف الحياة، إضافة للعجز المالي الذي يحول دون تنفيذ الخطط، والتي تتعكس على العيش الكريم للإنسان على هذا الكوكب، ونقص البيانات الازمة لتنفيذ الخطط، والمشاريع كمتطلب لرصد المؤشرات، والنقص في الكوادر البشرية في الهياكل التنظيمية، وتضخم في بعضها الآخر، هيكل تنظيمية لا تلبي احتياجات تنفيذ الخطط، ومتابعتها، وتقييمها ومن أمثلة ذلك: تفشي الفقر، والجوع، وضع غزة، التلوث، ضعف التنسيق المشترك بين الوزارات ذات العلاقة في ترتيب الأولويات للتغلب على العجز المالي، تحديات فنية في توفير شبكات مياه متصلة للتعقيم بالأوزون للمحافظة على المياه الصالحة للشرب سلطة المياه، وكذلك شبكة الكهرباء، البطالة في صفوف الخريجين، ثقافة التنمية



المستدامة متدنية، ضعف مشاركة القطاع الخاص، تلوث البيئة، تصنيف المناطق يحول دون تحصيل الإيرادات.

وتعزى هذه النتيجة إلى التحديات التي تواجه أجندة التنمية المستدامة (SDGs) ذات طبيعة مركبة ومتراقبة. وبؤكدان أن الاحتلال الإسرائيلي يمثل العائق الأكبر الذي يفاقم التحديات الداخلية القائمة بالفعل، مثل العجز المالي، ونقص البيانات، والخلل الهيكلي، وضعف مشاركة القطاع الخاص، بالإضافة إلى أن ضعف التنسيق المشترك بين الوزارات يحول دون التخطيط الفعال والمستدام، ويعوق تحسين ظروف العيش الكريم للمواطنين. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسات (النيل وسليمان، 2018)، (المزوقي ونجوى، 2019)، و(العزاوي، 2019) في التأكيد على وجود علاقة ارتباطية بين كفاءة الهيأكال الإدارية والأداء العام، وما يستدعيه ذلك من تنسيق فعال بين الجهات الحكومية للتغلب على التحديات الراهنة. وتخالف هذه النتيجة في تحليلها لمشكلة العجز المالي عن دراسات (Mokaya, 2016)، (المزوقي ونجوى، 2019)، و(أبو الحاج، 2017)، إذ ركزت تلك الدراسات على ربط العجز المالي بضعف الكفاءة الداخلية وعدم القدرة على خفض التكاليف. في المقابل، تسلط هذه النتيجة الضوء على أن المصدر الأساسي للعجز يرجع إلى قيود خارجية (الاحتلال) التي تزيد من حدة التحديات الداخلية. وتحمّل هذه النتيجة عن غيرها من النتائج الواردة في الدراسات السابقة بأنها قدمت تحليلًا معمقاً ومتراقباً للتحديات التي تواجه الوزارات الفلسطينية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs). ويكمّن التميّز في إبراز الاحتلال الإسرائيلي كعامل مضاعف للتحديات الداخلية بطريقة لم تفصلها الدراسات الأخرى بالعمق ذاته.

عرض نتائج السؤال السابع وتفسيرها:

نص السؤال السابع على: ما هي الإجراءات التي اتخذتها وزارتكم للتغلب على التحديات، والسعى لتحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

أظهرت النتائج أن اغلب الوزارات تلجمًا إلى البحث عن مصادر تمويل بديلة لتغطية أنشطتها، كالبحث عن دعم خارجي لتنفيذ مشاريع تصب في تحقيق أجندة التنمية المستدامة بدعم من المؤسسات الدولية المتخصصة، وبعض الوزارات تضع سيناريوهات لمعالجة الأزمة المالية، والإدارية منها: إرجاع عوائد التأمين الصحي لوزارة الصحة، وفرض التأمين الإجباري على جميع المواطنين، وبعضاً منها الآخر يقترح تشجيع المشاريع الصغيرة للحد من الفقر والجوع كوزارة التنمية الاجتماعية،



وبعضاً يطالب بتوحيد الجهود بين الوزارات ذات العلاقة، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص لتوفير الأموال اللازمة لتنفيذ أجندة التنمية المستدامة في كافة المجالات.

وتعزى هذه النتيجة إلى الغياب الواضح للحلول الهيكيلية والإدارية الجذرية لمعالجة الخلل الداخلي. هذا الغياب يؤكد استمرار النزعة نحو البحث عن تمويل خارجي كحل سريع، بدلاً من التركيز على إصلاح جوهري في الحكومة. وتفق هذه النتيجة مع دراسات (Mokaya, 2016)، (Harwood, 2016)، (أبو الحاج، 2017)، (Maciel, 2021) في الدعوة إلى إعادة النظر في الهياكل الإدارية وما تتطلبه من تطوير وتعديل لمواءمة المستجدات. الهدف المشترك هو تحفيز الموظفين على العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة تقديم الخدمة. وتحتفل هذه النتيجة في تحليلها عن التوصيات التي طرحتها دراسات (أبو الحاج، 2017)، (Mokaya, 2016)، (النيل وسلامان، 2018)، التي ركزت على اعتبار الإصلاح الهيكيلي نفسه كبدائل رئيسي وفعال لتحسين الكفاءة والأداء. بينما تشير النتيجة الحالية إلى أن الإصلاح الهيكيلي لا يتم تنفيذه بشكل جذري، وأن التركيز ينصب على الجانب التمويلي بدلاً منه. وتحتفل هذه النتيجة عن غيرها من الدراسات بتسليط الضوء على عجز الحكومة عن التمويل الذاتي لأجندة التنمية كعامل حاسم، وهو ما يفسر تفضيلها البحث عن تمويل خارجي بدلاً من القيام بإصلاحات حوكمة للهيئات الإدارية للوزارات بسبب عجزها عن توفير التمويل الذاتي بسبب انتهاكات الاحتلال.

عرض نتائج السؤال الثامن وتفسيرها:

ينص السؤال الثامن على: "ماذا تقترح وزارتكم من سياسات، وإجراءات بخصوص الهياكل الإدارية، للعمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟"

أظهرت النتائج تبايناً في مقتراحات الوزارات بخصوص تطوير هيئاتها التنظيمية للعمل على تحقيق (SDGs) ، إذ اقترحت كل من وزارة الزراعة، وسلطة المياه، وشئون المرأة، المحافظة على هيئاتها التنظيمية الحالية، مع التأكيد على تفعيل الوحدات القائمة على تحقيق (SDGs)، فيما وزارة الحكم المحلي أكدت أن هيئاتها ملبيّة، ولا تحتاج إلى تطوير، وبعض الوزارات هيئاتها تعاني من نقص في الكوادر كوزارة الصحة، وسلطة جودة البيئة، والعمل، وتحتاج إلى توفير التمويل اللازم لشغل هذه الوظائف، وبعض الوزارات تطالب بتعديل هيئاتها التنظيمية بشكل جذري كونها قديمة، ولا تلبي الاحتياجات الالزامية من الكوادر لتحقيق أجندة التنمية المستدام كوزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الاقتصاد بعد دمج بعض الوزارات، وبعضاً الآخر يطالب بفتح باب الترقى كوزارة المالية



لتحفيز الموظفين على العمل والإنتاجية، فيما سلطة الطاقة تطالب بإصلاح جذري على هيكلها التنظيمي للحد من الترهل الوظيفي.

تكشف هذه النتيجة عن غياب إطار مرجعي موحد للإصلاح الهيكلي، مما أدى إلى تعامل كل وزارة مع أجندة 2030 من منظور قطاعي ذاتي ضيق. هذا التركيز الذاتي (سواء على تعبئة الشواغر، الترقى، أو الحد من الترهل) يحول دون تبني رؤية تكاملية ملزمة بتحديث الهيكل لإدماج وظائف التنسيق والمتابعة الجديدة الضرورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (النيل وسلامان، 2018)، و(Mokaya, 2016)، و(Harwood, 2016)، و(أبو الحاج، 2017) في تأكيدها على وجود علاقة مباشرة بين جودة الهيكل الإدارية وكفاءة الأداء، وال الحاجة إلى معالجة التحديات البنوية التي تواجه الوزارات. وتحتفل هذه النتيجة عن دراسات (Mokaya, 2016)، و(Harwood, 2016)، و(Maciel, 2021)، و(أبو الحاج) التي طالبت بالإصلاح الجذري في الهيكل الإداري كغاية أساسية لزيادة الإنتاجية. بينما تقدم النتيجة الحالية تفسيراً أكثر دقة يركز على الخلل في المنظور (غياب الإطار الموحد) الذي يمنع التحديث الهيكلي الهدف إلى دمج وظائف التنسيق والمتابعة الجديدة الخاصة بأجندة 2030، وليس فقط زيادة الإنتاجية بمعناها العام. وتحتفي هذه النتيجة عن غيرها من الدراسات بتشخيصها الدقيق لغياب حوكمة التنمية المستدامة في القطاع العام الفلسطيني.

التدخلات السياسية المقترحة من قبل الباحثين:

- أولاً: التدخلات السياسية المقترحة لإدماج أهداف التنمية المستدامة في عملية التخطيط:
 - ضرورة توفير حوكمة عملية للتخطيط، وتنفيذ ومتابعة، (SDGs) مع الجهات، واللجان الفنية ذات الاختصاص؛ للتأكد من سير تنفيذها حسب الأصول مدعمة بمؤشرات، والمعززات التي تؤكد على تنفيذ ما خطط له.
 - ضرورة وجود مأسسة لعملية تنفيذ، ومتابعة (SDGs) في جميع الوزارات ذات العلاقة من خلال: إنشاء وحدة متخصصة تقوم بمتابعة عملية التنفيذ، والمتابعة، والتقييم.
 - إقرار سياسات داخل الوزارة مرتقبة بإدارة المخاطر السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، التي من المتوقع أن تؤثر بشكل كبير على أنشطتها المختلفة، وبشكل خاص تلك المرتبطة بتحقيق (SDGs). على سبيل المثال، وضع خطة طوارئ لكل مؤسسة من المؤسسات بحيث تنسجم مع أهدافها الاستراتيجية، و(SDGs).



ثانياً: التدخلات السياسية المرتبطة باستجابة الهيأكل الإدارية للمؤسسات الحكومية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

- ضرورة تطوير الهيأكل الإدارية للمؤسسات العامة ذات الاختصاص من أجل تضمينها لسميات وظيفية تتواءم، والأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بتنفيذ، ومتابعة تحقيق .(SDGs)
- تشكيل لجنة فنية متخصصة في كل مؤسسة من المؤسسات ذات العلاقة من أجل دراسة الهيأكل الإدارية، والأوصاف الوظيفية الحالية للتأكد من مدى استجابتها لأهداف التنمية المستدامة.
- اعتماد، وتأهيل خبراء إسناد في ديوان الموظفين العام من أجل دعم اللجان الفنية داخل المؤسسات العامة لمساعدتها من أجل تعزيز استجابتها لأهداف التنمية المستدامة.
- تطوير معايير وظيفية (أوصاف وظيفية) لدى المؤسسات المختلفة ذات العلاقة، بحيث تكون مستجيبة لأهداف التنمية المستدامة.
- إعادة دراسة الهيأكل الوظيفية في المؤسسات التي لديها كادر بشري غير مستغل، بحيث يتم تدريبهم، وتأهيلهم ضمن وحدات تنظيمية/وظيفية مرتبطة بتحقيق (SDGs) داخل المؤسسات.

ثالثاً: التدخلات السياسية اللازمة لتمكين الوزارات ذات العلاقة من تجديد الأموال اللازمة لتنفيذ (SDGs):

- إقرار تشريعات ناظمة تشجع القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني على الإسهام في تحقيق أجندة التنمية المستدامة بما يحقق الرفاه وخاصة في قطاع الاقتصاد، والعمل، والطاقة، والزراعة، والصحة.
- إقرار سياسة للاستعانة بخبراء ماليين لتقديم استشارات مالية حول كيفية تحسين الإدارة المالية، والبحث عن حلول لنقص التمويل.



- تبني استراتيجية متكاملة، ومستمرة لجمع الأموال بشكل يمكن الوزارات من تنفيذ خططها بما يؤثر إيجاباً على المجتمع.

- إقرار سياسة لتشكيل لجان مالية متخصصة في صرف الأموال على تحقيق أجندة التنمية المستدامة، وفق الأولويات لتوظيفها في أنشطة تخدم الرفاه للإنسان بدلاً من صرفها في خدمات تشغيلية لتسخير أمور الوزارة.

- إقرار سياسات تؤكد على إعداد خطط عمل مشتركة تضمن تنسيق الأنشطة بين الوزارات لتحقيق أهداف محددة بالموازنات المتاحة.

رابعاً: التدخلات السياسية الالزمة لبناء قدرات الطو اقم العاملة في الوزارات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة

- إعادة النظر في الهياكل الإدارية للوزارات المعنية ذات العلاقة فيما يتعلق بالوحدات، والإدارات العامة، والدوائر المتخصصة في التدريب، وجودها في الهياكل الإدارية أصبح لا معنى له بعد تأسيس المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في العام 2018م، التي أوكلت إليها مهمة بناء قدرات العاملين في الوزارات الفلسطينية، باستثناء وزارة الصحة، ووزارة المالية، ووزارة التربية والتعليم، والتعليم العالي فتدرّبها متخصص.

- تكليف المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بوضع استراتيجيات تدريب مفصلة منبثقه من المهام الوظيفية تراعي جميع المسميات الوظيفية، واضحة المعالم، والإجراءات لتطوير، وبناء قدرات الموارد البشرية لمؤسسة العمل بما يخدم الجودة في تقديم الخدمة، والرفاه للمواطن.

- إقرار سياسة بتعيين موظف في قسم الموارد البشرية يتولى مهمة التنسيق للدورات الخارجية، والداخلية للموظفين في حال تدوير الموظفين العاملين في الإدارات العامة، والوحدات الخاصة بالتدريب في الوزارات ذات العلاقة.

خامساً: التدخلات السياسية الالزمة لتوثيق العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

- إقرار سياسات ناظمة، وملزمة لمشاركة مؤسسات المجتمع المدني بفاعلية في تحقيق أجندة التنمية المستدامة في جميع المراحل من تخطيط، وتنفيذ، ومتابعة، وتقدير، وللأنشطة، بما يسهم في بناء الثقة المجتمعية، وتعزيز الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية.



- وضع سياسات واضحة لتداول المعلومات، والبيانات بشكل فاعل داخل الوزارة نفسها، ومع الوزارات الأخرى، ومؤسسات المجتمع المدني لتقديم الخدمات، وتحقيق الرفاه، والعيش الكريم للمواطن.
- تطوير سياسات تعزز التحول الرقمي، واستخدام التكنولوجيا في التواصل ما بين المنفذين من الوزارة نفسها، والوزارات الأخرى، ومؤسسات المجتمع المدني؛ لتعزيز فعالية، وكفاءة الخدمات الحكومية بما يسهم في تسهيل عملية التنفيذ، والمتابعة، والتقييم لتنفيذ الأنشطة، وتوحيد الجهد.

سادساً: التدخلات السياسية المرتبطة بالتحديات واليات التغلب عليها لتحقيق أهدف التنمية المستدامة

- ضرورة العمل على إشراك القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في تجنيد الأموال لصالح تنفيذ أجندة التنمية المستدامة للعام 2030.
- الاستعانة بخبراء ماليين لتقديم استشارات حول كيفية تحسين الإدارة المالية، والبحث عن حلول لنقص التمويل.
- أن تتضمن الخطط القطاعية، والاستراتيجية سيناريوهات بديلة لمواجهة الانتهاكات الإسرائيلية التي تحول دون تحقيق أجندة التنمية المستدامة.

سابعاً: التدخلات السياسية المرتبطة باليات التغلب عليها لتحقيق أهدف التنمية المستدامة:

- تطوير الهياكل الإدارية للوزارات بما يضمن توفير الكوادر المتخصصة في تحقيق (SDGs). وسد العجز، والترهل الوظيفي.
- ضرورة اعتماد مرجعية موحدة في الحصول على البيانات الازمة للتخطيط، وتنفيذ المشاريع التي تصب في تحسين تقديم الخدمات والرفاه والعيش الكريم للمواطن.
- إقرار سياسات ملزمة لمؤسسات التعليم العالي بتلبية حاجة السوق من التخصصات حسب الحاجة للتخفيف من البطالة في صفوف الخريجين.
- إقرار سياسات لإلزام الوزارات ذات العلاقة بتحقيق أجندة التنمية المستدامة بتوعية جميع الموظفين العاملين بالوزارات ب(SDGs)، والعمل على تحقيقها في مجال عملهم ضمن إطار نظام مبني على الحكومة.



- تشكيل لجان فنية على مستوى مجلس الوزراء لدراسة التحديات من ناحية فنية وإدارية ومالية، وتنفيذية، ووضع خطط، وساريومات للتغلب على التحديات بما يضمن الرفاه للإنسان على هذا الكوكب.
- إقرار سياسات ملزمة للقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني بدعم تحقيق أجندة التنمية المستدامة لتعويض النقص في الموازنة العامة.

ثامناً: التدخلات السياسية المقترحة لتطوير الهيأكل الإدارية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة.

- إعادة النظر في الهيأكل الإدارية للوزارات الفلسطينية وفق الاحتياج، والمستجدات للتغلب على الفجوات، والمشاكل التي تحول دون تحقيق أجندة التنمية المستدامة.
- تشكيل لجنة من مجلس الوزراء متخصصة من ذوي الخبرة في إعداد الهيأكل الإدارية، والأوصاف الوظيفية لدراسة احتياجات الوزارات من وظائف، وسميات بناء على المستجدات، والرقمة، لمعالجة الفجوات في الهيأكل من ترهل، ونقص في الكوادر، ووجود دوائر وإدارات عملها موسيي ... الخ

الوصيات والمقترنات

في ضوء نتائج الدراسة تم صياغة عدة توصيات ومقترنات بحثية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: توصيات الدراسة

أن تقوم الحكومة الفلسطينية:

- بإنشاء مأسسة تقوم بتنفيذ، ومتابعة (SDGs) في جميع الوزارات ذات العلاقة من خلال: إنشاء وحدة متخصصة تقوم بمتابعة عملية التنفيذ، والمتابعة، والتقييم.
- تطوير الهيأكل الإدارية للمؤسسات العامة ذات الاختصاص من أجل تضمينها لسميات وظيفية تواءم والأهداف الاستراتيجية ذات العلاقة بتنفيذ ومتابعة تحقيق (SDGs).
- إعادة النظر في الهيأكل الإدارية للوزارات المعنية ذات العلاقة فيما يتعلق بالوحدات، والإدارات العامة، والدوائر المتخصصة في التدريب، إذ إن وجودها في الهيأكل الإدارية أصبح لا معنى له بعد تأسيس المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة في العام 2018م، التي أوكلت إليها



مهمة بناء قدرات العاملين في الوزارات الفلسطينية. باستثناء وزارة الصحة، ووزارة المالية، ووزارة التربية والتعليم، والتعليم العالي تدريبياً متخصص.

- العمل على إشراك القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في تجنيد الأموال لصالح تنفيذ أجندة التنمية المستدامة للعام 2030.
- تضمين الخطط القطاعية والاستراتيجية سيناريوهات بديلة لمواجهة الانتهاكات الإسرائيلية التي تحول دون تحقيق أجندة التنمية المستدامة.
- ضرورة العمل على توحيد مرجعية البيانات بين الوزارات لتكامل تقديم الخدمة وتحقيق الرفاه للأفراد في المجتمع.
- إعادة النظر في الهياكل الإدارية للوزارات الفلسطينية، وفق الاحتياج، والمستجدات للتغلب على الفجوات والمشاكل التي تحول دون تحقيق أجندة التنمية المستدامة.

ثانياً: مقتراحات لدراسات مستقبلية:

يقترح الباحثان إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الهياكل الإدارية وأجندة التنمية المستدامة، ومن أهمها:

- دراسة تحليلية تقترح نموذجاً لإنشاء مرجعية وطنية علياً للتنسيق في مجال أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ، تتناول في تصميمها آليات التنسيق والمتابعة والتقييم، وفاعليّة هذا النموذج في تعزيز دمج أجندة 2030 في الخطط القطاعية والوطنية، مع اختبار مدى قابلية للتطبيق في السياق الفلسطيني.
- دراسة تقييمية لبحث أثر إعادة توجيه الموارد البشرية والمالية الناتجة عن ترشيد الهياكل الإدارية نحو دعم الوحدات المختصة بالتحفيظ والتنفيذ لأهداف التنمية المستدامة داخل الوزارات، وتحليل مدى انعكاس ذلك على كفاءة تطبيق (SDGs) خلال السنوات القادمة.
- دراسة مقارنة بين تجارب دولية وعربية نجحت في إنشاء هياكل تنسيقية مركبة لأهداف التنمية المستدامة، بهدف الاستفادة من تلك النماذج في تطوير نموذج فلسطيني متكيف مع الواقع المحلي.



- دراسة مستقبلية استشرافية حول السيناريوهات المحتملة لتأثير المتغيرات السياسية والانهakات الإسرائيلية على تحقيق أجندة 2030، وبناء نماذج للتخطيط الاستراتيجي القادر على التعامل مع هذه التحديات.

قائمة المراجع:

اولاً: المراجع العربية

أبو الحاج، مصطفى عزمي. (دون تاريخ). دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. *مجلة كلية التربية - جامعة آسيا بيوت*, 33(7), 205-238. https://journals.ekb.eg/article_106231.html

الشنطي، محمود. (2015). دور الاستغراف الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي. *مجلة جامعة الأزهر*, 17(2B), 147-180.

العزاوي، منتهى. (2019). التطوير التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية جامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين. في *المؤتمر الدولي العاشر للآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية* (ص 1-27). إسطنبول، تركيا.

الفريق الوطني لمتابعة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. (2021). تأثير جائحة كورونا على أهداف التنمية المستدامة في فلسطين. فلسطين: مكتب رئيس الوزراء.

قوايدية، سارة. (2019). دور التطوير التنظيمي في تحقيق جودة المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب سيدار للحديد والصلب - الحجار - عنابة، الجزائر.

المزوقي، مها صالح أبو العنين، ويونس، نجوى. (2019). واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة جدة وأثرها على التطوير التنظيمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 57.40(8).

النيل، أحمد، وعبد العزيز، سليمان. (2018). الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات. *مجلة الدراسات العليا - جامعة النيلين*, 11(41), 101-128.

Arabic References :

Abu Al-Haj, Mustafa Azmi. (n.d.). Dur i'adat al-handasah fi tatawwur al-ada' fi mu'assasat al-ta'lim al-'ali fi Filastin. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah - Jami'at Asyut*, 33(7), 205-238. https://journals.ekb.eg/article_106231.html

Al-Shanti, Mahmoud. (2015). Dawr al-istighraq al-wazifi ka-mutaghayyir wasiṭ fi al-'alaqah bayna al-haykal al-tanzimi wa al-ada' al-wazifi. *Majallat Jami'at Al-Azhar*, 17(2B), 147-180.

Al-Azzawi, Muntaha. (2019). Al-tatawwur al-tanzimi lada ru'asa' al-aqsam al-'ilmiyah fi Kulliyat al-Tarbiyah - Jami'at al-Mustansiriyyah min wihat nathar al-tadriisiyyin. In *Al-Mu'tamar al-Duwal al-'Ashir lil-Adab wa al-'Ulum al-Insaniyyah wa al-Tabi'iyyah* (pp. 1-27). Istanbul, Turkey.



Al-Fariq al-Watani li-Mutaba'at Tanfiidh Ahfad al-Tanmiya al-Mustadama. (2021). *Ta'thir jaihahat Kuruna 'ala Ahfad al-Tanmiya al-Mustadama fi Filastin*. Palestine: Maktab Riasat al-Wuzara'.

Qawaidiya, Sarah. (2019). Dawr al-tatawwur al-tanzimi fi tahrif jawdat al-mu'assasah al-iqtisadiyyah: Dirasah mīdaniyyah bi-Murakkab Sider lil-ḥadid wa al-ṣulb – Al-Ḥijar – 'Anabah, Al-Jaza'ir.

Al-Marzouqi, Maha Şaleh Abu Al-'Anin, & Younis, Najwa. (2019). Waqi' al-idarah al-iliktruniyyah fi Jami'at Jeddah wa atharha 'ala al-tatawwur al-tanzimi. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah wa al-Qanuniyyah*, (8), 40–57.

Al-Nil, Ahmad, & Abdulaziz, Suleiman. (2018). Al-haykal al-tanzimi wa atharahu 'ala al-ada' al-mu'assasi lil-munazzamat. *Majallat al-Dirasat al-'Ulya – Jami'at Al-Nilayn*, 11(41), 101–128.

ثانياً: المراجع الانجليزية

Harwood, A., Totty, J., Smith, G. E., & Jervis, N. (2016). A systematic review of the uptake and adherence rates to supervised exercise programs in patients with intermittent claudication. *Annals of Vascular Surgery*, 34, 280–289. <https://doi.org/10.1016/j.avsg.2016.02.009>

Maciel, D. P., Giannini, R., Sá, E. C., & Snelwar, L. I. (2021). Impacts of organizational restructuring on the health of ambulance drivers from a university hospital. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26, 5935–5944. <https://doi.org/10.1590/1413-812320212612.18802021>

Mokaya, J. (2016). The effect of corporate restructuring on company performance: A case study of East African Breweries Limited (EABL) (Doctoral dissertation, United States International University–Africa). <https://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/2962>

الملحق .

الملحق (1) استماراة المقابلة مع العينة

الأج: محمود عطاطيا المحترم

مدير عام التخطيط والدراسات والبعثات الخارجية

تحية وبعد،

الموضوع: اجراء مقابلات عبر زوم لأغراض الدراسة مع مرشحين من الوزارات

ذات العلاقة العاملين في مجال تحقيق أهداف التنمية المستدامة

نشكر لكم تعاونكم، ونرجو من حضرتكم تعميم بروتوكول إجراء المقابلات للباحثين على الوزارات ذات العلاقة مع

الاحترام .

بروتوكول مقابلة معمقة لبحث موسوم بـ"تقييم مدى تكامل الهياكل الإدارية الحالية للوزارات الفلسطينية لأهداف

التنمية المستدامة"

يتكون هذا البروتوكول من الأقسام الآتية:

أولاً: معلومات لاطلاع المشاركين عليها قبل المقابلة:



يقوم الباحثان مروان بكر و توفيق موسى ضمن الشبكة البحثية في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة بإجراء بحث حول: "تقييم مدى تكامل الهيأكل الإدارية الحالية للوزارات الفلسطينية لأهداف التنمية المستدامة" وسيتم جمع البيانات البحثية حول الأسئلة المرفقة باستخدام مقابلات معمقة مع المختصين من يتم ترشيحهم للمقابلة من الوزارة المعنية ذات العلاقة من يعلمون على تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر رابط زوم سيتم تزويدهم به حال تحديد الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم بعد اطلاعهم على الأسئلة المرفقة بالبروكول؛ لجمع البيانات المرتبطة بالأسئلة المرفقة؛ للكشف عن مدى تكامل الهيأكل الإدارية للوزارات المعنية ذات العلاقة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومناقشة التحديات إن وجدت وأليات التغلب عليها، والرؤيا المستقبلية التي تبنتها الوزارات ذات العلاقة لتحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030، للإسهام في عالم أكثر استدامة واستقرار للجميع. سيتم تنفيذ مقابلات عبر منصة زوم، وستستغرق كل مقابلة (35-60 د).

سيتبع الباحثان منحى المقابلة من خلال طرح الأسئلة المرفقة وما يتبعها من سلسلة أسئلة استكشافية للحصول على البيانات التي تخدم أغراض الدراسة، وسيتم التنويه للمشاركين بأن لا يترددوا في الاستفسار عن أي سؤال غير واضح، ليتمكنوا من الإجابة بسهولة ووضوح.

سيتم استئذن المشاركين لتسجيل المقابلة من أجل تفريغها واستخدام البيانات لأغراض الدراسة فقط، كما سيقوم الباحثان باطلاع الوزارة المعنية ذات العلاقة بنتائج تفريغ إجاباتهم قبل اعتمادها بالبحث للحذف والتعديل على إجاباتهم، وممكنا الاستفسار عن بعض المعلومات من ذوي العلاقة بعد انتهاء المقابلة يتفق على ترشيحه من قبل وزارته حتى يمكن الباحثان من التواصل معه في حال الاستفسار عن بيانات غير واضحة.

يؤكد الباحثان أن البيانات التي يتم جمعها ستعامل بسرية تامة، وتحفظ في ملف خاص على الحاسوب الشخصي لكل من الباحثين، وعلى السحابة الإلكترونية الخاصة بالباحثين، والمؤمنة برقم سري؛ كي لا يمكن أحد من الوصول إليها. ولضمان الخصوصية ستجمع البيانات باسم المشاركين في ملف خاص عند كل من الباحثين، وسيتم استبدال الأسماء بالرموز في ملف آخر للتحليل.

ثانياً: أسئلة المقابلة للموظفين الذين يتم ترشيحهم من الوزارة المعنية والعاملين في الوحدات والدوائر والأقسام التي تعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة وفق الآتي:

- التعارف بذكر الاسم، المسمى الوظيفي، مجال العمل، تقاطع العمل مع تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- الأسئلة المطلوب الإجابة عنها من قبل العاملين في الوحدات والأقسام المخصصة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وزارتكم:

السؤال الأول: ما الإجراءات التي اتخذتها وزارتكم بعد قرار الرئيس محمود عباس بتبني أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال الثاني: ما مدى تضمين الهيأكل الإدارية لوزارتكم لوظائف جديدة منسجمة مع تنفيذ أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال الثالث: ما مدى توفر المخصصات المالية لوزارتكم للعمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال الرابع: ما مدى اهتمام وزارتكم ببناء قدرات الطاقم للعمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام

؟ 2030



السؤال الخامس: ماهي طبيعة العلاقة بينكم وبين الشركاء، مركز الإحصاء، مجلس الوزراء والمؤسسات الأهمية، والمدنية في تنفيذ أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال السادس: ما هي التحديات التي تواجه وزارتكم في تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال السابع: ما هي الإجراءات التي اتخذتها وزارتكم للتغلب على التحديات والسعى لتحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

السؤال الثامن: ماذا تقترح وزارتكم من سياسات وإجراءات بخصوص الهياكل الإدارية، للعمل على تحقيق أجندة التنمية المستدامة للعام 2030؟

نرحب بأي معلومات ترغبون بإضافتها، أو ونائق تمكنا من جمع البيانات لتحقيق هدف البحث، ونأمل منكم تزويتنا بها، وبأسماء المرشحين لإجراء مقابلة معهم عبر البريد الإلكتروني على الإيميل الآتي: marwan.bakir@moe.edu.ps وفق الجدول الآتي:

الاسم	المسى	الوزارة	رقم الواتس	البريد الإلكتروني

ملاحظة مهمة: ننتظر تحديد موعد لمن تم ترشيحهم لمقابلة مع الباحثين على أن ينتهي منها قبل 15/2/2024 مع الاحترام لتعاونكم.

الملاحق (2)

نص الكتاب الذي أرسل للوزارات والسلطات ذات العلاقة وعددها (13) لتسهيل عملية إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة

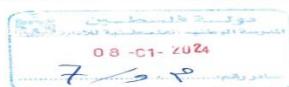
State of Palestine
Palestinian National School of
Administration (PNSA)



دولة فلسطين
المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة

التاريخ: 2023/12/31

معالي الأيخ / د. شكري بشارة - حفظه الله
وزير المالية والتخطيط
تحية الدولة والبناء ،



الموضوع: تسهيل مهمة بحثية - الموظفين مروان بكر / توفيق موسى

تهديكم المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة أطيب التحيات، متمنين لكم دوام التقدم والنجاح، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، وفي إطار عمل دائرة الدراسات والدراسات في المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة والتي تهدف من خلال الدراسات والبحوث الإدارية والتحليلية، لتعزيز إدراك المنظومة الإدارية في الدولة بما يسمى في شخص من وتحليل وتحليلية المشكلات الإدارية ونشر الفكر الإداري ودعم مناعة السياسات والقرارات الحكومية المتبنية على الأدلة والدليلين، من خلال إعداد الدراسات الدعوت المنشورة في المدرسة على اتخاذها، وفي إطار عمل الموظفين مروان بكر - توفيق موسى ضمن الشبكة البحثية في المدرسة على إعداد دراسة بعنوان "تقييم مدى استجابة الهياكل التنظيمية الحالية للوزارات الفلسطينية لأهداف التنمية المستدامة" ، يرجى التكرم بالموافقة والابتعاز لمن يلزم وتسهيل مهمتهم البحثية وجمع البيانات البحثية من الجهات ذات العلاقة، لاما ان البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضليا يرجىكم شائق الاحترام والتقدير

موسى أبو زيد
رئيس مجلس إدارة
المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة



المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة
Palestinian National School of Administration (PNSA)

Palestine-Ramallah
Tel: (+972) (+970) 22819620
Fax: (+972) (+970) 22819626



قائمة بأسماء وسميات من تم ترشيحهم لإجراء المقابلات البحثية معهم من قبل وزرائهم

1. مقابلة احمد الخطيب. قائم بأعمال مدير عام الشؤون الإدارية/وزارة المالية 2024/2/2.
2. مقابلة أمين عاصي. مدير عام التخطيط والسياسات ونشأت حمادنة. مدير عام الشؤون الإدارية/ وزارة شؤون المرأة 2024/1/22
3. مقابلة جميل الريماوي. قائم بأعمال مدير عام الدراسات والبحوث/وزارة العمل 2024/1/18
4. مقابلة جهان عبد الله. مدير دائرة التخطيط في الإدارة العامة للتخطيط/وزارة التنمية الاجتماعية، 2023/10/31
5. مقابلة حسن الأشقر. مدير عام التخطيط / وزارة الزراعة. 2023/11/5
6. مقابلة رشاد يوسف. مدير دائرة التخطيط / وزارة الاقتصاد. 2024/1/18
7. مقابلة زغلول سمحان. مدير عام التخطيط والسياسات/سلطة جودة البيئة 2024/1/21
8. مقابلة صبيحي سمحان. مدير عام وحدة الأبحاث والمخابر المركزي/ سلطة المياه 2024/1/25
9. مقابلة عصام أبو زعور. نائب مدير عام الشؤون الإدارية/سلطة الطاقة والموارد الطبيعية. 2023/11/7
10. مقابلة عهود عماد. مدير عام التخطيط والسياسات/وزارة الحكم المحلي 2024/1/16
11. مقابلة محمد سماره. قائم بأعمال مدير عام الفقر/وزارة التنمية الاجتماعية. 2024/2/6
12. مقابلة مروان إبراهيم. مدير شؤون الموظفين/ وزارة الصحة 2024/2/1

