

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها

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

## DECLARATION

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

**Student's name:**

اسم الطالب: ريم سهيل صَبَّاح

**Signature:**

التوقيع: ريم صَبَّاح

**Date:**

التاريخ: 19/03/2013



الجامعة الإسلامية- غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة أعمال

## معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة

من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها

*Obstacles To Strategic Plans Implementation In Gaza Strip  
Municipalities From the Perspective Of Top and Executive  
Management*

إعداد

الباحثة / ريم سهيل صباح

إشراف

الدكتور / أكرم إسماعيل سمور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1434هـ - 2013م



﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

سورة طه (114)

صدق الله العظيم

## إهداء

بعد الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على من بعثه رحمة وهدى للعالمين؛ أهدي ثمرة عملي هذا إلى :

- إلى من كد وعانى وبذل الغالي وأعطى الكثير... والدي العزيز.
- إلى من قدمت كل ما تستطيعه بإخلاص وصمت... والدتي العزيزة.
- إلى من وقف بجانبني مشجعاً وداعماً... زوجي العزيز.
- إلى الذين أكابد الحياة من أجلهم حباً وتضحية... طفلي التوأم محمد وأحمد.
- إلى إخوتي وأخواتي جميعاً.
- إلى جميع الأقارب والأصدقاء والزملاء.
- إلى كل من أضاء الطريق بعلمه لغيره، وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله، وأظهر بسماحته تواضع العلماء، وبرحابته سماحة العارفين.

## الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد والشكر أولا وأخيرا لله سبحانه وتعالى على عظيم نعمه التي لا تعد ولا تحصى وعلى فضله وكرمه الذي لا يرد وعلى أن هدانا وجعلنا مسلمين، وله الحمد والشكر على أن وفقني لإنجاز هذه الرسالة، والصلاة والسلام على نبينا الكريم محمد بن عبد الله الطاهر الأمين وعلى آل بيته وصحابته أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور/ أكرم إسماعيل سمور حفظه الله الذي بذل جهدا عظيما ووقتا ثميننا ونصحا سديدا لمتابعتي والإشراف على هذه الرسالة. والشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة د. سامي علي أبو الروس، و د. محمد إبراهيم المدهون، لتفضلها بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم كل التقدير والاحترام.

وأتقدم بالشكر إلى الجامعة الإسلامية التي أعتز أن أكون احدي طالبتها من أساتذة وإدارة، وأخص بالذكر مكتبها العريقة و العاملين فيها، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى العاملين في مكتبة القدس المفتوحة- فرع غزة، وأخص منهم بالذكر الدكتور هاشم عبد الرحيم حميد .

ولن أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى العاملين في بلديات قطاع غزة على تعاونهم معي في تعبئة الاستبانة وفي الإرشادات التي أمدوني بها .

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في اخراج هذه الرسالة، ومد لنا يد العون والمساعدة .

الباحثة

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
II	عنوان الدراسة
III	آية قرآنية
IV	إهداء
V	شكر وتقدير
X	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة الملاحق
XIV	ملخص الدراسة باللغة العربية
XV	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	صعوبات الدراسة
7	خلاصة

## الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية

9	مقدمة
المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم ومصطلحات)	
10	مقدمة
10	مفهوم الإدارة
10	مفهوم الإدارة الاستراتيجية
11	مفهوم التخطيط
12	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
13	أهمية الإدارة الاستراتيجية
14	أهداف الإدارة الاستراتيجية
14	خلاصة
المبحث الثاني: مراحل وخطوات عملية الإدارة الاستراتيجية	
15	مقدمة
15	المرحلة الأولى: التحليل البيئي
16	أهمية التحليل البيئي
17	أنواع التحليل البيئي
17	التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة ومكوناته
18	التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة ومكوناته
20	المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية
20	صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة
20	وضع رسالة المنظمة
21	وضع غايات وأهداف المنظمة

22	تحديد القيم الأخلاقية
22	وضع الاستراتيجيات المناسبة
26	وضع السياسات المناسبة
26	<b>المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية</b>
27	البرامج والموازنات والإجراءات
28	أهمية تطبيق الاستراتيجية
28	العناصر الإدارية والتنظيمية لعملية تطبيق الاستراتيجية (مدخل S-7)
29	مداخل تطبيق الاستراتيجية
30	العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها
30	أهمية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية الإدارة الاستراتيجية
32	<b>المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم</b>
32	أهمية الرقابة الاستراتيجية
33	خطوات الرقابة الاستراتيجية
34	معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية
36	خلاصة
<b>الفصل الثالث: البلديات في قطاع غزة</b>	
38	مقدمة
38	الإدارة المحلية " البلدية " والحكم المحلي
39	الفرق بين الإدارة المحلية " البلدية " والحكم المحلي
39	نشأة البلديات
40	أهداف البلدية
41	وظائف البلديات

42	سمات الإدارة المحلية " البلدية" في فلسطين وعقباتها
43	مقومات نجاح البلديات ( الإدارات المحلية)
44	أساليب تمويل الإدارات المحلية " البلديات "
44	علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية
45	توزيع البلديات وتصنيفها
46	البلديات الكبرى في قطاع غزة
48	عدد موظفي البلديات الكبرى في قطاع غزة
48	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الدراسات السابقة</b>	
50	مقدمة
50	الدراسات الفلسطينية
62	الدراسات العربية
67	الدراسات الأجنبية
73	التعقيب على الدراسات السابقة
75	خلاصة
<b>الفصل الخامس: منهجية الدراسة</b>	
77	مقدمة
77	أسلوب الدراسة
78	مجتمع الدراسة
78	عينة الدراسة
79	أداة الدراسة
80	صدق الاستبانة

81	ثبات الاستبانة
87	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
89	خلاصة
<b>الفصل السادس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة</b>	
91	مقدمة
91	تحليل فقرات كل مجال
95	تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
120	خلاصة
<b>الفصل السابع: النتائج والتوصيات</b>	
122	مقدمة
122	نتائج الدراسة
125	توصيات الدراسة
127	دراسات مقترحة
127	خلاصة
128	المراجع
136	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
39	الفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي	(1.3)
45	تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة	(2.3)
46	الفئات التي تتكون منها الوحدات المحلية	(3.3)
48	عدد الموظفين المثبتين في البلديات الكبرى في قطاع غزة	(4.3)
78	عدد أفراد الإدارة العليا والإدارات التنفيذية العليا في البلديات الكبرى في قطاع غزة	(1.5)
79	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(2.5)
82	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " موقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	(3.5)
83	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	(4.5)
84	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية " والدرجة الكلية للمجال	(5.5)
85	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات ) " والدرجة الكلية للمجال	(6.5)
86	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(7.5)
87	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(8.5)
88	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(9.5)
91	المؤهل العلمي لعينة الدراسة	(1.6)
92	الجنس لعينة الدراسة	(2.6)

92	العمر لعينة الدراسة	(3.6)
93	مدة الخدمة لعينة الدراسة	(4.6)
93	المسمى الوظيفي لعينة الدراسة	(5.6)
94	بلديات عينة الدراسة	(6.6)
95	عدد الدورات التدريبية الملتحق بها أفراد عينة الدراسة	(7.6)
96	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية "	(8.6)
100	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية "	(9.6)
103	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية "	(10.6)
106	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات ) "	(11.6)
109	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة معا	(12.6)
112	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد -" المؤهل العلمي	(13.6)
113	نتائج اختبار " T - للعينتين مستقلتين -" الجنس	(14.6)
114	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - العمر	(15.6)
116	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - مدة الخدمة	(16.6)
117	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المسمى الوظيفي	(17.6)
118	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - البلدية	(18.6)
119	نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي	(19.6)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
4	متغيرات الدراسة	(1.1)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق	رقم الملحق
137	الاستبانة في صورتها النهائية	(1)
143	أسماء المحكمين	(2)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا (رئيس البلدية، وأعضاء المجلس البلدي)، والإدارات التنفيذية العليا (المدراء العامون، المدراء، نواب المدراء، رؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب) في البلديات الكبرى (جباليا النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، ورفح) في قطاع غزة، والذي يبلغ (580) فردا.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على عينة الدراسة، ووزعت على (270) فردا من مجتمع الدراسة، أي ما نسبته (46.5%)، وكانت نسبة الاستجابة 92.2%، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وتفسيرها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تؤثر مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.
- تؤثر مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.
- يؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.
- تؤثر آليات التنفيذ والتطبيق (النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات) تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة:

- أهمية دعم ومساندة الإدارة العليا لعملية إعداد و تطبيق الخطط الاستراتيجية، وتشجيع العاملين على انجاز هذه المهمة.
- ضرورة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية وضع الخطط الاستراتيجية، من خلال مشاركتهم في اجتماعات الإدارة الاستراتيجية، أو تفويض جزء من الصلاحيات إليهم.
- أهمية وضع خطة مناسبة لتطوير مستوى كفاءة الجهاز الإداري والكادر البشري وتطوير مهاراتهم وخبراتهم بما يخدم عملية الإدارة الاستراتيجية وتزويدهم بالتدريب الكاف المتخصص في الإدارة الاستراتيجية.

## *ABSTRACT*

This study aimed to identify obstacles of strategic plans implementation in Gaza municipalities from the point of view of their top and executive management. The study population consists of 580 employees, from top management ( Mayors and Municipality council members ), from top executive management ( General managers, managers, managers assistant, Head of departments and sections ) , in the largest municipalities ( Jabalia anazlah, Gaza, Deir albalah, Khan younis, and Rafah ).

The researcher used the analytical descriptive method to reach out results of the study, with a questionnaire as a tool has been applied to the sample of the study, and distributed to 270 individuals of study population with 92% response. The statistical analysis program SPSS was used for analyzing and explaining the data.

The study concluded number of results and the most important are :

- Attitudes of top management towards strategic plans statistically affecting obstacles of implementing them in Gaza municipalities.
- Participation of executives in preparation strategic plans statistically affect obstacles of implementing them in Gaza municipalities.
- Human and financial resources and capabilities statistically affect obstacles of implementing them in Gaza municipalities.
- Mechanisms of execution ( administrative systems, programs, budgets, and procedures ) statistically affect obstacles of implementing strategic plans in Gaza municipalities.

Most important recommendations of the study :

- Supporting and promoting Top management to prepare and implement strategic plans, and encourage employees to achieve this task.
- Participation of management levels in the process of preparing strategic plans, through participating in meetings of strategic management or delegate some tasks to them.
- preparing a proper plan for developing performance of human resources and the staff, developing their skills and experiences which serve the strategic management process, by providing them with adequate training of strategic management.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

• مقدمة الدراسة

• مشكلة الدراسة

• أهداف الدراسة

• متغيرات الدراسة

• فرضيات الدراسة

• أهمية الدراسة

• صعوبات الدراسة

• خلاصة

## مقدمة الدراسة:

مع ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ومؤسسات الأعمال بكافة أنواعها، ومع سعي المنظمات إلى تحقيق مكانة متميزة في بيئة أعمالها وفي أسواقها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها والمستفيدين من خدماتها، ولتحقيق مركز تنافسي متميز بين منافسيها الحاليين والمحتملين، لا يكون أمام المنظمات من سبيل سوى تحركها وفق رؤية استراتيجية متكاملة ورسالة واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها ويحقق طموحات المؤسسين ومصالح العاملين بها ومنافع الأطراف ذوي العلاقة بها ( أبو بكر و النعيم، 2008 ).

إن الخطط الاستراتيجية أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتطبيق معا في سبيل تحسين نوعية الخدمة وجودتها، وهي الطريقة التي تخصص بها المنظمات مواردها وتنظم جهودها الرئيسة لتحقيق أغراضها، وصورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه مستقبلا، والهدف النهائي له هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار ( مصلى، 2010، ص4 ).

لذلك استشر المدراء أهمية وجود خطط بعيدة المدى تتجاوز الخطط السنوية، ويجب الاقتناع بأنها مفيدة ومهمة، وهذا لا يتم إلا من خلال فلسفة راسخة لدى المدراء في أية منظمة، تقوم باعتماد هذا النوع من الخطط في عملها ( Analoui & Samour, 2012 ).

تلعب البلديات في العالم كما في قطاع غزة دورا حيويا في تقديم خدمات مهمة للمجتمع في مختلف نواحي الحياة، فهي تعمل ضمن الإمكانيات المتاحة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي المختلفة، ويوجد في قطاع غزة خمس وعشرون بلدية، منهم خمس بلديات كبرى وهي: بلديات ( جباليا النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، و رفح ).

إن استقراءً سريعا لحال مؤسسات القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية كما هو الحال بالنسبة للبلديات فإن هناك توجها واضحا نحو مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ( اللوح، 2007 ).  
وفقا للمعلومات المتوفرة لدى الباحثة تمتلك بلديات قطاع غزة خططا استراتيجية، ولكن ما مدى تطبيق هذه الخطط وما هي المعوقات التي تحول دون تطبيقها، وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى تطبيق بلديات قطاع غزة للإدارة الاستراتيجية.

## مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة فلسطينية تتميز بعدم الاستقرار، وتتسارع فيها وتيرة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية أصبح من الضروري على المنظمات بكافة أنواعها أن تدير نفسها بأسلوب إداري هادف بما تساعدها على البقاء والاستمرار، وأثبتت العديد من الدراسات ضعف تطبيق الخطط الاستراتيجية في العديد من المنظمات وذلك لأسباب متعددة منها عدم وجود خطط استراتيجية مكتوبة وإن وجدت ليس هناك دعم والتزام من أفراد الإدارة العليا بالخطط الاستراتيجية، وعدم تخصيص موارد مالية وبشرية للإدارة الاستراتيجية ( أبو ندى، 2006 )، ووفقا لمعلومات الباحثة لم يتم دراسة واقع تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، ومن هنا برزت الحاجة لهذه الدراسة.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة وفق السؤال الرئيس التالي: ما هو واقع تطبيق الخطط الاستراتيجية؟ وما هي معوقات تطبيقها؟ وما مدى مشاركة المنفذين لهذه الخطط في عملية تطويرها في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية المختلفة؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية الخطط الاستراتيجية بالنسبة للإدارات العليا في بلديات قطاع غزة؟
- ما مدى مشاركة من يفترض أنهم يقومون بتطبيق الخطط الاستراتيجية في إعدادها وتطويرها؟
- ما مدى توافر الإمكانيات المالية والبشرية في بلديات قطاع غزة؟
- ما مدى وجود آليات فعالة تساعد في تطبيق الخطط الاستراتيجية؟
- ما هي معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية المختلفة في بلديات قطاع غزة؟

## أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع تطبيق الخطط الاستراتيجية ومدى اندماج المنفذين لهذه الخطط في عملية تطوير الخطط في بلديات قطاع غزة.
- اكتشاف معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية المختلفة في بلديات قطاع غزة.
- توضيح مدى إدراك الإدارات العليا لأهمية ومزايا الخطط الاستراتيجية في عمل المنظمات.
- إبراز مدى مشاركة منفيذي الخطط الاستراتيجية في وضع هذه الخطط الاستراتيجية.
- بيان نقاط القوة والضعف في عملية وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في البلديات، وتعزيز نقاط القوة، وإمكانية معالجة نقاط الضعف بما يحقق التغيير المرغوب في البلديات.

- الخروج بمجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في تطوير تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

### متغيرات الدراسة:

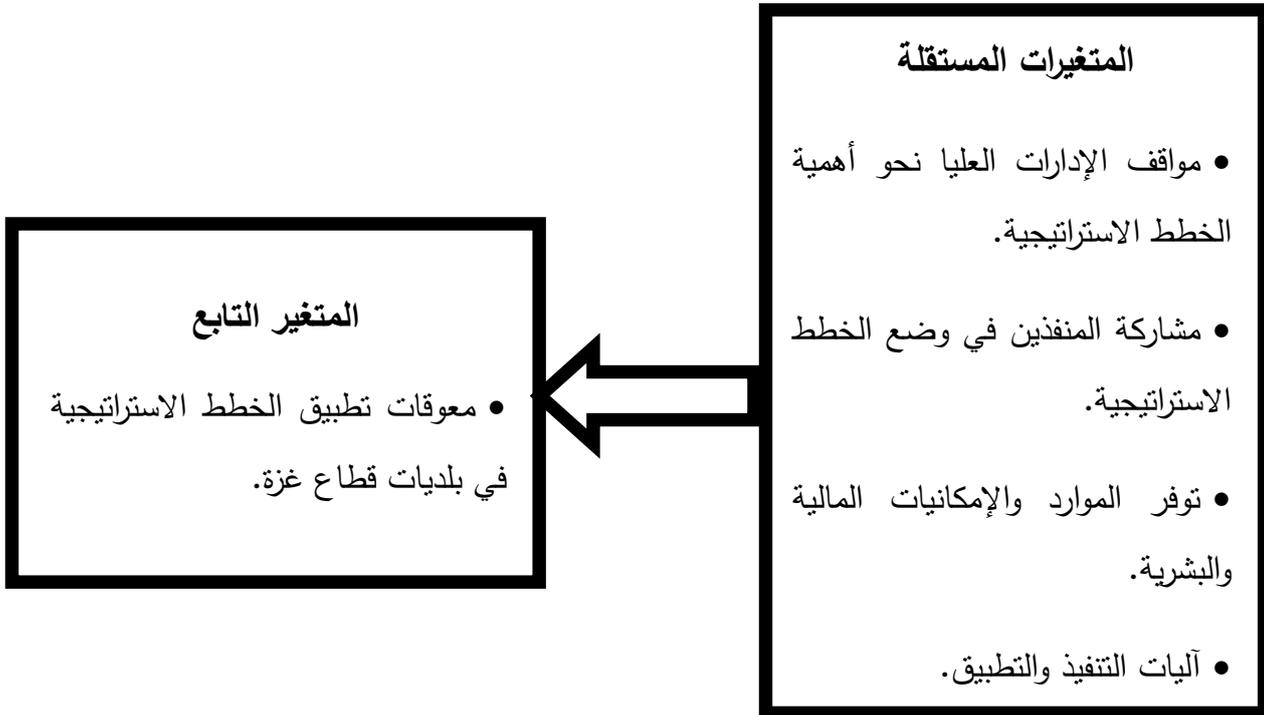
#### • المتغير التابع:

- معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

#### • المتغيرات المستقلة:

- مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.
- مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.
- توفر الموارد والإمكانيات المالية والبشرية.
- آليات التنفيذ والتطبيق.

شكل رقم (1.1): متغيرات الدراسة



المصدر: (جرد بواسطة الباحثة، 2012)

## فرضيات الدراسة:

- تؤثر مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.
- تؤثر مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.
- يؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.
- تؤثر آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات ) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين ( المؤهل العلمي، الجنس، العمر، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي، البلدية، وعدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية ).

## أهمية الدراسة:

### • بالنسبة للباحثة:

- تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للباحثة في كونها تتناسب مع تطلعاتها المهنية، حيث تهتم الباحثة بموضوعات الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى كون هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
- تضيف الدراسة علماً جديداً ، كما وتفتح آفاقاً واسعة للباحثة.

### • بالنسبة للباحثين والأكاديميين:

- توفر الدراسة الحالية مرجعاً علمياً وأكاديمياً لمساعدة الباحثين والدارسين في تحسين المعرفة حول واقع تطبيق الخطط الاستراتيجية ومدى اندماج المنفذين لهذه الخطط في عملية تطويرها في البلديات بشكل خاص وفي غيرها من المنظمات بشكل عام.
- تشجيع الباحثين والدارسين على إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

## ● بالنسبة للبلديات:

■ تستند الدراسة أهميتها كونها تجرى على قطاع حيوي وهام للشعب الفلسطيني، وهو بلديات قطاع غزة، حيث تلعب دورا هاما في التنمية المجتمعية من خلال الخدمات التي تقدمها للجمهور، وتسعى إلى النهوض بالمستوى المعيشي وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تطبيق البرامج والسياسات.

■ تمثل نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة تستفيد منها البلديات، كما أن توصياتها يمكن أن تساهم في تحسين عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية في هذه البلديات.

## ● بالنسبة للمجتمع الفلسطيني:

■ تستند الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة وهو الخطط الاستراتيجية التي تعتبر أهم المفاهيم الحديثة التي لاقت قبولا واستحسانا في السنوات الأخيرة، حيث يعتبر بمثابة استعداد لما هو متوقع في المستقبل، ونشاط حاشد من أجل تحقيق الأهداف المحددة بعناية، وتهيئة الظروف الملائمة لمواجهة التغييرات وإدارتها لتحقيق تلك الأهداف، كما أن المدراء أصبح لديهم قناعة بأن الإدارة الاستراتيجية من الأولويات الأساسية للعمل بشكل منظم وتحقيق النتائج المطلوبة.

■ تبرز الدراسة أهميتها في تركيزها على مواقف الإدارة العليا من الخطط الاستراتيجية، وضرورة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة وتطبيق الخطط الاستراتيجية، كما أنها تربط بين تطوير الاستراتيجية وتطبيقها، مما يؤدي إلى نجاح تطبيق هذه الخطط، وبالتالي نجاح المنظمة.

## صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة بعض الصعوبات أثناء إنجاز هذه الدراسة ، وهي:

- مشكلة انقطاع التيار الكهربائي، أدت إلى تأخير إنجاز الدراسة.
- الظروف الأمنية المتدهورة، والتصعيد المستمر من قبل الاحتلال الإسرائيلي، أدى إلى ضعف الرغبة لدى الباحثة بالاستمرار في إنجاز الدراسة.
- استثناء الضفة الغربية من مجتمع الدراسة، وذلك لعدة أسباب وهي: صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة نتيجة لصعوبة التواصل بين الضفة الغربية وقطاع غزة، ونتيجة للحصار المفروض على القطاع والضفة.

## خلاصة:

هدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار العام للدراسة من خلال الخطة المنهجية، والوقوف على واقع تطبيق الخطط الاستراتيجية ومدى اندماج المنفذين لهذه الخطط في عملية تطوير الخطط، واكتشاف معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هو واقع تطبيق الخطط الاستراتيجية؟ وما هي معوقات تطبيقها؟ وما مدى مشاركة المنفذين لهذه الخطط في عملية تطويرها في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية المختلفة؟ كما تم تحديد أهداف وأهمية الدراسة حيث أنها تهدف إلى توضيح مفاهيم مفردات الدراسة وأهم معوقاتهما، كما أنها توفر مرجعا علميا وأكاديميا لمساعدة الباحثين والدارسين في تحسين المعرفة حول واقع تطبيق الخطط الاستراتيجية، وتم توضيح متغيرات وفرضيات الدراسة.

## **الفصل الثاني**

### **الإدارة الاستراتيجية**

- **مقدمة**
- **المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية ( مصطلحات ومفاهيم ) .**
- **المبحث الثاني: مراحل وخطوات عملية الإدارة الاستراتيجية.**
- **خلاصة**

## مقدمة:

إن التغييرات السريعة والتطورات المتلاحقة في شتى مجالات الحياة تفرض على منظمات الأعمال أن تواكب هذه التغييرات من خلال الاهتمام بالتطورات العلمية والعملية في أساليب الإدارة الحديثة لكي تكون المنظمة قادرة على التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية حتى تستطيع البقاء والنمو والاستمرار وخصوصا في ظل بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم، وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، كما أنها معرضة للضغوط غير المتوقعة.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية من أهم المواضيع الحديثة التي تساعد المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات الخارجية والداخلية، وهذا الأمر يتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، لذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية الإدارة الاستراتيجية، وإن عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثلها الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للسؤال الآتي: كيف يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح في الإدارة الاستراتيجية ( حبتور، 2004).

إن أهمية الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة تتجلى في كونها أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة التي تمكنها من مواجهة التغييرات التي تحدث في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، كما أنها تشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المحوري على استمرار المنظمة ونجاحها وفعاليتها (الأشقر، 2006، ص 4)، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى انتشار مفهوم الإدارة الاستراتيجية أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتناول هذا الفصل مبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول: التعرف على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، أهميتها، وأهدافها.
- المبحث الثاني: التعرف على مراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية بشكل مفصل وأهمية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية الإدارة الاستراتيجية ، بالإضافة إلى معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية.

## المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية ( مصطلحات ومفاهيم )

### مقدمة:

يسعى هذا المبحث إلى التعرف على الإدارة الاستراتيجية ومفاهيمها المتعددة ( الإدارة، الإدارة الاستراتيجية، التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي )، أهمية الإدارة الاستراتيجية في نجاح وتميز المنظمات عن باقي المنظمات المنافسة، وأهدافها.

### مفهوم الإدارة:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها واستغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية ( Robbins & Coulter, 2009 ).

عرف أبو معمر وآخرون الإدارة بأنها: " عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج محدد، وضمن بيئة معينة "، وعرفها ( Robbins & Coulter ( 2009, p.22 بأنها: " عملية التنسيق والإشراف على أنشطة العمل التي تنجز بواسطة الآخرين بحيث يتم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية "، كما عرفها ( Ebert & Griffin ( 2009, p.64 بأنها: " عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على موارد المنظمة لتحقيق أهدافها ".

يلاحظ من خلال التعريفات أعلاه أن مصطلح الإدارة:

- يشمل أربع وظائف رئيسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.
- يسعى إلى استغلال الموارد استغلالاً أمثلًا.
- يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة ( Pirtea, et al, 2009 ).

وقد تصدى العديد من الكتاب لتعريف الإدارة الاستراتيجية حيث عرفها ( David ( 2011, p.6 بأنها: " عملية فن وعلم صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها "، وعرفها ( Wheelen & Hunger ( 2012, p.5 بأنها: " مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة، وهي تتضمن المراحل الأربعة التالية: المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة والرقابة ".

وعرفها المغربي ( 2006، ص35 ) بأنها: " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها ".

يلاحظ من خلال التعريفات أعلاه أن مصطلح الإدارة الاستراتيجية:

- مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية.
- يعمل على تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد.
- يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن باقي المنظمات المنافسة.
- يتضمن المراحل التالية: المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة والرقابة.

## مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط هو الأساس اللازم لتطبيق الأعمال على جميع المستويات ( أول وظيفة من وظائف الإدارة الجوهرية ) ، فهو ضروري لتطبيق الأعمال والبرامج على أسس علمية مدروسة توضح طرق ووسائل تطبيقها مما يوفر الكثير من الجهد والوقت، كما يمثل الأسلوب الداعي والهادف لتوجيه جميع الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية وفق المستجدات البيئية لما يحقق المسار التطويري المستمر في البقاء ومواصلة الأداء ( طه، 2007 ).

عرف أبو معمر وآخرون ( 2006، ص59 ) التخطيط بأنه: " عمل ذهني يتم بموجبه استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، للوصول إلى الهدف بأفضل النتائج وأقل التكاليف "، وعرفه ( Ebert & Griffin ( 2009, p.64 بأنه: تحديد ما تحتاجه المنظمة لتعمل، وما هي أفضل طريقة لإنجاز ذلك، كما عرفه ( Robbins & Coulter ( 2009, p.160 بأنه: عملية تحديد

المنظمة لأهدافها وبناء استراتيجياتها لإنجاز تلك الأهداف من خلال تطوير الخطط الشاملة وتكامل الأنشطة المختلفة.

يلاحظ من خلال التعريفات أعلاه أن مصطلح التخطيط:

- جهد منظم وهادف.
- يعتمد على المستقبل والتنبؤ به.
- يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

أصبح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الهامة والمتجددة في عالم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب لانتشاره الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيرا عن تلك التي لا تستخدمه، كما تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه ( Ilesanmi, 2011 ).

عرف ( 2012, p.6 ) Wheelen & Hunger التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف ، وعرفه السكارنة ( 2010، ص91 ) بأنه: " تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة " .

وعليه يتضح وجود العديد من التعريفات للتخطيط الاستراتيجي تتفق في الأساس وتختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذاك من العملية التخطيطية، لكن رغم اختلاف التعريفات فإن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يشمل ( حمدان وإدريس، 2009، ص12):

- عمليات إدارية منهجية لإدراك آفاق المستقبل وتحديد أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة والعوامل البيئية، والتي يفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تطبيق هذه الخطط.

ويرجع الاختلاف والتباين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأساس تطوره لنقطتين أساسيتين،

هما ( Suklev & Debarliev, 2012 ) :

- مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له، فالمستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحا، وقد يكون البعض الآخر غامضا، قد يبدو مستقرا وقد يبدو مضطربا، فإدراك وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة لأخرى.
- الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل ( تحديد الأهداف وطرق إنجازها ) تختلف من منظمة لأخرى.

## أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية بما يلي ( حمدان وإدريس، 2009، ص 17 ):

- تزود الإدارة الاستراتيجية منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، ويعتبر هذا الفكر من أهم عناصر المنظمة الداخلية لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، والسياسات.
- يساعد استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- تفيد الإدارة الاستراتيجية في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.
- تفيد الإدارة الاستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- تعتبر الإدارة الاستراتيجية من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي تواجه منظماتهم.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء، بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضي لديهم.
- تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.
- تضمن الإدارة الاستراتيجية النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.

## أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف عملية الإدارة الاستراتيجية إلى ما يلي ( السكارنة، 2010، ص 95):

- مواجهة درجة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على الفرص والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمات للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

## خلاصة:

هدف هذا المبحث إلى التعرف على هذه المفاهيم ( الإدارة، الإدارة، الإدارة الاستراتيجية، التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي )، بالإضافة إلى التعرف على أهمية الإدارة الاستراتيجية في نجاح وتميز المنظمات عن باقي المنظمات المنافسة، وأهدافها.

## المبحث الثاني: مراحل وخطوات الإدارة الاستراتيجية

### مقدمة:

يسعى هذا المبحث إلى التعرف على مراحل الإدارة الإستراتيجية بشكل مفصل، أهمية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

كما سبق عند تعريف الإدارة الاستراتيجية فإن: عملية الإدارة الاستراتيجية تمر بعدة مراحل وهي  
( Wheelen& Hunger, 2012, p.14 ):

- المرحلة الأولى: التحليل البيئي.
- المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية.
- المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية.
- المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم.

### المرحلة الأولى: التحليل البيئي:

قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية لا بد من القيام بالتحليل البيئي الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها، وتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل البيئي الاستراتيجي وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة ( الدوري، 2005 ).

ويمكن تعريف التحليل البيئي كما يلي: هو عملية متابعة ومراقبة وتقييم ونشر المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية إلى الأفراد المعنيين في المنظمة لتجنب المفاجآت الاستراتيجية وضمان عافية وصحة المنظمة على المدى الطويل ( Wheelen& Hunger, 2012,p.98 ).

## أهمية التحليل البيئي:

تتضح أهمية الفحص والتحليل البيئي من النقاط التالية ( أبو بكر والنعيم، 2008، ص 238):

- إن أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما، ويقدر نجاح المنظمة في إدارة هذا التفاعل بقدر ما تكون قيمة ومكانة المنظمة في بيئة أعمالها.
- إن وجود أية منظمة ، فضلا عن نجاحها وبقائها ونموها، يتحدد بمدى قدرتها على التأثير والتفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وعلى تحقيق الأهداف ذوي العلاقة في هذه البيئة.
- إن أية منظمة تواجه العديد من الفرص، وكذلك العديد من القيود التي تؤثر في سلوك المنظمة، وتؤثر على قدرتها وكفاءتها في ممارسة أعمالها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك من المنظمة وضع خطط وبرامج عمل لتدرك بها أين توجد هذه الفرص والقيود، وأهميتها وأبعادها ومجالات واتجاهات تأثيرها على ممارسة الإدارة الاستراتيجية ووضع الخطط والبرامج.
- إذا كانت أهداف المنظمات بعد تحديدها وصياغتها سوف تؤثر في أسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المنظمة، كذلك فإن هذه الأهداف يفترض أن تكون هي الموجهة للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها هذه المنظمات.
- إن الاستراتيجيات والسياسات والخطط بالمنظمة، مثل الأهداف لها علاقة بالظروف البيئية الخارجية، ومثلما تتأثر بأسلوب وممارسة النشاط داخل المنظمة، فلا شك أن استراتيجيات وسياسات وخطط المنظمة في حالة تعاملها مع بيئة اقتصادية وتسويقية يغلب عليها طابع القلة وتقييد الاستيراد لا بد أن تختلف عن استراتيجيات وخطط نفس المنظمة في بيئة اقتصادية وتسويقية مختلفة.
- كما يقال في تأثير البيئة الاقتصادية والتسويقية، يقال أيضا عن تأثير البيئة السياسية أو الحكومية والتشريعية والتكنولوجية والاجتماعية على سلوك المنظمة ومن ثم على استراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج العمل بها، لذلك يجب على المنظمة أن تكون دائما في حالة وضوح الرؤية مع بيئتها الخارجية وأن تكون على دراية كاملة مستمرة بشأن ما يكمن في البيئة الخارجية من فرص أو قيود.

و ترى الباحثة أن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، و لذلك يجب تقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب

التحديات المحتملة، و كذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن عن طريق وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات على مزايا لصالح المنظمة.

### **أنواع التحليل البيئي:**

هناك نوعين من التحليل البيئي هما (مذكور، 2000، ص 42):

- التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة.
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة.

### **التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة:**

البيئة الخارجية للمنظمة هي: " عبارة عن جميع العوامل الكامنة خارج نطاق المنظمة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته " ( عوض، 2004، ص 95).

### **مكونات البيئة الخارجية:**

إن كون البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال شاملة ومعقدة، فقد طور منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها. ونجد أن من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مكونين أساسيين لهذه البيئة، وهما ( الغالبي، وإدريس، 2007، ص 256):

- البيئة الخارجية العامة، وتسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة.
- البيئة الخارجية الخاصة، وتسمى أيضا بيئة العمل، المهام، الصناعة، والمباشرة.

### **البيئة الخارجية العامة:**

تشمل البيئة الخارجية العامة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، والتي تكون خارج نطاق أو سيطرة أي منظمة ( أحمد، 2009، ص 36).

## البيئة الخارجية الخاصة:

تشمل البيئة الخارجية الخاصة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى، ويمكن للمنظمة نسبيًا الرقابة والتأثير عليها، وهما بيئة المهمة، البيئة الصناعية التنافسية، وتحليل قوى المنافسة (السكرانة، 2010، ص 201).

### • بيئة المهمة:

مجمّل التغييرات والعناصر التي تأثر و تتأثر مباشرة بعمليات المنظمة، وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى وهي: العملاء، الموردون، الوسطاء، الممولون، مقدمو التسهيلات، الحكومة، المنافسون، وتكنولوجيا الصناعة.... وغيرها (الغالبى وإدرىس، 2007، ص 265).

### • البيئة الصناعية التنافسية:

إن الهدف من تحليل البيئة الصناعية التنافسية هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، والتعرف على عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة (حمدان وإدرىس، 2009، ص 100).

تعرف الصناعة بأنها: مجموعة من المنظمات المتنافسة التي تنتج خدمات و سلع متشابهة (Wheelen & Hunger, 2012, p109).

### • تحليل قوى المنافسة:

حدد Michael Porter خمس قوى للتنافس تشكل هيكل الصناعة وهي: المنافسة بين المنظمات الحالية في السوق، تهديدات الداخلين الجدد، تهديدات المنتجات البديلة، القوة التساومية للموردين، والقوة التساومية للعملاء (Jeronimo & Medeiros , 2012, p.144).

## التحليل الاستراتيجى للبيئة الداخلية للمنظمة:

البيئة الداخلية للمنظمة هي: " طاقة وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم الأفراد في مستوى الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة"، وقد تمثل هذه الجوانب نقاط قوة بالنسبة للمنظمة يجب الاستفادة منها وتنظيمها، أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية (أحمد، 2009، ص 39).

## مكونات البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من مجموعتين: عناصر القوة وعناصر الضعف، وهي تتمثل في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمنظمة، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها (حبّور، 2004، ص192).

## الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، فبموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المنظمة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، و تتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل (جواد، 2010).

## الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، فهي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى، لذلك تعتبر بصمة المنظمة وهويتها الخاصة (Finlay, 2000).

## الموارد:

تعتبر الموارد من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز للمدراء الاستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المنظمة لتمويل تلك الخطط. والموارد المتاحة في المنظمة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير (القطامين، 2009).

## المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية:

إن أحد المهام الأساسية للإدارة العليا هي تحديد التوجه العام للمنظمة من خلال صياغة رسالتها وأهدافها والعمل على تطوير الاستراتيجيات والسياسات التي تضمن لها تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فإن إنجاز هذه المهمة بنجاح يتطلب مشاركة مدراء الأقسام الوظيفية ووحدات الأعمال في المنظمات التي تضم وحدات أعمال متعددة بقصد التنسيق بين خططهم ونشاطاتهم بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة (رشيد وجلاب، 2008).

صياغة الاستراتيجية تعني " وضع تحديدات لغايات المنظمة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤيا المستقبلية الشاملة وبعد وضوح وتحديد رسالة المنظمة، كما تحتوى عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد القيم الأخلاقية و الاستراتيجيات والسياسات المناسبة " ( حبتور، 2004، ص 82).

## صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة:

يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد على وجود رؤية شاملة مشتركة، ولذا فمن الجوهري التحقق في مرحلة مبكرة من وجود رؤية معتقة بشكل مشترك. نظرا لأن رسالة وغايات المنظمة سيتم بنائها وصياغتها في ضوء تلك الرؤية، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة قوية وواضحة، وإلا فستصبح عواقب الرؤية المضللة وخيمة للغاية ( المغربي، 2006، ص 139).

تعرف الرؤية بأنها: الطموح المطلوب تحقيقه والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي فهي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل ( Collis & Montgomery, 2005 ).

## وضع رسالة المنظمة:

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسو المنظمة ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه ( السالم، 2005، ص 71).

تعرف الرسالة بأنها: عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل ( Katsioloudes, 2006 ).

## عناصر رسالة المنظمة:

تتمثل عناصر الرسالة في تسعة عناصر وهي ( David, 2011, p.51 ):

- **الربائن:** من هم الربائن؟
- **المنتجات:** ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
- **الأسواق:** أين تتنافس المنظمة على منتجاتها؟
- **التكنولوجيا:** ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
- **التركيز على البقاء، النمو، والربحية:** هل المنظمة ملتزمة بالنمو والتميز المالي؟
- **الفلسفة الفكرية:** ما هي المعتقدات الأساسية، القيم، الطموحات، والأولويات الأخلاقية للمنظمة؟

- **المفهوم الذاتي:** ما هي القدرات المتميزة والمزايا التنافسية للمنظمة؟
- **التركيز على الصورة العامة:** هل تستجيب المنظمة للاهتمامات الاجتماعية، المجتمعية، والبيئية؟
- **الاهتمام بالعاملين:** هل تعتبر المنظمة العاملين أصول قيمة؟

و ترى الباحثة أنه ليس من الضروري أن تتضمن الرسالة كل العناصر أعلاه لكي تكون جيدة، فقد لا تحتاج إلى ذلك وإنما تبعا لطبيعة المنظمة التي تختلف في نشاطاتها عن المنظمات الأخرى.

## وضع غايات وأهداف المنظمة:

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها. إن عملية وضع غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك عما ينبغي تحقيقه وضياح الغاية من وجود المنظمة ( السالم، 2005، ص28).

تعرف **الغايات** بأنها: النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها ( إدريس والمرسي، 2006 ).

أما **الأهداف** فتعرف بأنها: النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالوضوح والبساطة والقابلية للفهم، إمكانية القياس الكمي، الموضوعية والواقعية، والارتباط بعنصر الزمن ( Collis&Montgomery, 2005 ).

تتميز الأهداف بأنها " كمية قابلة للقياس، محددة بوقت نهائي، وتتجنب العمومية عند صياغتها، لكن الغايات غير كمية غير قابلة للقياس، غير محددة بوقت نهائي، تكون عامة عند صياغتها " ( Wheelen& Hunger, 2012, p.18 ).

يلاحظ أن الغايات والأهداف تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال، فهي تزود بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوءها، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز.

### **تحديد القيم الأخلاقية**

تعرف القيم الأخلاقية بأنها: " مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين " ( حمدان وإدريس، 2009، ص 138 ).

يلاحظ أن القيم الأخلاقية تحدد الإطار الخلفي للعمل الإداري داخل المنظمة سواء في عملها أو في التعامل مع العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وإن إهمال هذه القيم قد يؤدي إلى عواقب وخيمة تؤثر سلباً على المنظمة مثل: انخفاض كفاءة أداء العاملين، زيادة دوران العمل، وانحراف سلوك العاملين.

### **وضع الاستراتيجيات المناسبة:**

#### **مفهوم الاستراتيجية:**

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية إلى المصطلح اليوناني Strategos والذي استخدم في عام 1506 ق.م. أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق والفرس في العام 506 قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش، وقد استخدم هذا المفهوم ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة ثم انتقل إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال ليشير إلى طاقات المنظمة لتحقيق الأهداف الأساسية لها (رشيد وجلاب، 2008).

سعى Mintzberg إلى صياغة مفهوم للاستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للاستراتيجية ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف ( Five P's for Strategy ) فالاستراتيجية عبارة عن ( Wheelen& Hunger, 2012 ):

- **خطة ( Plan ) موضوعة:** تحدد سياسات وسبل التصرف.
- **حيلة أو خدعة ( Ploy ):** تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين.
- **نموذج ( Pattern ) متناغم الأجزاء:** من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد.
- **وضع أو مركز ( Position ):** الوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة.
- **منظور فكري ( Perspective ):** لديه القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.

وعرف Porter الاستراتيجية بأنها عملية خلق وضع منقرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسين ( Wheelen& Hunger, 2012 ).

وعرفت الاستراتيجية بأنها " خطة موحدة، متكاملة، شاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية، التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تطبيقها الجيد بواسطة المنظمة " ( أبو قحف، 2005، ص 54 )، وقد ينظر إلى الاستراتيجية على أنها " وسائل لاستصدار الأغراض التنظيمية التي تتحدد وفقاً لأهداف المنظمة في الأجل الطويل والبرامج التنفيذية بها أولويات تخصيص الموارد، كما تعتبر محدد للميدان التنافسي للمنظمة " (مذكور، 2000، ص 27 ) ، ومن أبسط تعاريفها أنها: مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتطبيق الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب ( David, 2011 ).

يلاحظ من خلال التعريفات أعلاه أن مصطلح الاستراتيجية :

- تساعد على عملية اتخاذ القرارات.
- تساهم في تحديد أهداف المنظمة.
- يساعد في تحقيق رسالة المنظمة.
- يحدد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية، بهدف التميز عن المنظمات المنافسة.

## أبعاد الاستراتيجية:

تتمثل أبعاد الاستراتيجية فيما يلي ( حمدان وإدريس، 2009، ص 169):

- **المجال:** الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- **العمليات:** تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- **الطرق:** الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، و التفكير النظامي والمنهجي.
- **الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية:** تحديد الجهات المسؤولة فيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.
- **المدى الزمني:** يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.
- **الفلسفة الفكرية:** هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجرى ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- **المحتوى:** إن محتوى الاستراتيجية قد يضع في إطار استراتيجية تنوع أو تركيز على حقل نشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.
- **التطبيق:** هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.

## المبادئ الأساسية للاستراتيجية:

توجد العديد من المبادئ الأساسية التي يتم الاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية (الغالبى وإدريس، 2007، ص 41):

- ضرورة تكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات.
- ضرورة تكيف الخطط الموضوعه مع الحالات المستخدمه في عملية التنبؤ.
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها.
- استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة.
- أخذ اتجاهات العمل التكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة للأهداف الموضوعه.
- ضرورة أن تكون الخطط والمواقع غير المستهدفة مرنة.
- عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.

- عدم إعادة الكرة، والهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب والوسائل نفسها، ومن الضروري تجديد الأساليب وتعزيز الموارد.

### مستويات الاستراتيجية:

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية هي ( Carpenter & Sanders, 2007, p.8 ):

- الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
- الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.
- الاستراتيجية على مستوى الوظيفة .

### الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

تهتم استراتيجية المنظمة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المختلفة، وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها. وتعكس استراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخصص فيه المنظمة، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية وغير المالية بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، والعلاقة بين المنظمة والأطراف ذات المصالح، والأساليب التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار، وعادة تأخذ استراتيجية المنظمة واحدة من التوجهات الثلاث وهي: الاستقرار، النمو، التقليص أو الانكماش ( Becerra, 2009 ).

### الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال:

تهتم استراتيجية الأعمال بتطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه، وتختلف استراتيجياتها تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال في المنظمة، وعادة تأخذ استراتيجية الأعمال واحدة من التوجهات الثلاث وهي: القيادة في التكلفة، التنويع، والتركيز ( Musibau & et al., 2011 ).

## الاستراتيجية على مستوى الوظيفة:

تهتم الاستراتيجية الوظيفية بتنظيم استخدام الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المنظمة، وعادة ما تكون مسؤولية وضع الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم بالتنسيق مع إدارة مستوى وحدة الأعمال، قد تتمثل استراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو التقليد التكنولوجي، وقد تتمثل استراتيجية الموارد البشرية على تنمية مهارات الإبداع والابتكار، وتدعيم سياسة الرقابة الذاتية والعمل الجماعي وتقليل دور الإجراءات الرسمية في إدارة الأفراد (Thompson et al., 2004).

## وضع السياسات المناسبة:

السياسات: مجموعة من الإرشادات والقواعد للتصرفات التي إما تحدد تحديدا قاطعا أو ضمنيا مفهوما، والتي تعد جزء من الاستراتيجية (Finlay, 2000)، وتعرف بأنها " قيود على الفعل وموجهات لمتخذ القرار في المستويات المختلفة من المنظمة " (سلطان، 2010، ص256).

من المفاتيح الأساسية لتحويل الاستراتيجيات المختارة إلى واقع تطبيقي هو قيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة، والتي تتسجم مع المجالات الرئيسية في كل نشاط وظيفي وتوضيح حاجة هذا المجال إلى وجود سياسات محدودة. وأهم هذه السياسات: السياسات المالية والمحاسبية، السياسات التسويقية، سياسات الإنتاج، سياسات نظم المعلومات، والسياسات الخاصة بالموارد البشرية (حبتور، 2004).

## المرحلة الثالثة: تطبيق الاستراتيجية:

إن تطبيق الاستراتيجية تعد أهم مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية بغض النظر عن مدى جودة صياغة الاستراتيجية، فإن معرفة ملائمتها أو عدم ملائمتها تبرز في مرحلة التنفيذ، حيث يترجم ذلك إلى حالة واقعية، وإذا ما تم تنفيذ الاستراتيجية المختارة بأسلوب يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة وبما يتلاءم مع رسالة المنظمة حينئذ يمكننا القول بأن مثل هذه الاستراتيجية ناجحة وجيدة وفق معطيات الحالة القائمة (جواد، 2010، ص147).

تعرف مرحلة تطبيق الاستراتيجية بأنها: مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات (Wheelen & Hunger, 2012).

يجب على المنظمات الإجابة على الأسئلة الثلاث التالية قبل الشروع في تنفيذ الاستراتيجية البديلة المختارة ( الدوري، 2005، ص297 ):

- من هم هؤلاء الأفراد الذين سوف يقومون بتطبيق الخطة الاستراتيجية؟
- ما الذي يجب القيام به لتجهيز عمليات المنظمة للتوجه المقصود الجديد؟
- كيف يمكن لكل فرد في المنظمة أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟

و ترى الباحثة أن تطبيق الاستراتيجية هي عملية تحويل الاستراتيجيات إلى عمليات داخل المنظمة، وبدون نجاح عملية التطبيق تبقى عملية التطوير الاستراتيجي مجرد خيال وهدرًا للجهود المبذولة مهما كانت عملية صياغة الاستراتيجية جيدة، ويعتمد فاعلية تطبيق الاستراتيجية على الالتزام الصادق بشمولية الإدارة الاستراتيجية، فجميع المدراء والعاملين يجب أن يدعموا ويقودوا تطبيق الاستراتيجية داخل مجالاتهم بما يحقق التفوق والارتقاء الفعال بالمسئولية.

### البرامج والموازنات والإجراءات:

تتضمن عملية تطبيق الاستراتيجية إقامة البرامج الهادفة إلى ابتكار سلسلة من النشاطات الجديدة. كما تتضمن ابتكار الموازنات الهادفة لتخصيص الأموال على هذه النشاطات الجديدة فضلا عن الإجراءات المصممة للتعامل مع تفاصيل العمل اليومية. ويعمل المدراء على تطوير البرامج والإجراءات والموازنات المناسبة لتطبيق الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ( رشيد وجلاب، 2007، ص380 ).

### البرنامج:

البرنامج هو بيان بالنشاطات أو الخطوات المطلوبة لتحقيق أهداف معينة ضمن فترة زمنية محددة، وقد يكون البرنامج إعادة هيكلة المنظمة، تغيير ثقافتها التنظيمية، أو البدء بجهود بحث وتطوير جديدة.

### الموازنات:

بعد الانتهاء من تنمية البرامج اللازمة للاستراتيجية المطلوب تطبيقها تبدأ عملية تصميم الموازنات، فالموازنات هي عملية ترجمة البرامج إلى تكاليف تقديرية تفصيلية للموارد المالية اللازمة لتطبيق البرنامج، كما تحتوي على الإيرادات التي تنشأ من عملية التطبيق.

## الإجراءات:

بعد تنمية البرامج اللازمة للتطبيق، واعتماد الموازنات المطلوبة لتطبيق هذه البرامج، يتم وضع إجراءات العمل، وهي: سلسلة من الفعاليات والخطوات والقرارات تحسب بدقة بهدف تحقيق عمل معين ( Katsioloudes, 2006 ).

## أهمية تطبيق الاستراتيجية:

تحل عملية تطبيق الاستراتيجية أهمية كبيرة في منظمات الأعمال لكونها ( الغالبي وإدريس، 2007، ص440):

- تنقل الاستراتيجيات المصاغة والخيارات المنتخبة إلى أرض الواقع وإلى نتائج مستهدفة، لكي لا تبقى عمليات الصياغة مجرد تنظير لا معنى له و يشكل هدرا للموارد.
- تحقق عملية التطبيق نتائج خاصة بزيادة حصة المنظمة في السوق ومبيعاتها وأرباحها وفقا للاستراتيجية المنتخبة.
- تعطى عمليات التطبيق معنى محدد للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها.
- تساعد عمليات التطبيق على بناء التجربة الذاتية للمنظمة، حيث أن الإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ والتطبيق المعتمدة.
- تساعد عمليات التطبيق على تطوير القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال تجاه المنظمات الأخرى.

## العناصر الإدارية والتنظيمية لعملية تطبيق الاستراتيجية ( مدخل 7-S ):

تشير أغلب البحوث والدراسات أن عناصر عملية تطبيق الاستراتيجية تتضمن الآتي ( مذكور، 2000، ص346):

- الاستراتيجية Strategy : مجموعة متحدة من التصرفات تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحسين مكانة المنظمة لدى المستهلكين أو تخصيص وتوزيع الموارد.
- الهيكل Structure: الخريطة التنظيمية، أنظمة التقارير، تكامل الوظائف وتجزئتها.
- الأنظمة Systems: العمليات والأنشطة وأنظمة الرقابة على الجودة، أنظمة قياس الأداء .... الخ.

- **النمط Style:** سلوك الإدارة وطريقتها في الأداء.
- **الهيئة الإدارية العاملة Staff:** الأفراد العاملين في المنظمة وشخصياتهم والخصائص الديموغرافية لهم.
- **القيم المشتركة Values Shared:** مجموعة القيم التي تحدد مدى التعاون والاشتراك في تحقيق الأهداف.
- **المهارات المتاحة للمنظمة ككل Skills:** اختيار موارد بشرية عاملة مميزة .

### مداخل تطبيق الاستراتيجية:

إن عملية تطبيق الاستراتيجية تتأثر بشكل كبير بالمدخل المعتمد من قبل إدارة المنظمة في عمليات تطبيق الاستراتيجية، فهناك خمسة مداخل أساسية لتطبيق الاستراتيجية وهي كما يلي ( حمدان وإدريس، 2009، ص 307 ):

- **مدخل إعطاء الأوامر:** يبذل المدراء جهود كبيرة على عمليات التحليل وصياغة الاستراتيجية، وبعد صياغة الاستراتيجية يطلب من العاملين تطبيقها وفق إجراءات محددة.
  - **مدخل التغيير التنظيمي:** يركز على كيفية جعل أعضاء المنظمة ينفذون الاستراتيجية من خلال استيعاب بعض التغييرات فيها مثل تغييرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير أولويات المنظمة.
  - **المدخل التعاوني:** تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة استراتيجيات وإيجاد الآليات اللازمة للتطبيق، ويلعب المدراء دورا تنسيقا من خلال فهم آليات عمل المجموعة، وكيفية مناقشة الأفكار في إطارها.
  - **المدخل الثقافي:** دمج المستويات التنظيمية الدنيا في عمليات الصياغة والتطبيق.
  - **مدخل النمو والتوسع:** المدراء الذين يتبنون هذا المدخل يحملون وجهة نظر أن عمليات الصياغة والتطبيق يتماشيان مع بعضهما، وضرورة تشجيع العاملين لتطوير وتحديث وتطبيق روح الاستراتيجية بطرقهم الإبداعية.
- وترى الباحثة أنه كلما زادت درجة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية صياغة وتطبيق الاستراتيجية كلما زاد تحفيزهم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل مميز وإبداعي.

## العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها:

" إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيق الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقاً. بمعنى أن فشل الإدارة في تطبيق الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الاستراتيجية ككل. ومهما كانت الإدارة ناجحة في صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها الاستراتيجية ومهما كانت دقيقة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية واستخدام نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تطبيقية صحيحة " ( حبتور، 2004، ص322).

"وبالتالي رغم أن صياغة الخطة أو الوثيقة الاستراتيجية هي هدف أولي واضح، فإن الهدف الحقيقي الوحيد هو ضمان التطبيق الناجح لهذه الاستراتيجية" ( هاينز وألان، 2001، ص11).

## أهمية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية الإدارة الاستراتيجية:

إن إعداد الخطة الاستراتيجية يتطلب جهود كبيرة وخبرات متراكمة ومعرفة واسعة بظروف المنظمة ومستقبلها والبيئة الخارجية التي تحيط بها، لذلك لا تقع مسؤولية صياغة وتطبيق الاستراتيجية على عاتق الإدارة العليا فقط، بل يتم صياغة الاستراتيجية ويشارك فيها ( هاينز وألان، 2001).

• تتطلق الشرارة الأولى للتخطيط الاستراتيجي من مجلس الإدارة من خلال متابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الاستراتيجية، وهو الذي يضع الصياغة النهائية للرؤية والرسالة ويشارك في الإطار العام للأهداف الاستراتيجية كما أنه يقوم بتحديد الخيارات الاستراتيجية المطروحة، وتؤثر التصريحات التي تصدر عن مجلس الإدارة بشكل فعال في استجابة الأفراد في المنظمة لأي تغييرات مطلوبة في المناخ العام بالمنظمة أو في الوسائل الخاصة بصياغة أو تطبيق الاستراتيجية كما يقع على عاتق مجلس الإدارة خلق ما يمكن أن يطلق عليه ثقافة ومناخ الإدارة الاستراتيجية.

• الإدارة العليا: كما أن تعزيز الإدارة العليا للجهود المبذولة في هذا الموضوع يؤدي إلى زيادة اهتمام المديرين في كل مستويات المنظمة بموضوع الإدارة الاستراتيجية والالتزام به، كونها المسئول المباشر عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة، لهذا يبرز دورهم في صياغة الاستراتيجية لكونهم يمتلكون معرفة شاملة عن عمل المنظمة ومجرى أنشطتها وفعاليتها وبإمكانهم وضع الأهداف المستقبلية منسجمة مع قدرات المنظمة بحيث تكون الأهداف متوازنة لا تواضع ولا مغالاة فيها، وهي

تعتبر حلقة الوصل بين الفريق المكلف بصياغة الاستراتيجية والجهات الأدنى في المسؤولية والجمهور من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى.

• **مدراء الوحدات والإدارات:** تشمل وظيفتهم في صياغة الاستراتيجية في تقديم الدراسات والمعلومات والبيانات والتحليلات والمقترحات والرد على الاستفسارات التي ترد من مجلس الإدارة أو المدير العام بالإضافة إلى قيامهم بصياغة الاستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالنشاط الذي يؤديه والإشراف على تطبيق هذه الاستراتيجيات.

• **الأخصائيون والفنيون والإداريون العاملون:** يشاركون من خلال تقديم الدعم والمساعدة للمدير في صياغة الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بنشاطهم وتقديم الدراسات والأبحاث المساندة والمشاركة في التفاصيل العملية التي تقتضيها مهمة تكوين الاستراتيجية ( السكارنة، 2010، ص111).

• أكد ( Martin, 2011 ) على ضرورة إشراك المنفذون في عملية صياغة الخطط الاستراتيجية كي يسهل عملية تطبيقها عليهم، وإبقاء العاملون على إطلاع مستمر على القضايا التي تحدث في المنظمة، وعند إعداد الخطة الاستراتيجية ترسل إلى جميع أعضاء المنظمة، كما أكد على أن نجاح أو فشل الاستراتيجية يعتمد على القرارات التي يتخذونها فيما يتعلق بمروسيه.

• أكد ( Thompson & Strickland, 2003 ) رأي ( Martin ) وهو مسؤولية جميع أعضاء فريق الإدارة عن عملية إعداد وتطبيق الاستراتيجية كل من موقعه، فضلا عن مشاركة جميع الأفراد العاملين في المنظمة، إذ يتعين على هذه الأطراف الإجابة على تساؤلين رئيسيين هما ( رشيد وجلاب، 2008):

- ما الذي يجب أن يقوم به كل فرد من جانبه لتطبيق الجزء الخاص به من الخطة الاستراتيجية؟
- ما هي الترتيبات الضرورية لعمل ذلك؟

• أكد ( Wheelen & Hunger, 2012 ) على ضرورة مشاركة المنفذين في عملية إعداد وتطبيق الاستراتيجية، واختلف معهما في ضرورة التمييز بين الجهة المسؤولة عن عملية صياغة الاستراتيجية والجهة المسؤولة عن عملية تطبيقها، غير أن هذا الأمر يعتمد على واقع عملية التنظيم في المنظمة، فمثلا في المنظمات الكبيرة أو المنظمات التي تمارس نشاطاتها في أكثر من صناعة واحدة من الممكن أن يكون لكل فرد في هذه المنظمات دورا في عملية تطبيق الاستراتيجية. إذ يعمل مديرو الوحدات الاستراتيجية مع مروسيهم في الإعداد لعملية التطبيق والمباشرة فيها. وبالمقابل يشترك المدراء الميدانيين ( مدير المصنع، مدير المشروع، مدير وحدة الأعمال، مدير وحدة الأعمال الاستراتيجية ) مع مشرفي الخط الأول في عملية تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية.

• ذهب ( Pearce & Robinson, 2005 ) إلى تمييز دور المدير التنفيذي الرئيس للمنظمة في عملية تطبيق الاستراتيجية على إنه يأخذ جانبيين الجانب الأول ظاهري والذي يتصل بالولاء للاستراتيجية المختارة لاسيما إذا كانت تتطلب إحداث تغييرات كبيرة، والجانب الثاني كامن ويدور حول الأهداف والقيم الشخصية التي يحملها أعضاء مجلس الإدارة ( رشيد وجلاب، 2008، ص350 ).

• يلاحظ أن عملية المشاركة من جميع الإداريين والعاملين على كافة المستويات الإدارية في المنظمة في صياغة وتطبيق الاستراتيجيات يعتبر من العوامل الهامة لنجاح عملية التطبيق، وذلك لتقليل مقاومة التغيير من قبل العاملين، وتقليل احتمالات السلبية في التطبيق والتمسك بالاستراتيجيات أو السياسات أو البرامج أو الإجراءات القديمة.

#### المرحلة الرابعة: الرقابة والتقييم

" إن تطبيق الاستراتيجية لا يعني أنها تمت بنجاح، لذلك لا بد من الرقابة على الاستراتيجية أثناء تطبيقها لتجنب المنظمة الكثير من التكاليف والمخاطر، والتأكد ومنذ البداية من أن ما تضعه من خطط ومقاييس ومعايير تتفق مع استراتيجياتها، لهذا كله كانت أهمية الرقابة الاستراتيجية على كل المستويات " ( السالم، 2005، ص245).

الرقابة الاستراتيجية تعني " عملية التأكد من أن المنظمة حققت ما خططت له عبر مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المرغوبة والحصول على التغذية العكسية الخاصة بتقييم النتائج و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر " ( رشيد وجلاب، 2008، ص392).

يلاحظ من التعريف السابق أن عملية الرقابة الاستراتيجية عملية ذات جانبيين هما: القياس ( تحديد ما يجب قياسه، تحديد معايير القياس، وقياس الأداء )، والتقييم الاستراتيجي ( مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية ) ( David, 2011 ).

#### أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تتبع أهمية الرقابة الاستراتيجية من كونها ( إدريس والمرسي، 2006، ص429 ):

- العمل على تفادي الأخطاء وتصحيح الانحرافات.
- اتساع حجم المنظمة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يتطلب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقا للخطة الموضوعة.

• غياب الرقابة الاستراتيجية يترتب عليه: إسراف في استخدام الموارد المادية، ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله، البطء في إنجاز الأعمال، تدني الإنتاجية، ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها، وعدم الوصول إلى الأهداف الموضوعية.

يلاحظ من أهمية الرقابة الاستراتيجية أن هذه العملية لا تقتصر على التعرف على الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، وإنما تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية.

### خطوات الرقابة الاستراتيجية:

" يتطلب تطبيق الخطة الاستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة " ( السكارنة، 2010، ص310).

تلاحظ الباحثة تعدد واختلاف الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الاستراتيجية، فقد قسمها البعض إلى ثلاث مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر، ولكن هناك شبه اتفاق حول مضمون هذه الخطوات وتسلسلها المنطقي والذي يبدأ بتحديد المعايير وينتهي باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وفيما يلي خمس خطوات أساسية لعملية الرقابة الاستراتيجية ( David, 2011, p.286 ):

- **تحديد ما يجب قياسه:** تطبيق رسالة المنظمة وأهدافها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تطبيقها، وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته، أي لابد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي.
- **تحديد معايير قياس الأداء:** يتم وضع معايير الأداء بناء على رسالة المنظمة وأهدافها لاستخدامها في قياس الأداء والمعايير، وتعبير معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولابد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود، ويجب أن تتميز المعايير بالصدق، الموثوقية، التمييز، وعملية.
- **قياس الأداء الحالي عند نقطة زمنية محددة:** بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء، وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات الكمية والنوعية التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد وفي الوقت المناسب للخطط الاستراتيجية.

- **مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير:** مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبني المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.
- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الاستراتيجية، يتم فيها اتخاذ الإجراءات التصحيحية لانحرافات الأداء وعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تطبيق العمليات أم بسبب خطأ في وضع المعايير.... الخ.

### معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

يتفق العديد من الباحثين أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات:

- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام الإدارة الاستراتيجية، وقد يرجع ذلك إلى:
  - حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم.
  - عدم المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
  - عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي تتطلبها استخدام الإدارة الاستراتيجية.
- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل الإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المنظمات، وذلك للعديد من الأسباب منها:
  - صعوبة وضع نظام للإدارة الاستراتيجية.
  - صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.
- ضعف ميزانية وموارد المنظمة:
  - انخفاض ميزانية المنظمة.
  - عدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمنظمة ( العارف، 2005، ص 12 ).

### • التغير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الاستراتيجية خطة طويلة المدى فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة، وإن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

• **عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:**

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية الإدارة الاستراتيجية وضرورتها ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على صياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولا وأخيرا تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تطبيقها.

• **مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:**

إن من أول مهام الإدارة الاستراتيجية إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها على رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

• **عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:**

إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

• **انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:**

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراف بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطورها يمنع المنظمة من التفكير لصياغة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

• **المعلومات والبيانات الإحصائية:**

تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبالعكس يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.

### • نظم المعلومات والإدارة:

عدم قدرة نظم المعلومات على إعطاء تغذية عكسية وتقييم صحيح لجهود التكيف مع التغيير الحاصل أثناء تطبيق الاستراتيجية، وعدم قدرة نظم الإدارة مثل نظام المكافآت وأنظمة التطوير والتدريب على التعامل مع الخيارات الجديدة.

### • ربط الإدارة الاستراتيجية بفترة الأزمات:

يسود الاعتقاد بأن الإدارة الاستراتيجية هي عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية الإدارة ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن الإدارة الاستراتيجية أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها ( الكرخي، 2009، ص 50).

### خلاصة:

هدف هذا المبحث إلى التعرف على مراحل الإدارة الاستراتيجية ( التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، وعملية الرقابة والتقييم )، ومدى أهمية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

## الفصل الثالث

### البلديات في قطاع غزة

- مقدمة
- الإدارة المحلية و الحكم المحلي ( مفهومها، والفرق بينهما ).
- أهداف البلديات، وأساليب تمويلها.
- نشأة البلديات، توزيع البلديات وتصنيفها.
- وظائف البلديات، سماتها، عقباتها، ومقومات نجاحها.
- البلديات الكبرى في قطاع غزة ( جباليا النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، رفح )
- عدد موظفي البلديات الكبرى في قطاع غزة
- خلاصة

## مقدمة:

تمارس البلديات في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة التي تعتبر على قدر كبير من الأهمية، وهي بذلك لها دور كبير في الحياة العامة حيث تقوم بتنسيق العمل وتنظيمه بين الجمهور داخل المدن مما يزيد من رفعة ورفاهية المجتمع ( سالم، 2012 ).

مع التوسع العمراني والبشري الحاصل في الحياة، ونتيجة للتضارب في المصالح بين أفراد المجتمع الواحد كان لا بد من وجود سلطة وإدارة تحاول أن تنسق الأعمال المختلفة تنظم سير الأمور الحياتية اليومية بقدر المستطاع للناس مما يؤدي إلى انخفاض عدد النزاعات بين أفراد المجتمع كما تعمل على إنهاء العشوائية في العمل، ولكن بسبب التطور نفسه أصبح الأمر لا يقتصر عند ذلك بل صارت تلك السلطات تعمل كل ما من شأنه أن يزيد من رفعة ورفاهية المجتمع، وأصبح لها نشاط اجتماعي واسع قائما على المصلحة العامة في الأساس ( الشيخ عيد، 2007، ص 100).

## الإدارة المحلية " البلدية" والحكم المحلي:

عرف الإنسان منذ القدم كيف يدير أموره بنفسه، ولكن مع التوسع في النشاط والتجمع والتوطن في مجموعات مختلفة كان لابد من وجود السلطة القادرة على إدارة تلك التجمعات، من هنا ظهرت فكرة البلدية.

هناك خلط كبير بين مفهوم الإدارة المحلية " البلدية" ومفهوم الحكم المحلي ربما يكون سببه راجع إلى عدم معرفة مفهوم كل منهما من حيث الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة.

تعرف البلدية بأنها: " أسلوب في اللامركزية الإدارية تقوم بموجبه الحكومة المركزية بتفويض جزء من صلاحياتها الإدارية إلى السلطات المحلية في المناطق الجغرافية المختلفة في الدولة " ( قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997، ص 1 ).

أما بالنسبة للحكم المحلي فيعرف بأنه: " نظام يتم بموجبه ممارسة الحكم ذاتيا في منطقة جغرافية محددة ضمن الدولة من خلال مشاركة سكان تلك المنطقة في إدارة شئونهم ضمن استقلالية يضمنها الدستور أو قوانين الدولة الأساسية " ( شلح، 2009، ص 65 ).

## الفرق بين الإدارة المحلية " البلدية" والحكم المحلي:

يمكن توضيح الفرق بين الإدارة المحلية " البلدية" والحكم المحلي من خلال الجدول رقم (1.3) التالي:

جدول رقم (1.3): الفرق بين الإدارة المحلية "البلدية" والحكم المحلي

وجه الاختلاف	الإدارة المحلية " البلدية"	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب القانون.	تنشأ بموجب الدستور.
الارتباط	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة، لذلك تعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري.	يرتبط بشكل الدولة، ويعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم السياسي.
الوظيفة	تمارس جزءاً من وظيفة الدولة الإدارية فقط.	يمارس وظيفة تنفيذية وتشريعية وقضائية.
مدى ثبات الاختصاص	اختصاصاتها قابلة للتغيير زيادة أو نقصاناً.	اختصاصاتها تتمتع بدرجة ثبات أكبر نسبياً.
الرقابة	تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية.	تمارس عليه رقابة غير مباشرة من قبل السلطة المركزية.

المصدر: (عوض، رامي، معوقات تطبيق نظم المعلومات الجغرافية في بلديات قطاع غزة- فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010م، ص46)

## نشأة البلديات:

يعتبر قطاع البلديات من القطاعات الهامة في فلسطين وخاصة في قطاع غزة، حيث لم تكن البلديات بمعزل عن الأوضاع الصعبة التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني فهي مرتبطة بالوضع السياسي القائم على مر السنين وحتى أواخر القرن الثامن عشر للميلاد بدأت الدولة العثمانية تعاني من الترهل والضعف، وهذا بدوره تطلب إدخال إصلاحات بنيوية على الأنظمة المختلفة، فكان من أبرز ذلك تطوير الأنظمة الإدارية من خلال إصلاحات في السلطة المركزية وتكوين البلديات بحيث تنوب عن السلطة المركزية في إدارة شؤون المواطنين.

ومع بداية الاحتلال البريطاني أصدر المندوب السامي مرسوماً يتم بموجبه انتخابات بلدية في عام 1926م، وأجريت أول انتخابات بلدية في فلسطين عام 1927م، وبقي الوضع على حاله حتى

عام 1934م حين صدر قانون البلديات المعتمد لتنظيم عمل البلديات في البلاد، حيث تم بموجبه إجراء انتخابات لعشرين مجلس بلدي في ذلك العام ولم يطرأ أي تغيير على وضع البلديات حتى عام 1948م حيث تولت الأردن أمور الضفة الغربية وتم إصدار القوانين الخاصة بالبلديات، أما في قطاع غزة فقد تولت أموره مصر حيث تم الاستمرار في تطبيق قوانين الانتداب البريطاني، ولم يكن في قطاع غزة سوى بلديتين هي غزة وخان يونس، وذلك حتى احتلال القطاع من الاحتلال الإسرائيلي عام 1967م، وبقي الحال كما هو حتى كان آخر استحداث بإضافة بلديتين في قطاع غزة هما دير البلح ورفح عام 1974م.

وبقى الحال كما هو عليه حتى جاءت السلطة الفلسطينية، وتم استحداث بلديات جديدة في قطاع غزة أشرفت على تنظيمها وزارة الحكم المحلي حتى وصل عددها حالياً إلى 25 بلدية موزعة حسب المحافظات ( سالم، 2012، ص 63 ).

### أهداف البلدية:

هناك عدة أهداف يرجع تحقيقها من وراء توزيع السلطة في النظام اللامركزي بين الهيئات المركزية والهيئات المحلية وهي ( ماضي، 2011، ص 97 ) :

### الأهداف السياسية:

- تحقيق ديمقراطية الإدارة.
- تدريب الشعب على أن يحكم نفسه بنفسه.
- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي.
- نظام البلدية هو درع حصين تجاه الأزمات السياسية التي تمر بها الدولة مثل الحروب والثورات والانقلابات.

### الأهداف الإدارية والاقتصادية:

- تحقيق الكفاءة الإدارية والقضاء على البيروقراطية.
- دفع الجهود الشعبية إلى جانب جهود الحكومة للعمل سوياً في النشاطات المختلفة الهادفة إلى تنمية المجتمع المحلي.
- المرونة في تغيير أنماط الأداء من وحدة محلية لأخرى تبعاً لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها.

## الأهداف الاجتماعية:

- البلدية وسيلة لربط البناء المركزي بالقاعدة الشعبية.
- تحقيق العدالة الاجتماعية: من خلال اقتسام السلطة مع الحكومة، وعودة مردود الرسوم والضرائب المحلية إلى المرافق المحلية، وبالتالي الانتفاع المباشر من هذه الأموال المحصلة.
- البلدية المنتخبة بمثابة العقل من الجسم: لأنها تنظم حركة الوحدة، وتدير النشاطات وتحقيق المصالح المرجوة، وهي وسيلة ربط بين القاعدة والقمة.
- إطلاق روح المنافسة بين الوحدات المحلية المختلفة، واستعلاء همم الأفراد، وتكثيف الجهود لإنجاح المشاريع المحلية المختلفة.
- تخفيف الضغط على الحكومة فيما يتعلق بالشؤون المحلية.

## وظائف البلديات:

إن للبلديات دورا فاعلا في خدمة المواطن، حيث تقدم العديد من الخدمات لمجتمعها تتمثل هذه الخدمات في ( قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997 ):

- إعداد المخطط الهيكلي للتجمع السكاني ومتابعته: تقوم البلدية بإعداد المخطط الهيكلي العام بالتنسيق مع المواطنين من جهة، ومع وزارة الحكم المحلي من جهة أخرى.
- إصدار التراخيص: تقوم البلدية ومن خلال دورها التنظيمي بإصدار التراخيص لإنشاء الأبنية سواء لأغراض السكن، أو لأغراض تجارية، صناعية، زراعية، سياحية .... الخ.
- هندسة المرور: تقوم البلدية وبالتعاون مع وزارة النقل والمواصلات بإعداد المخطط المروري وتحديد اتجاهات السير لكل شارع سواء داخل المدينة أو عند مداخلها الرئيسية.
- تقديم خدمات البنى التحتية: تقوم البلدية بتقديم خدمات البنى التحتية ضمن حدود المخطط الهيكلي، وفيما يلي أهم خدمات البنى التحتية التي تقدمها البلديات:
- المياه: إنشاء شبكات توزيع المياه الداخلية وربطها بالشبكة الوطنية.
- الكهرباء: تسمح بإنشاء شبكات الضغط العالي والمنخفض لسلطة الطاقة.
- الطرق: شق الطرق وتعبيدها، صيانة الطرق بما يخدم المواطنين، كما تعمل البلدية على إنشاء الأرصفة وممرات المشاة.
- شبكة الاتصالات: تسمح بتمديد شبكة الاتصالات في شوارع البلدية لشبكة الاتصالات.

- **شبكة الصرف الصحي وشبكات تصريف المياه:** تقوم البلدية بإعداد مخططات شبكات الصرف الصحي ومحطات التنقية، وتنفيذ الشبكات، وتقديم الخدمة للمشاركين، وإنشاء شبكات تصريف المياه.
- **النظافة:** جمع النفايات والفضلات من الشوارع والمنازل والمحلات العامة ونقلها وإتلافها وتنظيم ذلك.
- **الصحة العامة والرقابة عليها:** اتخاذ جميع الاحتياطات والإجراءات اللازمة للمحافظة على الصحة العامة ومنع تفشي الأوبئة بين الناس، و مراقبة المساكن والمحلات الأخرى للتثبت من تصريف نفاياتها بصورة منتظمة ومن نظافة الأدوات الصحية في المحال العامة واتخاذ التدابير لإبادة البعوض والحشرات الأخرى ومكافحة الفئران والجرذان والزواحف الضارة.
- **الأسواق العامة:** تنظيم الأسواق العامة وإنشائها وتعيين أنواع البضائع التي تباع في كل منها وحظر بيعها خارجها.
- **الحدائق والمنتزهات:** تقوم البلدية بتخصيص مواقع للحدائق والمنتزهات العامة على المخطط الهيكلي، وتعمل على تنفيذه بما يخدم المواطنين.
- **المحلات العامة:** تنظيم ومراقبة المطاعم والمقاهي والنوادي والملاعب ودور التمثيل والسينما والملاهي العامة الأخرى وتحديد مواعيد فتحها وإغلاقها واستيفاء رسوم بيع تذاكرها.
- **المؤسسات الثقافية والرياضية:** إنشاء المتاحف والمكتبات العامة والمدارس والنوادي الثقافية والرياضية والاجتماعية والموسيقية ومراقبتها بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- **الفنادق:** مراقبة الفنادق والنزل العمومية وتنظيمها.
- **المقابر:** إنشاء المقابر وإلغاؤها وتعيين مواقعها ومواصفاتها ونقل الموتى ودفنهم وتنظيم الجنازات والمحافظة على حرمة المقابر وذلك بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.
- **إنشاء المناطق الصناعية والمحميات الحرفية:** تقوم البلدية بتحديد المناطق الصناعية والتجمعات الحرفية على المخطط الهيكلي ومن ثم إعداد البنى التحتية اللازمة، والعمل على إنشائها بما يخدم المواطنين.

### **سمات الإدارة المحلية " البلدية" في فلسطين وعقباتها:**

تتمتع البلدية في فلسطين بالعديد من السمات وهي كما يلي ( عوض، 2010، ص47):

- ارتباطها الشديد بالسلطة المركزية وتبعيتها لها في موازنتها وسياساتها وعملها بشكل عام، مما أضعف دورها في تخطيط التنمية المجتمعية.

- مجالسها معينة وليست منتخبة في الغالب، حيث لجأت الحكومة المركزية عبر العصور المختلفة إلى نظام التعيين في محاولة منها لربط قطاع الحكم المحلي بها وتوظيفه لخدمة برامجها السياسية ومنع وصول جهات غير موالية لتولي سلطة قطاع الحكم المحلي.
- نقص الثقة بين هيئات الحكم المحلي والمجتمع، وذلك نتيجة لقصورها في تلبية حاجات المواطن والمجتمع.
- قدراتها البشرية غير مؤهلة، وتحتاج إلى تدريب فني ومهني أفضل.
- تقييد لعائدات البلديات المالي من النواحي القانونية والبنوية الاجتماعية مما أدى إلى اقتصار دور البلديات الوظيفي على تقديم الخدمات الأساسية الحيوية للسكان، ولم يتوسع الاهتمام بالسكان من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والتنمية.

هناك العديد من العقبات التي تواجه البلدية ( أبو رحمة، 2008، ص 61):

- تآكل بعض صلاحيات البلديات بشكل فعلي ، مثل سحب المسؤولية عن الكهرباء، ويتوقع سحب المياه والصرف الصحي وصلاحيات إصدار تراخيص الحرف والصناعات، مما يضعف من مواردها.
- نقص الوعي بمفهوم التنمية وأهميتها سواء من العاملين في البلديات أو المشرفين على أعمال البلديات.
- ندرة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشاريع تطوير البنية التحتية الضرورية والأساسية.
- ضعف روح المشاركة من قبل المجتمع.
- عدم تسديد المواطنين لالتزاماتهم المالية بسبب الوضع الاقتصادي الصعب.
- عدم وجود الفهم الكافي لمفهوم الحكم المحلي ودوره وأهميته.
- الاجتياح الإسرائيلي المتكرر، وما رافقته من تدمير للبنية التحتية.
- هناك نسبة كبيرة من رؤساء البلدية والمجالس البلدية غير مؤهلين لهذا الدور.

### مقومات نجاح البلديات ( الإدارات المحلية )

يعتمد نجاح البلدية في تحقيق أهدافها على عدد من العوامل ( غنيم، 2004، ص 39):

- دقة التشريع الذي يستند إليه نظام البلدية ومجالسها.
- مدى الصلاحية المالية الممنوحة لها.
- استيعاب أهداف نظام البلدية السياسية والاجتماعية والاقتصادية من قبل العاملين.
- مدى الحرية التي تتمتع بها البلدية في اتخاذ قراراتها بنفسها في الأمور ذات الأهمية، وبالتالي التأثير في عملية اتخاذ القرارات على المستويات العليا.

- المتابعة الجادة من قبل الحكومة المركزية والسلطة التنفيذية لإنجاح الإدارة المحلية وقيامها بواجباتها بشكل فاعل يخدم المواطنين.
- حيوية ونشاط ممثل الحكومة أو مدير المنطقة.
- التمثيل الجيد للمواطنين في المجالس المحلية.
- توفر الموارد الطبيعية والكفاءات البشرية.
- تقسيم المناطق إداريا بشكل يتلاءم مع ظروف المنطقة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

### أساليب تمويل الإدارات المحلية " البلديات "

يمكن تصنيف أساليب تمويل البلديات بصفة عامة كما يلي ( أبو رحمة، 2008، ص60 ) :

- **الضرائب الإضافية:** تقوم البلدية بفرض ضريبة في شكل نسبة مئوية يتم تعليلها على أنواع من الضرائب التي تفرضها الحكومة المركزية، وتحصل لحساب الوحدة المركزية.
- **المشاركة في الحصيلة الضريبية:** يتم إعطاء البلدية الحق في مشاركة الحكومة المركزية في الحصيلة الضريبية، يقلل ذلك من الاستغلال المالي للإدارة المحلية.
- **فرض أعباء ورسوم محلية خاصة:** تعطى البلدية الحق في فرض وجباية أنواع معينة من الضرائب، يحقق ذلك استقلالاً كبيراً للبلدية إلا أنه قد يخلق تفاوتاً في العبء والثراء والموارد من منطقة لأخرى.
- **الإعانة الحكومية:** تقوم الحكومة المركزية بتقديم إعانات للإدارات المحلية من حصيلة مواردها المختلفة، قد تكون الإعانة مشروطة بالصرف على تأدية خدمة معينة.

### علاقة وزارة الحكم المحلي بالهيئات المحلية:

أشارت المادة رقم (2) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لعام 1997 إلى علاقة وزارة الحكم المحلي بالبلديات ( الهيئات المحلية ) حيث تقوم الوزارة برسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف واختصاصات هذه المجالس وشؤون تنظيم المشاريع العامة وأعمال الميزانيات والرقابة المالية والإدارية والقانونية والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس. كما أنها تقوم بالأعمال الفنية والإدارية المتعلقة بأعمال التنظيم والتخطيط الإقليمي في فلسطين. وهي تقوم بوضع أنظمة ولوائح لازمة من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها بأحكام القانون ( قانون الهيئات المحلية الفلسطينية، 1997، ص1 )

## توزيع البلديات وتصنيفها:

يشتمل قطاع غزة على خمس وعشرين (25) هيئة محلية مصنفة إلى أربع تصنيفات (أ)، (ب)، (ج)، و(د).

### جدول رقم (2.3): تصنيف الهيئات المحلية في قطاع غزة

المحافظة	العدد	البلدية	تصنيف البلدية
محافظة شمال غزة	1	جباليا	أ
	2	بيت لاهيا	ب
	3	بيت حانون	ب
	4	أم النصر	د
محافظة غزة	1	غزة	أ
	2	وادي غزة	د
	3	المغراقة	ج
	4	الزهرة	د
محافظة الوسطى	1	دير البلح	أ
	2	النصيرات	ب
	3	البريج	ب
	4	الزوايدة	ب
	5	المغازي	ب
	6	وادي السلقا	د
	7	المصدر	د
محافظة خان يونس	1	خان يونس	أ
	2	القرارة	ب
	3	بني سهيلا	ب
	4	عبسان الكبيرة	ب
	5	عبسان الجديدة	ج
	6	خزاعة	ج
محافظة رفح	1	رفح	أ
	2	الشوكة	ج
	3	النصر	ج

المصدر: (وزارة الحكم المحلي، 2012)

### جدول رقم (3.3): الفئات التي تتكون منها الوحدات المحلية

الرقم	الفئة	المعايير
1	بلدية فئة "أ"	مراكز المحافظات
2	بلدية فئة "ب"	أنشئت قبل عام 1994م
3	بلدية فئة "ج"	أنشئت بعد عام 1994م، وعدد سكانها يزيد عن 15000
4	بلدية فئة "د"	أنشئت بعد عام 1994م، وعدد سكانها يقل عن 15000
5	مجالس قروية	عدد سكانها أقل من 5000
6	لجان مشاريع	تجمعات صغيرة جدا

المصدر: ( وزارة الحكم المحلي، 2012 )

### البلديات الكبرى في قطاع غزة:

يحتوي قطاع غزة على خمس (5) بلديات كبرى وهي : بلدية جباليا النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، ورفح، وتقوم البلديات الكبرى في قطاع غزة بتقديم خدماتها إلى ما يقارب المليون ومائتان ألف نسمة يقطنون في مساحة تبلغ حوالي مائتان وعشرة آلاف كيلو متر مربع، وهي مساحة نفوذ البلديات الكبرى في قطاع، وتعتبر البلديات الكبرى في قطاع غزة ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي ( ماضي، 2011، ص103 ) ، و يبلغ عدد موظفيها 2394 موظف.

#### • بلدية جباليا النزلة:

تأسست بلدية جباليا النزلة في عام 1952م، بموجب الأمر الصادر رقم (203) في ظل حكم الإدارة المصرية لقطاع غزة ، وهي ثالث أكبر بلدية في قطاع غزة من حيث الخدمات المطلوبة للسكان، وتقدم خدماتها إلى حوالي 220000 نسمة يسكنون في حوالي 18 كم2، يمثلون قرابة 65% من سكان محافظة شمال قطاع غزة في مناطق تعتبر الأكثر فقرا وتهميشا والأكثر عرضة للاجتياحات والقصف الإسرائيلي، ويوجد في منطقة نفوذها مخيم جباليا للاجئين الفلسطينيين الذي يعتبر أكبر مخيمات قطاع غزة، وتقدم البلدية للمواطنين خدمات الكهرباء ، المياه ، الصرف الصحي ، تصريف مياه الأمطار، الصحة العامة والبيئة والنظافة، وشق الطرق وتعبيدها وصيانتها وإنارتها، بالإضافة إلى إعداد المخططات الهيكلية والتفصيلية، تنظيم جميع عمليات البناء، تنظيم الأسواق، وتنظيم الحرف والصناعات، وقد انعكس دورها الحيوي على مناطق نفوذها تنمية وتطويرا وازدهارا، يرأس هذه البلدية حاليا: **عصام محمد جودة**.

## • بلدية غزة:

أنشئت بلدية غزة عام 1893م، وكان أول رئيس بلدي في مدينة غزة الحاج مصطفى العلمي، وآخر من تولى رئاسة المجلس في العهد العثماني السيد سعيد الشوا الذي قام بإنجاز المستشفى البلدي الذي أصبح فيما بعد دارا لبلدية غزة حتى يومنا هذا. وتوالت على مدينة غزة عدة مجالس بلدية بدأت في عهد الدولة العثمانية في سنة 1893م، ومرورا بفترة الانتداب البريطاني ما بين 1918-1948م، ثم الإدارة المصرية للقطاع، ومن بعده الاحتلال الإسرائيلي ما بين 1967-1994م. وبعودة السلطة الفلسطينية عام 1994م ولأول مرة في تاريخ غزة أصدر الرئيس الراحل أبو عمار رئيس دولة فلسطين رحمه الله قرارا بتشكيل مجلس بلدي جديد لإدارة شؤون البلدية، حيث كلف السيد عون سعدي الشوا رحمه الله بتشكيل مجلس بلدي للمدينة، فقام السيد عون الشوا بتشكيل المجلس بتاريخ 1994/7/26م، وهو يعتبر أول مجلس بلدي في ظل سلطة وطنية فلسطينية في التاريخ الحديث، وقد أنشئ هذا المجلس لمواجهة الأحوال المتردية في البنية التحتية والخدمات، يرأس هذه البلدية حاليا: رفيق سالم مكي.

## • بلدية دير البلح:

تقع بلدية دير البلح وسط مدينة دير البلح، وقد تأسس أول مجلس قروي لدير البلح بقرار من قائم مقام غزة الإداري في ظل الإدارة المصرية بفلسطين سنة 1951م واستمر حتى 1973/01/23، وتحولت إلى مجلس بلدي بقرار من الحاكم العسكري الإسرائيلي عام 1978م، وتم تكليف السيد سامي محمد أبو سليم رئيسا للبلدية في 1996/09/01م بقرار من رئيس السلطة الفلسطينية ياسر عرفات، وفي عام 2005/01/25م جرت أول انتخابات بلدية فيها بقرار من وزارة الداخلية الفلسطينية أسفرت عن فوز حركة المقاومة الإسلامية حماس، وتولى السيد أحمد حرب الكرد منصب رئيس البلدية واستمر في منصب رئيس البلدية من الفترة 2005/02/03 حتى 2008/07/15، وتقدم بلدية دير البلح خدماتها إلى حوالي 80000 نسمة، وتبلغ مساحة نفوذها حوالي 20000كم<sup>2</sup>، يرأس هذه البلدية حاليا: سعيد أحمد نصار.

## • بلدية خان يونس:

بلدية خان يونس هي ثاني أكبر بلدية في قطاع غزة بعد بلدية غزة، تأسست بلدية خان يونس عام 1917م، وكان مجلس إدارتها يتكون من رئيس وعضوين، وعملت المجالس المختلفة على تقديم الخدمات لمواطنيها، فيما شهدت الدولة تراجعا ملموسا على مدار سنوات الاحتلال الإسرائيلي لها، الأمر الذي انعكس على أداء البلدية، ومع قدوم السلطة برز اهتماما كبيرا بتطوير الجانب الإداري

للبلدية من خلال اعتماد هيكلية إدارية قادرة على تحمل الأعباء الملقاة على عاتق البلدية والنهوض بالمدينة، يرأس هذه البلدية حالياً: يحيى محي الدين الأسطل.

#### • بلدية رفح:

كانت تعتبر رفح إحدى القرى الفلسطينية ولذلك أنشئ بها أول مجلس قروي بتاريخ 1952/01/05م ، حيث كان يقدم خدماته الأساسية للمواطنين ومع تطوير المدينة وزيادة عدد السكان وتوسع نفوذها وخدماتها أصبح لا بد من تغيير مكانة رفح من قرية إلى مدينة وهذا ما حدث بالفعل عام 1972م، حيث تم حل المجلس القروي وتشكيل مجلس بلدي بتاريخ 1972/09/27م . وتعاقب تعيين المجالس البلدية للمدينة بناء على قرارات الحاكم الإسرائيلي حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تم تشكيل أول مجلس بلدي في عام 1996م برئاسة م. سعيد فتحي زعرب، يرأس هذه البلدية حالياً: صبحي عبد الفتاح أبو رضوان. تم الحصول على المعلومات السابقة الخاصة بالبلديات ( بلدية جباليا النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، ورفح) من ( موقع وزارة الحكم المحلي، 2012).

#### عدد موظفي البلديات الكبرى في قطاع غزة:

يوضح جدول رقم (4.3) عدد الموظفين المثبتين في البلديات الكبرى وهو كما يلي:

#### جدول رقم (4.3): عدد الموظفين المثبتين في البلديات الكبرى في قطاع غزة

عدد الموظفين	المحافظة
312	جباليا النزلة
1394	غزة
120	دير البلح
362	خان يونس
206	رفح
2394	المجموع

المصدر: ( جرد بواسطة الباحثة )

#### خلاصة:

تناول هذا الفصل مفهوم البلديات بشكل واسع، نشأة البلديات، أهدافها، وظائفها، سماتها وعقباتها، مقومات نجاحها، وأساليب تمويلها، كما تم التعرف على كيفية تصنيف البلديات في قطاع غزة، وتم التطرق إلى نبذة بسيطة عن البلديات الكبرى في قطاع غزة ( جباليا النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، ورفح).

## **الفصل الرابع**

### **الدراسات السابقة**

• مقدمة

• الدراسات الفلسطينية

• الدراسات العربية

• الدراسات الأجنبية

• التعقيب على الدراسات السابقة

• خلاصة

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض مجموعة من الدراسات الفلسطينية، العربية، والأجنبية حول موضوع الدراسة، والمتمثل في معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها، للوقوف إلى أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، والمقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، كما تم ترتيب الدراسات السابقة وفقاً للتدرج التاريخي من الأحدث إلى الأقدم في كل نوع من الدراسات:

### الدراسات الفلسطينية:

• دراسة ( الدجني، 2011 )، بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية، وجودة الأداء المؤسسي فيها تبعاً لمجالات ( الرسالة، الأهداف، الغايات، الحكم والإدارة، النطاق المؤسسي، الموارد المؤسساتية والخدمات ).

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث المسح الشامل لـ 130 عضو من العمداء، المدراء، ولجان التخطيط والجودة، في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

• وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤيا ورسالة الجامعة، وتحديثها.

• مراعاة أن تتضمن رسالة الجامعة المحاور الرئيسة لطبيعة عمل الجامعة وهي: العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور.

• إجراء مراجعة سنوية للخطة الاستراتيجية، والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة تحدد الانحرافات ومستواها وسبل معالجتها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- دراسة ( شراب، 2011 )، بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث المسح الشامل ل 74 عضو من الإدارات العليا في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة بممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتعتمد على التمايز والإبداع والتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية لها.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية لها.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغيري العمر ورأس المال المسجل.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
- تعزيز الاهتمام بالرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.

- دراسة ( Analoui & Samour، 2010 )، بعنوان: " الإدارة الاستراتيجية- دراسة حالة المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين " .

### **Strategic Management- The case of NGOs in Palestine.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مدراء المنظمات الأهلية غير الحكومية الإدارة الاستراتيجية في فلسطين، ومعرفة أثر تطبيقها على الأداء.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 127 مدير في المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين، مثلوا عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تملك أكثر من نصف المنظمات غير الحكومية نظم إدارية استراتيجية، وهذا يعني مدى أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات.

- إدراك مدراء المنظمات غير الحكومية أهمية الإدارة الاستراتيجية في زيادة جودة الخدمات، تحقيق الأهداف، وزيادة الأداء التنظيمي ككل.
- وجود قناعة لدى مدراء المنظمات غير الحكومية أن تقنيات الإدارة الاستراتيجية تساعد على ترتيب المشاكل التنظيمية، تقليل الصراع التنظيمي، وزيادة التطوير التنظيمي.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:
- يجب على مدراء المنظمات غير الحكومية في اتخاذ قراراتهم وصياغة الاستراتيجية أخذ الظروف الاقتصادية، الصراع، والظروف الأمنية في عين الاعتبار أكثر من العوامل الأخرى.
- مشاركة المستويات الإدارية المختلفة عند وضع الخطة الاستراتيجية.
- مرونة الخطة الاستراتيجية، بحيث يمكن إجراء التعديلات اللازمة بسهولة.
- دراسة ( الكردي، 2010 )، بعنوان: " درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها ".
- هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 417 موظف في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، مثلوا عينة الدراسة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تطبق مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير التربية والتعليم ونائبيه، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيري الخبرة، وموقع مديرية التربية والتعليم.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- ضرورة بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ونشرها في كافة مديريات التربية والتعليم والمدارس، لتسهيل تبنيه عند الحاجة للعمل به.
- ضرورة تدريب العاملين في مديريات التربية والتعليم على مهارات التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية.
- ضرورة إعداد الميزانيات اللازمة للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك.

• دراسة ( مصلح، 2010 )، بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، وفحص وجود أثر لكل من المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 111 موظف في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، مثلوا عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبق الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغيرات: العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، والتخصص.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين موظفي الوزارات كافة.
- إشراك كل المستويات الإدارية والمديريات المنتشرة في أنحاء الوطن في لجان التخطيط الاستراتيجي، وعدم اقتصار التخطيط على المستويات العليا في مقرات الوزارات الرئيسية.
- إعطاء دورات تدريبية في التخطيط الاستراتيجي، تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية الثلاثة.

• دراسة ( صيام، 2010 )، بعنوان: " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، والتعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الباحثة المسح الشامل ل 67 عضو من الإدارات العليا في المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي ( دعم الإدارة العليا، التحليل الاستراتيجي البيئي، الرؤيا، والرسالة) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

• وضوح مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارات العليا في المؤسسات النسوية في قطاع غزة.

• تقوم المؤسسات النسوية بتطوير قدرات وكفاءات موظفيها، بما يساهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- الاستمرار بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، والعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
- عقد الدورات التدريبية للإدارات المختلفة في التخطيط الاستراتيجي.
- تبني نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وملائمة مع طبيعة عملها.

• دراسة ( الخطيب، 2009 )، بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، و الوسائل الكفيلة بتدعيم وتعميق استخدامه.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الباحثة المسح الشامل ل 21 مؤسسة لشبكة المنظمات البيئية الفلسطينية.

## وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى القائمين على مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية.
  - قدرة شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ووجود خطة استراتيجية تتسجم مع الخطة الاستراتيجية الوطنية.
  - وجود مجموعة من المعوقات التي تعيق استخدام التخطيط الاستراتيجي منها: عدم التحديث المستمر لعملية التخطيط الاستراتيجي، الاعتقاد أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي وليس مسؤولية جميع المستويات الإدارية، ووضع نظم جديدة دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الشبكة بشكل فعال في جميع مراحلها.
  - إشراك العاملين كافة المستويات أثناء وضع الخطة الاستراتيجية وصياغتها للمؤسسات.
  - الاهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية لما لها من مردود إيجابي على رفع كفاءة العاملين في الشبكة، ودعمها بكوادر مؤهلة ذات خبرة عالية في مجال عمل التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة ( العتال، 2008 )، بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته، وبيان درجة مشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى بيان العوامل التي تؤثر على وضع الخطط الاستراتيجية، والتعرف على مواقف بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 356 موظف في بلديات جنوب الضفة الغربية.

## وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بلديات جنوب الضفة الغربية.
- تطبيق مفهوم المركزية من قبل رئيس البلدية في وضع الخطط الاستراتيجية.
- دعم وتشجيع الإدارات العليا في بلديات جنوب الضفة بشكل عال نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- إعداد وتدريب الموظفين مما يمكنهم من المشاركة في التخطيط الاستراتيجي سواء من حيث وضع الخطط أو تنفيذ المراحل المختلفة للخطة الاستراتيجية التي تعتمدها البلدية.
- ضرورة التزام البلديات بإعداد الخطط الاستراتيجية، وعدم ربط ذلك بالتمويل الخارجي.
- العمل على مشاركة المجتمع المحلي في التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يسمى بالتخطيط بالمشاركة.

• دراسة ( وهبة، 2008 )، بعنوان: " واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة، الدرجة العلمية، التخصص، والاختلاف المؤسسي على هذا الواقع.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، واستخدم الباحث المسح الشامل ل 88 من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة ( الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى ).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يحتل التحليل البيئي الداخلي والخارجي المرتبة الأولى في ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة ، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة.
- قلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارات الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تعزى إلى متغير الاختلاف المؤسسي لصالح الجامعة الإسلامية، وعدم وجود أي فروق تعزى لمتغيرات التخصص، الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- ضرورة سعي المسؤولين في التعليم العالي بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي، لمعالجة قضاياها، ومشكلاته، ومواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه.
- تعميق التواصل والتفاعل بين الإدارات الجامعية والمجتمع المحلي، والذي يبرز دور الجامعات في تنمية المجتمع وتطويره.
- تعميق التعاون بين الإدارات العليا للجامعات المختلفة في محافظات غزة، لزيادة استخدام التقنيات الإدارية الحديثة كإدارة الاستراتيجية، وتبادل الخبرات لزيادة كفاءة التعليم العالي في فلسطين.

• دراسة ( الشويخ، 2007 )، بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، واستخدم الباحث المسح الشامل ل 86 من عمداء ونواب رؤساء الأقسام في الكليات التقنية في محافظات غزة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي.

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الكليات التقنية ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

• تتميز الكليات الأهلية والخاصة عن الكليات التقنية الحكومية في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لاستقلال إدارات الكلية الأهلية والخاصة، وسعيها لتوفير دعم مالي وبشري، واهتمام الدول المتبرعة بها أكثر من الكليات الحكومية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

• استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

• ضرورة التزام إدارات الكليات بتنفيذ جميع بنود الخطة الاستراتيجية، ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها.

• ضرورة التنسيق المستمر والمثمر بين الكليات التقنية لبناء سياسة تقنية متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي.

• دراسة ( اللوح، 2007 )، بعنوان: " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، واستخدم الباحث المسح الشامل ل 241 من عمداء الكليات و العمدادات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توافر متطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمستوى مناسب، ولكن بحاجة إلى تطوير. ( نظم المعلومات الإدارية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التخطيط الاستراتيجي، الجهاز الإداري، الموارد والإمكانات المالية، و ضغوط العمل اليومية ).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- العمل على تطوير أنظمة المعلومات الإدارية وتحديثها باستمرار.
  - بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.
  - دعم ومساندة الإدارة العليا لعملية إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- دراسة ( المبيض، 2006 )، بعنوان: " العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونمو الصناعات الصغيرة في فلسطين ".

### **The Relationship Between Strategic Planning and Growth in Small Industrial Businesses in Palestine**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والنمو في الشركات الصغيرة في فلسطين - قطاع غزة، في ضوء درجة تطبيق واستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي، و مدى المشاركة في وضع وإعداد الخطط الاستراتيجية، وقدرة هذه الشركات على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 165 شركة صناعية صغيرة في قطاع غزة، مثلوا عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم الشركات الصغيرة في قطاع غزة بتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بنسبة تبلغ 41.2%.
- عدم وجود أهداف وغايات مكتوبة بشكل رسمي في الشركات الصغيرة في قطاع غزة، ولا تضع أهداف وغايات على المدى القصير والطويل.
- عدم وجود مشاركة إدارية واسعة في صياغة الأهداف والغايات في الشركات الصغيرة في قطاع غزة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- التركيز على التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية هامة لتطوير قدرات الشركات في التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- عقد المزيد من الدورات التدريبية و ورشات العمل المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

• إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول النمو ضمن وسائل قياس أخرى، مثل: العائد على الاستثمار، معدل دوران المخزون، العائد على الأصول، خدمة الزبائن، التدفق النقدي، ومعدل دوران الموظفين.

• دراسة ( أبو ندى، 2006 )، بعنوان: " معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة " .

### **Barriers of Using and Practicing Formal Strategic Planning in Non-Profit Organizations in Gaza Strip**

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات ممارسة واستخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة، والتأكد من مدى وجوده، وقياس درجة رسميته.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث المسح الشامل ل 742 منظمة غير هادفة للربح بقطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• إن الغالبية العظمى من المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة 647 منظمة بنسبة 97.2% لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي تعزى للمعوقات الخاصة بالإدارة العليا. ( مستوى دعم ووعي الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، ومستوى الصراع بين أفراد الإدارات العليا ومقاومتهم لاستخدام التخطيط الاستراتيجي ).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- ضرورة فهم منظماتهم، والبيئة التي تعمل بها تلك المنظمات.
- التعرف على المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي والعمل على حلها.
- البدء باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة، والتي تساعد المنظمات بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

• دراسة ( الأشقر، 2006 )، بعنوان: " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث المسح الشامل ل 133 عضو من مدراء المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وممارسته لدى مدراء المنظمات غير الحكومية المحلية بدرجة عالية.

• لا يعتبر مدراء المنظمات غير الحكومية المحلية المهارات والكفاءات ونظام المعلومات الكفاء معوقات تواجه عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

• وجود معوقات تحد من عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، مثل: تغيير طاقم العاملين من فترة لأخرى، نقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

• زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة، وبالتخطيط الاستراتيجي خاصة.

• تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية، وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.

• تشجيع المبادرة لدى الأفراد والعاملين، وخلق المناخ المشجع ليدلي كل بفكرته مهما كانت هذه الفكرة، ودون أدنى تردد، حيث هذا هو بوابة الأفكار الخلاقة والمبدعة.

• دراسة ( عطا الله، 2005 )، بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة، في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدمت الباحثة المسح الشامل ل 200 شركة مقاولات في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• عدم وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وممارسته لدى شركات المقاولات.

• وجود فروق إحصائية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وإدراك أهميته، وبين قدرة الشركة على التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، وبين تحقيق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة.

• عدم وجود فروق إحصائية بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي واستخدامه.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

• ضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

• توفير المزيد من الدورات التدريبية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

• التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة المشاركة في إعداد هذه الخطط.

• دراسة ( الفراء، 2003 )، بعنوان: " آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على البعد الاستراتيجي في السلوك الإداري للمدير الفلسطيني في مصانع البلاستيك والأحذية في قطاع غزة، وتقييم مدى تأثير العامل الثقافي على السلوك الإداري الفلسطيني، وما هي نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات الإدارية، وتطوير الفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال في قطاع غزة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 60مدير في مصانع البلاستيك والأحذية في قطاع غزة، مثلوا عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• تغلب السلوك التكتيكي على الأسلوب الإداري الاستراتيجي في المنشآت الفلسطينية.

• عدم قناعة المدراء بضرورة تدريب العنصر البشري لكثرة معدل دوران العمل، ولا يوجد تخصيص وقت كافي للتخطيط الاستراتيجي.

• عملية التخطيط الاستراتيجي هي من اختصاص الإدارة العليا، وغالبية المدراء لا يشاركون المستويات الإدارية الدنيا في عملية التخطيط.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

• ضرورة التزام القائمين على إدارة منشآت الأعمال الصناعية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية لتكوين رؤيا مستقبلية وتحديد رسالة المنشأة وأهدافها وخططها الاستراتيجية واختيار الأنشطة والمجالات المناسبة لتحقيق الأهداف.

- العمل على خلق روح التحدي والمبادرة بين العاملين في المنشأة، والعمل على تقليل حدة البيروقراطية فيها من أجل الاستفادة من المهارات المتاحة لدى العاملين.
- العمل على خلق قاعدة بيانات ونظم معلومات متطورة لدى المنشآت الفلسطينية، وهذا يعزز الدقة في اتخاذ القرار ويساعد في إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية الواقعية.

### الدراسات العربية:

- دراسة ( صبري، 2010 )، بعنوان: " العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية البنوك التجارية الأردنية ".  
هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية، في ضوء الاتجاهات الاستراتيجية، مستوى دعم الإدارة العليا، مستوى المرونة الاستراتيجية، مستوى التكنولوجيا، ومستوى الأداء.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 264 موظف من البنوك التجارية الأردنية، مثلوا عينة الدراسة.

### وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وضوح الاتجاه الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الأردنية بمستوى عال.
- تدعم القيادة العليا التخطيط الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية بمستوى عال.
- تقوم البنوك التجارية بإجراء التعديلات بشكل دوري على الخطط الاستراتيجية، كما تواكب التكنولوجيا بمستوى عال الاستراتيجية و مستوى أهمية التكنولوجيا في البنوك التجارية كان مرتفعاً.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:
- التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وتشجيع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على المشاركة، لما لها من أثر على مستوى الأداء على المدى البعيد.
- تحديث الخطط الاستراتيجية وتوضيح الاتجاه الاستراتيجي بشكل مستمر، لكي تحتل ميزة تنافسية على المدى البعيد.
- القيام بعملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي والمرونة تجاه التغييرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية.

• دراسة ( الدوسري، 2010 )، بعنوان: " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بمطار الملك خالد الدولي بالرياض". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، في ضوء مدى توافر مقومات التخطيط الاستراتيجي.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 183 من مسؤولي الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي بالرياض، مثلوا عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• تتوفر مقومات التخطيط الاستراتيجي ( تحديد الأدوار والمسئوليات، وحدة القيادة، توفير نظام فعال للاتصال بين القيادة والقاعدة، اشتمال الخطط الاستراتيجية على معايير لقياس الأداء، و التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة )، بدرجة متوسطة في الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

• تتوفر مقومات التخطيط الاستراتيجي ( تحديد مسئوليات وصلاحيات الرؤساء في الأجهزة الأمنية، وضع خطط بديلة في حالة الأزمات، و تدعيم دور الجهاز الأمني في تحقيق أهدافه الاستراتيجية )، بدرجة عالية في الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

• قلة الموارد المالية والبشرية، وعدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في مطار الملك خالد الدولي بالرياض .

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- دعم الأجهزة الأمنية بالكوادر الكفوة والعمل على تنميتها وتدريبها وتحفيزها.
- الاهتمام باستخدام وتطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية.
- اشتمال الخطط الاستراتيجية على معايير واضحة ومحددة الأداء.

• دراسة ( قاسم، 2010 )، بعنوان: " متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية لآراء عينة من قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن، ومعوقات تنفيذه.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 90 من قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن، مثلوا عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تلتزم قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتقوم بتوفير بدائل للخطة الاستراتيجية للحفاظ على مستوى الأداء.
  - ضعف التواصل والتنسيق ما بين الإدارة العامة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الإدارة، بالإضافة إلى المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرار.
  - عدم وجود الكفاءات القيادية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي في الإدارة.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:
- الحد من المركزية الشديدة في الأجهزة الأمنية خاصة في مجال وضع الخطط، وإتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية لأهميتها في تفعيل التخطيط الاستراتيجي.
  - استقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إدارياً وأمنياً، للعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي لدعم العمليات الإدارية في الأجهزة الأمنية.
  - الاهتمام ببرامج التدريب، وتنمية القيادات في مجال التخطيط الاستراتيجي للرقى بمستوى المهارات لدى القيادات لتنفيذ الخطط بكفاءة عالية.

• دراسة ( العفيف، 2005 )، بعنوان: " العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي التالية في الأجهزة الحكومية الأردنية: ( الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا ).  
وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 222 في الأجهزة الحكومية الأردنية، مثلوا عينة الدراسة.  
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ( الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، و التكنولوجيا ) وبين التخطيط الاستراتيجي.
- استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية ومرتفعة نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية التالية: ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، الخبرة العلمية ).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتمكين الأجهزة الحكومية من الحصول على الوسائل التكنولوجية اللازمة وتحديثها وتطويرها لخدمة أغراض التخطيط الاستراتيجي.
- استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتوفير التدريب اللازم لها لتنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي.
- إعادة النظر في التشريعات الإدارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية التي لا توجد فيها مثل هذه الوحدات، وإعادة تشكيل لجان التخطيط والتنسيق الحالية وذلك لتولي مهام التخطيط الاستراتيجي لأن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد بالدرجة الأولى على توفر معلومات دقيقة وحديثة من مصادر موثوقة.

• دراسة ( الناصر، 2003 )، بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا للدوريات الأمنية، ومعايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لديهم ومدى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العليا للدوريات الأمنية. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحث المسح الشامل ل 113 موظف من القيادات الأمنية العليا، والوسطى، والإشرافية بالإدارة العامة للدوريات الأمنية بمدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود رقابة وتقييم على مستوى الإدارة العامة للدوريات الأمنية ككل، وعلى مستوى القطاعات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسير وفق الخطط الاستراتيجية والنقصيلية الموضوعية.
- المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وقلة تنسيق الإدارة العامة للدوريات الأمنية عند وضع الخطط الاستراتيجية مع الأجهزة الأمنية الأخرى ذات العلاقة.
- عدم وضع خطط طويلة المدى في الدوريات الأمنية في الرياض لدراسة المشكلات التنفيذية المحتملة والاستعداد لمواجهتها.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- وضع خطط طويلة المدى لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة و الاستعداد لمواجهتها.
- الحد من عملية المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي، و مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره، والتشجيع على تقديم الأفكار والمقترحات.

• الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية للدوريات الأمنية.

• دراسة ( الغزالي، 2000 )، بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في تلك المؤسسات، و التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط، واتجاهات الإدارة العليا نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 178 مدير في المؤسسات العامة الأردنية ، مثلوا عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• يملك (57.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح ووعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، بينما لدى نسبة كبيرة منهم بلغت (42.7%) غموض أو عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

• تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

• الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام، يليه مجلس إدارة المؤسسة، ثم لجنة التخطيط في المؤسسة، في حين أن تكليف لجنة خاصة من داخل المؤسسة وجميع رؤساء الوحدات التنظيمية يشاركون بدرجة متوسطة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

• ضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

• توفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

• التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا المشاركة في إعداد هذه الخطط.

## الدراسات الأجنبية:

- دراسة ( Dandira, 2011 )، بعنوان: " مشاركة المنفذون - العنصر المفقود في صياغة الاستراتيجية "

### **Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation**

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التعرف على دور منفذين الخطط الاستراتيجية ومدى مشاركتهم في عملية صياغة الخطط الاستراتيجية، وتقديم التوصيات اللازمة للمدراء لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم بشكل أفضل.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، المقابلات المنتظمة ، والمقالات والأبحاث السابقة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم الإدارة العليا فقط بصياغة الخطط الاستراتيجية، ويقوم المنفذون بتنفيذها.
- يواجه المنفذون صعوبات كبيرة عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية وذلك لعدم مشاركتهم في صياغتها.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:
- مشاركة منفيذ الخطط الاستراتيجية في عملية صياغتها كي يسهل عليهم تنفيذها.
- يعتمد نجاح أو فشل الاستراتيجية على القرارات التي يتخذونها فيما يتعلق بمروسيهم.
- إبقاء العاملون على إطلاع مستمر على القضايا التي تحدث في المنظمة، وعند إعداد الخطة الاستراتيجية ترسل إلى جميع أعضاء المنظمة.

- دراسة ( Chin, 2010 )، بعنوان: " نحو نموذج للإدارة الاستراتيجية يشمل منطق غامض " .

### **Towards a Model of Strategic Management Incorporating Fuzzy**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن نجاح الإدارة الاستراتيجية ليس مبني فقط على وجهات نظر تخطيطية عند وضع الاستراتيجية، ولكن يعتمد ذلك على العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر تخطيطية استراتيجية.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 119 مدير في الشركات التايوانية ، مثلوا عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تنفذ الاستراتيجية بواسطة أفراد في المنظمات، سلوك هؤلاء الأفراد لا يحدد بواسطة الخطة، ولكن يحدد بناء على الفكر ووجهات النظر.

- تحتاج الاستراتيجية الناجحة اتصالا واسعا بين المستويات الإدارية في المنظمة، وهذا يتطلب من العاملين تبادل وجهات النظر في المنظمة.
- صياغة الخطط الاستراتيجية غير منفصلة عن تطبيقها.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:
- مشاركة العاملين في عملية وضع الخطط الاستراتيجية يساعد على تطبيق هذه الخطط بشكل متفوق، مما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.
- تصميم أنظمة المكافآت والتعويضات يعمل على تحسين تطبيق الاستراتيجية في المنظمة.
- الموازنة بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل في المنظمة.
- دراسة ( Leslie, 2008 )، بعنوان: " من التخطيط الاستراتيجي إلى تطبيق الاستراتيجية في صناعة الفنادق في جنوب أفريقيا ".

### **From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التحرك من التخطيط الاستراتيجي إلى تطبيق الاستراتيجية في صناعة الفنادق في جنوب أفريقيا، وتحديد الفجوة ما بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الاستراتيجية.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 61 مدير من مدراء الفنادق في جنوب أفريقيا، مثلوا عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نقص مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الاستراتيجية، ونقص الإجماع عبر متخذي القرار.
- عملية تطبيق الاستراتيجية أقل رسمية من عملية التخطيط الاستراتيجي.
- نقص في وضوح الاستراتيجية، وعملية الاتصال، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير عبر الأفراد والوحدات.
- نقص القدرة في تحويل الاستراتيجية إلى أنشطة عملية، وذلك لعدم وجود قدرات ومهارات كافية لدى الموظفين.
- عدم وجود نظم رقابة وتقييم مناسبة وكافية.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:
- إعداد موظفين ذات قدرات ومهارات مناسبة لعملية التخطيط الاستراتيجي، ومشاركتهم في صياغة الاستراتيجية.
- تطوير نظم رقابة وتقييم كافية وفعالة.

• العمل على وجود هيكلية، نظم عمل، خطط تشغيلية، أنشطة، مسؤوليات، و تحديد زمن العمل يساعد على سهولة تحويل الاستراتيجية إلى أنشطة عملية.

• دراسة ( Zarkesh, 2008 )، بعنوان: " تفصيل نموذج التخطيط الاستراتيجي لصناعة الأسمنت الإيرانية ".

### **Customizing Strategic Planning Model for Iran's Cement industry**

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى تطوير نموذج التخطيط الاستراتيجي لصناعة الأسمنت الإيرانية، والتعرف على كيفية تكيف نموذج التخطيط الاستراتيجي لمواقف معينة في صناعة الأسمنت الإيرانية، عن طريق إيجاد المواصفات العامة لبيئتهم الداخلية والخارجية.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، أو من خلال المقابلات المنظمة لمدرء مصانع وشركات الأسمنت الإيرانية، أو من خلال الملاحظة المباشرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• شركات الأسمنت الإيرانية تأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي في عملها، و تستثمر الكثير من الأموال في مشاريع البناء.

• تؤثر بعض تغييرات الهيكلية الاقتصادية من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح حيث تزيد المنافسة.

• تؤثر عوامل النجاح الأساسية ( إنتاجية الطاقة، المهارات الإدارية، استغلال القدرات، قرب السوق، جودة وتمايز المنتجات ) على حدة المنافسة.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

• عقد العديد من الدورات التدريبية للعاملين في شركات الأسمنت الإيرانية في التخطيط الاستراتيجي لتطوير المهارات الإدارية اللازمة للعمل.

• العمل على استغلال القدرات الرأسمالية، البشرية، والتكنولوجية لتحقيق أهداف الشركات.

• التطوير المستمر للمنتجات بما يتوافق مع احتياجات ورغبات المستهلكين، لمواكبة حدة المنافسة.

• دراسة ( Nauheimer, 2007 )، بعنوان: " عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركات الكبيرة- منظور ودليل نظري ".

### **Strategic Planning Process in Large Companies: Theoretical Perspectives and Evidence**

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الكبيرة في أوروبا الغربية ( ألمانيا، سويسرا، والولايات المتحدة الأمريكية).

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، أو من خلال المقابلات المنتظمة المعمقة للعديد من مدراء الشركات المختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية المجردة لا تقود الشركات إلى ميزة تنافسية.
- تؤثر الاختلافات الثقافية بشكل كبير على عملية التخطيط الاستراتيجي.
- عملية التخطيط الاستراتيجي ونظمها تعتبر وسيلة للتنسيق والرقابة، التي تؤدي إلى تقليل درجة عدم التأكد.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

- تنوع ثقافات وخبرات العاملين، ودعم المبادرات والأفكار الجديدة.
- الموازنة بين المعلومات النوعية والكمية في الخطط الاستراتيجية.
- عقد اجتماعات مستمرة مع العاملين والاستماع لخطة عملهم الحالية والمستقبلية، ومشاركتهم عند وضع الخطط الاستراتيجية كي يسهل تطبيقها.

- دراسة ( Malunga, 2007 )، بعنوان: " تطوير فعالية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية في ملاوي " .

### **Improving the Effectiveness of Strategic Planning in NGOs in Malawi**

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التعرف على العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية في ملاوي، وتحليل الأدوار والمسئوليات التي تلعبها الإدارات العليا، المانحين، الاستشاريين، والمجتمع في المنظمات الأهلية في ملاوي.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت المقابلة شبه المنتظمة كأداة لجمع البيانات، طبقت على خمس منظمات أهلية من مركز وجنوب ملاوي وهي HIV, AIDS, FOCI, CABUNGO, and CADECO ، وبلغت عينة الدراسة 51 عضو ( مجلس الإدارة، المدراء، ممثلين المانحين، و استشاريين ) من تلك المنظمات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر مستوى تطبيق الخطط الاستراتيجية في المنظمات الأهلية في ملاوي منخفض، حيث بلغت نسبته 46%.
- تمارس HIV, AIDS التخطيط الاستراتيجي بمستوى أعلى من نظيراتها من المنظمات الأهلية في ملاوي.

• يعود التطبيق المنخفض للتخطيط الاستراتيجي لسبب: الاستقلال المالي غير الكاف من المانحين للاستجابة لاحتياجات وأولويات المستفيدين.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

• القيام بتدريب العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على وضع الخطط الاستراتيجية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم المتنوعة في هذا المجال، للنجاح في تطبيقها بشكل فعال.

• استثمار القدرة الاستراتيجية لمجلس الإدارة، المدراء، المانحين، الاستشاريين، والمجتمع لتحقيق إدارة فعالة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

• العمل على إيجاد مصادر بديلة للتمويل في المؤسسات الأهلية في ملاوي.

• دراسة ( Wang & Walker & Redmond, 2007 )، بعنوان: " قلة التخطيط

الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة - أهمية حوافز المالكين "

### **Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation**

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تؤدي إلى قلة التخطيط الاستراتيجي أو انخفاض مستواه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتوضيح أهمية تحفيز المالكين للعاملين.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، أو من خلال المقابلات، أو من خلال الملاحظة المباشرة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• توجد العديد من معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تؤثر على ممارسته بشكل سلبي، مثل: نقص الوقت والخبرة، عدم المعرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وعدم التأكد البيئي.

• يلعب تحفيز مالكي المشاريع للعاملين دورا كبيرا في نجاح التخطيط الاستراتيجي، مما يؤثر على تعظيم النمو والرياح.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

• إعطاء العاملين العديد من الدورات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي، وكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية.

• قيام مالكي المشاريع بتحفيز العاملين بطرق متعددة لتشجيعهم على استثمار قدراتهم ومهاراتهم في العمل.

• عقد العديد من الاجتماعات بين المالكين والعاملين، ومناقشة كيفية سير العمل، ووضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية.

- دراسة ( Mokheseng, 2005 )، بعنوان: " نموذج للإدارة الاستراتيجية الكفوة لموانئ أنكورة " .

### **A Model for the Efficient Strategic Management of the Port of Ngqura**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سيناريوهات الإدارة الاستراتيجية التي يجب صياغتها لضمان الإدارة الكفوة لموانئ أنكورة، وتلبية احتياجات العملاء الخاصة بهم. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 63 عضو من أعضاء موانئ أنكورة في جنوب أفريقيا، مثلوا عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تمارس موانئ أنكورة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، ولكن سيناريوهات التخطيط الاستراتيجي غير منتشرة في الموانئ.
- تحتاج هذه الموانئ أفراد إداريين ملتزمين، وذات خبرة، وقدرة على التعامل مع العملاء.
- استخدام التكنولوجيا حيوي في عمليات الموانئ، حيث يعمل على كفاءة عمل الموانئ، وتحسين خدمة العملاء.
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:
- العمل على تحرير الموانئ من قيود التنظيم، لأن الوضع في جنوب أفريقيا لا يشجع على المنافسة.
- إعادة هيكلة الموانئ، واختيار أفراد إداريين مؤهلين، ذات خبرة، وقدرة على التعامل مع احتياجات العملاء بكفاءة.
- إعادة النظر في الخطة الاستراتيجية السنوية، وخصوصا في هذه العناصر: الجدول الزمني، البيئة، والتكنولوجيا.

- دراسة ( Tan, 2004 )، بعنوان: " معوقات تطبيق الاستراتيجية- دراسة حالة الخطوط الجوية النيوزيلندية " .

### **Barriers to Strategy Implementation: A Case Study of Air New Zealand**

هدفت هذه الدراسة النوعية إلى التركيز على عملية تطبيق الاستراتيجية، والتعرف على معوقات تطبيقها في الخطوط الجوية النيوزيلندية.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد تم الحصول على المعلومات من الوثائق الرسمية المنشورة على المواقع الإلكترونية الرسمية، أو من خلال الحالات

العملية عن طريق مقابلة 28 عامل من قسم إدارة الشبكات و العوائد في الخطوط الجوية النيوزيلندية.

**وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- تخلق مشاركة جميع المستويات الإدارية في المنظمة تصورات فريدة لعملية تطبيق الاستراتيجية.
- توجد العديد من معوقات تطبيق الاستراتيجية، منها: صياغة الاستراتيجية، ظروف عدم التأكد البيئي، هيكلية وثقافة المنظمة، تخصيص الموارد، الأفراد، والرقابة.
- تلعب القيادة المميزة دورا كبيرا في نجاح تطبيق الاستراتيجية.
- يمكن التغلب على معوقات تطبيق الاستراتيجية لو تم إدراك المدراء للوضع الحالي للمنظمة، والتخطيط بناء على ذلك.

**وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:**

- مشاركة جميع المستويات الإدارية عند صياغة استراتيجية المنظمة.
- إدراك الوضع الحالي للمنظمة، ووضع استراتيجية مناسبة لوضع المنظمة.
- اختيار كادر عمل مميز، ذات خبرات متنوعة، وثقافات متنوعة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

**• الدراسات الفلسطينية:**

اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز مدى وضوح المفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية في الإدارات العليا في المنظمات الفلسطينية المختلفة سواء الحكومية و غير الحكومية. كما تناولت بعض الدراسات السابقة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه المنظمات، و محاولة الكشف عن معوقات تطبيقه، ولعل أبرز ما يميز الدراسات الفلسطينية تركيزها على واقع تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية مثل: دراسة ( الشويخ، 2007)، ودراسة ( عطا الله، 2005 )، ولكن لم يتم النظر في معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بعمق عدا دراسة ( اللوح، 2007 ) ودراسة ( أبو ندى، 2006 )، وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى تركيزها على أهمية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الخطط الاستراتيجية.

**• الدراسات العربية:**

تتشابه بعض الدراسات العربية مع الدراسات الفلسطينية، من حيث نوع الدراسات التي تناولتها، حيث اهتمت بواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المختلفة مثل: دراسة ( النجار، 2010)، ودراسة ( الضمور، 2008 ) كما تشابهت معها في بعض القطاعات التي تم التطبيق

عليها كدراسة ( الكلثم وبدرانة، 2011 )، ولكن لم يتم النظر في معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بعمق عدا دراسة ( الكلثم وبدرانة، 2011 )، ودراسة ( محمد، 2010 )، واختلفت معها حيث تجاوزت بعض الدراسات الجوانب النظرية إلى جوانب التطبيق، كما تناولت بعض الموضوعات الهامة مثل: التفكير الاستراتيجي كدراسة ( ديب، 2009 )، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة كدراسة ( صبري، 2010 )، والتخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة المنظمات مثل: دراسة ( الدجني، 2011 ) ودراسة ( الناصر، 2003 ).

### • الدراسات الأجنبية:

من الملاحظ أن الدراسات السابقة التي تم دراستها تختلف اختلافا كبيرا عن الدراسات الفلسطينية والعربية، حيث تجاوزت الدراسات الأجنبية مرحلة الصياغة والإعداد إلى مرحلة تطوير الإدارة الاستراتيجية، مما يؤكد وصول الدول الأجنبية إلى مرحلة متقدمة في الإدارة الاستراتيجية، وهناك العديد من الموضوعات الحديث التي تناولتها مثل: موضوع تطوير فعالية التخطيط الاستراتيجي كدراسة ( Malunga, 2007 )، نماذج الإدارة الاستراتيجية كدراسة ( Chin, 2010 )، دراسة ( Zarkesh, 2008 )، ودراسة ( Mokheseng, 2005 )، وموضوع من التخطيط الاستراتيجي إلى تطبيق الاستراتيجية كدراسة ( Leslie, 2008 )، كما ركزت الكثير من الدراسات على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية وكيفية التغلب عليها منها دراسة ( Tan, 2004 ).

### أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع العام للموضوع (الإدارة الاستراتيجية)، كما تتفق مع بعض الدراسات السابقة من حيث مضمون الموضوع ( معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي) مثل دراسة ( Tan, 2004 )، دراسة ( اللوح، 2007 )، دراسة ( أبو ندى، 2006 )، دراسة ( الكلثم، 2011 )، ودراسة ( محمد، 2010 ).

لكن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مضمون الموضوع، حيث أن الدراسات السابقة تناولت أهمية مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية في سياق الدراسة كأحدى فرضياتها، بينما الدراسة الحالية تركز وتتنظر إلى هذه الفرضية كجوهر الدراسة وموضوعها الرئيس، كما تختلف عن الدراسات السابقة في نوع القطاع الذي تناولته الدراسة وهو بلديات قطاع غزة الخمس الكبرى، حيث يعتبر هذا القطاع من أهم القطاعات التي يجب الاهتمام بها، لما لها دور فعال في بناء المجتمع الفلسطيني في مختلف نواحي الحياة، وتختلف عن الدراسات السابقة في الحدود الزمنية للدراسة حيث تتعلق بعام 2012.

## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

### استفادات الباحثة من الدراسات السابقة في:

- بناء فكرة الدراسة.
- تحديد محاور الدراسة.
- عرض الإطار النظري.
- تكوين الاستبانة.
- المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات.
- مقارنة النتائج.
- تقديم التوصيات والمقترحات.

## أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.
- قدمت الدراسة توصيات لتطوير عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية، والتغلب على معوقاتها في بلديات قطاع غزة.

## خلاصة:

تناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات الفلسطينية، العربية، والأجنبية حول موضوع الدراسة: معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا، والإدارات التنفيذية فيها، للتعرف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها، والمقارنة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة بالتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وتم توضيح كيفية الاستفادة من هذه الدراسات، وأهم ما يميز هذه الدراسة.

## **الفصل الخامس**

### **منهجية الدراسة**

- مقدمة
- أسلوب الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- خلاصة

## مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## أسلوب الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع ( مقدار والفرا، 2008 ).

## وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الإدارة العليا المتمثلة في رئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي، والإدارات التنفيذية المختلفة المتمثلة في

المدراء العامون، المدراء، نواب ومساعدى المدراء، رؤساء الأقسام، و رؤساء الشعب فى كبرى بلديات قطاع غزة ( جباليا النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، رفح ).

### مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه " جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة " ( مقداد والفرا، 2008 ). وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتكون من الإدارة العليا المتمثلة فى رئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدى، والإدارات التنفيذية المختلفة المتمثلة فى المدراء العامون، المدراء، نواب ومساعدى المدراء، رؤساء الأقسام، و رؤساء الشعب فى كبرى بلديات قطاع غزة، وبالبلغ عددهم 580 فردا.

جدول رقم (1.5): عدد أفراد الإدارة العليا ( رئيس البلدية، أعضاء المجلس البلدى )، والإدارات التنفيذية العليا ( المدراء العامون، المدراء، نواب المدراء، رؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب ) فى البلديات الكبرى فى قطاع غزة

المسمى الوظيفي	المحافظات					المجموع
	جباليا النزلة	غزة	دير البلح	خان يونس	رفح	
رئيس بلدية	1	1	1	1	1	5
عضو مجلس بلدى	14	12	9	14	10	59
مدير عام	-	9	-	-	1	10
مدير	6	46	5	12	11	80
نائب مدير	5	38	2	-	4	49
رئيس قسم	10	89	5	28	15	147
رئيس شعبة	16	169	13	20	12	230
المجموع	52	364	35	75	54	580

المصدر: ( جرد بواسطة الباحثة )

### عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حسب المحافظات، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلى والصدق البنائى وثبات الاستبانة. وبعد

التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 270 استبانة، مع مراعاة حجم تمثيل كل محافظة من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 249 استبانة بنسبة 92.2%.

### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية " حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيب ( المؤهل العلمي، الجنس، العمر، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي، البلدية، عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي التحق بها المستجيب في مجال الإدارة الاستراتيجية ).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 42 فقرة، موزع على 4 مجالات :

**المجال الأول:** مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية، ويتكون من (12) فقرة .

**المجال الثاني:** مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية، ويتكون من (8) فقرات .

**المجال الثالث:** توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية، ويتكون من (7) فقرات .

**المجال الرابع:** آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات )، ويتكون من (15) فقرة .

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول رقم (5.2):

### جدول رقم (2.5): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختارت الباحثة الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

## خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بمراجعة أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها وجعلتها منطلقاً لتطوير أداة الدراسة لمعرفة معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (4) مجالات و (43) فقرة.
- تم عرض الاستبانة على (17) من المحكمين الإداريين والإحصائيين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، والعديد من المهنيين في البلديات .
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (42) فقرة.

## صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه ( الجوهري، 2009، ص183 )، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### • صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 17 متخصصين في الإدارة والإحصاء والعمل المهني في البلديات، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبانة في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (1).

## • صدق المقياس:

### الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي " مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة " ( التل وآخرون، 2007 )، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي " أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة " ( المنيزل وآخرون، 2010 ).

## • ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة " أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط "، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني " الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة " ( عبيدات وآخرون، 2009 ).

### نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول رقم (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " موقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " موقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط	الفقرة
1.	*0.000	.861	تملك الإدارة العليا فهم واضح حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
2.	*0.000	.675	تعتبر الإدارة العليا نفسها مسئولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية.
3.	*0.000	.727	تتوفر فناعة عالية لدى الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية.
4.	*0.000	.860	تشجع الإدارة العليا العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية.
5.	*0.000	.851	توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.
6.	*0.000	.786	توفر الإدارة العليا الموارد المالية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.
7.	*0.000	.889	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال الإدارة الاستراتيجية.
8.	*0.000	.818	تشارك الإدارة العليا بفعالية في لجان وفرق عمل الإدارة الاستراتيجية.
9.	*0.000	.793	تلقت الإدارة العليا تدريباً كافياً في موضوع الإدارة الاستراتيجية.
10.	*0.000	.860	تستعين الإدارة العليا بخبراء من الخارج لتطوير قدرات ومهارات العاملين في مجال الإدارة الاستراتيجية.
11.	*0.000	.898	تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها باستمرار.
12.	*0.000	.821	تستند الإدارة العليا على الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

**جدول رقم (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال**

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يشارك العاملون من كافة المستويات الإدارية في عملية الإدارة الاستراتيجية.	.841	*0.000
2.	تكون الفرصة سانحة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم أفكار تطويرية جديدة في عملية الإدارة الاستراتيجية.	.865	*0.000
3.	يحرص العاملون على المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية.	.872	*0.000
4.	تسود روح الفريق بين العاملين عند إعداد الخطة الاستراتيجية.	.916	*0.000
5.	يشكل العاملون من مختلف المستويات الإدارية في لجان وفرق عمل للإدارة الاستراتيجية.	.898	*0.000
6.	يشارك العاملون مشاركة فعالة في ورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية.	.854	*0.000
7.	يحرص العاملون على تطبيق وإنجاح الإدارة الاستراتيجية.	.781	*0.000
8.	تتوفر الخطط الاستراتيجية لدى المستويات الإدارية المختلفة، والعاملون على إطلاع بها.	.840	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول رقم (5.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفر الموارد والإمكانيات المالية والبشرية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تشتمل الخطة الاستراتيجية على موازنة مالية واضحة.	.798	*0.000
2.	تسعى الإدارة العليا لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.	.744	*0.000
3.	تستخدم الإدارات التنفيذية المختلفة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة وفقا للموازنات المعتمدة حسب الخطة الاستراتيجية.	.786	*0.000
4.	تتوفر في البلدية كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة الاستراتيجية وأهميته وقادرة على تطبيقه.	.835	*0.000
5.	تتوفر لدى العاملين معرفة جيدة بالإدارة الاستراتيجية.	.789	*0.000
6.	يسعى العاملون لتطوير قدراتهم وتنميتها في مجال الإدارة الاستراتيجية.	.878	*0.000
7.	يملك العاملون الخبرة التي تساعدهم في إبداء آرائهم في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.	.721	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول رقم (6.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات) " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات ) " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تتوفر لدى البلدية الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	.854	*0.000
2.	طبقت البلدية خلال العام الحالي ما هو مطلوب تطبيقه للخطة الاستراتيجية.	.805	*0.000
3.	تستخدم البلدية نماذج معينة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية.	.887	*0.000
4.	تقوم البلدية بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف.	.814	*0.000
5.	تقوم البلدية بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.	.839	*0.000
6.	يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالبلدية.	.789	*0.000
7.	تملك البلدية سياسات واضحة ومفهومة للعاملين.	.846	*0.000
8.	تملك البلدية سياسات شاملة لكافة الأنشطة.	.908	*0.000
9.	تساهم أنظمة المعلومات في البلدية في سرعة الحصول المعلومات المطلوبة.	.775	*0.000
10.	تقوم البلدية بتحديث أنظمة المعلومات باستمرار.	.833	*0.000
11.	تتوفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية.	.633	*0.000
12.	مخرجات أنظمة المعلومات واضحة وسهلة الاستخدام.	.768	*0.000

.837	*0.000	الهيكل التنظيمي في البلدية ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	13.
.816	*0.000	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الخطة الاستراتيجية.	14.
.818	*0.000	تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطة الاستراتيجية.	15.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### الصدق البنائي Structure Validity

يبين جدول رقم (7.5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7.5): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.	.971	*0.000
2.	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.	.922	*0.000
3.	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.	.893	*0.000
4.	آليات التنفيذ والتطبيق.	.954	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### ثبات الاستبانة Reliability:

تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (8.5).

### جدول رقم (8.5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق*
1.	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.	12	0.956	0.978
2.	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.	8	0.949	0.974
3.	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.	7	0.900	0.948
4.	آليات التنفيذ والتطبيق.	15	0.964	0.982
	<b>جميع المجالات معا</b>	<b>42</b>	<b>0.983</b>	<b>0.992</b>

\*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (8.5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.900، 0.964) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.983). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.948، 0.982) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.992) وهذا يعني أن معامل الصدق مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Package for Statistical ( SPSS ) the Social Sciences .

### اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف- سمرنوف ( K-S ) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (9.5).

### جدول رقم (9.5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.	0.978
2.	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.	0.937
3.	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.	0.708
4.	آليات التنفيذ والتطبيق.	0.981
	جميع مجالات الاستبانة	0.695

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (9.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ ( Cronbach's Alpha )، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف ( Kolmogorov – Smirnov Test ) لمعرفة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) لقياس درجة الارتباط، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- اختبار T في حالة عينة واحدة ( T-Test ) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة واختبار الفرضيات.
- اختبار T في حالة عينتين ( Independent Samples T-Test ) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

• اختبار تحليل التباين الأحادي- ذو الاتجاه الواحد - ( One Way Analysis of Variance - ANOVA ) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

### خلاصة:

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية للدراسة، حيث تطرق إلى منهجية الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، صدق وثبات الاستبانة، والمعالجات الإحصائية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على نوعين من البيانات: البيانات الأولية: المتمثلة في الاستبانة وتحليلها، والبيانات الثانوية: المتمثلة بالكتب والمقالات والرسائل العلمية التي تتعلق بموضوع الدراسة.

تم استخدام عينة طبقية عشوائية حسب المحافظات، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 270 استبانة، وقد تم استرداد 249 استبانة بنسبة 92.2%.

تم عرض خصائص وسمات مجتمع الدراسة بالتفصيل، كذلك تم التطرق إلى صدق وثبات الاستبانة عبر مجموعة من الطرق، ومقدمة عامة عن المعالجات الإحصائية لمجالات الدراسة تمهيدا لعرضها في الفصل السادس.

## **الفصل السادس**

### **تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**

• مقدمة

• تحليل فقرات كل مجال

• تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

• خلاصة

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على ( المؤهل العلمي، الجنس، العمر، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي، البلدية، عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي التحق بها المستجيب في مجال الإدارة الاستراتيجية )، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية ( SPSS ) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

## الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية

### • توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (1.6): المؤهل العلمي لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
10.4	26	دراسات عليا
57.0	142	بكالوريوس
23.3	58	دبلوم
9.2	23	ثانوية عامة فأقل
100.0	249	المجموع

يتضح من جدول رقم (1.6) أن ما نسبته 67.4% من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس فأعلى، بينما 32.5% يحملون درجة الدبلوم فأقل، مما يدل على أن البلديات تسعى إلى توظيف ذوي المؤهلات العلمية.

• توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (2.6): الجنس لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
81.9	204	ذكر
18.1	45	أنثى
100.0	249	المجموع

يتضح من جدول رقم (2.6) أن ما نسبته 81.9% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 18.1% إناث، مما يدل على قلة نسبة العاملات ببلديات قطاع غزة، وهذا يتفق مع تقرير القوى العاملة الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2011) حيث تبلغ نسبة القوى العاملة في المجتمع الفلسطيني 43% يشكل الذكور منها 68.7%، بينما تشكل الإناث 16.6%، وهذا يعود إلى ثقافة المجتمع الفلسطيني كونه يفضل وجود المرأة في بيتها من أجل قيامها بواجبها تجاه أبنائها وزوجها، أو في مهن محددة كالتعليم مثلاً.

• توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (3.6): العمر لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	العمر
19.3	48	أقل من 30 سنة
32.1	80	من 30- أقل من 40 سنة
32.1	80	من 40 سنة - أقل من 50 سنة
16.5	41	من 50 سنة فأكثر
100.0	249	المجموع

يتضح من جدول رقم (3.6) أن ما نسبته 19.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، وتتساوى نسبة عينة الدراسة الذين أعمارهم من 30- أقل من 40 سنة، وعينة الدراسة الذين أعمارهم من 40 سنة- أقل من 50 سنة وهي 32.1%، بينما 16.5% أعمارهم 50 سنة فأكثر، مما يدل

على أن البلديات تسعى إلى الاستفادة من الكفاءات الشابة في المجتمع الفلسطيني، والتي تتميز بقدرتها على الإبداع والتطوير المستمر.

#### • توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

جدول رقم (4.6): مدة الخدمة لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	مدة الخدمة
30.9	77	أقل من 10 سنوات
22.9	57	من 10- أقل من 15 سنة
27.3	68	من 15- أقل من 20 سنة
11.2	28	من 20 - أقل من 25 سنة
7.6	19	25 سنة فأكثر
100.0	249	المجموع

يتضح من جدول رقم (4.6) أن ما نسبته 30.9% من عينة الدراسة مدة خدمتهم في البلديات أقل من 10 سنوات، 69.1% تتراوح مدة خدمتهم من 10- 25 سنة فأكثر، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة عملية حققوها بمرور فترات زمنية طويلة.

#### • توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (5.6): المسمى الوظيفي لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
0.4	1	رئيس بلدية
1.2	3	عضو في المجلس البلدي
1.6	4	مدير عام
10.8	27	مدير
6.4	16	نائب / مساعد مدير

33.7	84	رئيس قسم
45.8	114	رئيس شعبة
100.0	249	المجموع

يتضح من جدول رقم (5.6) أن ما نسبته 0.4% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس بلدية، 1.2% عضو في المجلس البلدي، 1.6% مدير عام، 10.8% مدير، 6.4% نائب / مساعد مدير، 33.7% رئيس قسم، بينما 45.8% مساهم الوظيفي رئيس شعبة، مما يدل على أهمية دور رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب فهم يمثلون حلقة الوصل بين الإدارات العليا والإدارات الدنيا، ويقع على عاتقهم عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، بالإضافة إلى العدد المهول لرؤساء الشعب في كافة البلديات خاصة مدينة غزة.

يلاحظ من الجدول السابق أن نسبة استجابة رئيس بلدية ضعيفة نظرا لأن عدد رؤساء البلديات المستهدفين خمس رؤساء فقط بالإضافة إلى طبيعة منصب رئيس البلدية وانشغاله ، أما بالنسبة لأعضاء المجلس البلدي فكانت استجابتهم ضعيفة وذلك لعدم تواجدهم في البلديات وصعوبة التواصل معهم.

#### • توزيع عينة الدراسة حسب البلدية

جدول رقم (6.6): بلديات عينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	البلدية
9.6	24	الشمال
61.4	153	غزة
6.8	17	دير البلح
10.4	26	خان يونس
11.6	29	رفح
100.0	249	المجموع

يتضح من جدول رقم (6.6) أن ما نسبته 9.6% من عينة الدراسة أجابوا أنهم يعملون في بلدية الشمال، 61.4% يعملون في بلدية غزة، 6.8% يعملون في بلدية دير البلح، 10.4% يعملون في

بلدية خان يونس، بينما 11.6% يعملون في بلدية رفح، مما يدل على كثرة عدد العاملين في بلدية غزة، وهذا يرجع إلى أن بلدية غزة من أكبر بلديات غزة، ومركز المحافظة، علماً بأنه تم توزيع عدد الاستبانات على كل بلدية طبقاً للأوزان النسبية لتوزيع العينة، ولكن استجابة بلدية دير البلح كانت ضعيفة، بالإضافة إلى قلة عدد العاملين في بلدية دير البلح مقارنة بالبلديات الأخرى.

### • توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية:

جدول رقم (7.6): عدد الدورات التدريبية الملتحق بها أفراد عينة الدراسة

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
لا يوجد	89	35.7
من 1- 4 دورات	115	46.2
أكثر من 4 دورات	45	18.1
المجموع	249	100.0

يتضح من جدول رقم (7.6) أن ما نسبته 35.7% من عينة الدراسة لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية، بينما 64.3% التحقوا بدورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية، مما يدل على أن هناك فهم جيد للإدارة الاستراتيجية لدى غالبية أفراد العينة، وهذا يساعد على تطبيق الخطط الاستراتيجية في البلديات.

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات المعلمية ( اختبار T لعينة الواحدة، T لعينتين مستقلتين، التباين الأحادي- ذو الاتجاه الواحد ) هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات حول متوسط ( وسيط ) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد ( درجة الموافقة المتوسطة )

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة ( محايد ) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت  $Sig > 0.05$  ( Sig أكبر من 0.05 ) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 ( محايد )، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  ( Sig أقل من 0.05 ) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ( محايد ) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) والعكس صحيح.

#### اختبار الفرضيات :

• الفرضية الأولى: تؤثر مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (8.6)

جدول رقم (8.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تملك الإدارة العليا فهم واضح حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية.	3.64	72.82	9.64	*0.000	3
2.	تعتبر الإدارة العليا نفسها مسئولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية.	3.94	78.79	18.07	*0.000	1
3.	تتوفر قناعة عالية لدى الإدارة العليا بأهمية	3.84	76.84	14.43	*0.000	2

					الإدارة الاستراتيجية.
5	*0.000	5.27	67.58	3.38	تشجع الإدارة العليا العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية.
7	*0.000	4.33	65.89	3.29	توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.
12	*0.030	1.89	62.67	3.13	توفر الإدارة العليا الموارد المالية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.
8	*0.000	4.00	65.83	3.29	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال الإدارة الاستراتيجية.
4	*0.000	7.58	69.11	3.46	تشارك الإدارة العليا بفعالية في لجان وفرق عمل الإدارة الاستراتيجية.
9	*0.000	3.88	65.02	3.25	تلقت الإدارة العليا تدريباً كافياً في موضوع الإدارة الاستراتيجية.
11	*0.001	3.11	64.35	3.22	تستعين الإدارة العليا بخبراء من الخارج لتطوير قدرات ومهارات العاملين في مجال الإدارة الاستراتيجية.
6	*0.000	4.91	66.18	3.31	تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها باستمرار.
10	*0.001	3.32	64.63	3.23	تستند الإدارة العليا على الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات.
	*0.000	8.01	68.31	3.42	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول رقم (8.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تعتبر الإدارة العليا نفسها مسئولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية " يساوي 3.94 ( الدرجة الكلية من 5 ) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.79%،

قيمة الاختبار 18.07 وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " توفر الإدارة العليا الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي" يساوي 3.13 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.67%، قيمة الاختبار 1.89، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.030 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.42، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.31%، قيمة الاختبار 8.01، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على وجود وعي مقبول ولكن غير كاف لدى الإدارات العليا بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

#### نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بـ تؤثر مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية دعم الإدارات العليا لعملية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها المسئول الأساسي عن عملية الإدارة الاستراتيجية، وكلما زاد مستوى دعم الإدارات العليا كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على عملية الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى زيادة وعي الإدارات العليا لأهمية الإدارة الاستراتيجية، وقد تم تطبيق برنامج تطوير البلديات من قبل صندوق تطوير البلديات بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي، والذي تم تمويله من السلطة الوطنية الفلسطينية والشركاء الممولين: البنك الدولي، الوكالة الفرنسية للتنمية، الوكالة الدنماركية للتنمية، الوكالة السويدية للتنمية الدولية، التعاون الألماني، والوكالة البلجيكية للتنمية.

واتفقت هذه النتيجة وهي: أن مواقف الإدارات العليا تؤثر على عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية مع دراسة ( صيام، 2010 ) التي توصلت إلى أن قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط الاستراتيجي

في المؤسسات الأهلية النسوية تشكل حجر الأساس لممارسته على أرض الواقع بنسبة 90.75%، وأن الإدارات العليا لهذه المؤسسات تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها، دراسة ( اللوح، 2007 ) التي كشفت عن وجود قناعة لدى العاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي بنسبة 70.1% ولدى العاملين التزام مشترك فيما يتعلق بتطبيق وإنجاح التخطيط الاستراتيجي، دراسة ( الشويخ، 2007 ) التي ترى أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومدى انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي بما يخدم عملية التخطيط وتطوير الكلية بنسبة 71.46%، وأن إدارة الكلية التقنية لديها فهما واضحا وقناعة بالتخطيط الاستراتيجي وأنها تسعى لتحقيق الميزة التنافسية بنسبة 70.1%، دراسة ( الدجني، 2006) التي بينت وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بنسبة 79.98%، وأن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة بنسبة 89.5%، ودراسة ( أبو معمر، 2002) التي أبرزت أهمية دور ثقافة المنظمة في التخطيط الاستراتيجي وتوفير المناخ الديمقراطي في عملية التخطيط الاستراتيجي.

واختلفت هذه النتيجة: مع دراسة ( الفرا، 2003 ) التي توصلت إلى أن الإدارة العليا تغلب السلوك الإداري التكتيكي على السلوك الإداري الاستراتيجي في المنشآت الصناعية الفلسطينية، فلا يوجد اهتمام كاف لدى مدراء المنشآت الصناعية الفلسطينية بالمنافسة كعامل يمكن أن يؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، ولا تخصص الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، وهناك ضعف في متابعة التغييرات البيئية المحيطة عند المدير الفلسطيني، دراسة ( أبو هاشم، 2007 ) التي كشفت عن عدم وجود وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس، ونسبة منخفضة من المدراء لديهم فهم واضح لهذا المفهوم، دراسة ( أبو ندى، 2006) التي بينت أن 97.3% في المنظمات غير الهادفة للربح لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي، دراسة ( عطا الله، 2005 ) التي أوضحت عدم وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مدراء شركات المقاولات بنسبة 64.5%، ودراسة ( الخطيب، 2003 ) التي ترى أن ما نسبته 52% من مدراء صناعة الأدوية لا تدرك المعنى الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

### • الفرضية الثانية: تؤثر مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (9.6)

جدول رقم(9.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يشارك العاملون من كافة المستويات الإدارية في عملية الإدارة الاستراتيجية.	3.14	62.73	1.82	*0.035	8
2.	تكون الفرصة سانحة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم أفكار تطويرية في عملية الإدارة الاستراتيجية.	3.21	64.11	2.83	*0.003	6
3.	يحرص العاملون على المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية.	3.28	65.62	4.25	*0.000	4
4.	تسود روح الفريق عند إعداد الخطة الاستراتيجية.	3.39	67.85	5.84	*0.000	2
5.	يشكل العاملون من مختلف المستويات الإدارية في لجان وفرق عمل للإدارة الاستراتيجية.	3.25	65.06	3.66	*0.000	5
6.	يشارك العاملون مشاركة فعالة في ورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية.	3.33	66.69	5.16	*0.000	3
7.	يحرص العاملون على تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	3.45	68.99	7.22	*0.000	1
8.	تتوفر الخطط الاستراتيجية لدى المستويات الإدارية المختلفة، والعاملون على إطلاع بها.	3.19	63.79	2.82	*0.003	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.28	65.62	4.97	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول رقم (9.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يحرص العاملون على تطبيق وإنجاح الإدارة الاستراتيجية " يساوي 3.45 ( الدرجة الكلية من 5 ) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.99%، قيمة الاختبار

7.22، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يشارك العاملون من كافة المستويات الإدارية في عملية الإدارة الاستراتيجية " يساوي 3.14 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.73%، قيمة الاختبار 1.82، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.035 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.28، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.62%، قيمة الاختبار 4.97، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على عدم وعي البلديات بالشكل المطلوب بضرورة إشراك المنفذين في عملية الإدارة الاستراتيجية، كي تصبح عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر فعالية ويجعلهم أكثر التزاماً بتطبيقه.

### نتيجة الفرضية:

قبول الفرضية القائلة بـ تؤثر مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة، وتغزو الباحثة ذلك إلى ضرورة إشراك المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية باعتبارهم يملكون الخبرة والمعلومات الكافية لعملية الإدارة الاستراتيجية، وهم من سيقومون بتطبيق الخطط الاستراتيجية مما يسهل عملية التطبيق.

• واتفقت هذه النتيجة وهي: أن مشاركة المنفذين في عملية وضع الخطط الاستراتيجية تؤثر على عملية تطبيقها مع دراسة ( صيام، 2010 ) التي أشارت إلى ضرورة مشاركة العاملين في إعداد وتكوين الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة بنسبة 79.40%، دراسة ( الشويخ، 2007 ) التي أوضحت أن هناك نظرة مستقبلية تسعى إدارة الكلية للوصول إليها وذلك من خلال إشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي وإطلاعهم على الخطط المستقبلية للكلية بنسبة 75.12%، دراسة ( الأثقر، 2006 ) التي توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مشاركة الطاقم العامل، وإن الإشكالية تكمن في تغيير بعض العاملين وارتفاع معدل دوران القوى البشرية في المؤسسات غير الحكومية، دراسة ( الدجني، 2006 ) التي تشير إلى أن الجامعة تشارك جميع

العاملين في عملية إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطط الاستراتيجية بنسبة 61.35%، ودراسة ( Tan, 2004 ) التي أبرزت أن مشاركة جميع المستويات الإدارية في المنظمة تخلق تصورات فريدة لعملية تطبيق الاستراتيجية.

واختلفت هذه النتيجة: مع دراسة ( Dandira, 2011 ) التي بينت أن الإدارة العليا تقوم لوحدها بصياغة الخطط الاستراتيجية دون مشاركة العاملين، دراسة ( مصلح، 2010 ) التي كشفت عن انخفاض مشاركة العاملين في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، حيث تقوم الوزارات بوضع الخطط الاستراتيجية في مقر الوزارة الرئيس في رام الله ولا يشارك العاملون في المديریات في وضعها وتصل الخطط جاهزة للتنفيذ، دراسة ( Leslie, 2008 ) التي أوضحت نقص مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الاستراتيجية، ونقص الإجماع عبر متخذي القرار، دراسة ( العتال، 2008 ) التي بينت أن بلديات جنوب الضفة الغربية تميل إلى المركزية عند إعداد الخطط الاستراتيجية وأن الجهات المشاركة في عملية وضعها هم رؤساء البلدية يليه أعضاء المجلس البلدي ومن ثم ورؤساء الأقسام، ولا يوجد دور لباقي المستويات في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية، دراسة ( الفراء، 2003 ) التي توصلت إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني هي من اختصاص الإدارات العليا وغالبية المدراء لا تشرك المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وهذا يوحي بغياب النظرة الشمولية للأشياء، وضعف الفكر الإداري الاستراتيجي، وأن منشآت الأعمال الصناعية في قطاع غزة غير مدركة للظروف الجديدة التي أوجدها نظام الأعمال العالمي الجديد القائم على المنافسة وانفتاح الأسواق، ودراسة ( الخطيب، 2003 ) التي ترى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الإدارية المختلفة الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في إعداد الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات بنسبة 56%.

#### • الفرضية الثالثة: يؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (10.6).

جدول رقم (10.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تشتمل الخطة الاستراتيجية على موازنة مالية واضحة.	3.43	68.55	6.36	*0.000	4
2.	تسعى الإدارة العليا لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.	3.42	68.31	6.28	*0.000	5
3.	تستخدم الإدارات التنفيذية المختلفة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة وفقا للموازنات المعتمدة حسب الخطة الاستراتيجية.	3.26	65.10	3.78	*0.000	7
4.	تتوفر في البلدية كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة الاستراتيجية وأهميته وقادرة على تطبيقه.	3.56	71.26	8.49	*0.000	1
5.	تتوفر لدى العاملين معرفة جيدة بالإدارة الاستراتيجية.	3.38	67.66	6.41	*0.000	6
6.	يسعى العاملون لتطوير قدراتهم وتنميتها في مجال الإدارة الاستراتيجية.	3.48	69.52	8.13	*0.000	3
7.	يمتلك العاملون الخبرة التي تساعدهم في إبداء آرائهم في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.	3.51	70.12	8.23	*0.000	2
	<b>جميع المجالات السابقة معا</b>	3.43	68.69	8.89	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول رقم (10.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة" تتوفر في البلدية كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة الاستراتيجية وأهميتها وقادرة على تطبيقها " يساوي 3.56 ( الدرجة الكلية من 5 ) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.26%، قيمة الاختبار 8.49، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة

لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تستخدم الإدارات التنفيذية المختلفة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة وفقا للموازنات المعتمدة حسب الخطة الاستراتيجية " يساوي 3.26 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.10%، قيمة الاختبار 3.78، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.43، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.69%، قيمة الاختبار 8.89، وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. مما يدل على عدم توافر موارد بشرية كافية جيدة في البلديات تؤمن بعملية الإدارة الاستراتيجية وقادرة على تطبيقها، وعدم تخصيص الدعم المادي الكاف لعملية الإدارة الاستراتيجية، وأن البلديات تحتاج المزيد من الحكمة في استخدام الموارد المالية وفق أسس علمية سليمة.

#### نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ يؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، وتعزو الباحثة توافر الموارد البشرية الجيدة إلى المستوى العلمي والمهني الذي وصل إليه القائمون على عملية الإدارة الاستراتيجية في البلديات، والدور الذي تقوم به إدارة البلديات من حيث تطوير وتحسين أداء العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية أما بالنسبة للموارد المالية فإن الموارد المالية الموجودة في البلديات تصرف مجالات أخرى غير الإدارة الاستراتيجية ولا توجد مخصصات مالية واضحة للإدارة الاستراتيجية.

واتفقت هذه النتيجة وهي: أن توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية تؤثر على عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية مع دراسة ( صيام، 2010 ) التي أشارت إلى أن توفر الموارد المالية والبشرية تعمل على نجاح عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية بنسبة 70%، دراسة ( الدوسري، 2010 ) التي بينت أن التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية من أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي، دراسة ( اللوح، 2007 ) التي كشفت عن توفر الأجهزة الإدارية الجيدة التي تؤمن

بعملية التخطيط الاستراتيجي وقادرة على ممارستها في الجامعات الفلسطينية ولكنها تحتاج إلى تطوير قدراتها ومهاراتها وإمكاناتها البشرية بنسبة 70.67%، أما بالنسبة للموارد المالية فهي متوفرة بشكل متوسط وتحتاج الجامعات إلى المزيد من الحكمة في استخدام الموارد المالية وفق أسس علمية سليمة بنسبة 65.87%، دراسة ( الشويخ، 2007 ) التي تشير إلى توفر الكفاءات التقنية القادة على التخطيط الاستراتيجي في إدارة الكلية بنسبة 80.93%، كما تخصص جزء من موازنتها للتخطيط الاستراتيجي بنسبة 65.35%، دراسة ( الأشقر، 2006 ) التي أشارت إلى أن توفر المهارات والكفاءات والإمكانات المادية اللازمة أهم عوامل نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، دراسة ( الدهدار، 2006 ) التي أوضحت أن الجامعة تعمل على تنمية مهارات الأكاديميين والإداريين لتأدية وظائفهم على أفضل وجه، كما تخصص جزء من موازنتها لعملية التخطيط الاستراتيجي، دراسة ( عطا الله، 2005 ) التي أبرزت أن شركات المقاولات في قطاع غزة تعمل على استغلال الموارد المالية والبشرية وتوظيفها لزيادة إنتاجية الشركة وتعظيم أرباحها ونموها بالسوق ومواجهة المنافسين بنسبة 75.2%، ودراسة ( Tan, 2004 ) التي توصلت إلى وجود العديد من معوقات تطبيق الاستراتيجية منها: صياغة الاستراتيجية، ظروف عدم التأكد البيئي، هيكلية وثقافة المنظمة، تخصيص الموارد، الأفراد، والرقابة.

واختلفت هذه النتيجة: مع دراسة ( الخطيب، 2009 ) التي أشارت إلى عدم توفر الموارد المالية والبشرية بالشكل الكاف لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، دراسة ( الأشقر، 2006 ) التي توصلت إلى عدم توفر الإمكانيات المادية التي تجعل المنظمة قادرة على تنفيذ المشاريع والخطط الموجودة في المنظمات غير الحكومية، دراسة ( ارشيد، 2005 ) التي أوضحت وجود نقص في الكفاءات البشرية والتمويل المخصص في الأجهزة الحكومية الأردنية مما أثر سلباً على عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ودراسة ( الفراء، 2003 ) التي بينت أن المدير الفلسطيني لا يوجد لديه قناعة بضرورة تدريب العنصر البشري لكثرة معدل دوران العمل.

• **الفرضية الرابعة: تؤثر آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.**

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (11.6).

جدول رقم (11.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " آليات التنفيذ والتطبيق (النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات) "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	تتوفر لدى البلدية الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	3.55	71.01	9.48	*0.000	4
2.	طبقت البلدية خلال العام الحالي ما هو مطلوب تطبيقه للخطة الاستراتيجية.	3.28	65.59	4.39	*0.000	8
3.	تستخدم البلدية نماذج معينة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية.	3.23	64.52	3.64	*0.000	12
4.	تقوم البلدية بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف.	3.34	66.80	5.29	*0.000	6
5.	تقوم البلدية بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.	3.26	65.26	3.99	*0.000	9
6.	يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالبلدية.	3.60	72.03	10.17	*0.000	1
7.	تملك البلدية سياسات واضحة ومفهومة للعاملين.	3.25	64.96	3.54	*0.000	10
8.	تملك البلدية سياسات شاملة لكافة الأنشطة.	3.20	63.95	2.85	*0.002	13
9.	تساهم أنظمة المعلومات في البلدية في سرعة الحصول المعلومات المطلوبة.	3.57	71.50	9.22	*0.000	3
10.	تقوم البلدية بتحديث أنظمة المعلومات باستمرار.	3.59	71.80	9.50	*0.000	2

6	*0.000	5.09	66.80	3.34	تتوفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية.	11
5	*0.000	7.19	68.86	3.44	مخرجات أنظمة المعلومات واضحة وسهلة الاستخدام.	12
14	0.197	0.86	61.21	3.06	الهيكل التنظيمي في البلدية ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	13
15	0.477	0.06-	59.92	3.00	يتم تحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الخطة الاستراتيجية.	14
11	*0.000	3.48	64.92	3.25	تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطة الاستراتيجية.	15
	*0.000	6.64	66.58	3.33	جميع فقرات المجال معاً	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول رقم (11.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالبلدية " يساوي 3.60 ( الدرجة الكلية من 5 ) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.03%، قيمة الاختبار 10.17 وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " يتم تحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الخطة الاستراتيجية " يساوي 3.00 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.92%، قيمة الاختبار - 0.06 وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.477 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.33، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجمع يساوي 66.58%، قيمة الاختبار 6.64 وأن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات ) " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. مما يدل على وجود آليات التنفيذ والتطبيق بشكل مقبول التي تساعد في نجاح عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ولكن هذه الآليات تحتاج إلى تطوير وتحسين وتدريب العاملين عليها.

### نتيجة الفرضية:

تم قبول الفرضية القائلة بـ تؤثر آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات ) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية آليات التنفيذ والتطبيق في نجاح عملية الإدارة الاستراتيجية وتميزها.

واتفقت هذه النتيجة: أن آليات التنفيذ والتطبيق تؤثر على عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية مع دراسة ( شراب، 2011 ) التي توصلت إلى أن شركات توزيع الأدوية تهتم بوجود الخطط والسياسات والبرامج لديها، دراسة ( صيام، 2010 ) التي أظهرت أن الخطط والسياسات والبرامج هي عناصر مهمة وأساسية من عناصر التخطيط الاستراتيجي، دراسة ( الدوسري، 2010 ) التي بينت أن تحديد الأدوار والمسئوليات، وحدة القيادة، توفير نظام فعال للاتصال، واشتغال الخطط الاستراتيجية على معايير لقياس الأداء من أهم مقومات التخطيط الاستراتيجي، ودراسة ( اللوح، 2007 ) التي أوضحت وجود نظم معلومات إدارية جيدة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ولكن لا توجد كفاءة تساعد في الحصول على البيانات وتحليلها بالسرعة المطلوبة بنسبة 70.06%، ووجود هيكل تنظيمي للجامعة لكن لا يخدم عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد بنسبة 67.43%.

واختلفت هذه النتيجة: مع دراسة ( الخطيب، 2009 ) التي توصلت إلى عدم وجود نظم إدارية، وإجراءات واضحة تساعد في عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية، وإن وجدت لا يتم تهيئة الثقافة المؤسسية لهذه النظم والإجراءات، ودراسة ( الفراء، 2003 ) التي أظهرت غياب نظم المعلومات الإدارية المناسبة التي تساعد على إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية الواقعية عند المدير الفلسطيني.

## تحليل جميع فقرات الاستبانة معا

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (12.6).

جدول رقم (12.6): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبانة معا

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.	3.42	68.31	8.01	*0.000	2
2.	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.	3.28	65.62	4.97	*0.000	4
3.	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.	3.43	68.69	8.89	*0.000	1
4.	آليات التنفيذ والتطبيق.	3.33	66.58	6.64	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معا	3.36	67.26	7.64	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول رقم (12.6) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.36 ( الدرجة الكلية من 5 ) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.26%، قيمة الاختبار 7.64 أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة ( المحايد ) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام. وهذا يدل على أن مواقف الإدارات العليا تجاه الخطط الاستراتيجية، مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية، توافر الموارد البشرية والمالية، وآليات التنفيذ والتطبيق تؤثر على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن توافر العناصر السابقة يعمل على نجاح عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية، والعكس صحيح.

واتفقت هذه النتائج وهي: أن مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية، مشاركة المنفذين في وضع الخطط، توافر الموارد البشرية والمالية، وآليات التنفيذ والتطبيق تؤثر على عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية مع دراسة ( صيام، 2010 ) التي أوضحت أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية لديها فهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي وتدعمها وتلتزم بها لتطوير أدائها، كما وتخصص الموارد البشرية والمادية اللازمة للقيام بها في حدود إمكانياتها، وتشجع العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجية، كما تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، وتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لديها، دراسة ( اللوح، 2007 ) التي أظهرت وجود علاقة وثيقة جدا بين دعم الإدارات العليا للتخطيط الاستراتيجي، مشاركة العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية، توافر الموارد البشرية والمالية بشكل مناسب، تطوير النظم الإدارية والهياكل التنظيمية والإجراءات والسياسات والبرامج وبين عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، دراسة ( الشويخ، 2007 ) التي كشفت قوة العلاقة بين الفهم الواضح للتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء، نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، توفير الموارد البشرية المؤهلة والدعم المالي لذلك، وآليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، والإجراءات ) وبين تطبيق الخطط الاستراتيجية، دراسة ( الأشقر، 2006 ) التي توصلت إلى أن الفهم الواضح لدى المدراء، إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، توفر المهارات والكفاءات والإمكانات المادية اللازمة، وجود سياسات وإجراءات مكتوبة، وتحديث نظم المعلومات من أهم عوامل نجاح وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.

واختلفت هذه النتائج: مع دراسة ( الفراء، 2003 ) التي توصلت إلى تغلب السلوك الإداري التكتيكي على السلوك الإداري الاستراتيجي في المنشآت الفلسطينية، وهناك عدم قناعة بتدريب العنصر البشري لكثرة معدل دوران العمل، ولا يوجد تخصيص الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، وهناك ضعف الاهتمام في متابعة التغييرات البيئية المحيطة، كما أن التخطيط الاستراتيجي هو من اختصاص الإدارة العليا وغالبية المدراء لا تشرك المستويات الدنيا في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وهذا يوحي بغياب النظرة الشمولية للأشياء وضعف الفكر الإداري الاستراتيجي لدى المنشآت الفلسطينية، ودراسة ( الخطيب، 2003 ) التي أظهرت أنه لا يوجد فهم واضح لدى مدراء صناعة الأدوية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأن عملية وضع الخطط الاستراتيجية تتمتع بدرجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات، حيث تتم من خلال الإدارة العليا بمنأى عن المستويات الإدارية المختلفة، عدم توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود نظم إدارية، وإجراءات واضحة تساعد في عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية.

**الفرضية الخامسة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين.**

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

**توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي.**

من النتائج الموضحة في جدول رقم (13.6) تبين أن: القيمة الاحتمالية ( Sig. ) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين يحملون شهادة الثانوية العامة فأقل، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية المؤهلات العلمية في الإدارة الاستراتيجية، حيث أن المنفذين يجب أن يكونوا ذوي كفاءة علمية عالية من حملة شهادة البكالوريوس فما فوق، بالإضافة إلى نضوج المستوى الثقافي.

وانتقلت هذه النتيجة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي مع دراسة ( Analoui & Samour, 2010 )، دراسة ( الكردي، 2010 )، دراسة ( الدهدار، 2006 )، دراسة ( الأشقر، 2006 )، دراسة ( ارشيد، 2005 )، ودراسة ( الفراء، 2003 ) حيث أوضحت هذه الدراسات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتيجة: مع دراسة ( شراب، 2011 )، دراسة ( مصلح، 2010 )، دراسة ( محمد، 2010 )، ودراسة ( الشويخ، 2007 ) حيث أوضحت هذه الدراسات عدم وجود فروقات ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم (13.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	
*0.005	4.346	3.67	3.62	3.26	3.60	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.
*0.026	3.140	3.48	3.48	3.13	3.48	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.
*0.031	3.011	3.67	3.55	3.31	3.64	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.
*0.016	3.510	3.68	3.45	3.20	3.45	آليات التنفيذ والتطبيق.
*0.007	4.125	3.64	3.52	3.22	3.54	جميع المجالات السابقة معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (14.6) تبين أن: القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى ثقافة المجتمع الفلسطيني تجاه عمل المرأة، كونه يفضل قيام المرأة بواجبها تجاه بيتها وزوجها.

واتفقت هذه النتيجة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للجنس مع دراسة ( الكردي، 2010 )، دراسة ( الدهدار، 2006 )، ودراسة ( عطا الله، 2005 ) حيث أوضحت هذه الدراسات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للجنس.

واختلفت هذه النتيجة: مع دراسة ( الشويخ، 2007 )، دراسة ( الأشقر، 2006 )، دراسة ( أبو ندى، 2006 )، ودراسة ( ارشيد، 2005 ) حيث أوضحت هذه الدراسات عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للجنس.

جدول رقم (14.6): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
*0.014	-2.474	3.69	3.36	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.
*0.010	-2.599	3.59	3.21	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.
*0.029	-2.199	3.66	3.38	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.
*0.012	-2.535	3.60	3.27	آليات التنفيذ والتطبيق .
*0.007	-2.704	3.63	3.30	جميع المجالات السابقة معا

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للعمر.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (15.6) تبين أن: القيمة الاحتمالية ( Sig. ) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجالين " مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية، توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى العمر، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن منفذين الخطط الاستراتيجية في البلديات ذوي كفاءات علمية و مهارات إدارية تمكنهم من الدراية الكاملة بأهمية الإدارة الاستراتيجية.

أما بالنسبة للمجالين الآخرين " مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية، آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات) " والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين والمجالات مجتمعة تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارات العليا يملكون تفكير متزن، وخبرة عملية مميزة تمكنهم من إدراك أهمية مفهوم الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى أن الشباب يتمتعون بالحيوية والنشاط والتجديد والإبداع، أما بالنسبة لكبار السن فيتمتعون بالخبرة والحكمة والنضج.

واتفقت هذه النتيجة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للعمر بالنسبة لمجال مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية، ومجال آليات التنفيذ والتطبيق، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للعمر بالنسبة لمجال مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية، ومجال توافر الموارد والإمكانات المادية والبشرية مع دراسة ( شراب، 2011 )، دراسة ( مصلح، 2010 )، ودراسة ( الأشقر، 2006 ) في ذلك.

جدول رقم (15.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 50 سنة فأكثر	من 40 - أقل من 50 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
*0.013	3.677	3.20	3.46	3.30	3.71	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.
0.079	2.286	3.09	3.36	3.17	3.50	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.
0.949	0.119	3.43	3.42	3.41	3.49	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.
*0.003	4.831	3.12	3.35	3.22	3.67	آليات التنفيذ والتطبيق .
*0.024	3.211	3.19	3.40	3.27	3.62	جميع المجالات السابقة معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى لمدة الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (16.6) تبين أن: أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجال " آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات ) "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى مدة الخدمة، وذلك لصالح الذين مدة خدمتهم أقل من 10 سنوات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارات تعتمد على مصادر معلومات متنوعة بما فيها مدة الخدمة في آليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى مدة الخدمة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية بكافة مجالاته في عمل البلديات، حيث أنه يعتبر ضرورة وليس ترفاً، بغض النظر عن مدة الخدمة للمنفذين في البلديات.

واتفقت هذه النتيجة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى لمدة الخدمة بالنسبة لمجال آليات التنفيذ والتطبيق، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى لمدة الخدمة بالنسبة لمجال مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية، و مجال مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية، ومجال توافر الموارد والإمكانات المادية والبشرية مع دراسة ( شراب، 2011 )، دراسة ( الكردي، 2010 )، دراسة ( مصلح، 2010 )، دراسة ( محمد، 2010 )، دراسة ( الأشقر، 2006 )، ودراسة ( عطا الله، 2005 ) في ذلك.

جدول رقم (16.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - مدة الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أقل من 10 سنوات	من 10 - 15 سنة	من 15 - 20 سنة	من 20 - 25 سنة	أكثر من 25 سنة	
0.073	2.171	3.20	3.36	3.33	3.32	3.64	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.
0.141	1.746	3.14	3.19	3.17	3.21	3.50	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.
0.804	0.406	3.48	3.44	3.34	3.47	3.49	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.
*0.005	3.853	3.13	3.14	3.23	3.23	3.61	آليات التنفيذ والتطبيق.
0.058	2.312	3.21	3.26	3.27	3.29	3.57	جميع المجالات السابقة معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (17.6) تبين أن: القيمة الاحتمالية ( Sig. ) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجال " آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات )"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المسمى الوظيفي، لصالح الذين مساهم الوظيفي رئيس شعبة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رؤساء الشعب لا يملكون الخبرة في عملية وضع وتطبيق الخطط الاستراتيجية لانشغالهم بالأعمال الروتينية، بالإضافة إلى العدد المهول لرؤساء الشعب في كافة البلديات خاصة مدينة غزة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المسميات الإدارية لعينة الدراسة تعتبر من أهم المسميات

الإدارية في البلديات، حيث تمثل الإدارات العليا والإدارات التنفيذية العليا المعنية باتخاذ القرارات والمشورة، وأن جميعهم يدركون أهمية الإدارة الاستراتيجية وضرورة تطبيقها بالشكل المناسب.

واتفقت هذه النتيجة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي بالنسبة لمجال آليات التنفيذ والتطبيق، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للمسمى الوظيفي بالنسبة لمجال مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية، و مجال مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية، ومجال توافر الموارد والإمكانات المادية والبشرية مع دراسة ( الشويخ، 2007 )، دراسة ( ارشيد، 2005 )، ودراسة ( الكلثم وبدارنة، 2005 ).

واختلفت مع دراسة ( الكردي، 2010 )، ودراسة ( مصلح، 2010 ) حيث أوضحت هذه الدراسات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للمسمى الوظيفي بالنسبة للمجال الأول والثاني والثالث.

#### جدول رقم (17.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		رئيس بلدية، ...	رئيس قسم	رئيس شعبة	
0.251	1.390	3.56	3.32	3.43	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.
0.156	1.874	3.50	3.22	3.23	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.
0.056	2.921	3.62	3.29	3.46	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.
*0.025	3.728	3.41	3.14	3.43	آليات التنفيذ والتطبيق.
0.104	2.283	3.51	3.23	3.39	جميع المجالات السابقة معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\*رئيس بلدية، عضو في المجلس البلدي، مدير عام، مدير، نائب/مساعد مدير.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للبلدية.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (18.6) تبين أن: القيمة الاحتمالية ( Sig. ) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجال " آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات) "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى البلدية وذلك لصالح بلدية دير البلح، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة عدد موظفين بلدية دير البلح مقارنة بالبلديات الأخرى.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية ( Sig. ) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى البلدية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن البلديات المختارة في الدراسة تعتبر من كبرى البلديات في قطاع غزة، حيث تعتبر البلديات الكبرى ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي.

جدول رقم (18.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - البلدية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خان يونس	دير البلح	غزة	الشمال	
0.419	0.980	3.27	3.43	3.74	3.42	3.32	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.
0.465	0.900	3.28	3.39	3.63	3.23	3.24	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.
0.538	0.782	3.50	3.35	3.53	3.46	3.20	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.
*0.047	2.445	3.14	3.24	3.69	3.38	3.05	آليات التنفيذ والتطبيق.
0.325	1.170	3.26	3.35	3.67	3.38	3.19	جميع المجالات السابقة معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (19.6) تبين أن: القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي التحق بها المستجيب في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين القدامى ذوي الخبرة يقومون بتدريب العاملين الجدد وإكسابهم الخبرة اللازمة.

واتفقت هذه النتيجة: عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى إلى عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية مع دراسة ( مصلح، 2010 ) حيث أوضحت هذه الدراسة عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى للبلدية.

جدول رقم (19.6): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 4 دورات	من 1- 4 دورات	لا يوجد	
0.847	0.166	3.44	3.44	3.38	مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.
0.751	0.286	3.27	3.33	3.23	مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.
0.366	1.008	3.58	3.39	3.43	توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.
0.395	0.931	3.39	3.26	3.39	آليات التنفيذ والتطبيق.
0.883	0.124	3.41	3.35	3.36	جميع المجالات السابقة معا

## خلاصة:

تناول هذا الفصل تحليلا للبيانات واختبار فرضيات الدراسة بشكل مفصل من خلال تحليل فقرات الدراسة، والوقوف على المتغيرات الشخصية للدراسة ( المؤهل العلمي، الجنس، العمر، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي، البلدية، عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي التحق بها المستجيب في مجال الإدارة الاستراتيجية )، وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج ( SPSS ) للحصول على نتائج هذه الدراسة.

## **الفصل السابع**

### **النتائج والتوصيات**

• مقدمة

• نتائج الدراسة

• توصيات الدراسة

• دراسات مقترحة

• خلاصة

## مقدمة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية، فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، وتم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصل السادس، أما في هذا الفصل فسيتم استخلاص النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

## نتائج الدراسة:

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج وهي:

• تؤثر مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.

وتظهر النتائج التالية الآراء الإيجابية لأفراد العينة:

- تعتبر الإدارة العليا نفسها مسئولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية بدرجة جيدة، كونها هي المسؤولة عن صياغة الخطط الاستراتيجية لمعرفةهم الشاملة بعمل المنظمة وأنشطتها، ولديها القدرة على وضع الأهداف المستقبلية بما ينسجم مع إمكانات المنظمة.
- تتوفر قناعة عالية لدى الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية بدرجة جيدة، حيث تشجع الإدارة العليا العاملين على المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية من خلال المشاركة في الاجتماعات الخاصة بذلك وتشجيعهم على إبداء آرائهم، وتقديم أفكار جديدة.
- تملك الإدارة العليا فهم واضح حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية بدرجة جيدة، لأنها قادرة على وضع الخطط المستقبلية وتطويرها بشكل مستمر، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والاستفادة من ذلك.
- تشجع الإدارة العليا العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية بدرجة مقبولة، من خلال عقد الاجتماعات المستمرة للعاملين ومناقشة أمور المنظمة المستقبلية وسماع مقترحاتهم لتطوير عملها.
- تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها باستمرار بدرجة مقبولة، حيث تقوم الإدارة العليا برقابة وتتبع أنشطة المنظمة ونتائج الأداء الفعلي بالأداء المرغوب تحقيقه وكشف الأخطاء إن وجدت وتصحيحها.

- توفر الإدارة العليا الموارد البشرية والمالية اللازمة للإدارة الاستراتيجية بدرجة مقبولة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وإنتاجية عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال الإدارة الاستراتيجية بدرجة مقبولة، لتحسين إنتاجية وكفاءة المنظمة، من خلال تزويدهم بالدورات التدريبية اللازمة لتطوير قدراتهم في مجال الإدارة الاستراتيجية.

#### • تؤثر مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.

وتظهر النتائج التالية الآراء الإيجابية لأفراد العينة:

- يشارك العاملون مشاركة فعالة في ورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية بدرجة مقبولة، وهذا يؤدي إلى تحفيز وتشجيع العاملين على تطبيق الخطط الاستراتيجية بالشكل الأفضل، وبالتالي نجاح عمل المنظمة.
- يشكل العاملون من مختلف المستويات الإدارية في لجان وفرق عمل للإدارة الاستراتيجية بدرجة مقبولة، وذلك لتحديد المسؤوليات والصلاحيات على أعضاء الفريق، للخروج بالعديد من الأفكار والإرشادات في كافة المجالات، وتطوير الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- تتوفر الخطط الاستراتيجية لدى المستويات الإدارية المختلفة، والعاملون على إطلاع بها بدرجة مقبولة، وذلك من خلال وجود خطط استراتيجية رسمية محدثة مكتوبة متوفرة لدى العاملين.
- يشارك العاملون من كافة المستويات الإدارية في عملية الإدارة الاستراتيجية بدرجة مقبولة، مما يؤدي إلى تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم بخصوص إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية، وهذا بدوره يسهل عليهم عملية تطبيق هذه الخطط.

#### • يؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

وتظهر النتائج التالية الآراء الإيجابية لأفراد العينة:

- تتوفر في البلدية كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة الاستراتيجية وأهميتها وقادرة على تطبيقها بدرجة جيدة، حيث تتوفر المهارات والخبرات والكفاءات لدى العاملين مما يساعد على تطبيق الخطط الاستراتيجية بالشكل الأفضل، بالإضافة إلى عقد الدورات التدريبية المستمرة للعاملين الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.

- تسعى الإدارة العليا لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية بدرجة مقبولة، حيث يتم تخصيص جزء مناسب مستمر من الأموال لدعم تطبيق الخطط الاستراتيجية بالشكل الأفضل.
- تستخدم الإدارات التنفيذية المختلفة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة وفقا للموازنات المعتمدة حسب الخطة الاستراتيجية بدرجة مقبولة، وذلك لاستغلال الموارد المالية وعدم إهدار الأموال دون فائدة، وتعظيم إنتاجية المنظمة.

• تؤثر آليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات ) تأثيرا ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.  
وتظهر النتائج التالية الآراء الإيجابية لأفراد العينة:

- تقوم البلدية بتحديث أنظمة المعلومات باستمرار بدرجة جيدة، وذلك لسهولة الحصول على المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب، وسهولة مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى تدريب العاملون على هذه النظم لكي يتمكنوا من القدرة على التعامل معها بشكل فعال.

▪ تتوفر لدى البلدية الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة بدرجة جيدة، وقد تم تطبيق برنامج تطوير البلديات من قبل صندوق تطوير البلديات بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي، والذي تم تمويله من السلطة الوطنية الفلسطينية والشركاء الممولين: البنك الدولي، الوكالة الفرنسية للتنمية، الوكالة الدنماركية للتنمية، الوكالة السويدية للتنمية الدولية، التعاون الألماني، والوكالة البلجيكية للتنمية.

- تقوم البلدية بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها بدرجة مقبولة.
- تملك البلدية سياسات واضحة ومفهومة للعاملين بدرجة مقبولة، تساعد هذه السياسات على زيادة الثقة في نفوس الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.
- تملك البلدية سياسات شاملة لكافة الأنشطة بدرجة مقبولة، حيث تساهم هذه السياسات في تحقيق الخطط الاستراتيجية، وتحقيق أهداف المنظمة وسرعة تحقيقها.
- الهيكل التنظيمي في البلدية ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية بدرجة مقبولة، حيث أن تنظيم العلاقات وتحديد المسؤوليات الخاصة بالعاملين داخل المنظمة، بالإضافة إلى تحديث الهيكل التنظيمي، يعمل على تطبيق الخطط الاستراتيجية بشكل جيد .

• توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين ( المؤهل العلمي، الجنس، العمر، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي، البلدية، وعدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية).

وقد ظهرت النتائج التالية لأفراد العينة:

■ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة فأقل ، والجنس لصالح الإناث.

■ لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى لعدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية.

■ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للعمر في مجالي مواقف الإدارات العليا تجاه الخطط الاستراتيجية، وآليات التنفيذ والتطبيق لصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى للعمر في مجالي مشاركة المنفذين في وضع الخطط، وتوافر الموارد والإمكانات المالية البشرية.

■ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة بالنسبة لمجال آليات التنفيذ والتطبيق تعزى لمدة الخدمة لصالح الذين خدمتهم أقل من 10 سنوات، والمسمى الوظيفي لصالح مساهم الوظيفي رئيس شعبة، والبلدية لصالح بلدية دير البلح، ولا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة تعزى لمدة الخدمة، المسمى الوظيفي، والبلدية بالنسبة لمجال مواقف الإدارات العليا تجاه الخطط الاستراتيجية، مشاركة المنفذين في وضع الخطط، وتوافر الموارد والإمكانات المالية البشرية.

## ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ما ورد من نتائج هذه الدراسة، فإن الباحثة تقترح عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في التغلب على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في منظمات قطاع غزة بشكل عام، وفي البلديات بشكل خاص.

- توصيات تتعلق بمواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة:
- العمل على تكريس ثقافة الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة والعاملين فيها، لمواكبة التغير المستمر للمجتمع ومتطلباته، الاستجابة للتغيرات العالمية واتجاهاتها، وتحقيق الريادة والقيادة للمنظمة.
- أهمية دعم ومساندة الإدارة العليا لعملية إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال القناعة بمنهج التفكير الاستراتيجي، وتشجيع العاملين على ذلك، حيث أنها تعمل على تنمية المعارف والمهارات في حل المشكلات، و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- توصيات تتعلق بمشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة:
- ضرورة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية وضع الخطط الاستراتيجية، من خلال مشاركتهم في اجتماعات الإدارة الاستراتيجية، أو تفويض جزء من الصلاحيات إليهم، وهذا يجعل كل من شارك في إعداد الخطط الاستراتيجية معنيا بتحقيقها وملتزما بها، بالإضافة إلى تقليل فرص الخلاف مستقبلا.

- توصيات تتعلق بالموارد والإمكانات المالية والبشرية في بلديات قطاع غزة:
- ضرورة تخصيص جزء مناسب من الموازنة لعملية الإدارة الاستراتيجية، والبحث عن مصادر تمويل محلية ودولية لإنجاحها، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات، وتحفز العاملون على العطاء والتقدم من شأن تحقيق الأهداف المنشودة.
- أهمية وضع خطة مناسبة لتطوير مستوى كفاءة الجهاز الإداري والكادر البشري (الجهاز القائم على تطبيق الخطط الاستراتيجية) وتطوير مهاراتهم وخبراتهم بما يخدم عملية الإدارة الاستراتيجية وتزويدهم بالتدريب الكاف المتخصص في الإدارة الاستراتيجية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف المنشودة.

- توصيات تتعلق بآليات التنفيذ والتطبيق ( النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات ) في بلديات قطاع غزة:
- العمل على تطوير أنظمة المعلومات وتحديثها باستمرار، لتوفير البيانات والمعلومات بكفاءة وسرعة مناسبة لتطبيق عملية الإدارة الاستراتيجية بالشكل المطلوب.

- أهمية تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع عمل المنظمة وتخدم عملية الإدارة الاستراتيجية، وذلك لوضوح أدوار ومسئوليات العاملين بالشكل الدقيق، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وتطبيق الخطط الاستراتيجية.
- أهمية تطوير نظام حوافز فعال من شأن أن يساهم في عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، وذلك لزيادة كفاءة العمل، وتحقيق أهداف المنظمة.
- ضرورة تعزيز عملية المتابعة والتقييم من أجل تحسين عملية تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة، وذلك لأن عملية الإدارة الاستراتيجية لا تنتهي عند تطبيق الخطط الاستراتيجية، بل تتعدى إلى عملية المتابعة والتقييم وذلك للتأكد من سير الأعمال وفق ما تم التخطيط لها، وكشف الانحرافات إن وجدت وتصحيحها بما يحقق الأهداف المنشودة.
- تعزيز العملية الديمقراطية بخصوص اختيار رئيس وأعضاء المجلس البلدي، وانتظامها، كي يتم اختيار الرئيس والأعضاء الأكثر مناسبة وخدمة للموقع الوظيفي، وبما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

### دراسات مقترحة:

- العلاقة بين عملية الإدارة الاستراتيجية ومناهج الأساليب الكمية، دراسة تطبيقية على بلديات قطاع غزة.
- مدى تأثير ظروف عدم اليقين على عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.
- تقييم مستوى الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في بلديات قطاع غزة.
- دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة العاملين في بلديات قطاع غزة.
- الرؤيا الاستراتيجية لبلديات قطاع غزة في ظل الجودة الشاملة.
- دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لبلديات قطاع غزة.

### خلاصة:

تناول هذا الفصل:

- نتائج الدراسة، وتبريرها.
- توصيات الدراسة، وتبريرها.
- دراسات مقترحة.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب العربية:

- أبو بكر، مصطفى، والنعيم، فهد، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008م.
- أبو قحف، عبد السلام، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005م.
- أبو معمر، فارس، وآخرون، الإدارة (المفاهيم والممارسات)، آفاق للطباعة والنشر، غزة، 2006م.
- أحمد، محمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006م.
- النل، سعيد، وآخرون، مناهج البحث العلمي ( تصميم البحث والتحليل الإحصائي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007م.
- جواد، شوقي، المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- الجوهري، محمد، أسس البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009م.
- حبتور، عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية ( إدارة جديدة في عالم متغير)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004م.
- حمدان، خالد، وإدريس، وائل، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ( منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.
- رشيد، صالح، وجلاب، أحسان، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- السالم، مؤيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005م.

- السكارنة، بلال، **التخطيط الاستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010م.
- سلطان، جاسم، **التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن**، الطبعة الثانية، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، 2010م.
- طه، طارق، **إدارة الأعمال ( منهج حديث معاصر)**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007م.
- العارف، نادية، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005م.
- عبيدات، ذوقان، وآخرون، **البحث العلمي ( مفهومه وأدواته وأساليبه)**، الطبعة الحادية عشر، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009م.
- عوض، محمد، **الإدارة الاستراتيجية ( الأصول والأسس العلمية)**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2004م.
- الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل، **الإدارة الاستراتيجية ( منظور منهجي متكامل)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007م.
- القطامين، أحمد، **الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية)**، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- الكرخي، مجيد، **التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
- مدكور، فوزي، **الإدارة الاستراتيجية**، 2000م.
- المرسي، جمال، **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ( المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003م.
- المرسي، جمال، وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ( منهج تطبيقي)**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2002م.
- مرسي، نبيل، **المدير الاستراتيجي ( هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة استراتيجية؟ دليلك العلمي نحو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة والتطلع نحو اختراق الأسواق العالمية)**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006م.
- مرسي، نبيل، **الإدارة الاستراتيجية ( تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003م.
- المغربي، عبد الحميد، **الإدارة الاستراتيجية ( بقياس الأداء المتوازن)**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006م.
- مقداد، محمد، والفرا، ماجد، **مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية**، الطبعة الثالثة، نفس المؤلفان، غزة، 2008م.

- المنيزل، عبد الله، و العتوم، عدنان، **مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- هاينز، ستيفن، وألان، جون،، **التخطيط الاستراتيجي الناجح**، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، كوجان بيدج البريطانية، الدقي، 2001م.

### ثانيا: الكتب الأجنبية:

- Becerra, Manuel, **Theory of the Firm for Strategic Management (Economic value analysis)**, First Edition, Cambridge University Press, New York, 2009.
- Carpenter, A Mason & Sanders, Wm Gerard, **Strategic Management (A Dynamic Perspective)**, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2007.
- Collis, J. David & Montgomery, A. Cynthia, **Corporate Strategy (A Resource – Based Approach)**, Second Edition, Mc Graw Hill, Irwin, 2005.
- David, R. Fred, **Strategic Management (Concepts and Cases)**, Thirteenth Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2011.
- Dess, G Gregory, et al., **Strategic Management**, Mc Graw Hill, Irwin, 2007.
- Ebert, J. Ronald & Griffin, W. Ricky, **Business essentials**, Seventh Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2009.
- Finlay, Paul, **Strategic Management (An Introduction to Business and Corporate Strategy)**, First edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Katsioloudes, I. Marios, **Strategic Management (Global Cultural Perspectives for Profit and Non- Profit Organizations)**, Elsevier Inc, Oxford, 2006.
- Pearce, A. John & Robinson, B. Richard, **Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control)**, Eighth edition, Mc Graw Hill, Irwin, 2003.
- Robbins, P. Stephen & Coulter, Mary, **Management**, Tenth Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2009.
- Thompson, A. Arthur, et al., **Strategy**, Mc Graw Hill, Irwin, 2004.
- Walker, Gordon, **Modern Competitive Strategy**, Mc Graw Hill, Irwin, 2004.
- Wheelen, Thomas & Hunger, J. David, **Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability)**, Thirteenth edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2012.

### ثالثاً: الرسائل العلمية العربية:

- الأشقر، إبراهيم، واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006م.
- أبو رحمة، محمد، مدى توفر مقومات تطبيق نظام الموازنات على أساس الأنشطة (ABC)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008م.
- أبو ندى، يونس، معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006م.
- الخطيب، وفاء، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م.
- الدجني، إياد، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا، 2011م.
- الدوسري، مطلق، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بمطار الملك خالد الدولي بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010م.
- اسليم، فريد، أثر تطبيق الأساس النقدي على دلالة المعلومات المحاسبية لمتخذي القرارات في بلديات قطاع غزة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007م.
- سالم، إياد، واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة " دراسة ميدانية تحليلية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012م.
- شراب، سائد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية " دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2011م.
- شلح، فؤاد، مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة ( دراسة تطبيقية على بلدية غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009م.
- الشويخ، عاطف، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007م.
- الشيخ عيد، إبراهيم، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007م.
- صبري، داليا، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010م.

- صيام، آمال، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010م.
- العتال، نبيل، واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2008م.
- عطا الله، سمر، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005م.
- العفيف، أمجد، العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2005م.
- عوض، رامي، معوقات تطبيق نظم المعلومات الجغرافية في بلديات قطاع غزة- فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010م.
- الغزالي، كرمنا، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2000م.
- غنيم، ماهر، دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2004م.
- الفراء، ماجد، آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني، دراسة حالة في قطاع غزة، دراسة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2003م.
- قاسم، لبيب، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية لآراء عينة من قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن، دراسة ماجستير، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، 2010م.
- الكردي، رنا، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين، 2010م.
- اللوح، عادل، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007م.
- ماضي، صبري، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011م.
- المبيض، معين، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ونمو الصناعات الصغيرة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006م.
- مصلح، عطية، واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2010م.

• الناصر، ناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003م.

• وهبة، هاني، واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008م.

#### رابعاً: الرسائل العلمية الإنجليزية:

- Analoui ,Farhad,& Samour, Akarm, **Strategic Management- The case of NGOs in Palestine**, PhD, University of Bradford, UK,2010.
- Chin, Kan Chao, **Towards a Model of Strategic Management Incorporating Fuzzy**, PhD, University of Hull, Taiwan,2010.
- Leslie, David, **From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa**, PhD, University of Pretoria, South Africa, 2008.
- Mokheseng, Mokheseng, **A Model for the Efficient Strategic Management of the Port of Ngqura**, Master's Thesis, Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa, 2005.
- Malunga, Chiku, **Improving the Effectiveness of Strategic Planning in NGOs in Malawi**, PhD, University of South Africa, South Africa, 2007.
- Nauheimer, Marie, **Strategic Planning Process in Large Companies: Theoretical Perspectives and Evidence**, PhD, University of St. Gallen, Switzerland, 2007.
- Tan, Yii, **Barriers to Strategy Implementation: A Case Study of Air New Zealand**, Master's Thesis, Auckland University of Technology, New Zealand, 2004.
- Wang, Calvin, **Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation**, Research, School of Management Edit Cowan University, Australia,2007.
- Zarkesh, Mohammad, **Customizing Strategic Planning Model for Iran's Cement industry**, Master's Thesis, luleå University of Technology, Sweden, 2008.

#### خامساً: مقالات:

- Analoui ,Farhad,& Samour, Akarm, **Strategic Management: the case of NGOs in Palestine**, Management Research Review, Vol.6, No.35, 2012, PP. 473- 489.
- Analoui ,Farhad,& Samour, Akarm, **The managers characteristics and their strategy development in the Palestinian NGO,s: An empirical study in**

*Palestine* ,Journal of Management Development, Vol.7, No.31, 2012, PP.691- 699.

- Brown, A William,& Iverson, O Joel, ***Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations***, College of Public Programs and the Center for Nonprofit Leadership Management at Arizona State University, Vol. 33, No.3,2004, PP. 377- 400.
- Dandira, Martin, ***Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation***, Business Strategy Series, Vol.1, No.12, 2011, PP.30-34.
- Ilesanmi, A, ***The Impact of Strategic Planning on the Performance of Nigerian Banks***, European Journal of Scientific Research, Vol.65, No.1, 2011, PP.131-
- Jeronimo, Taciana, & Medeiros, Denise, ***The Mature of Strategic Business of Small and Medium- Sized High- Tech Companies in Brazil***, International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol.2, No.5, 2012, PP.143- 153.
- Musibau, Ajagbe, et al., ***The Relationship Between Strategic Planning and the Effectiveness of Marketing Operations***, International Journal of Innovation and Technology, Vol.2, No.5, 2011, PP.390- 396.
- Pirtea, Marilen, et al., ***The Role of Strategic Planning in Modern Organizations***, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vol. 11, No.2, 2009, PP. 953- 957.
- Suklev, Bobek, Debarliev, Stojan, ***Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of the Macedonian Context***, Economic and Business Review, Vol.14, No.1, 2012, PP.63-93.

#### سادسا: مواقع الانترنت:

- [http://www.molg.ps/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15&Itemid=167](http://www.molg.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=15&Itemid=167) موقع وزارة الحكم المحلي
- [http://www.molg.ps/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10&Itemid=162](http://www.molg.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=162) موقع وزارة الحكم المحلي
- [http://www.molg.ps/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16&Itemid=168](http://www.molg.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=168) موقع وزارة الحكم المحلي
- [http://www.molg.ps/index.php?option=com\\_content&view=article&iine d=18&Itemid=170](http://www.molg.ps/index.php?option=com_content&view=article&iine d=18&Itemid=170) موقع وزارة الحكم المحلي
- [http://www.molg.ps/index.php?option=com\\_content&view=article&id=23&Itemid=175](http://www.molg.ps/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=175) موقع وزارة الحكم المحلي

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

### الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية- غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة أعمال

## استبانة

حفظه الله،،،،

السيد/ .....

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على " معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية" ، حيث تشكل هذه الاستبانة جزءا هاما من الدراسة التي تقوم بها الباحثة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة بالجامعة الإسلامية. لذا نرجو من حضرتكم التكرم بقراءة ما ورد في الاستبانة من فقرات والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، وإذا تقدمت الباحثة ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاح هذه الرسالة، فإنها تؤكد بأن المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من قبلكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

ريم سهيل صباح

## أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة ( X ) أمام الإجابة الصحيحة:

### 1- المؤهل العلمي:

- دراسات عليا  
 بكالوريوس  
 دبلوم  
 ثانوية عامة فأقل

### 2- الجنس:

- ذكر  
 أنثى

### 3- العمر:

- أقل من 30 سنة  
 من 31- أقل من 40 سنة  
 من 41- أقل من 50 سنة  
 من 51 سنة فأكثر

### 4- مدة الخدمة:

- أقل من 10 سنوات  
 من 11- أقل من 15 سنة  
 من 16- أقل من 20 سنة  
 26 سنة فأكثر

### 5- المسمى الوظيفي:

- رئيس بلدية  
 مدير عام  
 نائب/ مساعد مدير  
 رئيس شعبة  
 عضو في المجلس البلدي  
 مدير  
 رئيس قسم

### 6- البلدية

- الشمال  
 دير البلح  
 رفح  
 غزة  
 خان يونس

### 7- عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي التحقت بها في مجال الإدارة الاستراتيجية:

- لا توجد  
 من 1- 4 دورات  
 أكثر من 4 دورات

ثانيا: فرضيات الدراسة ( مجالات الدراسة )

المحور الأول: مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.						
م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تملك الإدارة العليا فهم واضح حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية.					
2	تعتبر الإدارة العليا نفسها مسئولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية.					
3	تتوفر قناعة عالية لدى الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية.					
4	تشجع الإدارة العليا العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية.					
5	توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.					
6	توفر الإدارة العليا الموارد المالية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.					
7	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال الإدارة الاستراتيجية.					
8	تشارك الإدارة العليا بفعالية في لجان وفرق عمل الإدارة الاستراتيجية.					
9	تلقت الإدارة العليا تدريباً كافياً في موضوع الإدارة الاستراتيجية.					
10	تستعين الإدارة العليا بخبراء من الخارج لتطوير قدرات ومهارات العاملين في مجال الإدارة الاستراتيجية.					
11	تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها باستمرار.					
12	تستند الإدارة العليا على الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات.					

المحور الثاني: مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.						
م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشارك العاملون من كافة المستويات الإدارية في عملية الإدارة الاستراتيجية.					
2	تكون الفرصة سانحة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم أفكار تطويرية جديدة في عملية الإدارة الاستراتيجية.					
3	يحرص العاملون على المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية.					
4	تسود روح الفريق بين العاملين عند إعداد الخطة الاستراتيجية.					
5	يشكل العاملون من مختلف المستويات الإدارية في لجان وفرق عمل للإدارة الاستراتيجية.					
6	يشارك العاملون مشاركة فعالة في ورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية.					
7	يحرص العاملون على تطبيق وإنجاح الإدارة الاستراتيجية.					
8	تتوفر الخطط الاستراتيجية لدى المستويات الإدارية المختلفة، والعاملون على إطلاع بها.					
المحور الثالث: توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.						
م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشتمل الخطة الاستراتيجية على موازنة مالية واضحة.					
2	تسعى الإدارة العليا لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.					
3	تستخدم الإدارات التنفيذية المختلفة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة وفقا للموازنات المعتمدة حسب الخطة الاستراتيجية.					
4	تتوفر في البلدية كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة					

					الاستراتيجية وأهميتها وقادرة على تطبيقها.	
					تتوفر لدى العاملين معرفة جيدة بالإدارة الاستراتيجية.	5
					يسعى العاملون لتطوير قدراتهم وتنميتها في مجال الإدارة الاستراتيجية.	6
					يمتلك العاملون الخبرة التي تساعدهم في إبداء آرائهم في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.	7
<b>المحور الرابع: آليات التنفيذ والتطبيق (النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات).</b>						
م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
						1
					تتوفر لدى البلدية الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	
					طبقت البلدية خلال العام الحالي ما هو مطلوب تطبيقه للخطة الاستراتيجية.	2
					تستخدم البلدية نماذج معينة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية.	3
					تقوم البلدية بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف.	4
					تقوم البلدية بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.	5
					يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالبلدية.	6
					تملك البلدية سياسات واضحة ومفهومة للعاملين.	7
					تملك البلدية سياسات شاملة لكافة الأنشطة.	8
					تساهم أنظمة المعلومات في البلدية في سرعة الحصول المعلومات المطلوبة.	9
					تقوم البلدية بتحديث أنظمة المعلومات باستمرار.	10
					تتوفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية.	11

					مخرجات أنظمة المعلومات واضحة وسهلة الاستخدام.	12
					الهيكل التنظيمي في البلدية ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	13
					يتم تحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الخطة الاستراتيجية.	14
					تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطة الاستراتيجية.	15

شاكرين حسن تعاونكم معنا

## ملحق رقم (2)

### أسماء المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	أ. د. ماجد محمد الفرا	الجامعة الإسلامية- غزة
2	د. جلال إسماعيل شببات	جامعة القدس المفتوحة - غزة
3	د. رامز عزمي بدير	جامعة الأزهر - غزة
4	د. سامي علي أبو الروس	الجامعة الإسلامية- غزة
5	د. سمير خالد صافي	الجامعة الإسلامية- غزة
6	د. سيف الدين يوسف عودة	الجامعة الإسلامية- غزة
7	د. عصام محمد البحيصي	الجامعة الإسلامية- غزة
8	د. عماد إسماعيل نشوان	جامعة القدس المفتوحة - غزة
9	د. نافذ محمد بركات	الجامعة الإسلامية- غزة
10	د. نهاية عبد الهادي التלבاني	جامعة الأزهر - غزة
11	د. وسيم إسماعيل الهاييل	الجامعة الإسلامية- غزة
12	د. ياسر عبد الشرفا	الجامعة الإسلامية- غزة
13	د. يوسف عبد بحر	الجامعة الإسلامية- غزة
14	د. علي شحدة برهوم	بلدية رفح
15	م. نهاد محمود المغني	بلدية غزة
16	م. ماهر عاشور سالم	بلدية غزة
17	م. رامي صقر أبو القمير	بلدية غزة