



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل

إعداد الطالبة: نانسي ياسر حسن عقيلان

إشراف الدكتور: أسامة شهوان

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

نيسان

2016

إجازة الرسالة

معيقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل

إعداد

نانسي ياسر حسن عقيلان

إشراف

الدكتور اسامه شهوان

نوقشت هذه الرسالة واجيزت من لجنة المناقشة يوم الاثنين بتاريخ 18/4/2016 الموافق 11 من

رجب 1437هـ

أعضاء لجنة المناقشة

.....
د. سمير أبو زنيد

الدكتور اسامه شهوان (مشرفاً ورئيساً):

.....
د. محمد عوض

الدكتور محمد عوض (عضواً خارجياً):

.....
د. سمير أبو زنيد

الدكتور سمير ابو زنيد (عضواً داخلياً):

الخليل - فلسطين

2016م / 1437هـ

اقرار

اقر أنا معد الرسالة بانها قدمت لجامعة الخليل لنيل درجة الماجستير ، وانها نتيجة ابثاثي الخاصة، باستثناء ما تم الاشارة له حيثما ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لا جامعة او معهد اخر.

اسم الطالبة: نانسي ياسر حسن عقيلان

التوقيع: نانسي

التاريخ : 2016. 4. 18

الإهداء

بعد الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على من بعثه رحمة وهدى للعالمين، أهدي ثمرة

عملي هذا إلى:

إلى م نوقف بجانبني مشجعا وداعما ... زوجي العزيز.

إلى الذين أكابد الحياة من أجلهم حباً وتضحية... أبنائي تامر وأحمد وليليان.

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 نانسي ياسر حسن عقيلان

شكر وعرافان

أحمد الله الذي أعانني على مواصلة السيرة حتى نهايته، وأصلي وأسلم على خاتم أنبيائه محمد وعلى آله وصحبه وأتباعه أجمعين.

لا يسعني وأنا بصدد الانتهاء من هذه الدراسة إلا أن أتقدم بخالص الشكر والعرافان والامتنان للدكتور: أسامه شهوان الذي اشرف على هذا العمل وتحمل معي عناء الرحلة، والذي كان لراعيته وتشجيعه أطيب الأثر في النفس، فمنحني الصبر وعلمي الثقة بالنفس، فله خالص شكري وتقديري.

كما أتقدم بالشكر والامتنان وخالص الاحترام: إلى أعضاء لجنة المناقشة الممثلة برئاسة اللجنة الدكتور: أسامه شهوان، والدكتور محمد عوض عضواً ومناقشا خارجياً، والدكتور سمير ابو زنيد عضواً ومناقشا داخلياً، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة ولما أبدوه من توجيهات ساعدت في إثراء هذه الرسالة بالمعلومات القيمة والمفيدة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للمسؤولين في بلديات محافظة الخليل متمثلة برؤساء المجالس وأعضاء المجالس وأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات تجاوبهم معي أثناء تطبيق أدوات الدراسة.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى الأهل والأقارب والزملاء والأصدقاء وكل من قدم لي مساعدة أو أبدى رأياً ساهم في وصول هذه الرسالة إلى غايتها.

وأخيراً وليس آخراً، لا بد لكل من يلقي هذا الدعم أن يقدم بحثاً يقرأ فإن وفقت فمن مورد كريم عرفت وان قصرت فشفيعي بأني بكل جهد سعييت.

الباحثة نانسي ياسر حسن عقيلان

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، ومثل مجتمع الدراسة رؤساء البلديات واعضاء المجالس البلدية وأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات المصنفة (أ وب) في محافظة الخليل وبلغ عددهم (539) فرداً منهم (13) رئيس بلدية، و(156) عضو مجلس بلدي، و(470) عضو في لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات المختلفة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية وبلغت (203) فرداً منهم (11) رئيس بلدية، و(98) عضو مجلس بلدي، و(94) عضو في لجنة التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بجمع البيانات ودراسة فرضياتها باستخدام اداتين هما الاستبانة والمقابلة، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية لهما باستخراج الصدق والثبات لهما، كما قامت بتحليل ومعالجة النتائج باستخدام برنامج الرزم الاحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعية (Spss).

كما وأظهرت النتائج وجود وعيا مرتفعا بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتمنح البلديات الموظفون الفرصة لتقديم أفكار تطويرية عند وضع الخطط الاستراتيجية، وتسود روح الفريق بين عاملي البلديات عند المباشرة باعداد الخطة الاستراتيجية اضافة الى مشاركة موظفو البلدية من مختلف المستويات الإدارية في لجان عمل التخطيط الاستراتيجية.

كما اظهرت النتائج اهتمام المجالس البلدية بتعيين الكفاءات العلمية والإدارية لديها، والسعي الدائم لتطوير قدراتهم وتمييزها في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتخصيص الميزانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والبحث عن مصادر مالية متعددة، ووجود التزام عملية التخطيط الاستراتيجية

بمعايير الجودة الشاملة، وتوفر الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتنفيذ الأهداف المرسومة، إضافة إلى مساهمة أنظمة المعلومات الموجودة في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة، وتحديث أنظمة المعلومات باستمرار، وبعض البلديات لا تقوم بتحديث هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية، بعض البلديات لا يمتلك سياسات شاملة لكافة الأنشطة التي تسعى لتحقيقها، وبعض البلديات يعاني عدم فاعلية قنوات الاتصال مع المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً من لهم علاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهناك ضعف في تحديث الخطط الاستراتيجية باستمرار، وصعوبة في التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية والخارجية على النشاطات المخطط لها، وصعوبة في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلديات، ووجود غموض في بعض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي، وهناك ضعفاً في إخضاع الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل لعملية رقابة وتقييم منهجية.

Obstacles to the application of the strategic plan in the municipalities of Hebron

This study aimed to identify the obstacles to the application of strategic plans in the municipalities of Hebron. This study was conducted in the period between the months of January (2015) and June (2015). The population of the study consisted of mayors, members of municipal councils and members of the committees of strategic planning in the municipalities classified as (A and B) in Hebron. Their total number was (539) individuals: (13) mayors, (156) municipal council members, and (470) members of the committees of strategic planning in the various municipalities. The study used a convert sample of(203) people including(11) mayors, (98) members of municipal councils, and (94) members of the strategic planning committees. The researcher used the descriptive and analytical approach, collected data and examined hypotheses using two tools: questionnaire and interview.

Psychometric properties of the tools were verified; validity and reliability for them were established too. Results were analyzed and treated by using statistical packages for social sciences software (SPSS).

The results showed a high degree of awareness of the concept of strategic planning. When developing strategic plans, Municipalities grant their staff the chance to submit their ideas, and to participate in strategic planning committees.

Results also revealed municipal councils' concern about employing people of sufficient scientific and managerial competencies about their and constant efforts to develop their abilities especially in the field of strategic management, allocation of budgets to ensure achieving the goals of strategic planning and continuous search for multiple financial sources. Results also show the application of the strategic planning process and its commitment to total quality standards, availability of necessary annual executive and operational plans for the implementation of the goals, in addition to the contribution of information systems in terms of the speed of access to the required information, and continues updating information systems. However some municipalities do not update their organizational structure in line with the implementation of the strategic plans and

requirements. other municipalities do not have comprehensive policies for all activities that they seek to achieve. other municipalities suffer from ineffective communication channels at various administrative levels, especially those involved in the implementation of strategic plans, other municipalities have weakness in the modernization of the strategic plans, have difficulty in predicting the impact of internal and external variables on planned activities and in analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats faced by the municipalities , have ambiguity in some of the concepts used in strategic planning, have difficulty to strike a balance between strategic planning and procedural planning, and have difficulty in subjecting the strategic plans of the municipalities of Hebron to the process of control and evaluation in a systematic manner.

The study also included a set of recommendations , mainly: holding special strategic planning sessions, working on community participation to discuss strategic planning issues, involving the private sector in the strategic planning process because of its importance in the contribution to financing such plans, developing criteria for judging priorities and objectives of the strategic plans, developing comprehensive policies to all activities that the municipalities seek to achieve, activating the communication between municipal councils and different administrative levels in the municipal channels, assigning the task of analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats faced by the municipalities, and subjecting strategic plans in the municipalities to ongoing processes of monitoring and evaluation.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
ب	اجازة الرسالة	1
ت	الاقرار	2
ث	الاهداء	3
ج	شكر وعرfan	4
ح	ملخص الدراسة باللغة العربية	5
د	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	6
ر	فهرس المحتويات	7
ش	فهرس الجداول	8
1	مقدمة	9
3	مشكلة الدراسة واسئلتها	10
4	فرضيات الدراسة	11
5	أهمية الدراسة	12
6	أهداف الدراسة	13
7	حدود الدراسة	14
7	محددات الدراسة	15
9	محتويات الدراسة	16
10	الفصل الثاني	17
11	الإطار النظري	18
41	الدراسات السابقة	19

41	الدراسات العربية	20
48	الدراسات الاجنبية	21
53	الفصل الثالث	22
54	منهج الدراسة	23
55	مجتمع الدراسة	24
55	عينة الدراسة	25
57	أداة الدراسة	26
58	مراحل تطوير أداة الدراسة	27
60	المقابلة	28
60	اجراءات الدراسة	29
60	صدق اداة الدراسة	30
60	صدق الاداة	31
61	ثبات أداة الدراسة	32
61	المعالجات الإحصائية	33
62	مفتاح تصحيح نتائج الدراسة	34
63	الفصل الرابع	35
64	نتائج الدراسة	36
97	الفصل الخامس	37
98	مناقشة النتائج	38
113	التوصيات	39
114	المراجع	40

121	الملاحق	41
122	ملحق رقم(1) أداة الدراسة بصورتها النهائية	42
127	ملحق(2) اسئلة المقابلة	43
128	ملحق (3) اسماء المحكمين	44
129	ملحق رقم(4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مع الدرجة الكلية	45

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
57	خصائص العينة الديمغرافي	1
60	درجات مقياس ليكرت الخماسي	2
61	كرونباخ الفا لثبات الدراسة معاملات قيم	3
62	مفتاح تصحيح نتائج الدراسة	4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على كافة محاور الدراسة	5
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي	6
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور استحواذ التخطيط الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية على أهمية في بلديات محافظة الخليل	7
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على مؤشرات مشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في وضع الخطط	8
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور مواجهة عملية التخطيط الاستراتيجي عقبات ناجمة عن غياب الموارد البشرية	9

74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور مواجهة عملية التخطيط الاستراتيجي عقبات ناجمة عن غياب الموارد المالية	10
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور عدم التزام عملية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل وفق معايير جودة محددة	11
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور معاناة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل من تدني جودته وضعف آليات تنفيذه ومتابعته	12
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور مواجهة بلديات محافظة الخليل صعوبات في عملية وضع الخطط الاستراتيجية	13
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور عدم إخضاع الخطط الاستراتيجية المعتمدة في بلديات محافظة الخليل لعملية رقابة وتقييم منهجية	14
90	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد الدراسة على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.	15
92	نتائج المقارنات البعدية لمتغير المسمى الوظيفي.	16
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	17
96	نتائج المقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي.	18

الفصل الاول

مقدمة:

الإدارة الاستراتيجية هي واحدة من مجالات الدراسة التي حصلت على اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة وذلك استجابة للتأثيرات والضغوط الهائلة في بيئة أعمال المنظمات والمؤسسات المختلفة (Pitrea, et al, 2009). وقد ازداد الاهتمام بمفهوم الاستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط، وسياسات تطبيق الاستراتيجية بما يتناسب والإمكانات في منظمات ومؤسسات الأعمال والخدمات.

وتتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه ضروريا من أجل مواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المتزايدة، ولتحقيق النجاح في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتوقع حدوثها. لذلك فإن التخطيط أساس كافة الأعمال مهما كان حجمها كون الإنسان لا يمكنه القيام بأي نشاط أو عمل دون تخطيط مسبق. فالتخطيط مرتبط بوجود الإنسان وقد تطور معه (العقال، 2008). فالتخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور مؤسسة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم دون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية، فغياب التخطيط يعني العشوائية الذي يجعل المؤسسة عرضة لمفاجآت ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها.

والتخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة، إضافة إلى انه أصبح ضرورة من اجل الوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات المختلفة، كما

أنه يُمكن المؤسسات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في مجتمع يتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين.

والتخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية من مراحل التطور داخل المؤسسات والمنظمات، والذي يتمثل في المفاضلة بين أساليب العمل المختلفة من أجل اختيار أفضل البدائل الممكنة سواء الداخلية أم الخارجية للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتوفرة، والموارد المتاحة، خصوصا إننا نعيش في مجتمع أصبح بمنزلة قرية بفضل ثورة المعلومات والمستوى المتقدم في مجال الاتصالات والتكنولوجيا (Wright, 1998). والتخطيط الإستراتيجي يعبر عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليه مما يمكنها من توقع واستشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها.

التخطيط الاستراتيجي إذن عملية تحتاجها كل المؤسسات ومنها مؤسسات الحكم المحلي المنوط بها تقديم الخدمات للمجتمعات المحلية وتطويرها، ولا شك ان هذه العملية إذا ما أُريد استخدامها وتطبيقها بشكل فاعل فإنها تشكل تحديا كبيرا لمؤسسات الحكم المحلي والتي تعمل عادة في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار وعدم الثبات وتسارع وتيرة التغيرات على كافة الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

فلسطينيا، تطورت إدارة مؤسسات الحكم المحلي بعد نشوء السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل

واضح، وقد عملت وزارة الحكم المحلي على نشر مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الحكم

المحلي وتطبيقه، وقد وضعت أغلب مؤسسات الحكم المحلي خططاً استراتيجية لها، وهي تعمل جاهدة على تطبيقها، ولا شك أن معيقات شتى تواجهها في عملية التطبيق هذه كما سيتبين في هذه الدراسة والتي تتناول تجربة مؤسسات الحكم المحلي في محافظة الخليل بهذا الخصوص.

مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة فلسطينية غير مستقرة، ووتيرة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية فيها سريعة، أصبح من الضروري على المؤسسات التي تقدم الخدمة للجمهور أن تدير نفسها بأسلوب هادف بما يساعدها على البقاء والاستمرار، وأثبتت العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المؤسسات ضعف تطبيق الخطط الاستراتيجية لديها وذلك لأسباب متعددة منها عدم وجود خطط استراتيجية مكتوبة وعدم الالتزام بتنفيذها من قبل صانعي القرارات في حال وجودها مكتوبة. إضافة لعدم تخصيص موارد مالية وبشرية (أبو ندى، 2006)، وكون التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية من مراحل العملية الادارية، كونه يفاضل بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الامكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الاهداف المراد تحقيقها من ناحية اخرى، ولعدم وجود دراسات تتعلق بدراسة معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في البلديات الفلسطينية حسب علم الباحثة برزت الحاجة لهذه الدراسة والتي تتناول دراسة معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، حيث تحاول هذه الدراسة الوقوف على واقع معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر صناع القرار ومسؤولي التخطيط الاستراتيجي العاملين في بلديات محافظ الخليل.

فرضيات الدراسة:

اولاً: فرضيات الدراسة البحثية:

الفرضية الأولى: لا يوجد وعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي في بلديات محافظة الخليل.

الفرضية الثانية: لا يستحوذ التخطيط الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية على أهمية عند هيئات

الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل.

الفرضية الثالثة: لا يشارك العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية.

الفرضية الرابعة: لا تتوفر الموارد والإمكانات البشرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.

الفرضية الخامسة: لا تتوفر الموارد والإمكانات المالية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات

محافظة الخليل.

الفرضية السادسة: لا تتم عملية التخطيط الاستراتيجية وفق معايير جودة محددة.

الفرضية السابعة: عدم وضوح آليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.

الفرضية الثامنة: يوجد معوقات في عملية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل

معوقات.

الفرضية التاسعة: لا تخضع الخطط الاستراتيجية المعتمدة في البلديات لعملية رقابة وتقييم

منهجية.

ثانياً: فرضيات الدراسة الإحصائية:

الفرضية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد الدراسة على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد الدراسة على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

- يمكن ان تشكل مرجعا علميا وأكاديميا حول إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل ومعيقاتها.
- يمكن ان تشكل حافزا لتشجيع الباحثين والدارسين والمهتمين على إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل.
- يمكن ان تشكل توفر نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة تستفيد منها البلديات في محافظة الخليل في مجال تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مما يسهم في تحسين عملية تطوير وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.

أهداف الدراسة :

1. التعرف على درجة الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.
2. التعرف على درجة أهمية التخطيط الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية عند هيئات الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل.
3. التعرف على درجة مشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية.
4. التعرف على مدى توفر الموارد والإمكانات البشرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.
5. التعرف الى مدى وجود معايير جودة محددة تتم عملية التخطيط الاستراتيجي وفقها.
6. استكشاف مدى توفر آليات لتطبيق و تنفيذ وتقييم ومتابعة الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.
7. التعرف الى معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي بلديات محافظة الخليل.
8. التعرف على مدى خضوع الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل لعملية رقابة وتقييم.

مببرات الدراسة:

انطلاقاً من كون البيئة الفلسطينية بيئة غير مستقرة، ووتيرة التغيرات فيها سريعة، أصبح من الضروري على المؤسسات التي تقدم خدماتها للجمهور بأسلوب هادف حتى يساعدها على

البقاء والاستمرار في العمل، إضافة الى ان العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المؤسسات اثبت ضعف تطبيق الخطط الاستراتيجية لديها وذلك لأسباب متعددة منها عدم وجود خطط استراتيجية مكتوبة وعدم الالتزام بتنفيذها لأي سبب كان من قبل المؤسسات، إضافة لضعف الموارد المالية والبشرية، ولعدم وجود دراسات وابحاث علمية فلسطينية تتعلق بدراسة البلديات، كل ذلك دفع الباحثة الى اجراء هذه الدراسة.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: اقتصر الدراسة على بلديات محافظة الخليل وعددها (12) بلدية وهي التي تصنف بـ(أ+ب) فقط وهي لا تشمل ايضاً المجالس القروية في المحافظة.
- 2- الحدود الزمنية: تم تنفيذ الدراسة في الشهور الثلاثة الأخيرة من العام (2014).
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أخذ وجهات نظر رؤساء وأعضاء المجالس البلدية في بلديات محافظة الخليل، إضافة إلى أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي ومدراء الدوائر في بلديات محافظة الخليل.

محددات الدراسة

واجهت الباحثة عقبات ناجمة عن شح المصادر المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الحكم المحلي في فلسطين، وعقبات متعلقة بتعبئة الاستبانة من قبل الفئة المستهدفة والناجمة عن

انشغالاتها والتزاماتها المختلفة، أو ربما عدم اهتمامها بموضوع الدراسة، مما اضطر الباحثة الى مراجعة البلديات مرات عديدة لأغراض استرجاع الاستبانات ولإجراء المقابلات مع افراد الدراسة.

اخلاقيات الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء الدراسة وعنوانها معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، حيث اعتمدت الباحثة المنهج العلمي في كتابة رسالتها الجامعية سواء في اختيار عنوان الرسالة، وبناء ادوات جمع البيانات بعد الاطلاع على الادب والدراسات السابقة، وفي اختيار عينة الدراسة حتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة من اجل الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة على كافة بلديات محافظة الخليل، ولم تجبر الباحثة افراد الدراسة على اجراء المقابلة او تعبئة الاستبيان مما اجبرها على العودة الى كافة البلديات لأغراض استكمال اجراء المقابلات واسترجاع الاستبانات منهم.

وتم استخدام برنامج الرزم الاحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعية في عملية تحليل البيانات والتزمت الباحثة بالبيانات كما هي ولم تجري أي تغيير يذكر عليها وذلك من باب الامانة العلمية.

ايضا الباحثة التزمت بسرية المعلومات التي جمعتها من البلديات المختلفة كنوع من الالتزام بالأمانة والسرية في المحافظة على خصوصيات كل بلدية.

حاولت الباحثة بناء علاقة ثقة مع أفراد الدراسة وساعدها في ذلك انها عضوة مجلس بلدي، وذلك لأغراض الحصول على تعاون أكبر منهم ونتائج أكثر أدقة.

حصلت الباحثة على موافقة مسبقة من افراد الدراسة من أجل تطبيق الدراسة واجراء المقابلات من خلال توجيه كتاب رسمي للبلديات او الاتصال هاتفيا مع مدراء البلديات او موظف السكرتاريا في البلدية، للحصول على موافقتهم لذلك.

محتويات الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول: حيث تناول الفصل الأول مشكلة الدراسة وأسئلتها، وفرضياتها، وأهميتها وأهدافها وحدودها ومحدداتها، أما الفصل الثاني فقد خصص لتوضيح الاطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة. فيما تطرق الفصل الثالث إلى منهجية الدراسة، وعرض الفصل الرابع نتائج الدراسة وقدم تحليلا للنتائج، وتناول الفصل الخامس الخلاصة والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري

يعد التخطيط سمة ملازمة للحياة البشرية، سواء في صورها البسيطة أم المعقدة، لإنسان ينظم حياته وأولويات عمله وفق تصور معين يضعه لنفسه ويسير عليه، وذلك في ضوء ظروفه المادية والاجتماعية، فالتخطيط ليس بدعة مستحدثة في ميادين الإصلاح، وإنما هو ضرورة لا غنى عنها كأسلوب ومنهج في النهوض بحياة المجتمعات وبخاصة النامية منها، ذلك أن الدول المتقدمة قد أخذت بمنهج التخطيط منذ وقت مبكر، فاستطاعت استثمار مواردها وإمكاناتها وثروتها البشرية والطبيعية إلى حد كبير، واستطاعت بذلك أن تسبق غيرها من الدول، كذلك آمنت الدول النامية حديثاً بضرورة إتباع منهج التخطيط، بعد أن تخلصت من عوامل القهر والاستغلال التي حالت دون استثمار مواردها وسببت لها الجمود والتخلف، فقد حرصت على تأكيد جهودها في رفع مستوى معيشة أفرادها بما يحقق الوفاء بحاجاتهما المادية والمعنوية (عبد الحي، ٢٠٠).

يعتبر التخطيط من مقومات بناء ونجاح البلديات والمنظمات نظراً لما لهذه العملية من دور مؤثر وفعال في التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، حيث تتم ممارسة التخطيط على كافة مستويات الإدارة في المؤسسات، ومع تغير حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وتعقد مهامها يتغير نوع التخطيط الذي تقوم به المؤسسة باتباعه، وفي ظل التطورات التكنولوجية والمعرفية الحالية زادت أهمية التخطيط

الاستراتيجي مما يدعو إلي الحديث عن التخطيط الاستراتيجي وأنواعه والخطوات المتبعة في صياغته للوصول إلي تحقيق الخطة النهائية.

مفهوم التخطيط:

منذ وجود الإنسان على هذه الأرض وهو يسعى لتأمين احتياجاته الضرورية ليعيش حياة مريحة ليؤمن استمرار حياته على الأقل، ومع تطور ومرار الزمن تطورت احتياجات ورغبات الناس، من هنا بدأ بالتخطيط والتفكير لمواجهة المشكلات التي تعترض مسيرته نحو العيش بظروف أفضل في المستقبل. فالتخطيط ينطوي على دراسة الأوضاع والظروف الحالية دراسة وافية حتى يتم التعرف على الاحتياجات والمشاكل الموجودة ليصبح بعد ذلك جزءاً من الأهداف المستقبلية لمواجهة هذه الاحتياجات وحلها حسب تسلسل معين يرتبها حسب الأولوية وذلك في إطار زمني دقيق ومحدود انطلاقاً من قاعدة أن الغاية الأساسية من التخطيط هو انجاز الأهداف في الوقت المحدد لان أي تأخير سوف يضعف التخطيط أو يلغيه(خميس، 1999). ويبقى السؤال المهم وهو ما هي الأهداف المطلوب انجازها مستقبلاً وتحديد الجهة المسؤولة عن تحمل هذه المهام وتحديد الزمان والمكان والطريقة التي سوف يتم بها تنفيذ هذه الأهداف.

تعريف التخطيط

هنالك تعريفات عديدة للتخطيط، حيث يتم تعريفه بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل(العلاق، 1998). وعرف أيضاً بأنه العملية الرسمية لاختبار الرؤية والمهام

والأهداف الكلية لكلا النطاقين القصير والطويل الأجل وابتكار أهداف الأقسام أو الإدارات وحتى الأفراد واختيار الاستراتيجيات والتقنيات لإنجاز هذه الأهداف وتخصيص الموارد (أفراد وأموال وتجهيزات) اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة (Hellriegel & Slocum, 1999). كما عرفه إلبرت غريفين (Ebert & Griffin (2009) بأنه: تحديد ما تحتاجه المؤسسة لتعمل، وما هي أفضل ويؤكد المفهوم المعاصر للتخطيط على ان اتخاذ القرارات التي تمكن من تقليص الفجوة بين ما ترغب المؤسسة في تحقيقه وبين ما هو ممكن التحقق بالفعل وذلك مغزى التخطيط وهو اتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار بين البدائل بالنسبة للأهداف والسياسات وغيرها من أجل تحقيق ما ترغب المؤسسة في تحقيقه (وليس المتاح تحقيقه) على أفضل وجه ممكن، وهذا لن يتحقق الا بالتحكم بالظروف البيئية التي يمكن التحكم فيها لإتاحة اكبر قدر ممكن من الفرص أمام المؤسسة لجعل المرغوب في تحقيقه ممكن التحقق على الوجه المطلوب (عرفه وشلبي، 1999). ومنهم من اعتبر أن المفهوم يجب أن يستند إلى الهدف من التخطيط ومنهم من يعتبر انه يستند إلى الظروف الزمانية والمكانية (خميس، 1999).

وبناء على ما تقدم يمكن القول ان مفهوم التخطيط ينطوي على دراسة الأوضاع والظروف الحالية دراسة وافية حتى يتم التعرف على الاحتياجات والمشاكل الموجودة ليصار بعد ذلك لتحديد الأهداف المستقبلية لمواجهة هذه الاحتياجات وحل تلك المشاكل حسب تسلسل معين يرتبها حسب الأولوية وذلك في إطار زمني دقيق ومحدد، لانه الغاية الأساسية من التخطيط هو انجاز الأهداف في الوقت المحدد وان أي تأخير عن ذلك الوقت يضعف الخطة. فهو يربط بين الماضي والواقع الحالي

والنظرة المستقبلية التي يسعى الجميع إليها لتصبح العملية متكاملة ومتناسقة للوصول إلى الأهداف من عملية التخطيط(ردايدة،2006). فمعظم العلماء اتفقوا على التخطيط يجب أن يهتم بالاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والإمكانيات والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف والسياسات والبرامج المرسومة. وفي هذا السياق حدد عوض(1999) بعض الشروط لنجاح التخطيط وهي كما يأتي:

1. المشاركة في كافة المستويات والخبرات في التنظيم.
2. وجود الأهداف الواضحة والمكتوبة لما يمكن تحقيقه في الأجل القصير والأجل الطويل المدى.
3. وجود الكوادر القادرة على استخدام المعلومات المتاحة للتنبؤ بالمستقبل.

الإدارة الاستراتيجية:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسات في تلك الحقبة(Pirtea, et al, 2009). وقبل التعريف بالتخطيط الاستراتيجي نعرف بأصل كلمة إستراتيجية، حيث يرجع الأصل التاريخي واللغوي لكلمة استراتيجية إلى الكلمة الإغريقية(Strategos) وتعني فن الحرب وإدارة المعارك والجيوش وعندما انتقلت كلمة إستراتيجية الى مجال الأعمال تضمنت نفس المعنى تقريبا حيث دلت على فن القيادة وتشير الاستراتيجية الى خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج متناغمة مع أهداف ورسالة المنظمات(الحميدي، 2001) و(رشيد وجلاب، 2008).

وقد تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي وتنوعت مفاهيمه، حيث يعبر التخطيط الاستراتيجي عن أنشطة تتعلق بتحديد المهام والأهداف الاستراتيجية وتصميم استراتيجياتها لتمكين المؤسسة من

العمل بكفاءة في البيئة. فهو عبارة عن منهج منظم بهدف تصميم استراتيجية للمؤسسة تعتمد على فحص واستكشاف وتقييم بدائل مبتكرة تتناسب مع التقلبات والتغيرات والاضطراب في بيئة المؤسسة وظهور أحداث وتحديات مستجدة سريعة الحدوث والتغيير.

ويري أبو قحف(2000) أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس نتائج تنفيذها من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات. فهو وظيفة تشتمل على تحديد الأهداف والاستراتيجية الكلية لانجاز الأهداف وتطوير هيكل شامل للمؤسسة من الخطط لتكامل وتنسيق الأنشطة. وعرفها المغربي(2006) بأنها تصور الرؤيا لمستقبلية للمؤسسة، 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.

وعرفها أيضا ولين وهنجر(2012) Wheelen & Hunger بأنها مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل، وهي تتضمن المراحل الأربعة التالية: المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة والرقابة. وفي نفس السياق عرفها ديفيد(2011) David عملية فن وعلم صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها.

يلاحظ من خلال التعريفات أعلاه أن مصطلح الإدارة الاستراتيجية:

1. مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية .
2. يعمل على تحقيق الأهداف على المدى البعيد .
3. يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة باقي المؤسسات المنافسة .
4. يتضمن المراحل التالية: المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، والتقييم والمتابعة والرقابة.

ويجب الإشارة الى انه يجب ان يتصف التخطيط الاستراتيجي بالمرونة والتركيز حتى يكون فاعلاً لمواجهة التغيرات المستقبلية والتكيف معها أو التغلب عليها لتأمين استمرارية العمل ونموها، إضافة الى إظهار نقاط القوة الرئيسية والاهتمام بها مع الشمولية لكافة أنشطتها.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يقود إلى الوصول إلى قرارات دقيقة تقود إلى معرفة طبيعة عمل المؤسسة، وهذا يتطلب تخطيط على أعلى مستوى وجمع المعلومات الدقيقة والمفيدة والتي من خلالها يتم توضيح المهام واكتشاف وتطوير بدائل استراتيجية مع ربطها بالنظرة المستقبلية للمؤسسة، واعتبره مجموعة من المفاهيم والاجراءات والادارات التي يتم تصميمها من اجل مساعدة القادة والاداريين في ادارة المهام الموكلة اليهم في المؤسسة (Bryson, 2004). فهو عملية تبصر وتصور لمستقبل المؤسسة ومستوى الخدمات التي تقدمها للجمهور. وحدد حبتور (2004) ملامح التخطيط الاستراتيجي تظهر من خلال عدة نقاط وهي كما يأتي:

1. نظام متكامل يتم بخطوات متفق عليها.

2. نظام يحدد مسار العمل للمؤسسة في المستقبل.

3. تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل ومجال عملها.

4. نقاط القوة والضعف في إدارة المؤسسة.

5. أسلوب عمل إداري جيد على مستوى مجلس الإدارة العليا.

وأشار غنيم(2004) إلى أن للتخطيط الاستراتيجي عناصر لا بد من وجودها والتي تتحدد في: وجود الاطار العام للاستراتيجية، ودراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الأهداف والبدائل بشكل واضح، وعملية رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع ووضع الجداول الزمنية اللازمة للتنفيذ، وتحديد الموارد المالية والبشرية اللازمة من أجل تحقيق الأهداف، إضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات المتوقعة الحدوث. وأكد(Bryson, 2004) ان التخطيط الاستراتيجي يساعد على تسهيل الاتصال والمشاركة، تبني قرارات منطقية تحليلية، بالإضافة الى تطوير تطبيقات ناجحة وشفافة، تقييم اختلاف المصالح والقيم.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تسعى كل المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها في الوقت الحالي الي النمو والاستقرار، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود إدارة وتخطيط استراتيجي قادر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لاهم الموارد وهو المورد البشري إضافة الى الموارد المالية والتكنولوجية الأخرى، ولن

تكون الأهداف التنظيمية ولا الاستراتيجيات ذات الفائدة إلا إذا توفر الأفراد الأكفاء ذوو المقدره والرغبة لتحقيق هذه الاستراتيجيات.

التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية كون عدم وجود خطة لدى الإدارة فانه يعني انها لا تستطيع القيام بوظائفها المناطة بها كالتنظيم والتوجيه والرقابة، وأشار ياسين (1998) الى ان أهمية التخطيط الاستراتيجي تبرز من خلال التحديات التي تواجهها المؤسسات متعددة الأنشطة والتي تتمثل فيما يأتي:

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة المؤسسات التي تقدم الخدمة للجمهور.
2. زيادة درجة المنافسة وفي كافة مجالات الخدمة المقدمة.
3. التغير التكنولوجي المتسارع.
4. نقص الموارد المالية والبشرية.
5. العولمة وزيادة المنافسة بين المؤسسات في تقديم الخدمات للجمهور.
6. التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: حيث أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة وتشكل ميزة على المدى البعيد لضرورتها في تنفيذ الأنشطة وإدارة الموارد البشرية وغير البشرية.
7. عدم الاستقرار في المؤسسات الخدمائية المختلفة.

هذه التحديات تجعل عملية تغيير أو تعديل الخطط الاستراتيجية أمراً حتمياً والذي بدوره يتطلب وجود رؤية للمستقبل وقدرة مرتفعة على التنبؤ بالتغيرات السريعة الجديدة والمرنة للاحتياجات المؤسسية، فأهمية الإدارة الاستراتيجية لا تتجلى فقط في الاستجابة للتحديات الموجودة بل تكون ابعد

من ذلك باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية التي تعكس أفضل الخيارات والبدائل المتاحة ضمن الإمكانيات البشرية والمادية الموجودة فيها.

كما أشار حمدان وإدريس (2009) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتحدد فيما يأتي:

1. تزود الإدارة الاستراتيجية العاملون بالفكر الرئيسي لها، ويعتبر هذا الفكر من أهم عناصر المؤسسة الداخلية لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، الخطط، والسياسات.
2. يساعد استخدام مدخل الإدارة الاستراتيجية على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة مؤسسات الخدمة أو في البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
3. 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.
4. تفيد الإدارة الاستراتيجية المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
5. تعتبر الإدارة الاستراتيجية من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المؤسسة للتغلب على المشاكل التي تواجههم.
6. تساعد الإدارة الاستراتيجية على تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء، بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي منشأها إعطائه مقدرة أكبر في الإدارة.

7. تساعد الإدارة الاستراتيجية على إتاحة الفرصة أمام العاملين من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم.

8. تساعد الإدارة الاستراتيجية العاملون في المؤسسات الخدماتية على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

9. تضمن الإدارة الاستراتيجية النجاح للمؤسسات الخدماتية ، فالمدير والذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.

فأهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في كونها تطبيق لأنظمة تتميز بالكفاءة في العمل من أجل تحفيز العاملين على تطبيقها لتحقيق تناسق بين جماعات العمل في الميدان والإدارات التي وضعت الخطط الاستراتيجية. فإدارة التنمية تبدأ بالتخطيط كركن أساسي لنشاطات المؤسسات المختلفة، وعملية التخطيط تقتضي متابعة تنفيذ البرامج المقررة لبلوغ الأهداف وتقييم النتائج الفعلية للنشاط الاقتصادي، وبالتالي لابد أن يقترن التخطيط بالرقابة على أداء النشاطات لتحقيق الأهداف المرسومة.

وفي نفس السياق أكد العتال (2008) إلى أن أهمية التخطيط تحدد في عدة نقاط رئيسية وهي كما يأتي:

1. التقدير المبرمج للاحتياجات المجتمعية اعتمادا على المعلومات والبيانات الأولية والثانوية، بهدف الوصول إلى حجم هذه الاحتياجات، ونوعها، وأولوياتها.

2. تحديد وتحليل الموارد المتاحة من مادية، وبشرية، ومؤسسية، وحجمها، وما يتعرض له من تعديل وتغيير في علاقاتها، وتفاعلاتها.
3. المتابعة والتقييم أي يوفر التخطيط آلية لمتابعة تنفيذ الخطة أولا بأول، والعمل على معالجة الأخطاء من خلال التغذية الراجعة.
4. يسارع في عملية التنمية، من خلال حصر الموارد سواء الداخلية أم الخارجية ويحسن من عملية استغلالها بكفاءة وفاعلية.
5. يؤدي إلى الاطمئنان النفسي بين أفراد المجتمع ويساعد على تحقيق الرضا لديهم نتيجة المساهمة في وضع الخطة، وتعميم المشروعات لتنفيذها، وتحديد الوسائل والمتطلبات المالية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
6. توفير التناسق والانسجام بين مختلف الأهداف والقطاعات، مما يسهل الرقابة والالتزام بالتنفيذ ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة ووضوح.

مفاهيم التخطيط الاستراتيجي:

وهناك عدد من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، حيث أشار الحميدي (2001) والمغربي (2006) إلى عدد من المفاهيم التي تعبر عن مضمون التخطيط الاستراتيجي وتوضحه وهي كما يأتي:

أولا: القرار الاستراتيجي:

ويمثل الاختيار الأفضل لدى الإدارة التي تتخذ القرار من بين البدائل والخيارات المطروحة، وذلك من أجل مواجهة الموقف الاستراتيجي الذي يخص احد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وبالتالي

هي قرارات رئيسية تتعلق بتحديد الرسالة والأهداف والغايات مع مراعاة الفرص والمخاطر المحتملة للمؤسسة، وفي الغالب تكون قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة.

ثانياً: التفكير الاستراتيجي:

يعني مهارة النظر الي المشكلة في اطارها الكلي وليس الجزئي وهذا يعكس المدخل التقليدي في معالجة المشكلات الموجودة وهو تحليل المشكلة الي اجزائها أولاً ثم رؤيتها ككل ثانياً، والأفراد اصحاب التفكير الاستراتيجي لديهم عدة خصائص منها:

1- البصيرة النافذة والفراسة في تقدير الامور.

2- الاستشعار البيئي للمشكلات التي تخص المؤسسة.

3- مهارة تحليل البيانات وتفسيرها.

4- مهارة الاختيار الاستراتيجي من بين البدائل والخيارات المطروحة.

5- مهارة تحديد الموارد والامكانيات المتاحة والاستخدام الكفؤ لها.

6- مواكبة عولمة الفكر الاداري والنظر الي تجارب الاخرين.

7- القدرة الواضحة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفي هذا السياق اكد عوض(2000) على أنه حدث تطور في الفكر الاستراتيجي مؤخراً ليشمل اتجاهات حديثة كان من اهمها(العولمة، والجودة الشاملة، وزيادة اهمية العنصر البشري، عدم وجود فرص مطلقة أوتهديدات مطلقة ونقاط القوة والضعف في الاستراتيجية).

ثالثاً: الفعالية والكفاءة:

وتعرف الفعالية بأنها النسبة بين مخرجات النظام الفعلية ومخرجاته المخططة، وتعني أيضا القيام بالشيء الصحيح وبالتالي التركيز على الهدف أما الكفاءة فهي نسبة المخرجات الفعلية إلى المدخلات الفعلية للنظام، وتعني أيضا القيام بالشيء بطريقة سليمة والتركيز هنا على الوسيلة، أي أن الكفاءة تركز على المدخلات بينما الفاعلية تركز على المخرجات (Robbins & Stephen & Coulter. 1996).

رابعاً: رسالة المؤسسة:

تعبر الرسالة عن الغرض أو السبب من وجودها، وتحدد الرسالة أساسيات المؤسسة وانفرادها والتي تجعلها مختلفة عن الآخرين، وتحدد أيضا المجال الذي تعمل فيه المؤسسة ومنتجاتها التي تقدمها، وهي تنشأ من توقعات مشاركة فيما بين العاملين والأطراف المتعاملة مع المؤسسة لتكوين انطباع عام (مذكور، 2001).

خامساً: الرؤية:

يقصد بالرؤية تصنيف المقاصد أو النوايا التي تتسم بالعمومية والشمول والتفكير المستقبلي فالرؤية تصف الطموحات عن المستقبل دونما تحديد للوسائل التي يمكن استخدامها للوصول للغايات النهائية (مذكور، 2001).

فوائد التخطيط:

للتخطيط عدة فوائد نذكر منها ما يأتي:

1. يساهم التخطيط الاستراتيجي في عملية منع الارتجال واللجوء للتجربة والخطأ لان الاداء في ظل التخطيط الاستراتيجي مرتبط بالأعمال المجدولة التي تم دراستها واختيارها بدقة وتم تحديد الجهد اللازم لأدائها وفق فترات زمنية من خلال الدور الذي يؤدي الي تقليل الهدر في الوقت والأموال في المؤسسات(زويلف والقريوتي، 1989).

2. يقلل التخطيط الاستراتيجي من احتمالية إصدار المديرين لقرارات عشوائية شخصية مجزأة قد تلحق الضرر بالمؤسسة، لان المدير أو الرئيس او الشخص القائم على التخطيط سيقوم بإتباع أسلوب علمي ابتداءً من تشخيص المشكلة واقتراح البدائل وصولاً للحل الأمثل بالاعتماد على التحليل والموضوعية في صياغة القرارات(Richard, 1990).

3. التخطيط الاستراتيجي يزود الجميع بالأسس للعمل كفريق جماعي: بمعنى أنه عندما يتم وضع الأهداف والمهام الوظيفية والسلطة ونظم الاستخدام والمكافآت بطريقة عقلانية وواضحة، يستطيع كل شخص المساهمة في تحقيق هذه الأهداف مما يؤدي الي تحسين الأداء والأخلاقيات والمواهب الإدارية والمناخ التنظيمي وخلق علاقات حسنة بين الأفراد والإدارة وبالتالي العمل بروح الفريق الجماعي(Richard, 1990).

4. يسهل التخطيط الاستراتيجي عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة، ويتم ذلك عن طريق تحفيز الإبداع والاختراع لإيجاد خدمات تتماشى مع التغيرات المستقبلية، من خلال وضع أهداف رئيسية متميزة في خدماتها، والتخطيط الاستراتيجي يخفف من حدة عدم التأكد والمخاطرة في البيئة وبالتالي يساعد على التعامل مع المفاجآت والمعاناة الناجمة عنها كونه يقوم على التنبؤ المسبق وإعداد الخطط والبائل المختلفة لمواجهة هذه المفاجآت حتى وإن كان التنبؤ غير

دقيق، كما أن التخطيط الاستراتيجي يعطي المؤسسة اتجاهاً على شكل أهداف فيعلم الأفراد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعونه خلال المدة القادمة أي أنه يحدد إطار موحدًا للتنسيق بين جهود جميع وحدات وأقسام المؤسسة لتحقيق الأهداف النهائية لها وما يترتب عليه شعور الأفراد بأن جهودهم التي يبذلونها موجهة وهادفة (Don Hellriegel, 1978).

5. يسهل التخطيط الاستراتيجي عملية الرقابة لأنه يحدد الأهداف المطلوب إنجازها مستقبلاً، وهو بذلك يمهد الطريق أمام اختيار المعايير الموحدة للرقابة على الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط الموضوعية وكشف الانحرافات والعمل على تصحيحها مستقبلاً، إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤكد ضرورة التغيير من أجل المستقبل لمساعدة المسؤولين في المؤسسة على إدراك الإمكانيات التي ستتاح في المستقبل، ومن ثم تحديد الميادين الأساسية التي قد يكون من المناسب التوجه نحوها ويساعد على تجنب الخمول والكسل والغموض ويشكل دليلاً لإدارة التغيير الذي تواجهه المؤسسات المختلفة، ومن فوائده أيضاً أنه يساعد على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مع عدم تأثيره على الأداء الجيد للمؤسسة وتحقيق أهدافها، من خلال استبعاد الأنشطة غير الضرورية ذات التكاليف المرتفعة والمحاولة المستمرة للتنسيق بين الأنشطة والأعمال المختلفة وتقليص الاختلافات بين الإدارة وأقسام المؤسسة المختلفة (حيدر، 2006).

6. يحفز التخطيط الاستراتيجي الفكر الإبداعي والابتكاري لدى المديرين من خلال التجديد والإبداع الدائم لأنه يفتح الطريق أمام كشف فرص ومداخل جديدة لم تكن معروفة من قبل، ومن فائدة أيضاً أن يساهم في تحقيق الوفرة الاقتصادية عند التشغيل من خلال الاهتمام

بعناصر المدخلات والمخرجات وحساب النسبة بينهما والسعي المستمر لتحقيق معدلات إنتاجية اعلى باستمرار، كما انه يساهم في بناء الغايات والأهداف ويعمل على تركيز الانتباه عليها مباشرة من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة والعمل على تكامل الجهود وتفاعلها في اتجاه تحقيق الأهداف(المغربي ، 2006).

7. يساعد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الوقت بشكل أفضل حيث يتم البدء بتحديد الأولويات مع التركيز على عاملي الأهمية والأولوية، إضافة إلى انه يعمل على إعداد الكوادر الإدارية والفنية اللازمة في مراحل العمل المستقبلية في المؤسسة، ومن أهدافه الأخرى انه يعمق الإحساس لدي أعضاء المؤسسة بأهمية وحتمية دراسات الجدوى للقرارات والتأكد من فعاليتها والعمل على تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمؤسسة(بلوط، 2002).

فوائد التخطيط الاستراتيجي: وفي نفس السياق اشار (Bryson, 2004) الى وجود عدة فوائد للتخطيط الاستراتيجي وهي كما يأتي:

1. رعاية التفكير الاستراتيجي والعمل والتعلم من خلال الحوار بين العاملين وأصحاب القرارات من خلال جمع المعلومات حول الظروف البيئية الداخلية والخارجية واهتمامات أصحاب القرار.
2. تحسين عملية اتخاذ القرارات المهمة، ويتم التركيز على التخطيط الاستراتيجي حول تحديات مهمة تواجه المؤسسة وتساعد متخذي القرارات على تحديد ما الذي يجب عمله وما عواقبه في حالات الفشل.

3. تعزيز الفعالية لعمل المؤسسة، فالمؤسسات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي مشجعة على

توضيح وإظهار وتقديم المهام التنظيمية والرد بحكمة على المتطلبات والضغوط الداخلية

والخارجية والتعامل بكفاءة عالية مع الظروف المتغيرة باستمرار.

4. يساعد المؤسسات على أن تأخذ المحيط الأوسع بعين الاعتبار حتى يتمكن الاثنان معا من

خلق أجواء أفضل في محيط المؤسسة.

5. استفادة الناس الذين يعملون فيه، حيث أن صناع القرارات ممكن مساعدتهم في عملية

التخطيط الاستراتيجي يمكنهم تحسين قدرات وخبرات فريق العمل العامل لديهم وخلق قيم عامة

مرغوبة في المجتمع وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم من خلال المشاركة الفاعلة بالتخطيط

الاستراتيجي.

وللتخطيط الاستراتيجي مجموعة من العوائق الموضوعية والذاتية منها تكلفة البحوث المرتفعة والكوادر

المؤهلة والبيئة الإبداعية والابتكارية التي لا تكون متوفرة.

أسس وأبعاد التخطيط الاستراتيجي:

أشار (العقيلي، 2005) الي أن عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم على عدة أسس وهي:

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة والمنافسين والطبيعة المتغيرة لواقع المؤسسات في قدرتها على

جلب الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة المرتفعة بطرق الاستقطاب والتحفيز.

2. الاهتمام بجميع العاملين مهما كان مستواهم الإداري حتى وان كانوا مؤقتين.

3. تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة واشتقاقها منها، أي أن جوهر الإدارة

الاستراتيجية هو اعتبار الأفراد أهم مورد في المؤسسة.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطور الفكر الإداري في مجال التخطيط الاستراتيجي وقد أشار أبو قحف (2000) إلى أن

هذه العملية مرت بعدة مراحل تمثلت بما يأتي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي حيث يكون اهتمام المؤسسة

مركزا على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية وتكون الأهداف المالية (الإيرادات والتكاليف) محددة مسبقا

وتسعي المؤسسة جاهدة إلى تحقيقها على المدى القريب أو البعيد. وهذا يعني أن الهدف من التخطيط

في هذه المرحلة هو الرقابة التشغيلية من خلال الالتزام بالموازنات، وقد يكون للإدارة العليا بالمؤسسة

بعض الاستراتيجيات لكنها غير محددة، أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر الي حيز الوجود خاصة

في المؤسسات الناشئة حديثا أو صغيرة الحجم.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التخطيط الذي يستند إلى التنبؤ وذلك لسنوات عديدة قادمة، حيث يزداد

إدراك أهمية دراسة البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة الأمر الذي يؤدي الي تحسين عملية

تخصيص الموارد من ناحية، وتحسين توقيت اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمركز التنافسي في الأجل

الطويل، أما المشاكل التي قد تنشأ في هذه المرحلة فمن المحتمل أن تتمثل في التعارض بين الاهتمام

بالأحداث المقبلة ونظام المكافآت أو الأجور مثلا، وغالبا ما يكون التركيز على الأداء في الأجل

القصير أو المتوسط فضلاً عن مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة.

المرحلة الثالثة: تمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً، وهذه المرحلة تتميز بمحاولة فهم حقيقة واقع العمل وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي فيها على التنبؤ بالأساليب الأكثر فعالية في جذب المستهلكين، ويتركز البحث على اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجات الجمهور وكيفية إشباعها، وهذا يتطلب ضرورة تبني أكثر من ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة.

وفي هذه المرحلة عادة ما تقسم المؤسسة إلى مجموعات أو وحدات أعمال إستراتيجية، ويشارك مدير كل وحدة في التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب الإجابة عن عدة تساؤلات إستراتيجية مرتبطة بالبيئة الخارجية ويكون المديرون مطالبين بتنمية عدة بدائل للتصرفات لعرضها على الإدارة العليا للمؤسسة، وتمثل هذه المرحلة بداية التفكير الاستراتيجي الحقيقي، حيث تبدأ الإدارة العليا بتقييم البدائل الاستراتيجية بطريقة المؤسسة حيث تتم عملية التقييم من خلال عضو أو أكثر من أعضاء الإدارة العليا للمؤسسة.

المرحلة الرابعة: تمثل هذه المرحلة الإدارة الاستراتيجية وتتميز بالآتي:

1. عمومية التفكير الاستراتيجي: حيث يكون جميع المديرين من مختلف المستويات التنظيمية قد

تعلموا كيف يفكرون بأسلوب استراتيجي، ويكون الجميع (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة

التشغيلية) مشاركين بشكل أو بآخر في الإدارة الاستراتيجية.

2. عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخلاق.

3. نظام القيم المساعد أو المساند: يعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا، فعليها إيجاد

المناخ المؤيد والمساعد لعملية الإدارة الاستراتيجية، ويعكس نظام القيم بصفة عامة الاتجاهات

الخاصة بالإدارة العليا تجاه بعض القضايا والأمور ذات الأهمية الخاصة مثل روح العمل لدي

الفريق، والمغامرة، وحرية تبادل المعلومات في كل المستويات.

وقد حدد (Bryson, 2004) عشر خطوات لعملية التخطيط الاستراتيجي السليم والتي تتمثل في ما

يأتي:

1. الموافقة على خطوات التخطيط الاستراتيجي والغرض منها كخطوة أولى هي التفاوض بين

أصحاب القرار سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها ويجب التركيز على الغاية والجهد،

الخطوة الثانية المفضلة، إعداد جدول زمني، تحديد دور ووظائف أعضاء المجموعة الملتزمة

نحو القيام بالفعل، بالإضافة إلى المواد الأخرى الضرورية لمتابعة الفعل وحدود أو محددات

الفعل.

2. تحديد صلاحيات المؤسسة سواء باستخدام التفويض الرسمي أو التفويض غير الرسمي.

3. توضيح قيم ومهام المؤسسة.

4. تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

5. تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة.

6. صياغة استراتيجيات للتعامل مع تلك القضايا.

7. مراجعة وتبني خطة استراتيجية.

8. تأسيس رؤية مؤسسية فعالة.

9. تطوير خطة تنفيذية فعالة.

10. أداة تقييم الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجي.

مجالات التخطيط الاستراتيجي في البلديات والمجالس المحلية والمؤسسات:

تسهيلاً للعملية الإدارية في المؤسسات التي تقدم الخدمات يتم تقسيم هذه المؤسسات إلى وحدات أعمال إستراتيجية، وبصفة عامة فإن كل وحدة أعمال إستراتيجية تتعامل في مجال واحد من مجالات الأعمال، ولكن في بعض الحالات الاستثنائية قد يتم تجميع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية واحدة. وفي الغالب تعامل كل وحدة أعمال إستراتيجية على أنها مركز للربح مستقل عن الأجزاء الأخرى للمؤسسة، وقد يترتب على ذلك إعطاء مثل هذه الوحدات الخدمية الحرية والاستقلال الكامل عن المؤسسة، وفي بعض الحالات الأخرى قد تقرر المؤسسة ممارسة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات أعمالها الإستراتيجية وذلك من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية(السيد، 1999).

ومن الواجب الاهتمام بالطريقة والكيفية التي يتم بها تحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية، فتقسيم المؤسسة الي عدة وحدات إستراتيجية يعني وضع إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات لكل وحدة على حدى وذلك في ضوء رسالة المؤسسة وأهدافها الأساسية والأهداف الفرعية لهذه الوحدات. وفي هذا السياق أكد السيد(1999) على أن صياغة الإستراتيجية تتطلب الإجابة على أسئلة:

1. ما هي الخدمة التي ستقوم وحدة الأعمال بتقديمها إلى الجمهور الذي تعمل لأجله؟

2. من هم طالبوا الخدمة المحتملون للوحدة.

3. كيف يمكن للوحدة أن تتنافس بكفاءة مع منافسيها في المؤسسات الأخرى الشبيهة بطبيعة

عملها؟

4. كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وبعد الإجابة على هذه الأسئلة وصياغة الاستراتيجيات على مستوى الوحدات يكون أمام الإدارة العليا تحليل واختيار الاستراتيجيات التي تحقق درجة مرغوبة من التوافق والتكامل فيما بينها وذلك مع مراعاة البيئة الخارجية للمؤسسة وما تحويه من فرص وتهديدات إضافة إلى بيئتها الداخلية وما تحويه من إمكانات بشرية ومادية وتكنولوجية، ومن الواجب أيضا التنسيق بين مديري الوحدات الاستراتيجية من جهة وبين الإدارة العليا من جهة أخرى، وذلك لاختيار البدائل الاستراتيجية الأفضل وتحديد أولويات الاستثمار، ومن ثم توجيه موارد المؤسسة لوحدات الأعمال الأكثر جاذبية لدى الجمهور.

مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات على المكونات البشرية والإدارية والتقنية والفنية التي تملكها، فهو ضرورة ملحة للمؤسسات كافة كونه يساهم في تحسين سير العملية الإدارية والخدماتية داخلها، لذلك وجدت مبررات واقعية لوضع الخطط الاستراتيجية حيث أشار العزاوي (2002) إلى مجموعة من المبررات:

1. التغير المتسارع في بيئة المؤسسات سواء تغيرا كميًا أو تغيرا نوعيًا، حيث تعتبر السرعة في

التغير من أهم مميزات العصر الحالي، خصوصا في النواحي السياسية والاقتصادية

والاجتماعية إضافة إلى تطور وسائل الاتصال. كل ذلك يحتم على إدارة المؤسسات القيام

بإتباع التخطيط الاستراتيجي من أجل التخفيف من حدة آثار هذا التغير ومن الممكن العمل على توفير أنظمة معلومات إستراتيجية توفر المعلومات حول مستقبل عمل المؤسسة ومشاريعها المختلفة.

2. اتصاف التخطيط الاستراتيجي بالحركة والحيوية لأنه يقوم بتصور احتمالات وقوع الأحداث والمواجهة المسبقة لها، للاستفادة من الفرص وتعظيمها والتخلص من التهديدات التي تواجه المؤسسة، لأنه لا يقوم بالتنبؤ والتأثير بالأحداث وبالتالي يساهم في صناعة مستقبل أفضل للمؤسسة.

3. يساعد المؤسسة بعد التنبؤ بالتغيرات وآثارها على تطوير الاستراتيجيات الضرورية المساهمة في التكيف مع تلك التغيرات وتسخيرها لمصلحة المؤسسة.

4. ظهور العولمة وما حملته من آثار على المؤسسات اجبر المديرين على ترك طريقة التفكير والعمل ضمن البيئة المحلية والانتقال إلى التفكير والإدارة في ظل نظام العولمة الذي يحتم على المديرين التفكير عالميا والإنتاج محليا وهذا بدوره يتطلب موارد بشرية مؤهلة على الاستفادة من الفرص العالمية يتم إعدادها من خلال التخطيط الاستراتيجي.

5. المنافسة الشديدة بين المؤسسات في الوقت الحالي وسعيها لإرضاء الجمهور، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على تحقيق مبدأ تجويد الخدمات المقدمة للجمهور، لذلك وجب معرفة احتياجات الجمهور.

6. يساعد على تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية وهذا أمر ضروري لنجاح وفعالية إدارة الموارد البشرية وبالتالي نجاح المؤسسة واستمرارها.

وتحدث ماهر (1999) عن وجود مبررات أخرى عديدة وهي كما يأتي:

1. أصبح التخطيط الاستراتيجي حلقة الوصل بين إستراتيجية المؤسسة وعملية التنفيذ الفعلي لها، حيث تحدد الاستراتيجية نطاق ممارساتها حيث انه هو المسؤول عن تحقيق التفاعل بين أنشطة الموارد البشرية للوصول إلى التكامل الاستراتيجي بسبب التأثير المتبادل بين الاستراتيجية والموارد البشرية كونها هي المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية وهذا يؤكد على أن استراتيجية الموارد البشرية يجب أن تتوافق وتتطابق مع استراتيجيات الإدارات الأخرى ورسالة المؤسسة.
2. يزود التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمرشد حول الأمور التي ستقوم قي المستقبل لأنه يوظف الاستراتيجيات والأهداف ويقدمها ليقوموا بتنفيذها وهو بذلك المسار سيلتزم به الأفراد لأن أداءهم يتحسن إذا عملوا في ظل أهداف محددة واضحة.
3. يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة وإمكانية التعديل عبر الخطط الاستراتيجية من أجل مواجهة الاحتمالات المختلفة للتغيرات البيئية على استراتيجيتها من خلال التخطيط الاحتمالي أو الموقفي الذي يمكن استخدامه من أجل تعديل الخطة الاستراتيجية الرئيسية للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
4. التخطيط الاستراتيجي يوضح صورة المؤسسة أمام جماعات وأصحاب المصالح كافة من عملاء وطالبي الخدمة ومديرين مم يعزز ثقتهم بها ويضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.
5. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية تقوم بأخذ الاختلافات البشرية (العمر، الجنس، مستوى الثقافة، مستوى التعليم، التخصص العلمي) بعين الاعتبار عند وضع خططها

الاستراتيجية وبرامجها ليتمكن المديرون من التعامل بنجاح مع هذه الاختلافات واعتبار ذلك جزء من إستراتيجيتها.

وفي نفس السياق أكد القطامين(1996) على أن من أهم مبررات وجود الخطط الاستراتيجية في المؤسسات هو أنها تقوم باكتشاف أخطاء العمل في المؤسسات مثل إخفاقاتها في الوصول لنتائج مطابقة لأهدافها، أو ظهور فجوة كبيرة في الأداء قياسا بالأعوام السابقة مما يتطلب النظر في رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها واستراتيجيات موارد البشرية من أجل معرفة أسباب الوقوع في الأخطاء.

معيقات التخطيط الاستراتيجي:

حظي التخطيط الاستراتيجي بقبول كبير بين المديرين وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات، وفي الواقع فإن العصر الحالي يتسم بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة بين المؤسسات، وتؤكد على حتمية التخطيط الاستراتيجي لديها، فالمؤسسات التي تفشل في أن تخطط للمستقبل غالبا تكون عرضة لفقدان فرصها في توسيع قاعدة مواردها أو في زيادة وتنويع خدماتها، إضافة للمخاطرة بعدم اللحاق بالاحتياجات والمتطلبات المتغيرة لعملائها، وقد يكون الثمن الذي تدفعه هذه المؤسسات الركود والتقهقر أو التوقف عند تقديم الخدمات.

ويتفق العديد من الباحثين أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الخطط الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسات الخدمية. ومن المعوقات التي أشار إليها العارف(2005) ما يأتي:

1. عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام الإدارة الاستراتيجية، وقد يرجع ذلك إلى حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم، وعدم المبالاة من جانب بعض المديرين

في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجية، وعدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي تتطلبها استخدام الإدارة الاستراتيجية.

2. الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل الإدارة الاستراتيجية لمدراء المؤسسات، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: صعوبة وضع نظام للإدارة الاستراتيجية، وصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.

3. ضعف ميزانية وموارد المؤسسة مثل انخفاض ميزانية المؤسسة، وعدم وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة.

كما أكد الكرخي (2009) على أن هنالك عدة معيقات للتخطيط الاستراتيجي والتي لخصها فيما يأتي:

1. التغيير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية خطة طويلة المدى فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة، وأن التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليهما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة الاستراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية الإدارة الاستراتيجية وضرورتها ولكنها لا تملك مقومات وقدرة على صياغة الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تطبيقها.

3. مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير: إن من أول مهام الإدارة الاستراتيجية إحداث تغييرات في عمل المؤسسة نحو الأفضل وقد تعمل بعض العناصر في المؤسسة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها على رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4. عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجية يعتبر إحدى العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

5. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراف بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطورها يمنع المؤسسة من التفكير لصياغة الاستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

6. 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 لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبالعكس يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر ضروريا عندما تتصف البيئة الخاصة بالمؤسسات بكل السلبيات والمعوقات السابقة، ولكن هذه البيئة تجعل من التخطيط أمراً صعباً للغاية، لا يدعو فقط إلى الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، ولكنه قد يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على التخطيط، كذلك يضيف هذا التغيير

بعداً مهماً على من يقوم بالتخطيط الاستراتيجي، وهو ضرورة متابعته للبيئة عن قرب وبصورة مستمرة، والتي تؤدي إلى زيادة تكلفة التخطيط.

البلديات في محافظة الخليل:

محافظة الخليل: هي محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها (997)

كم وتحدها تاريخياً من الشمال مدينة بيت لحم بينما يحدها من الجنوب مدينتي بئر السبع و غزة، ومن الشرق البحر الميت ومن الغرب مدينتي غزة والرملة، وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها (16%) من أراضي الضفة الغربية وفيها قبور الأنبياء إبراهيم خليل الله ومنه أخذت الخليل تسميتها وكذلك قبر يعقوب واسحق وأزواجهم عليهم السلام وأخذت المكانة الدينية بعد القدس لدى الديانتين الإسلامية واليهودية وتبعد عن مدينة القدس قرابة (15) كم وتتكون المحافظة من (100) قرية ومدينة أبرزها مدن الخليل ودورا ويطا والسموع والظاهرية وحلحول وغيرها بالإضافة إلى

مخيمين للاجئين هما الفوار والعروب. www.wikipedia.org

وتمارس البلديات في عصرنا الحاضر الكثير من الأنشطة المهمة، وهي بذلك لها دور كبير في الحياة العامة حيث تقوم بتنسيق العمل وتنظيمه بين الجمهور داخل المدن مما يزيد من رفعة ورفاهية المجتمع كون البلديات مؤسسات خدماتية تقدم الخدمات المختلفة إلى الجمهور وفي مجالات عديدة (سالم، 2012). وفي هذا السياق أشار الشيخ (2007) إلى ان 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 والعمل على 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 قائماً على المصلحة العامة في الأساس.

وتضم محافظة الخليل عدة تجمعات سكانية رئيسية وهي كما يأتي:

مدينة الخليل: وهي مركز المحافظة وكبرى مدن فلسطين من حيث السكان والمساحة ولا توجد إحصائية رسمية بتعداد السكان الحديث لكن في العام (2008) وبلغ تعداد السكان قرابة (400) ألف وذلك بسبب تمدد مدينة الخليل واتساعها حيث أصبحت القرى المحيطة بها كبيت عينون والفوار وتفوح والعديسة وبيت كاحل وغيرها من البلدات الكبيرة وضواحي قريبة منها.

يطا: وهي ثاني أكبر مدن المحافظة على بعد (12) كم جنوباً من مركز المحافظة وبلغ تعداد سكانها (123) ألف نسمة في (2010) حسب أرقام البلدية.

دورا: وهي مدينة تقع على بعد (7) كم من مركز المحافظة وتتميز بارتباط العديد من القرى والخراب في تعاملاتها معها وبلغ تعداد السكان حسب مصادر البلدية قرابة (80) ألف نسمة موزعين في سائر أنحاء دورا الخليل.

الظاهرية: وهي مدينة تقع على بعد (16) كم جنوب غربي مركز المحافظة وهي من أقدم المناطق في العالم حيث تزخر بالمواقع الأثرية كما انها تعد الحد الطبيعي الفاصل بين سلسلة جبال الخليل وصحراء النقب ويبلغ تعداد السكان (43) ألف نسمة حسب تقديرات (2009).

حلول: وهي أعلى مدينة ارتفاعا في سائر محافظة الخليل وتشتهر كباقي مناطق الخليل بالعنب والكروم، وتبعد عن مركز المحافظة أقل من 5 كم وبلغ تعداد سكانها قرابة (30) ألف نسمة حسب تقديرات (2010).

السموع: تقع إلى الجنوب الغربي من مركز المحافظة وتبعد عنه (14) كم وترتفع (734) م عن سطح البحر وتعد بلدة السموع آخر مناطق الخليل قبل الدخول إلى الخط الأخضر وتشير الإحصائيات إلى أن تعداد أبناء السموع بلغ (22) ألف نسمة بالإضافة للخرب المجاورة بلدة السموع

إذنا: تقع إلى الشمال الغربي من مركز المحافظة وتبعد عنه (12) كم وترتفع عن سطح البحر (470) م وإذنا كلمة سريانية بمعنى الاذن تقوم البلدة مكان المدينة الكنعانية القديمة وفقدت البلدة معظم اراضيها في العام (1948) ويبلغ تعداد سكانها حسب التقديرات (26) ألف نسمة.

بلدة بني نعيم: تقع إلى الشرق من مركز المحافظة وتبعد عنه (8) كم فوق مرتفع من جبال الخليل يعلو (951) م عن سطح البحر وتقوم مكان قرية (كفر بيريك) الحصينة في عهد الرومان وتعد بني نعيم ذات طبيعة فريد بين مختلف بلدات الخليل وذلك لأنها الحد الطبيعي الفاصل بين برية الخليل وجبال الخليل ويقدر تعداد سكانها (26) ألف نسمة بالإضافة للخرب المجاورة حسب تقديرات (2010)،

وهناك قرى أخرى تتبع إداريا محافظة الخليل وهي (نوبا، سكير، بيت كاحل، صورييف، الريحية، بيت

عوا، بيت أولا، بيت أمر، دير سامت. <https://ar.wikipedia.org/wiki>

وقد عرف الانسان منذ القدم عرف كيف يدير أموره الخاصة بنفسه، ومع التوسع في النشاط الخاص بالتجمع والأفراد والتوطن على شكل مجموعات في المناطق المختلفة كان لابد من وجود سلطة أو مؤسسة قادرة على إدارة تلك التجمعات السكنية، من هنا ظهرت فكرة الدارة المحلية والتي تطورت إلى ما يعرف اليوم بالبلدية.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدة دراسات عربية وأجنبية متعلقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي والمعوقات المرتبطة فيها، وهنا عرض لمجموعة منها:

الدراسات العربية:

دراسة ردايده(2006) بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي ومدى العمل بهذا النهج التنموي في مؤسسات الحكم الفلسطينية.

والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي ومدى العمل بهذا النهج التنموي في مؤسسات الحكم الفلسطينية، حيث مثل مجتمع الدراسة رؤساء البلديات المصنفة(أ وب) ومدراء البلديات ورؤساء مجالس الخدمات المشتركة والمدراء العامون في وزارة الحكم المحلي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بجمع المعلومات باستخدام أدواتي الاستبانة والمقابلة، وأظهرت النتائج أن غالبية المبحوثين يؤكدون وبدرجة متوسطة إدراكهم وإلمامهم بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي وإدراكهم لمفهوم التخطيط وما يحتويه، وأكدوا أيضا إدراكهم للتعامل مع القوى البشرية وفق متطلبات وقواعد التخطيط الاستراتيجي، وأدركوا كذلك فهمهم للمشاركة المجتمعية والياتها وأهميتها، وتبين كذلك إدراكهم للتعامل مع الموارد المالية والعامل الزمني والحفاظ على البيئة، وأكدوا إدراكهم لأهمية القوانين ودور المجالس المشتركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

وغالبية المبحوثين أكدوا التأثير السلبي لنقص التكنولوجيا والتمثلة في عدم توفر قواعد البيانات والتأثير السلبي للأوضاع السياسي والاقتصادية والمفاهيم السائدة والدعم الأجنبي المشروط.

دراسة الصباح(2013) بعنوان معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها

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%)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. تؤثر مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.
2. تؤثر مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيقها في بلديات قطاع غزة.
3. يؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية على تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.
4. تؤثر آليات التنفيذ والتطبيق (النظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة.
5. ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة:
6. أهمية دعم ومساندة الإدارة العليا لعملية إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية، وتشجيع العاملين
7. على انجاز هذه المهمة.
8. ضرورة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية وضع الخطط الاستراتيجية، من خلال مشاركتهم في اجتماعات الإدارة الاستراتيجية، أو تفويض جزء من الصلاحيات إليهم.
9. 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.

دراسة قاسم (2010) بدراسة عنوانها متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية لآراء عينة من قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن باليمن.

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) فردا من قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن، مثلوا عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تلتزم قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتقوم بتوفير بدائل للخطط الاستراتيجية للحفاظ على مستوى الأداء.
 2. ضعف التواصل والتنسيق ما بين الإدارة العامة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في الإدارة، بالإضافة إلى المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرار.
 3. 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 الخطط الاستراتيجية لأهميتها في تفعيل التخطيط الاستراتيجي، واستقطاب الكفاءات الإدارية المؤهلة إداري وأمنيا، للعمل في مجال التخطيط الاستراتيجي لدعم العمليات الإدارية في الأجهزة الأمنية، الاهتمام ببرامج التدريب، وتنمية القيادات في مجال التخطيط الإستراتيجي للراقي بمستوى المهارات لدى القيادات لتنفيذ الخطط بكفاءة مرتفعة.

دراسة الكردي (2010) دراسة 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. وكانت دراسة وصفية تحليلية ميدانية. وطبقت الدراسة على (417) موظفًا وموظفة في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

تطبق مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة. إضافة إلى 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. أما النتيجة الأخيرة فتمثلت في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط.

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) موظفا وموظفة في بلديات جنوب الضفة الغربية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

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

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، واستخدم الباحث المسح الشامل (241) من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

توفر متطلبات إنجاح 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، وضغوط العمل اليومية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر.

دراسة ابو ندى (2006) دراسة بعنوان معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة،

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(724) مؤسسة غير هادفة للربح بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن الغالبية العظمى من المؤسسات غير الهادفة للربح بقطاع غزة (647) مؤسسة بنسبة (97%) 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 مؤسساتهم، والبيئة التي تعمل بها تلك المؤسسات، والتعرف على المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي والعمل على حلها، البدء

باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات الإدارة الحديثة، والتي تساعد المؤسسات على التأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

دراسة الشمري (1998) بعنوان ممارسات التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي.

اهتمت الدراسة بالكشف عن واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، ومدى جاهزية واستعداد هذه المنظمات لبدء التطبيق الناجح والفعال للتخطيط الاستراتيجي، وارتباط هذه الممارسة بفاعلية المؤسسة، وقد شملت هذه الدراسة (28) من مديري الإدارة العليا ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي: أن (61) من إجمالي العينة البالغ عددها (37) مؤسسة صناعية، لا تطبق التخطيط الإستراتيجي، وأن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل قوي وإيجابي على فعالية هذه المؤسسات، علماً أن غالبية المديرين في هذه المنظمات الذين يحتفظون بدرجة متوسطة من الالتزام تجاه التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص يمتلكون اتجاهات قوية وإيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي ومزاياه.

الدراسات الاجنبية:

دراسة دانيرا (Dandira, 2011) بعنوان مشاركة المنفذون – العنصر المفقود في صياغة

الاستراتيجية"

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:

1. تقوم الإدارة العليا فقط بصياغة الخطط الاستراتيجية، ويقوم المنفذون بتنفيذها.
2. يواجه المنفذون صعوبات كبيرة عند تنفيذ الخطط الاستراتيجية وذلك لعدم مشاركتهم في صياغتها.

دراسة ليزلي (Leslie, 2008) بعنوان من التخطيط الاستراتيجي إلى تطبيق الاستراتيجية في صناعة

الفنادق في جنوب أفريقيا

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. نقص مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة الاستراتيجية، ونقص الإجماع عبر متخذي القرارات.
2. عملية تطبيق الاستراتيجية أقل رسمية من عملية التخطيط الاستراتيجي.
3. غموض (نقص) في وضوح الاستراتيجية، وعملية الاتصال، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير عبر الافراد والوحدات.
4. نقص القدرة في تحويل الاستراتيجية إلى أنشطة عملية، وذلك لعدم وجود قدرات ومهارات كافية لدى الموظفين.
5. عدم وجود نظم رقابة وتقييم مناسبة وكافية.

دراسة وانج وزملاءه (Wang, 2007) بعنوان (قلة التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة -أهمية حوافز المالكين).

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1. توجد العديد من معوقات التخطيط الاستراتيجي التي تؤثر على ممارسته بشكل سلبي، مثل: نقص الوقت والخبرة، عدم المعرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وعدم التأكد البيئي.
2. يلعب تحفيز مالكي المشاريع للعاملين دورا كبيرا في نجاح التخطيط الاستراتيجي، مما يؤثر على تعظيم النمو والربح.

دراسة ماخسينج (Mokheseng, 2005) بعنوان نموذج للإدارة الاستراتيجية الكفؤة لموانئ أنكور.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تمارس موانئ أنكوره التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد، ولكن سيناريوهات التخطيط الاستراتيجي غير منتشرة في الموانئ.
2. تحتاج هذه الموانئ لأفراد إداريين ملتزمين، وذات خبرة، وقدرة على التعامل مع العملاء .
3. استخدام التكنولوجيا حيوي في عمليات الموانئ، حيث يعمل على كفاءة عمل الموانئ، وتحسين خدمة العملاء.

دراسة تان (2004) Tan بعنوان العوائق التي تحول دون تنفيذ الاستراتيجية: دراسة حالة

الخطوط الجوية النيوزيلندية، وهي دراسة نوعية تركز 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) عاملاً من قسم إدارة الشبكات و العوائد في الخطوط الجوية النيوزيلندية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تخلق مشاركة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة تصورات فريدة لعملية تطبيق الاستراتيجية.

2. توجد العديد من معوقات تطبيق الاستراتيجية، منها: صياغة الاستراتيجية، ظروف عدم التأكد

البيئي، هيكلية وثقافة المؤسسة، تخصيص الموارد، الأفراد، والرقابة.

3. تلعب القيادة المميزة دوراً كبيراً في نجاح تطبيق الاستراتيجية .

4. يمكن التغلب على معوقات تطبيق الاستراتيجية إن أدرك المدراء الوضع الحالي للمؤسسة،

والتخطيط بناءً على ذلك.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز مدى وضوح المفهوم العلمي للإدارة الاستراتيجية في ادار

المنظمات والمؤسسات الفلسطينية المختلفة سواء الحكومية و غير الحكومية التعليمية وغير التعليمية. و

تناولت بعض الدراسات السابقة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات، والدراسات

الفلسطينية تركزت على واقع تطبق وممارسة الإدارة الاستراتيجية ولكن لم يتم النظر في معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بعمق باستثناء دراسة (اللوحي، 2007) ودراسة (أبو ندى، 2006)، وأهم ما يميز هذه الدراسة أنها تركز على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، من وجهات نظر متعددة وهي رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية ولجان التخطيط الاستراتيجي. وتتشابه بعض الدراسات العربية مع الدراسات الفلسطينية، من حيث نوع الدراسات التي تناولتها، حيث اهتمت بواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات المختلفة ولكن لم يتم النظر في معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بعمق، وهذه الدراسة تجاوزت ما قامت به بعض الدراسات وهو الاهتمام بالجوانب النظرية دون الاهتمام بجوانب التطبيقية وهذا ما ركزت عليه هذه الدراسة، كما تناولت مجالات عديدة لم يتم دراستها فلسطينياً ولا عربياً.

والدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مضمون الموضوع، حيث ركزت على معوقات التطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل ومن وجهات نظر متعددة، كما تختلف عن الدراسات السابقة في نوع القطاع الذي تناولته الدراسة وهو بلديات محافظة الخليل، حيث يعتبر هذا القطاع من أهم القطاعات التي يجب الاهتمام بها، لما لها دور فعال في بناء المجتمع الفلسطيني في مختلف نواحي الحياة، وتختلف علماً ان معظم الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الجامعية، وتختلف كذلك في انها تركز على معرفة مستوى مشاركة المجالس البلدية في صياغة الخطط الاستراتيجية للبلديات المختلفة، لذا جاءت هذه الدراسة لتركز على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهج الدراسة

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 بالموضوع، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى بلوغها.

تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهجية الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات والمعلومات، بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها بدقة والتعبير عنها كميًا وكيفيًا، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على المجالس البلدية في محافظة الخليل

والمتمثلة في رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية، وأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من كافة رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية وأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي والبالغ عددهم (539) فرداً منهم (13) رئيس بلدية، و(156) عضو مجلس بلدي، و(470) عضو في لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات، وهي لجان يتم تكليفها من قبل المجالس البلدية للقيام بمهام عديدة مثل: تحديد الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية للبلدية، وتحويل الأهداف الاستراتيجية لخطة تنفيذية، وتحديث رسالة ورؤية البلدية، ومتابعة التحليل البيئي لاحتياجات البلدية، وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات للخطط الاستراتيجية التي تم وضعها، ولا يوجد أعضاء من افراد المجتمع المحلي ضمن لجان التخطيط الاستراتيجي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية والتي تشتمل رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية وأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل لأنهم يشغلون مواقع ادارية تمكنهم من إعطاء اجابات دقيقة حول موضوع الدراسة والمتعلق بمعوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، وقد تم التركيز على المتغيرات المهمة، وقد بلغ حجم العينة بصورتها النهائية(203) فرداً، والجدول الآتي يوضح خصائص العينة الديمغرافي.

جدول (1) يوضح خصائص العينة الديمغرافي

النسبة المئوية	العدد	اسماء البلديات	
10.8	22	السموع	اسماء البلديات
10.3	21	بيت امر	
10.3	21	صوريف	
10.3	21	الظاهرية	
9.9	20	يطا	
7.9	16	بيت اولا	
7.4	15	ترقوميا	
7.4	15	الخليل	
6.9	14	دورا	
6.9	14	اذنا	
4.4	9	لححول	
3.9	8	الشيخ	
3.4	7	سعير	
5.4	11	رئيس بلدية	المسمى الوظيفي
48.3	98	عضو في المجلس البلدي	
46.3	94	عضو في لجنة التخطيط الاستراتيجي	
10.3	21	ثانوية عامة أو اقل	المؤهل العلمي
53.7	109	بكالوريوس	
36.0	73	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	
83.7	170	ذكر	الجنس
16.3	33	انثى	
19.2	39	25-35	العمر
29.6	60	36-44	
30.0	61	45-54	
13.8	28	55-64	
7.4	15	فأعلى 65	

51.7	105	أقل من خمس سنوات	عدد سنوات الخدمة في البلدية
5.9	12	7 - 5	
22.2	45	8-15	
20.2	41	أكثر من 15 سنة	
7.6	1	بلدية أ	تصنيف البلدية
92.4	12	بلدية ب	

أدوات الدراسة:

في جمع البيانات اعتمدت الباحثة بشكل رئيس على الاستبانة والمقابلة، حيث تم استخدام الاستبانة كأدوات لدراسة معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.

الأداة الأولى: الاستبانة وتكونت من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيبين مثل المسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات (رئيس بلدية، العضوية في المجلس البلدي، العضوية في لجنة التخطيط الإستراتيجي)، ومتغير المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (ثانوية عامة أو أقل، بكالوريوس، دراسات عليا)، ومتغير الجنس (ذكر، انثى)، ومتغير العمر وله خمسة مستويات (25-35، 36-44، 45-54، 55-64، 65 فأعلى) ومتغير تصنيف البلدية وله مستويان (A, B).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من تسعة مجالات و (85) فقرة، وهي كما يأتي:

المجال الأول: مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي (9 فقرات).

المجال الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي لهيئات الحكم المحلي (9 فقرات).

المجال الثالث: درجة مشاركة موظفي البلدية في إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية (9 فقرات).

المجال الرابع: مدى توفر الموارد البشرية في البلدية (13 فقرة).

المجال الخامس: مدى توفر الموارد والإمكانات المالية في البلدية(9 فقرات).

المجال السادس جودة التخطيط الإستراتيجي (7 فقرات).

المجال السابع: آليات التنفيذ والتطبيق والنظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات(13
فقرة).

المجال الثامن: معيقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية(10 فقرات).

المجال التاسع: الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية(6 فقرات).

مراحل تطوير أداة الدراسة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة، والأدبيات المتعلقة بالموضوع، والاتجاهات الحديثة لموضوع
الدراسة، كما تم الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة والمتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، وتم أيضا
استشارة بعض ذوي الخبرة والاختصاص من العاملين في هذا المجال من الجامعات ووزارة الحكم
المحلي وصندوق اقراض البلديات وبعض الباحثين المهتمين بمجال الدراسة.

وبناءً عليه تم بناء الاستبانة وفق عدة خطوات محددة:

تحديد المجالات الرئيسية:

صياغة عدة فقرات تقع تحت كل مجال.

إعداد الاستبانة في صورتها الاولية.

تم اعداد الاستبانة وعرضها ومناقشتها مع المشرف على الدراسة للتأكد من شموليتها وقياسها
لفرضيات الدراسة واسئلتها، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء الهيئة
التدريسية في كلية الادارة في جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة وجامعة بوليتكنك فلسطين

وجامعة القدس وجامعة بيرزيت، وبعض المتخصصين في وزارة الحكم المحلي، وقد قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ودرجة انتمائها إلى كل مجال، وتم الاستجابة لآرائهم وملاحظاتهم والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات التي اجمع عليها أغلب المحكمين، وعلى هذا الأساس أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من قسمين: الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية، والثاني يتعلق بمجالات الدراسة والتي عددها تسعة مجالات وبذلك خرجت الاستبانة الدراسة في صورتها النهائية حيث أصبح عدد الفقرات في كافة المجالات (85 فقرة).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد الدراسة على فقرات أداة الدراسة والجدول الآتي يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (2) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

تم اختيار الدرجة (5) للاستجابة موافق بشدة، والدرجة (4) للاستجابة موافق، والدرجة (3) للاستجابة محايد، والدرجة (2) للاستجابة غير موافق، والدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة.

الاداة الثانية: المقابلة وتكونت من تسع أسئلة والملحق رقم(2) يوضح اسئلتها.

اجراءات الدراسة:

بعد أن تم التأكد من الخصائص السيكومترية للإستبانة الدراسة من صدق وثبات تم توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة وذلك خلال العام(2014)، وتم توزيع الاستبانات على البلديات بما يتناسب مع عدد أعضاء المجلس البلدي وعدد اعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في كل بلدية، وتم استرجاع(179) استبانة فقط .

صدق اداة الدراسة:

أولاً: صدق الاداة:

تم تحكيم أداة الدراسة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة في جامعة الخليل وجامعة القدس المفتوحة وجامعة بوليتكنك فلسطين، وقد قام المحكمون بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاداة ودرجة انتمائها إلى كل مجال، وتم الاستجابة لآراء السادة المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات التي اجمع عليها أغلب المحكمين والملحق رقم(3) يبين أسماء المحكمين.

الصدق الاحصائي:

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له، وكانت كافة الفقرات دالة احصائياً، مما يعني ان كافة الفقرات تشترك في قياس معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل. انظر الملحق رقم(4).

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام الاتساق الداخلي عن طريقة حساب قيمة معامل كرو نباخ الفا للثبات لكل مجال

من مجالات الاداة، وكذلك للأداة ككل والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (4) يوضح قيم معاملات كرونباخ الفا ولكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

المجالات	قيمة معامل الثبات(ألفا)	عدد فقرات المجال
الأول	.834	9
الثاني	.884	9
الثالث	.906	9
الرابع	.913	13
الخامس	.798	9
السادس	.882	7
السابع	.937	13
الثامن	.896	10
التاسع	.941	6
كافة فقرات الاداة	.963	86

المعالجات الإحصائية:

بعد استرجاع الاستبيانات من البلديات المختلفة تم ادخال البيانات وترميزها باستخدام برنامج

الرزم الاحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences ، وتم

استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

الدراسة ولكافة مجالات الدراسة، اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات أداة

الدراسة، معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، معادلة سيبرمان

براون للثبات، اختبار كولومجروف- سمر نوف (1- Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، اختبار (ت) لعينة واحدة (One sample T test)، اختبار تحليل التباين (One Way ANOVA)، اختبار شففيه للمقارنات الثنائية البعدية للمتوسطات.

مفتاح تصحيح نتائج الدراسة:

لتحديد المعايير المعتمدة للحكم على نتائج الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 - 1 = 4)، ثم تقسيم الناتج على عدد مستويات التقدير (4 / 3 = 1.33)، بعد ذلك تم اضافة الناتج الى اقل قيمة احتمالية في المقياس (واحد صحيح)، لتحديد الحد الأعلى من مستوى التقدير الأول، وهكذا اصبح مدى التقدير في المستوى الثاني والثالث، والجدول الآتي يوضح بدقة هذه المعايير.

جدول (5) يوضح مفتاح تصحيح نتائج الدراسة.

درجة التقدير	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
منخفض	2.33 - 1
متوسط	3.66 - 2.34
مرتفع	5 - 3.67

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على المتوسطات الحسابية سواء للأداة بشكل عام او على مستوى المجالات وعلى مستوى الفقرات في كل مجال ايضاً، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المعايير الموجودة في الجدول رقم (5).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناولت الباحثة في هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعرض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة وخاصة تحليل مؤشرات كل المحاور وذلك بهدف التعرف على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية المختلفة للبيانات الناتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد الدراسة حيث تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية الخاص بالعلوم الاجتماعية (Spss) للحصول على نتائج الدراسة وتفسيرها والحكم على مستوى الاستجابة، وتم اعتماد مفاتيح تصحيح النتائج والتي تظهر في الجدول السابق رقم (5).

نتائج الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيس: ما معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل لكافة

محاور الدراسة بشكل عام؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير

ولكافة محاور الدراسة.

جدول (6): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على كافة محاور الدراسة.

الترتيب	مجالات الدراسة بشكل عام	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	درجة التقدير
1-	مستوى الوعي بمفهوم التخطيط لإستراتيجي في بلديات محافظة الخليل	4.15	0.56	0.83	مرتفع
2-	درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل	4.03	0.64	0.81	مرتفع
3-	درجة مشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية	3.77	0.73	0.75	مرتفع
4-	مدى توفر الموارد والإمكانات البشرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل	3.70	0.65	0.74	مرتفع
5-	مدى توفر الموارد والإمكانات المالية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل	3.72	0.61	0.74	مرتفع
6-	جودة التخطيط الاستراتيجي	3.74	0.71	0.75	مرتفع
7-	آليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل	3.57	0.77	0.71	متوسط
8-	معيقات التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل	2.92	0.78	0.58	متوسط
9-	الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل	3.51	0.91	0.70	متوسط

يظهر من الجدول رقم (6) والمتعلق بأهم معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل لاستجابات أفراد الدراسة على الأداة الدراسية وفقاً لمحاور الدراسة التسعة أن الدرجة الكلية كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.67)، وتراوح المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على الأداة بين (2.92-4.15)، وقد حصلت ستة محاور من المحاور التسعة على درجة مرتفعة حيث كان أعلى تقدير للمحور المتعلق (مستوى الوعي بأهمية الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي قدره (4.15) في حين كان في المرتبة الثانية محور (أهمية التخطيط

الاستراتيجي لهيئات الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي (4.03)، في حين جاء محور(درجة مشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(3.77)، بينما جاء محور(جودة التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي(3.74) في المرتبة الرابعة، وقد جاء في المرتبة الخامسة محور(مدى توفر الموارد والإمكانات المالية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي(3.72)، وكان أقل تقدير لمحور(معيقات التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي قدره(2.92) في حين جاء في المرتبة قبل الأخيرة محور(الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي(3.51)، بينما جاء في المرتبة السابعة محور(آليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي(3.57).

وللوقوف على مؤشرات كافة محاور الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية ودرجة التقدير لكل المؤشرات مرتبة حسب الأهمية، وهي على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: لا يوجد وعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي في بلديات محافظة الخليل.

جدول(7): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة وعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	التقدير
1	امتلاك مجلس البلدية القدرة على التنبؤ باحتياجاته المادية في ضوء خططها الاستراتيجية.	4.30	0.76	0.86	مرتفع
3	قدرة البلدية على التنبؤ باحتياجاتها وانجازاتها المستقبلية.	4.25	0.85	0.85	مرتفع
4	تمكن المجلس البلدي من إدارة الأزمات التي يواجهها بكفاءة.	4.23	0.83	0.85	مرتفع
2	امتلاك المجلس البلدية القدرة على التنبؤ باحتياجاته البشرية	4.19	0.84	0.84	مرتفع
7	يوجه المجلس البلدي جهوده للموارد لإنجاز أكبر قدر من المشروعات المخططة.	4.17	0.81	0.83	مرتفع
6	يعد تعبيراً حقيقي عن رؤية المجلس البلدي نحو العمل المستقبلي.	4.17	0.80	0.83	مرتفع
9	يتطلب التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها البلدية.	4.07	0.87	0.81	مرتفع
8	يتطلب التخطيط الاستراتيجي منظومة متطورة من الأهداف بنوعها طويلة وقصيرة الأجل.	4.05	0.88	0.81	مرتفع
5	قيام المجلس البلدي بوضع خطة مستقبلية طويلة المدى.	3.93	1.05	0.79	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.15	0.56	0.83	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(7) والمتعلقة بدرجة الوعي بمفهوم الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل أن الدرجة الكلية كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره(4.15)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.30 و 3.93) وجميع مؤشرات المحور حصلت على درجة مرتفعة حيث كان أعلى تقدير للمؤشر رقم(1) في مؤشر(امتلاك المجالس البلدية القدرة على التنبؤ باحتياجاته المادية في ضوء خطته الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره(4.30)، في حين جاءت المؤشر رقم(3) في المرتبة الثانية

وهو (قدرة البلدية على التنبؤ باحتياجاتها وانجازاتها المستقبلية) بمتوسط حسابي قدره (4.25)، وجاء في المرتبة الأخيرة المؤشر رقم (5) وهو (قيام المجلس البلدي بوضع خطة مستقبلية طويلة المدى) بمتوسط حسابي قدره (3.93).

النتائج السابقة تدل على وجود وعي كبير بمفهوم التخطيط الإستراتيجي في بلديات محافظة الخليل، وذلك من خلال الدورات أو الحوار أو الاستفادة من خبرات البلديات الأخرى أو مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي مع البلدية إضافة إلى الاستعانة بأشخاص من ذوي الخبرة والاختصاص في المجلس البلدي.

وأيضاً تؤكد النتائج على أنه دون وجود وعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي لا يمكن إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالمستقبل في كافة المؤسسات ومن ضمنها البلديات والهيئات المحلية، وترجع الباحثة النتائج أيضاً إلى قناعة أفراد الدراسة بأهمية نجاح التخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد أهم مرتكزات الجودة، ولعل ذلك يرجع للتقدم الذي تشهده بلديات محافظة الخليل في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح.

الفرضية الثانية: لا يستحوذ التخطيط الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية على أهمية عند هيئات الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل.

جدول (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور استحواد التخطيط الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية على أهمية في بلديات محافظة الخليل مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة استحواد التخطيط الاستراتيجي على أهمية عند هيئات الحكم المحلي	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	التقدير
1	يقوم المجلس البلدي باعداد خطته الاستراتيجية.	4.32	0.79	0.86	مرتفع
3	تعتبر البلدية نفسها مسئولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية.	4.14	0.82	0.83	مرتفع
4	تتوفر قناعة مرتفعة لدى البلدية بأهمية الإدارة الاستراتيجية.	4.07	0.83	0.81	مرتفع
2	تملك البلدية فهماً واضحاً حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية.	4.06	0.81	0.81	مرتفع
7	تقوم المجالس البلدية بفاعلية في تشكيل لجان وفرق عمل الإدارة الاستراتيجية.	4.04	0.89	0.81	مرتفع
6	تسعى المجالس البلدية لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال الإدارة الاستراتيجية.	4.04	0.96	0.81	مرتفع
8	يقوم المجلس البلدي بمراجعة الخطة الاستراتيجية دورياً.	3.97	0.97	0.79	مرتفع
5	توفر البلدية الموارد المالية اللازمة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي.	3.89	0.95	0.78	مرتفع
9	يستند المجلس البلدي على الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات.	3.74	1.01	0.75	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.03	0.64	0.81	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) والمتعلقة بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة

الخليل أن الدرجة الكلية كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (4.03)، وتراوحت المتوسطات الحسابية

بين (4.32 و 3.74) وجميع مؤشرات المحور حصلت على درجة مرتفعة حيث كان أعلى تقدير للمؤشر

رقم(1) في المحور وهو(يقوم المجلس البلدي باعداد خطه الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره(4.32)، في حين جاء المؤشر رقم(3) في المرتبة الثانية وهو(تعتبر البلدية نفسها مسئولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره(4.14)، وجاءت في المرتبة الأخيرة المؤشر رقم(9) وهو(يستند المجلس البلدي على الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي قدره(3.74). وبالتالي فان النتائج السابقة تدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل سواء رؤساء مجالس أو أعضاء مجالس بلدية أو أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي، وهذا يشير إلى قناعة أفراد الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الانجازات والمشاريع التي تسعى كافة المجالس البلدية القيام بها.

الفرضية الثالثة: لا يشارك العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية.

جدول(9): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على مؤشرات محور مشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد وتطوير وتطبيق الخطط الاستراتيجية مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة مشاركة العاملين في إعداد الخطط الاستراتيجية	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	درجة التقدير
1-	يمنح الموظفين الفرصة لتقديم أفكار تطويرية عند وضع الخطط الاستراتيجية.	3.88	0.89	0.78	مرتفع
2-	تسود روح الفريق بين عاملي البلدية عند المباشرة باعداد الخطة الاستراتيجية.	3.82	0.98	0.76	مرتفع
3-	يشارك موظفو البلدية من مختلف المستويات الإدارية في لجان عمل التخطيط الاستراتيجية.	3.81	0.86	0.76	مرتفع
4-	يحرص موظفو البلدية على تطبيق وإنجاح الخطط الاستراتيجية.	3.80	0.98	0.76	مرتفع
5-	تمرر الخطط الاستراتيجية للبلدية على الأقسام والمستويات الإدارية كافة.	3.80	0.98	0.76	مرتفع

مرتفع	0.76	0.98	3.78	يشارك موظفو البلدية ومن كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط الاستراتيجية.	-6
مرتفع	0.76	0.97	3.78	يحرص موظفو البلدية على المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.	-7
مرتفع	0.74	1.02	3.69	يشارك موظفو البلدية بفاعلية في ورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية.	-8
متوسط	0.72	1.06	3.59	تستعين البلدية بخبراء من الخارج لتطوير قدرات ومهارات العاملين في مجال الإدارة الاستراتيجية.	9
مرتفع	0.75	0.73	3.77	الدرجة الكلية	

يظهر من الجدول رقم (9) والمتعلقة بمشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية أن هذه المشاركة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.77)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (4.88 و 3.59) ومعظم مؤشرات المحور حصلت على درجة مرتفعة باستثناء مؤشر واحد، حيث كان أعلى تقدير للمؤشر رقم (2) في المحور وهو (يمنح الموظفون الفرصة لتقديم أفكار تطويرية عند وضع الخطط الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره (3.88)، في حين جاء المؤشر رقم (4) في المرتبة الثانية وهو (تسود روح الفريق بين عاملي البلدية عند المباشرة بأعداد الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وجاءت في المرتبة الأخيرة المؤشر رقم (9) وينص على (تستعين البلدية بخبراء من الخارج لتطوير قدرات ومهارات العاملين في مجال الإدارة الاستراتيجية) وحصل على درجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.59).

وتؤكد هذه النتائج أن المجالس البلدية تحرص على إشراك العاملين في البلدية في إعداد الخطط الاستراتيجية خصوصاً رؤساء الأقسام، وهذا يشير إلى قناعة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية بأهمية

إشراك العاملين في بلدياتهم في وضع الخطط الاستراتيجية والذي ينعكس بدوره على الاهتمام بالمشاريع الأكثر أهمية في مدن محافظة الخليل وحسب احتياجات السكان المختلفة.

الفرضية الرابعة: لا تتوفر الموارد والإمكانات البشرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات

محافظة الخليل.

جدول (10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور مواجهة عملية التخطيط الاستراتيجي عقبات ناجمة عن غياب الموارد البشرية القادرة على التعامل مع الإدارة الاستراتيجية مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة توفر الموارد والإمكانات البشرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	التقدير
1-	تتوفر في البلدية كفاءات إدارية قادرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.02	0.77	0.80	مرتفع
2-	تتوفر في البلدية كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة الاستراتيجية وأهميتها.	3.92	0.87	0.78	مرتفع
3-	يشجع المجلس البلدي الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة على المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.	3.83	0.95	0.77	مرتفع
4-	يهتم المجلس البلدي بتعيين الكفاءات العلمية والإدارية القادرة على العمل والتخطيط.	3.74	0.99	0.75	مرتفع
5-	يسعى موظفو البلدية لتطوير قدراتهم وتمييزها في مجال الإدارة الاستراتيجية.	3.71	0.95	0.74	مرتفع
6-	يقوم المجلس البلدية بمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها	3.70	0.99	0.74	مرتفع
7-	يمتلك موظفو البلدية الخبرة التي تساعدهم على إبداء آرائهم في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.	3.68	0.90	0.74	مرتفع
8-	يلتزم موظفو البلدية بالورش التدريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.	3.67	0.86	0.73	مرتفع
9-	توفر البلدية الموارد البشرية اللازمة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي.	3.65	0.95	0.73	متوسط

متوسط	0.72	1.05	3.61	ينتهج المجلس البلدي سياسات واضحة ومفهومة تجاه موظفي البلدية.	-10
متوسط	0.72	0.98	3.60	تتوفر لدى العاملين في البلدية معرفة جيدة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية.	-11
متوسط	0.70	0.94	3.48	يوفر المجلس البلدي فرص التدريب الكافي في موضوع الإدارة الاستراتيجية.	-12
متوسط	0.68	0.93	3.42	تقدم البلدية التدريب الكافي لموظفيها في مجال التخطيط الاستراتيجي.	-13
مرتفع	0.74	0.65	3.70	الدرجة الكلية	

يظهر من الجدول رقم(10) والمتعلق بتوفر الموارد والإمكانات البشرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، أن هذا المؤشر قد حصل على درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره(3.70)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.02 و 3.424) ومعظم مؤشرات المحور حصلت على درجة مرتفعة باستثناء مؤشر واحدة، حيث كان أعلى تقدير للمؤشر رقم(2) في المحور وهو(تتوفر في البلدية كفاءات إدارية قادرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره(4.02)، في حين جاءت المؤشر رقم(1) في المرتبة الثانية وهو(تتوفر في البلدية كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة الاستراتيجية وأهميتها) بمتوسط حسابي قدره(3.39)، وجاءت في المرتبة الأخيرة المؤشر رقم(7) وهو(تقدم البلدية التدريب الكافي لموظفيها في مجال التخطيط الاستراتيجي) وقدرت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره(3.42).

يتبين مما تقدم أن الكادر الفني والبشري والإداري الموجود في البلديات على درجة مرتفعة من المعرفة والقدرة والخبرة التي تمكن البلديات من تنفيذ خططها الاستراتيجية، من خلال توظيف أصحاب الكفاءات العلمية القادرة على العمل المنوط بهم.

الفرضية الخامسة: لا تتوفر الموارد والإمكانات المالية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات

محافظة الخليل.

جدول (11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور مواجهة عملية التخطيط الاستراتيجي عقبات ناجمة عن غياب الموارد المالية اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة توفر الموارد والإمكانات المالية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	التقدير
1-	يبحث المجلس البلدي عن مصادر مالية متعددة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4.09	0.92	0.82	مرتفع
2-	يسعى المجلس البلدي لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.	3.98	0.91	0.80	مرتفع
3-	يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالبلدية.	3.89	0.91	0.78	مرتفع
4-	تشتمل الخطة الاستراتيجية للبلدية على موازنة مالية واضحة	3.79	1.01	0.76	مرتفع
5-	يوظف المجلس البلدي الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة.	3.77	0.95	0.75	مرتفع
5	يتاح لمؤسسات المجتمع المحلي المشاركة في دعم التخطيط الاستراتيجي.	3.74	0.92	0.75	مرتفع
6-	تخصص البلدية جزءاً مناسباً من موازنتها الكلية لتنفيذ لخطط الاستراتيجية.	3.73	0.94	0.75	مرتفع
7-	تعتمد البلدية بشكل أساسي على الإيرادات المحلية في تنفيذ خططها الاستراتيجية.	3.35	1.30	0.67	متوسط
8-	يقوم المجلس البلدي بتخصيص الميزانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3.12	1.02	0.62	متوسط
	الدرجة الكلية	3.72	0.62	0.74	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(11) والمتعلقة بتوفر الموارد والإمكانات المالية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد الدراسة على المحور كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره(3.72)، و تراوحت المتوسطات الحسابية بين(4.09 و 3.12) ومعظم مؤشرات المحور حصلت على درجة مرتفعة باستثناء مؤشرين هما(تعتمد البلدية بشكل أساسي على الإيرادات المحلية في تنفيذ خطته الاستراتيجية، يقوم المجلس البلدي بتخصيص الميزانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية) بمتوسط حسابي(3.35، و 3.12) على التوالي، وقد كان أعلى تقدير للمؤشر رقم(7) في المحور وهو(يبحث المجلس البلدي عن مصادر مالية متعددة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره(4.09)، في حين جاءت المؤشر رقم(1) في المرتبة الثانية وهو(يسعى المجلس البلدي لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره(3.98)، وجاء في المرتبة الأخيرة المؤشر رقم(6) وهو(يقوم المجلس البلدي بتخصيص الميزانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية) وقدرت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره(3.12).

وتشير النتائج السابقة أن عملية إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها يحتاج إلى توفير الموازنات اللازمة لذلك، وتشير كذلك أن المجلس البلدي يأخذ بالاعتبار المشاريع المستقبلية ويسعى إلى توفير الميزانيات اللازمة لتنفيذه، وتؤكد أيضا أن إعداد الموازنة السنوية يتم بالمشاركة مع الجهات المعنية الداعمة لتحديد المصروفات الخاصة بالمشروعات المختلفة وتكلفتها بشكل واضح ومحدد بدقة.

الفرضية السادسة: لا تتم عملية التخطيط الاستراتيجية وفق معايير جودة محددة.

جدول (12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور عدم التزام عملية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل وفق معايير جودة محددة مرتبة حسب الأهمية.

ترتيب	خضوع عملية التخطيط الاستراتيجي لمعايير جودة محددة	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	التقدير
1-	تتوفر رؤية واضحة ومحددة للخطة الاستراتيجية في البلدية.	3.92	0.89	0.78	مرتفع
2-	يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للخطة الاستراتيجية في البلدية.	3.91	0.90	0.78	مرتفع
3-	تتوفر رسالة للخطة الاستراتيجية في البلدية معلومة لدى كافة العاملين في البلدية.	3.88	0.88	0.78	مرتفع
4-	تشارك معظم الجهات ذات العلاقة بتطوير الخطة الاستراتيجية للبلدية	3.77	0.95	0.75	مرتفع
5-	تتوفر أنشطة مرتبطة بإطار زمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للبلدية	3.70	0.95	0.74	مرتفع
6-	تتوفر آليات للتقييم درجة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبلدية	3.62	0.90	0.72	متوسط
7-	تحظى الخطة الاستراتيجية برضى المتعاقدين مع المجلس البلدي.	3.39	1.02	0.68	متوسط
	الدرجة الكلية	3.741	0.74	0.75	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (12) والمتعلقة بجودة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل، أن استجابة أفراد الدراسة على المحور كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.74)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.92 و 3.39) ومعظم مؤشرات المحور حصلت على درجة مرتفعة باستثناء مؤشرين هما (تتوفر آليات للتقييم درجة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبلدية، تحظى الخطة الاستراتيجية برضى المتعاقدين مع المجلس البلدي) بمتوسط حسابي (3.62، 3.39) على التوالي،

حيث كان أعلى تقدير للمؤشر رقم(1) في المحور وهو(تتوفر رؤية واضحة ومحددة للخطط الاستراتيجية في البلدية) بمتوسط حسابي قدره(3.92)، في حين جاء المؤشر رقم(3) في المرتبة الثانية وهو(يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للخطط الاستراتيجية في البلدية) بمتوسط حسابي قدره(3.91)، وجاء في المرتبة الأخيرة المؤشر رقم(7) وهو(تحظى الخطة الاستراتيجية برضى المتعاقدين مع المجلس البلدي) وقدرت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره(3.39).

وهذه النتائج تدل على مستوى جودة العمل من حيث الالتزام بمعايير الجودة الشاملة في عملية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل.

من هنا فان النتائج السابقة تؤكد على توفر رؤية ورسالة واضحة قابلة للقياس للخطط الاستراتيجية في البلديات، وتشير كذلك إلى أن معظم الجهات الرسمية سواء رؤساء وأعضاء المجالس أو أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي يشاركون في تطوير وتعديل الخطط الاستراتيجية الموضوعة للبلدية. الفرضية السابعة: عدم وضوح آليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.

جدول(13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور معاناة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل من تدني جودته وضعف آليات تنفيذه ومتابعته مرتبة حسب الأهمية.

ترتيب	آليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	التقدير
1-	تتوفر لدى المجلس البلدي الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	3.83	0.93	0.77	مرتفع
2-	تساهم أنظمة المعلومات في البلدية في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة.	3.78	0.91	0.76	مرتفع
3-	تقوم البلدية بتحديث أنظمة المعلومات المتوفرة فيها باستمرار.	3.69	0.98	0.74	مرتفع

مرتفع	0.74	1.10	3.68	يعتبر الهيكل التنظيمي في البلدية ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	-4
متوسط	0.72	1.12	3.60	يتم تحديث الهيكل التنظيمي للبلدية بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية.	-5
متوسط	0.71	1.03	3.57	تمتلك البلدية سياسات شاملة لكافة الأنشطة التي تسعى لتحقيقها.	-6
متوسط	0.71	0.98	3.54	تتوافر قنوات اتصال فمرتفعة بين المجلس البلدي والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطة الاستراتيجية.	-7
متوسط	0.70	1.05	3.52	تتوفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية للبلدية.	-8
متوسط	0.70	0.96	3.52	مخرجات أنظمة المعلومات متاحة للاستخدام من قبل العاملين في البلدية.	-9
متوسط	0.70	1.07	3.49	تقوم البلدية بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير عملية التنفيذ كما هو خطط لها.	-10
متوسط	0.67	1.05	3.35	يحرص المجلس البلدي سنويا على تطبيق المطلوب من الخطة الاستراتيجية لها.	-11
متوسط	0.67	1.01	3.34	تستخدم البلدية نماذج محددة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية.	-12
متوسط	0.71	0.77	3.57	الدرجة الكلية	

يظهر من الجدول رقم(13) والمتعلقة بآليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، أن الدرجة الكلية كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره(3.57)، و وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83 و 3.34) ومعظم مؤشرات المحور حصلت على درجة متوسطة حيث كان أعلى تقدير للمؤشر رقم(1) في المحور وهو(تتوفر لدى المجلس البلدي الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة) بمتوسط حسابي قدره(3.92)، في حين جاء المؤشر رقم(7) في المرتبة الثانية وهي(تساهم أنظمة المعلومات في البلدية في سرعة الحصول على المعلومات

المطلوبة) بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وجاء في المرتبة الأخيرة المؤشر رقم (3) وهو (تستخدم البلدية نماذج محددة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية) وقدرت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.39).

وتؤكد النتائج السابقة توفر خطط تنفيذية سنوية وتشغيلية واضحة، وتشير أيضا إلى أن أنظمة المعلومات في البلديات تساهم في الحصول على المعلومات التي تحتاجها البلديات بسرعة، ويتم تحديثها باستمرار، وتؤكد أيضا على وجود هيكل تنظيمي في البلديات يحدث بشكل ملائم ليتناسب مع تطبيق الخطة الاستراتيجية فيها.

الفرضية الثامنة: يوجد معيقات في عملية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل

معيقات.

جدول (14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور مواجهة بلديات محافظة الخليل صعوبات في عملية وضع الخطط الاستراتيجية مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	معيقات في عملية التخطيط الاستراتيجي.	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	التقدير
1-	يقوم المجلس البلدي بتحديث خطته الاستراتيجية باستمرار.	3.39	1.04	0.58	متوسط
2-	صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	3.27	1.13	0.58	متوسط
3-	صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الخارجية المؤثرة على البلدية والتي تحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.19	1.10	0.58	متوسط
4-	صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلدية.	3.10	1.11	0.58	متوسط

متوسط	0.58	1.04	2.96	غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.	-5
متوسط	0.58	1.09	2.89	صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي.	-6
متوسط	0.58	1.10	2.83	صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة الاستراتيجية.	-7
متوسط	0.58	1.06	2.64	وضع خطط إستراتيجية أكبر من إمكانات البلدية.	-8
متوسط	0.58	1.08	2.64	افتقار المجلس البلدي للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية.	-9
منخفض	0.58	1.10	2.30	استخدام المجلس البلدي استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم	-10
متوسط	0.58	0.78	2.92	الدرجة الكلية	

يظهر من الجدول رقم(14) والمتعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل، أن الدرجة الكلية كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره(2.92)، و تتراوح المتوسطات الحسابية بين(3.39 و 2.30) ومعظم مؤشرات المحور حصلت على درجة متوسطة حيث كان أعلى تقدير للمؤشر رقم(10) في المحور وهو(يقوم المجلس البلدي بتحديث خطته الاستراتيجية باستمرار) بمتوسط حسابي قدره(3.39)، في حين جاءت المؤشر رقم(9) في المرتبة الثانية وهو(صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل) بمتوسط حسابي قدره(3.27)، وجاء في المرتبة الأخيرة المؤشر رقم(5) وهي(استخدام المجلس البلدي استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم) وقدرت بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي قدره(2.30).

ولهذا فان النتائج السابقة تؤكد على وجود معوقات للتخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل وبدرجة متوسطة، سواء فيما يتعلق بتحديث الخطط الاستراتيجية للبلديات والصعوبة في التنبؤ

بأثر المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية في البلديات على الخطط الاستراتيجية المستقبلية، إضافة إلى وجود صعوبة في عملية تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلدية، ويتبين أيضا أن البلديات لا تستخدم استراتيجيات بلديات أخرى وإنما تقوم بعمل استراتيجيات تتناسب مع واقع بلدياتهم.

الفرضية التاسعة: لا تخضع الخطط الاستراتيجية المعتمدة في البلديات لعملية رقابة وتقييم منهجية.

جدول (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لاستجابات أفراد الدراسة على محور عدم إخضاع الخطط الاستراتيجية المعتمدة في بلديات محافظة الخليل لعملية رقابة وتقييم منهجية مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل	متوسط حسابي	انحراف معياري	نسبة مئوية	التقدير
3	يقوم المجلس البلدي بالتقييم المرحلي لعمليات تطبيق الخطط الاستراتيجية الخاصة به.	3.55	1.02	0.71	متوسط
4	يقوم المجلس البلدي بمراجعة خطته الاستراتيجية بشكل دائم ومستمر.	3.54	1.06	0.71	متوسط
5	يقوم المجلس البلدي بإجراء تقييم ختامي دوري لمدى تطبيق المعايير المحددة للانجاز.	3.53	1.04	0.71	متوسط
2	يستخدم المجلس البلدي معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.49	1.03	0.70	متوسط
1	يمارس المجلس البلدي دورا رقابيا دقيقا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.49	1.12	0.70	متوسط
6	يعتمد المجلس البلدي على نتائج تقييم الخطط من أجل تطوير خطته المستقبلية.	3.47	0.94	0.69	متوسط
	الدرجة الكلية	3.51	0.91	0.70	متوسط

يظهر من الجدول رقم(15) والمتعلقة بمحور الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية بلديات محافظة الخليل، أن الدرجة الكلية كانت متوسطة وبمتوسط حسابي قدره(3.51)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55 و 3.47) وجميع مؤشرات المحور حصلت على درجة متوسطة حيث كان أعلى قدير للمؤشر رقم(3) في المحور وهو(يقوم المجلس البلدي بالتقييم المرحلي لعمليات تطبيق الخطط الاستراتيجية الخاصة به) بمتوسط حسابي قدره(3.55)، في حين جاءت المؤشر رقم(4) في المرتبة الثانية وهو(يقوم المجلس البلدي بمراجعة خطته الاستراتيجية بشكل دائم ومستمر) بمتوسط حسابي قدره(3.542)، وجاءت في المرتبة الأخيرة المؤشر رقم(6) وهو(يعتمد المجلس البلدي على نتائج تقييم الخطط من أجل تطوير خطته المستقبلية) وقدرت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره(3.47).

من خلال ما تقدم يتبين وجود رقابة وتقييم للخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل وبدرجة متوسطة، سواء فيما يتعلق بالتقييم المرحلي أو النهائي أو التقييم المستمر الدائم للخطط الاستراتيجية للبلديات، إضافة لوجود معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لدى البلديات من أجل الحكم على درجة ومستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال ممارسة البلديات دورا رقابيا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية من أجل تطوير خطتها المستقبلية وتجنب الأخطاء.

اجابة اسئلة المقابلة:

قامت الباحثة باستخدام المقابلة لجمع المعلومات من افراد الدراسة وذلك بإجراء مقابلات مع(6) من رؤساء المجالس البلدية و(26) من أعضاء المجالس البلدية وكافة

رؤساء لجان التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل وأشارت النتائج الى ما الاتي:

أما المقابلة فتكونت من تسع أسئلة وهي كما يأتي:

السؤال الاول: هل يمتلك أعضاء المجلس البلدي وأعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي في

البلدية وعيا عميقا بأهمية وجود التخطيط والخطط الاستراتيجية في البلدية.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة انسجمت مع النتائج الكمية في تقديرهم لمستوى الوعي بمفهوم الخطط الاستراتيجية حيث أشار جميع افراد الدراسة أثناء المقابلة إلى أن مفهوم الخطط وعمليات التخطيط الاستراتيجي في البلديات واضحة ومفهومة، وأكد رؤساء البلديات أنهم يوجهون جهودهم لإنجاز أكبر قدر من المشروعات المخطط لها في بلدياتهم، وأضافوا أن البلديات لديها خطط طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى يتم تنفيذها حسب الإمكانيات المتاحة.

السؤال الثاني: هل أهمية التخطيط الاستراتيجي في البلدية تستحوذ على تفكير أعضاء المجلس

البلدي وأعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي في البلدية.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة توافقت مع النتائج السابقة الكمية في تقديرهم لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي حيث أشار جميع افراد الدراسة أثناء المقابلة إلى أهمية وجود خطط إستراتيجية في بلدياتهم، وأكد رؤساء وأعضاء المجالس البلدية إلى وجود خطط معلنة من قبلهم توضح المشاريع والأولويات في إنشائها حسب احتياجات كل مدينة، وأشاروا أيضا أن معظم أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي أنهم يقومون بمراجعة الخطة الاستراتيجية وأنهم يشاركون مجالس البلديات بفاعلية في عمل الخطط الاستراتيجية وتحديد الأولويات الإنشائية والبشرية المختلفة.

السؤال الثالث: هل يشارك العاملون في البلدية في عملية إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة كانت منسجمة مع النتائج الكمية في تقديرهم لأهمية مشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية حيث أشار جميع افراد الدراسة الذين تم مقابلتهم إلى أنه يوجد في كافة البلديات لجان للتخطيط الاستراتيجي يتم تشكيلها من رؤساء عدة أقسام ومن ضمنها قسم الهندسة والإنشاءات، إضافة إلى رؤساء الأقسام المختلفة، وأكدوا انه يتم ضم مجموعة أخرى من خارج العاملين في البلديات المختلفة مثل مؤسسات المجتمع المحلي إضافة إلى ممثلين عن المجلس البلدي، وأشار أيضا جميع رؤساء المجالس البلدية إلى انه يتم إعطاء الفرصة لالتحاق العاملين في البلدية بالدورات المختلفة والمتعلقة بالخطط والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، وفي نفس السياق أشار معظم أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات المختلفة إلى أن المجالس البلدية تهتم بشكل كبير بالآراء والمقترحات التي يقدمونها حول الخطط الاستراتيجية المستقبلية في بلدياتهم.

السؤال الرابع: هل تواجه البلدية عقبات وصعوبات تتعلق بالموارد والكفاءات البشرية.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة توافقت مع النتائج الكمية في تقديرهم لمدى توفر الموارد والإمكانات البشرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل حيث أشار جميع افراد الدراسة أثناء المقابلة إلى أنه يوجد في كافة البلديات كوادر فنية وإدارية ومهنية متخصصة في عدة مجالات، وأشار (62%) من افراد الدراسة من أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات المختلفة إلى أن المجالس البلدية أعطتهم الفرصة للالتحاق بكافة الدورات التدريبية الخاصة بالخطط والتخطيط الاستراتيجي، وان المجالس البلدية تحاول وضع سياسات مكتوبة واضحة

ومفهومة لهم وللعاملين في البلدية خصوصاً العاملين في الميدان، وأضافوا أن المجالس البلدية تقوم بعملية متابعة وتقييم عمليات تطبيقها حسب المواصفات المطلوبة أولاً.

السؤال الخامس: هل تواجه البلدية عقبات وصعوبات تتعلق بالموارد المالية والدعم اللازم لتنفيذ خططهم.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة تطابقت مع النتائج الكمية حيث أشار جميع أفراد الدراسة أثناء المقابلة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى تكلفة مالية مرتفعة من أجل إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وأكدوا أن البلديات تستخدم الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة منسجمة مع الموازنات المعتمدة حسب الخطة الاستراتيجية، وأشار معظم رؤساء المجالس البلدية إلى أن المؤسسات المحلية تشارك في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ بعض المشروعات، وأضافوا أن البلديات تعتمد بشكل أساسي على الإيرادات المحلية في تنفيذ خططها الاستراتيجية، وأكدوا على سعي البلديات الدائم لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعاون مع المؤسسات المحلية والمؤسسات الداعمة خصوصاً المؤسسات غير الحكومية الأجنبية، وأكد معظم أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي أن المبالغ المخصصة لتنفيذ خطط البلديات كفيلاً بتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تنفيذ مشاريع مختلفة في كافة البلديات.

السؤال السادس: هل عملية وضع واعتماد الخطط الاستراتيجية تخضع لمعايير علمية محددة ودقيقة.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة توافقت مع النتائج الكمية من حيث جودة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل حيث أشار جميع افراد الدراسة أثناء المقابلة إلى أن الخطط الاستراتيجية تتسم بالوضوح والتفصيل لكافة محتوياتها، وأشاروا إلى أنهم يضعون خططاً قابلة للتنفيذ والمتابعة والتقييم أثناء التنفيذ الفعلي لها، وأكدوا أن المجالس البلدية تسمح بمشاركة المجتمع المحلي ومؤسساته في وضع الخطط والمشاركة في تعديلها حسب الظروف والإمكانات المتاحة، وأشار جميع رؤساء المجالس البلدية بان المؤسسات المحلية تشارك في دعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ بعض المشروعات، وأضاف كافة أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي إلى وجود إطار زمني لتنفيذ الخطط الاستراتيجية للبلديات، وأكدوا على توفر آليات عملية لتقييم مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية للبلديات، وأكد كافة أفراد الدراسة أن الخطط الاستراتيجية في البلديات تعرض على كافة أعضاء لجان تطوير الخطط في البلدية ويتم مناقشتها من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من رضي الناس عنها، كما أكد رؤساء البلديات على أهمية وضرة رضي الداعمين للمشاريع على الخطط التي يتم تنفيذها من خلال الدعم الذي يقدموه للبلديات المختلفة.

السؤال السابع: هل آليات تنفيذ خططكم الاستراتيجية ممكنة حسب الإمكانيات المتاحة لديكم.

أكدت نتائج مقابلة أفراد الدراسة جودة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل حيث أشار جميع افراد الدراسة أثناء المقابلة إلى توفر الخطط التنفيذية للمشاريع سواء كانت سنوية أو مرحلية وأن البلديات تمتلك سياسات واضحة وشاملة لكافة المشاريع والأنشطة التي تم إعدادها في الخطط

الاستراتيجية التي تسعى جاهدة لتحقيقها، وأشار جميع رؤساء المجالس البلدية بان البلديات لديها برامج لرقابة ولمتابعة سير العمل في تنفيذ المشاريع والأنشطة الإنشائية المخطط لها، وأكد معظمهم على أن البلديات تقوم بوضع موازنات المشاريع المختلفة وتحديد كيفية صرف الأموال والدفعات لها، وأضافوا إلى أنهم يعملون لكي تنفذ البلديات كافة المشاريع التي تم إعدادها في الخطة الاستراتيجية، وفي نفس السياق أكد كافة أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي وجود قنوات اتصال سهلة وفعالة مع رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية من جهة والمستويات الإدارية المختلفة من جهة أخرى عند وجود مشاريع يتم تنفيذها داخل المدينة.

السؤال الثامن: ما الصعوبات التي تواجهها البلدية في عملية وضع الخطط الاستراتيجية.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة توافقت مع النتائج الكمية فيما يتعلق بمعيقات التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل حيث أشار جميع افراد الدراسة الذين تم مقابلتهم من رؤساء مجالس بلدية وأعضاء المجالس البلدية أو أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات إلى أن البلديات تقوم بتحديث خططها الاستراتيجية بشكل دوري وباستمرار بما يتناسب مع الاحتياجات المجتمعية المتغيرة مع المحافظة على الخطط الاستراتيجية المهمة والحيوية في مناطقهم، وأضافوا أن هنالك كثيرا من العوامل غير المتوقعة التي تؤثر على سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية سوا ما يتعلق بالبلديات نفسها كتغيير المجالس البلدية المستمر وبالتالي تغيير الأولويات لكل مجلس إضافة إلى وجود رؤى مختلفة بين أعضاء المجالس البلدية أنفسهم حول تنفيذ المشاريع التي تحتاجها كل سياسة بلدية، رغم امتلاك البلديات سياسة واضحة وشاملة لكافة المشاريع والأنشطة التي يتم إعدادها في الخطط الاستراتيجية، وأكدوا جميعا أن تنفيذ الخطط الاستراتيجية مرتبط

بالدعم المالي سواء من صندوق البلديات أو من خلال الدعم المقدم من المؤسسات غير الحكومية مما يترتب عليه عدم تطابق في عملية التخطيط النظري مع التنفيذ الفعلي لبعض المشروعات والأنشطة التي يحتاجها الجمهور في كافة المدن والقرى، وأشاروا جميعاً إلى أن بلدياتهم لا تفنر للأسس العلمية التي يتم بناء عليها وضع الخطط الاستراتيجية لبلدياتهم وأكدوا في هذا السياق أن جميع من لهم علاقة بوضع الخطط الاستراتيجية قد حصلوا على دورات وورش عمل تتعلق بموضوع التخطيط الاستراتيجي سواء وزارة الحكم المحلي أو من خلال مؤسسة (GIZ) الداعمة لبرنامج وضع الخطط الاستراتيجية في البلديات الفلسطينية، وأضافوا أن بلدياتهم لا تستخدم الخطط الاستراتيجية الموضوعة في البلديات الأخرى وذلك لاختلاف واقع واحتياجات السكان.

السؤال التاسع: هل الخطط الاستراتيجية في البلدية تخضع لعمليات رقابة وتقييم مستمرة.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة تطابقت مع النتائج الكمية فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل حيث أشار جميع افراد الدراسة أثناء المقابلة سواء رؤساء المجالس البلدية أو أعضاء المجالس البلدية أو لجان التخطيط الاستراتيجي أن البلديات تقوم بعمليات تقييم مستمرة سواء مرحلية أو نهائية لمدى تطبيق الخطط الاستراتيجية الخاصة في كل بلدية، وأشاروا إلى أن هنالك معايير محددة لديهم للحكم على نتائج تنفيذ خططهم تتحدد في الكفاءة والدقة في العمل وسرعة الانجاز ودرجة الالتزام بالموصفات والمعايير الإنشائية الهندسية المختلفة، وأضافوا أن معظم المواصفات التنفيذية تكون من ضمن شروط الداعمين خصوصاً المؤسسات غير الحكومية، وأكدوا أنهم يمارسون دورا رقابيا للتسهيل على الشركات لكي تقوم بتنفيذ المشاريع المختلفة دون عوائق ومشكلات.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد العينة حول معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل؟ وينبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد الدراسة على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد الدراسة حول معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام ولكافة المحاور (3.669)، وبلغ أعلى متوسط حسابي (4.15) للمحور المتعلق بمستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير رؤساء البلديات (4.1818) ولأعضاء المجالس البلدية (4.2052) ولأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي (4.0887) ، وبلغ أدنى متوسط حسابي لمستوى (2.92) لمحور معيقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير رؤساء البلديات (2.936) ولأعضاء المجالس البلدية (2.9286) ولأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي (2.91) وهذا يدل على وجود فروق ظاهرة في متوسطات معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول رقم (16).

جدول(16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد الدراسة على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig.
مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.66	2	0.33	1.05	0.35
	داخل المجموعات	63.44	200	0.32		
	المجموع	64.10	202			
ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل	بين المجموعات	4.44	2	2.22	5.59	0.00
	داخل المجموعات	79.43	200	0.40		
	المجموع	83.87	202			
مشاركة موظفي البلدية في إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية	بين المجموعات	0.93	2	0.47	0.87	0.42
	داخل المجموعات	107.19	200	0.54		
	المجموع	108.12	202			
مدى توفر الموارد البشرية في البلدية	بين المجموعات	4.77	2	2.38	5.85	0.00
	داخل المجموعات	81.54	200	0.41		
	المجموع	86.31	202			
مدى توفر الموارد والإمكانات المالية في البلدية	بين المجموعات	6.27	2	3.13	8.95	0.00
	داخل المجموعات	70.06	200	0.35		
	المجموع	76.33	202			
جودة التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.48	2	0.24	0.47	0.62
	داخل المجموعات	101.21	200	0.51		
	المجموع	101.69	202			
آليات لتنفيذ والتطبيق والنظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات	بين المجموعات	9.66	2	4.83	8.81	0.00
	داخل المجموعات	109.70	200	0.55		
	المجموع	119.36	202			

0.99	0.02	0.01	2	0.02	بين المجموعات	معيقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية
		0.61	200	122.78	داخل المجموعات	
			202	122.79	المجموع	
0.00	8.59	6.63	2	13.26	بين المجموعات	الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية
		0.77	200	154.44	داخل المجموعات	
			202	167.70	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم(16) أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية في عدة محاور وهي " مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل"، وقيمة الدلالة الإحصائية(0.00)، ومحور " توفر الموارد البشرية في البلدية"، وقيمة الدلالة الإحصائية(0.00)، ومحور " توفر الموارد والإمكانات المالية في البلدية"، وقيمة الدلالة الإحصائية(0.00)، ومحور"آليات لتنفيذ والتطبيق والنظم الإدارة السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات"، وقيمة الدلالة الإحصائية(0.00)، ومحور"الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية"، وقيمة الدلالة الإحصائية(0.00)، ولمعرفة مصادر التباين تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية والتي تظهر نتائجه في الجدول الآتي:

جدول(17): يوضح نتائج المقارنات البعدية لمتغير المسمى الوظيفي.

Sig.	مستويات المتغير	مستويات المتغير	المحاور
.263	عضو مجلس بلدي	رئيس بلدية	ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل
.994	عضو لجنة تخطيط استراتيجي		
.004	عضو لجنة تخطيط استراتيجي	عضو مجلس بلدي	

.913	عضو مجلس بلدي	رئيس بلدية	مدى توفر الموارد البشرية في البلدية
.493	عضو لجنة تخطيط استراتيجي		
.002	عضو لجنة تخطيط استراتيجي	عضو مجلس بلدي	
.999	عضو مجلس بلدي	رئيس بلدية	مدى توفر الموارد والإمكانات المالية في البلدية
.138	عضو لجنة تخطيط استراتيجي		
.000	عضو لجنة تخطيط استراتيجي	عضو مجلس بلدي	
.998	عضو مجلس بلدي	رئيس بلدية	آليات لتنفيذ والتطبيق والنظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات
.140	عضو لجنة تخطيط استراتيجي		
.000	عضو لجنة تخطيط استراتيجي	عضو مجلس بلدي	
.915	عضو مجلس بلدي	رئيس بلدية	الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية
.077	عضو لجنة تخطيط استراتيجي		
.000	عضو لجنة تخطيط استراتيجي	عضو مجلس بلدي	

يظهر لنا من نتائج الجدول رقم(17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدة محاور من معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وهي كما يأتي:

السؤال الأول: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل والذي يظهر أن المقارنات الثنائية بين مستويي "عضو المجلس البلدي" و"عضو لجنة تخطيط استراتيجي" دالة إحصائياً ولصالح أعضاء المجلس البلدي بمتوسط حسابي قدره(4.18).

السؤال الثاني: مدى توفر الموارد البشرية في البلدية والذي يظهر أن المقارنات الثنائية بين مستويي "عضو المجلس البلدي" و"عضو لجنة تخطيط استراتيجي" دالة إحصائيا ولصالح أعضاء المجلس البلدي بمتوسط حسابي قدره(3.84).

السؤال الثالث: مدى توفر الموارد والإمكانات المالية في البلدية والذي يظهر أن المقارنات الثنائية بين مستويي "عضو المجلس البلدي" و"عضو لجنة تخطيط استراتيجي" دالة إحصائيا ولصالح أعضاء المجلس البلدي بمتوسط حسابي قدره(3.88).

السؤال الرابع: آليات لتنفيذ والتطبيق والنظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات والذي يظهر أن المقارنات الثنائية بين مستويي "عضو المجلس البلدي" و"عضو لجنة تخطيط استراتيجي" دالة إحصائيا ولصالح أعضاء المجلس البلدي بمتوسط حسابي قدره(3.77).

السؤال الخامس: الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية والذي يظهر أن المقارنات الثنائية بين مستويي "عضو المجلس البلدي" و"عضو لجنة تخطيط استراتيجي" دالة إحصائيا ولصالح أعضاء المجلس البلدي بمتوسط حسابي قدره(3.74).

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجة استجابة أفراد الدراسة على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد الدراسة حول معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام وكافة المحاور(3.67)، وبلغ أعلى متوسط حسابي(4.15) للمحور المتعلق بمستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير حملة ثانوية عامة أو

أقل (4.05) ولحملة شهادة البكالوريوس (4.00) ولحملة شهادات عليا (4.39)، وبلغ أدنى متوسط حسابي (2.92) لمحور التخطيط الاستراتيجي في البلدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير حملة ثانوية عامة أو أقل (2.69) ولحملة شهادة البكالوريوس (2.98) ولحملة شهادات عليا (2.89)، وهذا يدل على وجود فروق ظاهرة في متوسطات معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول رقم (18).

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات حرية	متوسط المربعات	قيمة ف	Sig.
مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	6.75	2	3.38	11.78	0.00
	داخل المجموعات	57.35	200	0.29		
	المجموع	64.10	202			
ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل	بين المجموعات	2.41	2	1.20	2.95	0.06
	داخل المجموعات	81.47	200	0.41		
	المجموع	83.87	202			
مشاركة موظفي البلدية في إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية	بين المجموعات	0.27	2	0.13	0.25	0.78
	داخل المجموعات	107.85	200	0.54		
	المجموع	108.12	202			
مدى توفر الموارد البشرية في البلدية	بين المجموعات	0.05	2	0.02	0.06	0.95
	داخل المجموعات	86.26	200	0.43		
	المجموع	86.31	202			

0.26	1.36	0.51	2	1.02	بين المجموعات	مدى توفر الموارد والإمكانات المالية في البلدية
		0.38	200	75.31	داخل المجموعات	
			202	76.33	المجموع	
0.28	1.27	0.64	2	1.28	بين المجموعات	جودة التخطيط الاستراتيجي
		0.50	200	100.41	داخل المجموعات	
			202	101.69	المجموع	
0.37	0.99	0.59	2	1.17	بين المجموعات	آليات لتنفيذ والتطبيق والنظم الإدارة السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات
		0.59	200	118.19	داخل المجموعات	
			202	119.36	المجموع	
0.27	1.30	0.79	2	1.58	بين المجموعات	معيقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية
		0.61	200	121.21	داخل المجموعات	
			202	122.79	المجموع	
.200	1.62	1.34	2	2.68	بين المجموعات	الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية
		0.83	200	165.02	داخل المجموعات	
			202	167.70	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في محور واحد فقط وهو " مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل"، وقيمة الدلالة الإحصائية (0.00)، ولمعرفة مصادر التباين تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية والتي تظهر نتائجها في الجدول الآتي:

جدول (19): يوضح نتائج المقارنات البعدية لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	مستويات المتغير	مستويات المتغير	Sig.
مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل	ثانوية عامة أو أقل	بكالوريوس	.929
	بكالوريوس	دراسات عليا	.030
	بكالوريوس	دراسات عليا	.000

يظهر لنا الجدول رقم(19) أن هنالك مقارنات ثنائية دالة إحصائيا بين مستويي " ثانوية عامة أو أقل ومستوى دراسات عليا" ولصالح حملة درجات دراسية عليا بمتوسط حسابي قدره(4.39)، وأيضا هنالك دلالة إحصائية بين مستويي " بكالوريوس" و" دراسات عليا" ولصالح حملة درجات دراسية عليا بمتوسط حسابي قدره(4.39).

وتفسر الباحثة ذلك بان حملة الشهادات العليا لديهم خبرة ومعرفة علمية اعمق من حملة الشهادة الثانوية وحملة الشهادة الجامعية الاولى في مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في البلديات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات

خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، وتم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، أما في هذا الفصل فسيتم استخلاص النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

سؤال الدراسة الرئيس: ما معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل لكافة

محاور الدراسة بشكل عام؟

أظهرت نتائج الدراسة والمتعلقة بمعوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل ما يأتي:

1 - الدرجة الكلية كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.67)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على أداة الدراسة ما بين (2.92-4.15)، وقد حصلت ستة محاور على درجة تقدير مرتفعة.

2 - كان أعلى تقدير للمحور المتعلق (مستوى الوعي بمفهوم الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي قدره (4.15) في حين كان في المرتبة الثانية محور (أهمية التخطيط الاستراتيجي لهيئات الحكم المحلي في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي (4.03)، في حين جاء محور (درجة مشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.77)، بينما جاء محور (جودة التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3.74) في المرتبة الرابعة، وقد جاء في المرتبة الخامسة

محور (مدى توفر الموارد والإمكانات المالية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي (3.72).

3 - كان أقل تقدير لمحور (معيقات التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي قدره (2.92) في حين جاء في المرتبة قبل الأخيرة محور (الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي (3.51)، بينما جاء في المرتبة السابعة محور (آليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل) بمتوسط حسابي (3.57).

هذه النتائج تطابقت مع نتائج دراسة الصباح (2013) في أهمية التخطيط الاستراتيجي. أيضا تطابقت النتائج مع نتائج دراسة الكردي (2010)، ودراسة أبو ندى (2006) في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ودراسة تان (2004) Tan، واختلفت النتائج مع نتائج دراسة الشمري (1998) في عدم تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وفيما يتعلق بمؤشرات كافة محاور الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لكل مؤشرات المحاور مرتبة حسب الأهمية، وكانت النتائج كما يأتي:

السؤال الأول: مستوى الوعي بمفهوم الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج الدراسة وعيا عاليا بمفهوم الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.

حيث بينت النتائج أن المجالس البلدية تمتلك القدرة على التنبؤ باحتياجاته المادية في ضوء خطته الاستراتيجية، والقدرة البلدية على التنبؤ باحتياجاتها وانجازاتها المستقبلية، وأن هذه المجالس تقوم بإدارة الأزمات التي تواجهها بكفاءة، وتمتلك القدرة على التنبؤ باحتياجاتها البشرية، وأنها توجه جهودها لإنجاز أكبر قدر من المشروعات المخططة. وأنها تعتبر أن التخطيط الاستراتيجي يعد تعبيراً حقيقياً عن رؤية المجلس البلدي نحو العمل المستقبلي، وأنها تدرك أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها البلدية، ويتطلب أيضاً منظومة متطورة من الأهداف بنوعها طويلة وقصيرة الأجل، وأنها تقوم بوضع خطة مستقبلية طويلة المدى.

وكانت نتائج المقابلة منسجمة مع النتائج السابقة في تقديرهم لمستوى الوعي بمفهوم الخطط الاستراتيجية.

وتعزو الباحثة النتائج السابقة بوجود وعي كبير بمفهوم التخطيط الإستراتيجي في بلديات محافظة الخليل، إضافة إلى الدورات واللقاءات وورش العمل والمؤتمرات أو جلسات الحوار التي تعقد في البلدية أو المؤسسات الأخرى بين الحين والآخر، وتبادل الخبرات بين البلديات، إضافة إلى مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي مع البلدية في إثارة الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، والاستعانة بأشخاص من ذوي الخبرة والاختصاص في مساعدة المجالس البلدية على إدراك مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، والجهود التي تقوم بها وزارة الحكم المحلي، وصندوق تطوير البلديات في تشجيع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية، إدراكاً منها أنه دون وجود وعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي لا يمكن إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية وبالتالي عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالمستقبل في كافة المؤسسات ومن ضمنها البلديات والهيئات المحلية، وترجع الباحثة النتائج أيضاً إلى قناعة

البلديات بأهمية نجاح التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلديات باعتباره أحد أهم مرتكزات لجودة، ولعل ذلك يرجع للتقدم الذي تشهده بلديات محافظة الخليل في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح.

هذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة أبو ندى (2006) ونتائج دراسة الشمري (1998) في عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي.

السؤال الثاني: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج الدراسة والمتعلقة بمحور ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل

أن أغلب أفراد الدراسة يعتقدون أن المجالس البلدية تمارس التخطيط الإستراتيجي عمليا، وأنها تقوم بإعداد خططها الاستراتيجية وتعتبر نفسها مسئولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية. وقد بينت الدراسة أن أفراد الدراسة يعتقدون أن المجالس البلدية تتوفر لديها قناعة مرتفعة بأهمية الإدارة الاستراتيجية، وأنها تمتلك فهماً واضحاً لمفهوم الإدارة الاستراتيجية. وأنها تشارك في لجان وفرق عمل الإدارة الاستراتيجية، وتسعى لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال الإدارة الاستراتيجية. وأنها تقوم بمراجعة الخطة الاستراتيجية دورياً، وتوفر الموارد المالية اللازمة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وأنها تستند على الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات. نتائج مقابلة أفراد الدراسة تتوافق إلى حد كبير مع النتائج السابقة في تقديرهم لمدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

وتفسر الباحثة النتائج السابقة بان عملية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل تستحوذ على أولوية مرتفعة لدى جميع أصحاب العلاقة سواء رؤساء مجالس أو أعضاء مجالس بلدية أو أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي، وهذا يشير أيضا إلى قناعة أصحاب القرار بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الانجازات والمشاريع التي تسعى كافة المجالس البلدية القيام بها. هذه النتائج تطابقت مع نتائج دراسة قاسم(2010)، والكردي(2010)، في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

السؤال الثالث: مؤشرات مدى مشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط

الاستراتيجية؟

أظهرت نتائج الدراسة والمتعلقة بمحور مشاركة مرتفعة من العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية حيث يمنح الموظفون الفرصة لتقديم أفكار تطويرية عند وضع الخطط الاستراتيجية وتسود روح الفريق بين عاملي البلدية عند المباشرة بإعداد الخطة الاستراتيجية، ويشارك موظفو البلدية من مختلف المستويات الإدارية في لجان عمل التخطيط الاستراتيجية، ويحرصون على تطبيق وإنجاح الخطط الاستراتيجية، تمرر الخطط الاستراتيجية للبلدية على الأقسام والمستويات الإدارية كافة في البلدية، ويشارك موظفو البلدية ومن كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط الاستراتيجية، وفي ورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية. إلا انه بدا واضحا أن استعانة البلديات بخبراء من الخارج لتطوير قدرات ومهارات العاملين في مجال الإدارة الاستراتيجية كانت محدودة.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة منسجمة مع النتائج السابقة في تقديرهم لأهمية مشاركة العاملين في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية.

وتعزو الباحثة النتائج السابقة إلى قناعة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية بأهمية إشراك العاملين في بلدياتهم في وضع الخطط الاستراتيجية والذي ينعكس بدوره على الاهتمام بالمشاريع الأكثر أهمية في مدن محافظة الخليل وحسب احتياجات السكان المختلفة.

ويؤكد هذا أيضا على أن العاملين من مختلف المستويات الإدارية يشاركون مشاركة فمرتفعة في ورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية.

هذه النتائج تطابقت مع نتائج دراسة الصباح(2013)، واختلفت مع نتائج دراسة قاسم(2010) ودراسة أبو ندى(2006) في مشاركة العاملون في إعداد الخطط الاستراتيجية.

السؤال الرابع: مؤشرات درجة توفر الموارد والإمكانات البشرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج مشاركة العاملون في بلديات محافظة الخليل في إعداد الخطط الاستراتيجية حيث تبين وجود كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة الاستراتيجية.

وقد تبين أيضا أن المجالس البلدية تشجع موظفيها في المستويات الإدارية المختلفة على المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتهتم بتعيين الكفاءات العلمية والإدارية القادرة على العمل والتخطيط الاستراتيجي، وتقوم المجالس البلدية بمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها، وأن العاملين في البلديات يسعون لتطوير قدراتهم وتنميتها في مجال الإدارة الاستراتيجية، ويمتلكون الخبرة التي تساعدهم على إبداء آرائهم بإعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية، إلا انه تبين

أن البلديات لا توفر الموارد البشرية الأزمة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي بصورة كافية، وأن السياسات التي تنتهجها المجالس البلدية تجاه العاملين تكون غير واضحة ومفهومة أحيانا.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة تتوافق مع النتائج السابقة في تقديرهم لمدى توفر الموارد والإمكانات البشرية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل.

وتعزو الباحثة مسألة عدم توفير الموارد البشرية اللازمة بصورة كافية، إلى الأزمات المالية التي تعاني منها البلديات والتي تحول دون إضافة موظفين جدد مختصين بالتخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يضطرها إلى الاستثمار في الكوادر الموجودة، والسعي إلى تطوير قدراتها في التخطيط الاستراتيجي.

هذه النتائج تطابقت مع نتائج دراسة الصباح(2013)، ونتائج اختلفت مع نتائج دراسة

قاسم(2010) في وجود الكوادر البشرية.

السؤال الخامس: مدى توفر الموارد والإمكانات المالية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج الدراسة توفر الموارد والإمكانات المالية لتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات

محافظة الخليل وقد تبين أن البلديات تعتمد بشكل أساسي على الإيرادات المحلية في تنفيذ

خطتها الاستراتيجية، وتقوم بتخصيص الميزانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإنها

تبحث عن مصادر مالية متعددة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وإنها تسعى لتوفير الموازنات اللازمة

لتطبيق الخطط الاستراتيجية.

وأنه يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالبلديات، وأن الخطط الاستراتيجية للبلديات تستند على موازنات مالية واضحة، وأن المجالس البلدية توظف الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة، وأنه يتاح لمؤسسات المجتمع المحلي المشاركة في دعم التخطيط الاستراتيجي، وأن البلديات تخصص جزءاً مناسباً من موازنتها الكلية لتنفيذ خططها الاستراتيجية. وقد تبين أن اعتماد البلديات على إيراداتها المحلية في تنفيذ خططها الاستراتيجية ضعيف، الأمر الذي ينعكس سلباً على حجم الموازنات التي تخصصها البلديات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة تتطابق مع النتائج السابقة حيث أشار جميع أفراد الدراسة أثناء المقابلة أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بتكلفة مالية مرتفعة.

وتفسر الباحثة النتائج السابقة بأن عملية إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها يحتاج إلى توفير الموازنات اللازمة لذلك، وتؤكد كذلك على أن المجالس البلدية تأخذ بالاعتبار المشاريع المستقبلية لها، والسعي الدائم لتوفير الميزانيات اللازمة لتنفيذه، وتؤكد أيضاً على أن إعداد الموازنة السنوية يتم بالمشاركة مع الجهات المعنية الداعمة لتحديد المصروفات الخاصة بالمشروعات المختلفة وتكلفتها بشكل واضح ومحدد بدقة.

إضافة إلى أن المجالس البلدية تسعى لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق خططها الاستراتيجية، من خلال تخصيص جزء من الأموال لدعم تطبيق الخطط الاستراتيجية بالشكل الأفضل، واستخدام المجالس البلدية المختلفة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة وفقاً للموازنات المعتمدة حسب

الخطة الاستراتيجية، وذلك لاستغلال الموارد المالية وعدم إهدار الأموال دون فائدة، وتعظيم إنتاجية المجالس البلدية.

هذه النتائج اتفقت مع نتائج دراسة اللوح (2007).

السؤال السادس: مؤشرات مدى التزام عملية التخطيط الاستراتيجية بمعايير الجودة الشاملة في بلديات محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج الدراسة التزام عملية التخطيط الاستراتيجية بمعايير الجودة الشاملة في بلديات محافظة الخليل حيث تبين توفر رؤية واضحة ومحددة للخطة الاستراتيجية في البلديات، وأنه يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للخطة الاستراتيجية، وتتوفر رسالة للخطة الاستراتيجية في البلديات معلومة لدى كافة العاملين في البلدية. وأن معظم الجهات ذات العلاقة تشارك بتطوير الخطة الاستراتيجية للبلديات، وأنه تتوفر أنشطة مرتبطة بإطار زمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للبلديات. إلا انه تبين أن درجة توفر آليات لتقييم درجة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبلدية متوسطة، كما أن درجة رضى الجمهور عن الخطة الاستراتيجية التي تضعها البلديات متوسطة.

وتفسر الباحثة النتائج السابقة بتوفر رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة في البلديات وهي قابلة للقياس والمراجعة والتعديل من قبل الجهات الرسمية مثل المجالس البلدية ولجان التخطيط الاستراتيجي، وهذا النتائج تدل على مستوى جودة العمل من حيث الالتزام بمعايير الجودة الشاملة في عملية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل.

السؤال السابع: مؤشرات آليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل؟

أظهرت نتائج الدراسة والمتعلقة بمحور آليات تنفيذ وتطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل وجود تباين في الإجابة على مؤشرات هذا المحور ففي الوقت الذي اعتبر في المفحوصون بصورة قوية أن البلديات تتوفر لديها الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وأن أنظمة المعلومات الموجودة في البلديات تساهم في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة. وأن البلديات تقوم بتحديث أنظمة المعلومات المتوفرة فيها باستمرار. وأن الهياكل التنظيمية الموجودة في البلديات ملائمة نسبياً لتطبيق الخطة الاستراتيجية، رأى بعض أفراد الدراسة أن بعض البلديات لا تقوم بتحديث هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية، وأن بعضها لا يمتلك سياسات شاملة لكافة الأنشطة التي تسعى لتحقيقها، كما يعاني بعضها من عدم فاعلية قنوات الاتصال بين المجلس البلدي والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطة الاستراتيجية.

كما أشار أفراد الدراسة إلى ضعف توفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية للبلدية، وأن مخرجات أنظمة المعلومات الموجودة غير متاحة بصورة كافية للاستخدام من قبل العاملين في البلدية. كذلك لوحظ ضعف برامج الرقابة والمتابعة في البلديات للتأكد من سير عملية التنفيذ كما هو مخطط لها، وأن بعض المجالس تعاني من تراخ في تطبيق ما هو مطلوب ومقرر ضمن الخطة الاستراتيجية. كما لوحظ غياب النماذج المناسبة التي تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية.

نتائج مقابلة أفراد الدراسة تؤكد النتائج السابقة في جودة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل حيث أشار جميع افراد الدراسة أثناء المقابلة توفر الخطط التنفيذية للمشاريع سواء كانت سنوية أو مرحلية وأن البلديات تمتلك سياسات واضحة وشاملة لكافة المشاريع والأنشطة. وتفسر الباحثة النتائج السابقة بان المجالس البلدية يتوفر لديها خطة واضحة ومحددة لآلية التنفيذ السنوية والتشغيلية للأعمال والمشاريع قيد التنفيذ، وتؤكد أيضا أن أنظمة المعلومات المستخدمة والمتطورة في البلديات المختلفة تساهم في الحصول على كافة المعلومات التي تحتاجها بسرعة، ويتم تحديثها باستمرار، وتؤكد أيضا وجود هيكل تنظيمي في البلديات يتم تحديثها يحدث بشكل ملائم ليتناسب مع تطبيق الخطة الاستراتيجية فيها.

إضافة إلى أن المجالس البلدية تقوم بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط له وامتلاكها لسياسات واضحة ومفهومة للعاملين تساعد هذه على زيادة الثقة في نفوس العاملون والداعمين، والمجالس البلدية.

وتعتقد الباحثة أن تطبيق برنامج تطوير البلديات من قبل صندوق تطوير البلديات بالتعاون مع وزارة الحكم المحلي، والذي تم تمويله من السلطة الوطنية الفلسطينية والشركاء الممولين: كالبنك الدولي، الوكالة الفرنسية للتنمية، الوكالة الدنمركية للتنمية، الوكالة السويدية للتنمية الدولية، التعاون الألماني، والوكالة البلجيكية للتنمية يسهل عملية تنفيذ المشاريع العديدة التي تحقق متطلبات وآمال الجمهور.

السؤال الثامن: مؤشرات المعوقات التي تواجه بلديات محافظة الخليل في عملية التخطيط

الاستراتيجي؟

أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات التي تواجه بلديات محافظة الخليل في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث كانت استجابة أفراد الدراسة متوسطة على إجابات هذا المحور مما يشير إلى ضعف في تحديث الخطط الاستراتيجية بصورة مستمرة، وصعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية والخارجية على النشاطات المخطط لها في المستقبل، وصعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلدية، وغموض بعض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي. وصعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة الاستراتيجية. وافتقار بعض المجالس البلدية للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية، ولجوء بعض البلديات إلى استخدام استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم.

4 - نتائج مقابلة أفراد الدراسة تتوافق مع النتائج السابقة فيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل حيث أشار جميع افراد الدراسة الذين تم مقابلتهم من رؤساء مجالس بلدية وأعضاء المجالس البلدية أو أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات إلى وجود معوقات بدرجة متوسطة وان هنالك صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي النظري داخل المجالس البلدية وبين التنفيذ الإجرائي للخطط الموضوعة، وصعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات والمشاريع المخطط لها في المستقبل والتي تظهر أحيانا في صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المجالس البلدية.

يضاف إلى ما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يحدث في الحاضر ولكنه موجه نحو المستقبل وفي بعض الأحيان ونظرًا لمحدودية الإنسان على التنبؤ أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة أو عدم دقة البيانات والمعلومات وتردي نوعيتها، تعجز عملية التخطيط عن التوصل إلى التوقع السليم الذي يمكن انجازه.

السؤال التاسع: مؤشرات إخضاع الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل لعملية رقابة

وتقييم منهجية؟

أظهرت نتائج الدراسة ضعفا في إخضاع الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل لعملية رقابة وتقييم منهجية حيث تبين استجابة أفراد الدراسة المتوسطة للمؤشرات التي تشير إلى قيام المجالس البلدية بالتقييم المرحلي لعمليات تطبيق الخطط الاستراتيجية الخاصة به، ومراجعتها لخططها الاستراتيجية بشكل دائم ومستمر، وإجراء تقييم ختامي دوري لمدى تطبيق المعايير المحددة للانجاز، واستخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الخطط الاستراتيجية. واستخدام نتائج تقييم الخطط من أجل تطوير خططها المستقبلية، مما يشير إلى إشكاليات في هذا المحور.

وتفسر الباحثة النتائج السابقة بوجود قناعة لدى أعضاء المجالس البلدية بأهمية وجود رقابة وتقييم للخطط الاستراتيجية في بلدياتهم ولمختلف المراحل سواء بالتقييم المرحلي المستمر الدائم للخطط الاستراتيجية للبلديات (أثناء العمل) أو النهائي كونه يساهم في صنع القرارات المستقبلية الصحيحة من اجل المحافظة على النهج الشامل في عملية التقييم من جهة والتقيّد بالتدابير المحددة أصلاً لضمان تحقيق الأهداف، والقيام بتدابير جديدة ترمي إلى تحسين استخدام التقييم للخطط الاستراتيجية بشفافية

في المستقبل، إضافة إلى امتلاك أعضاء المجالس البلدية لمؤشرات واضحة ومحددة لدى للحكم على درجة ومستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية من أجل تطوير خططها المستقبلية وتجنب الأخطاء التي وقعت بها عبر السنوات الماضية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

متوسطات درجة استجابة أفراد حول معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة

الخليل؟ وينبثق عن هذا السؤال الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

متوسطات درجة استجابة أفراد الدراسة على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في

بلديات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج فحص الفرضية الأولى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى

الوظيفي لصالح أعضاء المجلس البلدي.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين

متوسطات درجة استجابة أفراد الدراسة على محاور معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات

محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج فحص الفرضية الثانية وجود فروقا ذات دلالة إحصائية في محور واحد فقط

وهو (مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل) ولصالح حملة

درجات دراسية عليا.

وتفسر الباحثة ذلك بان حملة الشهادات العليا لديهم خبرة ومعرفة علمية اعمق من حملة الشهادة الثانوية وحملة الشهادة الجامعية الاولى في مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في البلديات.

ويمكن تلخيص اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة من هذه الدراسة بما يأتي:

1. تمنح البلديات الموظفون الفرصة لتقديم أفكار تطويرية عند وضع الخطط الاستراتيجية.
2. تسود روح الفريق بين عاملي البلديات عند المباشرة باعداد الخطة الاستراتيجية اضافة مشاركة موظفو البلدية من مختلف المستويات الإدارية في لجان عمل التخطيط الاستراتيجية.
3. تسعى البلديات لتطوير قدرات العاملين لديها وتنميتها في مجال الإدارة الاستراتيجية.
4. تخصص البلديات الميزانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها.
5. البحث عن مصادر مالية متعددة خارج البلدية.
6. توفر الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتنفيذ الأهداف المرسومة.
7. مساهمة أنظمة المعلومات الموجودة في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة، وتحديث أنظمة المعلومات باستمرار.
8. بعض البلديات لا تقوم بتحديث هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
9. بعض البلديات لا يمتلك سياسات شاملة لكافة الأنشطة التي تسعى لتحقيقها.
10. بعض البلديات يعاني عدم فاعلية قنوات الاتصال مع المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً من لهم علاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

11. هنالك ضعف في تحديث الخطط الاستراتيجية باستمرار.
12. صعوبة في التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية والخارجية على النشاطات المخطط لها.
13. صعوبة في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلديات.
14. وجود غموض في بعض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.
15. صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي.
16. هنالك ضعفا في إخضاع الخطط الاستراتيجية لعملية رقابة وتقييم منهجية.

التوصيات:

1. العمل على مشاركة المجتمع المحلي لتدارس قضايا التخطيط الاستراتيجي.
2. اشراك القطاع الخاص في عملية التخطيط الاستراتيجي لأهميته في دعم امكانية مساهمته في تمويل تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
3. وضع معايير للحكم على اولويات واهداف الخطط الاستراتيجية بالاستعانة بأصحاب الخبرة في عمليات التقييم الاداري والمالي.
4. تحديث الهيكل التنظيمي في البلديات بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الخطط الاستراتيجية.
5. وضع سياسات شاملة لكافة الانشطة التي تسعى البلديات الى تحقيقها.
6. اسناد مهمة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلديات الى كوادرات على قدر كبير من الكفاءة سواء بتوظيف كفاءات متخصصة او الاستعانة بمؤسسات لديها خبرة في هذا المجال.
7. اخضاع الخطط الاستراتيجية في البلديات لعملتي الرقابة والتقييم المستمرين من قبل لجان متخصصة او من قبل المجتمع المحلي.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو معمر، فارس، وآخرون، (2000) الإدارة المفاهيم والممارسات، آفاق للطباعة والنشر، غزة.
- أبو قحف، عبد السلام، (2000) الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية.
- أبو ندى، يونس، (2006) معوقات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الهادفة للربح بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بلوط، حسن، (2002) إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- حمدان، خالد، و إدريس، وائل، (2009) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحمدي، نجم، (2001) تصميم نظام دعم للقرارات الاستراتيجية بالتطبيق على القطاع المصرفي في سورية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلب.
- حيدر، يونس، (2006) أساسيات الإدارة، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق.
- خميس، موسى، (1999) مدخل إلى التخطيط، دار الشروق، عمان.
- الدجني، إياد، (2011) دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات الفلسطينية النظامية، رسالة دكتوراة، جامعة دمشق، سوريا.
- الردايدة، شكري، (2006)، التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

رشيد، صالح، وجلاب، إحسان، (2008) الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

زويلف، مهدي، والقريوتي، محمد، (1994) مبادئ الإدارة النظريات والوظائف، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.

سالم، إياد، (2012) واقع التدقيق الداخلي في بلديات قطاع غزة " دراسة ميدانية تحليلية"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

السكرانة، بلال، (2010) التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

السيد، اسماعيل محمد، (1999) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.

شراب، سائد، (2011) التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية " دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

الشمري حامد (1998)، ممارسات التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن.

الشيخ عيد، إبراهيم، (2007) مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

صباح، ريم سهيل (2013) معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الادارة العليا والادارات التنفيذية فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

صيام، آمال، (2010) تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

المغربي، عبد الحميد، (2007)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة.

العتال، نبيل، (2008) واقع التخطيط الإستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

العلاق، بشير، (2008)، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان.

عرفة، احمد، وشلبي، سمية، (1990) الإدارة والفرغ (فعاليات التخطيط والرقابة)، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.

العزاوي، نجم عبد الله، (2002) التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، كربلاء، مجلد 1 عدد 4.

عقيلي، عمر وصفي، (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل، عمان.

عوض، محمد أحمد، (2000) الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية.

قاسم، لبيب، (2010) متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية لآراء عينة من قيادات الأجهزة الأمنية في محافظة عدن، دراسة ماجستير، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

القطامين، أحمد، (1996)، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان.

الكرخي، مجيد، (2009) التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الكردي، رنا، (2010) درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.

المصري، مروان (2010) دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ماهر، أحمد، (2005) دليل المدير خطوة بخطوة في التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية.

مدكور، فوزي شعبان، (2001) الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المغربي، عبد الحميد، (2006) الإدارة الاستراتيجية (بقياس الأداء المتوازن)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.

مصلح، عطية، (2010) واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

اللوح، عادل، (2007) معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

ياسين، سعد غالب، (1998) الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

Bryson, M, John (2004): **Strategic Planning for Public and Non profit Organizations**, 3rd edition. Jossey-Bass.USA.

Chin, Kan Chao (2010) **Towards a Model of Strategic Management Incorporating Fuzzy**, PhD, University of Hull, Taiwan.

Dandira, Martin, *Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation*, Business Strategy Series, Vol.1, No.12, 2011.

Don Hellriegel, John W .Slocum(1999), **Management**, South-Western college publishing .3, USA.

Ebert, J. Ronald & Griffin, W. Ricky(2009), **Business essentials**, Seventh Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.

David, R .Fred, **Strategic Management (Concepts and Cases)**, Thirteen Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey,2011.

Leslie, David,(2008) **From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa**, PHD. Dissertation, University of Pretoria, South Africa.

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.

Mokheseng, Mokheseng,(2005) **A Model for the Efficient Strategic Management of the Port of Ngqura**, Thesis, Nelson Mandela. Metropolitan University, South Africa.

Richard M. Hodgetts,(1990) **Management Theory**, Harcourt Brace Jovanovich, Inc, .8 .USA.

Robbins, P. Stephen & Coulter, Mary (2009), **Management**, Tenth Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.

Robbins & Stephen, & Mary, Coulter (1996), **Management**, 5 Edition, By Prentice Hall, INC.

Tan, Yii, (2004) **Barriers to Strategy Implementation: A Case Study of Air New Zealand**, Master's Thesis, Auckland University of Technology, New Zealand.

Wang, Calvin, (2007) **Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation**, Research, School of Management Edit Cowan University, Australia.

Wheelen, Thomas & Hunger, J. David, (2012) **Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability)** , Thirteen edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.

Wright, P, Kroll, M, and Parnell, J (1998), **Strategic Management Concepts**, Fourth Edition, Prentice Hall.

<http://ar.wikipedia.org/wiki>

الملاحق

ملحق رقم(1) أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على " معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل"، حيث تشكل هذه الاستبانة جزءا هاما من الدراسة التي تقوم بها الطالبة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإدارة والتمويل/ جامعة الخليل. لذا نرجو من حضرتكم التكرم بقراءة ما ورد في الاستبانة من فقرات والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، وتتقدم 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.

الطالبة: نانسي عقيلان

إشراف أ. د: أسامه شهوان

أولاً: المعلومات الشخصية:

1 - المسمى الوظيفي:

أ - رئيس بلدية
ب - عضو في المجلس البلدي ج - عضو في لجنة التخطيط الاستراتيجي

2 - المؤهل العلمي:

أ - ثانوية عامة أو اقل
ب - بكالوريوس ج - دراسات عليا(ماجستير أو دكتوراه)

3- الجنس: أ- ذكر ب- أنثى

4- العمر:

أ - 25-35 ب- 35-44 ج- 45-54 د-55-64 هـ-65 فأعلى

5- عدد سنوات الخدمة في البلدية:

أ- أقل من 3 سنوات ب-3-7 ج-8-15 د- أكثر من 15 عاما

6- تصنيف البلدية :

أ- بلدية A ب- بلدية B

ثانياً: مجالات الدراسة:

المحور الأول: مستوى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي:				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				1. امتلاك المجلس البلدية القدرة على التنبؤ باحتياجاته المادية في ضوء خططها الاستراتيجية.
				2. امتلاك المجلس البلدية القدرة على التنبؤ باحتياجاته البشرية
				3. قدرة البلدية على التنبؤ باحتياجاتها وانجازاتها المستقبلية.
				4. تمكن المجلس البلدي من إدارة الأزمات التي يواجهها بكفاءة.
				5. قيام المجلس البلدي بوضع خطة مستقبلية طويلة المدى.
				6. يعد تعبيراً حقيقياً عن رؤية المجلس البلدي نحو العمل المستقبلي.
				7. يوجه المجلس البلدي جهوده للموارد لإنجاز أكبر قدر من المشروعات المخططة.
				8. يتطلب التخطيط الاستراتيجي منظومة متطورة من الأهداف بنوعها طويلة وقصيرة الأجل.
				9. يتطلب التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها البلدية.
المحور الثاني: ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل.				
				1. يقوم المجلس البلدي باعداد خطته الاستراتيجية.
				2. تملك البلدية فهماً واضحاً حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
				3. تعتبر البلدية نفسها مسئولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية.
				4. تتوفر قناعة عالية لدى البلدية بأهمية الإدارة الاستراتيجية.
				5. توفر البلدية الموارد المالية اللازمة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي.
				6. تسعى المجالس البلدية لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال الإدارة الاستراتيجية.
				7. يقوم المجالس البلدية بفعالية في لجان وفرق عمل الإدارة الاستراتيجية.
				8. تقوم المجلس البلدي بمراجعة الخطة الاستراتيجية دورياً.
				9. يستند المجلس البلدي على الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات.
المحور الثالث: مشاركة موظفي البلدية في إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية				
				1. يشارك موظفو البلدية ومن كافة المستويات الإدارية في وضع الخطط الاستراتيجية.
				2. يمنح الموظفون الفرصة لتقديم أفكار تطويرية عند وضع الخطط الاستراتيجية.
				3. يحرص موظفو البلدية على المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
				4. تسود روح الفريق بين عمالي البلدية عند المباشرة باعداد الخطة الاستراتيجية.

					5. يشارك موظفو البلدية من مختلف المستويات الإدارية في لجان عمل التخطيط الاستراتيجية.
					6. يشارك موظفو البلدية مشاركة فعالة في ورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية.
					7. يحرص موظفو البلدية على تطبيق وإنجاح الخطط الاستراتيجية.
					8. تتمرر الخطط الاستراتيجية للبلدية على الأقسام والمستويات الإدارية كافة.
					9. تستعين البلدية بخبراء من الخارج لتطوير قدرات ومهارات العاملين في مجال الإدارة الاستراتيجية.
المحور الرابع: مدى توفر الموارد البشرية في البلدية.					
					1. تتوفر في البلدية كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة الاستراتيجية وأهميتها.
					2. تتوفر في البلدية كفاءات إدارية قادرة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					3. تتوفر لدى عمال البلدية معرفة جيدة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية.
					4. يوفر المجلس البلدي فرص التدريب الكافي في موضوع الإدارة الاستراتيجية.
					5. يسعى موظفو البلدية لتطوير قدراتهم وتنميتها في مجال الإدارة الاستراتيجية.
					6. يمتلك موظفو البلدية الخبرة التي تساعدهم على إبداء آرائهم في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.
					7. تقدم البلدية التدريب الكافي لموظفيها في مجال التخطيط الاستراتيجي.
					8. يلتزم موظفو البلدية بالورش التدريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
					9. يهتم المجلس البلدي بتعيين الكفاءات العلمية والإدارية القادرة على العمل والتخطيط.
					10. يشجع المجلس البلدي الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة على المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
					11. توفر البلدية الموارد البشرية اللازمة للإدارة والتخطيط الاستراتيجي.
					12. يقوم المجلس البلدي بمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها.
					13. ينتهج المجلس البلدي سياسات واضحة ومفهومة من قبل موظفي البلدية.
المحور الخامس: مدى توفر الموارد والإمكانات المالية في البلدية.					
					1. يسعى المجلس البلدي لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.
					2. تشمل الخطة الاستراتيجية للبلدية على موازنة مالية واضحة
					3. يوظف المجلس البلدي الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة.
					4. تعتمد البلدية بشكل اساسي على الإيرادات المحلية في تنفيذ خطته الاستراتيجية.
					5. يتباح لمؤسسات المجتمع المحلي المشاركة في دعم التخطيط الاستراتيجي.

					6. يقوم المجلس البلدي بتخصيص الميزانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
					7. يبحث المجلس البلدي عن مصادر مالية متعددة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
					8. تخصص البلدية جزءاً مناسباً من موازنتها الكلية لتنفيذ لخطط الاستراتيجية.
					9. يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالبلدية.
المحور السادس: جودة التخطيط الاستراتيجي					
					1. تتوفر رؤية واضحة ومحددة للخطط الاستراتيجية في البلدية
					2. تتوفر رسالة للخطط الاستراتيجية في البلدية معلومة لدى كافة العاملين في البلدية
					3. يتم تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للخطط الاستراتيجية في البلدية
					4. تتوفر أنشطة مرتبطة بإطار زمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للبلدية
					5. تتوفر اليات للتقييم درجة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للبلدية
					6. تشارك معظم الجهات ذات العلاقة بتطوير الخطة الاستراتيجية للبلدية
					7. تحظى الخطة الاستراتيجية برضى المتعاقدين مع المجلس البلدي.
المحور السابع: آليات لتنفيذ والتطبيق والنظم الإدارية السائدة، البرامج، الموازنات، والإجراءات.					
					1. تتوفر لدى المجلس البلدي الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
					2. يحرص المجلس البلدي سنويا على تطبيق المطلوب من الخطة الاستراتيجية لها.
					3. تستخدم البلدية نماذج معينة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية.
					4. تقوم البلدية بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف.
					5. تقوم البلدية بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير عملية التنفيذ كما خطط لها.
					6. تمتلك البلدية سياسات شاملة لكافة الأنشطة التي تسعى لتحقيقها.
					7. تساهم أنظمة المعلومات في البلدية في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة.
					8. تقوم البلدية بتحديث أنظمة المعلومات المتوفرة فيها باستمرار.
					9. تتوفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية للبلدية.
					10. مخرجات أنظمة المعلومات متاحة للاستخدام من قبل العاملين في البلدية.
					11. يعتبر الهيكل التنظيمي في البلدية ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية.
					12. يتم تحديث الهيكل التنظيمي للبلدية بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الخطة الاستراتيجية.

					تتوافر قنوات اتصال فعالة بين المجلس البلدي والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطة الاستراتيجية.	13.
المحور الثامن : معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية						
					غموض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي.	1.
					صعوبة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلدية.	2.
					وضع خطط استراتيجية أكبر من امكانات البلدية.	3.
					افتقار المجلس البلدي للأسس العلمية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية.	4.
					استخدام المجلس البلدي استراتيجيات بلديات أخرى لا تتناسب مع واقع بلدياتهم	5.
					صعوبة توافر قاعدة بيانات تبنى عليها أهداف الخطة الاستراتيجية.	6.
					صعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي.	7.
					صعوبة التنبؤ بالمتغيرات الخارجية المؤثرة على البلدية والتي تحد من إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	8.
					صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية على النشاطات المخطط لها في المستقبل.	9.
					يقوم المجلس البلدي بتحديث خطته الاستراتيجية باستمرار.	10.
المحور التاسع : الرقابة والتقييم للخطط الاستراتيجية						
					يمارس المجلس البلدي دورا رقابيا دقيقا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	1.
					يستخدم المجلس البلدي معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	2.
					يقوم المجلس البلدي بالتقييم المرحلي لعمليات تطبيق الخطط الاستراتيجية الخاصة به.	3.
					يقوم المجلس البلدي بمراجعة خطته الاستراتيجية بشكل دائم ومستمر.	4.
					يقوم المجلس البلدي بإجراء تقييم ختامي دوري لمدى تطبيق المعايير المحددة للإنجاز.	5.
					يعتمد المجلس البلدي على نتائج تقييم الخطط من أجل تطوير خطته المستقبلية.	6.

الباحثة: نانسي عقيلان

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (2) يوضح اسئلة المقابلة.

1. هل يمتلك أعضاء المجلس البلدي وأعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي في البلدية وعيا عميقا بأهمية وجود التخطيط والخطط الاستراتيجية في البلدية.
2. هل أهمية التخطيط الاستراتيجي في البلدية تستحوذ على تفكير أعضاء المجلس البلدي وأعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي في البلدية.
3. هل يشارك العاملون في البلدية في عملية إعداد وتطوير الخطط الاستراتيجية.
4. هل تواجه البلدية عقبات وصعوبات تتعلق بمستوى الموارد والكفاءات البشرية.
5. هل تواجه البلدية عقبات وصعوبات تتعلق بالموارد المالية والدعم اللازم لتنفيذ خططهم.
6. هل عملية وضع واعتماد الخطط الاستراتيجية تخضع لمعايير علمية محددة ودقيقة.
7. هل آليات تنفيذ خططكم الاستراتيجية ممكنة حسب الإمكانيات المتاحة لديكم.
8. ما الصعوبات التي تواجهها البلدية في عملية وضع الخطط الاستراتيجية.
9. هل الخطط الاستراتيجية في البلدية تخضع لعمليات رقابة وتقييم ممنهج ومستمر.

ملحق رقم(3) يوضح اسماء المحكمين

مكان العمل	أسم المحكم
رئيس جامعة الخليل	د: صلاح الزرو
عميد كلية الادارة والتمويل/ جامعة الخليل	د: سمير ابو زنيد
عميد كلية الادارة/ جامعة القدس المفتوحة	د: يوسف ابو فارة
محاضر/ جامعة الخليل	د: محمد الجعبري
محاضر/ جامعة بوليتكنك فلسطين	د: مروان جلعود
محاضر جامعة فلسطين الاهلية	د: ياسر شاهين
محاضر/ جامعة القدس المفتوحة	د: محمد شاهين

ملحق رقم (4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال مع درجته الكلية.

المجال الثالث			المجال الثاني			المجال الأول		
.714**	الارتباط	e1	.579**	الارتباط	w1	.652**	الارتباط	q1
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.818**	الارتباط	e2	.677**	الارتباط	w2	.652**	الارتباط	q2
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.835**	الارتباط	e3	.582**	الارتباط	w3	.736**	الارتباط	q3
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.799**	الارتباط	e4	.609**	الارتباط	w4	.629**	الارتباط	q4
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.811**	الارتباط	e5	.708**	الارتباط	w5	.470**	الارتباط	q5
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.686**	الارتباط	e6	.856**	الارتباط	w6	.769**	الارتباط	q6
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.790**	الارتباط	e7	.779**	الارتباط	w7	.720**	الارتباط	q7
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.713**	الارتباط	e8	.849**	الارتباط	w8	.676**	الارتباط	q8
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.642**	الارتباط	e9	.787**	الارتباط	w9	.571**	الارتباط	q9
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
المجال السادس			المجال الخامس			المجال الرابع		
.800**	الارتباط	u1	.794**	الارتباط	y1	.625**	الارتباط	r1
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.817**	الارتباط	u2	.677**	الارتباط	y2	.570**	الارتباط	r2
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.862**	الارتباط	u3	.756**	الارتباط	y3	.677**	الارتباط	r3
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.774**	الارتباط	u4	.424**	الارتباط	y4	.516**	الارتباط	r4
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	

.833**	الارتباط	u5	.554**	الارتباط	y5	.694**	الارتباط	r5
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.724**	الارتباط	u6	.425**	الارتباط	y6	.689**	الارتباط	r6
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.577**	الارتباط	u7	.526**	الارتباط	y7	.685**	الارتباط	r7
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
			.671**	الارتباط	y8	.634**	الارتباط	r8
			.000	الدلالة		.000	الدلالة	
			.793**	الارتباط	y9	.765**	الارتباط	r9
			.000	الدلالة		.000	الدلالة	
						.718**	الارتباط	r10
						.000	الدلالة	
						.803**	الارتباط	r11
						.000	الدلالة	
						.759**	الارتباط	r12
						.000	الدلالة	
						.809**	الارتباط	r13
						.000	الدلالة	
المجال التاسع			المجال الثامن			المجال السابع		
.852**	الارتباط	p1	.667**	الارتباط	o1	.612**	الارتباط	i1
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.908**	الارتباط	p2	.644**	الارتباط	o2	.621**	الارتباط	i2
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.922**	الارتباط	p3	.705**	الارتباط	o3	.836**	الارتباط	i3
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.875**	الارتباط	p4	.836**	الارتباط	o4	.803**	الارتباط	i4
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.902**	الارتباط	p5	.741**	الارتباط	o5	.865**	الارتباط	i5
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	
.859**	الارتباط	p6	.806**	الارتباط	o6	.815**	الارتباط	i6
.000	الدلالة		.000	الدلالة		.000	الدلالة	

			.830**	الارتباط	o7	.581**	الارتباط	i7
			.000	الدلالة		.000	الدلالة	
			.833**	الارتباط	o8	.768**	الارتباط	i8
			.000	الدلالة		.000	الدلالة	
			.821**	الارتباط	o9	.876**	الارتباط	i9
			.000	الدلالة		.000	الدلالة	
			.293**	الارتباط	o10	.852**	الارتباط	i10
			.000	الدلالة		.000	الدلالة	
						.798**	الارتباط	i11
						.000	الدلالة	
						.745**	الارتباط	i12
						.000	الدلالة	
						.723**	الارتباط	i13
						.000	الدلالة	