

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية

إعداد

نبيل محمد عيسى العتال

بكالوريوس هندسة ميكانيكية / جامعة نابولي - إيطاليا

إشراف

د. سمير أبو زنيد

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال - جامعة الخليل.

نيسان 2008م / ربيع الآخر 1429 هـ



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا

إجازة الرسالة

واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية

إعداد: نبيل محمد عيسى العتال
الرقم الجامعي: 20519021

إشراف : د.سمير أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 29 / 05 / 2008م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. سمير أبو زنيدالتوقيع
- 2- ممتحنا داخليا: د. شريف أبو كرشالتوقيع
- 3- ممتحنا خارجياً: د. أسامه شهوانالتوقيع

الخليل - فلسطين

نيسان 2008 / ربيع الآخر 1429 هـ

الإهداء

إلى روح جدي... الذي كان يوصيني دائماً بأهمية متابعة القراءة والكتابة منذ نعومة أظفاري.
إلى روح والدتي... التي زرعت فينا حب العلم والعمل.
إلى والدي... رمز التضحية والعطاء.
إلى اخوتي واخواتي...الذين شجعوني على متابعة البحث.
إلى رفيقة دربي وأبنائي وبناتي... الذين صبروا و صابروا من أجل إتمام هذا العمل.
إلى هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع وفاءً و عرفاناً مني بالجميل.

الباحث

نبيل محمد عيسى العتال

شكر و عرفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى "صلى الله عليه و سلم" أحمدك ربي على نعمك التي أنعمت علي ووفقتني في إتمام رسالتي هذه، ورفعت درجتي فلك الحمد ولك الشكر.

لا يشكر الله من لا يشكر الناس "حديث شريف"

إن واجب الوفاء والعرفان يحتم علي أن أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور: سمير أبو زنيد لجهده المتواصل منذ البداية في قراءة هذه الرسالة حرفاً حرفاً والذي لم يبخل علي لا بعلمه ولا بوقته وقد اتسم بسعة صدره و نبل أخلاقه فله مني كل الشكر والتقدير. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عميد كلية الإدارة في جامعة الخليل وأساتذتها الأفاضل الذين نهلت من علمهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل ووافر العرفان لرئيس بلدية دورا السيد مصطفى الرجوب والسادة أعضاء المجلس البلدي على تكريمهم بالموافقة على متابعة دراستي. وأتقدم بعظيم الشكر ووافر العرفان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما قدموه من ملاحظات و اقتراحات قيمة أثرت هذا العمل.

والشكر موصول للدكتور إسماعيل شندي والدكتور ياسر الحروب على مراجعة هذا البحث لغوياً.

جزيل الشكر وعظيم العرفان إلى كل من ساهم في إنجاح هذا البحث وإخراجه وأخص بالذكر رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية وموظفي البلديات على تفضلهم بإملاء الاستبانات. لكل هؤلاء جميعاً أكرر شكري وتقديري و جزاهم الله كل خير.

الباحث

نبيل محمد عيسى العتال

المختصرات

أينما وردت المختصرات أدناه، وفي أي جزء أو فصل من هذه الرسالة فانها تعني وتدل على المفاهيم التي تقابلها في الشرح أدناه:

قائمة المختصرات:

المختصر	الدلالة
مجلس بلدي منتخب	تم اختيار أعضاء المجلس البلدي بالانتخاب المباشر من المواطنين
مجلس بلدي معين	تم تعيين أعضاء المجلس البلدي من قبل وزير الحكم المحلي
معهد أريج	معهد الأبحاث التطبيقية - القدس
بكدار	المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار
التخطيط الاستراتيجي	حيثما وردت يقصد بها التطبيق العلمي للتخطيط الاستراتيجي

ملخص الدراسة

أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين شهر حزيران 2007 م وشهر نيسان 2008م، وذلك بغرض التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية والبالغ عددها (27) سبعة وعشرين بلدية. مثل مجتمع الدراسة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية وكذلك رؤساء الدوائر والأقسام في البلديات ، حيث هدفت إلى التعرف على مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وتوفير المعلومات حول درجة ممارسته، وبيان درجة مشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى بيان العوامل التي تأخذها البلديات بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية ، والتعرف على مواقف البلديات نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ، ناهيك عن الإحاطة بالمعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة.

من أجل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث عمل على تطوير استبانة، و بعد أن تم التأكد من صدق وثبات الأداة، قام بتوزيع (356) نسخة منها على عينة الدراسة المختارة ، وقد بلغت نسبة الاسترجاع من الاستبانات الموزعة (80.3%). كما قام بجمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبانة ومراجعة الأدبيات السابقة ، ومن ثم قام بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً مستخدماً حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية SPSS.

وقد بينت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن نسبة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية الذين ينتمون للبلديات التي تلتزم بمفهوم واضح للتخطيط الاستراتيجي بلغت 22.2% بينما ينتمي 38.2% منهم لبلديات تطبق مفهوماً يميل إلى وضع الخطط الاستراتيجية من قبل رئيس البلدية، وبالتالي تطبيق مفهوم المركزية، ناهيك عن أن المفهوم الذي تم اختياره من قبلهم غير شامل لعناصر التخطيط الاستراتيجي، أما مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي فتعتبر عالية بمتوسط حسابي (4.04).

كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات ارتباط موجب مقداره (0.364) بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، وبين درجة التزام البلديات بالتخطيط الاستراتيجية، حيث تبين أنه كلما زادت مواقف المبحوثين نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي كلما زادت درجة التزام البلدية بالتخطيط الاستراتيجية الموضوعة والعكس صحيح.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة تفعيل القوانين المتعلقة بالديمقراطية والحرص على إجراء الانتخابات في موعدها، بغض النظر عن البيئة الخارجية لما لهذه المؤسسات من دور في خدمة الجمهور، مع ضرورة التزام البلديات بإعداد الخطط الاستراتيجية، مع عدم ربط ذلك بتوفر التمويل الخارجي.

The Situation of Strategic Planning in the Southern West Bank Municipalities

Abstract

This case study has been carried out in the time duration between June 2007 and April 2008 for the purpose of introducing the real situation of strategic planning in the Southern WB municipalities, which amounted (27) municipalities in number. The study population is represented by presidents (Mayors) and members of the municipal councils as well as the chiefs of the departments of municipalities. The study aims at introducing to what extent the awareness is with the concept of strategic planning. It Also aims at providing information about the degree of practicing this concept; showing the degree of participation of parties concerned in setting up strategic plans. Besides that, the study aims at manifesting the factors taken into consideration by municipalities when setting up strategic plans as well as at introducing the municipalities attitudes towards the importance of strategic plans; mention not fully mastering the obstacles and hindrances preventing the adoption of strategic planning in the Southern West Bank municipalities.

For the purposes mentioned above, the researcher has designed the analytical-descriptive approach. He has made a well-developed questionnaire, and when authenticity (reliability) and consistency have been verified. The researcher distributed (356) copies of the questionnaire to the selected study sample. About (80.3%) of the distributed questionnaires has been turned back. The researcher has collected the data, studied and examined the hypotheses with the help of the questionnaire and then he analyzed and processed statistically the outputs of the questionnaire, using statistical package of social science (SPSS).

The study has revealed a group of results, the most important is that (22.2%) of mayors and municipal council members and chiefs of departments in the Southern West Bank municipalities belong to municipalities which committed with a clear concept of strategic planning, whereas (38.2%) of them belong to municipalities which favour the concept, mention not that the concept chosen does not include all element of strategic planning. But the general tendency and attitudes of mayors, municipal council members and chiefs of departments in Southern West Bank

municipalities towards the importance of strategic planning are rather of high level with an arithmetic average of (4.04).

The study also revealed that there is a positive relationship, amounted (0.364) between attitudes of mayors, council members and chiefs of departments in the Southern West Bank municipalities towards the importance of strategic planning, and between the degree of municipalities commitment with strategic plans, where it was found that the more the interviewees' attitudes are increasing towards strategic planning, the more the degree of municipality commitment with strategic plans and vice versa.

Besides that, the study concludes a number of recommendations. The most important is the necessity of activating the rules and laws concerning with democracy and conducting elections in due time, regardless the effect of external environment for the importance of the role of these institutions in serving the community, with the necessity of municipalities commitment with preparing strategic plans without linking this with provision of external funds.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ورئيسة من مراحل التطوير الإداري، حيث يمثل أسلوباً حيويًا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل المختلفة، وذلك لاختيار أفضل البدائل ملائمة للبيئتين الداخلية والخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتوفرة والمصادر المتاحة، خاصة وأنا نعيش في عالم أصبح بمنزلة قرية بفضل ثورة المعلومات والمستوى المتقدم في مجالي الاتصالات والتكنولوجيا، فلم يعد للحصول مكان وأصبح البقاء مرهوناً بالاستخدام الأمثل لجميع الإمكانيات المتاحة.

إن البلديات في جنوب الضفة الغربية جزء من هذه البيئة العالمية لذا فإنها تشارك فيها إيجاباً وسلباً، حيث تتأثر بهذه البيئة وتؤثر فيها، كما أن تغير العوامل المؤثرة على بيئة المؤسسة أصبح سريعاً، لذا يستوجب على البلديات القدرة على التكيف والتأقلم حتى تستطيع أن تستمر، وإلا فليق الأنتها هو المصير المنتظر، وبما أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تمكن المؤسسة من التكيف مع واقعها ومحيطها وبالتالي فإنه يمكنها من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يكفل لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن الاعتبارات المختلفة، لذا اقتضت أهمية هذا البحث.

وكذلك فليق التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات بالنظام الأفضل لتطوير الأداء، ويساعدها على زيادة القدرة التنافسية مع مثيلاتها، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد هذه البلديات على تحقيق أهداف طويلة الأمد ضمن ظروفها.

نظراً للدور الذي تقوم به البلديات في فلسطين وخاصة في ظل الظروف الحالية، حيث تعتبر المؤسسة الرئيسية التي تقدم الخدمات في معظم المجالات، وحتى تتمكن هذه البلديات من أداء دورها المناط بها بفاعلية وكفاءة لا بد لها من الوعي بما يدور حولها من متغيرات مختلفة

على الصعيدين الداخلي والخارجي، ولذا فإن البلديات لهتمكن من هذا الأمر لا بد لها من الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والعمل على ممارسته وتطبيقه بالوسائل المثلى.

من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته من قبل البلديات في جنوب الضفة الغربية.

2-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الهامة وهو التخطيط الاستراتيجي ، وحيث إنّ هذا المفهوم يعتبر حديثاً في بلدان العالم النامية، وبما أن البلديات في فلسطين تقوم بدور يكاد يوازي دور الدولة نظراً للظروف السياسية القائمة، لذا فمن الجدير إخضاع مدى ممارسة البلديات للتخطيط الاستراتيجي لدراسة ميدانية مما يعطيه أهمية واضحة وخاصة في ظل الظروف السائدة ، علماً بأن هذه الدراسة تبحث موضوعاً - في حدود معرفة الباحث - لم يتم بحثه بشكل كافٍ.

كما تبرز أهمية الدراسة من أهمية الدور المحوري الذي تقوم به البلديات في واقع الحال الفلسطيني والذي يرقى في بعض الحالات إلى مسؤوليات الدولة قاطبة وبالذات في فترات الحصار والطوق الأمني وما شابه ذلك من ممارسات الاحتلال.

وعليه يمكن أن تكون الدراسة وما تصل إليه من نتائج ذات فائدة لهذه البلديات في توجيه أنظارها نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي وضرورة تبنيه من قبلها - إن لم يكن مطبقاً - ناهيك عن جدوى تلك الممارسة.

3-1 أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسة لهذه الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية.
2. توفير المعلومات حول درجة ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية.

3. بيان درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في بلديات جنوب الضفة الغربية .
4. بيان درجة المعرفة بوضع الخطط الاستراتيجية في بلديات جنوب الضفة الغربية.
5. بيان العوامل التي تأخذها البلديات بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية في بلديات جنوب الضفة الغربية.
6. التعرف على مواقف الادارات العليا في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.
7. بيان المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية.

1-4 مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة أداة فاعلة لتحقيق أهداف طويلة الأمد لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، إذ يتطلب الأمر استخداماً فعالاً للتخطيط الاستراتيجي في البلديات، وحيث إن البلديات في جنوب الضفة الغربية تعاني - في حدود علم الباحث - من قلة الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، حيث إن معظم الدراسات تناولت القطاع الخاص بشكل رئيسي دونما إيلاء البلديات جانباً من اهتمام البحث العلمي في مجال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أمراً بالغ الأهمية.

وبناء على ذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية والوقوف عند أبرز المشاكل التي تواجه بلديات جنوب الضفة الغربية عند تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

لذا فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على المحور الرئيس التالي:

ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية؟ والذي يتفرع عنه المحاور التالية:

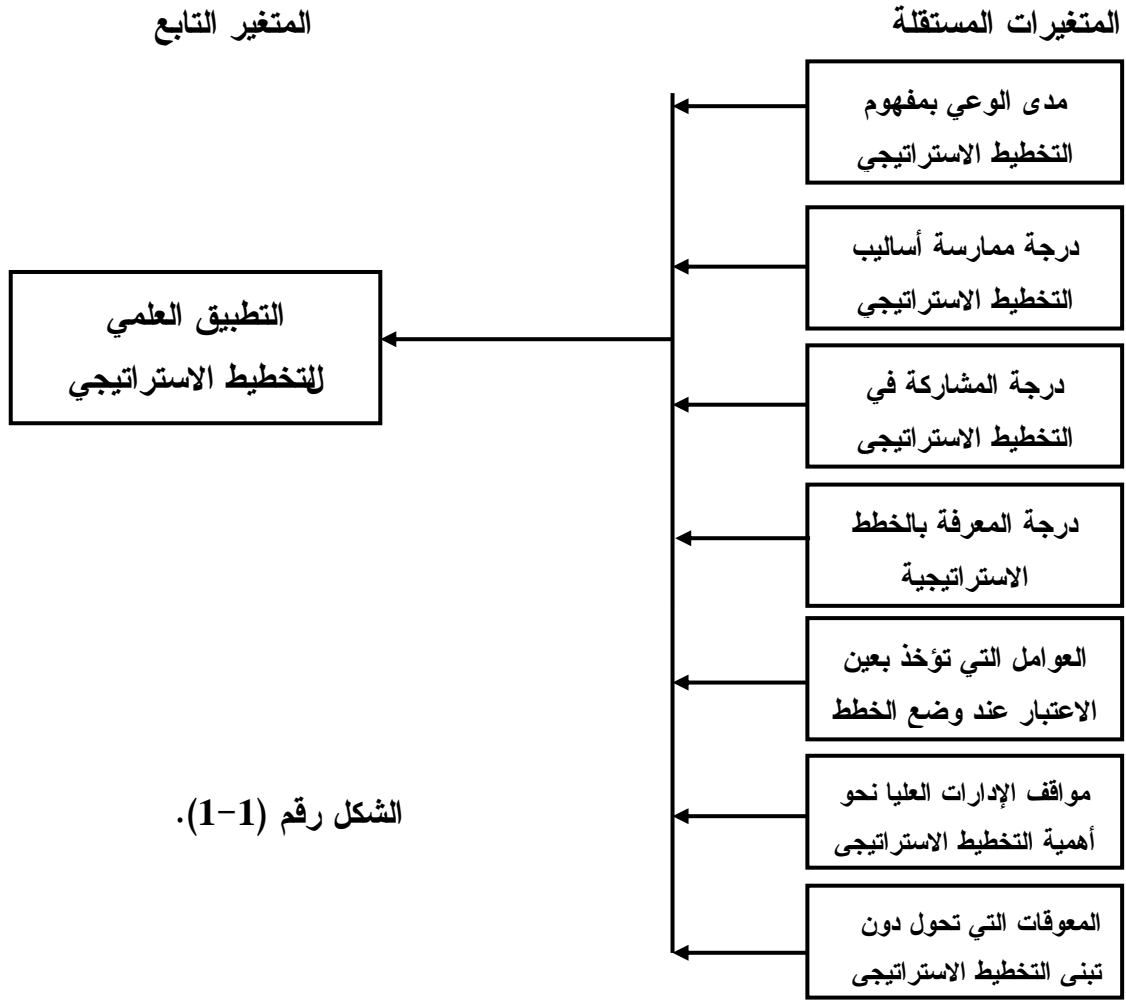
- 1) ما هو مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة؟
- 2) ما هي درجة ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة؟
- 3) ما هي درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية في بلديات جنوب الضفة؟

- (4) ما هي درجة المعرفة بوضع الخطط الاستراتيجية في بلديات جنوب الضفة؟
- (5) ما هي العوامل التي تأخذها بلديات جنوب الضفة الغربية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية؟
- (6) ما هي مواقف الادارات العليا في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي؟
- (7) ما هي المعوقات التي تواجه أو تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية؟

1-5 نموذج الدراسة ومتغيراتها

تنقسم متغيرات الدراسة وفق الآتي:

- (أ) المتغيرات المستقلة (مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، درجة ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي، درجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، درجة المعرفة بوضع الخطط الاستراتيجية، العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية، مواقف الإدارات العليا نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي).
- (ب) المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي). ينظر الشكل رقم (1-1).



الشكل رقم (1-1).

1-6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ومدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي كما هو وارد في الشكل (1-1).

أما الفرضيات الفرعية فقد كانت على النحو الآتي:

الفرضية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ودرجة ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ودرجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ودرجة المعرفة بوضع الخطط الاستراتيجية.

الفرضية الرابعة :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية.

الفرضية الخامسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ومواقف الادارات العليا نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.

الفرضية السادسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي وبين درجة التزام البلديات بالخطط الاستراتيجية.

1-7 التعريفات الإجرائية:

يورد الباحث تالياً كيفية قياس العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة:

- 1- تم قياس العلاقة بين المتغير المستقل (مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) عن طريق المحور رقم (1) والذي يتضمن اختيار التعريف الأمثل للتخطيط الاستراتيجي من بين أربعة تعريفات.
- 2- تم قياس العلاقة بين المتغير المستقل (درجة ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) عن طريق المحور رقم (2) والذي يتضمن الإجابة عن الأسئلة المتعلقة (بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل، هل تتضمن هذه الخطة أهدافاً مكتوبة ومحددة؟، هل تحتوي هذه الخطة على سياسات وميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه نشاط البلدية؟، هل تقوم البلدية بتحليل بيئتها الداخلية ودراساتها؟، هل تقوم البلدية بتحليل بيئتها الخارجية؟، هل يتم وضع نظام رسمي للرقابة على الأداء لاستخدامه لاحقاً عند تنفيذ الخطط طويلة الأجل؟، هل يتم مراجعة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغييرات للبيئة الخارجية والداخلية للبلدية؟).
- 3- تم قياس العلاقة بين المتغير المستقل (درجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) عن طريق المحور رقم (3) والذي يتضمن الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمشاركة الجهات التالية في التخطيط الاستراتيجي (المجلس البلدي، رئيس البلدية، رؤساء الأقسام، لجان خاصة من داخل البلدية، رؤساء الوحدات التنظيمية في البلدية (رؤساء شعب وأقسام فما فوق)).
- 4- تم قياس العلاقة بين المتغير المستقل (درجة المعرفة بالخطط الاستراتيجية) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) عن طريق المحور رقم (4) والذي يتضمن الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمعرفة (اطلاع) الجهات التالية بالخطط الاستراتيجية (رئيس البلدية، المجلس البلدي، رؤساء الأقسام، جميع المستخدمين).
- 5- تم قياس العلاقة بين المتغير المستقل (العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) عن طريق المحور رقم (5) والذي يتضمن الإجابة على الأسئلة المتعلقة ب (الوضع المالي للبلدية، الظروف الاقتصادية، رغبات المواطنين، التشريعات الحكومية، الظروف السياسية، الظروف التكنولوجية، الظروف الاجتماعية، النظام التعليمي، البلديات الأخرى).

- 6- تم قياس العلاقة بين المتغير المستقل (مواقف الادارت العليا نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) عن طريق المحور رقم (6) والذي يتضمن الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بنتائج ممارسة التخطيط الاستراتيجي (هل يساعد في نمو وتطور البلدية؟، هل يُسهم في اتخاذ قرارات أفضل؟، هل يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة؟، هل يمكن الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة؟، هل يساعد في توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب؟، هل يحسن أداء الأقسام في البلدية؟، هل يحسن أداء الأفراد في البلدية؟، هل يؤثر إيجاباً على الرغبة في العمل؟، هل يزيد من الشعور بالثقة في العمل الذي يؤديه الموظف؟، هل يحسن من الانتماء للبلدية؟).
- 7- تم قياس العلاقة بين المتغير المستقل (المعوقات التي تحول دون تبني التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) عن طريق المحور رقم (7) والذي يتضمن الإجابة عن الأسئلة المتعلقة ب (مشكلات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية، أهم الاقتراحات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي).

1-8 تعريفات الدراسة

- البلدية** : هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي وإداري تحت وتلغي وتعيّن حدود منطقتها وسلطتها وفق أحكام قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955 وتعديلاته، لغايات تقديم الخدمات للمواطنين ضمن وحدة محلية محددة.(1)
- الهيئة المحلية** : وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين. (2)
- المجلس** مجلس الهيئة المحلية ويشمل مجلس البلدية أو المجلس المحلي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية أو لجنة التطوير أو أي مجلس آخر يشكل وفقاً لإحكام هذا القانون ويتألف من الرئيس والأعضاء المنتخبين. (3)
- التخطيط** : التخطيط هو عبارة عن فن وعلم ومنهج وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد Multi

1 - الأردن، قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955، الجريدة الرسمية، العدد 1225، أيار 1955م.

2 - إشتية، م، حباس، أ (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين: النشأة الوظيفية ودورها في التنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى. المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والأعمار. بكدار، القدس ص 196 مقتبس من قانون الهيئات المحلية رقم (1) لسنة 1997.

3 - المرجع السابق ص 196.

dimensional activity ويسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة seeks to be integrative ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل وتصميم جسور بينها، وهو أيضاً عملية جماعية ليست فردية". (1)

التخطيط الاستراتيجي : عبارة عن جهد منظم يقود إلى الوصول إلى قرارات وأعمال دقيقة تقود المنظمة إلى معرفة ماهية عملها وسبب هذا العمل، وهذا يتطلب تخطيطاً أعلى المستويات وجمع المعلومات الدقيقة والمفيدة والتي من خلالها يتم توضيح المهام، واكتشاف بدائل استراتيجية وتطويرها مع ربطها بالنظرة المستقبلية للمنظمة". (2) وهو مجهود المنظمة النظامي، والذي يتم صياغته في شكل رسمي بطريقة أو بأخرى، لوضع أغراض، وأهداف وسياسات، واستراتيجيات المنظمة الرئيسية، ويعين الخطط التفصيلية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف والأغراض المنظمة الرئيسية. (3)

وهو عملية تتصور بها المنظمة مستقبلها وتضع الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك المستقبل والتأثر به وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في فترة زمنية محددة. (4)

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات وتبدير الموارد البشرية والمادية لتطبيق تلك الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف آخذين بعين الاعتبار الفرص المتاحة والظروف البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة مع وجود نظام رقابة مستمر لذلك النظام.

الاستراتيجية : خطة عملية شاملة تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها، وتمثل الاستراتيجية منهجية وأسلوب العمل في المنظمة، فهي الإطار الذي ستنبلور فيه الرؤية أو الرسالة والأهداف الاستراتيجية، وهي الأداة التي تحدد خطوط السير وحركة المنظمة في جميع مجالات العمل، وذلك في صورة مشروعات ومهام محددة وفق ترتيبات وجدول زمنية محسوبة بدقة. وتوضع الاستراتيجية على ثلاثة

1 - غنيم، ع ، م : "التخطيط أسس ومبادئ عامة" الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 1999م.

2 - Bryson, M. , John , "Strategic Planning for Public and non Profit Organizations, 3rd edition , Jossey - Bass - USA 2004.

3 - مرسى، ن ، م : "استراتيجيات الإدارة العليا ، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية. 2006 م.

4 - الضويحي، ع : "التخطيط الاعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والازمات"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2004م..

مستويات: مستوى المنظمة ككل، ومستوى القطاعات أو الإدارات، والمستوى التشغيلي. (1)

الضفة الغربية : منطقة جغرافية من فلسطين التاريخية تقع بين نهر الاردن شرقا والاراضي الفلسطينية التي احتلت عام 1948 من الشمال والجنوب والغرب.
جنوب الضفة الغربية جزء من الضفة الغربية حيث يشمل محافظتي بيت لحم والخليل.

1-9 خطة الدراسة

تم تناول هذه الدراسة في خمسة فصول : تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، وُخصّص الفصل الثاني لدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة، وإعطاء نبذة مختصرة عن بلديات جنوب الضفة الغربية، أما الفصل الثالث فقد خصص لمنهجية الدراسة، والفصل الرابع شمل تحليل البيانات والإجابة عن محاور الدراسة ومناقشة الفرضيات، وتضمن الفصل الخامس النتائج والتوصيات التي خلص إليها الباحث من الدراسة.

1 - مخيمر، ع، ج، "دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي" جامعة المنصورة جمهورية مصر العربية 2005م..

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري

2-1 المبحث الأول: مفهوم التخطيط

تم في هذا الفصل من البحث إلقاء الضوء على مفهوم التخطيط، والتخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة، وتطور التخطيط الاستراتيجي وأهميته وعناصره والمعلومات الاستراتيجية والمراحل التي تمر بها الخطط الاستراتيجية، و فوائد التخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي.

2-1-1 تعريف التخطيط

إن مفهوم التخطيط من أكثر المصطلحات الحديثة استعمالاً وشيوعاً، إلا أن الممارسات العملية لهذا المصلح كان ظهورها الأول في المجالات الاقتصادية كوسيلة ضرورية لتنظيم استخدام وسائل الإنتاج، والسيطرة على الموارد الطبيعية والبشرية للمجتمع ولهذا احتلت فكرة التخطيط الاقتصادي الساحة منذ البداية، واستمرت ما يقارب نصف قرن من الزمن قبل أن تعم الأساليب والمناهج التخطيطية مختلف الفعاليات الإنسانية الأخرى (1).

اختلف المفكرون حول تحديد هذا المفهوم ، فيرى آرثر ايوايس IEOIES A (2) أن هناك ثلاثة معانٍ للتخطيط وهي:

1. تحقيق الأهداف التي تضعها الحكومة.
2. تحديد الوسائل التي تستخدم لبلوغ ما يتقرر من أهداف.

1 - الصقور، محمد . التخطيط الإقليمي والتنمية في الريف، دراسة تطبيقية على الريف الأردني ص 91..
2 - البنك الدولي. تقرير عن التنمية في العالم : نشرة دورية . واشنطن 1982 ص 90-91.

3. تنظيم هذه الوسائل التي تستخدمها المجالس البلدية على الوجه الأكثر عطاء وفعالية. ويعرف Watrstoun التخطيط "بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة"⁽¹⁾.

أما Leys فيعرف التخطيط "هو العملية التي تأخذ بعين الاعتبار جميع وجوه العمل والاحتمالات المكونة للخطة، من فهم للتركيبية الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة الخاضعة للتخطيط، وتحديد معدل النمو الملائم والواقعي الذي يمكن تحقيقه، والعمل على مشاركة مختلف القوى وحفزها على العمل والبناء لدفع عجلة التنمية"⁽²⁾.

ومع تقدير الباحث لهذه التعاريف التي تشكل إطاراً عاماً في تحديد الأهداف، والوسائل، والإجراءات لعملية التخطيط، فإن التخطيط يبحث في دراسة أوجه النشاط المستقبلية ثم تحويلها إلى مجالات عمل محددة مقدماً. أما الرقابة فتبدأ عادة عند وضع الخطط في حيز التنفيذ الفعلي، فالحد الفاصل بين الاثنين التنفيذ الفعلي، من هنا يمكن القول بأن العمليات التي تسبق التنفيذ تعتبر تخطيطاً، أما العمليات التي تبدأ وتستمر مع التنفيذ فتعتبر رقابة، ويجب أن نفرق بين الرقابة الوقائية التي توجد عند التخطيط والرقابة أثناء التنفيذ وبعده، حيث أن النوع الأول من الرقابة يعتبر نتيجة مباشرة أو مزية من مزايا التخطيط، نظراً لأن التخطيط يشتمل على التنبؤ بالأحداث الخاصة بأنشطة الوحدة الإدارية أو المؤسسة، مما يستتبع الكشف عن المشاكل التي سوف تقع في المستقبل، والعمل على تجنبها قبل أن تقع فعلاً.

2-1-2 أهمية التخطيط

إذا كانت إدارة التنمية تبدأ بالتخطيط كركن أساسي لكل نشاط، فإن عملية التخطيط تقتضي بالضرورة متابعة تنفيذ البرامج المقررة لبلوغ تلك الأهداف من جهة وتقييم النتائج الفعلية للنشاط الاقتصادي من جهة أخرى. أي أن التخطيط لا بد أن يفترن بالرقابة على الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ذلك أن التخطيط يتضمن نوعاً من التقييم الأولي الذي يساعد على التوصل إلى أفضل المشروعات أو البرامج تحقيقاً لأهداف التنمية.

1 - مرار، فيصل الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف). عمان 1982، ص 85.

2 - Leys C. Political and Change in Developing, Kotler, Philip, Op.Cit, pp451.

ويكون دور المحاسبة في الوحدات الاقتصادية هو تقديم البيانات التحليلية والتقديرات الأولية والمقترحات عن الموارد المتوافرة وطرق استغلالها استغلالاً كاملاً. وتقديم البيانات اللازمة عن مصادر الأموال واستخداماتها والمستلزمات من الموارد والخدمات، من حيث النوع والكم والقيمة المقدرة للحصول عليها، وعرض البيانات عن العنصر البشري من حيث عدد العاملين، اختصاصاتهم، فئات أجرهم، المزايا النقدية العينية التي يتقاضونها، وعدد الأفراد المستفيدين من الخدمات المقدمة والمشاريع المنوي تنفيذها، وتعطى هذه المعلومات على شكل مقارن لعدة دورات مالية مما يفيد في إلقاء الضوء على اتجاهات العلاقات المالية والاقتصادية والتنمية بشكل عام (1).

ولهذا فإن أهمية عملية التخطيط تنطلق من النقاط التالية (2) :

1. التقدير المبرمج للاحتياجات المجتمعية اعتماداً على المعلومات والبيانات الأولية والثانوية، بهدف الوصول إلى حجم هذه الاحتياجات، ونوعها، وأولوياتها.
2. تحديد وتحليل الموارد المتاحة من مادية، وبشرية، ومؤسسية، وحجمها، وما تتعرض له من تعديل وتغيير في علاقاتها، وتفاعلاتها.
3. المتابعة والتقييم أي يوفر التخطيط آلية لمتابعة تنفيذ الخطة أولاً 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 عملية الرقابة والالتزام بالتنفيذ، ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة ووضوح.

1 - مرعي، عبد الحي، الموازنة التخطيطية في النظام المحاسبي الموحد ووسائل التحليل الكمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1986، ص 8-10 .

2 - الصفور، محمد . مرجع سابق ص 100-101

2-3 مراحل التخطيط

يتم التخطيط عادة بالمرحلات التالية (1):

1. مرحلة تحديد الأهداف: تعتبر عملية وضع الأهداف الرئيسية والفرعية المرحلة الأولى في التخطيط، نظراً لأن كل تخطيط يحدد أهدافاً للنشاط الاقتصادي، وهذه الأهداف ذاتها تتفاوت من حيث الأهمية النسبية، ولهذا نجد لبعضها أولوية على البعض الآخر، حيث تقوم الإدارة بتحديد أهدافها على أساس الدراسة الموضوعية والواقعية المقدمة لمجالات العمل اللازم لتحقيق تلك الأهداف مع تحديد الأهمية النسبية لكل هدف منها.
2. مرحلة جمع وتحضير البيانات الوصفية والرقمية (محاسبة إحصائية) وهي عبارة عن تحليل للبيانات الإحصائية والمعلومات الاقتصادية والظروف السياسية لأغراض تخفيف درجة المخاطرة عند صياغة القرارات الإدارية، وتتم التقديرات المستقبلية للأنشطة والمشاريع المنوي إنجازها، طبقاً للظروف الاقتصادية المتغيرة عن السلوك الماضي والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على تلك التقديرات، في صورة كمية ورقمية وفي إطار القياس المحاسبي حتى يمكن التوصل إلى أفضل بديل لتحقيق الأهداف.
3. مرحلة تحديد الأهداف التفصيلية والتنسيق فيما بينهما: وهي وضع الخطط المفصلة عن مفردة من مفردات الموازنة من حيث الموارد والاستخدامات، بأسلوب يحقق التكامل بينها من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها في المرحلة الأولى.
4. مرحلة اختيار الوسائل والطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف: وهي مرحلة التنبؤ بالظروف المستقبلية، مع العمل على تجميع البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية الإمكانات الاقتصادية الإمكانات الاقتصادية، والموارد المتاحة ومصادرها، وتقييم مصادر التمويل المتاحة لاختيار أنسبها في تمويل الاحتياجات المالية المستقبلية.
5. مرحلة تنفيذ وتقييم الخطة: وهي مرحلة الإنجاز لما تم تخطيطه مع مراعاة المرونة المناسبة في تنفيذ الخطة، ومع ابتداء التنفيذ تبدأ الرقابة في أداء أدوارها، من خلال مراحلها التي تقوم فيها كل من المحاسبة والإدارة بدور فاعل ومتكامل.

1 - فؤاد توفيق، حسني و شفيق، حسين محمد ومحمود، محمد، تحليل ومناقشة الميزانيات، مديرية مكاتب الوثائق الوطنية عمان، الأردن، 1996. ص 22-45 .

2-1-4 أنواع التخطيط

لا بد لعملية التخطيط من التسلسل سواء في شكلها الصعودي من تلك الوحدات إلى أعلى مستوى في المنشأة ممثلة في مجموعة من الإحصائيات والبيانات والتقديرات والأهداف المقترحة، أو في شكلها العائد من القمة أو المركز للقاعد ه، ممثلة في الأهداف العامة أو الجزئية ووسائل تحقيقها (أي الخطط العامة والتفصيلية للأنشطة المختلفة) وبذلك تمثل عملية التخطيط للتنمية في شمولها وتسلسلها مساهمة فعالة من جميع المستويات⁽¹⁾.

ومن المفروض -أيضاً- أن يهدف التخطيط إلى القضاء على الفوضى التي قد تنشأ عن الخلل وسوء التقدير في تحديث الأهداف الجزئية، أو في طرق تنفيذها ضمن أوجه النشاطات المختلفة، ولتحقيق ذلك ميّز المخططون بين أنواع من التخطيط بناءً على مجالات التطبيق وفقاً لأساليب التخطيط المتبعة⁽²⁾.

أولاً- التخطيط من حيث المدة (فترة سريان الخطة)

يقسم التخطيط من حيث فترة سريان الخطة وفق الآتي:

أ. تخطيط طويل المدى: ويرى المخططون بأن هذا التخطيط غالباً ما يشمل تحقيق أهداف استراتيجية يصعب تحقيقها في فترة قصيرة، وتزيد مدة التخطيط على أربع سنوات فأكثر، ومن الأسباب التي تدعو إلى هذا النوع من التخطيط ما يلي:

1. يساعد على وضع سياسة استثمارية سليمة تضمن الحصول على عائد مناسب.
2. يضمن توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة، ويساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة وفقاً لمعايير معينة.
3. يساعد التخطيط قصير الأجل بتوفيره المعلومات والبيانات اللازمة أهدافه (للخطط قصيرة الأجل).

1 - السكر، عبد الكريم. دور الاجهزة الإدارية العامة في التخطيط التنموي في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة ص. 50-

2 - عبد العزيز، محمد وآخرون . مذكرات في التنمية والتخطيط، بيروت، دار النهضة العربية، 1984 ص 245 .

ب. تخطيط متوسط المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات، وتتمثل في الخطط التي انتهجتها الكثير من الوحدات الحكومية أخيراً.
ت. تخطيط قصير المدى: ويتمثل في صورة خطة سنوية تتضمن أهدافاً تفصيلية وكثيرة على غرار الموازنة السنوية مثلاً، ثم يتميز هذا النوع من التخطيط بالمُستمر والسريع.

ثانياً- التخطيط من حيث درجة الشمول

هو التخطيط الذي يتناول مختلف النشاطات، ويهدف بصفة عامة إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة في الدولة وهو على أنواع:

أ. التخطيط المركزي، حيث يكون مهمة وضع الخطة وتنفيذها والإشراف عليها من اختصاص السلطة المركزية.

ب. التخطيط البرمجي: فقد أصبح يعتبر المنهج المتبع الآن في مختلف الوحدات الحكومية وشبها الحكومية، والذي يساعد على وضع الخطة الشاملة التي تتماشى مع موارد ها وتوقعاتها (من قروض ومساعدات). ولهذا فإن أي خطة إذا لم تبني على مبدأ التوازن على أساس الأولويات، فستعترضها الكثير من المشاكل والعقبات التي لا يمكن التنبؤ بها.

ويرى الباحث أن فعالية التخطيط لا تكمن في نوع واحد من هذه الأنواع، وإنما في اتباع المخطط لهذه الأنواع مجتمعة وبصورة تكاملية، نتيجة لتشعب النشاطات، وتنوع أهدافها. فهناك من النشاطات يلزمها خطة قصيرة، وأخرى يلزمها خطة متوسطة، وثالثة طويلة الأجل، مع ضرورة الأخذ بالتخطيط الشمولي متضمناً السياسات التفصيلية، والإطار الإداري، والمشروعات الجيدة إعداداً، والممكنة تنفيذاً، مع الاسترشاد بالقواعد الأساسية الآتية:

1. إدراك الترابط العضوي بين كافة البرامج والمشاريع على مستوى الدولة، واستيعاب هذا الترابط والعمل على التخطيط في ضوءه.

2. يجب أن نخطط في ضوء أهداف ونسب محددة لجميع المجالات والقطاعات، والتي من نتيجتها تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع بأسره.

2-2 المبحث الثاني: مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية

يورد الباحث فيما يلي توضيحاً لمفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وفوائده وأهميته ومعوقات التخطيط الاستراتيجي.

2-2-1 مفهوم الاستراتيجية

اشتقت كلمة استراتيجية في الأصل من كلمة (استراتيجوس) اليونانية، والتي تعني القدرة على استخدام الجيوش في إدارة المعارك الحربية من أجل تحقيق النصر.⁽¹⁾ في حين يُشير باحثون آخرون إلى أن مصطلح الاستراتيجية من المصطلحات التي استخدمت قديماً، وتعود جذورها إلى الأصل الإغريقي والتي تعني "فن الحرب" ولذلك فلن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة والقيادة"⁽²⁾

ومن التعريفات المبكرة التي أعطيت للاستراتيجية في مجال الإدارة تعريف ألفرد شاندر (Chandler)، حيث عرف الاستراتيجية بأنها " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف."⁽³⁾

1 - الكيالي، عبد الوهاب، الموسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت 1981 م ، ج1، ص169.

2 - Rainer Fewrer and Kazem Chaharbaghi, "Strategy Development: Past, Present and Future", Management Decision, Vol. (33), No (6), 1995, P.11.

3 - Alfred Chandler, "Strategy and Structure" Mass: M.I.T. Press, Cambridge, 1962, P.15.

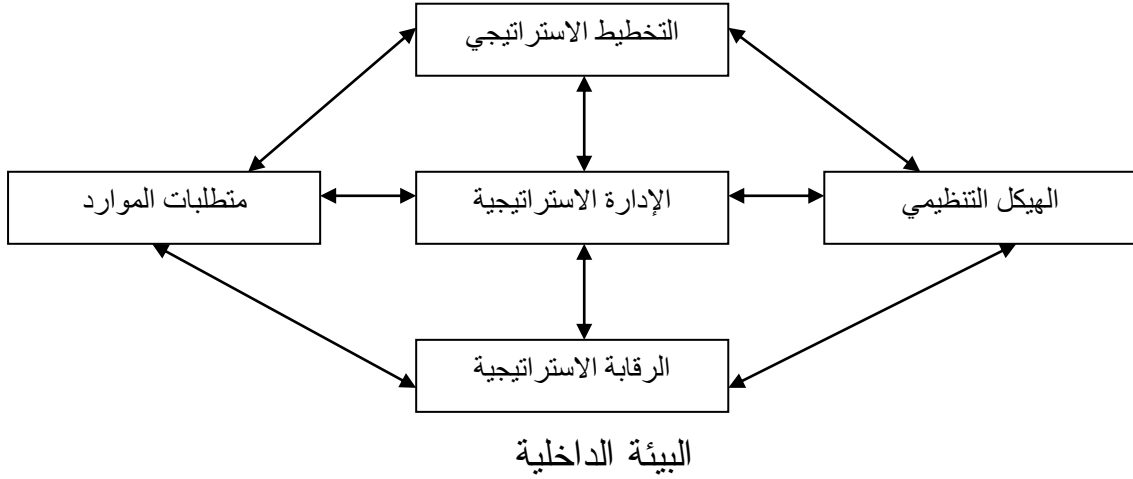
2-2-2 الإدارة الاستراتيجية :

قد يختلط على البعض مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ولكن القارئ المتمعن في أدبيات المفهومين يرى اختلافاً واضحاً، فالإدارة الاستراتيجية تعرف بأنها (1) " مجموعة من القرارات والأفعال الناتجة من صياغة وتنفيذ الخطط التي صُممت لتحقيق الأهداف"، أما التخطيط الاستراتيجي فيعرف بأنه (2) " جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية ويعني تطوير الأهداف الطويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف" ويؤكد سعد غالب (3) الاختلاف بين المفهومين بقوله: إن الإدارة الاستراتيجية تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه وإغناء لأبعاده. والتخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم في الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بحد ذاتها، لأن الإدارة الاستراتيجية تعني كذلك إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وكذلك إدارة البيئة في الوقت نفسه، ويرى (Kotler) (4) أن الإدارة الاستراتيجية "هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها ووضع استراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"، أما (Row) (5) فقد حدد مفهوماً تنظيمياً للإدارة الاستراتيجية، حيث أوضح بأنها تركز اهتماماتها على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، وأن هدفها الأساسي هو تحقيق التناسب بين قابليات كل من المنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المنظمة، وقد أشار إلى أن أي نظام للإدارة الاستراتيجية عليه أن يشتمل على مجموعة من الخطوات المتمثلة بتحديد القيم الأساسية للأعمال والأهداف التي تبرز من خلالها، وتتبناها المنظمة، وتخمين وتقييم البيئة الداخلية من حيث عوامل القوة والضعف، وتحديد الوحدات التنظيمية وتخصيص الموارد اللازمة لها. ولتحقيق أهداف المنظمة، وبناء الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات والتوجيه والقيادة، فقد تبني الباحث ما يسمى بنموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية، ويوضح ذلك الشكل (1-2)

- 1 - P. Slevien Dennis & G. Goring Jeffery " Strategic Formation Patterns, Performance and the Significance of Context" Journal of Management, Vol. 23. No.2., 1992, p123.
- 2 - John A- Pearce & Richard B. Robinson, JR, Strategic Management, Formulation, Implementation and Control, New York, Irwin, Mc Graw-hill, 1996, p3
- 3 - ياسين، سعد غالب، "الإدارة الاستراتيجية"، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 1998، ص16.
- 4 - Kotler, Philip, Op.Cit, pp451.
- 5 - Row. A. S. And et al. Strategic Management: A, Methodological Approach, N. Y. Addison-Wesley Publishing Company, 1994, P 29-32.

الشكل (1-2)

نموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية
البيئة الخارجية



Source: Row. A. S. And et al. Strategic Management: A, Methodological Approach, N. Y. Addison- Wesley Publishing Company, 1994, p30.

وهكذا يتضح بأن الإدارة الاستراتيجية، هي عبارة عن الأنشطة التي تمكن الإدارة العليا من تحديد توجهات التخطيط الاستراتيجي الذي هو جزء منها وأن الإدارة الاستراتيجية هي المفهوم الأوسع والأشمل من التخطيط الاستراتيجي.

3-2-2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

اختلف الباحثون والدارسون في تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فقد عرفه دراكر (Drucker): "بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات، وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية الراجعة للمعلومات"⁽¹⁾.

1 - Peter Drucker, " Management: Tasks, Responsibilities, and Practice", Heinemann, London, 1974, pp 74- 88.

وفي تعريف آخر للتخطيط الاستراتيجي بأنه: "عبارة عن الخطوات التي تقود أعضاء المنظمة لوضع رؤية أو تصور لمستقبل منظماتهم واتخاذ الخطوات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل"⁽¹⁾.

ويعرف برايسون (Bryson) التخطيط الاستراتيجي على أنه: عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفه لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟⁽²⁾ أما مانكين (Mankin) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه والرقابة، وتنفيذ استراتيجيات المنظمة الخاصة بالمنتج والسوق وغيرها⁽³⁾.

ويعرف روبنسون (Robinson) التخطيط الاستراتيجي: بأنه جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية ويعني تطوير أهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات المتوفرة للمنظمة⁽⁴⁾. ويرى أبو قحف أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة، وبناء استراتيجيات ووضع الخطط والسياسات⁽⁵⁾.

في ضوء هذه التعاريف يمكن أن يعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي بأنه: عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات وتدبير الموارد البشرية والمادية لتطبيق تلك الاستراتيجيات والأهداف آخذين بعين الاعتبار الفرص والظروف البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة مع وجود رقابة مستمرة لذلك النظام.

ويؤكد ستينر (Steiner) أهمية الفهم العميق والشامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع زوايا وهي⁽⁶⁾:

-
- 1 - Leonard Goodstein and Others, "Applied Strategic Planning", McGraw Hill Inc, 1993, p3.
 - 2 - John Bryson, " Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization", The Best of Long Range Planning, No, 12, 1993, p.2.
 - 3 - Mankin, " Strategic Planning: An Overview", Managerial Planning, Vol. 33, No. 2, 1984, pp14-21.
 - 4 - Grant Robinson, " Strategic Management Teachniques" , Butter Worths, 1986, p.3.
 - 5 - أبو قحف، عبد السلام، سياسات الأعمال والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 1992، ص 41.
 - 6 - George Steiner, " Strategic Planning: what Every Manager Must Know", The Free Press, NY. 1979, pp.13-15.

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات

التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع الآثار المستقبلية للقرارات الحالية، فهو ينظر إلى سلسلة من الأسباب، وأثر النتائج المتوقعة من القرارات الحالية أو المتوقع اتخاذها.

2. العملية (خطوات منظمة ومتسلسلة)

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بتحديد الأهداف ومن ثم تحديد الاستراتيجيات، يتلوهما تحديد السياسات وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ومتى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها ؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟.

3. الفلسفة

التخطيط الاستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمدراء والعاملين في أي مؤسسة من الإقناع بأنه مفيد ومهم، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

4. هيكل نظام متكامل

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن هيكل أو نظام متكامل يربط بين الخطط الاستراتيجية والبرامج متوسطة الأجل، والخطط التشغيلية قصيرة الأجل والميزانيات.

2-2-4 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد

هناك الكثير من الإداريين ممن يتعاملون مع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد بالمعنى نفسه إلا أنه توجد عدة اختلافات بينهما:

1. إن التخطيط طويل الأمد يقوم على افتراضات حدثت في الماضي ويعتمد على التحليل العقلاني، والتوقع والاحتمالات للتطور التكنولوجي والبيئي والاقتصادي، أي أن المستقبل هو امتداد للماضي ويمكن التنبؤ به (1). أما التخطيط الاستراتيجي فهو تنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع الاتجاهات، ولا يشجعهم على السيطرة على مستقبل المنظمة والتفكير فيما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً (2).
2. إن التخطيط الاستراتيجي يقوم على التبصير برسالة المنظمة وبأهدافها، وبمسارها الرئيس، وتحديد العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق ذلك، وأنه محاولة لتحديد الفرق بين موقف المنظمة الحالي، والموقف المستهدف من جهة أخرى (3).

2-2-5 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

هناك العديد ممن يستخدمون مصطلح التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية على أنها مصطلح واحد، وهذا ليس صحيحاً، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن صياغة الاستراتيجية كأحد أجزائها، والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الوظائف الأساسية للإدارة الاستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة (4).

تم تعريف الإدارة الاستراتيجية سابقاً من حيث المفهوم بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها من خلال تنمية أهداف واستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات، والأنشطة التي تمارسها المنظمة، ونرى من هذا التعريف أنه قد أخذ بالحسبان البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأنها مجموعة من القرارات والإجراءات الناجمة عن صياغة الاستراتيجيات المصممة لتحقيق أهداف المنظمة (5).

-
1. أبو قحف، عبد السلام "سياسات الأعمال والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية-الأسكندرية، 1992 ص.264
 - 2 - Treoge, Benjamin B. & Tobia, Peter M. (1991: 4) "Strategy versus Planning: Bridging The Gap" Cited in Thompson, A. Strickland, A. J., and Kramer, Tracy Robertson (1995), " Reading in Strategic Management", 5th Ed., Richard D. Irwin, Inc. PP. 3-10.
 - 3 - Digman, Lester A. "Strategic Management :Concepts, Decisions, Cases 2nd Ed. Boston: Richard D. Irwin Inc. 1990, P:8
 - 4 - حمامي، يوسف والشيخ، فؤاد " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية " مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السابع، كانون الأول 1995: 125.
 - 5 - Pearce, John A. & Richard B. Robinson, JR, "Strategic Management, Formulation, implementation and control", New York, Irwin, Mc Graw-hill, 1996, p3.,988: p6.

2-2-6 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر نظام التخطيط الاستراتيجي في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات، وذلك لأنه يمكن المنظمات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، وكذلك تحليل نقاط الضعف والقوة الداخلية في المنظمة وبالتالي اتخاذ التدابير والسياسات التي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية.

إن تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي يعتبر بالغ الأهمية لأسباب عدة يذكر الباحث منها ما يلي⁽¹⁾:

1 - يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.

2 - التوزيع والاستغلال الأمثل للموارد وذلك لأنها تستخدم حسب الخطط الموضوعية.

3 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على زيادة القدرة التنافسية وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.

وكذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء ويؤدي أيضاً إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلائي⁽²⁾.

2-2-7 فوائد التخطيط الاستراتيجي:

في حالة تطبيق التخطيط الاستراتيجي سيكون له فوائد كثيرة على المؤسسة وأدائها، ذلك أنه يمكننا من الأسباب التالية⁽³⁾:

1 - الشيخ، فؤاد وآخرون، " المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة، 1995، ص96.

2 - الملحم، ابراهيم " التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مج (12)، ع (23) - مايو 1997، ص 171.

3 - أبو بكر، محمود، " التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص55.

- 1 - صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- 2 - تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- 3 - تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 4 - تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- 5 - التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة (فعالية الإدارة الاستراتيجية).
- 6 - توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- 7 - توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- 8 - التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.

أما أهم الفوائد السلوكية التي يحققها نظام التخطيط الاستراتيجي فهي⁽¹⁾:

- 1 - يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين الأفراد العاملين بالتنظيم للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.
- 2 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين كي يكونوا مدراء أكفاء، وكذلك تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة.
- 3 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة في الاشتراك بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا.

2-2-8 معوقات التخطيط الاستراتيجي

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً سهلاً، فهناك عدة عقبات تجعل من الصعوبة بمكان على كثير من المؤسسات استخدام التخطيط الاستراتيجي، وفيما يلي بعض هذه العقبات:

- 1 - عدم رغبة المدراء أو ترددهم لاستخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع هذا إلى:

1 - الخازندار، جمال الدين "تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي، الإداري" مج (13)، ع (47)، 1991، ص 205-206.

- اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بهذه العملية.
 - اعتقاد المدير بأن هذا العمل ليس من ضمن مسؤولياته.
 - اعتقاد المدراء بأنهم لن يكافؤوا على القيام بهذا العمل.
- 2 - اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ بسبب:
- تغير سريع في عناصر البيئة، القانونية والسياسية والاقتصادية..
 - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 3 - مشاكل التخطيط الاستراتيجي، حيث تترك عادة انطباعاً سيئاً في ذهن المدراء بسبب:
- مشاكل وضع النظام وغموضه والتي تحد من تقبل المدراء للفكرة.
 - مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية والتي لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة.
 - وجود أخطاء في إدارة الخطط الاستراتيجية السابقة يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
- 4 - ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- 5 - التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، لأن المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، ويحتاج الأمر كذلك إلى كم هائل من المعلومات والاحصاءات المكلفة.
- 6 - عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.
- 7 - الميل نحو تجاهل المعلومات المتعلقة باتجاهات تغيير غير مألوفة.
- 8 - جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.

2-2-9 عناصر التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية⁽¹⁾:

- أ - وضع الإطار العام للاستراتيجية.
- ب - دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها.

1 - خطاب، عايد "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985م، ص 39-

ت - تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها، واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم تحقيق الأهداف.

ث - وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها على شكل برامج زمنية.

ج - تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية ومراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

ح - استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

2-2-10 من المسئول عن عملية التخطيط الاستراتيجي؟

تعتبر الإدارة العليا في المنظمات كافة المسئول الرئيس عن عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن سعي الإدارة العليا لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف المؤسسة ومواردها البشرية أدى إلى إشراك المديرين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الاستراتيجية طبقاً للأسلوب المتبع بالمنظمة وعادة ما يمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:

1. **أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى**: يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.
2. **أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل**: يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها. وأما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية إلى الإدارات والأقسام، طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.
3. **المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى**: هذا الأسلوب غالباً ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سابق الذكر، وذلك من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.

4. أسلوب فريق التخطيط: تعتمد المنظمة فريقاً من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للمؤسسة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى. وهكذا يتضح لنا أن الأسلوب الذي تتبعه المنظمات في عملية التخطيط الاستراتيجي يعكس لنا المسئول عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

11-2-2 مراحل التخطيط الاستراتيجي

تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة استراتيجيات كل من المنظمة ككل، ووحدات الأعمال التابعة لها، كما تشير الاستراتيجية إلى كل من رسالة، وأهداف المنظمة، والوسائل المستخدمة لبلوغها (من حيث السياسات والخطط)، وعلى الرغم من تفاوت مراحل التخطيط الاستراتيجي من كاتب لآخر، لكن أغلبهم متفق على أنها تشمل:

1. مرحلة التحليل البيئي

إن التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (القوة والضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات⁽¹⁾: تتجسد المرحلة الأولى إذن بعملية البحث عن معلومات حول العلاقات، والأنشطة، والأحداث الخاصة بالمنظمة، والتي يمكن أن تساعد الإدارة في قيادة المنظمة مستقبلاً⁽²⁾.

ويتمثل التحليل البيئي في:

أ. تحليل البيئة الخارجية: وهي جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر، أو غير مباشر في اتخاذ القرارات⁽³⁾.

ب. تحليل البيئة الداخلية: يهدف التحليل البيئي الداخلي إلى التعرف على نقاط الضعف والقوة التي تشكل مصادر قوة وفيرة للمنظمة، ونستطيع التعرف على واقع التحليل البيئي

1 - Hunger. David & Wheelen, Thomas L., "Strategic Management": 6th Ed., An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc. 1997 P; 53.

2 - Jauch Lawrence, & Glueck, William F. , Business Policy & Strategic Management, New Yoork, McGraw Hill Book Co.,Inc., 1989 p.85.

3 - Mintzberg Henry & Quinn, J. B., "The Strategy Process:Concepts, Contexts & Cases", New Jersey, Prentice Hall Inc,1988 p.23.

من خلال (SWOT)، وقد يكون التحليل البيئي معقداً لا يمكن التنبؤ به. ولكن الحقيقية أن التغيير في البيئة لا يعني أنه لا يمكن التنبؤ به، أو أننا يجب أن نقلل من أهمية التنبؤ بصيرورة التخطيط الاستراتيجي، فالبيئة الديناميكية يكون لها أثر عظيم في استراتيجيات المنظمة.

ولقد حصلت عدة إرهابات في المنظمات لفهم ذلك:

- 1- زيادة إدراك أهمية المنظمات للنظام المفتوح، وليس المغلق.
- 2- زيادة الوعي والإدراك في تغيير البيئة، واضطرابها.
- 3- زيادة الجهود لتضمين التحليل البيئي، وبأساليب علمية في صياغة الاستراتيجية في المنظمة للتأكد من أهمية المتغيرات البيئية الخارجية⁽¹⁾.

2. مرحلة صياغة الاستراتيجية

وتشتمل صياغة الاستراتيجية على المراحل الأربعة التالية:

أ. رسالة المنظمة

وهي غاية المنظمة وسبب وجودها، وهي التي تخبرنا بالغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، أنها فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين حاضراً ومستقبلاً، أنها تحدد بالكلمات ما هي المؤسسة الآن؟ وماذا تريد أن تكون؟ وعادة ما تعبر الرسالة وصفاً للمنتجات، والخدمات⁽²⁾ ولكي تستفيد المنظمة من الرسالة لا بد من عكسها على واقع ملموس يراه العملاء، والعاملون، والموردون، وكل من استهدفتهم الرسالة، وتستطيع المنظمة بعد تطوير رسالتها من العمل على صياغة الأهداف، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لها⁽³⁾.

1 – Digman, Lester A. "Strategic Management :Concepts, Decisions, Cases 2nd Ed. Boston: Richard D. Irwin Inc, 1990 p95.

2 – Hunger David & Wheelen, Thomas L., "Strategic Management": 6th Ed., An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc. 1997 P; 10.

3 – Ireland R. Duance, & Hitt, Michael A. (1992:14), "Mission Statement: Importance, Challenge, and Recommendation for Development", cited in Thompson A.; Strickland A. J. and Kramer, Tracy Robertson, Reading in Strategic Management 5th . Ed. Richard D. Irwin Inch 1995 p. 11-24..

والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بصياغة رسالتها في شكل مكتوب بينما تفضل منظمات أخرى الاقتصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة إلى تدوينها. ومما سبق نستطيع القول إن رسالة المنظمة تساعد في الآتي:

1. تحديد أسباب وجود المنظمة.
 2. تحديد الشرعية القانونية والاجتماعية للمنظمة.
 3. تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه العملاء، والمجتمع، والمنتجات، والقوى العاملة، وأطراف التعامل الأخرى، والنظرة في المستقبل.
- ولا بد من التفريق بين الرسالة (Mission) والرؤية (Vision) فالرؤية هي طموحات المنظمة، وآمالها، وحلمها المستقبلي، والذي قد يمتد من (30-50) سنة) أو حتى مائة سنة، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد الطويل، وضمن أفق زمني أوسع، وبذلك فهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المنظمة، نظراً لعمومية التوجهات التي تحويها، وعادة تسعى الإدارة العليا إلى ترجمة رؤيتها بوضوح في جمل تحمل بين ثناياها السبب الرئيس لوجود المنظمة، وتعتبر ضرورية من أجل خلق حقائق مرغوب فيها مستقبلاً⁽¹⁾ وتجيب الرؤي عادة عن السؤال الآتي: ماذا نرغب في أن نكون؟⁽²⁾، هذا ومن خصائص الرؤية الناجحة الوضوح والتماسك وقوة الاتصال، والترابط والمرونة⁽³⁾.

أما الرسالة عادة ما تنطلق من داخل الرؤية، وتتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق جزء محدد من هذا الحلم. فهي تعرف لماذا وجدت المنظمة. وماذا يجب علينا أن نفعل؟ وتحدد ما هو العمل الذي سيقوم به التنظيم الآن وفي المستقبل⁽⁴⁾.

1 -عوض، محمد "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية"، الإسكندرية- مصر - 84 ش زكريا غنيم .

1999 ص : 46

2 -David, Fred R. , " Strategic Management" 5th Ed., Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey 1995 .p. 91

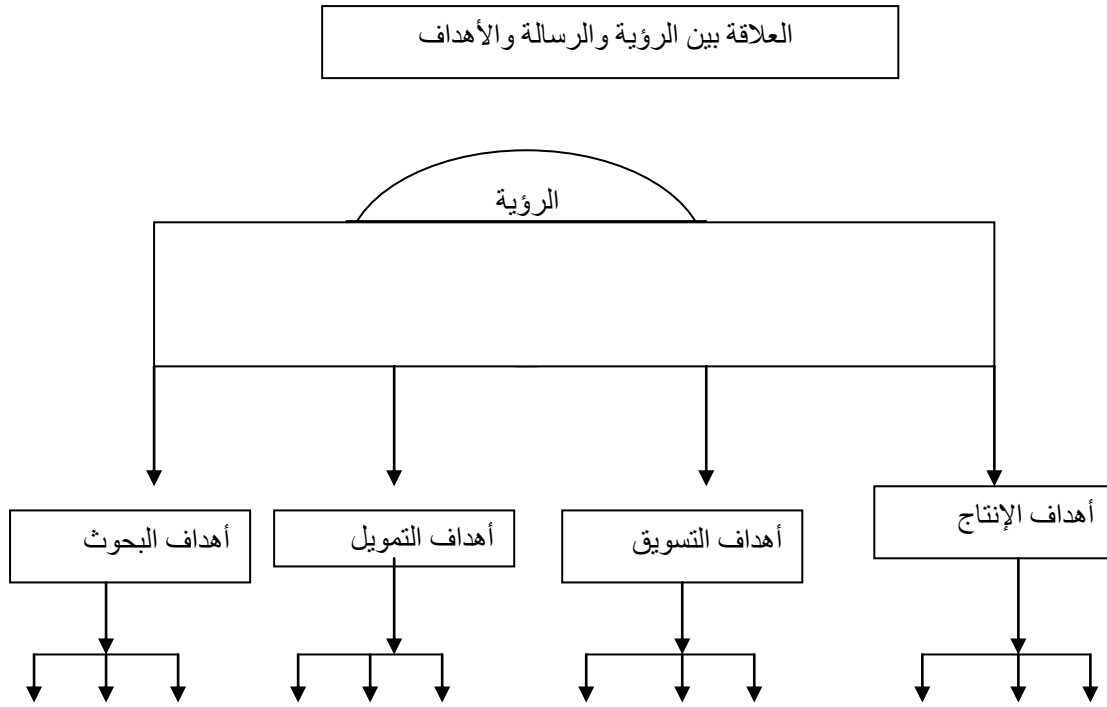
3 -Wilson, Lan (1992), "Realizing the Power of Strategic Vision" Cited in Thompson, A.; Strickland, A. J., and Kramer, Tracy Robertson , "Reading in Strategic Management" 5th Ed., Richard D. Irwin, Inc. 1995 P: 48

4 - عوض، محمد مرجع سابق ، ص : 46

ب. تحديد الأهداف

تمثل الأهداف النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة معينة حيث تحدد ماذا يجب إنجازه، ومتى؟ ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشأة لرسالتها، وغالباً ما يكون الهدف الاستراتيجي من هذا المنظور يزيد على سنة في العادة، وقد يمتد لأكثر من خمس سنوات. ويساعد تحديد الأهداف في:

1. تحديد نوع المنظمة، وشرعيتها القانونية، وأسباب وجودها.
 2. تحديد رسالة المنظمة.
 3. التنسيق بين مراكز اتخاذ القرار.
 4. تقييم الأداء حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه. ومن أمثلة الأهداف الواردة في بعض المنظمات مثلاً نمو في الأصول، وقيادة في السوق، وقيادة تكنولوجية.⁽¹⁾
- ويمثل الشكل (2-2) العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف
- شكل رقم (2-2)



عوض، محمد أحمد (1999) الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر - 84 ش زكريا غنيم ص: 46.

1 - أبو قحف، عبد السلام "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية - الإسكندرية 1992 ص: 29

ج. تقييم الاستراتيجيات واختيار أفضل استراتيجية

تعرف الاستراتيجية بكونها خطة شاملة رئيسية تهتم بوضع وتطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية تحدد من خلالها كيف تحقق المنظمة كلاً من رسالتها وأهدافها من خلال الميزة التنافسية التي تملكها، ومعتمدة على المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة. وتكون الاستراتيجية في المنظمة على ثلاثة مستويات:

1. الاستراتيجية العامة للمنظمة

تختص هذه الاستراتيجية بتحديد الاتجاه العام الكلي للمنظمة من حيث مدى النمو، وكيفية إدارة المنظمة لأنشطتها، لذا يجب على الإدارة توجيه السؤال الأشمل تمهيداً لوضع البدائل الاستراتيجية، ما هو الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المنشأة في المستقبل؟⁽¹⁾ والمسؤولية الأساسية في هذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف في المنظمة ككل لاتخاذ قرارات استراتيجية عامة، مثل الاندماج، والمشروعات المشتركة، أو تغيير نوع النشاط الرئيسي للمنظمة، كما تتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها استراتيجيات طويلة الأمد يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها، وبأن أثرها عام على المنظمة.⁽²⁾ وتقوم هذه الاستراتيجية على ثلاث دعائم هي:

- استراتيجية النمو Growth Strategy.
- استراتيجية الثبات Stability Strategy
- استراتيجية تقليص النشاط Retrenchment Strategy.⁽³⁾

2. استراتيجية الأعمال

تركز هذه الاستراتيجية على وحدة العمل، والتي يطلق عليها أحياناً استراتيجية القطاع، حيث تعمل على تحسين المركز التنافسي لمنتجات، أو خدمات المنظمة في صناعة ما، أو سوق معينة، حيث تقوم إدارة القطاع بإعداد هذه الاستراتيجية لتكميل الاستراتيجية الشاملة للمنظمة،

1 - Hunger , J. David & Wheelen, Thomas L., "Strategic Management": 6th Ed., An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc 1997 P:134،

2 - عوض، محمد، مرجع سابق ص: 20

3 - Hunger , J. David & Wheelen, Thomas L., "Strategic Management": 6th Ed., An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc, 1997 P: 134

وقد تتشابه كثيراً استراتيجيات القطاع مع استراتيجيات المنظمة إلا أن استراتيجيات القطاع تختلف في كونها مصممة لخدمة خط منتجات معين في سوق معينة، أنها المرآة للمداخل، والتحركات من جانب الإدارة لتحقيق الأداء الجيد في خط منتجات معين.

وتتعامل استراتيجية الأعمال مع العناصر التالية:

- (1) كيفية التنافس بشكل ناجح، وتحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقها.
- (2) ما هي المداخل الرئيسية التي يجب اتباعها في كل مجال وظيفي.
- (3) كيفية الاستجابة إلى التغيرات في الصناعة.
- (4) ما هي التصرفات التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بأية قضايا استراتيجية أخرى، أو أي مشاكل تشغيلية تواجه النشاط.⁽¹⁾

ومن أهم القرارات في هذا المستوى، القرارات الخاصة بتحديد خط المنتجات، وتنمية السوق، والتوزيع، والتمويل، والعمالة، والتطوير، والبحث، وزيادة هامش الربح للمنتجات، والخدمات التي تقدمها. وتوصف استراتيجية الأعمال بأنه نتيجة طبيعية لتحليل محفظة الأوراق المالية.

3 الاستراتيجيات الوظيفية

- أنها الطريقة أو الأسلوب الذي تقوم بموجبه وظيفة معينة (إنتاج، تسويق، أفراد، ..) .
- بالمساهمة في تحقيق أهداف، وإستراتيجيات المنظمة، ووحداتها الإدارية عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة فيها حيث التوافق والتكامل والتفوقات التنافسية هي أهم المكونات الاستراتيجية في هذا المستوى⁽²⁾ .

إن الهدف الرئيس لاستراتيجيات الوظائف هو زيادة إنتاجية موارد المنظمة إلى الحد الأقصى، وتهدف إلى تجميع النشاطات والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين بهدف تحسين الأداء مع الأخذ بالاعتبار المحددات التي تقررها استراتيجيات الأعمال، ومن الملاحظ أن هذه الاستراتيجيات توضع بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وبالاسترشاد بالاستراتيجية الكلية، إن لم يكن بالمنظمة وحدات استراتيجية، وتتميز هذه الاستراتيجيات في

1 - خليل، نبيل " التخطيط الاستراتيجي : دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية 10 شارع سوتر، الأزايطة 1994 ص: 29

2 - السالم، مؤيد ، " التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال العربية" ، وقائع مؤتمر ادارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، اربد 18-20 تموز 2000 ص: 5

هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذ قصير الأمد، ولا يستمر تأثيرها لفترة طويلة مثل القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين، طرق البيع، الإعلان، وأماكن تقديم الخدمة. (1) ، ويمثل الشكل (2-3) التكامل بين استراتيجيات المنظمة المختلفة.

شكل رقم (2-3)

التكامل بين استراتيجيات المنظمة(2)



Source: Hunger J. David & Wheelen, Thomas L. (1997), "Strategic Management": 6th Ed., An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc P: 3

ولا بد من تكامل هذه المستويات الثلاثة والتي تظهر في الشكل رقم (2-3) حيث تكون الاستراتيجيات الوظيفية في خدمة استراتيجيات الأعمال، والتي تدعم بدورها استراتيجية المنظمة(3). حيث تتفاعل المستويات المختلفة للإدارة في عملية التخطيط(4).

ومن هنا فإن الاستراتيجية تعني خلقاً وتناسقاً وانسجاماً بين مختلف الأنشطة في المنظمة وبطريقة تكاملية بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، من أجل تحقيق أهدافها.

ويوجد ثلاثة أنواع من الانسجام يمكن من خلالها للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية.

1 - عوض، مرجع سابق ص: 21 .

2 - Source: Hunger J. David & Wheelen, Thomas L., "Strategic Management": 6th Ed., An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc 1997 P: 3

3 - السالم، مؤيد مرجع سابق . ص: 6.

4 - همرمش، ريتشارد جي، "كيف تجعل التخطيط استراتيجياً" مقتبسة عن جوزيف ال باور (1997) ، ترجمة اسعد ابو لبد، فن الإدارة دار البشير للنشر والتوزيع عمان ، 1979 ص 183.

الانسجام الأول: إحداه تناسق بين كل نشاط، والاستراتيجية الكلية للمنظمة حيث أن التناسق يحقق الميزة التنافسية للأنشطة مجتمعة بصورة أكبر بكثير من مجاميع أنشطتها منفردة.

الانسجام الثاني: وهو تدعيم النشاط (Reinforcing) حيث أن الأنشطة الرئيسية مدعمة بأنشطة فرعية، وأن يكون هناك تكامل في عملية التدعيم بين مختلف الأنشطة.

الانسجام الثالث: وهو تحقيق أمثلية للجهود (Effort Optimization) من قبل جميع العاملين بالمنظمة من خلال التنسيق وتبادل المعلومات عبر النشاطات المختلفة، وتأكيد حدوث التكامل بين الجهود المختلفة للمنظمة (1)

إن عملية وضع الاستراتيجيات، وتطويرها يجب أن ينظر إليها المديرون في أي منظمة على أنها عملية احتراف، وتعلم، علمية مستمدة من خلال ما يحدث، حيث يكتسب المديرون خبرات متزايدة، فالتخطيط ليست عملية محددة بزمان معين، أو غرض معين، بل تتطلب الاستمرارية، والاستجابة للمتغيرات البيئية الحاصلة كافة، وتعلم كيف ومتى يكون التغيير مع مرور الزمن (2).

وبعد تقييم الاستراتيجيات المختلفة لا بد للمنظمة من اختيار أفضل استراتيجية للتنفيذ بعد تحديد قدرة كل بديل، واتفاقه مع الأهداف العامة حيث يمكن أن تظهر أكثر من استراتيجية مناسبة.

ولكن كيف يتخذ القرار باختيار أفضل استراتيجية، حيث تلجأ الإدارة إلى وضع خطط تنفيذ مبدئية لمواجهة الصعاب المحتملة، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق بناء (السيناريوهات) المختلفة، كما يمكن أن تخضع عملية الاختيار لعدد من العوامل النوعية، مثل اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة، والضغوط البيئية الخارجية، ضغوط البيئية الداخلية للمنشأة، الاحتياجات والرغبات الذاتية للإدارة العليا (3).

كما يمكن استخدام أدوات، وأساليب التحليل المتعارف عليها دولياً في مرحلة تحديد أفضل استراتيجية، والتي تناسب ظروف المنظمة.

1 Porter, Michael E., "What is Strategy", Harvard Business Review, 1996 Vol. 74, No. 6

2 – Mintzberg, Henry "Crafting Strategy", Harvard Business Review, 1987 Vol. 65, No. 41, PP. 69-70

3 – Hunger J. David & Wheelen, Thomas L., "Strategic Management": 6th Ed., An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc, 1997 P: 171

حيث يمكن التمييز بين نوعين من أساليب، وأدوات التحليل:

أ. على مستوى الشركة: ويعتمد على تحليل المحافظ مثل نموذج بوسطن BCG، ونموذج جنرال إلكتريك GE.

ب. على مستوى النشاط: وتعتمد على العناصر التالية منحنى الجودة، حصة السوق، معدل النمو، ودورة حياة السلعة.⁽¹⁾

هذا ويمكن أن نجمل المراحل المتعددة للتخطيط الاستراتيجي والقائمة على تبني التغيير الحاصل في البيئة في ثلاثة أسئلة، ورغم بساطتها إلا أنها ذات دلالة وأثر كبير:

أين نحن الآن؟

أين نريد أن نكون؟

كيف نحقق ذلك؟

وكل ذلك يؤكد أهمية المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية⁽²⁾.

د. تطوير السياسات

لا يمثل اختيار أفضل استراتيجية نهاية المطاف لعملية التخطيط الاستراتيجي إذ لا بد من وضع واختيار السياسات التي تصف القواعد الأساسية لتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف قطاعات المنظمة، فالسياسات هي التوجهات العامة التي يتعين أن يتم داخلها اتخاذ القرارات الجوهرية التي تربط صياغة الاستراتيجية بتنفيذها. وتستخدم المنظمة السياسات من أجل التأكيد من أن العاملين لديها يأخذون قراراتهم وتصرفاتهم بشكل يعزز رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

ومن أمثلة السياسات الجودة، والنظافة، كما في شركة (ماكدونالدز)، وتطوير المنتجات الجديدة. وقد تبقى السياسات فترة طويلة إلى ما بعد زوال الاستراتيجية التي أدت إلى وضعها،

1 - ماهر، أحمد " الإدارة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 84 ش : زكريا غنيم 1999 ص: 169.

2 - Higgins James M., & Vinze, Jullian W., " Strategic Management: Text & Cases", 4th Ed. Dryden Press, 1993 PP. 7-8,

وخير مثال على ذلك سياسة العميل دائماً على حق حيث أصبحت جزءاً من ثقافة الشركات التي تعتمد استراتيجية الاهتمام بالعميل.

كما يجب أن نلاحظ أن أي تغيير في الاستراتيجية يجب أن يتبعه تغير سريع في السياسات المتعلقة بها⁽¹⁾، فالسياسات هي المرشد للعمل، أو التفكير للمرؤوسين، وهي أيضاً آليات تنفيذ الاستراتيجية⁽²⁾.

2-2-12 مدراس ونماذج التخطيط الاستراتيجي:

ظهرت عدة مدراس تناولت عملية التخطيط الاستراتيجي من زوايا وأبعاد مختلفة تبعاً لما يحدث في البيئة المحيطة، حيث يمكننا تقسيمها إلى ثلاث مدراس؛ مدرستان تقليديتان ومدرسة حديثة ثورية:

1. مدرسة الاختيار الاستراتيجي

تري هذه المدرسة أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تحويلية تقوم المنظمة من خلالها بتبني التغيير الحاصل في البيئة المحيطة من خلال أسلوب فكري مدروس ومقصود، ومدفوعة فقط من خلال توقعاتها السلبية حيال المستقبل بحيث تكون مستعدة للتأقلم مع ما يستجد من تغيير⁽³⁾.

2. مدرسة التكيف البيئي

تري هذه المدرسة أن المنظمات تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي وتبني التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بسبب تبني جمهور المنظمات لهذه التغيرات. حيث تركز هذه المدرسة على المنافسة والمواقف التنافسية التي تتبناها المنظمات فيما بينها. وتشارك هذه المدرسة مع

1- Hunger J. David & Wheelen, Thomas L. (1997), "Strategic Management": 6th Ed., An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.

2 - أبووقف، عبد السلام مرجع سابق ص : 66.

3 - Zajac E. J. & M.S. Kuant, (1993) " A diametric Focus Model of Strategic Change, Assessing the Antecedents and consequences of Restructuring" Strategic Management, Summer Special Issue, No. 14 P.83

المدرسة السابقة بأن دافع جمهور المنظمات لتبني التغيير والقيام بالتخطيط الاستراتيجي ناتج عن التصورات السلبية حيال البيئة في المستقبل وبالتالي السعي لأن تكون مستعدة للتأقلم⁽¹⁾.

3. مدرسة علم التعقيد (2)

تستمد هذه المدرسة الثورية أفكارها من علم التعقيد، وهو علم حديث يبحث في العلاقات الرياضية والفيزيائية اللاخطية وحدث حالات لا تفسير لها ولا يمكن برهنتها، حيث اعتمد بعض المنظرين الاستراتيجيين على هذا المفهوم واعتبروا أن عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية أعقد من كونها خطوات متتابعة. والفرضية التي تقوم عليها هذه المدرسة أن منظمات الأعمال تتواجد في بيئة تحتوي على متغيرات لا خطية وتواجه مفاجآت لا تفسير لها وغير متوقعة الحدوث، إضافة لكثرة المتغيرات وتعقيدها وبالتالي تحتاج هذه المنظمات إلى أساليب جديدة غير تقليدية لمواجهة الواقع المعقد، لذا أدى ظهور هذه المدرسة إلى تمايز ثلاثة نماذج للتخطيط الاستراتيجي يمكن للإدارة العليا استخدامها في رسم إستراتيجياتها المستقبلية، وهذه النماذج هي:

أ. النموذج المعياري

يعتبر هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية ذهنية منطقية شاملة تمر بمراحل متتابعة للوصول لتشكيل بدائل استراتيجية يتم من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة، ويقوم هذا النموذج على الافتراض الأساسي وهو أن هدف منظمات الأعمال هو تعظيم القيمة السوقية الحالية وزيادة الإيرادات المستقبلية، من خلال مقدرتها على تلبية رغبات زبائنها الحاليين وفي المستقبل، وبالتالي تأخذ الاستراتيجية شكلها من خلال تحديد أي الرغبات ستقوم المنظمة بإشباعها، ومن خلال تجنب المنافسة قدر الإمكان⁽³⁾.

ب. نموذج التعلم

جاء هذا النموذج كرد فعل للنموذج السابق، حيث انتقد الفكرة القائلة إن استراتيجية المنظمة هي دائماً ناتجة عن عملية تخطيط منظم ورشيد، بحيث أدخل بعداً جديداً لمفهوم الاستراتيجية

-
- 1 - Zajac E. J. & M.S. Kuant, (1993) " A diametric Focus Model of Strategic Change, Assessing the Antecedents and consequences of Restructuring" Strategic Management, Summer Special Issue, No. 14 P.83.
 - 2 - Ralph, D. Stacy " The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Process " Strategic Management Journal 1995 Vol 10, No. 4.
 - 3 - Kenichi, Ohmae ."Getting Back to Strategy", Harvard Business Review,1988, p-1-8.

هو الانبثاق Emergent أي أن الاستراتيجية قد تنبثق إلى حيز الوجود ، وقد يكون هذا الانبثاق ليس نتاج مراحل متتابعة للتخطيط الاستراتيجي. والجدير ذكره هنا أن هذا النموذج لم ينف وجود إستراتيجيات معيارية، لكنه يؤكد على ظهور إستراتيجيات منبثقة غير مخطط لها مسبقاً ناتجة عن عوامل تتعلق باتجاهات السوق والمنافسة، لكن بالرغم من انتقاد هذا النموذج لخطوات تشكيل الاستراتيجية إلا أنه لم يأتِ بالبديل.

ت. نموذج الرفع الاستراتيجي

يرى هذا النموذج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على بناء وتطوير كفاءات محورية Core Competences ضمن سلسلة القيمة Value Chain لدى المنظمة، حيث تمثل الكفاءات المحورية Core Competences الخبرات المنجزة والكفاءات والقدرات الموجودة في نقاط محددة من سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة والتي يصعب تقليدها من قبل الغير، بينما تمثل سلسلة القيمة Value Chain كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف رفع قيمتها⁽¹⁾. ويعتمد هذا النموذج على ما يسمى بالنية الاستراتيجية Strategic Intent والتي تعني توسيع موارد المنظمة ليناسب الطموح بدلاً من تقليص الطموح لتناسب الموارد المتاحة، بمعنى أن عملية صياغة الاستراتيجية تعني الرفع Leverage لإمكانات وموارد المنظمة للوصول لأفضل النتائج.

والرفع الاستراتيجي يعني تكثيف جهود المنظمة لتحقيق الطموح الاستراتيجي والتركيز على البحث والتطوير في مشاريع تحقق الريادة والصدارة للمنظمة، كما يقوم الرفع الاستراتيجي على استخدام الكفاءة والعمل على تقصير الفترة الزمنية بين استثمار المنظمة لمواردها واسترجاعها⁽²⁾.

وجدير بالذكر أن استعراض المدارس والنماذج المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لا يقصد به تقديم أحدها على الآخر أو تفضيله، وإنما للاطلاع والمعرفة فحسب.

1 - Hans, Bakker, Wyn Ford Jones, & Michel Nicolas, " Using Core Competences to Develop New Business" Long – Range Planning, 1994 Vol.27, No.6 P.17

2 - العمر، خضر " اثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية في المصارف التجارية الأردنية ، جامعة ال البيت ، رسالة ماجستير.1998.

ويرى أن هذه المدارس والنماذج تكامل بعضها البعض، لأن التطور في الفكر الاستراتيجي حاصل نتيجة التطور في البيئة المحيطة وبالتالي من الممكن ظهور نماذج ومدارس جديدة للتخطيط الاستراتيجي طالماً أن هناك تغييراً مستمراً في بيئة منظمات الأعمال.

3-2 المبحث الثالث: البلديات في فلسطين

يجدر الذكر ان السلطة المركزية، في فترات الاستعمار والاحتلال، كانت تعمل على تعيين مسؤولي إدارات البلديات بما يخدم مصالحها الاستعمارية او الاستيطانية، ولم تكن تعنى بان تعمل البلديات على تطوير انظمة وخطط او ان تعمل وفق منهج تخطيط استراتيجي لتطوير ادائها او تقديم خدمات افضل للمواطنين لان ذلك لم يكن من أولويات السلطات الحاكمة.

1-3-2 البلديات في فلسطين حتى عام 1967 م⁽¹⁾.

• العهد العثماني

تم إنشاء أول قانون للبلديات في فلسطين من قبل الخلافة العثمانية في العام 1877 وقد كانت بلدية القدس ثاني بلدية يصادق على تأسيسها بعد تأسيس بلدية اسطنبول وقد تبع ذلك تأسيس عدد من البلديات في فلسطين بلغ اثنتين وعشري بلدية. وقد كانت تعمل هذه البلديات آنذاك وفق القانون العثماني والذي صدر في العام 1877 م وقد استمر الأمر حتى احتلال فلسطين من قبل البريطانيين.

• الانتداب البريطاني

بقي العمل في البلديات وفق القانون العثماني حتى عام 1934 م باستثناء بعض التعديلات التي أجريت بخصوص الانتخاب والترشيح والذي صدر بمرسوم عام 1962م.

1 - إثنيتية، م، حباس، أ مرجع سابق ص 19-26

في العام 1934م أصدرت حكومة الانتداب البريطاني قانون البلديات والذي أصبح المرجع الوحيد والمعتمد لتنظيم عمل البلديات في فلسطين ، والذي تميز بتقليص صلاحيات المجالس البلدية بما يخدم سلطات الاحتلال ، ويبقيها رهناً لإدارته المركزية، ولم يتم استحداث سوى بلديتين، وهما بلدية تل أبيب وبلدية بتاح تكفا.

• عهد النكبة

استمر العمل بالقانون الذي سنته سلطات الاحتلال حتى العام 1948 م، حيث حلت النكبة على الشعب الفلسطيني، وتم تقسيم فلسطين التاريخية إلى ثلاثة أجزاء حيث أسس المحتلون الجدد دولتهم على (56%) من أرض فلسطين، وتم توسيع الرقعة الواقعة تحت سيطرتهم لترتفع إلى (78%)، بينما بقي جزءان منفصلان من فلسطين أولهما الضفة الغربية وثانيهما قطاع غزة.

بقيت بلديات قطاع غزة تعمل في ظل الإدارة المصريّة وفق قانون 1934 م، ولم يتم استحداث بلديات جديدة، حيث كانت بلديات غزة وخانيونس ودير البلح كما لم يتم إحداث أي تغيير أو تطوير لهذه البلديات في القطاع.

أما بلديات الضفة الغربية فقد استمرت بالعمل وفق قانون 1934 م، وذلك حتى عام 1954م، حيث صدر قانون أردني ينظم عمل البلديات وقد تم تعديله في العام 1955م، حيث تمّت تبعية البلديات لوزارة الداخلية.

2-3-2 البلديات في فلسطين بين عامي 1967-1994 م

تم في العام 1967م احتلال البقية الباقية من فلسطين ، وبقي العمل بتنظيم البلديات في ظل الاحتلال وفق القانون الأردني الصادر في العام 1955 م ، وقد عمدت سلطات الاحتلال إلى إصدار مراسيم عسكرية لتضييق العمل في بعض المجالات التي لا تتوافق مع مصالحها، مما أربك المجالس البلدية ولم يسمح لها بالعمل وفق أطر علمية.

2-3-3 البلديات في فلسطين بعد عام 1994 م

بلغ عدد المجالس البلدية في الضفة الغربية وقطاع غزة (29) بلدية و (81) مجلساً قروياً وذلك حتى العام 1994م، وقد عملت السلطة الوطنية الفلسطينية على تشكيل وزارة الحكم المحلي، والتي تعنى بمتابعة شئون الهيئات المحلية بجميع أحجامها.

وبعد مرور عشر سنوات على استلام السلطة الوطنية الفلسطينية، فقد تم تشكيل عدد كبير من المجالس البلدية ليبلغ (129) بلدية و (239) مجلساً قروياً و (141) لجنة مشاريع .

2-3-4 تصنيف البلديات في فلسطين⁽¹⁾.

تم تصنيف البلديات في فلسطين لاعتبارات تتعلق بعدد السكان والقدرات ومجالات النشاطات والخدمات التي تقدمها إلى أربعة أصناف أو درجات (أ، ب، ج، د).
الصنف الأول : البلديات المركزية (أ) وهي المدن الفلسطينية المركزية (مركز المحافظة) وتعتبر هذه البلديات هيئات محلية كبيرة الحجم، وتقدم أكثر الخدمات والنشاطات المحلية من حيث الكم والنوع، بالإضافة إلى أنها تهتم بالجوانب التنموية ليس داخل حدودها التنظيمية فقط، ولكن يتوقع منها دور فعال في مجال التنمية في فلسطين.

الصنف الثاني: البلديات الرئيسية (ب) وهي المدن التي يزيد عدد سكانها عن 25 ألف نسمة، وهذه البلديات متوسطة في حجمها الوظيفي، وعلى الرغم من ذلك تشكل هذه البلديات عماد البنية البلدية الفلسطينية، ولها القدرة على تجنيد موارد وإمكانيات أكبر من تلك التي يمكن للبلديات الأساسية توفيرها.

الصنف الثالث: البلديات الأساسية (ج) وهي البلديات التي تشكلت في البلاد الفلسطينية صغيرة الحجم من حيث عدد السكان (10 - 25) ألف نسمة والقدرات والنشاطات الاقتصادية. وحيث إن الموارد الذاتية لمثل هذه البلديات تبقى محدودة، ومرتبطة بحجم

1 - اشتقي، م، حباس، أ، مرجع سابق ص 27

السكان، ونوعية النشاط الاقتصادي ، فان قدراتها ونشاطاتها ستكون محصورة في تقديم الخدمات الأساسية، والقيام ببعض المشاريع التنموية الصغيرة.

الصف الرابع: البلديات الناشئة (د) وهي بلديات تشكلت في البلديات الصغيرة التي يقل عدد سكانها عن (10) آلاف نسمة حيث إنها كانت إلى وقت قريب مجالس قروية، وتم ترفيعها إلى مستوى بلدية، وهي تقوم بتقديم الخدمات الأساسية للسكان.

2-3-5 دور البلديات ووظائفها⁽¹⁾.

إنّ للبلديات دوراً فاعلاً في خدمة المواطن، يتراوح إيجاباً وسلباً وفق الطرف الذي تمر به البلدية من النواحي السياسية والاقتصادية والتشريعات والنظم، وعليه يمكن الإشارة إلى الدور الرئيس الذي تقوم به البلدية في وقتنا الحاضر.

1. **إعداد المخطط الهيكلي للتجمع السكاني:** حيث تقوم البلدية بإعداد المخطط الهيكلي العام، وذلك بالتنسيق مع المواطنين من جهة، ومع وزارة الحكم المحلي من جهة أخرى، بحيث يخدم المواطنين من النواحي العمرانية والتجارية والصناعية، وكذلك قطاع الخدمات من مواصلات واتصالات وشبكات مياه وصرف صحي، مع تسهيل ربط التجمع السكاني بالتجمعات المجاورة في الاتجاهات المختلفة، كما تقوم بإعداد المخططات التفصيلية والتي يتم إعدادها بالاعتماد على المخطط العام، وتعمل البلدية على متابعة مجموعة من الإجراءات مع الجهات ذات العلاقة لضمان المصادقة على المخططات الهيكلية سواء العام منها أم التفصيلية. تأخذ البلدية بعين الاعتبار في مراحل إعداد المخططات الهيكلية طبيعة الأراضي المقام عليها التجمع السكاني ومعدلات النمو السكاني وتوجهات السكان التنموية، وذلك ضمن الخطة العامة للمنطقة والتي يتم إعدادها من قبل المؤسسات ذات العلاقة كالحكم المحلي والصحة والبيئة والتخطيط... إلخ. يجدر الذكر أن البلديات في فلسطين تعاني من إمكانية إعداد المخططات الهيكلية نظراً للشروط المتعلقة بموافقة إدارة الاحتلال في حال الحاجة للتوسع في مناطق C (اتفاقيات أوسلو)⁽²⁾

1 - إشتية، م، حباس، أ، مرجع سابق ص 37-48

2 - إشتية، م، حباس، أ مرجع سابق ص 37-48

2. إصدار التراخيص: تقوم البلدية ومن خلال دورها التنظيمي بإصدار التراخيص لإنشاء الأبنية سواء لأغراض السكن أو لأغراض تجارية، صناعية، زراعية ، سياحية ... إلخ، ولا تخلو بلدية من قسم الهندسة والذي يشمل قسم البناء والتنظيم، والذي يعمل على دراسة المخططات المقدمة لأغراض الترخيص ويوصي بالترخيص بعد التثبت من مطابقة المخططات للشروط المختلفة والتي تشمل الالتزام بالمخطط الهيكلي العام . ويعمل قسم التنظيم والبناء على الإشراف على مراحل البناء المختلفة، للتثبت من الالتزام بالمخططات التي تم وفقها إصدار التراخيص. يعمل قسم التنظيم والبناء على إعداد التوصيات المتعلقة بالسماح لمالك العقار من الاستفادة من خدمات البنية التحتية التي تقدمها البلدية في منطقته، حيث يتم إصدار هذه التوصيات بعد التثبت من التزام مالك العقار بجميع الشروط الإنشائية والأنظمة والقوانين ذات العلاقة.⁽¹⁾

3. هندسة المرور: تقوم البلدية وبالتعاون مع وزارة النقل والمواصلات بإعداد المخطط المروري وتحديد اتجاهات السير لكل شارع سواء داخل المدينة أم عند مداخلها الرئيسية، حتى يتم ضمان الانسجام المروري بين المخطط المروري للبلدية والمخططات المرورية للتجمعات السكانية المجاورة، والتثبت من أن شبكة الطرق تفي بخدمة المواطنين داخل المدينة من ناحية، وللتنقل منها وإليها أو حتى عبرها لمدن أخرى، وعليه يتبع قسم المرور والذي عادة ما يتبع قسم الهندسة على أداء مجموعة من الوظائف أهمها:

أ - المشاركة في إعداد المخطط الهيكلي العام للبلدية بما يضمن شبكة طرق آمنة وسليمة وخدمة للمواطنين سواء داخل المدينة أم خارجها.

ب - تحديد مواقع السيارات العمومية والمناطق التي يحظر فيها التوقف.

ج - التنسيق مع الأقسام ذات العلاقة لتوفير خدمات البنية التحتية في المواقع العامة والتي تشمل مظلات ودورات مياه وخدمات الاتصال... إلخ

د - تحديد مواقع الإشارات الضوئية وتركيبها وصيانتها.

ه - تحديد المواقع المخصصة للمشاة والحفاظ عليها ودهانها.

و - إعداد الخطط المرورية المستقبلية بالتنسيق مع الأقسام ذات العلاقة والمؤسسات المعنية.⁽²⁾

1 - إشتية، م، حباس، أ، مرجع سابق ص 37-48

2 - إشتية، م، حباس، أ، مرجع سابق ص 37-48

4. **تقديم خدمات البنى التحتية:** تقوم البلدية بتقديم خدمات البنى التحتية ضمن حدود المخطط الهيكلي المصادق عليه من قبل مجلس التنظيم الأعلى والذي يرأسه وزير الحكم المحلي، وتعمل البلديات عادة على تقديم الخدمات مباشرة بوساطة طواقمها البشرية وآلياتها، أو أن تكلف مؤسسة أو شركة بتقديم هذه الخدمات، وفيما يلي أهم خدمات البنى التحتية التي تقدمها البلديات:

أ. **المياه:-** في الوقت الذي تقوم فيه سلطة المياه باحتكار سلطة التنقيب عن المياه واستخراجها وبناء الشبكات الإقليمية أو الوطنية لتوزيعها فلين من مهام البلدية إنشاء شبكات التوزيع الداخلية وربطها بالشبكة الوطنية، ومن ثم شراء المياه من سلطة المياه وبيعها للمشاركين الموصولين بالشبكة الداخلية.

ب. **الكهرباء:** إن من صلاحيات سلطة الطاقة توليد الكهرباء وإنشاء شبكات الضغط العالي للتوزيع، أما البلديات فتحتكر حق إنشاء شبكات الضغط العالي والمنخفض داخل حدود البلدية، ومن ثم شراء الكهرباء من الشبكة الوطنية وتوزيعها للمشاركين داخل حدود نفوذ البلدية.

ج. **الطرق:** يقع على كاهل البلدية شق الطرق وتعبيدها، وذلك وفق المخطط الهيكلي المصادق عليه، كما تعمل البلدية على صيانة الطرق بما يخدم المواطنين، ويحافظ على الالتزام بالمخطط المروري، كما تعمل البلدية على إنشاء الأرصفة وممرات المشاة.

د. **شبكات الصّرف الصحيّ وشبكات تصريف المياه:** تقوم البلدية بإعداد مخططات شبكات الصرف الصحي ومحطات التنقية، والذي يشمل العمل على استصدار التراخيص اللازمة لشبكات الصرف ومحطات التنقية من سلطة المياه الفلسطينية، وعليه تعمل البلدية على تنفيذ الشبكات وتقديم الخدمة للمشاركين بوساطة توصيلهم بالشبكة، كما تعمل البلدية على إنشاء شبكات تصريف المياه.

هـ. **شبكة الاتصالات:** تقوم البلدية بالسماح لشبكة الاتصالات بالعمل داخل حدود البلدية، عبر تمديد شبكاتها في شوارع البلدية، وذلك بعد الحصول على الترخيص من قبل السلطة الوطنية.

و. **الحدائق والمنتزهات:** تقوم البلدية بتخصيص مواقع للحدائق والمنتزهات العامة على المخطط الهيكلي، وتعمل على تنفيذه بما يخدم جمهور المواطنين، كما تعمل على إدارة هذه المنتزهات والحفاظ عليها وصيانة الخدمات المتعلقة بها.

ز. **إنشاء المناطق الصناعية والمحميات الحرفية:** تقوم البلدية بتحديد المناطق الصناعية والتجمعات الحرفية على المخطط الهيكلي ومن ثم إعداد البنى التحتية اللازمة، وكذلك العمل على إنشائها بما يخدم نمو وازدهار المواطنين.

ح. الخدمات العامة: تعمل البلدية على تقديم خدمات عامة للمواطنين بالإضافة إلى خدمات البنى التحتية وتشمل هذه الخدمات : (1)

2-3-6 التخطيط في المجالس البلدية

يورد الباحث فيما يلي نبذة عن مفهوم التخطيط في البلديات:

2-3-6-1 واقع التخطيط في المجالس البلدية

تهدف المجالس البلدية إلى تقديم الخدمات ضمن الإطار العام للدولة، وكلما كانت هذه الخدمة قريبة من الواقع العام، كلما سعت إلى تلبية الرغبات بشكل أفضل مما لو كانت هذه الخدمة بعيدة عن واقع المجتمع وطموحاته. ورغم أن تحديد أهداف المجالس البلدية يجب أن يتم بعيداً عن السلطة المركزية من الناحية النظرية، إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن الأهداف الرئيسية أو الفرعية تصاغ من خلال إدارات المجالس البلدية، وتكون مشاركة السلطة المركزية في تحديد الأهداف من خلال حصر الموارد، وتزويد المجالس البلدية بالمعلومات الفنية الإيجابية والسلبية، سواء أكان مصدرها البيئة الداخلية أم الخارجية.

2-3-6-2 مفهوم التخطيط في المجالس البلدية

إن التخطيط في المجالس البلدية يمثل الأساس العام الذي في نطاقه تتم عملية تنمية البلدية، ويمثل التوجيه الإداري الواعي المصحوب بالمعرفة المسبقة لوسائل هذا التوجيه لتحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية، وحيث ان البلديات في الضفة الغربية ما زالت تعتمد القوانين والانظمة التي سنتها الحكومة الاردنية، وبما أن الضفة الغربية كانت جزء من المملكة الاردنية الهاشمية، لذا يرى الباحث انه لا يمكن دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية دون الاطلاع على ما كتب بحق هذا الامر في الاردن.

1 - إثنيتية، م، حباس، أ، مرجع سابق ص 37-48

يمثل التخطيط في المجالس البلدية في الأردن الوسيلة الأولى لتخفيض النفقات، أو الحصول على الحد الأعلى من عوائد الموارد المستخدمة، من خلال اتباع منهجية محددة المعالم في اختيار الأهداف والوسائل، واتخاذ القرارات العامة، حيث تركز القرارات على الأهداف التي يسعى الأفراد لتحقيقها بأكثر الطرق فعالية⁽¹⁾.

وقد اتبعت المجالس البلدية التخطيط الذي يشمل القطاعات الإنتاجية والخدمية في الأغلب بغض النظر عن تقسيم المجالس إلى مراكز محافظات أو ألوية أو غيرها. وتراوحت مدة هذا التخطيط بين سنة واحدة وأربع سنوات على الأكثر، وغالباً ما لا تتجاوز العام الواحد.

ويعود اتباع المجالس البلدية للتخطيط إلى القناعة المتوافرة لدى إدارات هذه المجالس بضرورة تنمية المجتمع وتحديثه، من مرحلته الحضارية الزراعية إلى المرحلة الصناعية المقبلة، وهذا التخطيط لا يمكن أن يتم إلا من خلال اعتماد جهاز نظام سليم يخدم حاجات المجتمع على مختلف فئاته القائمة والمقبلة، ثم استثمار الأموال على نهج اقتصادي سليم، والاستفادة من التكنولوجيا بمنهجية علمية، وعليه فقد تميز التخطيط في المجالس البلدية بما يلي:

- غالباً ما تحدد الأهداف التنموية للبلدية من قبل جهاز إداري (المجلس البلدي) يأخذ بالحسبان موارد البلدية وإمكانياتها وضرورة ترميمها واستخدامها الاستخدام الأمثل.
- تحتاج عملية التنمية في البلديات إلى توجيه الموارد نحو مشاريع حيوية، مما يتطلب وجود جهاز إداري يملك القدرة على تقييم المشاريع، ويعمل على إيجاد التنسيق بينها، ويحدد أولويات تنفيذها.
- إن عملية تنمية المجتمعات المحلية تتطلب من المجالس البلدية ضرورة توجيه مواردها واستغلالها (بشرية، ومادية، وطبيعية) بأسلوب مخطط، وضمن فترة زمنية محدودة، وبما يحقق أعلى عائد أو منفعة للمجتمع المحلي.

2-3-6 أهمية التخطيط في المجالس البلدية

ازدادت أهمية التخطيط في المجالس البلدية للأمور التالية⁽²⁾:

1 - أبو جابر، كامل "التخطيط الإنمائي في الأردن"، مجلة بلدي، العدد (9)، كانون ثاني 1983، ص 22-23.
2 - العمري، خالد " دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع المحلي"، مجلة بلدي، العدد (9)، نيسان، 1983، ص 9.

- زيادة الطلب على الخدمات نتيجةً لاستمرار الزيادات السكانية، مما يتطلب استغلال طاقات أجهزة المجالس البلدية وإمكاناتها، لتصبح قادرة على احتواء هذه الزيادة والتغيرات المتسارعة.
- تطلعات أفراد المجتمع المستمرة إلى الخدمات الأفضل كماً ونوعاً، مما يتطلب إدخال التغييرات الكمية والنوعية على الطاقات المادية والبشرية للمجالس البلدية وذلك لمواكبة هذه التطلعات.
- زيادة اعتماد أفراد المجتمع المحلي على المجالس البلدية في توفير متطلباتهم، نتيجة لضعف دور القطاع الخاص في المساهمة في توفير الخدمات لهؤلاء الأفراد.
- انتشار الأفكار الديمقراطية ومبادئ العدالة والمساواة تتطلب من المجالس البلدية تبني معيار المساواة في توزيع الخدمات وهذا بطبيعة الحال ينعكس على الأدوار المنوط بأجهزتها تقديمها.
- التغيرات التكنولوجية والعملية في مجال الإدارة وما صاحبها من تغييرات في طرق العمل الإداري ومفاهيمه تتطلب إجراء تغييرات نوعية أساسية في طاقات أجهزة المجالس البلدية وإمكاناتها.
- المنافسات الدولية في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أعطى أبعاداً جديدة لأهداف المجالس البلدية، مما يستدعي متطلبات جديدة لتحقيق أهداف تتبلور على شكل واجبات إضافية وغير عادية.

2-3-6-4 خصائص التخطيط في المجالس البلدية

يمكن إيراد الخصائص التالية للتخطيط في المجالس البلدية⁽¹⁾:

- إنّ غاية التخطيط في المجالس البلدية هي إحداث تنمية وتغيير مقبول لدى أفراد المجتمع ومرغوب فيها.
- يعتبر التخطيط في المجالس البلدية عملية جماعية، تجمع أكثر من تخصص وميدان، وتتخذ العملية التخطيطية صوراً مكتوبة يطلق عليها مصطلح الموازنة.
- يعتبر التخطيط في المجالس البلدية عملية واعية تهدف إلى استغلال الطاقات المجتمعة (المادية والبشرية) المؤسسية.

1 - عواملة، نائل " إدارة التنمية، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، عمان، زاهر لنشر والتوزيع، 1992، ص 15-45.

- يعتبر التخطيط في المجالس البلدية نوعاً من التنظيم الاجتماعي وعملية مرحلية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي بشمولية وتكاملية لمختلف القطاعات التنموية.
- وعلى الرغم مما تتصف به عملية التخطيط بالبلديات من بعض ملامح التجزئة، فإن ذلك لا يعفي انفراد أعلى مستوى في البلدية بعملية التخطيط من التنسيق مع وحدات النشاط أو المراكز الأخرى، باعتبارها أولى خلايا التنظيم الاقتصادي. كما لا بد لعملية التخطيط من التسلسل سواء في شكلها الصعودي من تلك الوحدات إلى أعلى مستوى في الوزارة، ممثلة في مجموعة من الإحصائيات والبيانات والتقديرات والأهداف المقترحة، أو في شكلها العائد من القمة أو المركز للقاعدة، ممثلة في الأهداف العامة أو الجزئية ووسائل تحقيقها، متضمنة البيانات التفصيلية التالية:

- معلومات تحليلية عن الموارد المتوافرة والمستغلة فعلاً، واقتراحات طرق التوسع أو الإضافة للموارد وطرق إنفاقها.
- بيانات تحليلية عن مصادر الأموال واستخداماتها.
- ما تحققه المشاريع الإنتاجية من قيمة مضافة من حيث النوع والكم مفصلة حسب مصادر الحصول عليها.

ومن المهم أن تقدم المجالس البلدية هذه المعلومات على شكل مقارن لعدة دورات مالية مما يفيد في إلقاء الضوء على اتجاهات العلاقات بين الموارد واستخداماتها والمنافع الاقتصادية المتحققة منها بشكل عام.

نظراً لهذه الخصائص التي يتمتع بها التخطيط، يجدر بالمجالس البلدية أن تأخذ به لإصلاح أحوالها وتطويرها، لأن من شأنه زيادة معدل التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي تقليص فجوة النمو الحاصلة بين المجالس المختلفة والمجالس المتقدمة في أقصر زمن ممكن.

2-3-6-5 أهداف التخطيط في المجالس البلدية

يُجمع المخططون وأصحاب القرار على أن التخطيط في المجالس البلدية يحقق مجموعة من الأهداف منها⁽¹⁾:

1. يحدد الطرق والأساليب والإجراءات العلمية والمنطقية التي من خلالها تتخذ القرارات الرشيدة لحل المشكلات، فهذه الطرق تتطلب تحديد الأهداف، وخطوات العمل بما يتناسب والإمكانات والموارد المتاحة بشكل مسبق.

1 - عوامله، نائل، مرجع سابق، ص 28-31..

2. توفير التناسق والانسجام بين مختلف الأهداف والقطاعات، وهذا يسهل عملية الرقابة والالتزام بالتنفيذ ويساعد في تحديد المسؤولية بدقة وموضوعية.
3. يسارع في عملية التنمية ويوفر الموارد سواء الداخلية أم الخارجية ويحسن من عملية استغلالها بكفاءة وفاعلية.
4. يؤدي إلى الاطمئنان النفسي بين أفراد المجتمع ويساعد على تحقيق الرضا لديهم لأنهم مطمئنون إلى أنّ ما يدفعونه سوف ينعكس زيادة في الإنتاجية والخدمات التي يحصلون عليها.

2-4 ثانياً: الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي من الناحية الميدانية، وإعطاء فكرة عن أهداف كل دراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وذلك من خلال العرض الآتي:

2-4-1 الدراسات العربية

دراسة ردايدة (2006) ⁽¹⁾: بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني.. الواقع والإمكانات".

وقد اشتملت الدراسة على كافة بلديات محافظات الضفة الغربية المصنفة (أ و ب) وعددها (33)، وعلى مجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير في الضفة الغربية، والمصنفة مجالس متعددة الخدمات وفاعلة ومرشحة للاستمرار، وعددها (40) وعلى وزارة الحكم المحلي والمديريات في محافظات الضفة الغربية. وقد قسم مجتمع الدراسة إلى ثلاثة وفق الآتي:

- المجتمع الأول: ويتكون من جميع رؤساء البلديات في كافة محافظات الضفة الغربية والمصنفة حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي إلى بلديات (أ) وبلديات (ب). والبالغ عددها (33) بلدية. من أصل (84) بلدية في الضفة الغربية.
- المجتمع الثاني: وزارة الحكم المحلي ويتكون من الوكيل والوكلاء المساعدين وكافة المدراء والمدراء العامين ومدراء الإدارات العامة في الوزارة (الإدارة العامة للشؤون الإدارية، 2006).
- المجتمع الثالث: ويتكون من رؤساء المجالس المشتركة للتخطيط والتطوير والمصنفة حسب تصنيفات وزارة الحكم المحلي (مجالس فاعلة ومرشحة للاستمرار لفترات طويلة) ويبلغ عددها (40) مجلساً في الضفة الغربية.

وقد هدفت الدراسة إلى:

1 - ردايدة، شكري: " التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانات حالة دراسية-الضفة الغربية"، جامعة القدس، رسالة ماجستير، 2006م.

1. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية (بلديات ومجالس خدمات مشتركة).
2. التعرف على إمكانيات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي، وأثر ذلك على أداء الوزارة والبلديات ومجالس الخدمات المشتركة للتخطيط والتطوير.
3. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أو الإدارة الاستراتيجية، باعتباره أحد المفاهيم الحديثة، وخلق الوعي التخطيطي لدى وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية.
4. المساهمة في وضع الأسس الصحيحة للتخطيط، التي تقود إلى تحسين أداء وزارة الحكم المحلي والبلديات والمجالس المشتركة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. هناك وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني (وزارة، بلديات، مجالس مشتركة) بشكل عام.
2. رسالة الحكم المحلي الفلسطيني غير واضحة بشكل كامل.
3. هناك نقص في الخطط التطويرية لمرافق المجتمع المحلي.
4. هناك نقص في اللجان المتخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني.
5. يوجد أدراك وفهم لكيفية التعامل مع القوى البشرية في الحكم المحلي الفلسطيني وفق متطلبات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.
6. هناك فهم متوسط المستوى لأهمية المشاركة المجتمعية في الحكم المحلي الفلسطيني.
7. هناك نقص حاد في الاجتماعات الدورية مع الجمهور.
8. هناك إدراك جيد واهتمام بالعامل الزمني وأهميته في التخطيط الاستراتيجي.
9. يوجد وعي بأهمية المحافظة على البيئة.
10. يدرك الحكم المحلي الفلسطيني أهمية القوانين والأنظمة المعمول بها وحاجتها إلى التطوير.
11. ليس هناك اهتمام بتكنولوجيا المعلومات في الحكم المحلي الفلسطيني.
12. يدرك الحكم المحلي الفلسطيني وبشكل جيد تأثير الأوضاع السياسية السلبي والاقتصادية على التخطيط الاستراتيجي.
13. الدعم الأجنبي المشروط يحد من عملية التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني.
14. هناك إدراك لدور تشكيل المجالس المشتركة الإيجابي في عملية التخطيط الاستراتيجي.

15. يدرك الحكم المحلي الفلسطيني تأثير المفاهيم الاجتماعية السائدة (الثقافة السائدة) السلبية على التخطيط الاستراتيجي.

كما خلص الباحث إلى التوصيات التالية:

1. رسالة وزارة الحكم المحلي الفلسطيني يجب أن تكون واضحة تماماً.
2. زيادة عدد الكوادر المدربة والمؤهلة واللجان المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي والقادرة على وضع الخطط وتحليل المشروعات ومتابعتها في عمل الحكم المحلي الفلسطيني.
3. تصميم برامج تدريبية وعقد دورات تدريبية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكافة مستويات العاملين في الحكم المحلي الفلسطيني .
4. زيادة الوعي البيئي لدى العاملين في الحكم المحلي الفلسطيني وأهمية الحفاظ على البيئة.
5. تكثيف الاجتماعات واللقاءات الاستشارية للجمهور لتدارس قضايا التخطيط الاستراتيجي.
6. تعديل قانون الهيئات المحلية الفلسطيني بما يضمن مزيداً من اللامركزية لهيئات الحكم المحلي الفلسطيني.
7. بذل جهود حقيقية في توفير أنظمة المعلومات الإدارية الحديثة لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي.
8. عقد دورات تدريبية خاصة في موضوع قواعد البيانات.
9. الحكم المحلي الفلسطيني يجب أن يكون له دورٌ فاعلٌ في العمل السياسي ليكون مؤثراً في الوصول إلى الاستقرار السياسي.
10. الحكم المحلي الفلسطيني يجب أن يوفر البنية التحتية اللازمة للتطوير الاقتصادي.
11. يجب على الحكم المحلي أن لا يبقى أسيراً للدعم المقدم من الدول والمؤسسات الأجنبية وأن يضع الخطط المناسبة للاعتماد على الإمكانيات والموارد الذاتية.
12. تعزيز دور المجالس المشتركة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تدريب رؤسائها والعاملين فيها.
13. العمل مع المجتمع المحلي لتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تطوير المجتمعات المحلية وأنهاء سلبيات العمل العشوائي غير المنظم.
14. الإسراع في اعتماد هيكلية وزارة الحكم المحلي واعتماد هيكليات موحدة في الهيئات المحلية وحسب تصنيفاتها.

15. العمل وبسرعة على إنجاز مخططات هيكلية لكافة الهيئات المحلية الفلسطينية، وذلك من خلال دراسة الواقع الحالي لاستخدامات الأراضي والمناطق الصناعية، وتطوير نظام الأبنية الفلسطيني بما يتناسب مع التطلعات المستقبلية، التي تحفظ حقوق الأجيال المستقبلية في عملية التخطيط.
16. الإسراع في اعتماد نظام موظفي الهيئات المحلية الفلسطينية، لتوحيد الكادر الوظيفي في هذه الهيئات.
17. يجب أن تستند منهجية التخطيط إلى توحيد مرجعيته، من خلال وزارة التخطيط الذي يجب أن يكون لها الدور الرئيسي بالتنسيق مع الوزارات الأخرى ذات العلاقة، كجزء من خطة التطوير الوطني.
18. يجب إشراك القطاع الخاص في عملية التخطيط، نظراً لأهميته في دعم الاقتصاد الوطني وضرورة أخذ احتياجاته بعين الاعتبار، وإمكانية مساهمته في تمويل الخطط التنموية.
19. إنشاء فريق وطني للتخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي، ووضع آلية لعمله وطريقة مراجعته لتنفيذ الخطط على أن يرتبط مع أدوات التخطيط والتطوير في البلديات والمجالس المشتركة.
20. العمل على وضع المعايير للحكم على أولويات وأهداف الخطط الاستراتيجية.

دراسة حلايقة (2007) ⁽¹⁾: بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، ودرجة تطبيق الاستراتيجيه داخل هذه المؤسسات، كما سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التخطيط في تطوير أداء المنظمات الأهلية، أخيراً هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية، من وجهة نظر القائمين على المنظمات الأهلية، من وجهة نظر القائمين على المنظمات الأهلية في ضوء متغيرات الدراسة المتعلقة بطبيعة عمل المنظمة، وعمرها، وعدد الموظفين لديها.

1 - حلايقة، يوسف "واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، 2007.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا، في المؤسسات الأهلية جنوب الضفة الغربية عددها (382) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت نسبتها من مجتمع البحث الأصلي 45% بواقع (172) مبحوثاً ومبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. إن المنظمات الأهلية لديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ متوسط الاستجابات نحو 3.86 .
2. إن واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات كان فوق المتوسط حيث بلغ متوسط الاستجابات نحو 3.91 .
3. هناك مساهمة كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في رفع وتحسين مستوى الأداء في المنظمات الأهلية، حيث بلغ متوسط استجابات العاملين في الإدارات العليا نحو 3.80 .
4. لقد أظهرت الدراسة أن أبرز مراحل التخطيط الاستراتيجي تطبيقاً في المؤسسات الأهلية كانت صياغة الاستراتيجية في المنظمة بمتوسط حسابي 3.82 تلاها الرقابة والتقييم للإستراتيجية في المنظمة بمتوسط حسابي 3.71 وأخيراً الخطة الاستراتيجية وتطبيقها في المنظمة بمتوسط حسابي 3.68 .
5. لقد أظهرت الدراسة وجود معامل ارتباط موجب إحصائياً بلغ مقداره 0.97 مابين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المنظمات الأهلية، بحيث كلما زاد التخطيط الاستراتيجي في المنظمة زاد الأداء والعكس صحيح .
6. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى إلى عُمر المؤسسة في مجال صياغة الاستراتيجية، حيث إن المنظمات التي عمرها (21) سنة فأكثر، كانت صياغة الاستراتيجيات لديهم أفضل بالمقارنة مع المنظمات ذات الأعمار الأخرى الأقل عُمرًا وخبرة .
7. أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى إلى عدد الموظفين في مجال قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده، حيث إن المنظمات التي تحتوي على أكثر من عشرة موظفين قدرتها على

التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده داخل المنظمة أكثر شيء بالمقارنة مع المنظمات التي عدد الموظفين فيها أقل .

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في أبعاده داخل المنظمة وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير طبيعة عمل المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في المنظمات الأهلية حول أداء مؤسساتهم سواء أكان ذلك في استثمار الإمكانيات أم في تحقيق الأهداف أو على درجة الكلية تعزى إلى سنوات الخبرة وعدد الموظفين وطبيعة عمل المؤسسة . وأظهرت الدراسة أن هناك معوقات داخلية ومعوقات خارجية تعترض عمل المنظمات الأهلية كان أبرزها قلة الإمكانيات والموارد المادية، ثم تلاها وجود الاحتلال الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية.

أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة

- أ - ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية بشكل فاعل وعلمي في جميع مراحله.
- ب - إشراك العاملين على المستويات كافة أثناء وضع الخطط الاستراتيجية وصياغتها للمنظمات.
- ج - الاهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية لما لها من مردود ايجابي على رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في المنظمات الأهلية.
- د - دعم المنظمات الأهلية بكوادر مؤهلة ذات خبرات عالية في مجال عملها.
- هـ - توفير قاعدة بيانات للمنظمات الأهلية من خلال زيادة التشبيك فيما بينها .

دراسة المعاينة، محمد (2005)⁽¹⁾ والتي جاءت بعنوان " أثر إعادة هيكلة البلديات على أداء الخدمات" - دراسة ميدانية على بلديات مراكز المحافظات في الجنوب-.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المحلية بالأردن وتحليل أثر إعادة الهيكلة على أداء الخدمات في بلديات مراكز المحافظات في الجنوب، ودراسة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين على إعادة هيكلة البلديات وأداء الخدمات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. إعادة هيكلة البلديات أدى إلى إحداث التحسن بدرجة مرتفعة في مجال الإصلاح المالي والتشريعي وبدرجة متوسطة في مجال الإصلاح الإداري.
2. أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إعادة هيكلة البلديات أدت إلى إحداث تحسن بدرجة مرتفعة للخدمات التنظيمية وخدمات البيئة والخدمات الحرفية وبدرجة متوسطة لخدمات الطرق والخدمات الثقافية.

وقد تقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تطوير التشريعات والأنظمة الناظمة لعمل البلديات كون القانون الموجود قديم، وضرورة دعم البلديات مالياً وتطوير قدرتها بتمكينها من جباية أموالها وتحصيلها.

دراسة مركز الدراسات الاستراتيجية (لعام 2004)⁽²⁾ بعنوان "البلديات .. ضعف الاستراتيجية وهيمنة المرحلة".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مشروع إصلاح وإعادة الهيكلة للبلديات في الأردن والمتمثل بالدمج، باعتبارها مكوناً أساسياً في الحكم المحلي في الأردن.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1 - المعاينة، محمد "أثر إعادة هيكلة البلديات على أداء الخدمات، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، نيسان، 2005.

2 - مركز الدراسات الاستراتيجية، الجامعة الأردنية، البلديات.. ضعف الاستراتيجية وهيمنة المرحلة، الجامعة الأردنية، عمان، 2004، ص 59-75.

1. لقد تضمنت استراتيجية إعادة الهيكلة محاورة تشريعية ومالية وإدارية وخلت من أية مضامين اجتماعية أو سياسية توضح اهتمام القائمين على المشروع بتلك الجوانب.
2. بينت الدراسة غياب الرؤية الاستراتيجية لوزارات البلديات حول الحكم المحلي ولم يتم النظر إلى البلديات على أنها ركن أساسي في مؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات وإشاعة الديمقراطية بل كان يتم النظر إليها في أغلب الأحيان باعتبارها وحدات خدمية لا شأن لها بمضامين المشاركة السياسية.
3. على الصعيد المالي والإداري أظهر التقرير بأن هناك بعض التحسن في أداء البلديات من حيث نسب الجباية والقدرات المؤسسية والتخطيط المالي.
4. أما على الصعيد السياسي فقد أظهرت الدراسة تراجع نسبة الإقبال على المشاركة في الانتخابات البلدية الأمر الذي يتعارض مع التوجه الوطني بتعزيز الديمقراطية والتنمية السياسية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها:

1. ضرورة أن تكون المرحلة الحالية من عمل البلديات جزءاً من استراتيجية طويلة الأمد تأخذ بالاعتبار عناصر الحكم المحلي بكل أبعادها السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
2. حل مشكلة الازدواجية في الصلاحيات بين الحاكم الإداري المعين من قبل وزارة الداخلية ورئيس البلدية (المنتخب)، ووزارة الشؤون البلدية.
3. ضرورة إيجاد معايير لضمان الرقابة على البلديات وتحميلها مسؤولية قراراتها.

دراسة الضويحي (2004)⁽¹⁾ بعنوان: "التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

1. الدور الإعلامي لإدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث.
2. مدى التنسيق والتعاون بين إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني والأجهزة الإعلامية.

1 - الضويحي، ع : "التخطيط الاعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والازمات"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2004.

3. استنباط خطط إعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث بالدفاع المدني.
 4. وسائل الإعلام المناسبة لمواجهة الكوارث بالدفاع المدني.
 5. المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث في الدفاع المدني.
 6. مدى اختلاف رؤية العاملين في الدفاع المدني ووزارة الإعلام نحو دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث تبعاً لاختلاف: العمر، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، جهة العمل، وعدد سنوات الخبرة.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. للإعلام دور مهم جداً في التخفيف من حدة الأزمات والكوارث من خلال: تزويد الجماهير بالحقائق للحد من انتشار الشائعات والأخبار الكاذبة حول الأزمات والكوارث، وتخصيص متحدث رسمي يتمتع بالخبرة والكفاءة للأداء بالتصريحات حول مسار الأزمة أو الكارثة للحيلولة دون تفاقمها، والمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات.
2. الخطط الإعلامية المعدة من قبل إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني مهمة جداً لمواجهة الأزمات والكوارث، ويتطلب نجاحها اشتراك خبراء الدفاع المدني الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة في وضعها، واشتملت على تعليمات الدفاع المدني لتوعية المواطنين بإجراءات السلامة، والحرص على الحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية للدفاع المدني.
3. تدرك إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني أهمية اللجوء لوسائل الإعلام لمواجهة الأزمات والكوارث.
4. هناك تنسيق إعلامي قوي بين إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني والأجهزة الإعلامية.
5. أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث هي: عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها، تزويد الجماهير بمعلومات

غير صحيحة تؤدي إلى بلبلة الأفكار، وقلة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في الدفاع المدني ووزارات الإعلام نحو دور الإعلام والتخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث تعزى إلى متغيري جهة العمل وطبيعة العمل.

7. لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين في الدفاع المدني ووزارة الإعلام نحو دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث مهما اختلفت أعمارهم، أو مؤهلاتهم، أو عدد سنوات خبرتهم.

دراسة اللحيان (2003) ⁽¹⁾ بعنوان: "مدى كفاءة أداء وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بها".

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. معرفة مدى توفر مقومات التخطيط الفعال لدى الوحدات من حيث الوضع في الهيكل التنظيمي وتوفر الكفاءات البشرية المتخصصة وتوفر نظم المعلومات ومنهجية التخطيط ونظم المتابعة.

2. معرفة قدرة وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية لتحقيق أهدافها.

3. تحديد أهم المعوقات التي تواجه وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية.

واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي باستخدام الطريقة المسحية والذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة.

تناولت الدراسة وحدات التخطيط بوزارة الداخلية وبعض الأجهزة الأمنية التابعة لها بمدينة الرياض حيث شملت (147) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 - اللحيان، ع : "مدى كفاءة وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بها"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2003.

1. اختلاف مسمى وحدات التخطيط بالأجهزة الأمنية مع وجود قرار لمجلس الوزراء بتوحيدها.
2. تبين أن نسبة (71.4%) من العاملين في وحدات التخطيط هم من العسكريين.
3. نسبة (64.4%) من العاملين في الوحدات من حملة الشهادة الجامعية فما فوق.
4. نسبة (87.6%) يدركون أن للوحدة أهدافاً محددة وأنها واضحة جداً لهم إلا أنهم يرون أنها حققت أهدافها بدرجة عالية، كما أن (80%) يقرون بأن الوحدة تعد خطة مستقبلية للجهاز إلى أن معظمها سنوية وليست تنموية.
5. إن مسار أداء وحدات التخطيط بصفة عامة كانت متوسطة مما يعني الحاجة إلى الدعم لرفع كفاءتها.

دراسة الخطيب (2003) ⁽¹⁾: بعنوان "التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي" - دراسة ميدانية تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية-.

هدفت هذه الدراسة من خلال إطارها النظري والعملية إلى التعرف على:

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى وضوحه لشركات قطاع الدراسة.
2. التعرف على مفهوم الأداء المؤسسي ومدى وضوحه لشركات قطاع الدراسة.
3. التعرف على أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
4. التعرف على أثر ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن حوالي نصف المبحوثين لا يدركون المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

1 - الخطيب، صالح " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي (دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية) " ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 2003.

2. إن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يرون أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا دون مشاركة المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات والعمليات التخطيطية.
3. بينت الدراسة أن لدى المدراء الذين شملتهم توجهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي والنتائج المرجوة منه في حال تطبيقه.

دراسة الزعبي (2001)⁽¹⁾: بعنوان " دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن "

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن.
2. تقييم كفاءة المجالس البلدية في الأردن في تخطيط أنشطتها.
3. تقييم فاعلية الموازنات في المحافظة على موارد وممتلكات المجالس البلدية في الأردن.
4. تقييم فاعلية أداء المجالس البلدية في الأردن في تحقيق أهدافها.

وقد انتهت الدراسة إلى عدد من التوصيات الخاصة بالبلديات لمعالجة ضعف الأداء العام في البلديات، كان أبرزها الآتي:

أ - إقناع المستويات الإدارية المختلفة من رؤساء ومرؤوسين على حد سواء في البلديات بأن الموازنة ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة ، ومساعدتها في القيام بوظائفها التخطيطية.

ب - كما أن الموازنة أداة لترشيد الإنفاق العام الذي ينعكس بنتائجه على كل المواطنين الذين تمثل مساهماتهم عملياً أهم مصادر الإيرادات التي تغطي نفقات البلدية ونشاطاتها.

ج - أن تقوم البلديات -أيضاً- بالاستعانة بالقواعد المحاسبية المختلفة (من إدارية وتكاليف) في تقييم وتحليل وتحديد البدائل المختلفة بالاستناد إلى أسلوب العائد/ التكلفة.

1 - الزعبي، ناجح "دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الدراسات العليا، 2001.

د - أن تعمل الدولة -أيضاً- على تغيير أسلوب الرقابة وتطويره، وذلك بالتركيز على مراقبة أهداف الإنفاق ونتائجه، بدلاً من الاهتمام بتحديد أوجه الإنفاق وعناصره.

دراسة عبد الرحمن، عبد السلام (2001)⁽¹⁾: بعنوان " التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم " دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأبعاد النجاح للتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية، وذلك من خلال التعرف على واقع نظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة. ثم قياس مدى توفر أبعاد التخطيط الاستراتيجي الناجح في عملية التخطيط لنظم المعلومات المتوفرة، كذلك دراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وكفاءة نظم المعلومات الإدارية، وقياس الفروقات بين المؤسسات المدروسة من حيث النتائج.

وقد تم استخدام استبانة لقياس مدى توفر أبعاد التخطيط الاستراتيجي الناجح لنظم المعلومات الإدارية ولقياس كفاءة تلك النظم ، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغة (384) مبحوثاً من مستخدمي نظم المعلومات والعاملين في دوائر المعلومات في المؤسسات المبحوثة.

وقد خلص الباحث إلى النتائج التالية :

- 1- إن نسبة (86.4%) من البنوك و (76.9%) من شركات التأمين يوجد بها دائرة خاصة بنظم المعلومات الإدارية .
- 2- إن نسبة (91.2%) من البنوك و(79.5%) من شركات التأمين تعتمد نظم المعلومات الإدارية بها على الحاسب الآلي .
- 3- إن نسبة (56.4%) من شركات التأمين يقل عدد الموظفين المعيّنين بتشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية فيها عن (5) موظفين، بينما نسبة (2.41 %) من البنوك يتجاوز عدد الموظفين بتشغيل وإدارة نظم المعلومات الإدارية فيها (20) موظفاً.

1 - عبد الرحمن، عبد السلام : " التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية وأثره على تلك النظم " دراسة تحليلية لقطاعي البنوك والتأمين في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، الاردن، 2001.

- 4- إن نسبة 93.9% من العاملين في البنوك يعتقدون بأنه لا يمكن الاستغناء عن المعلومات التي يقدمها النظام بينما بلغت نسبة في قطاع التأمين (92.3%).
- 5- تتوفر أبعاد التوافق والتحليل والتعاون وتحسين القدرات في التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين ولتوفر بعد كل أثر ايجابي على كفاءة نظم المعلومات الإدارية في كلا القطاعين.
- 6- يتصف نظام المعلومات الإدارية في المؤسسات المدروسة في كلا القطاعين بالكفاءة من حيث العناصر الأربعة المحددة لكفاءة نظام المعلومات الإدارية، وهي كفاءة العاملين في النظام، ونوعية الأجهزة المستخدمة وملائمة المعلومات والكفاية الاقتصادية للمعلومات.
- 7 - تتأثر العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية، وبين كفاءة تلك النظم باختلاف طبيعة عمل القطاع.

وعلى ضوء نتائج الدراسة فقد خلص الباحث إلى التوصيات التالية:

- 1- المزيد من التوعية للإدارة العليا في المؤسسات الإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية .
- 2- بناء جسور التفاهم بين إدارة نظام المعلومات الإدارية العليا لتحقيق التوافق بين أهداف واستراتيجيات كلا الطرفين.
- 3- تطوير سبل اتصال أفضل بين إدارة نظام المعلومات وبين كفاءة المستخدمين من النظام للوصول إلى فهم أفضل لحاجات المستخدمين من المعلومات.
- 4- استخدام الاستبانة المقترحة في هذه الدراسة لدراسة قطاعات أخرى حتى يتم إثراء موضوع الدراسة.
- 5- دراسة جوانب أخرى من نظم المعلومات الإدارية مثل استراتيجيات التخطيط وطرقه، والرقابة والأمن لنظام المعلومات، وذلك حتى تكتمل الصورة لهذا الموضوع الحيوي الهام.

دراسة النجار (2001)⁽¹⁾: بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة من حيث مدى وضوح المفهوم وممارسته، وما هي الخصائص السلوكية التي يتمتع بها المدبرون في هذه المنظمات، وما هي المعوقات الرئيسية التي تقف أمام هذه المنظمات بخصوص التخطيط الاستراتيجي.

وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1. إن (37.5%) من المنظمات التي خضعت للدراسة تملك مفهوماً واضحاً للتخطيط الاستراتيجي.
2. تأثير المستوى التعليمي للمدير على درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
3. بينت النتائج أن هناك فروقات في جميع خطوات ممارسة صياغة التخطيط الاستراتيجي ولصالح المنظمات التي تملك مفهوماً واضحاً للتخطيط الاستراتيجي.
4. هناك علاقة بين المتغيرات البيئية الداخلية ومدى تأثيرها على ممارسة صياغة التخطيط الاستراتيجي، وهي توفير المصادر المالية واهتمام المدير بالمكاسب السريعة، وتغليب الأعمال التنفيذية، والممارسات اليومية على الأعمال التخطيطية.

وأهم التوصيات في الدراسة:

1. العمل على رفع المستوى التعليمي للمديرين في المنظمات الصناعية الصغيرة عن طريق تقديم القروض للمؤهلين ممن يرغبون دخول هذا القطاع.
2. تشجيع المنظمات الصغيرة على ممارسة صياغة التخطيط الاستراتيجي وذلك باشتراط الجهات المانحة والمقرضة وجود خطة استراتيجية لدى المنظمات التي تطلب المنح والقروض.
3. استحداث وحدة إدارية تنظيمية للمنظمات الصغيرة في غرف الصناعة المختلفة، أو جمعية، أو نقابة تهتم بأمور التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة.

1 - النجار، فايز: "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة (دراسة ميدانية في محافظة إربد)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد-الأردن، 2001.

4. تحديد جائزة للتميز خاصة بالمنظمات الصناعية الصغيرة، تتنافس عليها المنظمات الصناعية الصغيرة.

دراسة سمردلي (2000)⁽¹⁾: بعنوان "مجالات مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية": دراسة استطلاعية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة مديري الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية ومجالاتها المتعددة في البيئتين الداخلية والخارجية، كذلك تلمس ارتباط مفهوم المشاركة في بناء الاستراتيجية بمفهوم الديمقراطية، وقد خلصت الدراسة إلى أنّ هناك ضيقاً في النظرة المستقبلية لمنظمات الأعمال الأردنية، وحادثة استخدامها لأساليب وتقنيات الإدارة الاستراتيجية ودرجة المركزية العالية التي تمتاز بها.

دراسة الغزالي (2000)⁽²⁾ بعنوان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1. مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة.
2. التعرف على مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث.
3. التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية من المستويات المختلفة.
4. مواقف المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من (235) فرداً بواقع (47) مؤسسة عامة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

1 - سمردلي، مي : "مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية، دراسة استطلاعية تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد- الأردن، 2000.

2 - الغزالي، كريمة: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2000.

1. إن (57.3%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي، كما أن هذه المؤسسات تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.
2. لقد أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه لجنة التخطيط.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى ممارسته.

وكانت أهم التوصيات:

1. توفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا، والتأكيد على مفهوم المشاركة على وضع الخطط وإطلاع كافة المدراء والموظفين عليها.
2. الاستفادة من الاتجاهات الإيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي بكل الطرق الممكنة مع توفير نظام عام للمعلومات الاستراتيجية للمنظمات.

دراسة حمامي والشيخ (1995)⁽¹⁾: بعنوان "التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الإدارية".

تهدف إلى التعرف على مدى تأثير بعض العوامل التنظيمية (حجم وعمر وطبيعة عمل الشركة) على هذه الرؤى، كما تهدف إلى التعرف على بعض ممارسات التخطيط الاستراتيجي مثل درجة المركزية، العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط، واتجاهات المديرين نحو هذا النوع من التخطيط.

وقد شملت عينة الدراسة (182) مديراً في شركات أعمال أردنية من الشركات التي يقل عمالها عن (200) عامل، حيث تم استرجاع (120) استبانة منها.

وكان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1 - الحمامي، يوسف، و الشيخ، فؤاد " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية"، مؤنة للبحوث، جامعة مؤنة، مج 10، ع 6، (1 - 1995)، ص 123 - 143.

1. هناك نسبة (41%) من مديري الشركات لديهم غموض وعدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، مما يؤثر سلباً على كيفية استخدام هذه الشركات لتقنيات التخطيط الاستراتيجي.
2. يبدو أن مديري الشركات الأردنية الحديثة أكثر فهماً للتخطيط الاستراتيجي من نظرائهم في الشركات القديمة.
3. يميل مديرو شركات الأعمال الأردنية إلى المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية، وينحصر الإطلاع على هذا النوع من الخطط بالمدير العام وأعضاء مجلس الإدارة.
4. يركز مديرو الشركات الأردنية عند وضع الخطط الاستراتيجية على العوامل ذات الصبغة المالية أكثر من غيرها.
5. لدى مديري الشركات الأردنية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي.

وأهم التوصيات في الدراسة:

1. تشجيع المديرين في الشركات الأردنية وبشكل خاص القديمة منها، على الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي واستخداماته ، وذلك من خلال حضور الندوات واللقاءات العلمية التي تنظمها الجامعات والمراكز والمؤسسات المهنية.
2. لضمان نجاح وتنفيذ الخطط الاستراتيجية ، يتوجب زيادة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
3. قيام الجامعات الأردنية والمؤسسات العلمية المختلفة بالتركيز على إدخال مساقات متخصصة في الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي في مناهجها الدراسية.
4. إجراء الدراسات عما إذا كانت الاتجاهات الإيجابية التي يحملها المديرون نحو التخطيط الاستراتيجي تؤثر على درجة أو مدى استخدامه.

دراسة الوقفي (1999) ⁽¹⁾: بعنوان "تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية".

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية، وذلك للوصول إلى معرفة نواحي الضعف والخلل في الأداء العام لشركات الملاحة، إضافة إلى تحليل الوضع الإداري والاجتماعي للمنشأة، ومقارنة الأداء الحالي بالأهداف الاستراتيجية الموضوعة مسبقاً، واستخدام بعض النسب الكمية للوقوف على حقيقة الأداء الحالي.

1 - الوقفي، علي : "تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت، المفرق ، الأردن، 1999 .

دراسة الشمري (1998)⁽¹⁾ بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الأردنية وعلاقتها بفاعلية المنظمة".

وشملت الدراسة أغلب المنظمات الصناعية الأردنية.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

1. تقوم 39% من منظمات الأعمال الصناعية الأردنية بتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
2. إن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل قوي وإيجابي على فاعلية منظمات الأعمال الصناعية.

دراسة العمر (1998)⁽²⁾ وهي بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمة مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن"

وقد توصل الباحث إلى:

وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين التخطيط الاستراتيجي وكل من استراتيجيات التسويق، والتوجه الاستراتيجي نحو العملاء، التكنولوجيا وتطوير خدمات مصرفية جديدة. وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي موجه نحو أهداف مالية في أغلب الأحيان.

دراسة أيوب (1997)⁽³⁾ وهي بعنوان " ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية".

وقد شملت الدراسة (48) مديراً من الإدارة العليا.

1 - الشمري، حسام: " التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقتها بفاعلية المنظمة"، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير، 1998.

2 - العمر، خضر: " أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية في المصارف الأردنية"، جامعة آل البيت، رسالة ماجستير، 1998.

3 - أيوب، ناديا: " ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة"، مجلة الإدارة العامة، مج 37، خ 2، 1997، ص 464-465.

وأهم نتائج الدراسة كانت كما يلي:

1. إن أغلب المنشآت الصناعية السعودية تمارس الإدارة الاستراتيجية بصورة متوسطة.
2. إن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية وقدرات المنظمة التنافسية المميزة.
3. إن المساهم الرئيسي في مزاوله الإدارة الاستراتيجية هو الإدارة العليا وتأخذ بعين الاعتبار الاستعانة بالمتخصصين في إدارة التخطيط.
4. خبرة الإدارة وعمر المنشآت الصناعية وتاريخ ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها له أثر كبير على زيادة درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الواردة في العينة.

الخوادة، (1995) (1). بعنوان "استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التطوير والترويج لشركات المنظمات الكيماوية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استفادة الشركات العاملة في هذا القطاع من مفهوم دورة حياة السلعة في وضع وتحديد استراتيجي التطوير السلي والترويجي، كذلك التعرف على مدى الاختلاط في إستراتيجيتي التطوير السلي والترويج عبر مراحل دورة حياة السلعة، بالإضافة إلى الكشف عن الصعوبات التي تواجه الشركات العاملة في قطاع صناعة المنظفات الكيماوية في الأردن في استخدام مفهوم دورة حياة السلعة في وضع وتحديد استراتيجي التطوير السلي والترويج.

عبيدات وشاكر (1995) (2). بعنوان "استراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطويرها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطوير استراتيجيات الشركات الصناعية الأردنية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات تقوم بتشخيص العوامل البيئية قبل أن تقوم بتطوير استراتيجياتها، وأنها تهتم أكثر ما تهتم بالعوامل الاقتصادية وأن المديرين -بغض النظر عن تحصيلهم العلمي وخبرتهم الوظيفية - يقومون بتحليل العوامل البيئية عند تطويرهم لاستراتيجيات الشركات.

1 - الخوادة، خليف "استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التطوير والترويج لشركات المنظمات الكيماوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن، 1995.

2 - عبيدات، سليمان وشاكر، محمد : " استراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطويرها". دراسات الجامعة الأردنية - سلسلة العلوم الانسانية، 22(5)، 1995.

دراسة الفرحان (1993) ⁽¹⁾ بعنوان "النهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي الأردني".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل النهج الاستراتيجي المتبع في عملية التخطيط التنموي في الأردن من خلال:

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتطوير غاياتها التنظيمية وفق فلسفة الدولة التنموية.
2. وضع الأولويات الاستراتيجية، وبدائلها في ظل الغايات التنموية.
3. تطبيق الاستراتيجية التنموية وتقويم إنجازاتها.

وكان مجتمع الدراسة يمثل الأمراء العاميين والمديرين في المستويات الإدارية العليا العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة الأردنية، وقد تم توزيع (96) استبانة، وعاد منها (81) وهذه تمثل (84%).

الخلاصة والاستنتاجات:

1. مع فلسفة الدولة التنموية واضحة، إلا أن أهداف الخطط التنموية الرئيسية والمنبثقة هي عبارة عن تحديد برامج ونشاطات لا تأخذ بالاعتبار القدرات التنظيمية للأجهزة الإدارية.
2. يتضح أن هناك تخبطاً في أسلوب التخطيط التنموي إذا ما قورن بالنهج الاستراتيجي.
3. إن التخطيط التنموي الأردني يعكس آلية تصنيف الأهداف أكثر من الرؤية الاستراتيجية إذ تتطلب هذه الرؤية وضع استراتيجيات قصيرة وبعيدة المدى ومن ثم تنفيذ الأولويات.
4. إن أسلوب التخطيط التنموي ما هو إلا نشاط لتحقيق مشروعات وبرامج، أكثر منه إتباعاً لأسلوب استراتيجي، كما يتضح ممن تتجاوز مدة خدمتهم عشر سنوات، وبالتالي فإن المتقدمين بالعمر يجدون أن الأسلوب المتبع لا يضع البدائل ويفاضل بينها.
5. إن المؤسسات العامة أكثر إدراكاً من الوزارات للأهداف التنموية العامة.

1 - الفرحان، أمل : "النهج الاستراتيجي في التخطيط التنموي الأردني"، مجلة دراسات، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، الجامعة الأردنية-عمان، 1995 .

2-4-2 الدراسات الأجنبية

دراسة Vanags (2003) ⁽¹⁾ بعنوان "إصلاح الحكم المحلي في دول البلطيق".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة ومراجعة الإصلاحات التي قامت بها دول البلطيق (استونيا، لاتفيا، لتوانيا) في مجال الحكم المحلي حيث كانت هذه الدول سابقاً تتبع النظام الاشتراكي في الإدارة المحلية وعند الانفصال عن الاتحاد السوفيتي كما كان يعرف سابقاً تم إجراء العديد من الإصلاحات خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي حيث بينت هذه الدراسة أهم المشاكل التي تعاني منها البلديات في تلك الدول والتي تتمثل في:

1. ضعف الإمكانيات والموارد المالية.
2. قَدَم الأنظمة والتشريعات.
3. تداخل الصلاحيات وتشابك الخدمات في العديد من البلديات المجاورة.

وقد بينت الدراسة أن مشاريع الإصلاح والتطوير قد قلصت أعداد البلديات في الدول الثلاث بالرغم من المعارضة السياسية لتلك الإصلاحات.

دراسة Toronto (2000) ⁽²⁾ : بعنوان " مشروع دمج البلديات "

حيث قامت حكومة ولاية انتاريو في كندا بدمج ستة بلديات رئيسية هي (تورنتو، يورك الشمالية، اسكابوا، ابتكوك، يورك الشرقية، يورك الغربية)، وقد هدفت الحكومة من عملية الدمج إلى تحسين كفاءة موظفي البلديات وحسن أداء العمل وتبسيط إجراءاته والقضاء على الإزدواجية في العمل، وكذلك تطوير وسائل الإشراف والمسائلة وقد نال دمج البلديات رضى المواطنين في تلك البلديات بعد سنة من عملية الدمج وبنسبة تصل إلى 87% منهم.

1 - Vanags Edvins, Local Government Reforms in the Beltic Countries Latvia, 2003, p24.

2 - Municipality of Toronto, Building The New City of Toronto, 2000, p17.

دراسة Willie & Shirley (1997) ⁽¹⁾ : بعنوان " اختبار العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأداء المالي في البنوك".

تمثلت عينة الدراسة من (112) بنكاً أمريكياً، وبينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وأداء البنوك بمعنى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في البنوك، بصورة كبيرة يؤدي إلى أداء أفضل وأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة ضعيفة يؤدي إلى تدني الأداء.

دراسة Armstrong & Brodie (1994) ⁽²⁾ : بعنوان "تأثير أسلوب المحفظة في التخطيط الاستراتيجي على اتخاذ القرارات"

وتناولت عينة مكونة من (27) شركة استثمارية موزعة في (ستة) أقطار أوروبية مختلفة قد تم تطبيق المصفوفة BCG فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي:

1. أغلب المديرين الذين أجريت عليهم الدراسة على علم بأداة المصفوفة BCG.
2. ثلثا العينة يعتقدون أن المصفوفة BCG أداة مؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية بالرغم من عدم استخدامهم للأداة.
3. عند تطبيق المصفوفة BCG على عينة الدراسة تبين أن (13%) من حجم العينة قد استثمر في مشاريع مربحة وباقي حجم العينة استثمر في مشاريع أقل ربحية أو خاسرة.

دراسة Calingo (1991) ⁽³⁾:

تناولت الدراسة مقارنة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمديري التخطيط الرئيسيين الذين يعملون في كل من البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

-
- 1 - Willie & Shirley " strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks strategic Managemet Journal , Vol (18), 1997, p 635- 636.
 - 2 - J. Scott Armstrong & Roderick J. Brodie " Effect of Portfolio planning Methods on Decidsion Making" International Journal www.google.com of Resarch in Marketing , 11, 1994, p 73- 84.
 - 3 - Calingo A. Comparison of Stratic planning Particices in United States and Korean Bankes" Management Decision 1991, p24-28.

1. تشابه المديرين في الدولتين في ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي.
2. هناك تشابه في دور مجالس الإدارة في كل من الدولتين من حيث موافقة مديري التخطيط على الخطط الاستراتيجية التي يعدها المديرون التشغيليون (Operation managers).
3. الخطط الاستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية.

دراسة Kono (1984)⁽¹⁾: بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات اليابانية والبريطانية".

هدفت التعرف على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات اليابانية والبريطانية. وقد توصلت لعدة نتائج كان أهمها ما يلي:

1. هناك درجة كبيرة من المركزية في المؤسسات اليابانية مقارنة مع مثيلاتها البريطانية.
2. اتسم إعداد الخطط في بريطانيا بشكل عام باللامركزية والميل لمشاركة المستويات الدنيا (Bottom- Up- Process) في بناء الخطط.
3. تمثل الشركات اليابانية لاستخدام طريقة من أعلى إلى أسفل (Top-down- Process)
4. تركز الدولتان على توجيههما لقضايا الاستراتيجية عن طريق مساهمة الإدارة العليا وإيمان الإدارة الوسطى والتزامها بالخطط الاستراتيجية، وكذلك فإن وجود أهداف واضحة ونظام تخطيط جيد من العوامل الرئيسية التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي وتقديم المؤسسات.

دراسة Verebely Imre (1993)⁽²⁾: بعنوان "خيارات الإصلاح الإداري في هنغاريا".

وقد تعرض فيها الكاتب إلى وسائل الإصلاح الإداري المستخدمة في هنغاريا واختلاف هذه الوسائل عن تلك المتبعة في الدول الغربية المتقدمة.

1 - T. Kono, Long Range Planning of U.K and Jananese Corporation A . Comparative Studay, Long Rang Planning Journal, 1984, vol 15, No2, p33-51.

2 - Verebely " Option for Administrative Reform in Hungary" Public Administrative Quarter,1993, Vol. 71 1/2, pleckwell, p84.

وأن هنغاريا على خلاف الدول الغربية من حيث نطاق التغيير والإصلاح حيث يشمل التغيير في هنغاريا النظام الإداري بكافة أجزائه وأن الإصلاح الإداري الشامل المطلوب إحداثه في الجهاز الحكومي مرتبط بالتغييرات الجذرية في النظام السياسي والاقتصادي.

دراسة **Kuiesza Michal (1993)⁽¹⁾**: بعنوان "خيارات الإصلاح الإداري في بولندا".

وقد وصفت هذه الدراسة الجهاز الإداري الحكومي في بولندا بأنه من مخلفات النظام السياسي القديم والأنظمة الإدارية فيه قديمة لا تستجيب للتغيرات في المجتمع حيث جاءت جهود الحكومة البولندية لإصلاح الجهاز الإداري نتيجة التقدم والتغيير في المجتمعات وللتخلص من مخلفات الأنظمة القديمة واستعرض الباحث التطورات التي حدثت على الدستور البولندي وكذلك مجالات التغيير الرئيسية التي كانت هدفاً للإصلاح الإداري وهي:

1. أداء الهيئات المركزية واللامركزية.

2. نظام الحكم المحلي.

3. نظام الخدمة المدنية البولندي.

2-5 ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها المباشر على واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، حيث إن تحديد هذا الواقع يساعد في تشخيص الفجوات القائمة وجسرها وبالتالي تحسين فعالية الأداء في هذه المؤسسات، وذلك لأهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسات، ولطبيعة الأهداف غير الربحية التي تقدمها تجاه الوطن والمواطن.

كذلك فإن الدراسات السابقة تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الخاص بالدرجة الأولى وركزت على الجوانب المالية والاقتصادية منها، هذا بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة تناولت مجتمع الدراسة في بيئة تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية في منطقة الدراسة التي لا تعطي نتائجها مؤشرات علمية يمكن تعميمها على البيئة الفلسطينية.

1 - Kuiesza, M, Optoins for Administrative Reform in Poland Public Administrative Quarterly.1993, Vol. 71, No. 1/2, p21.

كذلك تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، الذي يتكون من جميع بلديات جنوب الضفة الغربية، وكذلك من حيث عينة مجتمع الدراسة، والتي تتكون من رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية، والذي لم يتم - في حدود معرفة الباحث - إجراء أي دراسة بهذا الخصوص على هذا المجتمع، حيث إن دراسة ردايدة، والتي كانت بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني...الواقع والإمكانيات... حالة دراسية - الضفة الغربية" تناولت فقط رؤساء البلديات ضمن مجتمع الدراسة، كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة التي ركزت على عناصر التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

على ضوء ما تقدم من دراسات متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، تقتضي هذه الدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي لبلديات جنوب الضفة الغربية ، تحديد المنهجية العلمية التي اعتمدها الباحث في قياس المتغيرات الأساسية لبيان العلاقة التي تناولتها فرضيات الدراسة، لذا يتضمن هذا الفصل توضيحاً لمنهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتطوير أداة القياس، وإجراءات تطبيق أداة القياس، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

لقد اعتمد الباحث الرجوع إلى ما كُتب حول الموضوع في الدراسات السابقة، والنشرات الإحصائية المختلفة الصادرة عن دائرة الإحصاء المركزي، كما اعتمد المسح الوصفي التحليلي في جمع المعلومات الميدانية، وتحليلها نظراً لانسجام هذا الأسلوب مع أهداف الدراسة، ولتكون قاعدة عند مقارنة نتائجنا مع النتائج التي تم الحصول عليها في الدراسات السابقة المختلفة للتحقق من صدق هذه النتائج.

2-3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع البلديات في جنوب الضفة الغربية والواردة في الجدول 1-3.

جدول 1-3: أسماء البلديات موضوع الدراسة وتصنيفاتها:

بلديات محافظة الخليل				
الرقم	اسم البلدية	تصنيف البلدية	سنة التأسيس	عدد السكان
1	إذنا	B	1997	20850
2	بني نعيم	B	1997	20770
3	بيت أمر	B	1997	15093
4	بيت أولا	C	1997	11680
5	بيت عوا	C	1999	9150
6	ترقوميا	B	1997	16106

بلديات محافظة الخليل				
الرقم	اسم البلدية	تصنيف البلدية	سنة التأسيس	عدد السكان
7	تفوح	C	1999	10930
8	حاحول	B	1964	24185
9	خاراس	C	2000	7810
10	الخليل	A	1890	182192
11	دورا	B	1967	29836
12	سعين	B	1997	17760
13	السموع	B	1997	21618
14	الشيوخ	C	1999	9305
15	صوريف	B	1997	14735
16	الظاهرية	B	1997	32090
17	يطا	B	1971	52488
496598	المجموع			

بلديات محافظة بيت لحم				
الرقم	اسم البلدية	تصنيف البلدية	سنة التأسيس	عدد السكان
1	بيت جالا	B	1911	18354
2	بيت ساحور	B	1921	16924
3	بيت فجار	C	1997	11999
4	بيت لحم	A	1872	32858
5	تقوع	C	1997	9369
6	جناته	C	1996	5695
7	الخضر	C	1997	10212
8	الدوحة	C	1996	7798
9	زعترة	C	1997	5912
10	العبيدية	C	1997	11875
130996	المجموع			

ينظر ملحق رقم (2.1)

3 3 عينة الدراسة

يورد الباحث تاليا طريقة اختيار عينة الدراسة وخصائصها:

3-3-1 طريقة اختيار عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة القصدية والتي تشمل رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية ومدراء ورؤساء ومسؤولي الأقسام في البلديات، وذلك لكونهم يشغلون مواقع إدارية تمكنهم من إعطاء الإجابة الملائمة حول واقع التخطيط الاستراتيجي ، وقد بلغ حجم العينة (286) مبحوثاً.

3-3-2 وصف خصائص عينة الدراسة

تم في هذه الدراسة التركيز على المتغيرات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وكذلك متغيرات البلدية التي ينتمون إليها ويورد الباحث في الجدول رقم (3-2) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والصفة الوظيفية، والمستوى التعليمي، وطبيعة التخصص.

جدول رقم (3-2)

جدول يبين خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
2	83.8	228	ذكر	الجنس
	16.2	44	أنثى	
5	18.2	49	30-20	العمر
	30.1	81	40-31	
	40.1	108	50-41	
	11.5	31	51 فما فوق	
16	10.1	26	رئيس	الصفة الوظيفية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
	43.4	112	عضو	
	46.5	120	مستخدم	
9	15.8	42	توجيهي أو أقل	المستوى التعليمي
	24.2	64	دبلوم	
	48.3	128	جامعي	
	11.7	31	ماجستير فأكثر	
38	26.3	62	إدارة	طبيعة التخصص
	1.7	4	قانون	
	28.0	66	هندسة	
	44.1	104	تخصصات أخرى	

يتضح من الجدول رقم (3-2) أن (83.8%) من أفراد العينة هم من الذكور، في حين شكلت الإناث ما نسبته (16.2%) من إجمالي أفراد العينة. أما فيما يتعلق بالعمر فقد تراوحت أعمار أغلبية أفراد العينة ما بين (41-50) عاماً وبنسبة مئوية (40.1%)، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من (31-40) عاماً بنسبة مئوية (30.1%)، تلاها في المقام الثالث أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين (20-30) عاماً بنسبة مئوية (18.2%)، أخيراً بلغت نسبة أفراد العينة الذين بلغت أعمارهم (51 سنة فما فوق) 11.5% من إجمالي العينة، أما فيما يتعلق بالصفة الوظيفية لأفراد العينة فقد شكل المستخدمون الأغلبية وبنسبة 46.5%، تلاها في المقام الثاني الأعضاء وبنسبة مئوية 43.4%، وأخيراً رؤساء المجالس وبنسبة مئوية 10.1%. أما فيما يختص بالمستوى التعليمي فقد شكل الجامعيون الأغلبية وبنسبة مئوية 48.3%، تلاها في المقام الثاني حملة الدبلوم وبنسبة مئوية 24.2%، ومن ثم أفراد العينة الذين يحملون درجة الثانوية العامة فما دون بنسبة مئوية 15.8%، وأخيراً حملة الدراسات العليا بنسبة مئوية 11.7%، أما فيما يتعلق بتخصص أفراد العينة فقد شكل حملة الإدارة 26.3%، حملة القانون 1.7%، حملة الهندسة 28%، كما شكل باقي التخصصات ما نسبته 44.1% من إجمالي العينة.

ويعزو الباحث النسبة المتدنية للإناث من أفراد عينة الدراسة إلى كون الغالبية النسبية من أفراد عينة الدراسة هم من أعضاء المجالس البلدية الذين لا توجد ضمنهم نساء باستثناء المجالس المنتخبة التي تم ضمان المشاركة النسوية فيها ضمن (كوتة) تم استصدارها وفق قانون الانتخابات.

كما يورد الباحث في الجدول رقم (3-3) الأعداد والنسب المئوية للبلديات التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة حسب بعض المتغيرات من حيث تصنيف البلدية، وسنة التأسيس، والمجلس البلدي، وموقع البلدية، وعدد المستخدمين، وعدد أعضاء المجلس البلدي، وعدد أقسام البلدية، وعدد لجان البلدية.

جدول رقم (3-3)

جدول يبين الأعداد والنسب المئوية للبلديات حسب بعض المتغيرات

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
12	13.7	36	A	تصنيف البلدية
	44.7	117	B	
	41.6	109	C	
13	22.6	59	قبل عام 1967	سنة التأسيس
	13.8	36	بين عامي 67-94	
	63.6	166	بعد عام 94	
4	81.5	220	منتخب	المجلس البلدي
	18.5	50	معين	
6	72.4	194	محافظة الخليل	موقع البلدية
	27.6	74	محافظة بيت لحم	
8	4.1	11	أقل من 10	عدد المستخدمين
	18.4	49	10-19	
	28.6	76	20-29	
	48.9	130	30 فأكثر	
67	5.8	12	10 فمادون	عدد أعضاء المجلس البلدي
	28.0	58	11	
	8.7	18	12	

	47.8	99	13	
	9.7	20	14	عضواً فما فوق
-	8.4	23	3	فمادون
	64.6	177	4-5	أقسام
	27.0	74	6	أقسام فما فوق
-	45.6	125	3	لجان فما دون
	54.4	149	4	لجان فما فوق

يتبين من الجدول رقم (3-3) أن 44.7% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية المصنفة (B)، في حين كان 41.6% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية المصنفة (C)، أخيراً كان 13.7% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية المصنفة (A)، أما فيما يتعلق بسنة التأسيس فقد كان أغلبية أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست بعد عام 1994 وبنسبة مئوية 63.6% تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست قبل عام 1967 وبنسبة مئوية 22.6%، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست ما بين عامي 1967-1994 وبنسبة مئوية 13.8%. أما فيما يتعلق بنوع المجلس البلدي فقد شكل أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية المنتخبة ما نسبته 81.5% من إجمالي أفراد العينة مقابل 18.5% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية المعينة. أما فيما يتعلق بموقع المجلس البلدي فقد كان ما نسبته 72.4% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية الواقعة في محافظة الخليل مقابل 27.6% تقع في محافظة بيت لحم. أما فيما يتعلق بعدد المستخدمين فقد كان ما نسبته 48.9% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي يعمل فيها أكثر من (30) مستخدماً، 28.6% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي يعمل فيها ما بين (20-29) مستخدماً، 18.4% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي يعمل فيها ما بين (10-19) مستخدماً، أخيراً هنالك 4.1% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين. أما فيما يتعلق بعدد أعضاء المجالس البلدية، فقد كانت أغلبية أفراد العينة وبنسبة 47.8% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي فيها (13) عضواً، 28% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي فيها (11) عضواً، 9.7% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي فيها (14) عضواً فما فوق، 8.7% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي فيها (12) عضواً، أخيراً 5.5% من أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي فيها (10) أعضاء فمادون. أما فيما يتعلق بأقسام البلدية فقد أكد أغلبية أفراد العينة أنهم ينتمون

للمجالس البلدية التي يوجد فيها من (4-5) أقسام بنسبة مئوية 64.6%، في حين أكد 9.4% من أفراد العينة بأنهم ينتمون للمجالس البلدية التي فيها أكثر من ستة أقسام، كما أكد 8.4% من أفراد العينة أنهم ينتمون للمجالس البلدية التي يوجد فيها (3) أقسام فمادون. أخيراً فيما يتعلق باللجان الموجودة في البلدية، فقد أكد 45.6% من أفراد العينة أنهم ينتمون للمجالس البلدية التي يوجد فيها (3) لجان فيما دون، في حين أكد 54.4% من أفراد العينة أنهم ينتمون للمجالس البلدية التي يوجد فيها (4) لجان فأكثر.

يعزو الباحث النسبة المنخفضة لأفراد عينة الدراسة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (A) ذلك أن بلديتين فقط من مجتمع الدراسة مصنفة (A)، أما النسبة المرتفعة لأفراد عينة الدراسة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (C) فبعد اتفاقيات أوصلو تم تسليم السلطة الوطنية الفلسطينية حزمة من المسؤوليات ومن ضمنها الحكم المحلي، والتي بدورها عملت على المصادقة على رفع مستوى تصنيف مجموعة من المجالس القروية إلى بلديات (C)، أما بالنسبة للنسبة المرتفعة بين أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون للمجالس البلدية المنتخبة فيعود إلى أنه تم إنجاز أربع مراحل من أصل خمس مراحل لازمة لانتهاء من إجراء الانتخابات للمجالس البلدية وبالتالي فإن عدداً محدوداً من البلديات التي لم يتم إجراء الانتخابات فيها لتجديد المجالس البلدية.

3-4 منهجية الدراسة

يورد الباحث تالياً منهجية الدراسة من حيث الأسلوب والمراحل المختلفة لتطوير الاستبانة وجمع المعلومات وآلية تحليلها:

3-4-1 أسلوب الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام الدراسة.

أما مصادر البيانات فقد تم الحصول عليها من مصدرين هما:

1. المصادر الثانوية: وتتمثل في أدبيات الإدارة ووثائق وسجلات البلديات من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية، والبحوث والدراسات المنشورة في المجالات والدوريات ومواقع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) ذات العلاقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي.
2. المصادر الأولية: وتمثل في جمع البيانات الأولية ميدانياً من واقع البلديات المعنية بموضوع الدراسة، وذلك من خلال تصميم استبانة تغطي متغيرات الدراسة كافة وتوزيعها على أفراد العينة لجمع البيانات المناسبة، وقد تم تناول عملية تطوير أداة القياس (الاستبانة) في الفصل الثالث.

3-4-2 أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة وتحكيمها لغايات الدراسة وجمع البيانات ومن ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة حيث تألفت من ثلاثة أقسام، يتناول القسم الأول منها المعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، أما القسم الثاني فيتألف من ستة مجالات، بحيث يتناول المجال الأول منها مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، والمجال الثاني مدى ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي ، والمجال الثالث درجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ، والمجال الرابع العوامل التي تأخذها البلديات بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية ، والمجال الخامس مواقف الإدارات العليا في البلديات نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، وباستثناء المجال الأول الذي تم قياسه بواسطة اختيار الإجابة الأمثل من بين أربعة اختيارات، فإله قد تم قياس كل مجال بواسطة مجموعة من الأسئلة، والتي يقابلها اختيار أحد خمسة بدائل على مقياس ليكترت (Likert) الخماسي ، حيث تتراوح بين موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، بحيث يعطي البديل موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، ومحايد (3)درجات، وغير موافق (درجتان)، وغير موافق بشدة (درجة واحدة).

أما القسم الثالث والأخير من الاستبانة فيشمل ثلاثة أسئلة:

الأول: ما أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية مع ترتيبها حسب درجة الأهمية؟.

الثاني: ما الحلول المناسبة للتخفيف من أثر مشكلات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية؟.

الثالث: اذكر أية معلومة متعلقة بالموضوع وترغب في ذكرها ، ولم يتم التطرق لها من خلال الإستبانة؟.

3-4-3 منهجية تطوير الاستبانة (أداة القياس)

بعد أن تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، واعتماد الفرضيات المختلفة تم تحديد أسئلة الاستبانة بحيث تحقق الاستبانة الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها المختلفة وفرضياتها.

3-4-4 مراحل تطوير الاستبانة

لقد تم تطوير الاستبانة وفق الآتي:

1. تم إعداد محتويات البناء الأولي للاستبانة، ومناقشتها مع الدكتور المشرف للتأكد من شموليتها، وتغطيتها لجوانب الدراسة المختلفة، وإنّ الفقرات الواردة بها تقيس ما يراد قياسه بالفعل.
2. عُرِضت الاستبانة بعد ذلك على ثمانية من الأساتذة المحاضرين في جامع تي الخليل وبيت لحم كمحكمين، للتأكد من أن العبارات التي تحويها الإستبانة وطيدة العلاقة بأبعاد الدراسة، وللتأكد من شموليتها وتغطيتها لأبعاد الموضوع، وقد أدى ذلك إلى إضافة بعض الفقرات وتعديل فقرات أخرى ناهيك عن حذف البعض الأخر لتكون أكثر وضوحاً وتحقيقاً للأهداف.
3. تم إجراء اختبار تجريبي للاستبانة Pilot Study على ستة أفراد من العينة القصدية التي تم اختيارها، وقد أخذت الملاحظات التي أبدوها بعين الاعتبار، ومن ثمّ تمّ صياغة الإستبانة وعرضها ثانية على الدكتور المشرف، والذي عمل بدوره على وضع اللمسات الأخيرة عليها، ووافق على طبعها والبدء بتوزيعها على العينة موضوع الدراسة بشكلها

النهائي، والذي شمل ستة أجزاء، يتم من خلالها التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية من حيث مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته، والمصادر التي يعتمد عليها في إعداد الخطط الاستراتيجية، ودرجة مشاركة الجهات المختلفة في إعداد الخطط، ومدى معرفة بعض الجهات المعنية بالخطط، وكذلك العوامل التي تأخذها البلدية عند إعداد الخطط، وكذا مواقف إدارة البلدية نحو أهمية إعداد الخطط الاستراتيجية، وأخيراً المعوقات التي تحول دون التخطيط والحلول المقترحة، ناهيك عن الاقتراحات المتعلقة بالموضوع، وعليه أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي، انظر ملحق (3.1).

وقد اشتملت الاستبانة على قسمين:

الأول: يحتوي على بيانات عامة والتي تقسم بدورها إلى شقين يشمل الأول منها على بيانات ديموغرافية حول معبئ الاستبانة وتتعلق (بالجنس ، والعمر، والصفة الوظيفية، والمستوى التعليمي، و طبيعة التخصص). بينما يشمل الجزء الثاني على بيانات حول البلدية التي يعمل فيها وتتعلق ب (تصنيف البلدية، وسنة التأسيس، والمجلس البلدي من حيث آلية التكليف بالمهام، وموقع البلدية، وعدد المستخدمين، وعدد أعضاء المجلس البلدي، وعدد أقسام البلدية، وعدد لجان المجلس البلدي).

الثاني : ويشمل ستة مجالات حيث كانت وفق الآتي:

1. **المجال الأول:** تضمن قياس العلاقة بين المتغير المستقل (مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) عن طريق المحور رقم (1) والذي يتضمن اختيار التعريف الأمثل للتخطيط الاستراتيجي من بين أربعة تعريفات (أن يضع رئيس البلدية خطاً للمستقبل القريب تتعلق بمساعدة المؤسسة على التخلص من أزماتها واستغلال الفرص المتاحة، وتطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم إلى الأمد المتوسط والبعيد، نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات وتديبر الموارد البشرية والمادية لتطبيق تلك الاستراتيجيات والأهداف آخذين في الاعتبار الفرص والظروف البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة مع وجود رقابة مستمرة لذلك النظام، وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام).

2. **المجال الثاني:** ويشمل شقين يتضمن الأول منهما مجموعة من الفقرات ذات العلاقة بمدى التزام البلدية بوضع خطط استراتيجية ويتضمن (11) فقرة أخذت التسلسل من (1-11) (تقوم البلدية بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية، تتضمن الخطة الاستراتيجية رؤى واضحة، تتضمن الخطة الاستراتيجية رسالة واضحة، تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافاً مكتوبة ومحددة، تتضمن الخطة الاستراتيجية قيم المؤسسة، تحتوي الخطة الاستراتيجية على سياسات وميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه نشاط البلدية (موارد بشرية، تمويل، تسويق...))، تقوم البلدية بتحليل بيئتها الداخلية ودراساتها من حيث (موارد بشرية، موارد مالية ، أنظمة محاسبية)، تقوم البلدية بتحليل بيئتها الخارجية من حيث (التغيرات السياسية ، الثقافية...))، يتم وضع نظام رسمي للرقابة على الأداء لاستخدامه لاحقاً عند تنفيذ الخطط طويلة الأجل ، يتم مراجعة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغييرات للبيئة الخارجية والداخلية للبلدية، يتم تعديل الخطة الاستراتيجية بناءً على (التغذية الراجعة) وللإجابة عن أسئلة هذا الجزء تم اعتماد قياس خماسي لقياس استجابات أفراد العينة وقد ترجمت الاستبانات على النحو الآتي: (بدرجة كبيرة جداً = 5، بدرجة كبيرة=4، بدرجة متوسطة =3، بدرجة قليلة=2، بدرجة قليلة جداً =1)، أما الشق الثاني فقد تضمن تحديد المصادر الرئيسية للحصول على البيانات المستخدمة في إعداد الخطط الاستراتيجية، مع ترتيبه وفق الأولوية وقد شملت (الإنجاز السابق والبيانات التاريخية للبلدية، الإنجاز والظروف الحالية للبلدية، الظروف المستقبلية المتوقعة، المصادر السابقة معاً، غير ذلك وضح...).

3. **المجال الثالث:** ويشمل شقين يتضمن الشق الأول منهما مجموعة من الفقرات لقياس درجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ويحتوي على (9) فقرات أخذت التسلسل من (1-9) (وزارة الحكم المحلي، المجلس البلدي، رئيس البلدية، رؤساء الأقسام، المستخدمون، لجنة خاصة بالتخطيط، جميع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام مؤسسات مانحة، جهات أخرى يرجى ذكرها). وللإجابة عن أسئلة هذا الجزء تم اعتماد قياس خماسي لقياس استجابات أفراد العينة وقد ترجمت الاستبانات على النحو الآتي: (مشاركة عالية جداً =5 مشاركة عالية =4، مشاركة متوسطة =3، مشاركة قليلة=2، مشاركة قليلة جداً =1)، كما تضمن الشق الثاني منه على مدى معرفة الجهات التالية (رئيس البلدية، المجلس البلدي، مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، جميع المستخدمين) بالخطط الاستراتيجية وللإجابة عن أسئلة هذا الجزء تم اعتماد قياس خماسي لقياس استجابات أفراد العينة وقد ترجمت الاستبانات على النحو الآتي: (معروفة تماماً = 5 معروفة = 4، لا أدري = 3، غير معروفة=2، غير معروفة على الإطلاق=1)

4. **المجال الرابع:** ويتضمن العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية ويحتوي على (13) فقرة أخذت التسلسل من (1-13) ب (الوضع المالي للبلدية، الظروف الاقتصادية، رغبات المواطنين، التشريعات الحكومية، الظروف السياسية، الظروف التكنولوجية، الظروف الاجتماعية، النظام التعليمي، الظروف البيئية، متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة، البلديات الأخرى، الأهداف المحددة للبلدية، غير ذلك...حدد...) وللإجابة عن أسئلة هذا الجزء تم اعتماد قياس خماسي لقياس استجابات أفراد العينة وقد ترجمت الاستبانات على النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً = 5 بدرجة كبيرة = 4، بدرجة متوسطة = 3، بدرجة قليلة = 2، بدرجة قليلة جداً = 1).

5. **المجال الخامس:** ويتضمن مواقف الإدارات العليا نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ويحتوي على (18) فقرة أخذت التسلسل من (1-18) (يساعد في تطور البلدية، يساهم في اتخاذ قرارات أفضل، يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة، يمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة، يساعد على توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب، يساعد على التنبؤ بالاتجاه المستقبلي للبلدية، يوضح الغاية الاستراتيجية للبلدية، يساعد على التعرف على البيئة الخارجية (تحليل البيئة الخارجية)، يساعد على التعرف على البيئة الداخلية (تحليل البيئة الداخلية)، يحسن أداء الأقسام في البلدية، يحسن أداء الأفراد في البلدية، يؤثر إيجاباً على رغبتك في العمل، يزيد من شعورك بالثقة في العمل الذي تؤديه، يحسن التخطيط الاستراتيجي من انتمائك للبلدية، يساعد على تفاعل المواطنين مع البلدية، يساعد على تحسين الوضع التنافسي بين البلديات، يساعد على زيادة مدخول البلدية، يساعد على التركيز للوصول إلى الأهداف) وللإجابة عن أسئلة هذا الجزء تم اعتماد قياس خماسي لقياس استجابات أفراد العينة وقد ترجمت الاستبانات على النحو الآتي: بدرجة كبيرة جداً = 5 بدرجة كبيرة = 4، بدرجة متوسطة = 3، بدرجة قليلة = 2، بدرجة معدومة = 1).

6. **المجال السادس:** ويتضمن معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية بواسطة ذكر (معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية، الحلول المناسبة للتخفيف من أثر مشكلات التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته، أية معلومة متعلقة بالموضوع).

3-5 الاختبارات الخاصة بأداة القياس

3-5-1 صدق الأداة

لقد تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع الدكتور المشرف، والاستعانة بعدد من المحكمين، وتم التأكد من أن القياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، وقد أجريت دراسة أولية على عينة مكونة من (6) أفراد من عينة الدراسة الذين ينتمون لمجتمع الدراسة للتعرف على مدى فهم أفراد العينة للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها مما يجعل هذه الأداة تصل إلى درجة عالية من الصدق بحيث يعتمد عليها، وقد أخذت الملاحظات التي وردت بعين الاعتبار عند الصياغة النهائية للاستبانة.

3 5 2 ثبات الأداة:

تم قياس ثبات أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for Social Sciences) وذلك عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ - ألفا) Cronbache Alpha والتجزئة النصفية (split-half)، وقد تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-4)

مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلتَي الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيم ألفا	التجزئة النصفية
1	واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي	11	0.95	0.90
2	مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط	9	0.88	0.85
3	معرفة الجهات المختلفة بالخطة الاستراتيجية	4	0.83	0.74
4	العوامل التي تأخذها البلدية عند وضع الخطط الاستراتيجية	12	0.93	0.88
5	المواقف نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي	18	0.96	0.89

يُشير الجدول رقم (3-4) إلى أنّ معاملات الثبات لمجالات الدراسة تراوحت ما بين 0.83-0.96، حيث حصل المجال المتعلق بمعرفة الجهات المختلفة بالخطة الاستراتيجية على أدنى معامل ثبات، في حين حصل المجال المتعلق بالموافق نحو أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي على أعلى معامل الثبات، وهي بشكل عام معاملات ثبات عالية جدا مقارنة بالحد الأدنى المتفق عليه لاعتمادية (Sekaran , 2003) مما يشير إلى دقة أداة القياس.

3.5.3 إجراءات تطبيق أداة القياس:

- بعد أن قمنا بالتأكد من صدق الأداة وثباتها في القياس، تم توزيع (356) استبانة على عينة الدراسة المختارة.
- تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة من قبل الباحث حيث تم تسليمها للجميع باليد، وأرفق مع الاستبانة ما يشير إلى أن هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الخليل مع التأكيد على الحفاظ على سرية المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من قبل الباحث و سوف لا تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.
- بلغ عدد الاستبانات المستردة (286) حيث تبين أن (12) منها غير صالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال البيانات، وعليه تم استبعادها لتشكل عدد الاستبانات التي تم تحليلها (274)، وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات وجمعها ستين يوماً.

4.5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت)، ونتائج تحليل التباين الأحادي، ونتائج اختبار شيفيه (sheffe) للمقارنات الثنائية البعدية ومعادلتى الثبات (كرونباخ ألفا) والتجزئة النصفية وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

6-3 المعوقات التي واجهها الباحث في جمع البيانات

واجه الباحث مجموعة من الصعوبات أثناء توزيع الاستبانات وهي:

1. انتشار العينة في مواقع جغرافية متباعدة.
2. لوحظ تدمير بعض أفراد عينة الدراسة لكثرة عدد فقرات الاستبانة.
3. غياب عدد كبير من أفراد عينة الدراسة من البلديات حيث إن الأعضاء لا يتواجدون في البلدية، مما أطل فترة استرداد الاستبانة.
4. وجود عدد من أعضاء المجالس البلدية المنتخبة في السجون.

3-7 محددات الدراسة

1. الحدود البشرية: رؤساء وأعضاء المجالس البلدية وكذلك مدراء ورؤساء ومسئولو الأقسام في البلديات.
2. الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر حزيران 2007م وحتى شهر نيسان 2008م.
3. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على المجتمع المكون من جميع بلديات جنوب الضفة الغربية والواقعة في محافظتي الخليل وبيت لحم.
4. حدود الدراسة: تحددت الدراسة بالأداة (الاستبانة).

3-8 الخلاصة

في هذا الفصل تم عرض المنهجية التي اتبعت في هذه الدراسة، وكيفية اختيار العينة، وطرق جمع البيانات، ومنهجية تطوير الاستبانة، ومناقشة الاختيارات الخاصة بالأداة، وإجراءات تطبيق هذه الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لفحص الفرضيات ومحددات الدراسة، هذا وسيتم تقديم وصف شامل لخصائص عينة الدراسة وتحليل شامل لنتائج الدراسة ومناقشة الفرضيات لاحقاً.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1-4 مقدمة

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث حول واقع التخطيط الاستراتيجي لبلديات جنوب الضفة الغربية، حيث تم بدء الفصل بتحليل محاور الدراسة ومناقشة فرضياتها.

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت) (t-test)، ونتائج تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) ، ونتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية (Scheffe) ومعادلتى الثبات كرونباخ ألفا (cronbache alpha) والتجزئة النصفية (split-half) وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

ويمكن تفسير قيمة المتوسط للعبارات أو المتوسط العام المرجح للعبارات في أداة الدراسة (الاستبانة) كما يلي: (من 1-2.49 منخفض، من 2.5-3.49 متوسط، من 3.5-5 عالٍ)

2-4 تحليل البيانات ومناقشتها

يورد الباحث تالياً تحليلاً للبيانات، ومناقشةً لمحاور الدراسة من الجوانب المختلفة:

1-2-4 تحليل محاور الدراسة ومناقشتها:

وللإجابة عن محاور الدراسة فقد استخدم الباحث المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ونتائج اختبار (ت)، ونتائج تحليل التباين الأحادي، ونتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات الثنائية البعدية ومعادلتى الثبات (كرونباخ ألفا) والتجزئة النصفية وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Spss).

المحور الأول :

ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي المعمول به في بلديات جنوب الضفة الغربية؟
لتحديد مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى البلديات في جنوب الضفة الغربية، تم تزويد أفراد عينة الدراسة بأربعة تعريفات مختلفة لهذا المفهوم وقد طُلب منهم اختيار المفهوم المعمول به في البلديات التي ينتمون إليها، وقد كانت التعريفات الأربعة كما هو في الجدول رقم (4-1) وحيث إن التعريف الثالث هو الذي يمثل المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لأنه يحتوي على العناصر المهمة له، فقد اعتبر الباحث اختيار أي من التعريفات الأخرى والتي كانت غير شاملة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي عدم وضوح في المفهوم.
والجدول (4-1) يوضح الأعداد والنسب المئوية المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال.

الجدول رقم (4-1)

مفهوم التخطيط الاستراتيجي المعمول به في بلديات جنوب الضفة الغربية ، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية.

النسبة المئوية	العدد	ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي المعمول به في بلديات جنوب الضفة الغربية؟
38.2	55	1. أن يضع رئيس البلدية خطاً للمستقبل القريب تتعلق بمساعدة المؤسسة على التخلص من أزماتها واستغلال الفرص المتاحة.
22.9	33	2. تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم إلى الأمد المتوسط والبعيد.
22.2	32	3. نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات وتدابير الموارد البشرية والمادية لتطبيق تلك الاستراتيجيات والأهداف آخذين في الاعتبار الفرص والظروف البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة مع وجود رقابة مستمرة لذلك النظام.
16.7	24	4. وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.

القيم المفقودة = 130

يتبين من الجدول رقم (4-1) أنّ هناك تفاوتاً بين استجابات أفراد العينة حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي المعمول به في بلديات جنوب الضفة الغربية، حيث أكد 38.2% من أفراد العينة

أن رئيس البلدية يضع خططاً للمستقبل القريب تتعلق بمساعدة المؤسسة على التخلص من أزمتها واستغلال الفرص المتاحة، في حين أكد 22.9% منهم أنه تم تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم إلى الأمد المتوسط والبعيد، بينما أكد 22.2% منهم أنه نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات وتدبير الموارد البشرية والمادية لتطبيق تلك الاستراتيجيات والأهداف آخذين في الاعتبار الفرص والظروف البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة مع وجود رقابة مستمرة لذلك النظام، بينما أكد 16.7% من أفراد العينة وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.

وعلى يرى الباحث أن 22.2% من أفراد عينة الدراسة لبلدياتهم وضوح في تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بينما 77.8% من تلك البلديات ليس لديها وضوح في المفهوم وهذا مؤشر سلبي، وذلك لأن وضوح المعرفة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر اللبنة الأولى في بناء التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي، وعليه فإن عدم وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لنسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة، والذين يمثلون رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء ورؤساء ومسؤولي الأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية، سوف ينعكس بصورة أو بأخرى على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تلك البلديات.

المحور الثاني :

ما مدى التزام بلديات جنوب الضفة الغربية بوضع خطط لبلدياتهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-2).

جدول رقم (2-4)

استجابات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام حول درجة التزام بلديات جنوب الضفة الغربية بوضع خطط استراتيجية .

الدرجة	المتوسط الحسابي	بدرجة قليلة جداً		بدرجة قليلة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جداً		درجة التزام بلديات جنوب الضفة الغربية بوضع خطط استراتيجية
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
متوسطة	3.21	11.3	30	14.0	37	27.9	74	38.8	95	10.9	29	تتضمن الخطة الاستراتيجية قيم المؤسسة
متوسطة	3.11	10.6	28	17.4	46	32.5	86	29.4	78	10.2	27	تحتوي الخطة الاستراتيجية على سياسات وميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه نشاط البلدية (موارد بشرية، تمويل، تسويق...)
متوسطة	3.09	8.6	23	19.7	53	33.1	89	32.0	86	6.7	18	تقوم البلدية بتحليل ودراسة بيئتها الداخلية من حيث (موارد بشرية، موارد مالية ، أنظمة محاسبية...)
متوسطة	3.04	11.2	30	16.0	43	37.3	100	28.7	77	6.7	18	تتضمن الخطة الاستراتيجية رؤية واضحة
متوسطة	3.03	15.3	41	16.8	45	27.6	74	30.6	82	9.7	26	تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافاً مكتوبة ومحددة
متوسطة	3.02	10.6	28	20.4	54	32.5	86	29.8	79	6.8	18	تتضمن الخطة الاستراتيجية رسالة واضحة
متوسطة	2.90	18.0	49	16.9	46	81	29.8	75	27.6	7.7	21	تقوم البلدية بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية
متوسطة	2.90	10.4	28	21.9	59	39.0	105	24.5	66	4.0	11	تقوم البلدية بتحليل بيئتها

												الخارجية من حيث (التغيرات السياسية ، الثقافية...)
متوسطة	2.89	15.2	40	25.1	66	24.0	63	26.6	70	9.1	24	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة.
متوسطة	2.87	12.2	33	21.4	58	39.1	106	21.8	59	5.5	15	يتم وضع نظام رسمي للمراقبة على الأداء لاستخدامه لاحقاً عند تنفيذ الخطط طويلة الأجل.
متوسطة	2.85	17.0	46	21.1	57	29.3	79	24.8	67	7.8	21	يتم مراجعة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغييرات للبيئة الخارجية والداخلية للبلدية.

عند ملاحظة استجابات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام حول درجة التزام بلديات جنوب الضفة الغربية بوضع خطط استراتيجية فقد كانت أبرز مظاهر الالتزام بالخطة الاستراتيجية تضمنها على قيم المؤسسة، حيث أكد على ذلك ما نسبته 49.7% من أفراد العينة، تلاها في المقام الثاني شمول الخطة على سياسات وميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه نشاط البلدية (موارد بشرية، تمويل، تسويق...) بنسبة مئوية 39.6%، تلاها في المقام الثالث قيام البلدية بتحليل ودراسة بيئتها الداخلية من حيث (موارد بشرية، موارد مالية، أنظمة محاسبية...) بنسبة مئوية 38.7%، تلاها في المقام الرابع تضمن الخطة الاستراتيجية رؤية واضحة بنسبة مئوية 35.4%، تلاها في المقام الخامس تضمن الخطة الاستراتيجية أهدافاً مكتوبة ومحددة بنسبة مئوية 40.3%، تلاها في المقام السادس تضمن الخطة الاستراتيجية رسالة واضحة بنسبة مئوية 36.6%، تلاها في المقام السابع أن تقوم البلدية بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية بنسبة مئوية 35.3%، تلاها في المقام الثامن قيام البلدية بتحليل بيئتها الخارجية من حيث (التغيرات السياسية، الثقافية...) بنسبة مئوية 28%، تلاها في المقام التاسع قيام البلدية بتعديل الخطة الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة بنسبة مئوية 35.7%، تلاها في المقام العاشر أن تقوم البلدية بوضع نظام رسمي للمراقبة على الأداء لاستخدامه لاحقاً عند تنفيذ الخطط طويلة الأجل بنسبة مئوية

27.3%، أخيراً تلاها في المقام الحادي عشر أن تقوم البلدية بمراجعة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغييرات للبيئة الخارجية والداخلية للبلدية بنسبة مئوية 32.6%.

يوضح الجدول رقم (4-2) كذلك أن البلديات تلتزم بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة في أفضل حالاتها، علماً بأن بعض العناصر الضرورية للتخطيط الاستراتيجي كأن تقوم البلدية بوضع نظام رسمي للرقابة على الأداء لاستخدامه لاحقاً عند تنفيذ الخطط طويلة الأجل بلغت النسبة المئوية للالتزام به 27.3%، ناهيك عن عدم وضوح المفهوم من حيث المبدأ، وبما أن التحولات الاقتصادية والاجتماعية المحلية والدولية على السواء تتطلب التزاماً بالتخطيط الاستراتيجي، لذا لا بد للقائمين على بلديات جنوب الضفة الغربية من العمل على مواكبة التغييرات وبالتالي ممارسة أفضل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثالث:

ما المصادر الرئيسية للحصول على البيانات المستخدمة في إعداد الخطط الاستراتيجية؟ ، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-3).

جدول رقم (4-3)

استجابات رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية ورؤساء الدوائر والأقسام في البلديات حول المصادر الرئيسية للحصول على البيانات المستخدمة في إعداد الخطط الاستراتيجية.

الرقم	المصادر الرئيسية للحصول على البيانات المستخدمة في إعداد الخطط الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الدرجة
1	الإنجاز والظروف الحالية للبلدية	4.18	83.60	عالية
2	الإنجاز السابق والبيانات التاريخية للبلدية	4.06	81.20	عالية
3	الظروف المستقبلية المتوقعة	3.57	71.40	عالية
4	أ+ب+ج	3.31	66.20	متوسطة
5	غير ذلك	2.09	41.80	منخفضة

عند ملاحظة استجابات رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية ورؤساء الدوائر والأقسام في البلديات حول المصادر الرئيسية للحصول على البيانات المستخدمة في إعداد الخطط الاستراتيجية فقد كانت أبرز هذه المصادر الإنجاز والظروف الحالية للبلدية بنسبة مئوية

83.60%، تلاها في المقام الثاني الإنجاز السابق والبيانات التاريخية للبلدية وبنسبة مئوية 81.20%، تلاها في المقام الثالث الظروف المستقبلية المتوقعة بنسبة مئوية 71.40%، تلاها في المقام الرابع جميع المصادر السابقة الذكر وبنسبة مئوية 66.20%، وأخيراً جاءت في المقام الخامس غير تلك المصادر وبنسبة مئوية 41.80%.

وعليه يرى الباحث أن هذه نتيجة إيجابية لأن وضع الخطط الاستراتيجية يتطلب استخدام المصادر الثلاثة للمعلومات وليس الاعتماد على مصدر أو اثنين من المعلومات.

المحور الرابع :

ما مدى مشاركة الجهات التالية في التخطيط الاستراتيجي؟
 للتعرف على الجهات التي تتاح لها فرصة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية ومعرفة درجة مشاركتهم قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال، الذي اشتمل على الجهات التي يفترض أنها تشارك في وضع الخطط الاستراتيجية، ومن ثم قام الباحث بترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها والجدول رقم (4-4) يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مدى المشاركة. وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-4).

جدول رقم (4-4)

استجابات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام حول مدى مشاركة الجهات التالية في التخطيط الاستراتيجي.

الدرجة	المتوسط الحسابي	مشاركة قليلة جداً		مشاركة قليلة		مشاركة متوسطة		مشاركة عالية		مشاركة عالية جداً		مدى مشاركة الجهات التالية في التخطيط الاستراتيجي
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
عالية	3.83	5.1	14	8.8	24	16.9	46	36.0	98	33.1	90	رئيس البلدية
عالية	3.69	5.9	16	7.1	19	26.0	70	33.8	91	27.1	73	المجلس البلدي
متوسطة	3.48	7.4	20	11.1	30	25.6	69	38.1	103	17.8	48	رؤساء الأقسام
متوسطة	3.17	13.3	35	12.2	32	30.4	80	32.3	85	11.8	31	جميع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام

متوسطة	2.85	19.0	50	17.9	47	33.1	87	19.0	50	11.0	29	مؤسسات مانحة
متوسطة	2.82	17.3	46	21.4	57	32.3	86	19.9	53	9.0	24	وزارة الحكم المحلي
متوسطة	2.78	18.3	49	20.5	55	34.3	92	19.0	51	7.8	21	المستخدمون
متوسطة	2.78	22.1	57	18.6	48	26.7	69	24.0	62	8.5	22	لجنة خاصة بالتخطيط

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن ابرز الجهات مشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية كان رئيس البلدية حيث أكد 69.1% من أفراد العينة (بدرجة كبيرة جداً وبدرجة كبيرة) على ذلك، تلاها في المقام الثاني المجلس البلدي بنسبة مئوية 60.9%، تلاها في المقام الثالث رؤساء الأقسام بنسبة مئوية 55.9%، تلاها في المقام الرابع جميع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام بنسبة مئوية 44.1%، تلاها في المقام الخامس مؤسسات مانحة بنسبة مئوية 30%، تلاها في المقام السادس وزارة الحكم المحلي بنسبة مئوية 28.9%، تلاها في المقام السابع المستخدمون بنسبة مئوية 26.8%، أخيراً لجنة خاصة بالتخطيط بنسبة مئوية 32.5%.

كما يتضح من الجدول رقم (4-4) أن المشاركة الأبرز في إعداد الخطط الاستراتيجية هي للرئيس ولأعضاء المجلس البلدي مما يوحي بالتوجه نحو المركزية، وفي الوقت الذي تعتبر مشاركة المستخدمين مهمة للغاية، حيث إن لديهم معرفة باحتياجات الأقسام المختلفة في البلدية وبالمشاكل التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن مشاركتهم متواضعة جداً ويرى الباحث أن مشاركة المستخدمين في وضع الخطط الاستراتيجية سوف يعمل على المساهمة في وضع خطط استراتيجية قابلة للتنفيذ ومتناسبة مع قدرات الأقسام التي يعملون فيها، وبالتالي سوف تزيد من فرص نجاح تنفيذ الخطط، أما بالنسبة إلى مشاركة جميع مدراء ورؤساء الأقسام والتي بلغت 44.1% فتعتبر أيضاً متواضعة مع العلم أنهم يعتبرون حلقة الوصل بين رئيس وأعضاء المجلس البلدي من جهة وبين المستخدمين الذين ينفذون الخطط من جهة أخرى، لذا فإن مشاركتهم سوف تسهم في تحقيق التكامل والتنسيق بين الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية والسياسات المطلوبة.

وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصل إليه الشمري (1998) بأن هناك درجة عالية من المركزية في وضع الخطط الاستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية وكذا دراسة الغزالي (2000)

والتي توصلت إلى أن الجهات الأكثر مشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية هي المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة.

المحور الخامس:

ما مدى معرفة الجهات التالية في التخطيط الاستراتيجي؟
للتعرف على الجهات التي تتاح لها فرصة الاطلاع على الخطط الاستراتيجية الموضوعة قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-5).

جدول رقم (4-5)

مدى اعتقاد أفراد العينة أن الخطط الاستراتيجية معروفة لدى كل الجهات

الدرجة	المتوسط الحسابي	غير معروفة على الإطلاق		غير معروفة		لا أدري		معروفة		معروفة تماماً		مدى معرفة الجهات التالية في التخطيط الاستراتيجي
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
عالية	4.10	5.2	14	5.6	15	11.5	31	29.6	80	48.1	130	وزارة الحكم المحلي
عالية	3.87	4.9	13	7.5	20	11.9	32	47.0	126	28.7	77	المجلس البلدي
عالية	3.81	4.5	12	6.7	18	19.7	53	41.6	112	27.5	74	رئيس البلدية
متوسطة	3.14	9.6	26	16.7	45	33.3	90	31.1	84	9.3	25	رؤساء الأقسام

يشير الجدول رقم (4-5) إلى أن الخطط الاستراتيجية للبلدية معروفة بالدرجة الأولى لدى وزارة الحكم المحلي بنسبة مئوية 77.7%، تلاها في المقام الثاني المجلس البلدي بنسبة مئوية 75.7%، تلاها في المقام الثالث رئيس البلدية بنسبة مئوية 69.1%، وأخيراً لدى رؤساء الأقسام بنسبة مئوية 56.1%.

كما يتضح من الجدول (4-5) استمرار النزعة المركزية في إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي انسجام مع ما تم التوصل إليه من خلال استجابات أفراد العينة عن الأسئلة السابقة

المحور السادس:

ما أبرز العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية؟
 للتعرف على أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال، والتي تقيس بمجملها مختلف الظروف والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية، ومن ثم قام الباحث بترتيب هذه المتوسطات ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية والجدول رقم (4-6) يوضح إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المجال.
 وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-6).

جدول رقم (4-6)

استجابات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام حول مدى أبرز العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية .

الدرجة	المتوسط الحسابي	درجة قليلة جدا		درجة قليلة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		درجة كبيرة جدا		مدى الالتزام بوضع الخطط للبلديات
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
عالية	4.15	13	4.8	16	5.9	30	11.0	70	25.7	143	52.6	الوضع المالي للبلدية
عالية	3.92	10	3.7	17	6.3	50	18.6	100	37.2	92	34.2	الظروف الاقتصادية
عالية	3.53	13	4.8	32	11.9	70	26.0	107	39.8	47	17.5	الأهداف المحددة للبلدية
متوسطة	3.48	18	6.7	30	11.2	73	27.2	99	36.9	48	17.9	الظروف السياسية
متوسطة	3.43	17	6.3	38	14.2	69	25.7	102	38.1	42	15.7	التشريعات الحكومية
متوسطة	3.31	21	7.7	34	12.5	90	33.1	94	34.6	33	12.1	رغبات المواطنين
متوسطة	3.20	23	8.6	35	13.1	103	38.6	77	28.8	29	10.6	الظروف الاجتماعية
متوسطة	3.18	30	11.2	31	11.5	91	33.8	95	35.3	22	8.2	النظام التعليمي
متوسطة	3.10	31	11.6	31	11.6	104	30.9	83	31.1	18	6.7	الظروف البيئية
متوسطة	3.09	28	10.4	40	14.8	100	37.0	84	31.1	18	6.7	الظروف التكنولوجية
متوسطة	2.81	49	18.3	61	22.8	66	24.6	75	28.0	17	6.3	متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة
متوسطة	2.73	51	19.0	51	19.0	100	73.3	51	19.0	15	5.6	البلديات الأخرى

عند ملاحظة استجابات أفراد العينة حول أبرز العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية. فقد جاء في المرتبة الأولى الوضع المالي للبلدية وبنسبة مئوية 78.3%، تلاها في المقام الثاني الظروف الاقتصادية بنسبة مئوية 71.4%، تلاها في المرتبة

الثالثة الأهداف المحددة للبلدية بنسبة مئوية 57.3%، تلاها في المرتبة الرابعة الظروف السياسية بنسبة مئوية 45.1%، أخيراً تلاها في المقام الخامس التشريعات الحكومية بنسبة مئوية 53.8%.

في حين كانت أقل العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية، البلديات الأخرى بنسبة مئوية 24.6%، وبطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة بنسبة مئوية 34.3%، الظروف التكنولوجية بنسبة مئوية 37.8%، وأخيراً الظروف البيئية بنسبة مئوية 37.8%.

من خلال نتائج التحليل السابق يرى الباحث أنّ أهم العوامل التي تأخذها البلديات عند وضع الخطط الاستراتيجية هي الوضع المالي للبلدية والظروف الاقتصادية والأهداف المحددة للبلدية بينما يتم أخذ الظروف الاجتماعية والنظام التعليمي والظروف البيئية والظروف التكنولوجية ومتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة والبلديات الأخرى بدرجة أقل، وربما يشير هذا إلى طبيعة عمل البلديات حيث يظهر تأثير العوامل المالية والاقتصادية والتشريعات الحكومية تأثيراً مباشراً، ولكن المستقبل وما يفرضه من تغيرات وتحولات يستوجب أخذ التغيرات البيئية والتكنولوجية ومتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة وكذلك باقي العناصر بدرجة من الأهمية عند وضع الخطط الاستراتيجية.

وتقترب نتيجة هذه الدراسة مع ما توصل إليه كل من حمامي والشيخ (1995)، وعبيدات ومحمود (1995) والغزالي (2000)، حيث توصل حمامي والشيخ إلى أنه يتم التركيز على العوامل المالية والاقتصادية أكثر من غيرها من العوامل عند وضع الخطط الاستراتيجية في شركات الأعمال الأردنية وتوصل كل من عبيدات ومحمود إلى أن الشركات الصناعية الأردنية تهتم عند تطوير استراتيجياتها بالعوامل الاقتصادية تليها حاجات ورغبات العملاء والعوامل الاجتماعية جاءت في المرتبة الأخيرة، أما الغزالي فقد توصلت إلى أن أهم العوامل التي تأخذها المؤسسات العامة الأردنية عند وضع الخطط الاستراتيجية هي الوضع المالي.

المحور السابع:

ما مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي؟

للتعرف على مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي تم تزويدهم بمجموعة من الفقرات التي يمكن من خلالها قياس أهمية التخطيط الاستراتيجي ومن ثم قام الباحث باستخراج الأعداد والنسب المئوية المتوسطات الحسابية لدرجات موافقتهم عليها ، ومن ثم قام بترتيب هذه المتوسطات ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية والجدول رقم (4-7) يوضح إجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة حول فقرات هذا المجال.

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية المتوسطات الحسابية، وذلك كما هو واضح من جدول رقم (4-7).

جدول رقم (4-7)

مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام نحو التخطيط الاستراتيجي

الدرجة	المتوسط الحسابي	بدرجة قليلة جداً		بدرجة قليلة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جداً		مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو التخطيط الاستراتيجي
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
عالية	4.29	9	3.3	8	2.9	24	8.8	85	31.1	147	53.8	يساعد في تطور البلدية
عالية	4.19	7	2.6	10	3.7	24	8.8	116	42.5	116	42.5	يساهم في اتخاذ قرارات أفضل
عالية	4.03	9	3.3	13	4.8	32	11.7	125	45.8	94	34.4	يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة
عالية	3.99	9	3.3	18	6.6	33	12.1	118	43.4	94	34.6	يحسن أداء الأقسام في البلدية
عالية	3.97	13	7.7	10	3.6	35	12.8	131	47.8	85	31.0	يساعد على التركيز للوصول

إلى الأهداف												
عالية	3.94	3.0	8	5.6	15	17.8	48	41.6	112	32.0	86	يُمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة
عالية	3.93	3.3	9	5.2	14	15.9	43	46.1	125	29.5	80	يزيد من شعورك بالثقة في العمل الذي تؤديه
عالية	3.93	3.3	9	5.9	16	16.2	44	44.1	120	30.5	83	يحسن التخطيط الاستراتيجي من انتمائك للبلدية
عالية	3.87	3.7	10	6.3	17	17.6	48	44.5	121	27.9	76	يحسن أداء الأفراد في البلدية
عالية	3.87	3.6	10	6.2	17	19.0	52	42.0	115	29.2	80	يؤثر إيجاباً على رغبتك في العمل
عالية	3.87	4.4	12	6.2	18	17.2	47	41.0	112	30.8	84	يساعد على زيادة مدخول البلدية
عالية	3.86	5.3	14	5.3	14	13.9	37	49.6	132	25.9	69	يوضح الغاية الاستراتيجية للبلدية
عالية	3.85	4.8	13	5.2	14	16.2	44	47.6	129	26.2	71	يساعد على التنبؤ بالاتجاه المستقبلي للبلدية
عالية	3.79	3.3	9	6.6	18	20.9	57	45.8	125	23.4	64	يساعد على توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب
عالية	3.75	4.4	12	10.6	29	15.8	43	43.6	119	25.6	70	يساعد على تحسين الوضع التنافسي بين البلديات
عالية	3.73	3.7	10	8.5	23	20.7	56	45.8	124	21.2	58	يساعد على التعرف على البيئة الداخلية (تحليل البيئة الداخلية)
عالية	3.69	4.4	12	9.6	26	22.9	62	38.7	105	24.4	66	يساعد على تفاعل المواطنين مع البلدية
عالية	3.63	2.9	8	11.0	30	25.0	68	41.9	114	19.1	52	يساعد على التعرف على البيئة الخارجية (تحليل البيئة الخارجية)

عند ملاحظة استجابات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام حول مواقف إدارة البلدية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي فقد كانت أبرز هذه المواقف أولاً أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تطور البلدية بنسبة مئوية 84.9%، تلاها في المقام الثاني أن التخطيط الاستراتيجي يُسهم في اتخاذ قرارات أفضل بنسبة مئوية 85%، تلاها في المقام

الثالث أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة بنسبة مئوية 78%، تلاها في المقام الرابع أن التخطيط الاستراتيجي يحسن أداء الأقسام في البلدية بنسبة مئوية 78%، أخيراً تلاها في المقام الخامس أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التركيز للوصول إلى الأهداف وبنسبة مئوية 78%.

ومما تقدم خلص الباحث إلى القول: إن رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام يمتلكون مواقف إيجابية وقوية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر هذه نتيجة إيجابية يمكن أن تسهم في دعم وممارسة أفضل للتخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الشمري (1998) وحمامي والشيخ (1995) والغزالي (2000) مع اختلاف الجهات المبحوثة، حيث توصل الشمري إلى أن مدراء المنظمات الصناعية الأردنية يمتلكون مواقف إيجابية وقوية نحو التخطيط الاستراتيجي ومزاياه، وتوصل الشيخ وحمامي إلى أن مديري شركات الأعمال الأردنية لديهم اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي وكذلك توصلت الغزالي إلى القول بأن الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية تمتلك اتجاهات إيجابية وقوية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

4-2-2 ثانياً- فرضيات الدراسة

يورد الباحث تالياً تحليلاً لفرضيات الدراسة:

المحور الأول : واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية

الفرضية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ودرجة ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي، حسب تصنيف البلدية، سنة التأسيس، نوع المجلس البلدي، موقع البلدية، عدد المستخدمين، عدد أعضاء المجلس البلدي، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، نتائج اختبار (ت)، نتائج

اختيار تحليل التباين الأحادي، نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجداول التالية:

أولاً - الفروق حسب تصنيف البلدية

جدول رقم (4-8)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب تصنيف البلدية

التصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
A	36	2.51	.80
B	117	3.19	.92
C	109	2.93	.96
المجموع	262	2.99	.95

يتضح من الجدول رقم (4-8) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب تصنيف البلدية كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية المصنفة (B) بمتوسط حسابي 3.19، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية المصنفة (C) بمتوسط حسابي 2.93، وأخيراً استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية المصنفة (A) بمتوسط حسابي 2.51 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب تصنيف البلدية، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-9).

جدول رقم (4-9)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط

استراتيجية حسب تصنيف البلدية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	13.314	2	6.657	7.841	0.000
داخل المجموعات	219.874	260	0.849		
المجموع	233.188	261			

كما يشير الجدول رقم (4-9) إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ المتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب تصنيف البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $(\alpha > 0.05)$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-10).

جدول رقم (4-10)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب تصنيف البلدية

تصنيف البلدية	المتوسط الحسابي	A	B	C
A	2.51		0.679	
B	3.19			
C	2.93			

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب تصنيف البلدية أن الفروق كانت ما بين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية المصنفة (A) وأفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية المصنفة (B)، ولصالح البلديات المصنفة (B) حيث كانت درجة التزام تلك البلديات بوضع الخطط الاستراتيجية أكثر من البلديات المصنفة (A) وبفارق 0.679 وسط حسابي.

ثانياً - الفروق حسب نوعية المجلس البلدي

جدول رقم (4-11)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب نوعية المجلس البلدي

المجلس البلدي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
منتخب	220	3.02	.90	219	1.219	.227
معين	50	2.81	1.17	49		

يتضح من الجدول رقم (4-11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ والمتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب نوع المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $(\alpha < 0.05)$ ، وهي غير دالة إحصائياً. حيث بلغت متوسط استجابات أفراد العينة الذين مجالسهم البلدية منتخبة 3.02 مقابل 2.81 لدى أفراد العينة الذين مجالسهم البلدية معينة.

ثالثاً- الفروق حسب موقع البلدية

جدول رقم (4-12)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب موقع البلدية

موقع البلدية	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
محافظة الخليل	194	3.0696	.9015	193	2.666	.008
محافظة بيت لحم	74	2.7265	1.0411	73		

يتضح من الجدول رقم (4-12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة

الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب موقع البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولقد كانت هذه الفروق لصالح بلديات محافظة الخليل الذين كانت استجابات أفراد العينة الذين ينتمون إليها نحو درجة التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية أعلى قيمة من استجابات أفراد العينة الذين ينتمون لبلديات محافظة بيت لحم، حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة نحو ذلك 3.06 مقابل 2.72 لدى أولئك الذين ينتمون لبلديات محافظة بيت لحم.

رابعاً- الفروق حسب سنة التأسيس

جدول رقم (4-13)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس

سنة التأسيس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قبل عام 1967	59	2.65	.98
بين عامي 1967-1994	36	3.26	.78
بعد عام 1994	166	3.06	.95
المجموع	261	2.99	.95

يتضح من الجدول رقم (4-13) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست ما بين عامي 1967-1994 بمتوسط حسابي 3.26، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست بعد عام 1994 بمتوسط حسابي 3.06، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست قبل عام 1967 بمتوسط حسابي 2.65 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-14).

جدول رقم (4-14)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	10.254	2	5.127	5.891	.003
داخل المجموعات	224.531	258	.870		
المجموع	234.784	260			

يتضح من الجدول رقم (4-14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس ،حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية ،وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-15).

جدول رقم (4-15)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس

سنة التأسيس	المتوسط الحسابي	قبل عام 1967	بين عامي 1967-1994	بعد عام 1994
قبل عام 1967	2.65		0.6088	0.411
بين عامي 1967-1994	3.26			
بعد عام 1994	3.06			

تشير نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس أن الفروق كانت ما بين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست قبل عام 1967 من جانب واستجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات تأسست بين عامي 1967-1994 و بعد عام 1994، ولصالح الفئتين الأخيرتين اللتين

كانت درجة التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية أعلى قيمة منها لدى البلديات التي تأسست قبل عام 1967.

خامساً- الفروق حسب عدد المستخدمين في البلدية

جدول رقم (4-16)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد المستخدمين
1.12	2.80	11	أقل من 10
.92	2.55	49	10-19
.93	3.13	76	20-29
.93	3.05	130	30 فأكثر
.95	2.97	266	المجموع

يشير الجدول رقم (4-16) إلى أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية كانت أعلى قيمة لدى استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي فيها ما بين (20-29) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.13، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي فيها (30) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.05، تلاها في المقام الثالث استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي فيها أقل من (10) مستخدمين بمتوسط حسابي 2.80، وأخيراً استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي فيها ما بين (10-19) مستخدماً بمتوسط حسابي 2.55 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-17).

ويرى الباحث أن البلديات التي يتراوح عدد مستخدميها ما بين (20-29)، والتي غالباً ما تنتمي إلى الفئة المصنفة B تعمل على تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بصفة أفضل من

البلديات التي تنتمي إلى الفئة C والتي غالباً ما يكون عدد موظفيها ما دون العشرين، كما أنها أكثر فاعلية بخصوص تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي من البلديات التي تنتمي إلى الفئة A وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤكد سابقاتها بخصوص تفوق البلديات المصنفة B فيما يتعلق بتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالبلديات المصنفة B وتلك المصنفة A .

جدول رقم (4-17)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط

استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	11.747	3	3.916	4.475	.004
داخل المجموعات	229.243	262	.875		
المجموع	240.990	265			

يتضح من الجدول رقم (4-17) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-18).

جدول رقم (4-18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية

عدد المستخدمين	المتوسط الحسابي	أقل من 10	19-10	29-20	30 فأكثر
أقل من 10	2.80				
19-10	2.55			0.508	
29-20	3.13				
30 فأكثر	3.05				
المجموع	2.97				

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية أن الفروق كانت ما بين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي عدد مستخدميها يتراوح ما بين (10-19) مستخدماً وبين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي عدد مستخدميها يتراوح ما بين (20-29) مستخدماً ولصالح البلديات التي عدد مستخدميها ما بين (20-29) مستخدماً حيث كانت بلدياتهم تلتزم بوضع الخطط الاستراتيجية وبفارق 0.508 .

سادسا - الفروق حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

جدول رقم (4-19)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

عدد أعضاء المجلس البلدي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 10	12	2.49	.88
11	58	2.82	.95
12	18	2.46	1.07
13	99	3.14	.86
14 عضواً فما فوق	20	2.39	.99
المجموع	207	2.88	.96

يتضح من الجدول رقم (4-19) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي كانت أعلى قيمة لدى استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي عدد أعضائها (13) عضواً بمتوسط حسابي 3.14 ، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي عدد أعضائها (11) عضواً بمتوسط حسابي 2.82 ، تلاها في المقام الثالث أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي عدد أعضائها أقل من (10) أعضاء بمتوسط حسابي 2.49 ، ومن ثم أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي عدد أعضائها (12) عضواً بمتوسط حسابي 2.46 ، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي عدد أعضائها أكثر من (14) عضواً بمتوسط حسابي 2.39 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب عدد الأعضاء

في المجلس البلدي، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-20).

ويرى الباحث أن البلديات التي عدد أعضاء مجلسها (13) تتمتع بوضع أفضل بخصوص تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي مقارنة مع باقي الفئات من البلديات، وحيث إن البلديات التي تنتمي للفئة B يبلغ عدد أعضائها (13) لذا فإن هذه النتيجة تتطابق وتؤكد النتائج السابقة.

جدول رقم (4-20)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	16.941	4	4.235	4.997	.001
داخل المجموعات	171.222	202	.848		
المجموع	188.163	206			

يبين الجدول رقم (4-20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) المتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-21).

جدول رقم (4-21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

عدد أعضاء المجلس البلدي	المتوسط الحسابي	أقل من 10	11	12	13	14 عضواً فما فوق
أقل من 10	2.49					
11	2.82					
12	2.46					
13	3.14					0.756
14 عضواً فما فوق	2.39					

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي الى أنه يوجد فروق ما بين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي عدد أعضائها (13) عضواً وبين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي عدد أعضائها (14) عضواً فما فوق ولصالح البلديات التي عدد أعضاء مجالسها البلدية من (13) عضواً حيث كانت بلدياتهم تلتزم بوضع الخطط الاستراتيجية أكثر من البلديات التي عدد أعضائها (14) عضواً فما فوق وبفارق 0.756 .

سابعا : الفروق حسب متغير عدد أقسام البلدية

جدول رقم (4-22)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد أقسام البلدية

أقسام البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3 أقسام فمادون	23	3.09	1.14
4-5 أقسام	177	2.94	.96
6 أقسام فما فوق	74	3.09	.89
المجموع	274	2.99	.96

يتضح من الجدول رقم (4-22) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية

حسب عدد أقسام البلدية كانت لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أقسامها (6)
 فما فوق و (3) أقسام فما دون بالتساوي بمتوسط حسابي 3.09 ، تلاها في المقام الثالث
 البلديات التي عدد أقسامها يتراوح ما بين (4-5) أقسام بمتوسط حسابي 2.94 ولمعرفة فيما
 إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في
 بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط
 الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك
 كما هو واضح من الجدول رقم (4-23).

جدول رقم (4-23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء
 دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط
 استراتيجية حسب أقسام البلدية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	1.441	2	.721	.787	.456
داخل المجموعات	248.228	271	.916		
المجموع	249.669	273			

يتضح من الجدول رقم (4-23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ (المتعلق باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد أقسام البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً).

ثامنا- الفروق حسب متغير عدد لجان البلدية

جدول رقم (4-24)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد لجان البلدية

المجلس البلدي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
3 لجان فما دون	125	2.78	1.03	124	-3.344	.001
4 لجان فما فوق	149	3.17	.86	148		

يتضح لنا من الجدول رقم (4-24) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد لجان المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً. ولقد كانت هذه الفروق لصالح المجالس البلدية التي يوجد فيها أكثر من (3) لجان، حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة لديها نحو 3.17 مقابل 2.78 للبلديات التي فيها (3) لجان فما دون .

المحور الثاني : درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي

الفرضية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ودرجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، حسب تصنيف البلدية، سنة التأسيس، نوع المجلس البلدي، موقع البلدية، عدد المستخدمين، عدد أعضاء المجلس البلدي، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، نتائج اختبار (ت)، نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، نتائج اختبار (شيفيه) للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجداول التالية:

أولاً - الفروق حسب تصنيف البلدية

جدول رقم (4-25)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تصنيف البلدية
0.67	2.89	36	A
0.77	3.31	117	B
0.93	3.09	109	C
0.84	3.16	262	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-25) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (B) بمتوسط حسابي 3.31، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (C) بمتوسط حسابي 3.09، وأخيراً استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (A) بمتوسط حسابي 2.89 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية ، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-26).

جدول رقم (4-26)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائية	.015	4.283	2.945	2	5.889	بين المجموعات
			.687	259	178.051	داخل المجموعات
				261	183.940	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-27).

جدول رقم (4-27)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية

تصنيف البلدية	المتوسط الحسابي	A	B	C
A	2.89		0.424	
B	3.31			
C	3.09			

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية أن الفروق كانت ما بين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (A) واستجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (B)، ولصالح البلديات المصنفة (B) حيث كانت درجة مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي في البلديات المصنفة (B) أكثر منها لدى البلديات المصنفة (A) وبفارق 0.424 وسط حسابي

ثانياً - الفروق حسب نوع المجلس البلدي

جدول رقم (4-28)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب نوع المجلس البلدي

المجلس البلدي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
منتخب	218	3.25	.83	217	2.691	.008
معين	50	2.89	.90	49		

يبين الجدول رقم (4-28) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب نوع المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولقد كانت هذه الفروق لصالح المجالس البلدية المنتخبة والتي كانت درجة مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي لديها أكبر منها في المجالس البلدية المعينة، حيث بلغت هذه الدرجة لديهم 3.25 مقابل 2.89.

ثالثاً - الفروق حسب موقع المجلس البلدي

جدول رقم (4-29)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب موقع المجلس البلدي

موقع البلدية	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
محافظة الخليل	194	3.19	0.82	193	0.114	0.909
محافظة بيت لحم	72	3.17	0.96	71		

يتضح من الجدول رقم (4-29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب موقع المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $(\alpha < 0.05)$ ، وهي غير دالة إحصائياً . حيث بلغت متوسط استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية الواقعة في محافظة الخليل 3.19 مقابل 3.17 لدى أولئك الذين ينتمون للمجالس البلدية الواقعة في محافظة بيت لحم .

رابعاً- الفروق حسب سنة التأسيس

جدول رقم (4-30)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنة التأسيس
0.92	3.02	57	قبل عام 1967
0.58	3.34	36	بين عامي 1967-1994
0.88	3.20	166	بعد عام 1994
0.85	3.18	259	المجموع

يتبين من الجدول رقم (4-30) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست ما بين عامي 1967-1994 بمتوسط حسابي 3.34، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست بعد عام 1994 بمتوسط حسابي 3.20 ، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست قبل عام 1967 بمتوسط حسابي 3.02 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء

وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-31).

جدول رقم (4-31)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية

التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	.193	1.653	1.197	2	2.394	بين المجموعات
			.724	256	185.363	داخل المجموعات
				258	187.757	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-31) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $(\alpha < 0.05)$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

خامساً- الفروق حسب عدد المستخدمين في المجلس البلدي

جدول رقم (4-32)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد المستخدمين
1.06	3.61	11	أقل من 10
1.03	2.90	49	10-19
.79	3.16	76	20-29
.78	3.25	128	30 فأكثر
.86	3.18	264	المجموع

يشير الجدول رقم (4-32) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية أنها كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي فيها أقل من (10) مستخدمين بمتوسط حسابي 3.61، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي فيها أكثر من (30) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.25، تلاها في المقام الثالث أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي فيها ما بين (20-29) مستخدماً بمتوسط حسابي 2.16، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي فيها ما بين (10-19) مستخدماً بمتوسط حسابي 2.9، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-33).

جدول رقم (4-33)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	6.522	3	2.174	3.025	.030
داخل المجموعات	186.857	260	.719		
المجموع	193.379	263			

يتضح من الجدول رقم (4-33) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-34).

جدول رقم (4-34)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية

عدد المستخدمين	المتوسط الحسابي	أقل من 10	19-10	29-20	30 فأكثر
أقل من 10	3.61		0.709		
19-10	2.90				
29-20	3.16				
30 فأكثر	3.25				

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية أن الفروق كانت ما بين أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين وبين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يعمل فيها ما بين (10 - 19) مستخدماً ولصالح أولئك الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين، والذين كانت بلدياتهم تشارك الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر من الفئة التي عدد مستخدميها من (10-19) مستخدماً وبفارق 0.709 .

سادساً - الفروق حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

جدول رقم (4-35)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد أعضاء المجلس البلدي
.82	3.17	12	أقل من 10
1.22	3.07	58	11
.75	2.65	17	12
.91	3.35	99	13
.85	2.83	19	14 عضواً فما فوق
.67	3.15	205	المجموع

يتضح لنا من الجدول رقم (4-35) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضاء مجلسها البلدي (13) عضواً بمتوسط حسابي 3.35، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضاء مجلسها أقل من (10) أعضاء بمتوسط حسابي 3.17، تلاها في المقام الثالث أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضاء مجلسها (11) عضواً بمتوسط حسابي 2.07، ومن ثم أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضاء مجلسها (14) عضواً فما فوق بمتوسط حسابي 2.83، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضاء مجلسها (12) عضواً بمتوسط حسابي 2.65 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-36).

جدول رقم (4-36)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	10.378	4	2.595	3.778	.006
داخل المجموعات	137.336	200	.687		
المجموع	147.714	204			

يتضح من الجدول رقم (4-36) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-37).

جدول رقم (4-37)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

عدد أعضاء المجلس البلدي	المتوسط الحسابي	أقل من 10	11	12	13	14 عضواً فما فوق
أقل من 10	3.17					
11	3.07					
12	2.65				0.698	
13	3.35					
14 عضواً فما فوق	2.83					

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي كانت ما بين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضاء مجلسها (13) عضواً وبين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضاء مجلسها (12) عضواً ولصالح أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضاء مجلسها (13) عضواً ، والذين كانت بلدياتهم تشترك الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي أكثر من البلديات التي عدد أعضاء مجلسها (12) عضواً وبفارق 0.698 وسط حسابي .

سابعاً - الفروق حسب متغير أقسام البلدية

جدول رقم (4-38)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	أقسام البلدية
.84	3.25	22	3 أقسام فمادون
.91	3.15	176	4-5 أقسام
.73	3.25	74	6 أقسام فما فوق
.86	3.18	272	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-38) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية كانت لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أقسامها (6) فما فوق و(3) أقسام فما دون بالتساوي بمتوسط حسابي 3.25 ، تلاها في المقام الثالث البلديات التي عدد أقسامها يتراوح من (4-5) أقسام بمتوسط حسابي 3.15 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر

والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-39)

جدول رقم (4-39)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.635	0.454	0.334	2	0.668	بين المجموعات
			0.735	269	197.800	داخل المجموعات
				271	198.468	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-39) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ والمتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

ثامناً- الفروق حسب متغير عدد لجان البلدية

جدول رقم (4-40)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان البلدية

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	العدد	المجلس البلدي
دالة إحصائياً	0.000	-4.332		0.88	2.94	123	3 لجان فما دون
				0.78	3.38	149	4 لجان فما فوق

يتبين من الجدول رقم (4-40) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ (بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولقد كانت هذه الفروق لصالح المجالس البلدية التي يوجد فيها أكثر من (3) لجان، حيث بلغت متوسط استجابات أفراد العينة نحو 3.38 مقابل 2.94 للبلديات التي فيها (3) لجان فما دون.

المحور الثالث : درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي

الفرضية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ (بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ودرجة المعرفة بالخطط الاستراتيجية، حسب تصنيف البلدية، سنة التأسيس، نوع المجلس البلدي، موقع البلدية، عدد المستخدمين، عدد أعضاء المجلس البلدي، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، نتائج اختبار (ت)، نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجداول التالية:

أولاً - الفروق حسب تصنيف البلدية

جدول رقم (4-41)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تصنيف البلدية
0.85	3.41	36	A
0.78	3.84	117	B
0.99	3.68	108	C
0.89	3.72	261	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-41) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (B) بمتوسط حسابي 3.84، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (C) بمتوسط حسابي 3.68، وأخيراً استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (A) بمتوسط حسابي 2.41 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-42).

جدول رقم (4-42)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	5.454	2	2.727	3.516	0.031
داخل المجموعات	200.122	258	0.776		
المجموع	205.576	260			

يشير الجدول رقم (4-42) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ والمتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة بالخطط الاستراتيجية التي تضعها البلدية حسب تصنيف البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-43).

جدول رقم (4-43)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة بالخطط الاستراتيجية التي تضعها البلدية حسب تصنيف البلدية

تصنيف البلدية	المتوسط الحسابي	A	B	C
A	2.89		0.435	
B	3.31			
C	3.09			

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة بالخطط الاستراتيجية التي تضعها البلدية حسب تصنيف البلدية أن الفروق كانت ما بين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (A) والبلديات المصنفة (B)، ولصالح البلديات المصنفة (B) حيث كانت درجة معرفة الفئات المختلفة في الخطط الاستراتيجية التي تضعها البلدية (B) أكثر منها في البلديات المصنفة (A) وبفارق 0.435 وسط حسابي.

ثانياً - الفروق حسب نوع المجلس البلدي

جدول رقم (4-44)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب نوع المجلس البلدي

المجلس البلدي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
منتخب	217	3.80	0.83		2.726	0.008
معين	50	3.37	1.03			

يتضح من الجدول رقم (4-44) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 والمتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب نوع المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية ($0.05 > \alpha$)، وهي دالة إحصائياً. ولقد كانت هذه الفروق لصالح المجالس البلدية المنتخبة حيث بلغت متوسط استجابات أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية المنتخبة 3.80 مقابل 3.37 لدى استجابات أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية المعينة.

ثالثاً - الفروق حسب موقع المجلس البلدي

جدول رقم (4-45)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب موقع المجلس البلدي

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	العدد	موقع البلدية
غير دالة إحصائياً	.294	1.051	192	.86	3.75	193	محافظة الخليل
			71	.98	3.62	72	محافظة بيت لحم

يتضح من الجدول رقم (4-45) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) والمتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب موقع المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية ($0.05 < \alpha$)، وهي غير دالة إحصائياً. حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي تقع في محافظة الخليل 3.75 مقابل 3.62 لدى أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي تقع في محافظة بيت لحم .

رابعاً - الفروق حسب متغير سنة التأسيس

جدول رقم (4-46)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنة التأسيس
.98	3.40	57	قبل عام 1967
.65	3.92	36	بين عامي 1967-1994
.88	3.78	165	بعد عام 1994
.89	3.72	258	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-46) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست ما بين عامي 1967-1994 بمتوسط حسابي 3.92، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست بعد عام 1994 بمتوسط حسابي 3.78 ، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست قبل عام 1967 بمتوسط حسابي 3.40 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس ، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-47).

جدول رقم (4-47)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائية	0.006	5.146	3.970	2	7.941	بين المجموعات
			0.772	255	196.757	داخل المجموعات
				257	204.698	المجموع

يتبين من الجدول رقم (4-47) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-48).

جدول رقم (4-48)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس

سنة التأسيس	المتوسط الحسابي	قبل عام 1967	بين عامي 1967-1994	بعد عام 1994
قبل عام 1967	3.40		0.52	0.38
بين عامي 1967-1994	3.92			
بعد عام 1994	3.78			

تشير نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس أن الفروق كانت ما بين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست قبل عام 1967 من جانب واستجابات أفراد العينة الذين ينتمون للمجالس البلدية التي تأسست بين عامي 1967-1994 و بعد عام 1994 ، ولصالح الفئتين الأخيرتين اللتين كانت درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس لدى تلك البلديات أكثر منها لدى البلديات التي تأسست قبل عام 1967.

خامساً - الفروق حسب عدد المستخدمين

جدول رقم (4-49)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد المستخدمين
1.10	4.18	11	أقل من 10
1.07	3.20	49	10-19
0.65	3.94	75	20-29
0.85	3.74	128	30 فأكثر
0.89	3.72	263	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-49) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين بمتوسط حسابي 4.18، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي

يعمل فيها من (20-29) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.94، تلاها في المقام الثالث أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يعمل فيها أكثر من (30) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.74، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يعمل فيها من (10-19) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.20 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروقا بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الجهات المختلفة في بلدياتهم بالخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-50).

جدول رقم (4-50)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة بالخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
دالة إحصائية	0.000	8.953	6.547	3	19.640	بين المجموعات
			0.731	259	189.393	داخل المجموعات
				262	209.032	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-50) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ (والمترتبة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-51).

جدول رقم (4-51)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة بالخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية

عدد المستخدمين	المتوسط الحسابي	أقل من 10	19-10	29-20	30 فأكثر
أقل من 10	4.18		0.986		
19-10	3.20			0.747	0.549
29-20	3.94				
30 فأكثر	3.74				

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية أن الفروق كانت ما بين أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يعمل فيها ما بين (10-19) مستخدماً وبين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين و(20-29) مستخدماً و(30) مستخدماً فما فوق ولصالح أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين و(20-29) مستخدماً و(30) مستخدماً فما فوق والذين كان أفراد العينة الذين ينتمون لهذه البلديات على معرفة بالخطط الاستراتيجية وبفارق عن البلديات التي عدد مستخدميها من (10-19) مستخدماً .

سادساً: الفروق حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

جدول رقم (4-52)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي.

عدد أعضاء المجلس البلدي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 10	12	3.43	0.90
11	58	3.63	1.26
12	17	3.25	0.74
13	99	3.84	1.16
14 عضواً فما فوق	19	3.30	0.89
المجموع	205	3.66	0.57

يتضح من الجدول رقم (4-52) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضائها (13) عضواً بمتوسط حسابي 3.84، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضائها (11) عضواً بمتوسط حسابي 3.63، تلاها في المقام الثالث أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضائها أقل من (10) أعضاء بمتوسط حسابي 3.43، ومن ثم أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضائها (14) عضواً فما فوق بمتوسط حسابي 3.30، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضائها (12) عضواً بمتوسط حسابي 3.25 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-53).

جدول رقم (4-53)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	9.250	4	2.312	3.003	0.020
داخل المجموعات	154.028	200	0.770		
المجموع	163.278	204			

يتضح من الجدول رقم (4-53) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-54).

جدول رقم (4-54)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي.

عدد أعضاء المجلس البلدي	المتوسط الحسابي	أقل من 10	11	12	13	14 عضواً فما فوق
أقل من 10	3.43					
11	3.63					
12	3.25					0.588
13	3.84					
14 عضواً فما فوق	3.30					

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي أنها كانت ما بين أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضائها (12) عضواً، وبين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضائها (13) عضواً، ولصالح أفراد العينة الذين ينتمون إلى المجالس البلدية التي يبلغ عدد أعضائها (13) عضواً، حيث كانت درجة معرفة الفئات (12) عضواً وبفارق 0.588 .

سابعاً- الفروق حسب أقسام البلدية

جدول رقم (4-55)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية.

أقسام البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3 أقسام فمادون	22	3.70	0.98
4-5 أقسام	175	3.71	0.90
6 أقسام فما فوق	74	3.78	0.84
المجموع	271	3.73	0.89

يتضح من الجدول رقم (4-55) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية كانت لدى البلديات التي عدد أقسامها (6) فما فوق بمتوسط حسابي 3.78، تلاها في المقام الثاني البلديات التي عدد أقسامها يتراوح من (4-5) أقسام بمتوسط حسابي 3.71، وأخيراً البلديات التي عدد أقسامها دون الثلاثة أقسام بمتوسط حسابي 3.70، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-56).

جدول رقم (4-56)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية.

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.875	0.134	0.107	2	0.213	بين المجموعات
			0.797	268	213.557	داخل المجموعات
				270	213.770	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-56) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب أقسام البلدية ، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً .

ثامناً - الفروق حسب عدد لجان البلدية

جدول رقم (4-57)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان البلدية

المجلس البلدي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
3 لجان فما دون	122	3.53	1.00	121	-3.382	0.001
4 لجان فما فوق	149	3.90	0.75	148		

ينتضح من الجدول رقم (4-57) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً. ولقد كانت هذه الفروق لصالح المجالس البلدية التي يوجد فيها أكثر من (3) لجان، حيث بلغت متوسط استجابات أفراد العينة نحو ذلك 3.90 مقابل 3.53 للبلديات التي فيها (3) لجان فما دون.

المحور الرابع : العوامل التي تأخذها البلديات بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية

الفرضية الرابعة :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية، حسب تصنيف البلدية، سنة التأسيس، نوع المجلس البلدي، موقع البلدية، عدد المستخدمين، عدد أعضاء المجلس البلدي، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، نتائج اختبار (ت)، نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجداول التالية:

أولاً - الفروق حسب تصنيف البلدية

جدول رقم (4-58)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب تصنيف البلدية.

التصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
A	36	3.19	0.69
B	117	3.36	0.80
C	109	3.32	0.88
المجموع	262	3.32	0.82

يتضح من الجدول رقم (4-58) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب تصنيف البلدية كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (B) بمتوسط حسابي 3.36، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (C) بمتوسط حسابي 3.32، وأخيراً استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (A) بمتوسط حسابي 3.19 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو ذلك حسب تصنيف البلدية، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-59).

جدول رقم (4-59)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب تصنيف البلدية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.828	2	0.414	0.613	0.542
داخل المجموعات	174.786	259	0.675		
المجموع	175.614	261			

يتبين من الجدول رقم (4-59) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ () والمتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب تصنيف البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

ثانياً- الفروق حسب نوع المجلس البلدي

جدول رقم (4-60)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب نوع المجلس البلدي.

المجلس البلدي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
منتخب	219	3.41	0.78		3.395	0.001
معين	50	2.98	0.90			

يتضح من الجدول رقم (4-60) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ () والمتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب نوع المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً. ولقد كانت هذه الفروق لصالح المجالس البلدية المنتخبة ، حيث بلغت متوسط استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي مجالسها منتخبة 3.41 مقابل 2.98 لدى استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي مجالسها معينة.

ثالثاً - الفروق حسب موقع المجلس البلدي

جدول رقم (4-61)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب موقع المجلس البلدي

موقع البلدية	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
محافظة الخليل	194	3.30	0.77	193	-0.866	0.387
محافظة بيت لحم	73	3.40	0.93	72		

يتضح من الجدول رقم (4-61) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ (والمترتبة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب موقع المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغت متوسط استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تقع في محافظة الخليل 3.30 مقابل 3.40 لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تقع في محافظة بيت لحم .

رابعاً - الفروق حسب سنة التأسيس

جدول رقم (4-62)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب سنة التأسيس.

سنة التأسيس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قبل عام 1967	58	3.19	0.89
بين عامي 1967-1994	36	3.46	0.52
بعد عام 1994	166	3.35	0.83
المجموع	260	3.33	0.81

يتضح من الجدول رقم (4-62) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب سنة التأسيس كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست ما بين عامي 1967-1994 بمتوسط حسابي 3.46، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست بعد عام 1994 بمتوسط حسابي 3.35 ، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست قبل عام 1967 بمتوسط حسابي 3.19 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب سنة التأسيس ، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-63).

جدول رقم (4-63)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب سنة التأسيس.

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	.252	1.385	.915	2	1.829	بين المجموعات
			.660	257	169.713	داخل المجموعات
				259	171.542	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-63) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ (والمتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب سنة التأسيس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

خامساً- الفروق حسب عدد المستخدمين

جدول رقم (4-64)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين.

عدد المستخدمين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 10	11	3.69	0.96
10-19	49	3.01	0.99
20-29	76	3.38	0.80
30 فأكثر	129	3.38	0.72
المجموع	265	3.33	0.82

يتبين من الجدول رقم (4-64) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين بمتوسط حسابي 3.69، تلاها في المقام الثاني استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي يعمل فيها ما بين (20-29) مستخدماً و (30) مستخدماً فما وفق بمتوسط حسابي 3.38، وأخيراً لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي يعمل فيها ما بين (10-19) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.01 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-65).

جدول رقم (4-65)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	7.121	3	2.374	3.623	0.014
داخل المجموعات	170.983	261	0.655		
المجموع	178.104	264			

يتضح من الجدول رقم (4-65) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ والمتعلقة باستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0.05 > \alpha$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-66).

جدول رقم (4-66)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية.

عدد المستخدمين	المتوسط الحسابي	أقل من 10	19-10	29-20	30 فأكثر
أقل من 10	3.69		0.682		
19-10	3.01				
29-20	3.38				
30 فأكثر	3.38				

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية أن الفروق كانت ما بين أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين وبين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي يعمل فيها ما بين (10-19) مستخدماً ولصالح البلديات التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين، وبفارق 0.682 .

سادساً - الفروق حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

جدول رقم (4-67)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

عدد أعضاء المجلس البلدي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 10	12	3.08	0.90
11	58	3.05	0.82
12	18	2.70	0.68
13	99	3.52	0.89
14 عضواً فما فوق	19	3.33	0.82
المجموع	206	3.27	0.84

يتضح من الجدول رقم (4-67) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضاء مجلسها البلدي (13) عضواً بمتوسط حسابي 3.52، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضاء مجلسها البلدي (14) عضواً فما فوق بمتوسط حسابي 3.33، تلاها في المقام الثالث أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضاء مجلسها البلدي أقل من (10) أعضاء بمتوسط حسابي 3.08، ومن ثم أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضاء مجلسها البلدي 11 عضواً بمتوسط حسابي 3.05، وأخيراً أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضاء مجلسها البلدي (12) عضواً بمتوسط حسابي 2.70 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية

حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-68).

جدول رقم (4-68)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	15.385	4	3.846	6.382	0.000
داخل المجموعات	121.132	201	0.603		
المجموع	136.516	205			

يتضح من الجدول رقم (4-68) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-69).

جدول رقم (4-69)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية.

عدد أعضاء المجلس البلدي	المتوسط الحسابي	أقل من 10	11	12	13	14
أقل من 10	3.08					
11	3.05					
12	2.70					0.826
13	3.52					
14 عضواً فما فوق	3.33					

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي أن الفروق كانت ما بين أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (12) عضواً وأفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (13) عضواً ولصالح أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (13) عضواً، وبفارق 0.826 .

سابعاً- الفروق حسب عدد أقسام البلدية

جدول رقم (4-70)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد أقسام البلدية

التصنيف البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3 أقسام فمادون	23	3.47	0.75
4-5 أقسام	176	3.31	0.86
6 أقسام فما فوق	74	3.35	0.75
المجموع	273	3.33	0.82

يتبين من الجدول رقم (4-70) أن استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد أقسام البلدية كانت لدى البلديات التي عدد أقسامها ثلاثة أقسام فما دون بمتوسط حسابي 3.47 ، تلاها في المقام الثاني البلديات التي عدد أقسامها فوق (6) أقسام بمتوسط حسابي 3.35 ، وأخيرا البلديات التي عدد أقسامها ما بين (4-5) أقسام بمتوسط حسابي 3.31 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-71).

جدول رقم (4-71)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.572	2	0.286	0.423	0.655
داخل المجموعات	182.420	270	0.676		
المجموع	182.992	272			

يتضح من الجدول رقم (4-71) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب أقسام البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

ثامناً- الفروق حسب عدد لجان البلدية

جدول رقم (4-72)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد لجان البلدية.

المجلس البلدي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
3 لجان فما دون	124	3.11	0.90	123	-4.160	0.000
أكثر من 3 لجان	149	3.52	0.70	148		

ينتضح من الجدول رقم (4-72) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد لجان المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولقد كانت هذه الفروق لصالح المجالس البلدية التي يوجد فيها أكثر من (3) لجان، حيث بلغت متوسط استجابات أفراد العينة الذين ينتمون لهذه البلديات نحو 3.52 مقابل 3.11 للبلديات التي فيها (3) لجان فما دون.

المحور الخامس : المواقف نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي

الفرضية الخامسة :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ومواقف الادارات العليا نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ، تعزى إلى الجنس، العمر، الصفة الوظيفية، المستوى التعليمي، طبيعة التخصص، تصنيف البلدية، نوع المجلس البلدي، موقع البلدية، سنة التأسيس، عدد المستخدمين، عدد أعضاء المجلس البلدي، عدد أقسام البلدية، عدد لجان المجلس البلدي، وللتحقق من صحة الفرضية تم استخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، نتائج اختبار (ت)، نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجداول التالية:

أولاً- الفروق حسب متغير الجنس

جدول رقم (4-73)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و نتائج اختبار ت للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.

الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	228	3.88	0.84	227	-0.497	0.619
أنثى	44	3.95	0.70	43		

يتضح من الجدول رقم (4-73) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ، تعزى إلى الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغت متوسط مواقف الذكور نحو ذلك 3.88 مقابل 3.95 لدى الإناث.

ثانياً- الفروق حسب العمر

جدول رقم (4-74)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30-20	49	3.82	.82
40-31	81	3.76	.97
50-41	108	3.96	.74
51 فما فوق	31	4.12	.63
المجموع	269	3.89	.82

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-74) أن مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب العمر، كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين أعمارهم فوق 51 سنة، حيث بلغ متوسط استجاباتهم نحو ذلك 4.12، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح ما بين 50-41 سنة بمتوسط حسابي 3.96، ومن ثم أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 30 عاماً بمتوسط حسابي 3.82، وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة أفراد العينة الذين أعمارهم تتراوح ما بين 40-31 سنة بمتوسط حسابي 3.76 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب العمر، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-75).

جدول رقم (4-75)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب العمر

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.148	1.800	1.207	3	3.620	بين المجموعات
			0.670	265	177.677	داخل المجموعات
				268	181.296	المجموع

ينتضح من الجدول رقم (4-75) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ، تعزى إلى العمر، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

ثالثاً - الفروق حسب الصفة الوظيفية

جدول رقم (4-76)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب الصفة الوظيفية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الصفة الوظيفية
0.54	4.16	34	رئيس
0.64	4.03	104	عضو
0.97	3.72	120	مستخدم
0.82	3.90	258	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-76) أن مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب الصفة الوظيفية ،كانت أعلى قيمة لدى الرؤساء بمتوسط حسابي 4.16، تلاها في المقام الثاني الأعضاء بمتوسط حسابي 4.03 ، وأخيراً جاء في المرتبة الثالثة المستخدمون بمتوسط حسابي 3.72 ، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب الصفة الوظيفية ، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-77).

جدول رقم (4-77)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب الصفة الوظيفية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	8.062	2	4.031	6.291	0.002
داخل المجموعات	163.406	255	0.641		
المجموع	171.468	257			

يتبين من الجدول رقم (4-77) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ، تعزى إلى الصفة الوظيفية ، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-78).

جدول رقم (4-78)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب الصفة الوظيفية.

الصفة الوظيفية	المتوسط الحسابي	رئيس	عضو	مستخدم
رئيس	4.16			0.443
عضو	4.03			
مستخدم	3.72		0.312	

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب الصفة الوظيفية أن الفروق كانت ما بين الرؤساء والأعضاء من جانب، وما بين المستخدمين من جانب آخر، ولصالح الرؤساء والأعضاء الذين كانت مواقفهم نحو التخطيط الاستراتيجي أعلى من المستخدمين.

رابعاً - الفروق حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (4-79)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توجيهي فأقل	42	4.01	0.73
دبلوم	64	3.72	0.87
جامعي	128	3.88	0.84
ماجستير فأكثر	31	4.17	0.61
المجموع	265	3.90	0.81

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-79) إلى أن مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب المستوى التعليمي كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي ماجستير

فما فوق بمتوسط حسابي 4.17، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي توجيهي فما دون بمتوسط حسابي 4.01، تلاها في المقام الثالث الجامعيون بمتوسط حسابي 3.88 ، وأخيراً جاء في المقام الرابع مواقف حملة الدبلوم بمتوسط حسابي 3.72، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب المستوى التعليمي، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-80).

جدول رقم (4-80)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	4.884	3	1.628	2.496	0.060
داخل المجموعات	170.259	261	0.652		
المجموع	175.143	264			

يتضح من الجدول رقم (4-80) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى المستوى التعليمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

خامساً - الفروق حسب التخصص

جدول رقم (4-81)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب طبيعة التخصص.

التخصص العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة	62	3.88	0.79
قانون	4	3.63	1.35
هندسة	66	3.81	0.83
تخصصات أخرى	104	3.94	0.75
المجموع	236	3.88	0.79

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4-81) أن مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب التخصص، كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين تخصصهم غير التخصصات المذكورة بمتوسط حسابي 3.94، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين تخصصهم إدارة بمتوسط حسابي 3.88، ومن ثم أفراد العينة الذين تخصصهم هندسة بمتوسط حسابي 3.81، وأخيراً أفراد العينة الذين تخصصهم قانون بمتوسط حسابي 3.63، ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب التخصص، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-82).

جدول رقم (4-82)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب التخصص.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.939	3	0.313	0.498	0.684
داخل المجموعات	145.809	232	0.628		
المجموع	146.749	235			

يتضح من الجدول رقم (4-82) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى التخصص، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

سادساً - الفروق حسب تصنيف البلدية

جدول رقم (4-83)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	تصنيف البلدية
0.76	3.88	36	A
0.77	3.93	117	B
0.90	3.84	109	C
0.83	3.89	262	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-83) أن مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية، كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (B) بمتوسط حسابي 3.93 ، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (A) بمتوسط حسابي 3.88 ، وأخيراً لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات المصنفة (C) بمتوسط حسابي 3.84 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-84).

جدول رقم (4-84)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.460	0.460	0.230	0.335	0.716
داخل المجموعات	177.965	177.965	0.687		
المجموع	178.426	178.426			

يتضح من الجدول رقم (4-84) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى تصنيف البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً .

سابعاً-فروق حسب نوعية المجلس البلدي

جدول رقم (4-85)

الأعداد،المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب نوعية المجلس البلدي.

المجلس البلدي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
منتخب	220	3.95	0.73	219	1.888	0.064
معين	50	3.64	1.10	49		

يتضح من الجدول رقم (4-85) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى نوعية المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. حيث بلغت متوسط مواقف أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي مجالسها البلدية منتخبة 3.95 مقابل 3.64 لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي مجالسها البلدية معينة.

ثامناً: الفروق حسب موقع البلدية

جدول رقم (4-86)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب موقع البلدية.

موقع البلدية	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
محافظة الخليل	194	3.8641	0.7792	193	-0.602	0.602
محافظة بيت لحم	74	3.9365	0.9157	73		

يتبين من الجدول رقم (4-86) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ، تعزى إلى موقع المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً. حيث بلغ متوسط مواقف أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تقع في محافظة الخليل 3.86 مقابل 3.93 لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تقع في محافظة بيت لحم .

تاسعاً - الفروق حسب سنة التأسيس

جدول رقم (4-87)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.

سنة التأسيس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قبل عام 1967	59	3.86	0.86
بين عامي 1967-1994	36	4.09	0.47
بعد عام 1994	166	3.87	0.83
المجموع	261	3.90	0.80

يتضح من الجدول رقم (4-87) أن مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست ما بين عامي 1967-1994 بمتوسط حسابي 4.09، تلاها في المقام الثاني أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست بعد عام 1994 بمتوسط حسابي 3.87، وأخيراً جاءت في المرتبة الثالثة مواقف أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي تأسست قبل عام 1967 بمتوسط حسابي 3.86 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-88).

جدول رقم (4-88)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس

مستوى الدلالة الإحصائية		قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.293	1.235	0.783	2	1.567	بين المجموعات
			0.634	258	163.644	داخل المجموعات
				260	165.211	المجموع

يتبين من الجدول رقم (4-88) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي، تعزى إلى سنة التأسيس، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

عاشراً- الفروق حسب عدد المستخدمين

جدول رقم (4-89)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد المستخدمين
0.47	4.50	11	أقل من 10
1.16	3.42	49	10-19
0.69	3.95	76	20-29
0.67	3.97	130	30 فأكثر
0.82	3.88	266	المجموع

يتضح من الجدول رقم (4-89) أن مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي يعمل فيها أقل من (10) مستخدمين بمتوسط حسابي 4.50 تلاها في المقام الثاني مواقف أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي يعمل فيها أكثر من (30) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.97، تلاها في المقام الثالث أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي يعمل فيها ما بين (20-29) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.95 ، وأخيراً جاءت في المرتبة الرابعة مواقف أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي يعمل فيها ما بين (10-19) مستخدماً بمتوسط حسابي 3.42 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في المجلس البلدي، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-90).

جدول رقم (4-90)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في المجلس البلدي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	15.924	3	5.308	8.583	0.000
داخل المجموعات	162.030	262	0.618		
المجموع	177.954	265			

يتضح من الجدول رقم (4-90) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ، تعزى إلى عدد المستخدمين في البلدية، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائياً. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-91).

جدول رقم (4-91)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في المجلس البلدي.

عدد المستخدمين	المتوسط الحسابي	أقل من 10	19-10	29-20	30 فأكثر
أقل من 10	4.50		1.078		
19-10	3.42			0.454	0.547
29-20	3.95				
30 فأكثر	3.97				

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في المجلس البلدي أن الفروق كانت ما بين أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات

التي عدد المستخدمين في مجالسهم البلدية ما بين (10-19) مستخدماً وبين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد مستخدمي بلدياتهم أقل من (10) ومن (20-29) مستخدماً و(30) مستخدماً فما فوق ولصالح الفئات الأخيرة، والذين كانت مواقفهم نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي أعلى من أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد مستخدمي بلدياتهم من (10-19).

حادي عشر :- الفروق حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

جدول رقم (4-92)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي.

عدد أعضاء المجلس البلدي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 10	12	4.00	0.49
11	58	3.71	0.97
12	18	3.32	1.00
13	99	4.10	0.62
14 عضواً فما فوق	20	3.96	0.80
المجموع	207	3.90	0.81

يتبين من الجدول رقم (4-92) أن مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي كانت أعلى قيمة لدى أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (13) عضواً بمتوسط حسابي 4.50 تلاها في المقام الثاني مواقف أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها أقل من (10) أعضاء بمتوسط حسابي 4.00، تلاها في المقام الثالث أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (14) عضواً فما فوق بمتوسط حسابي 3.96 ، تلاها في المقام الرابع أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (11) عضواً بمتوسط حسابي 3.71 وأخيراً بلغ متوسط مواقف أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (12) عضواً 3.32 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو

أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي ، تم استخراج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-93).

جدول رقم (4-93)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	12.222	4	3.055	5.027	0.001
داخل المجموعات	122.784	202	0.608		
المجموع	135.005	206			

يتضح من الجدول رقم (4-93) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي ، تعزى إلى عدد أعضاء المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha > 0.05$ ، وهي دالة إحصائية. ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-94).

جدول رقم (4-94)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي

عدد أعضاء المجلس البلدي	المتوسط الحسابي	أقل من 10	11	12	13	14 عضواً فما فوق
أقل من 10	2.49					
11	2.82					
12	2.46				0.779	
13	3.14					
14 عضواً فما فوق	2.39					

تشير المقارنات الثنائية البعدية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي أنها كانت ما بين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (12) عضواً وبين استجابات أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (13) عضواً ولصالح أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (13) عضواً، والذين كانت مواقفهم نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي أعلى من أفراد العينة الذين ينتمون للبلديات التي عدد أعضائها (12) عضواً وبفارق 0.779 .

ثاني عشر - الفروق حسب متغير عدد أقسام البلدية

جدول رقم (4-95)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية.

أقسام البلدية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3 أقسام فمادون	23	4.02	0.85
4-5 أقسام	177	3.90	0.85
6 أقسام فما فوق	74	3.85	0.73
المجموع	274	3.90	0.82

يتضح من الجدول رقم (4-95) أن مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية كانت لدى البلديات التي عدد أقسامها (3) أقسام فما دون بمتوسط حسابي 4.02 ، تلاها في المقام الثاني البلديات التي عدد أقسامها من (4-5) أقسام بمتوسط حسابي 3.90 ، تلاها في المقام الثالث البلديات التي عدد أقسامها أكثر من 6 أقسام بمتوسط حسابي 3.84 ولمعرفة فيما إذا كانت هنالك فروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية، تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (4-96).

جدول رقم (4-96)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.533	2	0.266	0.398	0.672
داخل المجموعات	181.272	271	0.669		
المجموع	181.805	273			

يتبين من الجدول رقم (4-96) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي، حيث كانت الدلالة الإحصائية $\alpha < 0.05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

ثالث عشر - الفروق حسب متغير عدد لجان البلدية

جدول رقم (4-97)

الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان البلدية.

المجلس البلدي	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
3 لجان فما دون	125	3.78	0.94	124	-2.061	0.041
4 لجان فما فوق	149	3.99	0.68	148		

يتبين من الجدول رقم (4-97) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان البلدية، حيث كانت الدلالة

الإحصائية $0.05 > \alpha$ ، وهي دالة إحصائية. ولقد كانت هذه الفروق لصالح المجالس البلدية التي يوجد فيها (4) لجان فما فوق، حيث بلغ متوسط مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان البلدية نحو 3.99 مقابل 3.78 للبلديات التي فيها (3) لجان فما دون .

المحور السادس : العلاقة بين المواقف ودرجة الالتزام بالخطط الاستراتيجية

الفرضية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي وبين درجة التزام البلديات بالخطط الاستراتيجية، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج نتائج اختبار بيرسون، وذلك كما هو واضح من الجداول التالية:

جدول رقم (4-98)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي وبين درجة التزام البلديات بالخطط الاستراتيجية.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي	274	3.89	0.81	*0.364	0.000
درجة التزام البلديات بالخطط الاستراتيجية		2.98	0.95		

يتضح من الجدول رقم (4-98) أنه توجد علاقة ذات ارتباط موجب مقداره (0.364) بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية

نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي وبين درجة التزام البلديات بالخطط الاستراتيجية، بحيث كلما زادت مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي زادت درجة التزام البلدية بالخطط الاستراتيجية التي تضعها والعكس صحيح.

جدول رقم (4-99)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية لمحاور الدراسة حسب الدرجة الكلية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
متوسطة	0.96	2.99	درجة الالتزام بالخططة الاستراتيجية
متوسطة	.86	3.18	درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي
عالية	0.89	3.73	درجة معرفة الفئات المختلفة بالخططة الاستراتيجية
متوسطة	0.82	3.33	العوامل التي تأخذها بعين الاعتبار عند عملية التخطيط الاستراتيجي
عالية	0.82	3.90	المواقف نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي

يتضح من الجدول رقم (4-99) أن درجة التزام البلديات بالخططة الاستراتيجية كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت هذه الاستجابات (2.99) ، أما درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط فقد كانت هذه الدرجة متوسطة أيضاً (3.18) ، أما درجة معرفة الفئات المختلفة بالخططة الاستراتيجية فقد كانت هذه الاستجابات عالية بمتوسط حسابي 3.73 ، أما الاستجابات حول العوامل التي تأخذها البلدية في عملية التخطيط فقد كانت هذه الاستجابات متوسطة أيضاً (3.33) ، أخيراً كانت مواقف أفراد العينة نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي عالية بمتوسط حسابي 3.90.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة

يورد الباحث تالياً النتائج المستمدة من خصائص العينة وأسئلة الدراسة وكذلك النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة بالإضافة إلى التوصيات.

2-5 النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة:

- 1- بلغت نسبة الذكور من رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية 83.8%، بينما بلغت نسبة الإناث 16.2%، وهذا مؤشر قوي لتدني مستوى مشاركة المرأة في هذه المواقع الإدارية والوظيفية المهمة في المجتمع.
- 2- بلغت نسبة المتوسط العمري لرؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية والذي يقع ضمن الفئة (41-50) 40.1% يليه أولئك الذين تتراوح أعمارهم ضمن الفئة (31 - 40) بنسبة 30.1%.
- 3- بلغت نسبة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية الحاصلين على مستوى تعليم جامعي أو دراسات عليا (ماجستير فما فوق) 60% وهذا مؤشر إيجابي.
- 4- بلغت نسبة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية والذين ينتمون لبلديات منتخبة 81.5% بينما أولئك الذين ينتمون لبلديات مُعيّنة 18.5 وهذه النتيجة تلتقي وحقيقة انجاز أربع مراحل من الانتخابات من أصل خمس.

3-5 النتائج المستمدة من محاور الدراسة

- 1- بلغت نسبة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية الذين ينتمون للبلديات التي تلتزم بمفهوم واضح للتخطيط الاستراتيجي 22.2% بينما ينتمي 38.2% منهم لبلديات تطبق مفهوما يميل إلى وضع الخطط الاستراتيجية من قبل رئيس البلدية وعليه يرى الباحث أن هذا يعود إلى تطبيق مفهوم المركزية، ناهيك عن أن المفهوم الذي تم اختياره من قبلهم غير شامل لعناصر التخطيط الاستراتيجي.
- 2- تقوم البلديات في جنوب الضفة الغربية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ما بين (2.85) و (3.21) وهذا يمثل درجة ممارسة متوسطة ، ويرى الباحث أن سبب ذلك الظروف الحالية والتحولت السريعة في جميع مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تتطلب درجة أكثر جدية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- 3- عند إعداد الخطط الاستراتيجية يتم الحصول على معلومات من ثلاثة مصادر رئيسية وهي الانجاز والظروف الحالية للبلدية، الانجاز السابق والبيانات التاريخية للبلدية، والظروف المستقبلية المتوقعة، ويرى الباحث أن هذه النتيجة إيجابية حيث إن المصادر الثلاثة مجتمعة يجب استخدامها عند وضع الخطط الاستراتيجية.
- 4- أظهرت الدراسة أن الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى رئيس البلدية يليه المجلس البلدي ومن ثم رؤساء الأقسام، حيث حصلت هذه الجهات على أعلى متوسطات حسابية والتي بلغت قيمها (3.83) و (3.69) و (3.48) على التوالي في حين تبين أن تكليف لجنة خاصة بالتخطيط وكذلك مشاركة المستخدمين بلغت (2.78) وعليه تنسجم هذه النتائج مع الميول نحو المركزية في إعداد الخطط الاستراتيجية.
- 5- بالنسبة للمجال المتعلق بدرجة الاطلاع على الخطط الاستراتيجية، فقد بينت الدراسة أنه يتم الاطلاع من قبل الحكم المحلي والمجلس البلدي ورئيس البلدية بمتوسطات حسابية بلغت (4.10) و (3.87) و (3.81) وبالتالي بدرجات عالية، بينما يطلع رؤساء الأقسام عليها بمتوسط (3.14) أي بدرجة أقل بكثير. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تؤكد سابقاتها في الميل نحو المركزية في إعداد الخطط الاستراتيجية.

6- كشفت الدراسة عن أهم العوامل التي تأخذها بلديات جنوب الضفة الغربية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية وهي كالآتي:-

أ. الوضع المالي للبلدية وبمتوسط حسابي بلغ (4.15).

ب. الظروف الاقتصادية للبلدية وبمتوسط حسابي بلغ (3.92).

ت. الأهداف المحددة للبلدية وبمتوسط حسابي بلغ (3.53).

ث. الظروف السياسية وبمتوسط حسابي بلغ (3.48).

ج. التشريعات الحكومية وبمتوسط حسابي بلغ (3.43).

7 - فيما أظهرت الدراسة أن الظروف التكنولوجية ومتطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة والبلديات الأخرى تأتي في المرتبة الأخيرة عند وضع الخطط الاستراتيجية وبمتوسطات حسابية (3.09) و (2.81) و (2.73) على التوالي.

8 - مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي تعتبر عالية حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات هذا المجال ما بين (4.29) و (3.79) وقد أظهرت الدراسة أن المواقف الأكثر أهمية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي هي:

أ. يساعد في تطور البلدية وبمتوسط حسابي بلغ (4.29).

ب. يساهم في اتخاذ قرارات أفضل وبمتوسط حسابي بلغ (4.19).

ت. يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة وبمتوسط حسابي بلغ (4.03).

ث. يحسن أداء الأقسام في البلدية وبمتوسط حسابي بلغ (3.99).

ج. يساعد على التركيز للوصول إلى الأهداف وبمتوسط حسابي بلغ (3.97).

4-5 النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة

أما النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة فقد كانت على النحو الوارد في الجدول (1-5) الآتي:

جدول (1-5)

النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة

الرقم	فرضيات الدراسة	قبول	رفض
1	الفرضية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ودرجة ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي.	حسب تصنيف البلدية، موقع البلدية، سنة التأسيس، عدد المستخدمين، عدد أعضاء المجلس البلدي، عدد لجان المجلس البلدي،	حسب نوع المجلس البلدي، عدد أقسام البلدية.
2	الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ودرجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	حسب تصنيف البلدية، نوع المجلس البلدي، عدد المستخدمين في البلدية، عدد أعضاء المجلس البلدي، عدد لجان المجلس البلدي.	حسب موقع المجلس البلدي، سنة التأسيس، عدد أقسام البلدية.
3	الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات	حسب تصنيف البلدية، نوع المجلس البلدي، سنة التأسيس، عدد المستخدمين،	حسب موقع البلدية وعدد أقسام البلدية.

	عدد أعضاء المجلس البلدي، عدد لجان المجلس البلدي.	جنوب الضفة الغربية ودرجة المعرفة بوضع الخطط الاستراتيجية.	
4	الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية والعوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية.	حسب نوع المجلس البلدي عدد المستخدمين أعضاء المجلس البلدي عدد لجان المجلس البلدي، حيث	حسب تصنيف البلدية موقع المجلس البلدي سنة التأسيس أقسام البلدية.
5	الفرضية الخامسة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية ومواقف الادارات العليا نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.	حسب الصفة الوظيفية وعدد المستخدمين وعدد أعضاء المجلس البلدي وعدد لجان البلدية.	حسب الجنس والعمر، و المستوى التعليمي ، وطبيعة التخصص، و تصنيف البلدية، ونوع المجلس البلدي ، وموقع البلدية ، وسنة التأسيس، وعدد أقسام البلدية.
6	الفرضية السادسة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ بين	توجد علاقة ذات ارتباط موجب مقداره (0.364) بين مواقف رؤساء وأعضاء	

<p>المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي وبين درجة التزام البلديات بالخطط الاستراتيجية، بحيث كلما زادت مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي زادت درجة التزام البلدية بالخطط الاستراتيجية التي تضعها والعكس صحيح.</p>	<p>مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي وبين درجة التزام البلديات بالخطط الاستراتيجية.</p>
--	---

كما أن الدراسة قد بينت النتائج التالية:

- إن درجة التزام البلديات بالخططة الاستراتيجية كانت متوسطة بشكل عام، حيث بلغت هذه الاستجابات 2.99 .
- إن درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط كانت متوسطة حيث بلغت 3.18.
- إن درجة معرفة الفئات المختلفة بالخططة الاستراتيجية كانت متوسطة حيث بلغت 3.73.
- إن الاستجابات حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار في عملية التخطيط متوسطة حيث بلغت 3.33 .
- كانت مواقف أفراد العينة نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي عالية بمتوسط حسابي 3.90.

5-5 التوصيات

بناءً على ما تقدم من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالبلديات:

1. إعداد وتدريب الموظفين مما يمكنهم من المشاركة في التخطيط الاستراتيجي سواء من حيث وضع الخطط أو تنفيذ المراحل المختلفة للخطة الاستراتيجية التي تعتمدها البلدية.
2. ضرورة أن تلتزم البلديات بإعداد الخطط الاستراتيجية وعدم ربط ذلك بالتمويل الخارجي.
3. العمل على مشاركة المجتمع المحلي في التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يسمى بالتخطيط بالمشاركة.
4. العمل على إشراك القطاع الخاص في عملية التخطيط الاستراتيجي مع إمكانية مشاركته في تمويل مشاريع البنى التحتية.
5. ضرورة مشاركة العاملين في البلدية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
6. ضرورة نشر الخطط الاستراتيجية وجعلها في متناول الجميع.
7. تحديد أولويات المجالس البلدية وفق خطة طويلة الأجل مع المراجعة الدورية لها.
8. ضرورة إعادة النظر بالأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية والبدء باستخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث، يساعد البلديات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة في ظل الظروف والمستجدات المختلفة والتي تفرض على البلديات مواكبة التجديد وتقديم الخدمة بشكل أفضل.
9. التأكيد على مفهوم المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية لأن مشاركة المسؤولين من المستويات كافة تعتبر عاملاً مهماً في نجاح إعداد الخطط الاستراتيجية ومن ثم قبولها والحرص على تنفيذها، كما أنها توفر الفرصة للمستخدمين من جميع المستويات لتطوير أدائهم، والذي يساعدهم على تنفيذ تلك الخطط كما يساعدهم على فهم أكثر لدور ومهمة بلديتهم المستقبلية.
10. تعيين قسم خاص في البلدية يعنى بالتخطيط الاستراتيجي إن لم يكن موجوداً مع ضرورة ربطة مباشرة بالمجلس البلدي.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالحكم المحلي:

1. ضرورة تفعيل القوانين المتعلقة بالديمقراطية والحرص على إجراء الانتخابات في موعدها بغض النظر عن البيئة الخارجية لما لهذه المؤسسات من دور في خدمة الجمهور.

2. ضرورة العمل على رفع مستوى مشاركة المرأه في العمل ضمن طواقم موظفي البلديات وكذلك المجالس البلدية.
3. العمل على تطوير المفاهيم المتعلقة بأنظمة المعلومات الإدارية الحديثة وبيان أهميتها في التخطيط الاستراتيجي.
4. أن تعمل وزارة الحكم المحلي على تدريب البلديات على المقارنة بين البرامج والنشاطات المنوي إنجازها، والموارد المتوفرة أو مصادر التمويل المتاحة، ومقارنة تكلفة هذه الأموال بالعوائد المرجوة من وراء إنجاز هذه النشاطات والبرامج.
5. تغيير أسلوب الرقابة وتطويره وذلك بالتركيز على مراقبة الأهداف والغايات من الإنفاق ونتائجه بدلاً من الاهتمام بتحديد الوسائل والخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
6. رفع مستوى المساءلة لإدارات المجالس البلدية ومحاسبتها في حالة التقصير ومكافأتها في حالة الإنجاز.
7. توفير المزيد من الدورات التدريبية في البلديات حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدامه وفوائده للبلديات وذلك لتشجيع ممارسته، حيث بينت الدراسة أن نسبة كبيرة من رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية لديهم عدم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما بينت وجود علاقة إيجابية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته.
8. ضرورة توفير نظام للمعلومات الاستراتيجية في البلديات ، بحيث يقوم هذا النظام بتوفير المعلومات اللازمة لإعداد وتنفيذ وتقييم الخطط الاستراتيجية ويوفر معلومات عن الأداء الاستراتيجي للبلدية.
9. ضرورة اعداد الخطط الاستراتيجية بما يتوافق والمحافظه على البيئة على جميع المستويات المحلية والاقليمية والدولية، خاصة وان العالم أصبح قرية.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالبحوث المستقبلية:

يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول موضوع التخطيط الاستراتيجي في البلديات، حيث لاحظ الباحث شح الدراسات الميدانية التي أجريت حول هذا الموضوع في البلديات، كما ويوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء.

المراجع العربية

- ابن حبتور، ع، ص، (2004) الإدارة الاستراتيجية في علم متغير، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع.
- أبو بكر، م (2000): "التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الإسكندرية- مصر ، الدار الجامعية.
- أبو قحف، ع (1992) "سياسات الأعمال والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية- الإسكندرية.
- الأردن ، قانون البلديات رقم 29 لسنة 1955، الجريدة الرسمية، العدد 1225، تاريخ أيار 1955م.
- إشتية، م، حباس، أ (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين: النشأة الوظيفية ودورها في التنمية الاقتصادية، الطبعة الأولى. المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والأعمار. بكدار، القدس.
- أيوب، ن(1997): " ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدرة المنشأة"، مجلة الإدارة العامة، مج 37، ع (2)، 1997، ص 464-465.
- توفيق، ح. و شفيق، ح. ومحمود م. (1996): "تحليل ومناقشة الميزانيات"، مديرية مكنتبات الوثائق الوطنية عمان، الأردن.
- حلايقة، يوسف ،واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء ، جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007م.
- حمامي، ي والشيخ، ف (1995) " التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية " مجلة مؤته للبحوث والدراسات، المجلد العاشر ، العدد السابع ، كانون الأول 1995.
- الخازندار، ج (1991): "تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي"، الإداري مج (13)، ع (47)، 1991.
- خطاب، ع (1985): "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات"، دار الفكر العربي، القاهرة.
- خليل، نبيل (1994): " التخطيط الاستراتيجي ك دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية 10 شارع سوتر، الأزايطة .

- الخوالده، خليف (1995) "استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التطوير والترويج لشركات المنظمات الكيماوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان-الأردن.
- ردايدة، ش (2006) ، التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانيات حالة دراسية-الضفة الغربية، جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الركابي، ك. (1999): " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية : دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشآت الصناعية العراقية. رسالة دكتوراه ، جامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
- السالم، م (2000): " التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية" ، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، اربد 18-20 تموز 2000.
- السكر، ع (1998): دور الاجهزة الإدارية العامة في التخطيط التنموي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة.
- سمردي،مي (2000): مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الأعمال الأردنية، دراسة استطلاعية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد- الأردن
- الشمري، ح(1998): "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية وعلاقتها بفاعلية المنظمة"، جامعة اليرموك، رسالة ماجستير ،1998.
- الشيخ، ف وآخرون (1995): " المفاهيم الإدارية الحديثة"، مركز الكتب الأردني، الطبعة الخامسة.
- الصقور، م (1982): "التخطيط الإقليمي والتنمية في الريف"، دراسة تطبيقية على الريف الأردني ص 91.. البنك الدولي. تقرير عن التنمية في العالم : نشرة دورية . واشنطن 1982 .
- الضويحي، ع (2004): التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عبد العزيز، م. وآخرون (1984): "مذكرات في التنمية والتخطيط" (بيروت، دار النهضة العربية 1984).
- عبيدات، سليمان ومحمود، واثق (1995) استراتيجية المنظمة والعوامل المؤثرة في تطويرها. دراسات الجامعة الأردنية - سلسلة العلوم الإنسانية، 22(5).

- العمر، خ (1998): " اثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية في المصارف التجارية الأردنية ، جامعة آل البيت ، رسالة ماجستير ، 1998.
- العوامل، ن (1992): "إدارة التنمية- الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، عمان، زهران للنشر والتوزيع، 1992.
- عوض، م (1999): الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر - 84 ش زكريا غنيم .
- غنيم، ع.م. (1999): التخطيط.. أسس ومبادئ عامة، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- فايز جمعة صالح النجار (2001): التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة (دراسة ميدانية في محافظة إربد) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد- الأردن.
- الفرحان، أمل (1995): "النهج الاستراتيجي في التخطيط التخطيط التنموي الأردني، مجلة دراسات، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، الجامعة الأردنية-عمان.
- الكيالي، ع: (1981) الموسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ج1، ص169.
- ماهر، أ (1999): " الإدارة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 84 ش : زكريا غنيم .
- مخيمر، ع، ج، (2005) دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- مرار، ف (1982): الإدارة (الأسس والنظريات والوظائف). عمان 1982.
- مرسي، ن، م، (2006): استراتيجيات الإدارة العليا، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- مرعي، ع (1986): "الموازنة التخطيطية في النظام المحاسبي الموحد ووسائل التحليل الكمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- مركز الدراسات الاستراتيجية، الجامعة الأردنية، البلديات: ضعف الاستراتيجية وهيمنة المرحلة، الجامعة الأردنية، عمان، 2004.
- المعاينة، م (2005): "أثر إعادة هيكلة البلديات على أداء الخدمات"، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، نيسان، 2005.

- الملحم، إ (1997) "التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مج (12)، ع (23) – مايو 1997.
- ناجح محمد خليل الزعبي، دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الدراسات العليا، (2001).
- همرمش، ريتشارد جي (1979)، "كيف تجعل التخطيط استراتيجياً" مقتبسة عن جوزيف ال باور (1997): ترجمة أسعد أبو لبدة، فن الإدارة دار البشير للنشر والتوزيع عمان.
- الوقفي، علي (1999): تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، المفرق ، الأردن.
- ياسين، س (1998) : "الإدارة الاستراتيجية" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

المراجع الأجنبية

- Armstrong, J. Scott & Roderick J. Brodie " Effect of Portfolio planning Methods on Decision Making" International Journal www.google.com of Resarch in Marketing ,Vol 11, 1994,.
- Bryson, John, " Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization", The Best of Long Range Planning, No, 12, 1993,.
- Bryson, M, John (2004): Strategic Planning for Public and Non profit Organizations, 3rd edition. Jossey-Bass.USA.
- Calingo A. "Comparison of Strategic Planning Practices in United States and Korean Banks" Management Decision Journal (1991),.
- Chandler, Alfred, "Strategy and Structure - Chapters in the History of American Industrial Enterprise". Mass: M.I.T. Press, Cambridge,1962.
- David, Fred R. (1995), " Strategic Management" 5th Ed., Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey .

- Dennis, P. Slevien & G. Goring Jeffery " Strategic Formation Patterns, Performance and the Significance of Context" Journal of Management, Vol. 23. No.2., 1992,.
- Digman, Lester A. (1990)"Strategic Management :Concepts, Decisions, Cases 2nd Ed. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Drucker, Peter " Management: Tasks, Responsibilities, and Practice", Heinmann, London, 1974,.
- 10.El-Namaki, M. S. (1992), "Creating a Corporate Vision Cited in Thompson, A.; Strickland, A. J. , and Kramer, Tracy Robertson (1995), Reading in Strategic Management 5th Ed., Richard D. Irwin, Inc.
- Fewrer, Rainer and Kazen Chaharbaghi,"Strategy Development:Past,Present and Future", Management Decision,Vol. (33), No (6), 1995.
- Glaister, Keith and J. Richard, Falshaw. " Strategic Planning Still Going Strong" Long Rang Planning 32, No1. feb 1999,.
- Goodstein, Leonard and Others " Applied Strategic Planning", McGraw Hill Inc, 1993.
- Hans Bakker, Wyn Ford Jones, & Michel Nicolas, (1994) " Using Core Competences to Develop New Business" Long – Range Planning, Vol.27, No.6.
- Higgins, James M., & Vinze, Jullian W. (1993), " Strategic Management: Text & Cases, 4th Ed. Dryden Press,.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (1997), "Strategic Management": 6th Ed., An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2000), "Strategic Management Business Policy": 7th Ed. Prentice Hall International Inc.
- Ireland, R. Duance, & Hitt, Michael A. (1992), "Mission Statement: Importance, Challenge, and Recommendation for Development", cited in Thompson A.; Strickland A. J. and Kramer, Tracy Robertson (1995), Reading in Strategic Management 5th . Ed. Richard D. Irwin Inch.

- Juach, Lawrence, & Glueck, William F. (1989) , Business Policy & Strategic Management, New York, McGraw Hill Book Co.,Inc.
- Kenichi, Ohmae ."Getting Back to Strategy", Harvard Business Review,1988.
- Kevin, Elizabeth, Donald, Strategic Analysisi Matrix GE 2001,University, Motgomery (3/10/2002).
- Kono, T., Long Range Planning of U.K and Japanese Corporation A . Comparative Study", Long Rang Planning Journal, 1984, vol 15, No2,.
- Kotler, Philip,"Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control" Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall Inc., 1994.
- Kuiesza, M, "Options for Administrative Reform in Poland" Public Administrative Quarterly. Vol. 71, No. 1/2, (1993),.
- Leys C. Political and Change in Developing Contries.(Oxford: Cambridge University Press 1969).
- Leys C. Political and Change in Developing Kotler, Philip, Op.Cit.,.
- Mallcawi Fuad, Amalgamation is a Solution in Jordan, Fourth Mediterranean Development Forum (M D F 4) October, Amman, (2002),.
- Mankin, " Strategic Planning: An Overview", Managerial Planning, Vol. 33, No. 2, 1984,.
- Mintzberg, Henry & Quinn, J. B. (1988), "The Strategy Process:Concepts, Contexts & Cases", New Jersey, Prentice Hall Inc
- Mintzberg, Henry & Quinn, J. B. (1998), "The Strategy Process:Concepts, Contexts & Cases", New Jersey, Prentice Hall Inc
- Mintzberg, Henry (1987) "Crafting Strategy", Harvard Business Reviw, Vol. 65, No. 41,.
- Mintzberg, Henry (1987) "Five Ps For Strategy", Cited in Minzberg H., & Quinn, J. B. (1996), "The Strategy Process:Concepts, Contexts, Cases", 3th Ed.,New York, Prentice – Hall International,.

- Mintzberg, Henry (1996) "The Rise & Fall of Strategic Planning", New York, Prentice – Hall Inc.
- Municipality of Toronto, Building The New City of Toronto, 2000.
- Pearce, John A. & Richard B. Robinson, JR, "Strategic Management, Formulation, Implementation and control", New York, Irwin, McGraw-hill, 1996.
- Porter, Michael E. (1996), "What is Strategy", Harvard Business Review, Vol. 74, No. 6.
- Porter, Michael E. (2000), " Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors", New York, Free Press.
- Ralph, D. Stacy (1995) " The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Process " Strategic Management Journal Vol 10, No. 4.
- Rhyne, Lawrence "The Relationship of Strategic planning to Financial performance " strategic management Journal Vol,7 (1986).
- Robinson, Grant, " Strategic Management Techniques" , Butter Worths, 1986.
- Row, A. S. And et.al., Strategic Management: A Methodological Approach, N. Y. Addison- Wesley Publishing Company, 1994.
- Steiner, George, " Strategic Planning: What Every Manager Must Know', The Free Press, NY. 1979.
- Thune, S. & House, r. " where Long - Range Planning Pays Off " Business Horizons, Vol 13, No 4, 1970.
- Trege, Benjamin B. & Tobia, Peter M. (1991) "Strategy versus Planning: Bridging The Gap" Cited in Thompson, A. Strickland, A. J., and Kramer, Tracy Robertson (1995), " Reading in Strategic Management", 5th Ed., Richard D. Irwin, Inc.
- Vanags Edvins, Local Government Reforms in the Baltic Countries, Latvia, (2003).
- Verebely, Imre " Options for Administrative Reform in Hungary" Public Administrative Quarter, Vol. 71 1/2, pleckwell, (1993).

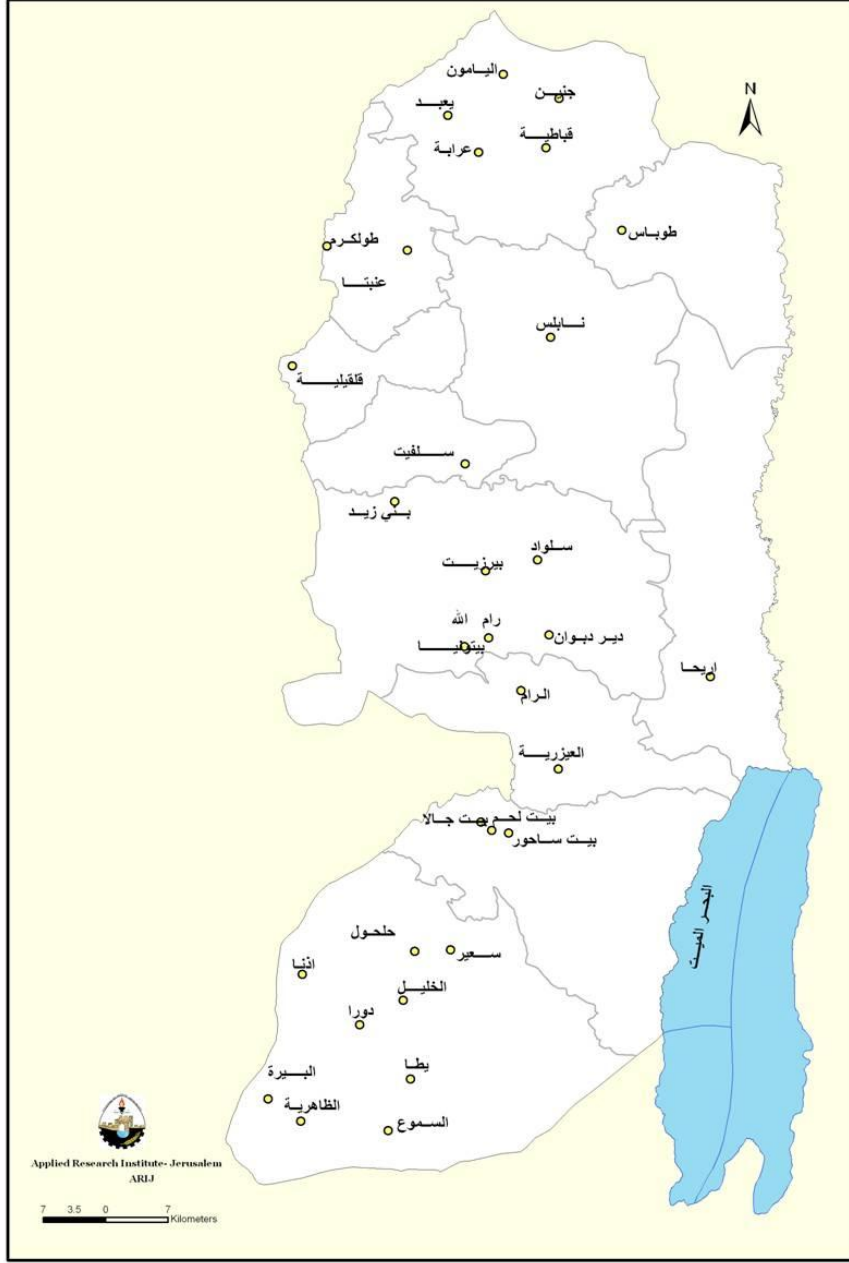
- Willie & Shirley Hopkins " strategic Planning and Financial Performance Relationships in Banks" strategic Management Journal , Vol (18), 1997.
- Wilson, Lan (1992), "Realizing the Power of Strategic Vision" Cited in Thompson, A.; Strickland, A. J., and Kramer, Tracy Robertson (1995), "Reading in Strategic Management" 5th Ed., Richard D. Irwin, Inc.
- Zajac, E. J. & M.S. Kuant, (1993) " A diametric Focus Model of Strategic Change, Assessing the Antecedents and consequences of Restructuring" Strategic Management, Summer Special Issue, No. 14 .

ملحق 1-1

أسماء المحكمين

موقع العمل	الوظيفة	الاسم	
جامعة الخليل	أستاذ مساعد في الإدارة المالية	د. شريف أبو كرش	1
جامعة الخليل	أستاذ مساعد - علم الحاسوب وأنظمة المعلومات	د. سلمان التلاحمة	2
جامعة فلسطين الاهلية - بيت لحم	أستاذ مساعد - علوم مصرفية و مالية	د. عزمي الاطرش	3
جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مشارك - فقه مقارن	د. اسماعيل شندي	4
جامعة القدس المفتوحة	أستاذ مساعد - إدارة أعمال	د. ياسر شاهين	5
جامعة الخليل	محاضر - إدارة أعمال	أ. منذر علقم	6
جامعة بيت لحم	محاضر - إدارة أعمال	أ. رامي سابيلا	7

ملحق 2.1: (خريطة للضفة الغربية)



خارطة للضفة الغربية تبين حدود المحافظات وبعض مواقع البلديات موضوع الدراسة. معهد أريج (2006) كما وردت في (ردايدة، 2006).

HEBRON
UNIVERSITY

جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم: ٥٣، خ/١٤٦ ن.د/٢٠٠٦

Date

التاريخ: ١٨ / ١١ / ٢٠٠٧ م

الى من يهمة الامر

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: توزيع وتعبئة استبانته

نحنيطكم علما بأن الطالب "تبييل محمد عيسى العتال" والذي يحمل الرقم الجامعي (20519021) هو من طلاب كلية الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال MBA للعام الجامعي 2008/2007 ويقوم حالياً بتوزيع استبانته بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية".

أرجو مساعدته في توزيع الاستبانته في مؤسستكم الموقرة، من أجل إكمال بحثه علماً أن البيانات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث والمعرفة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم لما فيه خدمة العلم والمعرفة.

مع الاحترام والتقدير

د. شريف ابو كرش

رئيس لجنة الدراسات العليا

عميد كلية التمويل والإدارة



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الأخوة... الأخوات/ المحترمين.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء رؤساء وأعضاء المجالس البلدية وكذلك رؤساء الدوائر والأقسام في البلديات في جنوب الضفة الغربية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيقه من قبل تلك المؤسسات وذلك بإشراف الدكتور سمير أبو زنيد.

يرجى الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة بكل موضوعية ودقة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

نبيل محمد عيسى العتال

ماجستير إدارة أعمال

ملاحظة: للاستفسار يرجى الاتصال على هاتف رقم 0599205390

ملحق 5.1

الاستبانة

القسم الأول / بيانات عامة

ملاحظة: أرجو وضع إشارة x في المربع المناسب.

(أ) بيانات ديموغرافية حول معنى الإستبانة.

- | | | |
|------------------|--|--|
| الجنس | ذكر <input type="checkbox"/> | أنثى <input type="checkbox"/> |
| العمر | 30-20 <input type="checkbox"/> | 40-31 <input type="checkbox"/> |
| الصفة الوظيفية | رئيس <input type="checkbox"/> | عضو <input type="checkbox"/> |
| المستوى التعليمي | توجيهي أو أقل <input type="checkbox"/> | دبلوم متوسط <input type="checkbox"/> |
| طبيعة التخصص | إدارة <input type="checkbox"/> | قانون <input type="checkbox"/> |
| | | هندسة <input type="checkbox"/> |
| | | جامعي <input type="checkbox"/> |
| | | مستخدم <input type="checkbox"/> |
| | | 50-41 <input type="checkbox"/> |
| | | 51 فما فوق <input type="checkbox"/> |
| | | ماجستير فأكثر <input type="checkbox"/> |
| | | أخرى <input type="checkbox"/> |
- (حدد).....

(ب) بيانات حول البلدية التي تعمل فيها:

- | | | | |
|--|--|---|-------------------------------------|
| 1. تصنيف البلدية | A <input type="checkbox"/> | B <input type="checkbox"/> | C <input type="checkbox"/> |
| 2. سنة التأسيس | قبل عام 67 <input type="checkbox"/> | بين عامي 67-94 <input type="checkbox"/> | بعد عام 94 <input type="checkbox"/> |
| 3. المجلس البلدي | منتخب <input type="checkbox"/> | معين <input type="checkbox"/> | |
| 4. موقع البلدية | محافظة الخليل <input type="checkbox"/> | محافظة بيت لحم <input type="checkbox"/> | |
| 5. عدد المستخدمين | أقل من 10 <input type="checkbox"/> | 10-19 <input type="checkbox"/> | 20-29 <input type="checkbox"/> |
| 6. عدد أعضاء المجلس البلدي | | | |
| 7. أقسام البلدية | إدارة <input type="checkbox"/> | مالية <input type="checkbox"/> | هندسة <input type="checkbox"/> |
| (يرجى وضع الإشارة حيث يوجد قسم.) | مشاريع <input type="checkbox"/> | مياه <input type="checkbox"/> | كهرباء <input type="checkbox"/> |
| | صرف صحي <input type="checkbox"/> | ديوان <input type="checkbox"/> | صحة <input type="checkbox"/> |
| 8. لجان المجلس البلدي (يرجى وضع الإشارة حيث يوجد لجنة) | التطوير الإداري <input type="checkbox"/> | الأبنية <input type="checkbox"/> | الصحية <input type="checkbox"/> |
| | الديوان <input type="checkbox"/> | المالية <input type="checkbox"/> | الثقافية <input type="checkbox"/> |
| | | | أخرى حدد: <input type="checkbox"/> |
| | | | 1..... |
| | | | 2..... |
| | | | 3..... |
| | | | 1..... |
| | | | 2..... |

القسم الثاني: مفهوم ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي:

ملاحظة: ضع إشارة X أمام الإجابة التي تناسب ورأيك.

المجال الأول:- مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي

- 1 - فيما يلي بعض المفاهيم المتداولة للتخطيط الاستراتيجي، يرجى اختيار أقرب المفاهيم المعمول بها في البلدية من وجهة نظرك، وإذا كان هنالك أكثر من مفهوم يرجى ترتيبها حسب أهميتها بإعطاء رقم (1) للأكثر أهمية ورقم (2) للذي يليه بالأهمية وهكذا.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي المعمول به في بلديتكم:

2. أن يضع رئيس البلدية خطاً للمستقبل القريب تتعلق بمساعدة المؤسسة على التخلص من أزماتها واستغلال الفرص المتاحة.
3. تطوير خطط مستقبلية ثابتة تطبق يوماً بعد يوم إلى الأمد المتوسط والبعيد.
4. نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات وتدبير الموارد البشرية والمادية لتطبيق تلك الاستراتيجيات والأهداف آخذين في الاعتبار الفرص والظروف البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة مع وجود رقابة مستمرة لذلك النظام.
5. وضع خطط مستقبلية تتضمن التنبؤ بالمستقبل ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق هذا التنبؤ آخذين بعين الاعتبار الاحتياجات من العمالة ورأس المال والمواد الخام.

المجال الثاني:- مدى التزام البلدية بوضع خطط ومصادر البيانات:

1.2 . مدى التزام البلدية بوضع خطط:

رقم الفقرة	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1.	تقوم البلدية بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية					
2.	تتضمن الخطة الاستراتيجية رؤيا واضحة					
3.	تتضمن الخطة الاستراتيجية رسالة واضحة					
4.	تتضمن الخطة الاستراتيجية أهدافاً مكتوبة ومحددة					

رقم الفقرة	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
5.	تتضمن الخطة الاستراتيجية قيم المؤسسة					
6.	تحتوي الخطة الاستراتيجية على سياسات وميزانيات وبرامج خاصة بجميع أوجه نشاط البلدية (موارد بشرية، تمويل، تسويق...)					
7.	تقوم البلدية بتحليل ودراسة بيئتها الداخلية من حيث (موارد بشرية، موارد مالية ، أنظمة محاسبية...)					
8.	تقوم البلدية بتحليل بيئتها الخارجية من حيث (التغيرات السياسية ، الثقافية...)					
9.	يتم وضع نظام رسمي للرقابة على الأداء لاستخدامه لاحقاً عند تنفيذ الخطط طويلة الأجل.					
10.	يتم مراجعة الخطط طويلة الأجل عند حدوث تغييرات للبيئة الخارجية والداخلية للبلدية.					
11.	يتم تعديل الخطة الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة.					

2-2: المصادر الرئيسية للحصول على البيانات المستخدمة في إعداد الخطط

الاستراتيجية؟

يرجى ترتيبها حسب أهميتها بإعطاء رقم (1) للأكثر أهمية ورقم (2) للذي يليه بالأهمية

وهكذا.

أ - الإنجاز السابق والبيانات التاريخية للبلدية.

ب - الإنجاز والظروف الحالية للبلدية.

ج - الظروف المستقبلية المتوقعة.

د - (أ) + (ب) + (ج)

هـ - غير ذلك وضح:-

.....1

.....2

.....3

المجال الثالث:- درجة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي:-
3-1 ما درجة مشاركة الجهات التالية في التخطيط الاستراتيجي؟

رقم الفقرة	الفقرات	مشاركة عالية جداً	مشاركة عالية	مشاركة متوسطة	مشاركة قليلة	مشاركة قليلة جداً
1	وزارة الحكم المحلي.					
2	المجلس البلدي.					
3	رئيس البلدية.					
4	رؤساء الأقسام.					
5	المستخدمون.					
6	لجنة خاصة بالتخطيط.					
7	جميع مديري الدوائر ورؤساء الأقسام.					
8	مؤسسات مانحة.					
9	جهات أخرى: يرجى ذكرها : أ)..... ب).....					

3-2 إلى أي مدى تعتقد أن الخطط الاستراتيجية في بلديتكم معروفة لدى كل من الجهات التالية:

رقم الفقرة	الفقرات	معروفة تماماً	معروفة	لا أدري	غير معروفة	غير معروفة على الإطلاق
1	رئيس البلدية.					
2	المجلس البلدي.					
3	مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام.					
4	جميع المستخدمين.					

المجال الرابع:- العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية؟
إلى أي مدى تأخذ البلدية بعين الاعتبار العوامل التالية عند وضع الخطط الاستراتيجية (يرجى
تحديد أهمية كل منها).

رقم الفقرة	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	الوضع المالي للبلدية.					
2	الظروف الاقتصادية.					
3	رغبات المواطنين.					
4	التشريعات الحكومية.					
5	الظروف السياسية.					
6	الظروف التكنولوجية.					
7	الظروف الاجتماعية.					
8	النظام التعليمي.					
9	الظروف البيئية.					
10	متطلبات ذوي الاحتياجات الخاصة.					
11	البلديات الأخرى.					
12	الأهداف المحددة للبلدية.					
13	غير ذلك...حدد:12					

المجال الخامس:- مواقف إدارة البلدية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي

الرجاء تحديد اتجاهك نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي المبينة أدناه:

رقم الفقرة	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة معدومة
1	يساعد في تطور البلدية.					
2	يساهم في اتخاذ قرارات أفضل.					
3	يساعد في توجيه الجهد الجماعي نحو النتائج المطلوبة.					
4	يُمكن من الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة.					
5	يساعد على توفير الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب.					
6	يساعد على التنبؤ بالاتجاه المستقبلي للبلدية					
7	يوضح الغاية الاستراتيجية للبلدية					
8	يساعد على التعرف على البيئة الخارجية (تحليل البيئة الخارجية)					
9	يساعد على التعرف على البيئة الداخلية (تحليل البيئة الداخلية)					
10	يحسن أداء الأقسام في البلدية					
11	يحسن أداء الأفراد في البلدية					
12	يؤثر إيجاباً على رغبتك في العمل					
13	يزيد من شعورك بالثقة في العمل الذي تؤديه					
14	يحسن التخطيط الاستراتيجي من انتمائك للبلدية					
15	يساعد على تفاعل المواطنين مع البلدية					
16	يساعد على تحسين الوضع التنافسي بين البلديات					
17	يساعد على زيادة مدخول البلدية					
18	يساعد على التركيز للوصول إلى الأهداف					

المجال السادس:- معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية

6-1 برأيك ما أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية مع ترتيبها حسب درجة الأهمية مبتدأ برقم واحد والذي يعني الأكثر أهمية ؟

- 1.....
2.....
3.....

6 2 برأيك ما الحلول المناسبة للتخفيف من أثر مشكلات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية؟

- 1.....
2.....
3.....

6 3 اذكر أية معلومة متعلقة بالموضوع وترغب في ذكرها ولم يتم التطرق لها من خلال الإستبانة؟

- 1.....
2.....
3.....

إذا ما رغبت في الحصول على ملخص لأهم النتائج والتوصيات فما عليك إلا أن تكتب بريدك الإلكتروني وهاتفك أدناه.

البريد الإلكتروني:.....
الهاتف:.....

مع خالص الشكر والتقدير،،

الباحث

نبيل محمد عيسى العتال

ماجستير إدارة أعمال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	أسماء البلديات موضوع الدراسة وتصنيفاتها.	77
2-3	جدول يبين خصائص العينة الديمغرافية	79
3-3	جدول يبين الأعداد والنسب المئوية للبلديات حسب بعض المتغيرات	81
4-3	مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلتى الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية	89
1-4	مفهوم التخطيط الاستراتيجى المعمول به فى بلديات جنوب الضفة الغربية	93
2-4	الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام حول درجة التزام بلديات جنوب الضفة الغربية بوضع خطط استراتيجية .	95
3-4	الأعداد والنسب المئوية لاستجابات رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية ورؤساء الدوائر والأقسام فى البلديات حول المصادر الرئيسية للحصول على البيانات المستخدمة فى إعداد الخطط الاستراتيجية.	97
4-4	الأعداد والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام حول مدى مشاركة الجهات التالية فى التخطيط الاستراتيجى.	98
5-4	الأعداد والنسب المئوية لمدى اعتقاد أفراد العينة أن الخطط الاستراتيجية معروفة لدى كل الجهات.	100
6-4	الأعداد والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية لاستجابات رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام حول مدى أبرز العوامل التى تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية .	101
7-4	الأعداد والنسب المئوية للمتوسطات الحسابية لمواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام نحو التخطيط الاستراتيجى.	103
8-4	الأعداد،المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام فى بلديات جنوب الضفة الغربية نحو التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب تصنيف البلدية.	106
9-4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب تصنيف البلدية	106

- 107 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب تصنيف البلدية. 10-4
- 108 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب نوعية المجلس البلدي. 11-4
- 108 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب موقع البلدية . 12-4
- 109 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام بلدياتهم بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس. 13-4
- 110 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس. 14-4
- 110 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب سنة التأسيس. 15-4
- 111 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية. 16-4
- 112 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية. 17-4
- 112 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية. 18-4
- 113 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي. 19-4
- 114 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي. 20-4

- 21-4** نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي.
- 22-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد أقسام البلدية.
- 23-4** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب أقسام البلدية.
- 24-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة التزام البلديات بوضع خطط استراتيجية حسب عدد لجان البلدية.
- 25-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية.
- 26-4** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية.
- 27-4** نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية.
- 28-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب نوع المجلس البلدي.
- 29-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب موقع المجلس البلدي.
- 30-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.

- 31-4** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.
- 32-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين.
- 33-4** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية.
- 34-4** نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية.
- 35-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي.
- 36-4** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي.
- 37-4** نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي.
- 38-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية.
- 39-4** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي.
- 40-4** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان البلدية.

- 41-4 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية
- 42-4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الجهات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية.
- 43-4 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة بالخطط الاستراتيجية التي تضعها البلدية حسب تصنيف البلدية.
- 44-4 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب نوع المجلس البلدي.
- 45-4 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب موقع المجلس البلدي.
- 46-4 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.
- 47-4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.
- 48-4 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.
- 49-4 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين.
- 50-4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة بالخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية.
- 51-4 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة

- الفئات المختلفة بالخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية.
- 137** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي. **52-4**
- 138** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي. **53-4**
- 139** نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي. **54-4**
- 139** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية. **55-4**
- 140** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية نحو درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية. **56-4**
- 141** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول درجة معرفة الفئات المختلفة في عملية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان البلدية. **57-4**
- 142** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب تصنيف البلدية. **58-4**
- 142** نج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب تصنيف البلدية. **59-4**
- 143** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب نوع المجلس البلدي. **60-4**
- 144** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول

- العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب موقع المجلس البلدي.
- 144** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب سنة التأسيس. **62-4**
- 145** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب سنة التأسيس. **63-4**
- 146** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين. **64-4**
- 147** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية. **65-4**
- 147** نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية. **66-4**
- 148** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد أعضاء المجلس البلدي. **67-4**
- 149** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي. **68-4**
- 149** نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد المستخدمين في البلدية. **69-4**
- 150** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول

- العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد أقسام البلدية.
- 71-4** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء دوائر وأقسام بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي.
- 72-4** 151 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية حول العوامل التي تأخذها البلدية بعين الاعتبار عند وضع الخطط الاستراتيجية حسب عدد لجان البلدية.
- 73-4** 152 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و نتائج اختبار ت للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- 74-4** 153 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب العمر.
- 75-4** 154 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب العمر.
- 76-4** 154 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب الصفة الوظيفية.
- 77-4** 155 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب الصفة الوظيفية.
- 78-4** 156 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب الصفة الوظيفية .
- 79-4** 156 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب المستوى التعليمي.
- 80-4** 157 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب المستوى التعليمي .

- 157 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء
81-4 وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو
أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب طبيعة التخصص .
- 158 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس
82-4 ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط
الاستراتيجي حسب التخصص.
- 159 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء
83-4 وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو
أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية.
- 159 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس
84-4 ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط
الاستراتيجي حسب تصنيف البلدية.
- 160 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين
85-4 مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة
الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب نوعية المجلس البلدي.
- 161 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء
86-4 وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو
أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب موقع البلدية.
- 161 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء
87-4 وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو
أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.
- 162 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس
88-4 ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط
الاستراتيجي حسب سنة التأسيس.
- 163 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء
89-4 وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو
أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في البلدية.
- 164 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس
90-4 ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط
الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في المجلس البلدي.
- 164 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء
91-4 المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية
التخطيط الاستراتيجي حسب عدد المستخدمين في المجلس البلدي.
- 165 الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء
92-4 وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو

- أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي.
- 166** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي. **93-4**
- 166** نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أعضاء المجلس البلدي. **94-4**
- 167** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد أقسام البلدية. **95-4**
- 168** نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد الأعضاء في المجلس البلدي. **96-4**
- 168** الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي حسب عدد لجان البلدية. **97-4**
- 169** نتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين مواقف رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي وبين درجة التزام البلديات بالخطط الاستراتيجية. **98-4**
- 170** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات رؤساء وأعضاء المجالس ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية لمحاور الدراسة حسب الدرجة الكلية. **99-4**

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.....	1-1
20	نموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية.....	1-2
31	العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف.....	2-2
34	التكامل بين استراتيجيات المنظمة.....	3-2

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
187	أسماء المحكمين.....	1-1
188	خارطة للضفة الغربية تبين حدود المحافظات ومواقع البلديات موضوع الدراسة.....	2-1
189	كتاب عميد كلية التمويل والادارة الموجه الى المبحوثين	3-1
190	كتاب الباحث الموجه الى المبحوثين.....	4-1
191	استبانة الدراسة.....	5-1

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
أ	الغلاف الداخلي	
ب	إجازة الرسالة	
ج	الإهداء	
د	شكر و عرفان	
هـ	المختصرات	
و	الملخص بالعربية	
ح	الملخص بالإنجليزية	

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة.

1-1	المقدمة	1
2-1	أهمية الدراسة	2
3-1	أهداف الدراسة	2
4-1	مشكلة الدراسة	3
5-1	نموذج الدراسة ومتغيراتها	4
6-1	فرضيات الدراسة	5
7-1	التعريفات الإجرائية	8
8-1	تعريفات الدراسة	9
9-1	خطة الدراسة	11

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

	أولاً-الإطار النظري	12
1-2	المبحث الأول- مفهوم التخطيط	12
1-1-2	تعريف التخطيط	12
2-1-2	أهمية التخطيط	13

15 مراحل التخطيط	3-1-2
16 أنواع التخطيط	4-1-2
	المبحث الثاني - مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية	2-2
18 مفهوم الاستراتيجية	1-2-2
19 الإدارة الاستراتيجية	2-2-2
20 مفهوم التخطيط الاستراتيجي	3-2-2
22 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد	4-2-2
23 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية	5-2-2
24 أهمية التخطيط الاستراتيجي	6-2-2
24 فوائد التخطيط الاستراتيجي	7-2-2
25 معوقات التخطيط الاستراتيجي	8-2-2
26 عناصر التخطيط الاستراتيجي	9-2-2
27 من المسئول عن عملية التخطيط الاستراتيجي؟	10-2-2
28 مراحل التخطيط الاستراتيجي	11-2-2
37 مدارس ونماذج التخطيط الاستراتيجي	12-2-2
40 المبحث الثالث - البلديات في فلسطين	3-2
40 البلديات في فلسطين حتى عام 1967	1-3-2
41 البلديات في فلسطين بين عامي 1967-1994	2-3-2
42 البلديات في فلسطين بعد عام 1994	3-3-2
42 تصنيف البلديات في فلسطين	4-3-2
43 دور البلديات ووظائفها	5-3-2
46 التخطيط في المجالس البلدية	6-3-2
46 واقع التخطيط في المجالس البلدية	1-6-3-2
46 مفهوم التخطيط في المجالس البلدية	2-6-3-2
47 أهمية التخطيط في المجالس البلدية	3-6-3-2
48 خصائص التخطيط في المجالس البلدية	4-6-3-2
49 أهداف التخطيط في المجالس البلدية	5-6-3-2

51ثانيا-الدراسات السابقة.	4-2
51الدراسات العربية.	1-4-2
72الدراسات الأجنبية.	2-4-2
75ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.	5-2

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

77مقدمة.	1-3
77مجتمع الدراسة.	2-3
79عينة الدراسة.	3-3
79طريقة اختيار عينة الدراسة.	1-3-3
79وصف خصائص عينة الدراسة.	2-3-3
83منهجية الدراسة.	4-3
83أسلوب الدراسة.	1-4-3
84أداة الدراسة.	2-4-3
85منهجية تطوير الاستبانة.	3-4-3
85مراحل تطوير الإستبانة.	4-4-3
89الاختبارات الخاصة بأداة القياس.	5-3
89صدق الأداة.	1-5-3
89ثبات الأداة.	2-5-3
90إجراءات تطبيق أداة القياس.	3-5-3
90الأساليب الإحصائية المستخدمة.	4-5-3
90المعوقات التي واجهها الباحث في جمع البيانات.	6-3
91محددات الدراسة.	7-3
91الخلاصة.	8-3

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

92مقدمة	1-4
92تحليل البيانات ومناقشتها	2-4
92تحليل محاور الدراسة ومناقشتها	1-2-4
105فرضيات الدراسة	2-2-4

الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

171مقدمة	1-5
171النتائج المستمدة من خصائص عينة الدراسة	2-5
172النتائج المستمدة من محاور الدراسة	3-5
173النتائج المستمدة من اختبار فرضيات الدراسة	4-5
176التوصيات	5-5
179المراجع باللغة العربية	
182المراجع باللغة الإنجليزية	
187اسماء المحكمين	
188خارطة الضفة الغربية	
189كتاب عميد كلية التمويل والإدارة إلى المبحوثين	
190كتاب الباحث إلى المبحوثين	
191الاستبانة	
198فهرس الجداول	
208فهرس الأشكال	
209فهرس الملاحق	
210فهرس المحتويات	