



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من  
وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية

رائد محمود حسين البطحة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439 هـ / 2017 م

# مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية

إعداد:

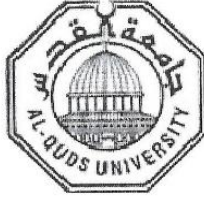
رائد محمود حسين البطحة

بكالوريوس أساليب تدريس اللغة العربية/ كلية دار المعلمين - فلسطين

إشراف الدكتور: عبد الناصر طالب مكي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ من المعهد العالي للتنمية  
المستدامة/ جامعة القدس

1439 هـ - 2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم  
من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية

اسم الطالب: رائد محمود حسين البطحة

الرقم الجامعي: 21320145

المشرف : د. عبد الناصر طالب مكي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 1 / 10 / 2017 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتوقيعاتهم

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. رئيس اللجنة: د. عبد الناصر مكي
2. ممتحناً داخلياً: د. إبراهيم عوض
3. ممتحناً خارجياً: د. عبد الرحمن التيمي

القدس/ فلسطين

1439 هـ / 2017 م

## الإهداء

أهدي هذا البحث المتواضع إلى المرابطين في بيت المقدس

وإلى أبطال القدس وفلسطين

وإلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى من كانت وما زالت رمز العطاء وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة السعادة (والدي الحبيب)

إلى من أرى التفاؤل بعيونها..... والسعادة في ضحكتها (زوجتي الغالية)

وإلى كل أم عاشت أفراح أبنائها و زفت شهداء الوطن

وإلى كل الشهداء والجرحى والمعتقلين

رائد محمود حسين البطحة

## إقرار:

أُقر أنا مُعد هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع: .....

رائد محمود حسين البطحة

التاريخ: 2017 / 10 / 1

## شكر وتقدير

أتقدم بالشكر إلى جامعة القدس التي أنارت لنا الطريق ممثلة برئيسها و مشرفيها وهيئاتها  
التدريسية وجميع العاملين فيها

وأقدم بالشكر إلى جميع أساتذتي في كلية الدراسات العليا- المعهد العالي للتنمية المستدامة  
واخص بالذكر الأستاذ الدكتور (عبد الناصر مكي) الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة  
وعلى جهوده في تقديم النصح والإرشاد ....فله مني جزيل الشكر والتقدير

كما وأقدم بالشكر والعرفان إلى الدكتور ابراهيم عوض والدكتور عبد الرحمن التميمي  
لتفضلهما على مناقشة الدراسة

كما وأقدم بالشكر إلى طاقم المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة  
وفي النهاية أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أعضاء المجالس البلدية في محافظة بيت لحم  
الذين تفضلوا بالإجابة على أداة الدراسة

كما وأشكر كل من قدم لي المشورة والنصح

رائد محمود حسين البطحة

## التعريفات

- **التخطيط (Planning):**

هو عبارة عن مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية لاستشراف المستقبل وتحقيق أهداف من خلال الاختيار بين البدائل والنماذج الاقتصادية والاجتماعية لإستغلال الموارد البشرية والطبيعية والفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المنشود (يونس، 2009).

- **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)**

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (غنيم، 2001، ص238).

ويعرف كذلك على أنه: "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيّل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل" (الصرن، 2002، ص299).

- **التخطيط التنموي الاستراتيجي (Strategic Developmental Planning)**

مجموعة من الإجراءات المرحلية المقصودة والمنظمة والمسرّعة التي تنفذ في فترة زمنية وعلى مستوى أو عدة مستويات مكانية وبجهد جماعي تعاوني جاد، تستخدم فيه أدوات ووسائل متعددة تحقق استغلال أمثل للموارد الطبيعية والبشرية الكامنة والمتاحة، وبشكل يعمل على إحداث التغيير المطلوب والمرغوب في المجتمع، مع توجيه وضبط ومتابعة لإحداث هذا التغيير في جوانب الحياة المختلفة لمنع حدوث أي آثار سلبية ناتجة عنه وإبقاءه ضمن دائرة المرغوب والمنشود (الهموز، 2008، ص12).

- **البلدية (Municipality)**

هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام قانون البلديات، وتعود مرجعيتها إلى وزارة الحكم المحلي (التميمي، 2009، ص70).  
وتعرف كذلك على أنها: "الجماعية الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (بو ضياف، 2013، ص128).

## ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية. كما وهدفت إلى معرفة إذا كان هنالك فروق ذات دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم تعزى لمتغيرات البلدية، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحث المقابلة والاستبانة. وتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم، والبالغ عددها (11) مجلس بلدي، والبالغ عدد أعضائها (131) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة نفسه، وقد بلغ المجموع النهائي للاستبانة المستردة والصالحة (106) استبيان، لتمثل بذلك عينة الدراسة ما نسبته (81%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. وقد تم استخدام الأسلوب الإحصائي التحليلي، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وذلك للتعرف على مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى استخدام اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على دلالة الفروق في المتوسطات حسب متغيرات الدراسة، كما وتم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من صدق الأداة الإحصائية، وثباتها، وذلك من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS). كما وأجرى الباحث مقابلة مع عضوين من أعضاء المجالس البلدية ليتسنى له المقارنة بين بلدية بتير التي تعد في مراحل نشأتها الأولى، وبلدية بيت لحم التي تعد البلدية الأقدم والأكبر من بين البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية كانت متوسطة، وإن أعلى المجالات كان المجال الأول والذي يتناول وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي، وقد جاء بدرجة كبيرة، ثم جاء المجال الثاني والثالث، والذان يتناولان على التوالي: قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، ووجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي، بدرجة كبيرة أيضاً، ثم جاء المجال الرابع، والذي

يتناول توفر خطط تنموية واستراتيجية تنفيذية لدى المجلس البلدي بدرجة متوسطة، ثم المجال الخامس والذي يتناول تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي، وبدرجة متوسطة، فيما جاء المجال السادس والأخير والذي يتناول مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي في أدنى الترتيب، وبدرجة متوسطة أيضاً.

وكشفت نتائج فحص فرضيات الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية، وذلك لصالح بلديات بيت لحم، وبيت جالا، وبيت ساحور. وكذلك ظهرت فروق دالة إحصائية بحسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح فئة رئيس.

فيما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير الجنس، أو المستوى التعليمي، أو سنوات الخدمة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، إذ أوصت بضرورة أن تتم صياغة التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم على نحو يتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، وضرورة قيام فريق تخطيط البلدية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، وأن تعمل المجالس البلدية على تطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي، وتوفير خطط تنموية واستراتيجية تتلائم ومتطلبات شرائح المجتمع المختلفة، وكذلك ضرورة تنفيذ التخطيط التنموي والاستراتيجي بشكل كامل دون نقص، وأخيراً، العمل على توفير وحدات تخطيط تنموي واستراتيجي لدى كافة هذه البلديات.

# **The Degree of Applying the Developmental Strategic Planning (SDIP) in Bethlehem's Municipalities according to the Standpoint of their Councils' Members**

**Prepared by: Raed Mahmoud Hussein Al-Bataha**

**Supervisor: Abdul-Nassir Makky**

## **Abstract**

The study aims to recognize the strategic development planning for Bethlehem's municipalities according to the standpoint of their members. It also aims to find out if there are statistical significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the total degree of the sample's responses towards the strategic developmental planning in Bethlehem's municipalities attributed to the variables of the municipality, gender, educational level, years of work and job title.

The researcher used a descriptive analytical approach. The questionnaire was used to collect data of the study. Population of the study consisted of all members of these municipalities (131 members distributed into 11 councils). population of the study represented its sample. The final total of the collected valid questionnaires was (106). The , sample of the study represented (81%) of its population to recognize the reality of the strategic developing planning for Bethlehem's municipalities data of the study was analysed by using the analytical statistic method through calculating the means and standard deviations for the sample's responses for each item of the questionnaire. Moreover, a T-test and One- Way Anova were used to find out the statistical differences for the variables of the study. Also, Cronbach Alpha was used to investigate the validity and stability of the instrument of the study.

The findings of the study reveal that the degree of applying the strategic development planning for Bethlehem's municipalities according to their members' standpoints was medium. The highest response degree is for the first domain which measures the clarity of the concept of the strategic development

planning . Then, the second and third domains which respectively measures the degree of analysing the internal and external environment of the municipal councils and extent of existing strategic develop orientations among the municipalities' members with high degree. Then, the fourth domain which measures the extent of existing executive strategic development plans came with a medium degree. After that, the fifth domain which measure the degree of applying strategic development plans. The least response degree is for the last domain which measures the degree of assessing and evaluating the strategic development plans with a medium degree.

Findings of the study also indicate that there are statistical significant statics differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the sample's total degree towards the strategic development planning in Bethlehem's municipalities' councils attributed to the variable of the municipality to the favour of the municipalities of Bethlehem, Beitsahour and Beth-Jala. Also, there are statistical significant differences attributed to the variable of the job title in favour of mayor. However, there are no statistical significant differences attributed to the variables of gender, educational level and years of work.

## الفصل الأول

### 1. الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

في ظل التغيرات الجذرية السريعة والتحديات التي فرضها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين أصبح من الضروري للمؤسسات والهيئات المحلية أن تعمل وفق خطط استراتيجية معدة بشكل دقيق بعيداً عن العشوائية، وأن تعكف على متابعة سير تنفيذ هذه الخطط. فأغلبية المؤسسات العظمى والناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، فهو يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه.

يعد التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP) أحد المناهج التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، وجاء مواكبا للتطور العلمي التقني، وكانت بدايته في الدول الغربية، ثم انتقلت فكرته متأخرة إلى الدول النامية. حيث كان سابقا من اختصاص الحكومات، ثم انتقل إلى المنظمات والأحزاب الأقل حجماً، ثم إلى المؤسسات الخاصة والتجمعات بكافة أشكالها، ثم وصل إلى الأسرة والأفراد (أبو هاشم، 2007، ص11).

إذ يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي (العارف، 2001، ص8).

وفي ذات السياق، يمكن القول أن التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP) أصبح أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات المجتمعية الآخذة في التسارع والازدياد، من خلال تطوير أهداف المنظمة، وأهداف وحدتها الفرعية، وكذلك تطوير وتسمية بدائل العمل؛ للوصول إلى تلك الأهداف في إطار منظم لتقييم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف (المدهون والبطينجي، 2013، ص3).

ومن جهة أخرى، تسعى مؤسسات المجتمع المدني إلى تلبية احتياجات مجتمعية واسعة، بغية العمل على تحقيق التنمية المستدامة داخل المجتمع الفلسطيني. إذ أن لمنظمات المجتمع المحلي، والهيئات المحلية المعيّنة دور مهم في عملية التنمية الاقتصادية والمجتمعية في المناطق التي تقع ضمن مخططاتها الهيكلية، تُعتبر مؤسسات الحكم المحلي عصباً رئيسياً في البنية العامة للدول الحديثة. إذ يشير الجرباوي أنه بالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع، تقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسية تطل مختلف مجالات الحياة المجتمعية. لذا، فإن فعالية هذه المؤسسات ونجاحاتها في أداء دورها السياسي والقيام بمهامها المختلفة تُعتبران من المؤشرات ذات الدلالة المهمة لا على نوعية وحيوية النظام السياسي داخل الدولة فحسب، بل على قوى المجتمع التفعيلية، وقدراته التنظيمية، وإمكاناته التنموية أيضاً (الجرباوي، 1992، ص36).

وفي هذا السياق، لا بد من الإشارة إلى أن العديد من التحديات تواجه التجمعات السكانية الفلسطينية وتؤثر سلباً على مختلف نواحي الحياة وأهمها الاقتصادية والاجتماعية، ولكون الهيئات المحلية الفلسطينية هي المؤسسات ذات الصلة المباشرة مع المواطنين فإنه يقع على عاتقها الحمل الأكبر في مواجهة التحديات والعمل على توفير حياة أفضل للمواطنين من خلال السعي لتحقيق تنمية مستدامة وتوفير خدمات متميزة (وزارة الحكم المحلي، 2013، ص1).

ومن هنا، تبرز أهمية توفر الخطط التنموية الاستراتيجية لدى البلديات والهيئات المحلية، وإعدادها ضمن خطط معدة مسبقاً وبدقة وفق استراتيجيات محددة وواضحة وبنّاءة، وضرورة العمل على متابعتها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتبحث في موضوع تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى البلديات المحلية متخذةً من البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم عينةً لها.

## 2.1 مشكلة الدراسة

أشارت العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP) وأهميته لدى المؤسسات سواء الحكومية أو غير الحكومية إلى أن هناك أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الإنتاج، وزيادة حجم العطاء، وتيسير المهمات الموكلة لهذه المؤسسات، فقد أشارت دراسة حامد (2006)، ودراسة حسيبا (2006)، ودراسة ردايدة (2006) أن هناك نقص في الخطط التطويرية للهيئات المحلية في المجتمع المحلي مما يحول دون قدرتها على القيام بالدور المناط بها. كما كشفت دراسة الشراقوي (2007) أن مكونات التخطيط التنموي الاستراتيجي تبقى حبرا على ورق دون تنفيذ. كما أظهرت دراسة نور الدين (2008)، ودراسة صيام (2010) أن للتخطيط الاستراتيجي دور في زيادة فاعلية. فيما كشفت دراسة حافي (2011) أن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لا تحظى باهتمام من أصحاب القرار في وزارة العمل الفلسطينية. فيما أشارت دراسة ناصر (2013) أن هناك تدني نسبة تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية بسبب تأثر بعض الهيئات المحلية الفلسطينية بحالة الانقسام السياسي.

وهكذا، يتضح أن هناك أهمية كبيرة لتطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي في البلديات والهيئات المحلية، ومن هنا بدأ الإحساس بمشكلة الدراسة الحالية بالتعرف على مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP) لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية.

## 3.1 أهمية الدراسة

أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP) يعد الأساس لتطور الهيئات المحلية، ويساعد على تحقيق أهدافها، ويضاعف من حجم الإنجازات وفق الطاقات والقدرات المتاحة من خلال الإستغلال الملائم للموارد المتاحة، ومن هنا، فلا بد من التعرف على مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم. ويمكن تقسيم أهمية الدراسة الحالية إلى أهمية نظرية وتطبيقية على النحو الآتي:

### 1.3.1 الأهمية النظرية العلمية:

تتلخص الأهمية النظرية العلمية للدراسة بالنقاط الآتية:

- التعرف على أهمية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP).
- تناول العوامل المؤثرة في عملية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- تلقي الضوء على سبل رقابة وتقييم العمل التنموي الاستراتيجي.
- تساهم في التعرف على مراحل تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى البلديات.
- تقدم مجموعة من النتائج والبيانات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في دراسات لاحقة تتناول موضوع الدراسة الحالي.

### 2.3.1 الأهمية التطبيقية:

تتلخص الأهمية التطبيقية للدراسة في الأمور الآتية:

- من المتوقع أن تفيد صناع القرار من فئات هذه الدراسة، للإسهام في رفع مستوى الوعي بالتخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP) لدى بلديات محافظة بيت لحم من خلال ما تقدمه من نتائج وتوصيات والتي سيتم إطلاع البلديات عليها.
- يمكن الاستفادة من نتائجها على نحو قد يساعد في معالجة جوانب القصور لدى بلديات محافظة بيت لحم فيما يتعلق بتطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- تساعد في التعرف إلى مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP) لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية.

### 4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP) لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية.
- التعرف إلى مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي.

- التعرف إلى مدى قيام بلديات محافظة بيت لحم بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.
- إلقاء الضوء على مدى وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى بلديات محافظة بيت لحم.
- الكشف عن مدى توفر وتطبيق خطط تنموية واستراتيجية تنفيذية لدى بلديات محافظة بيت لحم.
- التعرف إلى مدى مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية لدى بلديات محافظة بيت لحم.
- التعرف إلى مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- معرفة إذا كان هناك فروق في المتوسطات الحسابية للتخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي.

## 5.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس، والذي يتمثل بالسؤال الآتي:

**ما مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP) لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية؟**

كما وانبثق عن تساؤل الدراسة الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي؟

**السؤال الثاني:** ما مدى قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية؟

**السؤال الثالث:** ما مدى وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي؟

**السؤال الرابع:** ما مدى توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي؟

**السؤال الخامس:** ما مدى تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي؟

**السؤال السادس:** ما مدى مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

## 7.1 مصطلحات الدراسة

فيما يأتي أهم المصطلحات الواردة في الدراسة:

### • التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها (غنيم، 2001، ص 238).

ويرى الصرن أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيّل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل" (الصرن، 2002، ص299).

#### • التخطيط التنموي الاستراتيجي (SDIP)

مجموعة من الإجراءات المرحلية المقصودة والمنظمة والمشرّعة التي تنفذ في فترة زمنية وعلى مستوى أو عدة مستويات مكانية وبجهد جماعي تعاوني جاد، تستخدم فيه أدوات ووسائل متعددة تحقق استغلال أمثل للموارد الطبيعية والبشرية الكامنة والمتاحة، وبشكل يعمل على إحداث التغيير المطلوب والمرغوب في المجتمع، مع توجيهه وضبط ومتابعة لإحداث هذا التغيير في جوانب الحياة المختلفة لمنع حدوث أي آثار سلبية ناتجة عنه وإبقاءه ضمن دائرة المرغوب والمنشود (الهموز، 2008، ص12).

#### • البلدية

هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام قانون البلديات، وتعود مرجعيتها إلى وزارة الحكم المحلي (التميمي، 2009، ص70). فيما يعرفها الباحث بأنها الهيئات المنتدبة من قبل وزارة الحكم المحلي الفلسطينية لإدارة شؤون الخدمات والبنى التحتية للمناطق التي تقع وفق مخططها الهيكلي (تعريف إجرائي للباحث).

### 8.1 حدود الدراسة

يمكن تقسيم حدود الدراسة كالاتي:

- **الحد المكاني:** محافظة بيت لحم - فلسطين.
- **الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2016-2017).
- **الحد البشري:** جميع أعضاء المجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم.
- **الحد المؤسسي:** بلديات محافظة بيت لحم، والبالغ عددها (11) مجلس بلدي، وهي: بيت لحم، وبيت جالا، وبيت ساحور، والدوحة، والخضر، وبتير، والعبيدية، وجناته، وتقوع، وبيت فجار وزعتره.
- **الحد الموضوع:** تنحصر الدراسة الحالية في دراسة موضوع تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يقسم هذا الفصل إلى قسمين الأول: يتناول الإطار النظري للدراسة وفيه تم التركيز على مفهوم التخطيط وماهيته، ومفهوم التخطيط التنموي، ومفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي، وأهميته، وأساسه، ومبادئه، ومزاياه وخصائصه، ومكوناته، ومراحله، ومعوقاته. كما ويتطرق هذا الجزء إلى التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي، وأهمية التخطيط التنموي والاستراتيجي للهيئات المحلية، وغاياته، والتجربة الإسرائيلية في العلاقات المحلية، والأداء العام للبلديات الفلسطينية، ودورها، ثم انتقل الباحث لتناول الدراسات السابقة والتعقيب عليها وربطها بالدراسة الحالية.

#### 2.2 الإطار النظري

##### 1.2.2 مدخل

تسعى العديد من المدن في شتى أنحاء العالم إلى تطبيق مبدأ التخطيط كمنهجية للتنمية، وتطوير المدينة، حيث من خلال الخطط التنموية التي تعتمد بشكل أساسي على المشاركة المجتمعية يمكن احراز التنمية المنشودة للمجتمع اقتصاديا واجتماعيا ومحليا وفقا لمبادئ التنمية المستدامة.

تضع الزيادة المستمرة في سكان المدن والمناطق الحضرية المدن أمام مهمة صعبة لمواجهة ما يترتب على هذا التزايد من تحديات، وما يرافقه من ارتفاع نسبة الفقر الحضري، وهذا يدفع هذه المدن الى أن تخطط للمستقبل حيث يمكنها وضع حلول واقعية فيما يخص قضايا المدينة، فهي تعمل على دفع جميع فئات المجتمع المدني، والقطاعين العام والخاص في اطار توافقي في ايجاد تفاهم استراتيجي مشترك وفعال، مما يسهل وضع أليات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ومتابعتها، ومن هذا المفهوم تنبع أهمية وضع استراتيجية لتنمية المدينة تسهم في دعم المدن في اتخاذ قرارات حاسمة وتنفيذها من اجل تنمية المدن في المجالات المختلفة (Webster،2000).

يكن الهدف العام والشامل من استراتيجية تنمية المدينة بتقوية الحكم الحضري للمدينة ومحيطها، وذلك من خلال عملية منظمة لتخطيط استراتيجي متكامل تصمم لأظهار، وعنونة أولويات المدينة، ووضع النموذج الأنسب للتعاون بين المدينة ومحيطها(عويضة، 2005، ص56).

يجد واقع التخطيط الإستراتيجي أن الممارسة التسييرية خصوصا في المؤسسات الكبرى اعتمدت بشكل كبير على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، فأصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على وجه الخصوص إختيار مجالات النشاط، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ليشهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن يصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، على الرغم مما شهده التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب المؤسسات خصوصا في الولايات المتحدة الأمر يكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه.

أما في بداية التسعينات فاتضح أن التخطيط الإستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر، نظرا لوجود الكثير من التحديات والمتغيرات البيئية محليا، وأقليميا، وعالميا، و قد عرف تطورا كبيرا في الكتابات، الدراسات والبحوث الميدانية. الأمر الذي يعكس السرعة الكبيرة التي تطور بها هذا البعد في علوم التسيير.

وفي ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب

تفاديهها وكذلك تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

## 2.2.2 التخطيط:

هنالك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم التخطيط وتطرت إليه. وفي هذا السياق سيتم استعراض مجموعة من هذه التعريفات بشكل موسع.

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من أمة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه. وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائل معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها. ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية (ثابت، 2006، ص1).

ويعرف فايول، أحد رواد نظرية الإدارة العلمية الأوائل، التخطيط بقوله: "التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل". وهناك تعريف آخر يحدد معنى التخطيط بأنه "عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله".

ويعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة وهو يسبق الوظائف الأخرى، فالإداري هو في الأصل مخطط لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المؤسسة التي ينتمي إليها. والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها. وانطلاقاً من هذا المفهوم فإن للتخطيط علاقة مباشرة بعنصرين رئيسيين الأول هو المستقبل والثاني هو العلاقة بين الأهداف والطرق المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف (سالم وآخرون، 1998، ص85).

ورأى كونت أن التخطيط هو "التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه" (الشرقاوي، 2002، ص169). كما

ويعرف التخطيط أيضا بأنه: وسيلة الإدارة لأكتشاف انسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة أو الممكنة استخداما يحقق الأهداف المرجوة، من خلال وضع الخطط والبرامج التي تتسق بين أجزاء الموقف وبين الجهود التي تبذل لتحقيق تلك الأهداف (أبو بكر، 2000، ص50).

ويعتبر التخطيط أيضا الأساس اللازم لتطبيق الأعمال على جميع المستويات، فهو ضروري لتطبيق الأعمال والبرامج على اسس علمية مدروسة توضح طرق ووسائل تطبيقها مما يوفر الكثير من الجهد والوقت، كما يمثل الأسلوب الداعي والهادف لتوجيه جميع الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية وفق المستجدات البيئية لما يحقق المسار التطوري المستمر في البقاء ومواصلة الأداء (طه، 2007).

ومما سبق ذكره يتضح أن عملية التخطيط تشتمل على عدة نقاط مهمة هي (المدهون والبطنجي، 2013، ص10):

- 1- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها .
- 2- التخطيط لاستشراف المستقبل والإعداد له .
- 3- التخطيط لمجموعة من القرارات التي تهدف تحقيق نتائج أفضل .
- 4- تحديد من يقوم بمسؤولية التخطيط والفترة الزمنية لتحقيق الأهداف .
- 5- وضع العديد من البدائل والأهداف والسياسات .
- 6- معرفة الإمكانيات والاحتياجات سلفاً .

### 3.2.2 التخطيط التنموي:

تعرف التنمية بأنها عملية ديناميكية تتسم بالشمولية والاستمرارية وتؤدي الى رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع من خلال مشاركتهم الايجابية لأحداث تغييرات في النواحي الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق تطور ونمو المجتمع ( عاشور، 2006).

أما التخطيط التنموي فهو كما عرفه فريدمان طريقة تفكير وأسلوب منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة متفق عليها.

أما تعريف واترسون للتخطيط التنموي فينص على أنه مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي، والتغلب على جميع الاجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف ( الهموز، 2008، ص12).

#### 4.2.2 التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها" (غنيم، 2001، ص 23).

كما ورد تعريف التخطيط الاستراتيجي أيضا بأنه: خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل والتي يعبر عنها في صورة قيم او أفكار ليس للمنظمة فحسب، وانما للبيئة المحيطة المتواجدة فيها أيضا (عاشور، 2006).

أما القحطاني فعرفه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية" ( القحطاني، 2010، ص80).

في حين يعرفه الخطيب بأنه: " وضع أهداف وغايات واضحة، والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة، وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة، حتى يتسنى بلوغ الحالة المستقبلية المرجوة" (الخطيب، 2009).

#### 5.2.2 التخطيط التنموي الاستراتيجي:

لا يوجد هناك مفهوما ثابتا للتخطيط التنموي الاستراتيجي، ولكن من خلال التعريفات والمفاهيم المختلفة لخبراء التخطيط والتنمية فيمكن القول بأن: " التخطيط التنموي الاستراتيجي هو منهج علمي يقوم على دراسة الأوضاع الحالية والموارد والأماكن المتاحة للمجتمع المحلي بأسلوب المشاركة المجتمعية وذلك لتحديد الأهداف التنموية ومن ثم تحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وخلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات السكان، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة والمعوقات المحتملة" (وزارة الحكم المحلي، 2011).

ويعرف التخطيط التنموي الاستراتيجي بأنه: منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والأهداف التنموية الاستراتيجية للتجمعات السكانية، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الاهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات السكان والأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة (ناصر، 2013).

## 6.2.2 مبادئ التخطيط التنموي الاستراتيجي

- من أهم المبادئ الأساسية للتخطيط التنموي الاستراتيجي ما يلي (وزارة الحكم المحلي، 2011):
- 1- المشاركة: من خلال مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص في تحديد القضايا والأولويات التنموية بالإضافة للمشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي.
  - 2- الشفافية والمساءلة: من خلال مشاركة المواطنين والمجتمع المحلي والقطاع الخاص في تنفيذ النشاطات التنموية، بالإضافة الى متابعة وتقويم الانجازات وتحقيق الأهداف المرجوة.
  - 3- التكاملية: من خلال التطرق للقضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكاملية مع خطط المستويات الادارية المختلفة والتخطيط الفيزيائي الهيكلي وموازنات الهيئات المحلية.
  - 4- البعد الاستراتيجي: من خلال التركيز على القضايا ذات الأولوية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والمعوقات المحتملة.

## 7.2.2 أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي:

شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية. كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (اللوحي، 2007، ص16).

وهناك مجموعة من العناصر التي يعبر فيها عن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وهي كالتالي (Okuma,2003):

- تحسين النتائج: وجود رسالة وأهداف وخطة عمل واضحة للمؤسسة يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة، كما أن وجود خطة مستقبلية واضحة للمؤسسة ونظام متابعة يمكن أن يساهم في تعظيم تحقيق الأهداف والوصول إلى درجة كبيرة من الشفافية والمحاسبة .
- التركيز والتوجيه: التخطيط الاستراتيجي الجيد يجبر المؤسسة على التفكير بشكل مستقبلي وإعادة التركيز والتنظيم وتصحيح مسار المؤسسة.
- حل المشاكل: المؤسسات الأهلية أحياناً تواجه مجموعة من المشاكل والفرص التي يصعب مواجهتها وحلها بشكل منفصل.
- فرصة للتعليم وبناء الفريق: التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسة بفرصة ممتازة لتشجيع التعلم والالتزام داخل المؤسسة والأفراد ذوي العلاقة.
- الاتصال والتسويق: التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة اتصال وتسويق فعال وخاصة أن بعض الممولين للمؤسسات يسألون عن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة كمتطلب للمساهمة واستمرار الدعم.
- التغلب على وتجنب الأزمات الحالية والمستقبلية: التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها وكذلك يساعدها في تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل فيها وحلها.

## 8.2.2 أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي:

يستعرض الباحث في هذا القسم اسس التخطيط التنموي الاستراتيجي، والمبادئ التي يقوم عليها التخطيط التنموي الاستراتيجي.

أن انتقال المؤسسة وتقدمها وتحسين أدائها يعتمد على فعالية التخطيط التنموي الاستراتيجي، الذي يعتمد في نجاحه على مراعاته لأسس ومبادئ معروفة عند الأخصائيين والخبراء مثل تحديد الاتجاه، أي تحديد الوضع الراهن للمؤسسة والوضع المراد الانتقال إليه، وكذلك تحديد الأليات والاحتياجات اللازمة لتحقيق ذلك ضمن الامكانيات المتاحة، وتركيز الجهود والموارد، حيث يتوجب على المخططين بعد تحديد الرسالة،

التوجه الى تجميع الطاقات وتركيزها في استغلال الموارد والفرص المتاحة، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة، تجنباً لتشتت الجهود والطاقات.

ومن أسس التخطيط أيضاً، الثبات والمرونة، أي الثبات في الاتجاه والتركيز للطاقات كافة أثناء عملية التخطيط، وهذا ينتج مخرجات تتصف بالتعاضد والتكامل والانسجام وكذلك المرونة في التعامل مع المتغيرات الخارجة عن الإرادة والسيطرة، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وهنا يجب التعامل معها بمرونة، وذلك بدراسة التغيرات والتحديات المستجدة، والعمل على تطوير الخطة، وهذا لا يتعارض مع مبدأ الثبات، والتوافق والتوازن بين الماضي والحاضر والمستقبل، وهو من أسس التخطيط، حيث مسار حياة الفرد أو المؤسسة له ماضٍ وحاضر ومستقبل منشود، فلا بد من الترابط بينها وذلك بالنظر الى الماضي لتقييمه، والتركيز على الاستخدام الأفضل لمكانات الحاضر وتسخيرها لتحقيق أهداف المستقبل (ناصر، 2013).

## 9.2.2 مزايا التخطيط التنموي الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

3- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص6).

4- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

5- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

6- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم، 2001، ص242).

7- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

## 10.2.2 خصائص التخطيط التنموي الاستراتيجي:

هناك عدد من الخصائص التي يجب توافرها لانجاح عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، ومن أهمها:

1- الأولوية: وذلك من خلال اعطاء التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى من النظام الإداري للمنظمة، لأنه يحدد رسالة وأهداف المنظمة، وطبيعة العلاقات، ونوعية الموارد البشرية المطلوبة، وتوجيه النظام الإداري والرقابي (الغالبى وآخرون، 2006، ص35).

2- الواقعية: لكي تحقق الخطة غايتها لابد ان تكون هناك نظرة شاملة لواقع المنظمة من خلال الدراسة العلمية الدقيقة للتعرف على مواردها المالية، وامكاناتها البشرية، وهذا يضمن للخطة التنموية تحقيق غايتها في ضوء هذه الامكانيات (الخميس، 1999، ص41).

3- الشمول والتكامل: أي يتعدى حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كالسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات (يونس، 2009).

4- المرونة والقدرة على التكيف: تزداد أهمية خاصية المرونة والقدرة على التكيف في نظام التخطيط التنموي مع تزايد الاضطرابات البيئية، ويصعب توافر هذه الخاصية الا من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة، والمرونة تعني قدرة الخطة الاستراتيجية على التكيف مع المستجدات دون التأثير على

فاعليتها وكذلك مواجهة جميع الظروف والمتغيرات دون أن يحتاج ذلك الى الغاء الخطة (الخميس، 1999، ص42).

5- التفكير الاستراتيجي: يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في هذا العالم المتغير أمرا على قدر كبير من الأهمية لتحقيق النجاح والتميز، وتعد القدرة على التميز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى البعيد، وتحقيق التوازن بينهما مكونا أساسيا من مكونات الاستراتيجية، ومن ثم ندرك اهمية كل منهما في تحقيق النتائج المرجوة للتخطيط التنموي الاستراتيجي (أبو زقية، 2011، ص9).

6- التنسيق: من خلال التنسيق بين جميع الأطراف المسؤولة عن اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة التنموية الاستراتيجية، يمكن ضمان تحقيق أهداف عملية التخطيط ومن ثم تحقيق التنمية المنشودة من هذا التخطيط (الغالبى وأخرون، 2006، ص36).

7- المتابعة والرقابة: تعد عملية المتابعة والرقابة الوجه المكمل لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وبالتخطيط والمتابعة والرقابة تتكون وسيلة المنظمة للانتقال من الموقف الحالي الى الوضع المستهدف للمنظمة، ويتضح ذلك من خلال الربط بين التخطيط من ناحية، والنواتج النهائية من ناحية أخرى، وهذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال عملية المتابعة والرقابة لنتائج أي خطة استراتيجية (أبو بكر، 2000، ص66).

## 11.2.2 مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي:

تمر عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي بعدة مراحل، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أ- مرحلة الإعداد: مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها.

ب- تحليل البيئة الداخلية: يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف (إدريس ومرسي، 2002، ص70).

ولما لأهمية تحليل البيئة الداخلية من دور في تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي، فقد تم الأخذ بعين الاعتبار هذا الأمر عند وضع محاور اداة الدراسة، فقد تناول المحور الثاني على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم.

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، ويشير (المغربي، 1999، ص131).

إلى أن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية:

- 1- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- 2- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- 3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
- 4- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تقاؤها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- 5- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

ج- وضع الخطة الاستراتيجية: وتشتمل على صياغة رؤية ورسالة المؤسسة إذ يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة.

وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (المركسي وآخرون، 2005، ص87).

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المنظمة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذاً حلم أو إلهام، بينما الرسالة عبارة عن غرض. وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد، فالرؤية تضع إطاراً عاماً لفلسفة الجامعة، غاياتها، استراتيجياتها، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية الجامعة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس، 2004، ص28).

د. التحليل الاستراتيجي للبيئة: ويقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة (القحطاني، 2010، ص14).

وعرف حسين التحليل الإستراتيجي أنه " : ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تنامي بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غدا، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في استراتيجياتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة لأحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وا مؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها( يونس، 2009، ص87).

ويشمل التحليل الإستراتيجي على:

- تحليل البيئة الداخلية: تقوم المؤسسة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من اجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا وتأخذ شكلين(الدوري، 2005، ص124-155):

أ- نقاط القوة: تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وال تي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي .  
ب- نقاط الضعف: هي الحالة التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحويلها إلى نقاط قوة.  
وتتمثل عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاث محاور هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد المتاحة لها،( صباح، 2013، ص 19).

ومن مكونات البيئة الداخلية:

- الهيكل التنظيمي: فموجب الهيكل التنظيمي يتم تحديد العلاقات القائمة في المؤسسة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية

والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية و الفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

- الثقافة التنظيمية: هي تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والإفتراسات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمنظمات الأخرى، لذلك بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة.

- الموارد: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الإهتمام المركز للمدراء الإستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط. والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية والبشرية والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق الفعالة والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير .

أما عن تحليل البيئة الخارجية: إذ تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها (كرماشة، 2010، ص 13).

وتتقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

1- البيئة الخارجية العامة: وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المنظمات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الإقتصادية، والعوامل السياسية، العوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية... إلخ .

2- البيئة الخارجية الخاصة: وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل: العملاء الحاليون والمتوقعون، والموردون، والمنافسون، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات. ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما (الدوري، 2005، ص 158):

أ- الفرص: تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ب- التهديدات: تلك الاحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، تجد الإشارة إلى أن المحور الثاني من أداة الدراسة الحالية قد تناول تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم، وذلك للوقوف على واقع تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى هذه المجالس.

## 12.2.2 معوقات التخطيط التنموي الإستراتيجي:

يمكن إبراز معوقات التخطيط الإستراتيجي في النقاط التالية:

- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والإقتصادية) (العتيبي، 2012، ص19).
- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الإستراتيجية في البيئة.
- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.
- عدم قدرة المدير الإستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية (الضمور، 2008، ص45).

## 13.2.2 مكونات التخطيط الاستراتيجي ومخرجاته:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من عناصر رئيسية هي:

- 1- الإطار العام للاستراتيجية.
- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على التنظيم.
- 3- تحديد الأهداف، ووضع الإستراتيجيات البديلة وتقييمها واختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المنشودة في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.
- 4- رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئة الأهداف العامة أو الطويلة الأجل الى أهداف متوسطة أو قصيرة الأجل ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها.
- 5- تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الأهداف والخطط في ظل الظروف المحيطة.

6- توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلائم مع التغييرات المصاحبة والناجمة عن القرارات الاستراتيجية (غني، 1999).

وتتمثل مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي في ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- 1- **الخطة الاستراتيجية:** وهي خطة إنمائية تمتاز بأنها طويلة الأجل، تشتمل على فلسفة التنظيم بما في ذلك الأهداف المنشودة والبرامج الزمنية لتحقيقها. ويتم إعدادها ورسمها في مستويات إدارية عليا.
- 2- **الخطة متوسطة الأجل:** وتتميز هذه الخطط بأنها تعالج أوجه النشاط الرئيسية في التنظيم كالإنتاج، والتسويق، والتطوير، ويتم إعدادها في مستوى الإدارة الوسطى ولفترات زمنية متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3-7 سنوات. كما وتشمل على تفاصيل أكثر من الخطة الاستراتيجية وكذلك تكون أكثر ثباتاً منها.
- 3- **الخطة قصيرة الأجل:** تمتاز هذه الخطط بالتفاصيل الكثيرة وبالتالي فهي تكون بمثابة وسيلة الإرشاد لجميع النشاطات في المدى القصير. (خميس، 1999).

ولتحقيق الاستفادة الكاملة من التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة أو الوزارة، وضمان استخدامه كأداة للتخطيط والتنسيق والرقابة، يتم التقيد بالمبادئ والقواعد والأسس التالية:

- 1- اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية للإدارة.
- 2- اشتراك جميع المسؤولين في إعداد الاستراتيجيات.
- 3- توفير الاستعداد النفسي للمسؤولين.
- 4- إتقان المسؤولين للمهارات الادارية اللازمة لإعداد الاستراتيجيات.
- 5- إتقان المسؤولين للمهارات الادارية اللازمة لتطبيق الاستراتيجيات.
- 6- تأهيل وتدريب المسؤولين على إعداد وتطبيق الاستراتيجيات.
- 7- لا بد من أن تكون القواعد والأساليب والمعايير التي بُنيت عليها الاستراتيجيات موحدة ومنطقية.
- 8- وضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الاستراتيجيات والتزامه.
- 9- الاعتماد على نظام فعال للمعلومات الادارية.
- 10- الارتكاز على وقائع ملموسة وتوقعات وافتراسات صحيحة لدى وضع التقديرات.
- 11- الواقعية في التقدير، أي "يجب ألا تكون التوقعات والافتراضات والأهداف الموضوعية مبالغاً فيها"

- 12- المرونة أي "تمتع الادارة العليا بهامش من المرونة يجعلها قادرة على اقتناص الفرص الايجابية"
- 13- المتابعة الدقيقة للأداء (عطاس، 1998).

يشير الباحث في هذا السياق إلى أن النقاط سالفة الذكر تركز أهمية تدريب وتنمية مهارات الكوادر البشرية المشرفة والمنخرطة في عملية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي، وهذا يعد مؤشراً بحسب رأي الباحث- إلى أهمية تدريب الكوادر البشرية وتنمية مهاراتهم للرفع من مستوى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.

#### 14.2.2 دور البلديات في فلسطين:

يتطرق الباحث في هذا القسم من البحث الى توضيح دور البلديات الفلسطينية، والى أهم الأوضاع التي تعيشها هذه البلديات وما تواجهه أيضاً من معوقات أثناء أداء أدوارها ومهامها.

وتُعتبر مؤسسات الحكم المحلي عصباً رئيسياً في البنية العامة للدول الحديثة. فبالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع، تقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسية تطل مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، لذا فإن فعالية هذه المؤسسات ونجاحاتها في أداء دورها السياسي والقيام بمهاماتها المختلفة تُعتبران من المؤشرات ذات الدلالة المهمة لا على نوعية وحيوية النظام السياسي داخل الدولة فحسب، بل على قوى المجتمع التفعيلية، وقدراته التنظيمية، وإمكاناته التنموية أيضاً.

وبما أن الشعب الفلسطيني يمر حالياً بمرحلة تجسيد إعلان الاستقلال، ووضع بنى الدولة الفلسطينية موضع التنفيذ الفعلي، فإن إيلاء الحكم المحلي كمفهوم، ومؤسساته كآليات، الكثير من الاهتمام، يصبح من الأولويات الحيوية. ويجدر، في هذا المجال، البدء منذ الآن بإجراء الاستعدادات الضرورية لتحديد معالم موضع التنفيذ الفعلي والفعال حين الاستقلال. ويتطلب إجراء هذه الاستعدادات الاتفاق، أولاً، على الأسس الارتكازية لنظام الحكم المستقبلي في الدولة الفلسطينية، ثم تحديد المنطلقات الأساسية لحكم محلي منسجم مع هذه المرتكزات. ( الجرباوي، 1992، ص36).

## 15.2.2 المعوقات الإدارية للتخطيط التنموي الاستراتيجي على مستوى البلديات

تعاني البلديات في الأراضي الفلسطينية المحتلة جراء معوقات إدارية متعددة، تحول دونها والقيام بمهام وخدمات محلية فعالة. وتجدر الإشارة إلى أن من هذه المعوقات ما هو ناجم عن الأوضاع الخارجية المحيطة، ومنها ما هو ذاتي نابع من نظرة البلديات إلى نفسها، ومن طبيعة تركيبها ونوعية العلاقة الإدارية الداخلية التي تحكم عملها وتتحكم في نشاطاتها. فعلى الرغم من أن واقع الاحتلال الإسرائيلي مسؤول، بصورة مباشرة ورئيسية، عما آلت أوضاع البلديات الفلسطينية إليه من ترد وسوء حال، مثلها في ذلك مثل أوضاع مختلف المؤسسات والقطاعات في الأراضي المحتلة، فإن ذلك لا يعني إمكان إعفاء الإرث السياسي - القانوني لعملية تراكم تسلط سلطات الحكم المركزية المتعاقبة في حكم فلسطين على أجهزة ومؤسسات الحكم المحلي فيها من المسؤولية. فهذا التسلط المشرّع قانوناً (قانونا البلديات البريطاني لسنة 1934 والأردني لسنة 1955)، والمستند إلى ممارسة عملية طويلة الأمد، أدّى بالبلديات إلى أن تنظر إلى نفسها كجزء تابع للجهاز الحكومي، يقبع في أسفل حلقة من حلقات تسلسله الهرمي، وينفذ ما يوكل إليه من مهام وفقاً للوائح المفروضة، ويفتقد الأسس والحوافز للقيام بالمبادرة الذاتية المستقلة. ولهذا السبب، وإضافة إلى كون البوتقة الاجتماعية الفلسطينية تقليدية النظرة والتعامل مع السلطة، فإن البلديات في فلسطين نمت كمؤسسات "حكومية" محلية، تقليدية في التعامل مع مفهوم السلطة، كما في تركيبها الإدارية، وأدت تراكمات النمو في هذا الاتجاه إلى ترسخ النمطية الرتبية والمحدودية في رؤية ومجال عمل وأداء البلديات (الجرياي، 1992).

تعاني البلديات الفلسطينية، ذاتياً، ومنذ نشأتها، جراء طغيان الإدارة المركزية الشديدة على إدارة أجهزتها، وفي عملية اتخاذ القرار فيها. فالجهاز الإداري داخل البلدية، وبغض النظر عن حجمها سواء أكان كبيراً أم صغيراً، منظم وفقاً لهيكل تنظيمي مبسّط تنقسم بموجبه الوظائف المختلفة على أساس الاختصاص وطبيعة المهام العامة المنوطة بالموظفين. وتُجمع الوظائف المتشابهة في التخصص، وبغياب وصف وظيفي محدد لكل منها، في مجموعات تُشكّل أقساماً مثل: المحاسبة، والمياه، والكهرباء. ويرأس كل قسم من هذه الأقسام أحد الموظفين، وغالباً نتيجة الأقدمية في الوظيفة، ويكون مسؤولاً عن متابعة العمل اليومي، وتصريف الشؤون التنفيذية، ورفع التقارير الدورية إلى سكرتير أو مدير البلدية، وهو المسؤول المركزي عن متابعة تنفيذ أعمال البلدية ومراعاة شؤونها الإدارية. ويكون هذا السكرتير أو المدير، طبعاً، مسؤولاً بصورة مباشرة أمام رئيس البلدية.

## 16.2.2 الأداء العام للبلديات الفلسطينية:

لكون أن السلطة المركزية نظرت على الدوام إلى البلديات الفلسطينية كمؤسسات تابعة، يتم عن طريقها تغليف اختراق المجتمع بحلّة محلية، ولكون الزعامة المدنية الفلسطينية نظرت عامة إلى البلديات كمنفذ لتدعيم النفوذ السياسي على الصعيدين المحلي والمركزي، وكمدخل لتحقيق المصالح ضمن تركيبة المجتمع التقليدية، فإن هذه البلديات نشأت وترعرعت مكبّلة في مفهومها عن طبيعة دورها ووظيفتها. فالبلديات الفلسطينية حتى الآن لم يُردّلها، ولم تنظر هي إلى نفسها أنها مؤسسات إدارة محلية تتمثل داخلها، من خلال انتخابات المجلس البلدي، مواقف ومطالب المواطنين، فتكون مسؤولة أمامهم عن التعبير عنها وتنفيذ الممكن والمفيد منها، وتخضع في أداؤها لمسؤوليتهم وللمراقبة السلطة المركزية ضماناً للنجاعة والكفاءة. ومع أن للبلديات، كمؤسسات حكم محلي، بُعداً سياسياً تمثيلاً واضحاً ومشروعاً، فإن الأطراف المعنية كافة – سلطة مركزية وزعامة مدنية ومواطنين سواء بسواء – خلطت على الدوام، ولاعتبارات مختلفة، هذا البُعد السياسي بالبُعد الإداري الوظيفي للبلديات، الأمر الذي أدّى إلى اختلاط الأولويات، وبالتالي إلى ضعف مواصفات الأداء الوظيفية. كما أدت النظرة السياسية التقليدية الضيقة إلى طبيعة دور البلديات، والقيود القانونية المفروضة عليها، وعدم استقلاليتها المالية، إضافة إلى ما تعانيه بنيوياً جراء معوقات إدارية، إلى انكفاء دور البلديات الوظيفي على مجال تقديم الخدمات الأساسية الحيوية يُلاحظ، في الآونة الأخيرة، لجوء البلديات إلى وضع إعلانات في الصحف المحلية في الأراضي المحتلة، تُناشد فيها المواطنين تسديد المستحقات عليهم. وتُبرّر البلديات مطالبتها، بتراكم الديون عليها، وبعجزها عن إيفاء التزاماتها المالية المختلفة للسكان، كتوفير المياه والكهرباء وتعميد الطرق وجمع النفايات.

ونتيجة لهذا الانكفاء، ولمختلف القيود والمكبات، انحكم التحديد الداخلي لسياسات البلديات المستقبلية، في المجالات الوظيفية، بالانغلاق المستمر في إطار التخطيط لتطوير مجال هذه الخدمات (الجرباوي، 1992، ص17).

ولذلك، فقد قامت وزارة الحكم المحلي الفلسطيني في شهر آذار لعام 2010 بإصدار كتب تضمن الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي الفلسطيني للفترة ما بين 2010-2014، والذي تضمن تحديد رؤية ورسالة الوزارة بالانسجام مع الغايات الحكومية التي وردت في خطتها للعام 2009 والتي سميت بخطة إنهاء الاحتلال وإقامة الدولة، حيث تم تحديد الغايات والتوجهات الاستراتيجية القطاعية والتطويرية

بالإضافة إلى الإشارة إلى الأهداف الإستراتيجية، وهي مفصلة على النحو التالي (الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي، 2010)

كما أن للعوامل السياسية دوراً مهماً وواضحاً في التأثير على العملية التنموية في الأراضي الفلسطينية، فقد تشابكت مهام استكمال عملية التحرر والانعتاق من الاحتلال الإسرائيلي مع مهام التحضير لبناء الدولة والاستقلال، حيث أصبحت تتداخل العملية السياسية بالعملية التنموية، وعليه فإن هناك مجموعة من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه العمل التنموي في فلسطين والتي يجب العمل على مواجهتها، ومن جهة أخرى فإن هناك مجموعة من الأولويات التي يجب التركيز عليها، وهي على النحو التالي (مسودة خطة التنمية الوطنية، 2014).

أما العلاقة بين البلدية والجمهور، فمنع أنها اختلفت من مدينة إلى أخرى، ومن مجلس بلدي إلى آخر، فإنها تمت حتى الآن وفقاً لقواعد المجتمع التقليدي وأعرافه. فالمجلس البلدي كان يُمثل، في العادة، تركيبة عائلية - أُضيف إليه خلال انتخابات فترة الاحتلال الإسرائيلي أبعاد سياسية - وكان الوصول إليه يتم عبر التحالفات العائلية. والعائلة التي تتمثل داخل المجلس كانت تحظى بحظوة ومحابة في التوظيف وتلقي الخدمات. فإذا رغب رئيس البلدية أو أحد أعضاء المجلس البلدي، كانت الخريطة التنظيمية تخالف بحيث يُفتح الشارع بالدوران والتعرج حول أرض لثلا يقطعها، وكانت شوارع فرعية تُعبد قبل الشوارع الرئيسية. أما المياه والكهرباء فلا تتقطع عن مناطق سكن أعضاء المجلس البلدي والمقربين من أصدقائهم. فالمحسوبة نمط شائع في تحديد العلاقات والمعاملات في المجتمعات والمؤسسات التقليدية، والبلديات الفلسطينية كانت حتى الآن مؤسسات تقليدية تعمل في إطار مجتمع تقليدي، ولذلك جاء أداؤها تقليدياً (الجرابوي، 1992، ص34).

ولا بد للإشارة أيضاً إلى أن الاحتلال الإسرائيلي يعتبر من أهم التحديات التي تواجه العمل التنموي الفلسطيني، متمثلاً باستمرار فرض سيطرته على أجزاء كبيرة من الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية ومصادرتها، وفرض حصار شديد على قطاع غزة، كما أنه يتحكم بجميع مقدرات الشعب الفلسطيني من حدود وأراضٍ زراعية وموارد طبيعية وأجواء. وكان كذلك للانقسام السياسي والإداري الداخلي، يلعب الانقسام السياسي والإداري الداخلي دوراً أساسياً في إرباك عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، كما يجعل التعامل مع المشاكل والمسؤوليات المالية والإلتزامات والواجبات عملية معقدة وفي غاية الصعوبة، وعليه فإن تعطل المجلس التشريعي يعيق عملية ممارسة الديمقراطية في شطري الوطن (شكيب، 2014، ص24).

## 17.2.2 أهمية التخطيط التنموي والاستراتيجي للهيئات المحلية:

تتلخص أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية بما يلي:

- 1- يمثل مرجعية لتحديد الأولويات والمشروعات التنموية للتجمع السكاني.
- 2- يمثل مرجعية لتحضير الموازنات السنوية، وكذلك لتجديد الأموال من المانحين.
- 3- وسيلة لتنسيق عمل دوائر الهيئة المحلية المختلفة وقياس مستوى أدائها.
- 4- أداة لتنسيق التواصل مع القطاع الخاص و مؤسسات المجتمع المحلي.
- 5- وسيلة لتعزيز مفاهيم الحكم الرشيد في هيئات الحكم المحلي الفلسطينية.
- 6- أداة للمواءمة ما بين التطلعات التنموية للهيئة المحلية وامكانياتها الحقيقية.
- 7- أداة لتطوير قاعدة بيانات خاصة بالتجمع السكاني (وزارة الحكم المحلي، 2013).

## 18.2.2 غايات التخطيط التنموي الاستراتيجي الفلسطيني:

للتخطيط التنموي الاستراتيجي العديد من الغايات، ويتمثل أهم هذه الغايات بما يأتي:

- 1- تعزيز التوجه نحو اللامركزية والحكم المحلي.
- 2- تعزيز مبادئ الحكم الرشيد وآليات المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي.
- 3- تطوير آليات تحديد القضايا والأولويات والأهداف التنموية على المستوى المحلي.
- 4- دعم وتنظيم العمل التنموي على المستوى المحلي.
- 5- وضع الأسس لتوجه تنموي متكامل ما بين مختلف المستويات الإدارية والتخطيطية في فلسطين(وزارة الحكم المحلي، 2009) .

## 19.2.2 التجربة الإسرائيلية في العلاقات المحلية المحلية ( خطة التوحيد والمجالس الإقليمية):

عند الحديث عن الحكم المحلي في إسرائيل علينا الاهتمام بخصوصيات هذا الحكم، والتي هي جزء من التطورات السياسية والاجتماعية التي اجتاحت فلسطين إبان الانتداب البريطاني وتلك التطورات التي أدت إلى نكبة شعبنا الفلسطيني وإقامة دولة إسرائيل عام 1948. وإن من مميزات الأساسية للحكم المحلي في إسرائيل أنه حتى العام 1948 تواجد في فلسطين نوعان من الحكم المحلي الأول الحكم المحلي في

المناطق العربية الفلسطينية والتي هي امتداد للمميزات العامة إبان الانتداب البريطاني. والثاني المستوطنات اليهودية التي تواجدت في فلسطين خاصة بعد الهجرات الكبرى (1922-1929). والتي تميزت بخليط بين مفاهيم أوروبية وواقع محلي. الحكم المحلي سبق الحكم المركزي تاريخياً. ولكن في الواقع اليهودي في أرض فلسطين قبيل قيام الدولة، فإن الحكم المركزي سبق الحكم المحلي، الأمر الذي أثار على العلاقة بين الطرفين لصالح الحكم المركزي.

قد قامت إسرائيل باحتلال البقية الباقية من فلسطين عام 1967، فكان أن خضعت الضفة الغربية وقطاع غزة إلى سيطرتها. وتبنت إسرائيل قوانين البلديات الأردنية والبريطانية التي كانت سائدة في الضفة الغربية وقطاع غزة، كذلك قامت بإدخال تعديلات على القوانين السائدة بما يتلائم مع مصالحها وأهدافها، بذلك تم احكام الرقابة على هيئات الحكم المحلي مما أدى إلى المزيد من التهميش لدورها، وعام 1980 أصدر سلطات الاحتلال قراراً بإلغاء الانتخابات وتم تنفيذ القرار عام 1982 واستحدث ما يسمى "الإدارة المدنية" وفي عام 1986، قامت إسرائيل بتعيين رؤساء بلديات عرب ولجان محلية لإدارة شؤون بعض البلديات. وبناء على إتفاقية أوسلو أنشأت وزارة الحكم المحلي الفلسطينية وتسلمت صلاحياتها من السلطات الاسرائيلية، وبذلك تكون السلطات المحلية ولأول مرة تحت إدارة فلسطينية (إشتيه وحباس، 2004).

ويعترف القانون الإسرائيلي بثلاثة أشكال من السلطات المحلية هي البلديات التي تكوّن إطار المراكز الحضرية مع عدد سكان يفوق عشرين ألف نسمة، والمجالس المحلية التي تدير بلدات يتراوح تعداد سكانها ما بين ألفي وعشرين ألف نسمة، والمجالس الإقليمية المسؤولة عن عدّة قرى تجتمع في منطقة معينة. كل سلطة محلية يديرها رئيس ومجلس تحدّد عدد أعضائه وزارة الداخلية وذلك طبقاً لعدد السكان في المجلس المعين. ويوجد في إسرائيل حالياً 69 بلدية و141 مجلساً محلياً و54 مجلساً إقليمياً ينتمي جميعها طوعاً إلى مركز السلطات المحلية الممثل عنها أمام الحكومة ويراقب التشريعات ذات العلاقة في الكنيست ويقدم التوجيه حول موضوعات مختلفة مثل إتفاقات العمل والشؤون القضائية. (موقع وزارة الخارجية الإسرائيلية، 2010).

وتمثل هذه الهيئات جسمين أحدهما مشترك يسمى مركز السلطات المحلية اليهودية والعربية، والآخر عربي يسمى اللجنة القطرية لرؤساء السلطات المحلية العربية، والحديث مؤخراً كثر في إسرائيل عن إمكانية دمج هيئات محلية في بلديات كبيرة، وبحسب الحكومة فإن أهداف هذه الخطوة تتحدد في رفع نجاعة تخصيص الموارد الحكومية للسلطات المحلية ورفع الفعالية التنفيذية (تقديم الخدمات) وتحسين مستوى الخدمات

العامة والنهوض بالقدرات المهنية لدى الموظفين وتحسين مستوى التخطيط الوضعي والحيزي لدى البلديات وتحقيق المساواة بين موظفي المدمجة وأخيراً تهدف هذه الخطة الى ملاءمة المجموعات السكانية أثناء عملية الدمج (وزارة الحكم المحلي، 2004).

## 20.2.2 التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي:

منذ الانتخابات المحلية لعام 2005 تنبعت بعض الهيئات المحلية الفلسطينية للتغيرات والتحديات التي تواجهها مثل محدودية سيطرة السلطة على المصادر الطبيعية، وزيادة نسبة البطالة والفقر، وازدياد المستوى العمراني، والكثير من التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، مما استوجب على تلك الهيئات المحلية التصدي لمثل هذه التحديات بآليات حديثة ومبتكرة، تتناسب ونمط الحياة المتطورة والانفتاح العالمي، فكان لابد من ادخال مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الهيئة المحلية لترتيب الأولويات، والاستجابة لتزايد الاحتياجات واستغلال الامكانيات والموارد المتاحة (وزارة الحكم المحلي، 2009، ص2).

ومن هنا، بدأ التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية، وجاء متأخراً حيث لم يكن هناك تخطيط تنموي استراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية قبل عام 2005م، ومن الملاحظ أن مصطلح الهيئات المحلية الفلسطينية كان يقتصر على جانب التخطيط الفيزيائي (العمراني)، وأول من بدأ في الاهتمام في التخطيط التنموي للمدن في العالم، هي منظمة تحالف المدن الممولة من البنك الدولي، أما في فلسطين فقد كانت باكورة التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية عام 2005م، بإشراف مؤسسة التعاون الألماني (GIZ) (ناصر، 2013، ص40).

وقد كانت التجربة الأولى في التخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية سنة 2005م، لمدن البيرة ورام الله وبيتونيا، وفق برنامج "تطوير الحكم المحلي" بدعم وتنفيذ مؤسسة التعاون الألماني (GIZ)، وفق مستشاري الشركة الألمانية (أيكون) (بلدية بيتونيا، 2007).

من خلال ما يسمى استراتيجية تنمية المدينة، حيث تم تشكيل وحدة تخطيط مشتركة للبلديات الثلاث، وهي تمارس نشاطها التخطيطي إلى يومنا هذا، وتزامن مع اعداد الخطة التنموية الاستراتيجية لهذه البلديات ضم بلدية سلفيت لنفس المشروع، ومباشرة العمل في اعداد خطة استراتيجية لها، وأنهى المشروع سنة 2007م، كما وأصبح هناك وعي حكومي واهتمام رسمي في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي

للهيئات المحلية، حيث عملت وزارتا التخطيط والحكم المحلي على مؤسسة التخطيط في الهيئات المحلية، من خلال تطوير هيكليّة التخطيط وإجراءاته، ومتابعة التنفيذ وتقويم المخرجات، فضلاً عن بروز دور وزارة المالية وصندوق إقراض في تطوير البلديات من خلال المشاركة في عملية التخطيط (ناصر، 2013، ص41-42).

وفي هذا السياق، لا بد من الإشارة إلى أن الاهتمام الدولي ساعد في تطوير برنامج التخطيط التنموي للمدن في تقدم التخطيط التنموي للهيئات المحلية الفلسطينية، حيث ظهر اهتمام العديد من المؤسسات الدولية في التخطيط التنموي في الضفة الغربية وقطاع غزة، من خلال دعمها لمشاريع الخطط التنموية الاستراتيجية للهيئات المحلية، مثل مؤسسة التعاون الألماني (GIZ)، ومؤسسة تحالف المدن الدولية (CA)، والبنك الدولي، والوكالة الفرنسية للتنمية (AFD)، والوكالة الدنماركية للتنمية (DANIDA)، والتعاون الفني البلجيكي (BTC)، والبنك الائتماني الألماني (KfW) موقع الكتروني: مركز التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والهيئات المحلية الفلسطينية). ومن أجل مؤسسة عملية التخطيط التنموي للهيئات المحلية، عملت وزارة الحكم المحلي عام 2007م، على اعداد دليل لتخطيط المدن والبلديات في فلسطين، لتتكامل عملية التخطيط بين الخطة الوطنية والتخطيط المحلي (ناصر، 2013، ص42).

وعملت (GIZ) من خلال وزارة الحكم المحلي، على تطبيق هذه النسخة من الدليل في أربع بلديات مستحدثة تم اختيارها وفق معايير وأسس وضعها صندوق تطوير واقرض البلديات تتعلق بالموقع الجغرافي، واعداد الموازنات والهيكلية التنظيمية للبلدية، وتم اختيار كل من بلدية العيزرية من محافظة القدس، وبلدية بني نعيم من محافظة الخليل، وبلدية قبالان من محافظة نابلس، وبلدية قباطية من محافظة جنين، وتم تنفيذ مراحل التخطيط الواردة في الدليل على هذه البلديات المختارة (الرمحي، 2011، ص3).

## 21.2.2 الخطط التنموية الاستراتيجية لبلديات مجتمع الدراسة (بلدية بيت لحم - نموذج):

تحقيقاً لأغراض الدراسة، واستكمالاً لإيفاء القارئ بمعلومات كافية تفي بأغراض الدراسة، فيما يأتي تستعرض الدراسة الخطة التنموية الاستراتيجية لبلدية مدينة بيت لحم (2014-2017) كنموذج. إذ أقر المجلس البلدي للمدينة خطته الاستراتيجية للأعوام (2014-2017) بالتعاون مع مؤسسة مجتمعات عالمية CHF، ووزارة الحكم المحلي الفلسطينية، وبتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID.

وتعتمد الخطة بشكل رئيسي على المشاركة المجتمعية في جميع مراحل عملية التخطيط. وتنقسم الخطة إلى خمس مراحل موزعة على إثني عشر خطوة كما هو موضح في الجدول الآتي (بلدية بيت لحم، 2013، ص 22-23):

الجدول (1.2): مراحل وخطوات الخطة الاستراتيجية لبلدية مدينة بيت لحم

| المجال                                   | الخطوة                                | النشاط                                              |
|------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| المرحلة الأولى<br>أين نحن؟               | 1. التهيئة والإعداد                   | إجراء الترتيبات المؤسسية اللازمة                    |
|                                          |                                       | وضع هيكلية إدارة عملية التخطيط                      |
|                                          |                                       | تحضير خطة تنفيذ عملية التخطيط                       |
|                                          | 2. تحليل وحشد أصحاب العالقة           | تحليل أصحاب العالقة                                 |
|                                          |                                       | تشكيل لجنة ممثلي أصحاب العالقة ولجان العمل المتخصصة |
|                                          |                                       | عرض خطة التنفيذ وادوار المشاركين                    |
|                                          | 3. تشخيص الوضع القائم                 | تشخيص المجالات التنموية                             |
|                                          |                                       | تحضير التقرير التشخيصي                              |
| المرحلة الثانية<br>إلى أين نريد أن نتجه؟ | 4. تحديد أولويات المجتمعية            | تحديد القضايا التنموية ذات الأولوية                 |
|                                          |                                       | تحديد الرؤية التنموية                               |
|                                          | 5. تحديد الرؤية والأهداف التنموية     | تحديد الأهداف التنموية                              |
|                                          |                                       | وضع مؤشرات لقياس مدى تحقق الأهداف                   |
|                                          |                                       | اقتراح مشاريع تنموية وتوصيفها                       |
| المرحلة الثالثة<br>كيف نصل؟              | 6. تحديد وتوصيف المشاريع              | مراجعة الأهداف والمشاريع المقترحة وتحديد شكل نهائي  |
|                                          |                                       | تحضير مصفوفة التنفيذ                                |
|                                          | 7. وضع خطط التنفيذ والمتابعة والتقييم | التوصيف المكاني لخطة التنفيذ                        |
|                                          |                                       | تحضير خطة المتابعة والتقييم                         |
|                                          |                                       | تحضير مسودة                                         |
|                                          | 8. تحضير وثيقة الخطة وتحقيق شرعيتها   | تبني الخطة من قبل المجلس                            |
|                                          |                                       | مراجعة الخطة من قبل المجتمع                         |
|                                          |                                       | توقيع العقد المجتمعي                                |
|                                          |                                       | الخطة تسليم نسخة من الخطة لوزارة الحكم المحلي       |
|                                          |                                       |                                                     |

تطبق الثالث مراحل الأولى بهدف انجاز وإعداد الخطة ضمن جدول زمني محدد ومن ثم تقوم البلدية على تنفيذ المراحل الرابعة والخامسة بالتعاون مع اللجان المشكلة لذلك، والجدول المرفق يقدم تفصيل للمراحل والأنشطة التي تم انجازها بالإعتماد على دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية.

## 22.2.2 نبذة عامة عن البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم:

في هذا السياق، يستعرض الباحث نبذة عامة عن البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم، وهي بلديات مجتمع الدراسة الحالية.

- **بلدية بيت لحم:** تأسست بلدية بيت لحم عام 1872، وتُعد من أوائل البلديات التي تأسست في فلسطين. تُشرف البلدية على تقديم الخدمات والمشاريع التي من شأنها تطوير كافة نواحي الحياة في مدينة بيت لحم، ويبلغ عدد أعضاء المجلس البلدي 15 عضواً، تقع مدينة بيت لحم على مسافة 10 كيلومتر جنوب مدينة القدس، ويبلغ عدد سكانها ما يُقارب 30.000 نسمة. وتُعتبر المركز الثقافي والسياحي في فلسطين خاصة لاحتضانها كنيسة المهد التي تم إدراجها على قائمة التراث العالمي لدى منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة - اليونسكو في حزيران من عام 2012. بالإضافة الى ذلك فإن في مدينة بيت لحم العديد من الكنائس والمواقع التاريخية والأثرية التي تعكس تراث المدينة وأصالتها (موقع بلدية بيت لحم، 2014).

- **بلدية بيت ساحور:** تأسست بلدية بيت ساحور في عام 1925 ويتكون مجلسها من 13 عضو ويبلغ عدد سكان بيت ساحور في الوقت الحالي يبلغ حوالي 15,000 نسمة وبيت ساحور بلدة فلسطينية صغيرة، تبعد عن بيت لحم مسافة كيلومتر واحد إلى الشرق، وتعرف لدى المسيحيين باسم بلدة الرعاة نسبة إلى سهل خصب يقع شرق بيت ساحور ويعرف باسم حقل الرعاة (موقع منتديات ستار تايمز، 2011).

- **بلدية بيت جالا:** تعتبر مدينة بيت جالا من أقدم المدن الفلسطينية التي تقع غرب بيت لحم حيث تأسست بلديتها عام 1912 بناء على فرمان تركي ويتكون مجلسها البلدي من 13 عضو، وقد بلغ عدد سكان المدينة حوالي 17.150 نسمة حسب آخر إحصائية لجهاز الإحصاء المركزي وتشكل البلدية الجسم

الإداري المسؤول عن الخدمات والاحتياجات اليومية للمواطنين ولتطوير الحياة اليومية لمواطني المدينة، يعمل المجلس البلدي في ظروف صعبة من أجل تحقيق مستوى حياة أفضل في المدينة (موقع كنيسة سيدة البشارة، 2017).

- **بلدية الدوحة:** تم تأسيس أول مجلس بلدي في الدوحة استنادا إلى قرار صادر عن الرئيس ياسر عرفات في العام 1996، ويتكون مجلسها البلدي من 13 عضوا، وتقع مدينة الدوحة في منطقة تتوسط مدينتي بيت لحم وبيت جالا، وتشترك معهما في الحدود من جهات الشمال والشرق، ومن الغرب بلدة الخضر، ومن الجنوب مخيم الدهيشة وقرية ارطاس. ويبلغ عدد سكان المدينة في عام 2010 حسب آخر إحصائية لجهاز الإحصاء المركزي 11038 آلاف نسمة (موقع بلدية الدوحة، 2017).

- **بلدية الخضر:** تأسس مجلس بلدية الخضر عام 1997م، ويتكون المجلس من 11 عضوا منتخبا وتقع مدينة الخضر غرب مدينة بيت لحم، ويبلغ عدد سكانها 9,774 نسمة حسب بيانات جهاز الإحصاء الفلسطيني في عام 2007 وتخضع بلدية الخضر إداريا لقوانين وزارة الحكم المحلي التي تتابع أدائها عن كثب وتعمل جنبا الى جنب مع البلدية لتطوير الأنظمة والقوانين والخدمات المقدمة للمواطنين (موقع مدينة الخضر، 2014).

- **بلدية زعترة:** تأسس مجلس بلدية زعترة في عام 1997 ويتكون مجلسها البلدي من 11 عضوا منتخبا وتقع بلدة زعترة جنوب شرق بيت لحم وقد بلغ عدد سكان البلدة حوالي 6280 نسمة حسب آخر إحصائية لجهاز الإحصاء المركزي (دليل بلدة زعترة، 2010، ص4-5).

- **بلدية العبيدية:** تأسست بلدية العبيدية كما يذكر في سنة 1997 ويتكون مجلسها البلدي من 11 عضوا منتخبا وتقع بلدة العبيدية شرق مدينة بيت لحم ويبلغ عدد سكانها 12782 حسب إحصائيات جهاز الإحصاء المركزي (دليل بلدة العبيدية، 2010، ص4-7).

- **بلدية بتير:** في عام 2016 تأسست بلدية بتير حيث حصل مجلس قروي بتير على ترفيع من وزارة الحكم المحلي ليتحول إلى بلدية ويتكون مجلسها البلدي 11 عضوا وتقع قرية بتير غرب مدينة بيت لحم وجنوب القدس - تبعد عن القدس حوالي 8 كيلو متر فقط ، وعن بيت لحم حوالي 9 كيلو ويبلغ عدد سكانها أكثر من 6000 نسمة حسب جهاز الاحصاء الفلسطيني (موقع وكالة معا الاخبارية، 2016).

- **بلدية تقوع:** تأسست بلدية تقوع عام 1997م، وذلك بقرار من وزير الحكم المحلي ويتكون مجلس البلدية من 11 عضواً منتخباً، وتقع إلى الجنوب من مدينة بيت لحم على بعد 12 كم تقريباً ويبلغ عدد سكان قرية تقوع حوالي 9000 نسمة لعام 2007 حسب بيانات جهاز الإحصاء المركزي وأكبر معاناة لبلدة التقوع ان غالبية اراضيها هي مناطق عسكرية او مناط استيطانية وهي: (مستوطنة تقوع، ونوكديم، وعاموس، والديفيد) (دليل بلدة تقوع، 2010، ص4-6).

- **بلدية بيت فجار:** تأسست بلدية بيت فجار في عام 1997 ويتكون مجلسها من 11 عضواً وتقع بيت فجار جنوب شرق بيت لحم ويبلغ عدد سكانها حسب جهاز الإحصاء الفلسطيني 11.004 نسمة (دليل بلدة بيت فجار، 2010، ص4-5).

- **بلدية جناتا:** تم تأسيس بلدية جناتا عام 1996، وتتكون من 11 عضو تم تعيينهم من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية كما ويوجد في البلدية اربعة موظفين ، وهناك مقر دائم وهو ملك لها ويمتلك المجلس البلدي سيارة لجمع النفايات وسيارة خاصة للبلدية. وتقع جناتا جنوب شرق مدينة بيت لحم وسميت بذلك نسبة الى واد الجنائن وتضم بلدية جناتا تحت جناحها سبعة تجمعات سكنية ومي: رخمة، العساكرة، خلة القرنين، العقاب، حرملة، وأبو نجيم، بد فالوح. ويبلغ عدد سكان القرية وبحسب التعداد العام للسكان والمساكن الذي نفذته الجهاز المركزي للأحصاء الفلسطيني عام 2007 فإن عدد سكان جناتا بلغ 7000 نسمة (موقع قرية جناتا، 2013).

### 3. الدراسات السابقة

#### 1.3 الدراسات العربية

في هذا السياق، يستعرض الباحث مجموعة من الدراسات العربية التي تناولت موضوع الدراسة.

**دراسة حامد (2006) إستراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار:** هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار من خلال مراجعة مراحل تطور للهيئات المحلية في فلسطين في الفترات السابقة وتحليل وتقييم الواقع الحالي لهذه الهيئات. ولتحقيق هدف الدراسة تم الرجوع الى المفاهيم والنماذج المتعلقة بالنظم الإدارية والإدارة المحلية وكذلك الاطلاع على المراحل السابقة لتطور الإدارة المحلية في أريحا والأغوار، وتمثلت أداة الدراسة بالمقابلة. وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج، كان أهمها: وجود مركزية في النظام الإداري للهيئات المحلية وتعدد المستويات الإدارية، ووجود عدد كبير للهيئات المحلية، وكذلك عجز الهيئات المحلية عن أداء دورها ومهامها وتلبية احتياجات المواطنين، من جهة أخرى أظهرت الدراسة عدم ملاءمة قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لعام 1997 للواقع الحالي في منطقة الدراسة وعدم توفر المرونة اللازمة لمواجهة التطورات والتحديات المختلفة.

**دراسة حسيبا (2006) واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية:** هدفت هذه الدراسة تقييم الواقع الحالي للإدارة المحلية الفلسطينية في ظل الظروف القائمة، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجهها، ووضع برامج ومقترحات لإستراتيجية مستقبلية من اجل النهوض بمستوى الهيئات المحلية لتعزيز دورها ومساهمتها في عملية التنمية وبناء الدولة الفلسطينية المستقبلية. ولتحقيق هذا الهدف تم دراسة المفاهيم والنماذج المتعلقة بالنظم الإدارية والإدارة المحلية، وكذلك الإطلاع على المراحل السابقة لتطور الإدارة المحلية في فلسطين، كما واستخدمت الباحثة الإستبيان لجمع بيانات الدراسة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مركزية في نظام الإدارة المحلية الفلسطينية، وتعدد المستويات الإدارية، ووجود عدد كبير من الهيئات المحلية (خاصة البلديات المستحدثة)، وكذلك عجز الهيئات عن أداء دورها ومهامها، وتلبية حاجات المواطنين. من جهة أخرى أظهرت الدراسة عدم ملاءمة قانون الهيئات المحلية الفلسطينية للواقع الحالي في الأراضي الفلسطينية، وعدم توفر المرونة اللازمة لمواجهة التطورات

والتحديات المختلفة. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابة أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس، أو المستوى التعليمي.

**دراسة ردايدة (2006) التخطيط الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني الواقع والإمكانيات: حالة دراسية - الضفة الغربية:** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة الحكم المحلي والهيئات المحلية وخاصة البلديات ومجالس الخدمات المشتركة. وأيضاً بيان الأسباب التي تحول دون وضع خطط إستراتيجية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند إلى جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام أدوات الدراسة الاستبيان والمقابلة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك وضوح لمفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني بشكل عام، كما أظهرت الدراسة أن رسالة الحكم المحلي الفلسطيني غير واضحة بشكل كامل، وكذلك كشفت الدراسة عن وجود نقص في الخطط التطويرية لمرافق المجتمع المحلي.

**دراسة الشرقاوي (2007): نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي (أداة فعالة من أجل زيادة كفاءة المنظمات الأهلية):** هدفت الدراسة على تحسين أداء المنظمات الأهلية، وتقليل المخاطر المحتملة الحدوث لتلك المنظمات الأهلية في قطاع غزة من خلال استخدام نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة. وقد أظهرت الدراسة أن المنظمات الأهلية تتأثر بشكل عام في البيئتين الخارجية والداخلية بها، وأوضحت أن المنظمات الأهلية تعتمد بشكل أساسي على الدعم الخارجي، كما لا يوجد نظام للرقابة وتقييم الأداء فيها، وأن المدراء في تلك المنظمات الأهلية لا يتلقون تدريب في التخطيط التنموي الاستراتيجي بشكل جيد. كما أظهرت النتائج أن المنظمات الأهلية لديها معرفة كافية بمكونات التخطيط التنموي الاستراتيجي وتلك المكونات واضحة ومفهومة من قبل المدراء والموظفين، ولكنه يبدو واضحاً أن تلك المكونات تستخدم على الورق ولا يطبق عملياً 60% من المنظمات الأهلية تقوم بتطوير لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي داخلها، و 60% أيضاً من المنظمات تطبق التخطيط التنموي الاستراتيجي داخله.

**دراسة (اللوحي، 2007) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة:** هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن ما نسبته 67.78% من

أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاح عملية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة الى تطوير والتي تتمثل في كفاءة نظم المعلومات الإدارية، وكفاءة الهيكل التنظيمي، وتوفير ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتوافر الموارد المالية اللازمة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفره وبين معوقات التخطيط الاستراتيجي. كما تتوفر ثقافة التخطيط التنموي الاستراتيجي والشعور بأهميته بنسبة 67.21% في الجامعات الثلاثة. وأظهرت الدراسة أنه يتوفر في الجامعات الجهاز الإداري الكفؤ بمستوى جيد 70.67%، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى توفره وبين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ووتتوفر في الجامعات موارد وإمكانات مالية مناسبة بمستوى متوسط بنسبة 65.87%، وتوجد علاقة ذات إحصائية بين مستوى توفرها وبين معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

**دراسة الهموز (2008) اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الإستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة:** هدفت الدراسة إلى إعداد مقترح "خطة استراتيجية تنمية لمدينة نابلس" كأساس لعملية التخطيط التنموي للمدينة. استخدمت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج الاستنتاجي، وأسلوب المقابلة. كما أشارت النتائج إلى التحديات التي تواجه المدينة كالتحديات الناتجة عن الممارسات والإجراءات التي يقوم بها الاحتلال الإسرائيلي مثل الحصار الاقتصادي المفروض على المدينة والاجتياحات المتكررة، وما نتج عن ذلك من انخفاض في مستوى الدخل وارتفاع في معدلات البطالة والفقر. كما أظهرت نتائج الدراسة الأولويات التنموية للمدينة، وكذلك الرؤية التوافقية والخطة التنموية المقترحة والتي صيغت على أساس المشاركة بين أصحاب المصالح والجهات المعنية في المدينة. كما أبرزت الدراسة أهمية مشروع تخطيط نابلس الكبرى كأحد الأدوات الأساسية في تحقيق مجموعه كبيرة من الاستراتيجيات التنموية المقترحة، وكذلك مساهمة هذا المشروع في التغلب على المشاكل التي تواجه المدينة والارتقاء بعملية التخطيط من المستوى المحلي إلى المستوى الإقليمي.

**دراسة نور الدين (2008) دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة:** هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور التخطيط التنموي الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة. قام الباحث بتصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة. أظهرت الدراسة أن الوزن النسبي لمتوسط درجة تأييد عينة الدراسة لدور التخطيط التنموي الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة بلغ (84.47%). وبالنسبة لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة، فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرروا بأهمية دور تحليل البيئة الداخلية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي

قدره (85.26%). أما فيما يتعلق بتحليل البيئة الخارجية للمدرسة، فقد أظهرت النتائج أن المستجيبين أقرّوا بأهمية دور تحليل البيئة الخارجية للمدرسة في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بوزن نسبي قدره (82.25%)، وقد كشفت النتائج كذلك عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس، أو المستوى التعليمي، أو سنوات الخدمة، أو المنطقة التعليمية.

**دراسة التيمي (2009) تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تعترض عملية تنمية وتطوير الكوادر البشرية وبحث في آليات تطوير إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات لما للعنصر البشري من أهمية في تسيير أعمال المؤسسة. تم تصميم إستبانة لأغراض الدراسة حيث أظهرت النتائج أن واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية يميل إلى عدم الرضا، وكان من أهم معوقات إدارة وتنمية الموارد البشرية هو ضعف نظام الحوافز وبيروقراطية القوانين والتشريعات للبلديات، كما كان ابرز استجابات عينة الدراسة حول آليات تطوير إدارة وتنمية الموارد البشرية هو إعداد المؤسسة لخطة استراتيجية مكتوبة وموثقة والتخطيط الجيد للموارد البشرية ووضع الوصف والتوصيف الوظيفي ووضع نظام عادل لتقييم وتحفيز الموظفين في وزارة وبلديات الحكم المحلي.

**دراسة (صيام، 2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة:** هدفت الدراسة التعرف درجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة خصيصاً لجمع البيانات، وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين كلاً من دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي البيئي، ووجود توجهات وخطة إستراتيجية، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجي وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتشجع العاملين/ات على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تقوم بتطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة وكذلك تقوم بتطوير أهداف إستراتيجية ومحددة واضحة

ومكتوبة، وأنها تطور خططاً إستراتيجية وتنفيذية مكتوبة، وتختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وأنها تقوم باجتذاب المراد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقوم بنفس الوقت بتطوير قدرات عاملها بما يساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وأن المؤسسات الأهلية النسوية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة، مما يساهم في زيادة الطلب على خدماتها.

**دراسة الكري (2010): درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها:** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وموقع مديرية التربية والتعليم على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (417) عاملاً، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة لتطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في متوسطات استجابات العاملين لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير التربية ونائبيه، ولمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح حملة الماجستير فأعلى.

**دراسة (الدنجي، 2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي:** دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها، والتعريف بدور التخطيط التنموي الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي ووضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي. استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة المقننة والمجموعة البؤرية لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة عبارة عن مجموعة من عمداء والمدراء من الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود دلالة إحصائية كبيرة جداً في مستوى دور التخطيط التنموي

الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، وارتفاع الدلالة الإحصائية بين دور مستوى التخطيط التنموي الاستراتيجي ومعيار الحكم والإدارة.

**دراسة (حافي، 2012) تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين:** هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات ومقومات نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية، أما الأهداف الفرعية فكانت في التعرف على واقع التطبيق والمعوقات والمقومات وتأثير خصائص المبحوثين الديمغرافية على استجاباتهم. وقد تألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين العامين والمديرين في وزارة العمل بما فيها المديريات ومراكز التدريب المهني. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، ومنها: أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل قد حقق مستوى متوسط، ولم يرتقي إلى المستوى المأمول من التخطيط. كما كشفت الدراسة أن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى وزارة العمل الفلسطينية تعاني من معوقات كثيرة وحساسة وبدرجة مرتفعة، يقف في مقدمتها عدم كفاية التمويل ونقصه، والمستوى الاقتصادي المتدني، والأوضاع السياسية والمتغيرات التقنية المتسارعة، إضافة إلى عدم وجود كادر مؤهل ومدرب للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت الدراسة أن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لا تحظى باهتمام من أصحاب القرار في وزارة العمل، بدرجة تعمل على إنجاحه، فضلاً عن أن ثقافة التخطيط التنموي الاستراتيجي لا زالت غير منتشرة في أوساط المديرين و المديرين العامين في وزارة العمل.

**دراسة ناصر(2013) نموذج قبلان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية:** هدفت الدراسة التعرف على تجربة الهيئات المحلية الفلسطينية في التخطيط التنموي الاستراتيجي وتقييمها وتحديد المعوقات التي واجهت تحقيق أهداف هذه الخطط، وهدفت الدراسة كذلك الى معرفة واقع التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى الهيئات المحلية في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية والتعرف على سياسات وإجراءات التخطيط التنموي الاستراتيجي والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط ومستوى تنفيذ الخطة في بلدة قبلان. استخدام المقابلة الشخصية مع لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: تدني نسبة تنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية بسبب تأثر بعض الهيئات المحلية الفلسطينية بحالة الانقسام السياسي، كما أظهرت الدراسة قصور في التقسيم والتحديث الدوري للخطة التنموية الإستراتيجية في بلدة قبلان وهذا ينطبق إلى حد كبير على باقي الهيئات المحلية التي خاضت هذه التجربة.

**دراسة المدهون و البطنجي (2013): التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات - غزة:** هدفت الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات ومدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات وتقديم تصور مقترح لإعداد خطة استراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن، وقامت الباحثتان بتصميم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها: حصلت درجة ممارسة إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات على درجة كبيرة بلغت بنسبة 73.6% من متوسطات استجابات أفراد العينة. ويتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي عند إدارة جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات بدرجة كلية بلغت 78.4 %، كما كشفت الدراسة أن حصلت الفقرات الخاصة بملاءمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل جمعية مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات على درجة موافقة كبيرة بلغت 75% من متوسطات استجابات أفراد العينة.

**دراسة الآغا وآخرون (2014): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة" دراسة ميدانية من وجه نظر العاملين في قطاع غزة:** هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة لهذا اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب المكتبي والميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بشكل عام، وبدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف الإنمائية، كما تؤثر صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذ الخطة الإستراتيجية والرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً، وبدرجة مرتفعة جداً على تحقيق الأهداف الإنمائية.

**دراسة الزهار (2014): واقع تطبيق الخطط التنموية الإستراتيجية للمدن الفلسطينية: حالة دراسية- مدينة غزة:** هدفت الدراسة إلى تقييم واقع تطبيق الخطط التنموية الإستراتيجية الخاصة بالمدن والبلدات الفلسطينية التي أعدت خططا إستراتيجية خاصة بها، وتسلط الضوء على واقع تطبيقها في مدينة غزة بشكل خاص، والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطط التنموية بالشكل المطلوب

وأسبابها، والعمل على تطوير الخطط التنموية المستقبلية وتحسين آليات التنفيذ مما يسهم في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة بشكل أفضل. اتبعت المنهجية العلمية الوصفية التحليلية وجمع الأدلة والبراهين المادية لدراسة المشكلة البحثية، وتم استخدام الاستبيان، والمقابلات لجمع بيانات الدراسة. وخلصت الباحثة في دراستها إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: جاء مجال المشاركة المجتمعية في المرتبة الأولى، ثم مجال التنفيذ، ثم التقييم، وجميعها بدرجة متوسطة، فيما جاءت درجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج أن عملية تنفيذ المشاريع التنموية خلال العامين (2012،2013) تسير بخطى بطيئة ونسبة الانجاز في العديد من المجالات لا تزيد عن 50%، وتأثير الحصار المفروض على قطاع غزة، وإغلاق المعابر بشكل كبير كذلك أثر على التنسيق بين الجهات المشاركة في عملية التنفيذ. وكان من أهم المعوقات التي واجهت تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة في العامين السابقين (2012-2013) الحصار المفروض على قطاع غزة والظروف السياسية السائدة، وتأخر دخول الدعم المالي للمشاريع التنموية من قبل الجهات المانحة.

**دراسة عدوان (2014): واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية: حالة دراسية- مدينة غزة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد احتياجات المجالس المحلية. استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، تم إعداد إستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة. أظهرت النتائج أن درجة وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي وأهميته للمجلس المحلي والمجتمع كانت إيجابية وبشكل عالي نسبياً، وأن المشاركة المجتمعية والرسمية في وضع الخطط التنموية الإستراتيجية لدى المجالس المحلية ليست كبيرة. وهناك ضعف في الاهتمام من قبل إدارة المجالس المحلية على تدريب كوادرها على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتطويرهم، وضعف بالالتزام بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها وتحسين عملها، كما أنها لا تلتزم بعملية تحديث الخطة التنموية الخاصة بها بشكل دوري. كما كشفت نتائج الدراسة أن أهم خمسة معوقات داخلية وخارجية لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجالس المحلية كانت على النحو التالي بدءاً من الأهم فالأقل أهمية (قلة الموارد المالية اللازمة لتحقيق الأهداف، ضعف البنية التحتية المتوفرة، اعتماد المجلس المحلي على المنح الخارجية في تنفيذ الخطة التنموية الإستراتيجية، ضعف قدرات المجلس المحلي وإمكانياته، عدم ملاءمة المخطط الهيكلي الحالي للاحتياجات المستقبلية للمجتمع المحلي).

### 2.3 الدراسات الأجنبية

دراسة كامبل (Campbell, 2003) أثر التخطيط الإستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفينيا. " هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فهم وإدراك المعلمين والإداريين في بيركس وتشيستر في ولاية بنسلفينيا لفعالية عملية التخطيط التتموي الاستراتيجي كأداة لتنفيذ أنشطة النمو المهني. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة لاستطلاع الخطة الاستراتيجية والنمو المهني. وقد أوضحت نتائج الدراسة انحياز المعلمين والإداريين في مدراس المنطقتين وتأييدهم للخطة الإستراتيجية. وأن مدراس المنطقتين بذلتا جهودًا مركزة لدعم النمو المهني في حالة توضح أن الأدب التربوي يري أن تحسين ممارسات التعليم أدت إلى تحسين تعلم الطلاب.

دراسة فرنش وآخرون (French & Other, 2004) دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة. وقد تم استخدام عينة من منشآت الخدمات المهنية الصغيرة تم دراسة العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الاستراتيجي. فقد تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة مثل رؤية واضحة، ورسالة، وطاقات كامنة وتوجهات تنافسية وسوقية وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط)، تخطيط رسمي وغير رسمي والتخطيط المتطور. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة هامة بين الربح والتخطيط الغير الرسمي ظهرت من خلال الدراسة.

دراسة روبسون (Robinson, 2005) التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي التي تواجه تطبيقه في المؤسسات العامة :هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة والتي تواجهها في التقدم باتجاه اتباع التخطيط الإستراتيجي ووضع الحلول المناسبة، وهذه الدراسة عبارة عن مقالة توصل إليها الباحث عن طريق إجراء المقابلات الشخصية لأفراد يعملون في مؤسسات سواء كانوا مدراء أو عاملين في المؤسسة، وتوصل الباحث إلى أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، فالبعض منها قد يكون غير واضح بسبب نقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ولم تتوفر لديهم ثقافة عن التخطيط الإستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط كانت ناتجة عن التغيرات الممكنة والموجودة في المؤسسة، لأن أي تغيير في الإستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات، والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الإستراتيجي يكونوا طبيعيًا ضد عملية التخطيط ويحاربونها.

دراسة فوهمان (Hoffman, 2007) عملية التخطيط الاستراتيجي التنموي وعلاقته بالأداء: هدفت الدراسة إلى تبيان العلاقة بين التخطيط التنموي الاستراتيجي التنموي والأداء وهل ثقافة العاملين من جنسيات مختلفة لها تأثير على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي. وباستخدام عينة من المؤسسات الدولية. وجدت الدراسة أن نموذج التخطيط التنموي الاستراتيجي العام مناسب لكل الثقافات، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بسيطة بين الثقافة والتخطيط، حيث وجدت الدراسة أن الثقافة تؤثر تأثير بسيط على التخطيط والأداء زيادة على ذلك وجد أن بعض القيم الثقافية لها تأثير في اختلاف الثقافة في التخطيط التنموي الاستراتيجي والأداء.

#### • تعقيب على الدراسات السابقة

يمكن القول أن هناك إجماع بين كافة الدراسات السابقة على أهمية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي في تحسين الأداء العام للمؤسسة العاملة، وهناك إجماع على ضرورة تنمية التوجهات التنموية والاستراتيجية للكوادر البشرية العاملة فيها. وهذا ما اتفقت نتائج الدراسة الحالية عليه مع هذه الدراسات. كما تم الاستفادة من هذه الدراسات في اختيار أداة جمع البيانات المناسبة لطبيعة موضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى عملية بناء وصياغة أداة الدراسة بطريقة تساعد على تحقيق أهدافها.

إلا أن ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسات هو تفردها بموضوع المجالس البلدية، ولكونها تهدف للتعرف على تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي، فقد اشتملت أدواتها على عدة جوانب رئيسة كالتعرف إلى مدى توفر التوجهات تنموي واستراتيجية، ومدى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومدى توفر خطط تنموي واستراتيجية، ومدى تطبيقها، ومدى تقييم هذه الخطط التنموية الاستراتيجية التي يتم تنفيذها وتطبيقها، لتعطي بذلك صورة شاملة ومتكاملة لسيروية العمل التنموي الاستراتيجي لدى المجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الفصل على وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها. كما واشتمل الفصل الحالي على وصفاً مفصلاً لأداة الدراسة وصدقها، وثباتها، وكذلك اجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

### 1.3 منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة ظاهرة عن طريق جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى تعميمات مقبولة ووصف علمي متكامل لها مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة. كما يُعنى هذا المنهج بجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وتحليلها تحليلًا علميًا دقيقاً للخروج بمجموعة من النتائج والاستنتاجات حوله، ليتم في ضوءها صياغة مجموعة من التوصيات حول موضوع الدراسة.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم، والبالغ عددها (11) مجلس بلدي، كما ويبلغ عدد أعضاء هذه المجالس (131) عضواً، وذلك بحسب التقسيم المعمول به لهذه المجالس بحسب وزارة الحكم المحلي الفلسطينية خلال إعداد فترة الدراسة.

### 3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالكامل، والبالغ عددهم (131) عضواً، وقد تم توزيع الاستبانات على هذه المجالس ليقوم الأعضاء بتعبئتها. إذ تم استرداد (112) استبانة من أصل العدد الكلي، فيما تبين عدم صلاحية (6) منها. وبهذا، فقد بلغ المجموعة النهائي للاستبانات المستردة والصالحة (106) استبيان، لتمثل بذلك عينة الدراسة ما نسبته (81%) من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. وفيما يأتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والمتمثلة بكل من متغير البلدية، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي.

جدول (1.3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير البلدية

| المتغير | الفئة     | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-----------|-------|----------------|
| البلدية | بيت لحم   | 12    | 11.3           |
|         | بيت جالا  | 10    | 9.4            |
|         | بيت ساحور | 10    | 9.4            |
|         | الدوحة    | 9     | 8.5            |
|         | العبيدية  | 8     | 7.5            |
|         | زعترة     | 10    | 9.4            |
|         | جناتا     | 10    | 9.4            |
|         | تقوع      | 9     | 8.5            |
|         | الخضر     | 10    | 9.4            |
|         | بتير      | 10    | 9.4            |
|         | بيت فجار  | 8     | 7.5            |
|         | المجموع   | 106   | 100.0          |

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك تقارب في توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير البلدية، ويشار إلى أن البلديات ذات عدد المقاعد الأكثر كبلدية بيت لحم التي يصل عدد مقاعدها إلى (15) مقعد اشتملت على عدد أكبر من أفراد عينة الدراسة مما يساعد على تحقيق تجانس نسبي في توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (2.3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| المتغير | الفئة   | العدد | النسبة المئوية |
|---------|---------|-------|----------------|
| الجنس   | ذكر     | 85    | 80%            |
|         | أنثى    | 21    | 20%            |
|         | المجموع | 106   | 100.0          |

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد الذكور أعلى من عدد الإناث، إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من الذكور (85) أي ما نسبته (80 %) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة. فيما بلغ عدد الإناث (21) أنثى وهو ما نسبته (20%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة.

جدول (3.3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

| المتغير          | الفئة       | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|-------------|-------|----------------|
| المستوى التعليمي | أساسي       | 4     | 3.8            |
|                  | ثانوي       | 26    | 24.5           |
|                  | بكالوريوس   | 54    | 50.9           |
|                  | دراسات عليا | 22    | 20.8           |
|                  | المجموع     | 106   | 100.0          |

يلاحظ من الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع لمتغير المستوى التعليمي، إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من فئة أساسي (4) أي ما نسبته (3.8%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة. فيما بلغ عدد فئة التعليم الثانوي (26) وهو ما نسبته (24.5%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة. كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس (54) فرد أي ما يعادل (50.9%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة. وأخيراً، يُظهر الجدول أن عدد أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا قد بلغ (22) فرد أي ما يعادل (20.8%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة.

جدول (4.3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

| المتغير      | الفئة              | العدد | النسبة المئوية |
|--------------|--------------------|-------|----------------|
| سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات     | 64    | 60.4           |
|              | 5- أقل من 10 سنوات | 23    | 21.7           |
|              | 11 سنة فأكثر       | 19    | 17.9           |
|              | المجموع            | 106   | 100.0          |

يلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون لفئة أقل من 5 سنوات، فقد وصل عدد أفرادها إلى (64) فرد أي ما نسبته (60.4%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة. فيما بلغ عدد ممن ينتمون لفئة 5- أقل من 10 سنوات (23) وهو ما نسبته (21.7%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة. كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ممن ينتمون لفئة 11 سنة فأكثر (19) فرد أي ما يعادل (17.9%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة.

جدول (5.3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| المتغير        | الفئة      | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|------------|-------|----------------|
| المسمى الوظيفي | رئيس بلدية | 7     | 6.6            |
|                | نائب رئيس  | 9     | 8.5            |
|                | عضو        | 90    | 84.9           |
|                | المجموع    | 106   | 100.0          |

يلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم أعضاء بلديات، فقد وصل عدد أفراد الأعضاء (90) فرد أي ما نسبته (84.9%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة. فيما بلغ عدد ممن ينتمون لفئة نائب رئيس (9) وهو ما نسبته (8.5%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة. كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ممن ينتمون لفئة رئيس بلدية (7) فرد أي ما يعادل (6.6%) من العدد الكلي لأفراد عينة الدراسة.

### 4.3 أداة الدراسة

تصنف أدوات الدراسة الحالية على النحو الآتي:

#### - الاستبانة

إستخدم الباحث الإستبانة لجمع بيانات للدراسة، وقد تألفت من قسمين. إشتمل القسم الأول على متغيرات الدراسة وهي على التوالي: البلدية، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي. أما القسم الثاني من الإستبانة، فقد إشتمل على مجالات الإستبيان الستة، وفقراتها الـ (60) موزعة بالتساوي على المجالات الستة، والتي تحمل إجابات أوافق بدرجة كبيرة جداً، وأوافق بدرجة كبيرة، وأوافق بدرجة متوسطة، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة بحيث يطلب من أفراد العينة الاجابة على فقراتها وفق آرائهم، وجاءت مجالات أداة الدراسة على النحو الآتي:

**المحور الأول:** وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي.

**المحور الثاني:** التحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

**المحور الثالث:** التوجهات التنموية والاستراتيجية لدى المجلس البلدي.

**المحور الرابع:** توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي.

**المحور الخامس:** تطبيق خطط تنمية استراتيجية لدى المجلس البلدي.

**المحور السادس:** مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي.

#### - المقابلة

أجرى الباحث مقابلتين، اشتملت كل منهما على (7) أسئلة تركز في فحواها على مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي. أجريت مقابلة مع أحد أعضاء بلدية بيت لحم كممثل للبلدية الأقدم من بين مجتمع الدراسة، والثانية مع أحد أعضاء بلدية بتير كممثل للبلدية الأحدث؛ وذلك ليتسنى للدراسة له مقارنة التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى هاتين البلديتين.

### 1.4.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة، عُرِضَت على (6) من المختصين والمحكمين - مرفق قائمة بأسماء المحكمين- ملحق رقم (3)، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة وصلاحيّة كل فقرة من فقرات الأداة للمجال الذي وضعت فيه، وملاءمة الصياغة اللغوية ووضوحها، وملاءمة كل فقرة من فقرات الأداة لمستوى المبحوثين من عينة الدراسة، وتم إجراء التعديلات اللازمة بموجب الإرشادات والتوجيهات التي أبداهها المحكمين، وبذلك تم الاتفاق على صلاحية أداة الدراسة.

أما فيما يتعلق بالصدق البنائي، إذ يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف المرجوة من الأداة، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية للأداة.

جدول (6.3): معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل مجال من مجالات الأداة والدرجة الكلية

| الرقم | المجال                                                              | قيمة (ر) | مستوى الدلالة |
|-------|---------------------------------------------------------------------|----------|---------------|
| 1     | وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي                | .828**   | 0.000         |
| 2     | قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية | .901**   | 0.000         |
| 3     | وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي                    | .855**   | 0.000         |
| 4     | توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي               | .908**   | 0.000         |
| 5     | تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي                       | .919**   | 0.000         |
| 6     | مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي         | .885**   | 0.000         |

يتبين من نتائج معامل الارتباط في الجدول السابق بأن القيمة الاحتمالية لكافة فقرات المجالات هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود ارتباط بين كافة المجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة، ما يعني صدق الاتساق الداخلي لهذا المجالات.

### 2.4.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بعد توزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (106) فرد، وذلك عن طريق حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.928)، وبذلك تتمتع أداة الدراسة بدرجة ممتازة من الثبات. وقد تم كذلك حساب معامل الثبات لكل مجال من مجالاتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7.3): ثبات مجالات أداة الدراسة

| الرقم | المجال                                                      | معامل الثبات | عدد الفقرات |
|-------|-------------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| 1     | وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي        | 0.852        | 10          |
| 2     | التحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية       | 0.857        | 10          |
| 3     | وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي            | 0.864        | 10          |
| 4     | توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي       | 0.799        | 10          |
| 5     | تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي               | 0.855        | 10          |
| 6     | مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي | 0.852        | 10          |
|       | <b>المجموع</b>                                              | <b>0.928</b> | <b>60</b>   |

يتضح من الجدول (7.3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة بلغت (0.852) لبعد وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي، و(0.857) لبعد قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، كما وبلغت (0.864) لبعد وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي، في حين بلغت (0.799) لبعد توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي، كما وبلغت (0.855) لبعد تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي، أما بعد مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي فقد بلغ معامل ثبات قيمته (0.852)، في حين بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات لأداة الدراسة بمجالاتها الست (0.928)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 5.3 متغيرات الدراسة

تقسم متغيرات الدراسة الحالية على النحو الآتي:

- **المتغيرات التابعة:** تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- **المتغيرات المستقلة:** والتي تتمثل في:
  1. مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي.
  2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.
  3. وجود توجهات تنموية واستراتيجية.
  4. مدى توفر وتطبيق خطط تنموية واستراتيجية تنفيذية.
  5. مراقبة وتقييم الخطط الاستراتيجية.
  6. المتغيرات الديمغرافية، والتي تتمثل في كل من: (متغير البلدية، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

### 6.3 إجراءات الدراسة

اتبع الباحث الإجراءات التالية لتنفيذ الدراسة:

- الرجوع إلى مجموعة من المصادر والمراجع مما تيسر من كتب ومجلات ورسائل علمية تناولت موضوع الدراسة، أو تطرقت إليه، وذلك بغرض بناء الإطار النظري للدراسة.
- القيام بحصر مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع أعضاء المجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم.
- اختيار وتحديد وبناء أداة الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الأدوات البحثية المستخدمة في العديد من البحوث المشابهة لمثل هذه الدراسة.
- عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين والخبراء ليتم تحكيمها وتعديلها وفق آرائهم وارشاداتهم للتحقق من أنها تقيس الأهداف الرئيسة من الدراسة.
- القيام بالإجراءات الفنية والتي تسمح بتطبيق أداة الدراسة، وذلك من خلال الحصول على كتاب تسهيل مهمة بحثية من الجهات المختصة في الجامعة.

- تحديد نوع عينة الدراسة، وتوزيع أدوات الدراسة على أفراد العينة، وجمعها في الفصل الثاني من العام الدراسي (2016-2017) باليد، بحيث اشتملت أداة الدراسة على ارشادات كافية حول كيفية الإجابة على فقراتها.
- تم إعطاء الاستبانات الصالحة ارقاماً متسلسلة لإدخالها لبرنامج الرزم الإحصائية.
- ثم تم تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة من خلال إستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، للتوصل إلى نتائج الدراسة.

### 7.3 أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات

تم استخدام الأسلوب الإحصائي التحليلي، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، وذلك للتعرف على مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى استخدام اختبار (ت)، وذلك للتعرف على دلالة الفروق في الدلالة الإحصائية بحسب متغير الجنس، كما وتم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات حسب المتغيرات المستقلة الأخرى في الدراسة كالبليدية، وسنوات الخدمة، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، كما وتم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من صدق الأداة الإحصائية، وثباتها، كما وتم استخدام اختبار شيفيه وذلك للتعرف على دلالة الفروق لصالح أي الفئات، وذلك من خلال برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل بيانات الدراسة

اشتمل هذا الفصل على عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة الرئيسية، والتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

#### 1.4 عرض نتائج أسئلة الدراسة

للتعرف إلى تقديرات أفراد الدراسة، والتعرف على مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية، تم تحديد طول مفاتيح المقياس (الحدود الدنيا والعليا)، للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم إيجاد المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري لكل فقرة وللدرجة الكلية، وقد اعتمد التدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما في الجدول رقم (1.4).

الجدول (1.4): التدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | محايد | درجة ضعيفة | درجة ضعيفة جداً |
|-----------|-----------------|------------|-------|------------|-----------------|
| الدرجة    | 5               | 4          | 3     | 2          | 1               |

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات في الجدول (2.4).

الجدول (2.4): تفسير نتائج المتوسطات الحسابية حسب المعادلة الآتية:

$$= \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} + 1}{\text{عدد المستويات}}$$

| المتوسط الحسابي | (2.33-1) | (3.66-2.34) | (5.00-3.67) |
|-----------------|----------|-------------|-------------|
| التقييم         | ضعيفة    | متوسطة      | كبيرة       |

#### 1.4 عرض نتائج تحليل أسئلة الاستبيان

سؤال الدراسة الرئيس: ما مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المجال                                                              |
|--------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|
| كبيرة  | 0.70              | 3.78            | وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي                |
| كبيرة  | 0.69              | 3.71            | قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية |
| كبيرة  | 0.69              | 3.71            | وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي                    |
| متوسطة | 0.71              | 3.63            | توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي               |
| متوسطة | 0.70              | 3.59            | تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي                       |
| متوسطة | 0.76              | 3.55            | مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي         |
| متوسطة | 0.62              | 3.66            | المتوسط الكلي                                                       |

يتضح من الجدول (3.4) أن درجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغت متوسطا حسابيا مقداره (3.66)، مع انحراف معياري قدره (0.62). كما تبين أن مجال درجة وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي قد جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.78) مع انحراف معياري مقداره (0.70)، في حين جاء مجال درجة مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي أقل المجالات استجابة وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (3.55) مع انحراف معياري مقداره (0.62).

وقد انبثق عن تساؤل الدراسة الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

• السؤال الأول: ما مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4).

الجدول (4.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي

| الرقم | الفقرة                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 1     | يتسم التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى المجلس البلدي بالوضوح ودقة التعبير.          | 3.75            | 0.93              | كبيرة  |
| 2     | يُصاغ التخطيط التنموي الاستراتيجي في ضوء تحديد أولويات واحتياجات المجتمع البلدي.  | 3.98            | 0.79              | كبيرة  |
| 3     | يتسم التخطيط التنموي والاستراتيجي للمجلس البلدي بأنه هادف للنمو ويستشرف المستقبل. | 3.92            | 0.92              | كبيرة  |
| 4     | يبنى التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتشاور مع مؤسسات التمويل.                      | 3.75            | 0.91              | كبيرة  |
| 5     | تتسم التخطيط التنموي الاستراتيجي بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.    | 3.51            | 1.01              | متوسطة |
| 6     | يتسم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي بقابلية التطبيق.                   | 3.77            | 0.83              | كبيرة  |

**الجدول (4.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي**

| الرقم | الفقرة                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة       |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 7     | يتسم التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى البلدية بالشمول لجميع القضايا الإستراتيجية. | 3.60            | 1.12              | متوسطة       |
| 8     | يتم صياغة التخطيط الاستراتيجي في ضوء الميزانيات والإمكانات المتاحة.              | 3.97            | 0.91              | كبيرة        |
| 9     | يشارك المجلس البلدي في صياغة التخطيط التنموي والاستراتيجي مع المجتمع المحلي.     | 3.76            | 0.99              | كبيرة        |
| 10    | تشارك المرأة في عملية التخطيط التنموي والاستراتيجي للمجلس البلدي.                | 3.82            | 1.12              | كبيرة        |
|       | <b>المتوسط الكلي</b>                                                             | <b>3.78</b>     | <b>0.70</b>       | <b>كبيرة</b> |

يتضح من الجدول (4.4) أن أعلى الفقرات استجابة الفقرة رقم (2)، والتي تنص على: (يُصاغ التخطيط التنموي الإستراتيجي في ضوء تحديد أولويات واحتياجات المجتمع البلدي)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.98)، وبانحراف معياري مقداره (0.79)، وهي درجة كبيرة. ثم الفقرة رقم (8)، والتي تنص على: (يتم صياغة التخطيط الاستراتيجي في ضوء الميزانيات والإمكانات المتاحة)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.97)، وبانحراف معياري مقداره (0.91)، وهي درجة كبيرة. ثم الفقرة رقم (3)، والتي تنص على: (يتسم التخطيط التنموي والاستراتيجي للمجلس البلدي بأنه هادف للنمو ويستشرف المستقبل)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.92)، وبانحراف معياري مقداره (0.92)، وهي درجة كبيرة. أما أقل الفقرات استجابة فقد جاءت الفقرة رقم (5)، والتي تنص على: (يتسم التخطيط التنموي الاستراتيجي بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.51)، وبانحراف معياري مقداره (1.12)، وهي درجة متوسطة. في حين بلغ المتوسط الكلي لدرجة وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي (3.78) مع انحراف معياري مقداره (0.70)، وهي درجة كبيرة.

• **السؤال الثاني: ما مدى قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقيام البلدية

بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4).

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

| الرقم | الفقرة                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 11    | يحدد فريق تخطيط البلدية نقاط الضعف ويعمل على معالجتها بشكل دوري.                                           | 3.89            | 0.76              | كبيرة  |
| 12    | يحدد فريق تخطيط البلدية نقاط القوة والعمل على تعزيزها بشكل دوري.                                           | 3.80            | 0.88              | كبيرة  |
| 13    | يراعي المجلس البلدي العوامل الاقتصادية للمجتمع المحلي عند بناء وإعداد التخطيط التنموي والاستراتيجي.        | 3.76            | 0.83              | كبيرة  |
| 14    | يضع فريق تخطيط البلدية البدائل الإستراتيجية المناسبة عند بناء وإعداد الخطط التنموية الإستراتيجية.          | 3.58            | 0.92              | متوسطة |
| 15    | يحلل فريق تخطيط البلدية البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. | 3.51            | 1.09              | متوسطة |
| 16    | يحلل فريق تخطيط البلدية البيئة الداخلية في المدينة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.                     | 3.75            | 1.04              | كبيرة  |
| 17    | تعمل البلدية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.                                 | 3.72            | 1.02              | كبيرة  |
| 18    | يحدد فريق تخطيط البلدية حجم الموارد والإمكانات المتاحة له عند القيام بعملية التخطيط التنموي والاستراتيجي.  | 3.76            | 0.96              | كبيرة  |
| 19    | يعد فريق تخطيط البلدية التخطيط التنموي والاستراتيجي في ضوء دراسة فرص الاستثمار.                            | 3.77            | 0.96              | كبيرة  |
| 20    | يدرس فريق تخطيط البلدية التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.                | 3.58            | 0.97              | متوسطة |
|       | المتوسط الكلي                                                                                              | 3.71            | 0.69              | كبيرة  |

يتضح من الجدول (5.4) أن أعلى الفقرات استجابة الفقرة رقم (11)، والتي تنص على: (يحدد فريق

تخطيط البلدية نقاط الضعف ويعمل على معالجتها بشكل دوري)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.89)، وبانحراف معياري مقداره (0.76)، وهي درجة كبيرة. ثم الفقرة رقم (12)، والتي تنص على: (يحدد فريق تخطيط البلدية نقاط القوة والعمل على تعزيزها بشكل دوري)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.80)، وبانحراف معياري مقداره (0.88)، وهي درجة كبيرة. ثم الفقرة رقم (19)، والتي تنص على: (يُعد فريق تخطيط البلدية التخطيط التنموي والاستراتيجي في ضوء دراسة فرص الاستثمار)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.77)، وبانحراف معياري مقداره (0.96)، وهي درجة كبيرة.

أما أقل الفقرات استجابة فقد جاءت الفقرة رقم (15)، والتي تنص على: (يحلل فريق تخطيط البلدية البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.51)، وبانحراف معياري مقداره (1.09)، وهي درجة متوسطة. في حين بلغ المتوسط الكلي لمدى قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية (3.71) مع انحراف معياري مقداره (0.69)، وهي درجة كبيرة.

#### • السؤال الثالث: ما مدى وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4).

الجدول (6.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي

| الرقم | الفقرة                                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 21    | يعتبر التخطيط التنموي الإستراتيجي وسيلة لتنسيق عمل دوائر الهيئات البلدية المختلفة وقياس مستوى أدائها. | 3.83            | 0.81              | كبيرة  |
| 22    | يدعم التخطيط التنموي الإستراتيجي العملية التنموية الاقتصادية على المستوى البلدي.                      | 3.83            | 0.87              | كبيرة  |
| 23    | يركز المجلس البلدي على الأهداف التنموية الإستراتيجية الأكثر فائدة والأقل تكلفة.                       | 3.79            | 0.95              | كبيرة  |

الجدول (6.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي

| الرقم         | الفقرة                                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 24            | تساعد الخطط التنموية والاستراتيجية على الاهتمام بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتها.                 | 3.63            | 1.07              | متوسطة |
| 25            | يساهم التخطيط التنموي الإستراتيجي في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمجالات التنموية.                    | 3.61            | 0.98              | متوسطة |
| 26            | يسعى المجلس البلدي على تطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي.                 | 3.60            | 0.88              | متوسطة |
| 27            | يسعى التخطيط التنموي الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية للمجتمع البلدي.                            | 3.66            | 0.97              | متوسطة |
| 28            | يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وجهان لعملة واحدة.                                  | 3.69            | 0.94              | كبيرة  |
| 29            | يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي لتحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد.                                       | 3.72            | 0.95              | كبيرة  |
| 30            | يعد التخطيط التنموي الإستراتيجي أداة لتحديد نقاط القوة والموارد الذاتية التي تتمتع بها التجمعات السكانية. | 3.75            | 0.95              | كبيرة  |
| المتوسط الكلي |                                                                                                           | 3.71            | 0.69              | كبيرة  |

يتضح من الجدول (6.4) أن أعلى الفقرات استجابة الفقرة رقم (21)، والفقرة رقم (22) واللذان تنصا على التتالي: (يعتبر التخطيط التنموي الإستراتيجي وسيلة لتنسيق عمل دوائر الهيئات البلدية المختلفة وقياس مستوى أدائها)، و(يدعم التخطيط التنموي الإستراتيجي العملية التنموية الاقتصادية على المستوى البلدي) إذ جاءا بنفس المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.83)، وبانحراف معياري مقداره على التتالي (0.81) و(0.83) وهي درجة كبيرة. ثم الفقرة رقم (23)، والتي تنص على: (يركز المجلس البلدي على الأهداف التنموية الإستراتيجية الأكثر فائدة والأقل تكلفة)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.79)، وبانحراف معياري مقداره (0.95)، وهي درجة كبيرة. أما أقل الفقرات استجابة فقد جاءت الفقرة رقم (26)، والتي تنص على: (يسعى المجلس البلدي على تطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.60)، وبانحراف معياري مقداره (0.88)،

وهي درجة متوسطة. في حين بلغ المتوسط الكلي لدرجة وجود توجهات تنمية واستراتيجية لدى المجلس البلدي (3.71) مع انحراف معياري مقداره (0.69)، وهي درجة كبيرة.

• السؤال الرابع: ما مدى توفر خطط استراتيجية وتنمية تنفيذية لدى المجلس البلدي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر خطط استراتيجية وتنمية تنفيذية لدى المجلس البلدي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7.4).

الجدول (7.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر خطط استراتيجية وتنمية تنفيذية لدى المجلس البلدي

| الرقم | الفقرة                                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 31    | هناك خطة معتمدة واضحة من قبل فريق تخطيط البلدية لعملية تقييم ومتابعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنمية للمجلس البلدي. | 3.67            | 0.85              | كبيرة  |
| 32    | يتم اعداد جداول زمنية وخطط تنفيذية سنوية للمشاريع التنموية الواردة في الخطة.                                           | 3.75            | 0.91              | كبيرة  |
| 33    | تتم عملية متابعة وتقييم سنوية لتنفيذ الخطة وفقا لمؤشرات القياس المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة.                        | 3.63            | 0.93              | متوسطة |
| 34    | يحدد المجلس البلدي موازنات تقديرية لتحقيق أهدافه وأنشطته التنموية والاستراتيجية.                                       | 3.93            | 1.03              | كبيرة  |
| 35    | يتوفر لدى المجلس البلدي خطط تنمية واستراتيجية مختصة بقضايا الشباب واحتياجاتهم.                                         | 3.61            | 0.85              | متوسطة |
| 36    | لدى المجلس البلدي خطط تنمية واستراتيجية تتلائم ومتطلبات شرائح المجتمع المختلفة.                                        | 3.49            | 1.07              | متوسطة |
| 37    | يقوم المجلس البلدي بمراجعة واستكمال تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية للمجلس السابق عند استلامه منصبه الجديد.          | 3.52            | 1.02              | متوسطة |
| 38    | يتعاقد المجلس البلدي فريق مختص للتخطيط التنموي الاستراتيجي.                                                            | 3.52            | 0.93              | متوسطة |

الجدول (7.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي

| الرقم | الفقرة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 39    | يتوفر لدى البلدية وصف تفصيلي للأنشطة الاستراتيجية المختلفة المقررة. | 3.58            | 1.01              | متوسطة |
| 40    | يتوفر لدى المجلس البلدي خطط تنموية واستراتيجية بعيدة المدى.         | 3.63            | 0.97              | متوسطة |
|       | المتوسط الكلي                                                       | 3.63            | 0.71              | متوسطة |

يتضح من الجدول (7.4) أن أعلى الفقرات استجابة الفقرة رقم (34)، والتي تنص على: (يحدد المجلس البلدي موازنات تقديرية لتحقيق أهدافه وأنشطته التنموية والاستراتيجية)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.93)، وبانحراف معياري مقداره (1.03)، وهي درجة كبيرة. ثم الفقرة رقم (32)، والتي تنص على: (يتم اعداد جداول زمنية وخطط تنفيذية سنوية للمشاريع التنموية الواردة في الخطة)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.75)، وبانحراف معياري مقداره (0.91)، وهي درجة كبيرة. ثم الفقرة رقم (31)، والتي تنص على: (هناك خطة معتمدة واضحة من قبل فريق تخطيط البلدية لعملية تقييم ومتابعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنموية للمجلس البلدي)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.67)، وبانحراف معياري مقداره (0.85)، وهي درجة كبيرة. أما أقل الفقرات استجابة فقد جاءت الفقرة رقم (36)، والتي تنص على: (لدى المجلس البلدي خطط تنموية واستراتيجية تتلائم ومتطلبات شرائح المجتمع المختلفة)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.49)، وبانحراف معياري مقداره (1.07)، وهي درجة متوسطة. في حين بلغ المتوسط الكلي لمدى توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي (3.63) مع انحراف معياري مقداره (0.71)، وهي درجة متوسطة.

#### • السؤال الخامس: ما مدى تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الخامس تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4).

الجدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي

| الرقم         | الفقرة                                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 41            | يلتزم المجلس البلدي بدليل الاجراءات الخاصة بتطبيق التخطيط التنموي والاستراتيجي                                     | 3.61            | 0.98              | متوسطة |
| 42            | يلتزم المجلس البلدي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائه وتحسينه بناء على التغذية الراجعة.                                | 3.62            | 0.88              | متوسطة |
| 43            | يضع المجلس البلدي مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي تضمن إيجاد تداعلات تلبي احتياجات المجتمع المحلي والمواطنين. | 3.76            | 0.92              | كبيرة  |
| 44            | يعتمد المجلس البلدي أنشطة معتمدة تهدف لتعزيز المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة وتفعيل دورها.                 | 3.60            | 0.96              | متوسطة |
| 45            | يتوفر لدى المجلس البلدي فريق مختص لمتابعة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.                                       | 3.55            | 0.99              | متوسطة |
| 46            | يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في عملية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.                                          | 3.55            | 0.86              | متوسطة |
| 47            | يتشارك العاملون في البلدية في تنفيذ الخطط التنموية والاستراتيجية.                                                  | 3.62            | 0.99              | متوسطة |
| 48            | يطبق المجلس البلدي التخطيط التنموي والاستراتيجي وفق الجدول الزمني المقرر له.                                       | 3.43            | 1.01              | متوسطة |
| 49            | يطبق المجلس البلدي التخطيط التنموي والاستراتيجي وفق الميزانيات المقررة.                                            | 3.68            | 0.89              | كبيرة  |
| 50            | يطبق المجلس البلدي التخطيط التنموي والاستراتيجي القرار بشكل كامل دون نقص.                                          | 3.42            | 0.90              | متوسطة |
| المتوسط الكلي |                                                                                                                    | 3.59            | 0.70              | متوسطة |

يتضح من الجدول (8.4) أن أعلى الفقرات استجابة الفقرة رقم (43)، والتي تنص على: (يضع المجلس البلدي مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي تضمن إيجاد تداعلات تلبي احتياجات المجتمع المحلي والمواطنين)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.76)، وبانحراف معياري مقداره (0.92)، وهي درجة كبيرة. ثم الفقرة رقم (49)، والتي تنص على: (يطبق المجلس البلدي التخطيط التنموي والاستراتيجي وفق الميزانيات المقررة)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، وبانحراف معياري مقداره (0.89)، وهي

درجة كبيرة. ثم الفقرتان رقم (42)، و (47)، واللذان تتصان على التوالي: (يلتزم المجلس البلدي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائه وتحسينه بناء على التغذية الراجعة)، و (يتشارك العاملون في البلدية في تنفيذ الخطط التنموية والاستراتيجية)، إذ جائتا بنفس المتوسط حسابي (3.62)، وبانحراف معياري على التوالي مقداره (0.88) و(0.89) وهي درجة متوسطة. أما أقل الفقرات استجابة فقد جاءت الفقرة رقم (50)، والتي تنص على: (يطبق المجلس البلدي التخطيط التنموي والاستراتيجي القرار بشكل كامل دون نقص)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.42)، وبانحراف معياري مقداره (0.90)، وهي درجة متوسطة. في حين بلغ المتوسط الكلي لمدى تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي (3.59) مع انحراف معياري مقداره (0.70)، وهي درجة متوسطة.

• السؤال السادس: ما مدى مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السادس تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9.4).

الجدول (9.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي

| الرقم | الفقرة                                                                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 51    | يُحضر ويُحدث فريق تخطيط البلدية خطط تنفيذ سنوية منبثقة عن الخطة التنموية الاستراتيجية وإدراجها ضمن الموازنة السنوية. | 3.64            | 1.03              | متوسطة |
| 52    | يطلع أعضاء المجلس البلدي بشكل دوري على تقدم انجاز الخطط أولاً بأول                                                   | 3.59            | 1.07              | متوسطة |
| 53    | تطبق رئاسة البلديات معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على سير الخطة.                                                   | 3.64            | 0.98              | متوسطة |
| 54    | هناك اجراءات يتم اتخاذها من قبل رئيس البلدية للبدء في تطبيق الخطة التنموية والاستراتيجية المقررة للمجلس البلدي.      | 3.62            | 0.98              | متوسطة |
| 55    | يتابع فريق تخطيط البلدية تحديث الخطة التنموية الإستراتيجية وفق معطيات ومتطلبات المرحلة.                              | 3.68            | 0.91              | كبيرة  |
| 56    | هناك تقارير سنوية تصدر عن كل أقسام البلدية لمتابعة وتقييم تنفيذ المشاريع التنموية والاستراتيجية.                     | 3.58            | 0.90              | متوسطة |

الجدول (9.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي

| الرقم | الفقرة                                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|
| 57    | يتابع المجلس البلدي تنفيذ مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية.                                                  | 3.42            | 0.98              | متوسطة |
| 58    | يخصص المجلس البلدي جلسات متخصصة لمتابعة سير وتنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية التي تم إقرارها.                | 3.42            | 0.97              | متوسطة |
| 59    | تطبق البلدية معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة.                                                        | 3.44            | 1.03              | متوسطة |
| 60    | يعقد المجلس البلدي لقاءات دورية مع ممثلي عن المجتمع المحلي لمتابعة الرضا عن تنفيذ التخطيط التنموي الاستراتيجي. | 3.48            | 1.01              | متوسطة |
|       | <b>المتوسط الكلي</b>                                                                                           | <b>3.55</b>     | <b>0.76</b>       | متوسطة |

يتضح من الجدول (9.4) أن أعلى الفقرات استجابة الفقرة رقم (55)، والتي تنص على: (يتابع فريق تخطيط البلدية تحديث الخطة التنموية الاستراتيجية وفق معطيات ومتطلبات المرحلة)، إذ جاءت بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، وبانحراف معياري مقداره (0.91)، وهي درجة كبيرة. ثم الفقرتان رقم (51)، و (53)، واللذان تنصا على التوالي: (يُحضر ويُحدث فريق تخطيط البلدية خطط تنفيذ سنوية منبثقة عن الخطة التنموية الاستراتيجية وإدراجها ضمن الموازنة السنوية)، و (تطبق رئاسة البلديات معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على سير الخطة)، إذ جائتا بنفس المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.64)، وبانحراف معياري مقداره على التوالي: (1.07)، و (0.98)، وهي درجة متوسطة.

أما أقل الفقرات استجابة فقد جاءت الفقرتان رقم (57)، و (58)، واللذان تنصا على التوالي: (يتابع المجلس البلدي تنفيذ مخرجات الخطة التنموية الاستراتيجية)، و (يخصص المجلس البلدي جلسات متخصصة لمتابعة سير وتنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية التي تم إقرارها)، إذ جائتا بنفس المتوسط الحسابي والذي بلغ (3.42)، وبانحراف معياري مقداره على التوالي: (0.98)، و (0.97)، وهي درجة متوسطة. في حين بلغ المتوسط الكلي لمدى مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي (3.55) مع انحراف معياري مقداره (0.76)، وهي درجة متوسطة.

#### 2.1.4 عرض نتائج أسئلة المقابلة

فيما يأتي عرض لأسئلة المقابلة، وإجابات كل من العضو الممثل لبلدية بيت لحم، والعضو الممثل لبلدية بتير. إضافة إلى تعقيب الباحث على هذه الإجابات.

**السؤال الأول:** هل يوجد دائرة للتخطيط التنموي الاستراتيجي في البلدية، وما هي حدود صلاحيات هذه الدائرة في المجلس البلدي؟

**بلدية بيت لحم:** "نعم، يوجد دائرة للتخطيط التنموي في البلدية ولها دور اساسي وهام في وضع الدراسات والخطط، وتحديد الاهداف والاحتياجات والاولويات".

**بلدية بتير:** "يوجد قسم هندسة يقوم بموضوع التخطيط الاستراتيجي والتنموي في البلدة، حيث تقوم البلدية بمشاركة مؤسسة صندوق البلديات بعمل خطة العمل للتطوير في البلديات، وصلاحياتها جميع ارض البلدة حيث تشمل على التخطيط في الطرق والمباني والمشاركة المجتمعية في التخطيط لضمان عمل واخراج خطة استراتيجية لخمس سنوات تكون واقعية ومتغيرة".

يُلاحظ أن لدى بلدية بيت لحم دائرة تخطيط تنموي استراتيجي، في حين أنه لا توجد لدى بلدية بتير دائرة للتخطيط التنموي الاستراتيجي متخصصة بالعمل التنموي الاستراتيجي. ويرجح الباحث السبب في ذلك إلى أن الإمكانيات المادية لدى بلدية بتير لا تمكنها من توفير دائرة للتخطيط التنموي الاستراتيجي. ويعتقد الباحث أن عدم وجود دائرة للتخطيط التنموي الاستراتيجي لن يقود إلى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي بشكل دقيق وكامل.

**السؤال الثاني:** كيف يتم تحديد الاحتياجات وبناء على ماذا في الخطة التنموية الاستراتيجية؟

**بلدية بيت لحم:** "يتم ذلك بناءً على التشخيص وتحديد القضايا، وبالتالي تحويل القضايا الى أولويات، ومن ثم وضع الأهداف القريبة والبعيدة".

**بلدية بتير:** "في ضوء النمو السكاني في البلدة، وموارد الهيئة المحلية، ودراسة جميع المجالات الموجودة في البلدة من ناحية الثقافة الصحية".

يُلاحظ أن تحديد احتياجات الخطة التنموية والاستراتيجية لدى بلدية بيت لحم يتم في ضوء معايير وأسس جقيقة ومدرسة وبعبارة عن العشوائية، أو التقليدية. في حين أن بلدية بتير تعتمد على أسس مرنة. ويرجح الباحث السبب في ذلك إلى غياب دائرة للتخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلدية بتير.

### السؤال الثالث: هل يوجد مشاركة للمجتمع المحلي في اعداد وبناء الخطة؟

بلدية بيت لحم: " طبعاً، يوجد مشاركة في كل مراحل الاعداد والبناء والتنفيذ وتحقيق الاهداف".

بلدية بتير: " نعم، يوجد مشاركة للمجتمع المحلي، وهناك لجان تخطيط من جميع المؤسسات من داخل البلدية إلى خارجها، ومستشارين للحفاظ على اهداف واقعية ومستخرجات للخطة قابلة للتنفيذ تتواءم مع خطة المحافظ".

تشارك البلديتان المجتمع المحلي في إعداد وبناء الخطة التنموية الاستراتيجية، وهذا يعد أحد أهم المؤشرات على وجود وعي بصياغة العمل التنموي الاستراتيجي، وإن كان باختلافات نسبية نظراً لأن بلدية بتير ما زالت في مراحلها الأولى في العمل لأنها من البلديات حديثة النشأة.

ويعتقد الباحث أن مشاركة المجتمع المحلي في بناء الخطة التنموية الاستراتيجية أمر من شأنه ان يساعد على تطبيق الخطة، ويجعلها أكثر واقعية، وتحظى بتعاون السكان والمجتمع المحلي، فضلاً عن أنها ستشمل عدد أكبر من شرائح المجتمع المختلفة.

### السؤال الرابع: ما دور المجلس البلدي في متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية؟

بلدية بيت لحم: " المجلس البلدي هو الهيئة العليا لرسم السياسات ووضع الخطة".

بلدية بتير: "تشكيل نواة فريق التخطيط الاساسي، وقرار نتائج ومقترحات الخطة، والمشاركة في عضوية اللجان المختلفة، وحث مؤسسات المجتمع المحلي والقطاع الخاص للمشاركة في عملية التخطيط".

يلاحظ من مقارنة إجابات البلديتين أن بلدية بيت لحم تتمتع بالاستقلالية على نحو أكبر من بلدية بتير، حتى وإن كانت الإجابة مختصرة. فمن الملاحظ على إجابات بلدية بتير أنها تستعين بعدة مؤسسات وجهات سواء على المستوى الرسمي أو الشعبي في صياغة ومتابعة وتطبيق العمل التنموي والاستراتيجي،

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى ضعف الخبرة في العمل التنموي والاستراتيجي لدى أعضاء بلدية بتير مقارنة بأعضاء بلدية بيت لحم، إضافة إلى غياب دائرة متخصصة للتخطيط التنموي الاستراتيجي.

**السؤال الخامس:** ما دور المجتمع المحلي والرسمي في متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية؟

بلدية بيت لحم: "من خلال المشاركين، والشراكة والشفافية، واثارة الوعي، وخلق روح التعاون، يكون هناك دور".

بلدية بتير: "ترسيخ العمل الديموقراطي من خلال المشاركة الفعالة في رسم السياسات، والمشاركة في أنشطة عملية التخطيط التنموي المحلي، واعتماد الخطة التنموية واعطاءها صفة شرعية، والمشاركة في تنفيذ بعض البرامج".

يعتقد الباحث أن كلا دعم المجتمع المحلي سواءً على المستوى المؤسسي أو الشعبي للبلديات يساعدها على تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي بصورة أفضل. كما ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعد مؤشرا على وعي المجتمع الفلسطيني بضرورة تمكين البلديات على أداء المهام التي وجدت من أجلها، وقد يكون ذلك مؤشرا على وعيه كذلك بمفهوم ومتطلبات المواطنة الصالحة.

**السؤال السادس:** ما حدود صلاحياتكم في المجلس البلدي لممارسة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي؟

بلدية بيت لحم: "نحن نقوم بعمل خطة تنموية محلية في اطار خطة وطنية شاملة من اجل تنمية وتطوير المدينة".

بلدية بتير: "المشاركة في أنشطة عملية التخطيط المختلفة، وإبقاء مجلس الهيئة المحلية على مجريات عملية التخطيط، وحلقة وصل بين فريق التخطيط والهيئة المحلية".

من الملاحظ عند مقارنة دور البلديتين أن بلدية بيت لحم هي القائمة والمنفذة والمتابعة لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وهذا يؤكد مرة أخرى على استقلاليتهما في اتخاذ القرار المتعلق بالتخطيط التنموي الاستراتيجي، في حين أن بلدية بتير صلاحياتها أقل في ذات السياق، فهي بمثابة حلقة وصل بين فريق التخطيط التنموي الاستراتيجي وبين المجتمع المحلي. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن فريق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلدية بيت لحم هو جزء من الكادر البشري العامل في البلدية، والذي - كما سلف ذكره- يتمثل في موظفي دائرة التخطيط التنموي الاستراتيجي المتوفرى لدى البلدية. في حين أن فريق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلدية بتير ليس جزء من الكادر البشري للمجلس البلدي، وإنما تابع لوزارة الحكم المحلي وذلك لعدم وجود دائرة تخطيط تنموي استراتيجي لدى المجلس البلدي.

## 2.4 عرض نتائج تحليل فرضيات الدراسة

### 1.2.4 الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (10.4).

الجدول (10.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية

| المجال                                                        | البلدية   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|
| وضوح مفهوم التخطيط<br>التنموي<br>الإستراتيجي<br>للمجلس البلدي | بيت لحم   | 12    | 4.16            | 0.55              |
|                                                               | بيت جالا  | 10    | 4.04            | 0.28              |
|                                                               | بيت ساحور | 10    | 4.09            | 0.51              |
|                                                               | الدوحة    | 9     | 3.80            | 0.26              |
|                                                               | العبيدية  | 8     | 3.73            | 0.63              |
|                                                               | زعترة     | 10    | 3.10            | 1.17              |
|                                                               | جناتا     | 10    | 4.24            | 0.36              |
|                                                               | تقوع      | 9     | 3.91            | 0.64              |
|                                                               | الخضر     | 10    | 3.95            | 0.32              |
|                                                               | بتير      | 10    | 3.33            | 0.75              |
|                                                               | بيت فجار  | 8     | 3.43            | 0.72              |
|                                                               | المجموع   | 106   | 3.78            | 0.70              |

الجدول (10.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية

| المجال                                                              | البلدية        | العدد      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------|
| قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية | بيت لحم        | 12         | 3.93            | 0.60              |
|                                                                     | بيت جالا       | 10         | 4.04            | 0.25              |
|                                                                     | بيت ساحور      | 10         | 4.19            | 0.24              |
|                                                                     | الدوحة         | 9          | 3.61            | 0.44              |
|                                                                     | العبيدية       | 8          | 3.81            | 0.68              |
|                                                                     | زعترة          | 10         | 3.21            | 1.24              |
|                                                                     | جناتا          | 10         | 3.90            | 0.27              |
|                                                                     | نقوع           | 9          | 3.93            | 0.45              |
|                                                                     | الخصر          | 10         | 3.81            | 0.59              |
|                                                                     | بتير           | 10         | 3.49            | 0.70              |
|                                                                     | بيت فجار       | 8          | 3.17            | 0.74              |
|                                                                     | <b>المجموع</b> | <b>106</b> | <b>3.71</b>     | <b>0.69</b>       |
| وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي                    | بيت لحم        | 12         | 4.15            | 0.57              |
|                                                                     | بيت جالا       | 10         | 3.95            | 0.33              |
|                                                                     | بيت ساحور      | 10         | 3.91            | 0.50              |
|                                                                     | الدوحة         | 9          | 3.61            | 0.19              |
|                                                                     | العبيدية       | 8          | 3.80            | 0.89              |
|                                                                     | زعترة          | 10         | 3.26            | 1.06              |
|                                                                     | جناتا          | 10         | 3.75            | 0.20              |
|                                                                     | نقوع           | 9          | 3.77            | 0.42              |
|                                                                     | الخصر          | 10         | 3.69            | 0.87              |
|                                                                     | بتير           | 10         | 3.66            | 0.71              |
|                                                                     | بيت فجار       | 8          | 3.41            | 0.92              |
|                                                                     | <b>المجموع</b> | <b>106</b> | <b>3.71</b>     | <b>0.69</b>       |

الجدول (10.4 ج): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية

| المجال                                                | البلدية        | العدد      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------------------------|----------------|------------|-----------------|-------------------|
| توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي | بيت لحم        | 12         | 3.92            | 0.65              |
|                                                       | بيت جالا       | 10         | 4.08            | 0.30              |
|                                                       | بيت ساحور      | 10         | 4.14            | 0.37              |
|                                                       | الدوحة         | 9          | 3.50            | 0.36              |
|                                                       | العبيدية       | 8          | 3.24            | 0.64              |
|                                                       | زعترة          | 10         | 3.16            | 1.30              |
|                                                       | جناتا          | 10         | 3.86            | 0.44              |
|                                                       | نقوع           | 9          | 3.96            | 0.41              |
|                                                       | الخصر          | 10         | 3.54            | 0.49              |
|                                                       | بثير           | 10         | 3.39            | 0.73              |
|                                                       | بيت فجار       | 8          | 3.30            | 0.70              |
|                                                       | <b>المجموع</b> | <b>106</b> | <b>3.63</b>     | <b>0.71</b>       |
| تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي         | بيت لحم        | 12         | 3.78            | 0.72              |
|                                                       | بيت جالا       | 10         | 4.06            | 0.24              |
|                                                       | بيت ساحور      | 10         | 3.89            | 0.41              |
|                                                       | الدوحة         | 9          | 3.54            | 0.47              |
|                                                       | العبيدية       | 8          | 3.51            | 0.72              |
|                                                       | زعترة          | 10         | 2.96            | 0.95              |
|                                                       | جناتا          | 10         | 3.74            | 0.25              |
|                                                       | نقوع           | 9          | 4.07            | 0.46              |
|                                                       | الخصر          | 10         | 3.51            | 0.89              |
|                                                       | بثير           | 10         | 3.22            | 0.74              |
|                                                       | بيت فجار       | 8          | 3.32            | 0.68              |
|                                                       | <b>المجموع</b> | <b>106</b> | <b>3.59</b>     | <b>0.70</b>       |

الجدول (10.4 د): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد      | البلدية        | المجال                                                            |
|-----------------|-------------------|------------|----------------|-------------------------------------------------------------------|
| 3.57            | 0.44              | 12         | بيت لحم        | مراقبة وتقييم الخطط<br>التنموية الاستراتيجية لدى<br>المجلس البلدي |
| 4.05            | 0.38              | 10         | بيت جالا       |                                                                   |
| 3.86            | 0.85              | 10         | بيت ساحور      |                                                                   |
| 3.49            | 0.60              | 9          | الدوحة         |                                                                   |
| 3.31            | 0.87              | 8          | العبيدية       |                                                                   |
| 2.83            | 1.21              | 10         | زعترة          |                                                                   |
| 3.87            | 0.26              | 10         | جناتا          |                                                                   |
| 3.75            | 0.70              | 9          | تقوع           |                                                                   |
| 3.58            | 0.80              | 10         | الخضر          |                                                                   |
| 3.66            | 0.65              | 10         | بئير           |                                                                   |
| 3.25            | 0.65              | 8          | بيت فجار       |                                                                   |
| <b>3.55</b>     | <b>0.76</b>       | <b>106</b> | <b>المجموع</b> |                                                                   |
| 3.92            | 0.52              | 12         | بيت لحم        | المتوسط الكلي                                                     |
| 4.04            | 0.26              | 10         | بيت جالا       |                                                                   |
| 4.01            | 0.42              | 10         | بيت ساحور      |                                                                   |
| 3.59            | 0.33              | 9          | الدوحة         |                                                                   |
| 3.57            | 0.66              | 8          | العبيدية       |                                                                   |
| 3.09            | 1.13              | 10         | زعترة          |                                                                   |
| 3.89            | 0.14              | 10         | جناتا          |                                                                   |
| 3.90            | 0.42              | 9          | تقوع           |                                                                   |
| 3.68            | 0.54              | 10         | الخضر          |                                                                   |
| 3.46            | 0.64              | 10         | بئير           |                                                                   |
| 3.31            | 0.59              | 8          | بيت فجار       |                                                                   |
| <b>3.66</b>     | <b>0.62</b>       | <b>106</b> | <b>المجموع</b> |                                                                   |

يتضح من الجدول السابق وجود تفاوت في متوسطات درجات مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدبلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير البلدية، ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو وارد في الجدول (11.4).

الجدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير البلدية

| المجال                                                              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي                | بين المجموعات  | 13.59          | 10           | 1.359          | 3.45     | .001          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 37.47          | 95           | .394           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 51.06          | 105          |                |          |               |
| قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية | بين المجموعات  | 11.05          | 10           | 1.105          | 2.70     | .006          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 38.88          | 95           | .409           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 49.93          | 105          |                |          |               |
| وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي                    | بين المجموعات  | 6.11           | 10           | .611           | 1.31     | .237          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 44.35          | 95           | .467           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 50.47          | 105          |                |          |               |
| توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي               | بين المجموعات  | 11.98          | 10           | 1.198          | 2.83     | .004          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 40.28          | 95           | .424           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 52.26          | 105          |                |          |               |
| تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي                       | بين المجموعات  | 11.84          | 10           | 1.184          | 2.86     | .004          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 39.41          | 95           | .415           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 51.25          | 105          |                |          |               |
| مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي         | بين المجموعات  | 11.15          | 10           | 1.115          | 2.16     | .027          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 49.02          | 95           | .516           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 60.16          | 105          |                |          |               |
| المتوسط الكلي                                                       | بين المجموعات  | 9.30           | 10           | .930           | 2.80     | .004          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 31.56          | 95           | .332           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 40.86          | 105          |                |          |               |

يتضح من الجدول (11.4) أن قيمة sig أقل من 5%، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير

البلدية. فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على المتوسط الكلي لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (2.80) عند مستوى الدلالة (0.04)، وبذلك يتم رفض الفرضية الأولى، واستبدالها بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق دالة احصائية تعزى لمتغير البلدية. ولمعرفة مصدر الفروق لصالح أي الفئات تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe' Test)، وذلك كما هو موضح من الجدول رقم (12.4)

جدول رقم (12.4): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم تعزى لمتغير البلدية

| البلدية   | بيت لحم | بيت جالا | بيت ساحور | الدوحة | العبيدية | زعترة | جناتا | تقوع | الخضر | بتير | بيت فجار |
|-----------|---------|----------|-----------|--------|----------|-------|-------|------|-------|------|----------|
| بيت لحم   |         |          |           |        |          |       |       |      |       |      |          |
| بيت جالا  | -0.12   |          |           |        |          |       |       |      |       |      |          |
| بيت ساحور | -0.09   | 0.03     |           |        |          |       |       |      |       |      |          |
| الدوحة    | 0.33    | 0.45     | 0.42      |        |          |       |       |      |       |      |          |
| العبيدية  | 0.35    | 0.47     | 0.44      | 0.02   |          |       |       |      |       |      |          |
| زعترة     | 0.83*   | 0.95*    | 0.92*     | 0.5    | 0.48     |       |       |      |       |      |          |
| جناتا     | 0.03    | 0.15     | 0.12      | -0.3   | -0.32    | -0.8  |       |      |       |      |          |
| تقوع      | 0.02    | 0.14     | 0.11      | -0.31  | -0.33    | -0.81 | -     | 0.01 |       |      |          |
| الخضر     | 0.24    | 0.36     | 0.33      | -0.09  | -0.11    | -0.59 | 0.21  | 0.22 |       |      |          |
| بتير      | 0.46    | 0.58     | 0.55      | 0.13   | 0.11     | -0.37 | 0.43  | 0.44 | 0.22  |      |          |
| بيت فجار  | 0.61    | 0.73     | 0.7       | 0.28   | 0.26     | -0.22 | 0.58  | 0.59 | 0.37  | 0.15 |          |

تشير المقارنات الثنائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم تعزى لمتغير البلدية أن الفروق كانت ما بين بلدية زعترة وبلديات بيت لحم، وبيت جالا، وبيت ساحور، ولصالح الثانية.

#### 2.2.4 الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار ت (t-test) كما هو واضح في الجدول رقم (13.4).

الجدول (13.4): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير الجنس

| المجال                                                              | الفئة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | درجات الحرية | الدلالة الإحصائية |
|---------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|-------------------|
| وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي                | ذكر   | 85    | 3.79            | 0.71              | .313            | 104          | 0.756             |
|                                                                     | أنثى  | 21    | 3.74            | 0.66              |                 |              |                   |
| قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية | ذكر   | 85    | 3.73            | 0.70              | .576            | 104          | 0.569             |
|                                                                     | أنثى  | 21    | 3.64            | 0.67              |                 |              |                   |
| وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي                    | ذكر   | 85    | 3.70            | 0.70              | -.346           | 104          | 0.732             |
|                                                                     | أنثى  | 21    | 3.76            | 0.67              |                 |              |                   |
| توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي               | ذكر   | 85    | 3.63            | 0.70              | -.029           | 104          | 0.977             |
|                                                                     | أنثى  | 21    | 3.64            | 0.74              |                 |              |                   |
| تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي                       | ذكر   | 85    | 3.55            | 0.69              | -.989           | 104          | 0.331             |
|                                                                     | أنثى  | 21    | 3.72            | 0.72              |                 |              |                   |
| مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي         | ذكر   | 85    | 3.54            | 0.78              | -.275           | 104          | 0.785             |
|                                                                     | أنثى  | 21    | 3.59            | 0.68              |                 |              |                   |
| المتوسط الكلي                                                       | ذكر   | 85    | 3.66            | 0.63              | -.149           | 104          | 0.882             |
|                                                                     | أنثى  | 21    | 3.68            | 0.62              |                 |              |                   |

يتبين من الجدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء

مجالسها البلدية تعزى لمتغير الجنس على المتوسط الكلي للتخطيط التنموي الاستراتيجي أو على باقي المجالات الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة التطبيق لدى الذكور (3.66)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (3.68)، كما تبين أن قيمة ت المحسوبة (-0.149) عند مستوى دلالة (0.882)، وذلك كما هو واضح في الجدول السابق، وبناءً عليه فقد تم قبول الفرضية الثانية.

#### 3.2.4 الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14.4 أ) و(14.4 ب).

الجدول (14.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

| المجال                                                              | المستوى التعليمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي                | أساسي            | 4     | 3.63            | 1.23              |
|                                                                     | ثانوي            | 26    | 4.06            | 0.74              |
|                                                                     | بكالوريوس        | 54    | 3.69            | 0.68              |
|                                                                     | دراسات عليا      | 22    | 3.71            | 0.53              |
|                                                                     | المجموع          | 106   | 3.78            | 0.70              |
| قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية | أساسي            | 4     | 3.08            | 1.27              |
|                                                                     | ثانوي            | 26    | 3.82            | 0.68              |
|                                                                     | بكالوريوس        | 54    | 3.77            | 0.62              |
|                                                                     | دراسات عليا      | 22    | 3.57            | 0.72              |
|                                                                     | المجموع          | 106   | 3.71            | 0.69              |

الجدول (14.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

| المجال                                                      | المستوى التعليمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي            | أساسي            | 4     | 3.05            | 0.66              |
|                                                             | ثانوي            | 26    | 3.76            | 0.62              |
|                                                             | بكالوريوس        | 54    | 3.77            | 0.70              |
|                                                             | دراسات عليا      | 22    | 3.64            | 0.74              |
|                                                             | المجموع          | 106   | 3.71            | 0.69              |
| توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي       | أساسي            | 4     | 3.55            | 1.14              |
|                                                             | ثانوي            | 26    | 3.70            | 0.68              |
|                                                             | بكالوريوس        | 54    | 3.64            | 0.71              |
|                                                             | دراسات عليا      | 22    | 3.55            | 0.68              |
|                                                             | المجموع          | 106   | 3.63            | 0.71              |
| تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي               | أساسي            | 4     | 3.33            | 1.26              |
|                                                             | ثانوي            | 26    | 3.65            | 0.63              |
|                                                             | بكالوريوس        | 54    | 3.63            | 0.66              |
|                                                             | دراسات عليا      | 22    | 3.44            | 0.78              |
|                                                             | المجموع          | 106   | 3.59            | 0.70              |
| مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي | أساسي            | 4     | 3.40            | 0.95              |
|                                                             | ثانوي            | 26    | 3.80            | 0.70              |
|                                                             | بكالوريوس        | 54    | 3.56            | 0.75              |
|                                                             | دراسات عليا      | 22    | 3.27            | 0.76              |
|                                                             | المجموع          | 106   | 3.55            | 0.76              |
| المتوسط الكلي                                               | أساسي            | 4     | 3.34            | 1.06              |
|                                                             | ثانوي            | 26    | 3.80            | 0.58              |
|                                                             | بكالوريوس        | 54    | 3.68            | 0.61              |
|                                                             | دراسات عليا      | 22    | 3.53            | 0.63              |
|                                                             | المجموع          | 106   | 3.66            | 0.62              |

يتضح من الجدول السابق وجود تقارب في متوسطات درجات تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير المستوى التعليمي، ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو وارد في الجدول (15.4).

الجدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجات تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير المستوى التعليمي

| المجال                                                              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي                | بين المجموعات  | 2.61           | 3            | .870           | 1.831    | .146          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 48.45          | 102          | .475           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 51.06          | 105          |                |          |               |
| قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية | بين المجموعات  | 2.57           | 3            | .857           | 1.846    | .144          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 47.36          | 102          | .464           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 49.93          | 105          |                |          |               |
| وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي                    | بين المجموعات  | 2.10           | 3            | .701           | 1.479    | .225          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 48.36          | 102          | .474           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 50.47          | 105          |                |          |               |
| توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي               | بين المجموعات  | 0.30           | 3            | .098           | .193     | .901          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 51.96          | 102          | .509           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 52.26          | 105          |                |          |               |
| تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي                       | بين المجموعات  | 0.97           | 3            | .322           | .654     | .582          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 50.28          | 102          | .493           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 51.25          | 105          |                |          |               |
| مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي         | بين المجموعات  | 3.36           | 3            | 1.121          | 2.013    | .117          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 56.80          | 102          | .557           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 60.16          | 105          |                |          |               |
| المتوسط الكلي                                                       | بين المجموعات  | 1.30           | 3            | .433           | 1.117    | .346          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 39.56          | 102          | .388           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 40.86          | 105          |                |          |               |

يتضح من الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في الدرجة الكلية، أو على باقي مجالات أداة الدراسة. فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على المتوسط الكلي لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (1.117) عند مستوى الدلالة (0.346)، وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة.

#### 4.2.4 الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (16.4 أ) و (16.4 ب).

الجدول (16.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخدمة    | المجال                                                              |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|
| 0.75              | 3.76            | 64    | أقل من 5 سنوات  | وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي                |
| 0.58              | 3.69            | 23    | من 5 - 10 سنوات |                                                                     |
| 0.65              | 3.98            | 19    | 11 سنة فأكثر    |                                                                     |
| 0.70              | 3.78            | 106   | المجموع         |                                                                     |
| 0.74              | 3.69            | 64    | أقل من 5 سنوات  | قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية |
| 0.56              | 3.70            | 23    | من 5 - 10 سنوات |                                                                     |
| 0.66              | 3.83            | 19    | 11 سنة فأكثر    |                                                                     |
| 0.69              | 3.71            | 106   | المجموع         |                                                                     |

الجدول (16.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

| المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | العدد | سنوات الخدمة    | المجال                                                      |
|-----------------|-------------------|-------|-----------------|-------------------------------------------------------------|
| 3.66            | 0.71              | 64    | أقل من 5 سنوات  | وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي            |
| 3.67            | 0.57              | 23    | من 5 - 10 سنوات |                                                             |
| 3.93            | 0.77              | 19    | 11 سنة فأكثر    |                                                             |
| 3.71            | 0.69              | 106   | المجموع         |                                                             |
| 3.62            | 0.77              | 64    | أقل من 5 سنوات  | توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي       |
| 3.62            | 0.51              | 23    | من 5 - 10 سنوات |                                                             |
| 3.72            | 0.69              | 19    | 11 سنة فأكثر    |                                                             |
| 3.63            | 0.71              | 106   | المجموع         |                                                             |
| 3.60            | 0.73              | 64    | أقل من 5 سنوات  | تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي               |
| 3.49            | 0.62              | 23    | من 5 - 10 سنوات |                                                             |
| 3.66            | 0.72              | 19    | 11 سنة فأكثر    |                                                             |
| 3.59            | 0.70              | 106   | المجموع         |                                                             |
| 3.59            | 0.80              | 64    | أقل من 5 سنوات  | مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي |
| 3.43            | 0.62              | 23    | من 5 - 10 سنوات |                                                             |
| 3.56            | 0.78              | 19    | 11 سنة فأكثر    |                                                             |
| 3.55            | 0.76              | 106   | المجموع         |                                                             |
| 3.65            | 0.67              | 64    | أقل من 5 سنوات  | المتوسط الكلي                                               |
| 3.60            | 0.48              | 23    | من 5 - 10 سنوات |                                                             |
| 3.78            | 0.65              | 19    | 11 سنة فأكثر    |                                                             |
| 3.66            | 0.62              | 106   | المجموع         |                                                             |

يتضح من الجدول السابق وجود تقارب في متوسطات درجات تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقاً لمتغير سنوات الخدمة، ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو وارد في الجدول (17.4).

الجدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجات تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير سنوات الخدمة

| المجال                                                              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي                | بين المجموعات  | 1.02           | 2            | .509           | 1.047    | .355          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 50.05          | 103          | .486           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 51.06          | 105          |                |          |               |
| قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية | بين المجموعات  | 0.29           | 2            | .146           | .303     | .739          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 49.64          | 103          | .482           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 49.93          | 105          |                |          |               |
| وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي                    | بين المجموعات  | 1.07           | 2            | .535           | 1.116    | .332          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 49.40          | 103          | .480           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 50.47          | 105          |                |          |               |
| توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي               | بين المجموعات  | 0.16           | 2            | .078           | .153     | .858          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 52.10          | 103          | .506           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 52.26          | 105          |                |          |               |
| تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي                       | بين المجموعات  | 0.34           | 2            | .168           | .340     | .712          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 50.91          | 103          | .494           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 51.25          | 105          |                |          |               |
| مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي         | بين المجموعات  | 0.45           | 2            | .227           | .391     | .677          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 59.71          | 103          | .580           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 60.16          | 105          |                |          |               |
| المتوسط الكلي                                                       | بين المجموعات  | 0.36           | 2            | .181           | .459     | .633          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 40.49          | 103          | .393           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 40.86          | 105          |                |          |               |

يتضح من الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المتوسط الكلي،

أو على باقي مجالات أداة الدراسة. فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على المتوسط الكلي لدرجة التخطيط التنموي الاستراتيجي (0.459) عند مستوى الدلالة (0.633)، وبذلك يتم قبول الفرضية الرابعة.

#### 5.2.4 الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (18.4 أ) و (15.4 ب).

الجدول (18.4 أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المسمى الوظيفي | المجال                                                              |
|-------------------|-----------------|-------|----------------|---------------------------------------------------------------------|
| 0.24              | 4.41            | 7     | رئيس بلدية     | وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي                |
| 0.79              | 3.67            | 9     | نائب رئيس      |                                                                     |
| 0.69              | 3.75            | 90    | عضو            |                                                                     |
| 0.70              | 3.78            | 106   | المجموع        |                                                                     |
| 0.31              | 4.40            | 7     | رئيس بلدية     | قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية |
| 0.61              | 3.61            | 9     | نائب رئيس      |                                                                     |
| 0.69              | 3.67            | 90    | عضو            |                                                                     |
| 0.69              | 3.71            | 106   | المجموع        |                                                                     |
| 0.44              | 4.40            | 7     | رئيس بلدية     | وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي                    |
| 0.90              | 3.67            | 9     | نائب رئيس      |                                                                     |
| 0.66              | 3.66            | 90    | عضو            |                                                                     |
| 0.69              | 3.71            | 106   | المجموع        |                                                                     |

الجدول (18.4 ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المجال                                                      | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------------------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|
| توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي       | رئيس بلدية     | 7     | 4.13            | 0.34              |
|                                                             | نائب رئيس      | 9     | 3.62            | 0.82              |
|                                                             | عضو            | 90    | 3.60            | 0.71              |
|                                                             | المجموع        | 106   | 3.63            | 0.71              |
| تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي               | رئيس بلدية     | 7     | 4.30            | 0.43              |
|                                                             | نائب رئيس      | 9     | 3.68            | 0.60              |
|                                                             | عضو            | 90    | 3.52            | 0.70              |
|                                                             | المجموع        | 106   | 3.59            | 0.70              |
| مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي | رئيس بلدية     | 7     | 4.26            | 0.54              |
|                                                             | نائب رئيس      | 9     | 3.41            | 0.64              |
|                                                             | عضو            | 90    | 3.51            | 0.76              |
|                                                             | المجموع        | 106   | 3.55            | 0.76              |
| المتوسط الكلي                                               | رئيس بلدية     | 7     | 4.32            | 0.33              |
|                                                             | نائب رئيس      | 9     | 3.61            | 0.68              |
|                                                             | عضو            | 90    | 3.62            | 0.61              |
|                                                             | المجموع        | 106   | 3.66            | 0.62              |

يتضح من الجدول السابق وجود تفاوت في متوسطات تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير المسمى الوظيفي، ولفحص الفرضية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو وارد في الجدول (19.4).

الجدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

| المجال                                                              | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | قيمة (ف) | مستوى الدلالة |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي                | بين المجموعات  | 3.03           | 2            | 1.515          | 3.249    | .043          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 48.03          | 103          | .466           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 51.06          | 105          |                |          |               |
| قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية | بين المجموعات  | 3.55           | 2            | 1.777          | 3.948    | .022          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 46.37          | 103          | .450           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 49.93          | 105          |                |          |               |
| وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي                    | بين المجموعات  | 3.55           | 2            | 1.777          | 3.903    | .023          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 46.91          | 103          | .455           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 50.47          | 105          |                |          |               |
| توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي               | بين المجموعات  | 1.84           | 2            | .919           | 1.878    | .158          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 50.42          | 103          | .490           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 52.26          | 105          |                |          |               |
| تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي                       | بين المجموعات  | 4.02           | 2            | 2.012          | 4.387    | .015          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 47.23          | 103          | .458           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 51.25          | 105          |                |          |               |
| مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي         | بين المجموعات  | 3.80           | 2            | 1.901          | 3.474    | .035          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 56.36          | 103          | .547           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 60.16          | 105          |                |          |               |
| المتوسط الكلي                                                       | بين المجموعات  | 3.20           | 2            | 1.598          | 4.371    | .015          |
|                                                                     | داخل المجموعات | 37.66          | 103          | .366           |          |               |
|                                                                     | المجموع        | 40.86          | 105          |                |          |               |

يتضح من الجدول (19.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح

فئة نائب رئيس. فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة على المتوسط الكلي لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي (4.371) عند مستوى الدلالة (0.015)، وبذلك يتم رفض الفرضية الخامسة، واستبدالها بالفرضية البديلة الآتية:

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

ولمعرفة مصدر الفروق لصالح أي الفئات تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe' Test)، وذلك كما هو موضح من الجدول رقم (20.4)

جدول رقم (20.4): نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| البلدية    | رئيس بلدية | نائب رئيس | عضو |
|------------|------------|-----------|-----|
| رئيس بلدية |            |           |     |
| نائب رئيس  | 0.71       |           |     |
| عضو        | 0.70*      | 0.01-     |     |

تشير المقارنات الثنائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، إذ أن الفروق كانت ما بين رئيس البلدية، والعضو، وذلك لصالح رئيس بلدية، وبفارق (0.70) وسط حسابي.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لمناقشة نتائج الدراسة، وذلك لإجابة تساؤلات الدراسة ونتائج فحص فرضياتها، فضلاً عن استعراض مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تم رصدها في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

#### 1.5 مناقشة نتائج الدراسة

##### 1.1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الرئيس: ما مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية؟

تشير نتائج الدراسة ان درجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية كانت متوسطة، وان أعلى المجالات كان المجال الأول والذي يتناول وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي، وقد جاء بدرجة كبيرة، فيما جاء المجال الثاني والثالث، والذان يتناولان على التوالي: قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، ووجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي، إذ جاء بدرجة كبيرة أيضاً، وبنفس

المتوسط الحسابي (3.71)، ثم جاء المجال الرابع، والذي يتناول توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي، ثم المجال الخامس والذي يتناول تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي، وبدرجة متوسطة، فيما جاء المجال السادس والأخير والذي يتناول مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي في أدنى الترتيب، وبدرجة متوسطة أيضاً.

وبذلك، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الكردي (2010)، ودراسة الزهار (2014)، ودراسة حافي (2012)، إذ أشارت كل منها إلى أن درجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة.

واتفقت بذلك مع دراسة الشراقوي (2007)، ودراسة اللوح (2007) والتي أشارت كل منهما إلى أن هناك درجة كبيرة لدى مجتمع الدراسة بماهية ودرجة وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي، إلا أن درجة التنفيذ والتطبيق للخطط التنموية الاستراتيجية غير كافية. واتفقت مع دراسة نور الدين (2008)، والتي كشفت أن درجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية كان بدرجة كبيرة. فيما تعارضت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة روبسون (Robinson, 2005)، والتي كشفت نتائجها عن نقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي لدى مجتمع الدراسة، وعدم توافر ثقافة لديهم عن ماهية وأهمية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.

ويعتقد الباحث أن وجود درجة متوسطة من تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى المجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم يعود إلى عدة أسباب، أهمها: ضعف التمويل والدعم المادي المقدم للبلديات، وقلة الخبرة في العمل الاستراتيجي والتنموي لدى أعضاء المجالس البلدية والذين غالباً ما يتم اختيارهم بالتركية، أو التقسيم العائلي والذي يفرز أفراد للترشح إلى عضوية المجلس البلدي وغالباً ما يكون هؤلاء الأفراد من ذوي السلطة والنفوذ حتى وإن لم تتوافر لديهم الخبرة في العمل والتخطيط التنموي الاستراتيجي وتعود أسباب ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي تحكمه القبيلة أو العائلة، والتي تعد من أهم السلطات التي تحكم أفراد المجتمع الفلسطيني. وكذلك، يعتقد الباحث أن سيطرة الفصائل السياسية وهيمنتها على المجالس البلدية يعد إحدى نقاط الضعف التي تسهم في عدم وجود تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي على أولويات المجالس البلدية، ذلك أن أغلب المجالس البلدية إن لم يكن جلها تم انتخاب أعضاء مجالسها البلدية وفق قوائم فصائلية والتي غالباً لا يمتلك أعضائها الخبرة في العمل التنموي الاستراتيجي.

وتكشف النتائج كذلك أن المجال السادس الذي يتناول مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي جاء في أدنى الترتيب، وبدرجة متوسطة. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى غياب وجود دائرة لدى بعض المجالس البلدية مختصة بمتابعة ومراقبة التخطيط التنموي الاستراتيجي.

وبشكل عام، يعتقد الباحث أن هذه النتيجة مؤشر إلى أن المجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم تقتقر إلى توفر الكوادر البشرية ذات الكفاءة والخبرة، كما أنها تقتقر إلى توفر الدعم المادي اللازم لتمويل المشاريع التنموية في المناطق التابعة لها.

وفيما يأتي عرضاً لنتائج تساؤلات الدراسة الفرعية، وذلك بعد تحليل بياناتها.

#### السؤال الأول: ما مدى وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي؟

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسط الكلي لدرجة وضوح مفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.78). إذ كشفت النتائج أن لدى أعضاء المجلس البلدي فكرة واضحة فيما يتعلق بالتخطيط التنموي الاستراتيجي خصوصاً من حيث أن التخطيط التنموي الاستراتيجي لا بد له من أن يُصاغ في ضوء تحديد أولويات واحتياجات المجتمع البلدي، ووفق للميزات والإمكانات المتاحة، كما ويرون أن التخطيط التنموي والاستراتيجي للمجلس البلدي لا بد له من أن يستهدف النمو ويستشرف المستقبل.

وبذلك، فقد تعارضت الدراسة الحالية مع دراسة حافي (2012) التي كشفت أن ثقافة التخطيط التنموي الاستراتيجي لا زالت غير منتشرة في أوساط المديرين العامين في وزارة العمل. فيما نجدها اتفقت مع دراسة ردايدة (2006) والتي أظهرت أن هناك وضوح لمفهوم التخطيط التنموي الاستراتيجي في الحكم المحلي الفلسطيني بشكل عام. واتفقت أيضاً مع دراسة الشراوي (2007) والتي بدورها كشفت عن أن المنظمات الأهلية لديها معرفة كافية بمكونات التخطيط التنموي الاستراتيجي وتلك المكونات واضحة ومفهومة من قبل المدراء والموظفين.

ويعتقد الباحث أن مدى وعي أعضاء المجلس البلدي بماهية التخطيط التنموي والاستراتيجي، وأهميته تساعد المجلس البلدي على أداء المهام التنموية والاستراتيجية الواقعة عليه، مما يساعد بدوره على سرعة

تطبيق الخطط الاستراتيجية والتنمية المعدة. وفي المقابل، يرى الباحث أن وجود وعي لدى أعضاء المجلس البلدي بماهية وأهمية التخطيط التنموي والاستراتيجي لوحده لا يكفي، إذ لا بد من أن يترجم ذلك الوعي إلى مشاريع تنموية واستراتيجية تفيد السكان والمواطنين.

### السؤال الثاني: ما مدى قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية؟

يتضح من الجدول (5.4) أن قيام البلديات بعملية التحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية جاء بدرجة كبيرة، وبمتوسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.71). إذ كشفت النتائج أن فريق تخطيط البلدية يعمل على تحديد نقاط الضعف ويعمل على معالجتها بشكل دوري، ويحدد كذلك نقاط القوة ويعمل على تعزيزها بشكل دوري، ويقوم فريق التخطيط كذلك بإعداد وصياغة التخطيط التنموي والاستراتيجي في ضوء دراسة فرص الاستثمار.

وبذلك، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة صيام (2010) والتي أظهرت أن المؤسسات الأهلية النسوية تختار إستراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها. كما واتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة نور الدين (2008) التي كشفت بدورها أن مستوى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة جاء بدرجة كبيرة، نظراً لما له من دور كبير في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية.

ويعتقد الباحث أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية مهم جداً للمجلس البلدي لما له من دور في تحسين عملية التخطيط التنموي والاستراتيجي والرقى بها على نحو يساعد المجالس البلدية إلى الوصول إلى درجة كبيرة من تطبيق التخطيط التنموي والاستراتيجي الهادف والبناء. ويعتقد الباحث كذلك أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمجلس البلدي يساعده على التعرف إلى أبرز نقاط القوة لديه، وبالتالي العمل على تعزيزها، والرفع من مستواها. وفي المقابل كذلك، يساعدها على التعرف على أبرز المعوقات ونقاط الضعف التي تعترض عملية التخطيط التنموي والاستراتيجي، وبالتالي إقرار الخطط والإجراءات لتذليل تلك الصعوبات والعراقيل التي تعترض العملية التنموية للمجلس البلدي.

وفي ذات السياق، فقد أكد (المدهون والبطنجي، 2013، ص3) على ضرورة وجود إطار منظم لتقييم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف للمؤسسات لمساعدتها على

تحسين واقع التخطيط التنموي والاستراتيجي. وأشار الشرقاوي (2007) أن التخطيط التنموي والاستراتيجي للمنظمات الأهلية يتأثر بشكل عام في البيئتين الخارجية والداخلية بها.

### السؤال الثالث: ما مدى وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي؟

تشير نتائج الدراسة ان وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجالس البلدية جاءت بمتوسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.71)، وهي درجة كبيرة. إذ يتضح من الجدول (6.4) أن أعضاء المجالس البلدية يرون أن التخطيط التنموي الإستراتيجي يعتبر وسيلة لتنسيق عمل دوائر الهيئات البلدية المختلفة وقياس مستوى أدائها، ويدعم العملية التنموية الاقتصادية على المستوى البلدي، ومن هنا، فإن المجلس البلدي يركز على الأهداف التنموية الإستراتيجية الأكثر فائدة والأقل تكلفة.

وبذلك، فقد تعارضت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة اللوح (2007) التي أظهرت درجة استجابة ضعيفة لعينة الدراسة فيما يتعلق بتوفير ثقافة التخطيط الاستراتيجي. وفي ذات السياق، فقد أظهرت دراسة صيام (2010) أن وجود علاقة ايجابية بين وجود توجهات وخطة إستراتيجية وبين أداء المؤسسات الأهلية السنوية في قطاع غزة.

ومن هنا، يرى الباحث أن توافر توجهات ايجابية لدى أعضاء المجلس البلدي إزاء التخطيط التنموي والاستراتيجي من أبرز العوامل التي قد تسهم في تحسين مستوى التخطيط التنموي الاستراتيجي؛ ذلك أن إقرار بعض المشاريع التنموية والاستراتيجية بحاجة إلى تصويت أعضاء المجلس ليحظى المشروع بفرضة التنفيذ. ومن هنا، يعتقد الباحث، أنه كلما ارتفعت درجة وجود توجهات ايجابية لدى أعضاء المجلس البلدي، كلما ارتفعت معها درجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي. ويؤكد الباحث على ضرورة ترجمة تلك التوجهات على أرض الواقع، للرفع من درجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.

وفي ذات السياق، يشير (العارف، 2001، ص8) أن هناك علاقة ايجابية بين التوجهات المستقبلية والتخطيط التنموي الاستراتيجي، إذ يسعى الأخير إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي.

#### السؤال الرابع: ما مدى توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي؟

يتضح من الجدول (7.4) أن مدى توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجالس البلدية جاءت متوسطة، إذ جاءت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.63). فقد أظهرت نتائج تحليل بيانات الدراسة أن المجالس البلدية تحدد موازنات تقديرية لتحقيق أهدافه وأنشطته التنموية والاستراتيجية، وتقوم بإعداد جداول زمنية وخطط تنفيذية سنوية للمشاريع التنموية الواردة في الخطة، كما كشفت النتائج أن هناك خطة معتمدة واضحة من قبل فرق تخطيط البلديات لعملية تقييم ومتابعة سير تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنموية.

ويرى الباحث أن وجود خطط استراتيجية وتنموية، وإقرارها، ورصد الميزانيات اللازمة لها، ومتابعة سير تنفيذها يعد مؤشراً على أن سيرورة العمل التنموي والاستراتيجي يسير وفق برامج، وخطوات منظمة. إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن ذلك متوفر لدى المجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم بدرجة متوسطة.

ومن هنا، يرى الباحث أن هناك العديد من الأسباب التي تعيق من العمل التنموي والاستراتيجي للبلديات، وتحول دون توفر الخطط التنموية والاستراتيجية بأن تكون بدرجة كبيرة؛ ولعل أهم هذه الأسباب عدم توفر فريق تخطيط مختص بالعمل التنموي والاستراتيجي لدى بعض البلديات، التابعة لمحافظة بيت لحم، ولعل من الأسباب الأخرى أيضاً ضعف كفاءة الموارد البشرية المشرفة على المشاريع التنموية والاستراتيجية للبلديات. كما تكشف نتائج الدراسة أن أقل الفقرات استجابة الفقرة رقم (36)، والتي تنص على: "لدى المجلس البلدي خطط تنموية واستراتيجية تتلائم ومتطلبات شرائح المجتمع المختلفة".

ويعتقد الباحث أن الخطط التنموية والاستراتيجية يجب أن تتلائم ومختلف شرائح المجتمع، بمعنى يجب أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات شرائح المجتمع المختلفة، وتلبي رغبات مختلف مكونات وشرائح المجتمع.

وبهذه النتيجة، تتعارض الدراسة الحالية مع دراسة ردايدة (2006) التي كشفت عن وجود نقص في الخطط التطويرية لمرافق المجتمع المحلي. فيما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة صيام (2010) التي أظهرت نتائجها أن المؤسسات الأهلية النسوية تطور خططاً استراتيجية وتنفيذية مكتوبة.

## السؤال الخامس: ما مدى تطبيق خطط تنمية استراتيجية لدى المجلس البلدي؟

يتضح من الجدول (8.4) أن تطبيق خطط تنمية استراتيجية لدى المجالس البلدية بلغت متوسطاً حسابياً مقداره (3.59)، وهي درجة متوسطة. إذ كشفت النتائج أن المجالس البلدية تضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي تضمن إيجاد تداعلات تلبي احتياجات المجتمع المحلي والمواطنين، وتطبق التخطيط التنموي والاستراتيجي وفق الميزانيات المقررة، وتلتزم بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها وتحسينه بناءً على التغذية الراجعة، ويتشارك العاملون في البلدية في تنفيذ الخطط التنموية والاستراتيجية. إلا أن النتائج تكشف كذلك أن القرارات الاستراتيجية والتنموية للمجالس البلدية لا تطبق بشكل كامل.

يرى الباحث أن توفر خطط تنمية واستراتيجية لدى المجلس البلدي لوحده لا يكفي، إذ لا بد لتلك الخطط من أن تنفذ وتطبق على أرض الواقع بدلاً من أن تبقى حبراً على ورق. ويعتقد الباحث أن وجود درجة متوسطة من تطبيق وتنفيذ خطط تنمية واستراتيجية لدى المجالس البلدية بأنها درجة غير كافية، إذ أن هذه الدرجة لهي مؤشر واضح على أن هناك بعض الخطط التي لا تنفذ. ويعتقد الباحث أن السبب في ذلك قد يعود إلى ضعف التمويل والدعم اللازم لتنفيذ وتطبيق هذه المشاريع. كما يعتقد الباحث، أن مشاركة العاملون في البلدية في تنفيذ الخطط التنموية والاستراتيجية المقررة، ومشاركة المجتمع المحلي يساعد في خدمة المجتمع ككل، وبدوره يساعد أيضاً على تطبيق مشاريع تنمية استراتيجية تلامس احتياجات كافة شرائح المجتمع.

أما فيما يتعلق بالميزانيات المتاحة، إذ أشار (الهادي، 2010، ص53) أن من أبرز أسس التخطيط التنموي والاستراتيجي تحديد الآليات والاحتياجات اللازمة لتحقيق ذلك ضمن الامكانيات المتاحة، وتركيزها في استغلال الموارد والفرص المتاحة.

وبهذه النتيجة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حافي (2012)، ودراسة الكردي (2010) والتي أشارت كل منهما إلى واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل قد حقق مستوى متوسط. فيما تعارضت مع دراسة ناصر (2013)، ودراسة الزهار (2014) والتي أظهرت كل منها تدني نسبة تنفيذ وتطبيق الخطط التنموية الإستراتيجية. كما تعارضت مع نتائج دراسة عدوان (2014) التي كشفت عن ضعف في الاهتمام من قبل إدارة المجالس المحلية على تدريب كوادرها على عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي وتطويرهم.

## السؤال السادس: ما مدى مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي؟

يتضح من الجدول (9.4) أن مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجالس البلدية بلغت متوسطا حسابيا مقداره (3.55)، وهي درجة متوسطة. إذ كشفت النتائج أن فرق تخطيط البلديات يتابع تحديث الخطط التنموية الإستراتيجية وفق معطيات ومتطلبات المرحلة، ويحضر ويحدث فريق خطط تنفيذية سنوية منبثقة عن الخطة التنموية الاستراتيجية وتدرجها ضمن الموازنة السنوية، كما أظهرت النتائج أن رئاسة البلديات تطبق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على سير الخطة. وفي المقابل، تكشف النتائج أن المجالس البلدية لا تتابع تنفيذ مخرجات الخطة التنموية الإستراتيجية بدرجة كبيرة، ولا تخصص جلسات متخصصة لمتابعة سير وتنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية التي تم إقرارها بدرجة كبيرة أيضاً.

يرى الباحث أن مراقبة وتقييم سيرورة العمل التنموي والاستراتيجي من أجله أن يؤدي بنتائج إيجابية، ويسرع من تنفيذ الخطط التنموية والاستراتيجية، ويضع القضايا والمشاريع التنموية والاستراتيجية في نصابها الصحيح. كما يتفق الباحث مع ما أشار إليه (أبو بكر، 2000، ص66) أن عملية المتابعة والرقابة تعد الوجه المكمل لعملية التخطيط التنموي الاستراتيجي، وبالتخطيط والمتابعة والرقابة تتكون وسيلة المنظمة للانتقال من الموقف الحالي الى الوضع المستهدف للمنظمة، ويتضح ذلك من خلال الربط بين التخطيط من ناحية، والنواتج النهائية من ناحية أخرى، وهذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال عملية المتابعة والرقابة لنتائج أي خطة استراتيجية.

كما كشفت نتائج دراسة الآغا وآخرون (2014) عن أهمية تقييم ومراقبة الخطط التنموية والاستراتيجية، إذ أظهرت أن للرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً ينعكس على الخطة الاستراتيجية. كما أكدت نتائج دراسة صيام (2010) على وجود علاقة ايجابية بين متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

وبهذه النتيجة، فقد تعارضت الدراسة الحالية مع دراسة الشراوي (2007) التي كشفت عن ضعف مستوى تقييم العمل والأداء التنموي والاستراتيجي للمنظمات الأهلية.

## 2.1.5 مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة

فيما يأتي عرضاً لنتائج فحص فرضيات الدراسة، وذلك بعد تحليل بياناتها.

### 1.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية.

يتضح من الجدول (11.4) أن قيمة sig أقل من 5%، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية. إذ تشير نتائج إختبار توكي عند مقارنة المتوسطات الحسابية للبلديات بأن الفروق تظهر لصالح بلديات بيت لحم، وبيت جالا، وبيت ساحور عند مقارنتها مع بلدية زعترة.

ويعزو الباحث السبب في ذلك أن واقع التخطيط التنموي والاستراتيجي لدى البلديات الرئيسة التابعة للمدن كبلدية بيت لحم، وبيت ساحور، وبيت جالا يعد أفضل منه في البلديات الأخرى نظراً لتوفر ميزانيات وإمكانيات وفرص أفضل مقارنة مع البلديات التي تشرف على مناطق نائية تابعة لمحافظة بيت لحم كبلدية زعترة. كما أن توفر دائرة مختصة بالتخطيط التنموي والاستراتيجي في هذه البلديات الرئيسة أمر من شأنه أن يسهم في الحصول على درجة أعلى من تطبيق التخطيط التنموي والاستراتيجي. إذ أنه لا يوجد دائرة مختصة بالعمل التنموي والاستراتيجي في البلديات الصغيرة كبلدية زعترة، أو بيت فجار، أو بتير.

كما يرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس الثقافة التنظيمية للبلديات الرئيسة في المحافظة، والتي أشار إليها (صباح، 2013، ص 19) بأنها من أبرز مكونات البيئة الداخلية للبلديات. ويعتقد الباحث أن وجود الثقافة التنظيمية لدى البلديات تعد مؤشراً على الأداء التنموي والاستراتيجي للبلديات.

#### 2.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثانية:

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير الجنس.

يتبين من الجدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير الجنس على المتوسط الكلي لمدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي أو على باقي المجالات الأخرى، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة التطبيق لدى الذكور (3.66)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى الإناث (3.68)، وبناءً عليه فقد تم قبول الفرضية.

وبذلك، فقد تعارضت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الكردي (2010) التي كشفت نتائجها عن وجود فروق دالة إحصائية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. ومن جهة أخرى، فقد اتفقت مع نتائج دراسة نور الدين (2008)، دراسة حسيبا (2006) والتي أظهرت نتائج كل منها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجيبين المتعلقة بجميع مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجنس.

ويعتقد الباحث أن السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين يعود إلى طبيعة الظروف المهنية المشتركة لكلا الجنسين، فضلاً عن أن أفراد عينة الدراسة هم من نفس المجتمع الواحد، وتجمعهم أنماطاً وظيفية في إطار المجلس البلدي مقارنة نسبياً.

ويرى الباحث أن عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للمجالس البلدية يعد مؤشراً على أن أعضاء المجالس البلدية من الذكور وإناث مطلعون على واقع العمل التنموي والاستراتيجي لهذه البلديات بصورة متقاربة، وهذا يعد مؤشراً كذلك على فعالية مشاركة النساء في المجالس البلدية، إذ يُشار إلى أن رئيس بلدية مدينة بيت لحم هي أنثى، والتي تعد البلدية الأولى والرئيسية في المحافظة.

### 3.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثالثة:

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

يتضح من الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي في الدرجة الكلية، أو على باقي مجالات أداة الدراسة، وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة.

وتتفق الدراسة الحالية مع نتائج كل من دراسة نور الدين (2008) التي أشارت كل منها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، كما اتفقت مع نتائج دراسة حسيبا (2006) التي كشفت عن عدم وجود فروق دالة احصائياً في استجابة أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المستوى التعليمي. فيما تعارضت مع دراسة الكردي (2010) التي أظهرت وجود فروق دالة احصائياً بحسب متغير المستوى التعليمي وذلك لصالح حملة الماجستير فأعلى.

ويعتقد الباحث أن السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير المستوى التعليمي، يعود إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الطبقة المتعلمة، إذ تشير نتائج تحليل خصائص العينة الديمغرافية أن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، مما يعد مؤشراً إلى توفر كوادرات بشرية قادرة على قيادة العمل التنموي والاستراتيجي، والسير به قدماً إذا ما توافرت الإمكانيات المادية، والفرص المتاحة.

وفي ذات السياق، يرى الباحث أن وجود حوالي ثلث أعضاء المجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم ممن لا يحملون شهادات جامعية يعكس طبيعة اختيار المجتمع الفلسطيني لممثليه في المجالس البلدية بأنه عملية لا تحتكم إلى أسس علمية، وإنما هو انعكاساً لطبيعة المجتمع الفلسطيني الذي تحكمه القبيلة، وهذا ما تم الإشارة إليه في سياق سابق من الدراسة إذ أن بعض من أعضاء هذه المجالس يتم اختيارهم نظراً لكونهم من أصحاب النفوذ الاجتماعي.

#### 4.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرابعة:

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

يتضح من الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المتوسط الكلي، أو على باقي مجالات أداة الدراسة. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وبذلك، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة نور الدين (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعتقد الباحث أن السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة يعود إلى سنوات الخدمة المتقاربة نسبياً بين أغلبية أفراد عينة الدراسة، إذ ما يتم غالباً استبدال أعضاء البلديات بأعضاء جدد كل أربع سنوات، إلا في بعض الحالات والتي قد تعد نادراً ما يتم ترشح أعضاء في دورة سابقة، وتم انتخابهم للمرة الثانية.

وأخيراً، يعتقد الباحث أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير سنوات الخدمة قد يعد مؤشراً على حالة من الاستقرار في تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي على مر سنين بحيث أن عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي لم يطرأ عليها ذلك التغيير الجوهرى في العقد الأخير.

#### 5.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الخامسة:

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يتضح من الجدول (19.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لصالح فئة نائب رئيس. وبذلك، فقد تم رفض الفرضية الخامسة، واستبدالها بالفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. إذ أن الفروق كانت ما بين رئيس البلدية، والعضو، وذلك لصالح رئيس بلدية.

وبذلك، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الكردي (2010) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعتقد الباحث أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي يعد نتيجة تتناغم وتتسجم مع طبيعة التقسيم الوظيفي لأعضاء البلدية، إذ أن المستويات العليا على صلة وإطلاع أوسع بواقع التخطيط الاستراتيجي من الأعضاء، إذ غالباً ما يقوم الرئيس بالإطلاع على حيثيات وتفاصيل التخطيط التنموي والاستراتيجي أكثر من الأعضاء. كما أن التوصيف الوظيفي للرئيس يساعد في جعله أكثر إماماً ومعرفة بطبيعة التخطيط التنموي والاستراتيجي، ومراحل، ومكوناته.

وأخيراً، يرى الباحث أن هذه النتيجة قد تكون مؤشراً على أن رؤساء المجالس البلديات تتناط بهم مسؤوليات التخطيط التنموي الاستراتيجي على نحو أكثر من الأعضاء.

## 2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم رصد مجموعة من التوصيات، والتي تتلخص بالاقترحات الآتية:

- ضرورة صياغة التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم على نحو يتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
- ضرورة قيام فريق تخطيط البلدية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.
- تطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي.
- العمل على توفير خطط تنموية واستراتيجية تتلائم ومتطلبات شرائح المجتمع المختلفة.
- ضرورة أن تحرص المجالس البلدية على القرارات المتعلقة بتنفيذ التخطيط التنموي والاستراتيجي بشكل كامل دون نقص.
- العمل أن تقوم المجالس البلدية بتنفيذ مخرجات الخطة التنموية الإستراتيجية.
- ضرورة أن تقوم المجالس البلدية بتخصيص جلسات متخصصة لمتابعة سير وتنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية التي تم إقرارها.
- العمل على توفير وحدة مختصة بالتخطيط التنموي الاستراتيجي في كل مجلس بلدي.
- العمل على نشر الخطة التنموية الاستراتيجية للمجالس البلدية لتكون في متناول أفراد المجتمع المحلي والموظفين والأعضاء.
- ضرورة أن يشارك كافة أفراد أعضاء المجلس البلدي في إعداد الخطط التنموية الاستراتيجية، والإطلاع على سيرورة العمل التنموي الاستراتيجي، وعدم اقتصاره على الرئيس، أو نائبه.
- ضرورة تضافر الجهود من الجهات الرسمية والشعبية لمساعدة المجالس البلدية على تحسين أدائها.

## 3.5 دراسات مقترحة

- إجراء دراسة تهدف للتعرف إلى مدى قيام المجالس البلدية التابعة لمحافظة بيت لحم بتطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي من وجهة نظر سكان المحافظة.
- إجراء دراسة للتعرف على أسباب ضعف تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى البلديات.

## المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب

- أبو بكر، مصطفى، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- أبو بكر، مصطفى، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- ادريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- اشتية، محمد وأسامة حباس، البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار، ط1، 2004.
- بو ضياف، عمار، الوجيز في القانون الإداري، دار ريحانة، الجزائر، 2013.
- الخميس، موسى، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 1999.
- الدوري، زكريا، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2005.
- سالم، فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، 1998.
- الصرن، رعد (2002): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر: سوريا.
- طه، طارق، ادارة الأعمال (منهج حديث معاصر)، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
- العارف، نادية (2001). التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر.
- عاشور، صابر، التخطيط الاستراتيجي (الدليل الارشادي)، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، 2006.
- عويضة، أحمد، استراتيجيات تنمية المدينة، معايير تحالف المدن والتجارب العالمية، منشورات تحالف المدن، واشنطن، 2005.

- الغالبي، طاهر، والعبادي، واثق، وادريس، وائل، استراتيجية الاعمال-مدخل تطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- غطاس، نبيل، قاموس الإدارة مع مسرد بالمصطلحات الإنجليزية المقابلة، مكتبة بيروت، لبنان، 1998.
- غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع: عمان.
- غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ، دار الصفاء، عمان، 2006.
- غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- كرماشة، عبير حسون، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة، العراق، ع19، 2010.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ادارة واستراتيجيات العمليات، عمان، 2001.
- المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، قياس الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، 1999.

#### الرسائل الجامعية

- أبو زقية، خديجة. (2011). التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول الى الجودة، جامعة مصراته، ليبيا.
- أبو هاشم، محمد (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره- دراسة ميدانية غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الآغا، محمد. (1998). هيكل التغيرات للتعليم العالي في فلسطين من وجهة نظر مدراء أفضل الجامعات، رسالة دكتوراه، تركيا، الجامعة الأمريكية.
- الآغا، مروان سليم وآخرون (2014). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة دراسة ميدانية من وجه نظر العاملين في

قطاع غزة، يناير - 2014 مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص 319-347.

• التميمي، باسم حسن (2009). تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.

• الجرباوي، علي (1992). دور البلديات في فلسطين - الدولة، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، مجلة الدراسات الفلسطينية، المجلد 3، العدد (9).

• الجرباوي، علي، مجلة الدراسات الفلسطينية، دور البلديات في فلسطين، 1992.

• حافي، ياسر رجا إبراهيم، (2012). تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العاملين في وزارة العمل الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

• حامد، راشد عبد العزيز (2006). استراتيجية تطوير الهيئات المحلية في منطقة أريحا والأغوار. رسالة ماجستير، قسم التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

• حسيبا، سناء قاسم (2008). واقع واستراتيجيات تطوير الإدارة المحلية في الأراضي الفلسطينية، رسالة ماجستير في التخطيط الحضري والإقليمي، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

• الخطيب، وفاء سامح فارس (2009). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات شبكة المنظمات البيئية الفلسطينية بين المعوقات وآفاق التدعيم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس - فلسطين.

• الدنجي، إياد علي (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. قسم أصول التربية/ إدارة تربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

• ردايدة، مازن سليم (2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظات غزة، قسم أصول التربية/ إدارة تربوية، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

• الزهار، ريم محمود (2014): دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية: حالة دراسية - مدينة غزة، رسالة ماجستير، قسم الهندسة المعمارية، كلية الهندسة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الشراقوي، إسلام (2007). نموذج مناسب للتخطيط الاستراتيجي (أداة فعالة من أجل زيادة كفاءة المنظمات الأهلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فلسطين - غزة - فلسطين.
- صباح، ريم. (2013). معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الادارة العليا والادارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- صيام، آمال نمر (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الضمور، موفق، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- العتيبي، عامر ذايب. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
- عدوان، حامد شقيب (2014). واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي ودوره في تحديد إحتياجات المجالس المحلية، رسالة ماجستير، المعهد العالي للتنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس.
- القحطاني، فيصل. (2010). استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .
- الكردي، رنا داود (2010). درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- اللوح، عادل (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة- فلسطين.
- يونس، نزيه حسن حسين. (2009). وظيفة التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

## المجلات

- المدهون والبطنجي، منى ابراهيم وعبير عياد. (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ناصر، فواز حسين سعيد (2013). نموذج قبالان في التخطيط التنموي الاستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية، دائرة التخطيط والتنمية السياسية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الهموز، إبراهيم مسعود (2008). اتجاهات التخطيط التنموي لمدينة نابلس في ضوء الإستراتيجية المقترحة لتنمية وتطوير المدينة، رسالة ماجستير في التخطيط التنموي والحضري، قسم الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

## المواقع الإلكترونية

- بلدية بيتونيا، الخطة الاستراتيجية، 2007، موقع الكتروني متوفر على:  
<http://www.beitunia.ps/index.php?id=home>
- مركز التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والهيئات المحلية الفلسطينية، "عمار يا فلسطين"، موقع الكتروني متوفر على: [http://www.molg.pna.ps/ENG\\_Project\\_details.aspx?id=3](http://www.molg.pna.ps/ENG_Project_details.aspx?id=3)
- موقع وزارة الخارجية الإسرائيلية، مقال منشور بتاريخ 2010/12/30، بعنوان: "الدولة - الحكم المحلي"،  
توفر  
<http://mfa.gov.il/MFAAR/InformationaboutIsrael/GovernmentInIsrael/Pages/local%20government.aspx>
- وزارة الحكم المحلي (2013). دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية 2013،  
متوفر على: <http://www.mdlf.org.ps/pdfs/manualbookfinal189.pdf>

## التقارير والدراسات

- أبو الروس، سامي، إدارة الموارد البشرية، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.
- بلدية بيت لحم، الخطة التنموية الإستراتيجية لمدينة بيت لحم للأعوام (2014-2017)، بلدية بيت لحم، 2013.
- ثابت، زياد، التخطيط الاستراتيجي، مادة تدريبية، مركز التطوير التربوي، دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية، 2006.
- دليل بلدة العبيدية، معهد الأبحاث التطبيقية، القدس: فلسطين، 2010.
- دليل بلدة بيت فجار، معهد الأبحاث التطبيقية، القدس: فلسطين، 2010.
- دليل بلدة تقوع، معهد الأبحاث التطبيقية، القدس: فلسطين، 2010.
- دليل بلدة زعترة، معهد الأبحاث التطبيقية، القدس: فلسطين، 2010.
- دولة فلسطين، خطة التنمية الوطنية للفترة من (2014-2016)، المسودة الثانية، 2014.
- دولة فلسطين، وزارة الحكم المحلي، الإطار الاستراتيجي لوزارة الحكم المحلي للفترة (2010-2014)، رام الله- فلسطين، 2010.
- الرمحي، أحمد، مؤسسة التخطيط التنموي الاستراتيجي في أعمال وزارة الحكم المحلي، 2011.
- وزارة الحكم المحلي الفلسطيني، ورقة سياسات التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلديات الفلسطينية، خالد القواسمي، رام الله، 2009.
- وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، 2013.
- وزارة الحكم المحلي، دليل التخطيط التنموي الاستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية (دليل الاجراءات)، 2011، ط2، رام الله، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي، قانون الهيئات المحلية الفلسطينية لعام 2004، رام الله.

## ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

- Campbell, Vlacia (2003): "**The Perceived Impact of Strategic planning on Professional Development in Berks County and Chester County Public Schools**" Widener University Vo1.64-12A, of Dissertation Abstracts International , PP. 4280.
- French, SNJ, Kelly, SJ & Harrison, JL (2004): "**The Role of Strategic Planning in the Performance of Small, Professional Service Firms**" a research note, Journal of Management Development, Vol. 23, No. 8, PP: 765-776.
- Hoffman, R. C. (2007). **The strategic planning process and performance relationship: does culture matter?**", Journal of Business Strategies.
  - Okuma, P.(2003): **Strategic Planning and Managemen**",. UNASO Organizational Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010 from: <http://www.unaso.org.ug>.
- Robinson, R. (2005): **Overcoming Barriers to Strategic Planning**. ABARIS Consulting Inc.
- Webster, D. and Muller, L., **Urban Competitiveness Assessment in Development Country Urban Regions**, the Rool Forward, A paper presented for Urban Group, INFUD, The World Bank, Washington D.C., Jully, 2000.

## مواقع الإنترنت

- موقع بلدية الدوحة ( <http://aldohamunicipality.org/index.php>, 20/11/2017)
- موقع بلدية بيت لحم ( <http://www.bethlehem-city.org>, 15/9/2017)
- موقع قرية جناتا ( <http://abonjiame.blogspot.com>, 8/9/2017)
- موقع كنيسة سيدة البشارة ( <http://www.bjlc.org/index.php?p=about-jala>, 12/11/2017)
- موقع مدينة الخضر ( <http://amnasaada.blogspot.com>, 15/9/2017)
- موقع منتديات ستار تايمز ( <http://www.startimes.com/?t=28111051>, 15/9/2017)
- موقع وكالة معا الإخبارية ( <https://www.maannnews.net/Content.aspx?id=835146>, 22/9/2017)

## ملحق رقم (1): كتاب تسهيل المهمة البحثية



معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 20/3/2017

الموضوع: لمن يهمله الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس بأن الطالب رائد محمود البطحة ورقمه الجامعي "21320145".

هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس يقوم بعمل بحث عن:

"درجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر اعضاء مجالسها البلدية"

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزمي الاطرش  
مدير معهد التنمية المستدامة  
عن  
2013/2017

نسخة: الملف

Jerusalem - Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002

القدس - ابوديس  
تلفاكس 009722790345  
ص.ب: 51000 او 20002

ملحق رقم (2): تحكيم الاستبانة

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إستبانة للرأي

حضرة الدكتور.....المحترم/ة،،،،

السلام عليكم ورحم الله وبركاته،،،،،

نظراً لما تتمتعون به من خبرة طويلة وكفاءة علمية، فإن الباحث يتوجه إليكم لمساعدته في تحكيم الإستبانة التي سيستخدمها كأداة لجمع البيانات الخاصة برسالة ماجستير بعنوان:

مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر  
أعضاء مجالسها البلدية

وتفضلو بفائق الاحترام

الباحث: رائد البطحة

مرفق مقترح البحث ويتضمن: مشكلة الدراسة وأهدافها والأسئلة والفرضيات

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين

| الرقم | الاسم                | الجامعة              | التخصص               |
|-------|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1     | د. عيسى سميرات       | جامعة فلسطين الأهلية | إدارة أعمال          |
| 2     | د. شاهر العالول      | جامعة القدس          | علم الاجتماع السياسي |
| 3     | د. محمد عكة          | جامعة فلسطين الأهلية | علم اجتماع           |
| 4     | د. عبد الوهاب الصباغ | جامعة القدس          | تنمية ريفية          |
| 5     | د. ناصر جرادات       | جامعة فلسطين الأهلية | إدارة أعمال          |
| 6     | د. محمود حماد        | جامعة بيت لحم        | علم اجتماع           |
| 7     | أ. محمد زواهره       | جامعة القدس المفتوحة | إحصاء                |

ملحق رقم (4): استبانة الدراسة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

المعهد العالي للتنمية المستدامة

دراسة بعنوان:

مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من

وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية

اخي عضو البلدية .... اختي عضوة البلدية

تحية طيبة وبعد،

تهدف الدراسة "التعرف على مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية". لذا يرجى التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بما يتفق ووجهة نظرك، وأن تجيب بصراحة، حيث لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة فكل إجابة تعد صحيحة طالما أنها تعبر عن رأيك في نفسك بصدق، علماً أن جميع البيانات والمعلومات سوف تعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: رائد البطحة

بإشراف الدكتور: عبد الناصر مكّي

القسم الأول: الخلفية الاجتماعية

الرجاء وضع إشارة (X) أمام أحد البدائل الآتية التي تنطبق عليك.

01. البلدية:

- |                          |         |                          |          |                          |           |
|--------------------------|---------|--------------------------|----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | بيت لحم | <input type="checkbox"/> | بيت جالا | <input type="checkbox"/> | بيت ساحور |
| <input type="checkbox"/> | الدوحة  | <input type="checkbox"/> | العبيدية | <input type="checkbox"/> | زعترة     |
| <input type="checkbox"/> | جناتا   | <input type="checkbox"/> | تقوع     | <input type="checkbox"/> | الخضر     |
| <input type="checkbox"/> | بتير    | <input type="checkbox"/> | بيت فجار | <input type="checkbox"/> |           |

02. الجنس:

- (1) ذكر ☐ (2) أنثى ☐

03. المستوى التعليمي:

- (1) أساسي ☐ (2) ثانوي ☐ (3) بكالوريوس ☐ (4) دراسات عليا ☐

04. سنوات الخدمة:

- (1) (أقل من 5 سنوات) ☐ (2) (من 5 - 10 سنوات) ☐ (3) (11 سنة فأكثر) ☐

05. المسمى الوظيفي:

- (1) رئيس بلدية ☐ (2) نائب رئيس ☐ (3) عضو ☐

**القسم الثاني:** يُعرض عليكم في هذه الاستبانة مجموعة من العبارات، يرجى قراءتها بتمعن والإجابة عليها بوضع علامة (x) تحت خياراً وافق بدرجة كبيرة جداً، أو وافق بدرجة كبيرة، أو وافق بدرجة متوسطة، أو لا وافق، أو لا وافق بشدة، وذلك وفق ما تراه مناسباً.

| المحور الأول: وضوح مفهوم التخطيط التنموي الإستراتيجي للمجلس البلدي |                                                                                   |                 |            |       |                 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------|-----------------|
| الرقم                                                              | الفقرة                                                                            | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | محايد | درجة ضعيفة جداً |
| 1                                                                  | يتسم التخطيط التنموي الإستراتيجي لدى المجلس البلدي بالوضوح ودقة التعبير .         |                 |            |       |                 |
| 2                                                                  | يُصاغ التخطيط التنموي الإستراتيجي في ضوء تحديد أولويات واحتياجات المجتمع البلدي.  |                 |            |       |                 |
| 3                                                                  | يتسم التخطيط التنموي والاستراتيجي للمجلس البلدي بأنه هادف للنمو ويستشرف المستقبل. |                 |            |       |                 |
| 4                                                                  | يبنى التخطيط التنموي الاستراتيجي بالتشاور مع مؤسسات التمويل.                      |                 |            |       |                 |
| 5                                                                  | تتسم التخطيط التنموي الاستراتيجي بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.    |                 |            |       |                 |
| 6                                                                  | يتسم التخطيط التنموي الاستراتيجي للمجلس البلدي بقابلية التطبيق.                   |                 |            |       |                 |
| 7                                                                  | يتسم التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى البلدية بالشمول لجميع القضايا الاستراتيجية.  |                 |            |       |                 |
| 8                                                                  | يتم صياغة التخطيط الاستراتيجي في ضوء الميزانيات والإمكانات المتاحة.               |                 |            |       |                 |
| 9                                                                  | يشترك المجلس البلدي في صياغة التخطيط التنموي والاستراتيجي مع المجتمع المحلي.      |                 |            |       |                 |
| 10                                                                 | تشارك المرأة في عملية التخطيط التنموي والاستراتيجي للمجلس البلدي.                 |                 |            |       |                 |

## المحور الثاني: قيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

| الرقم | الفقرة                                                                                                     | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | محايد | درجة ضعيفة | درجة ضعيفة جداً |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------|------------|-----------------|
| 11    | يحدد فريق تخطيط البلدية نقاط الضعف ويعمل على معالجتها بشكل دوري.                                           |                 |            |       |            |                 |
| 12    | يحدد فريق تخطيط البلدية نقاط القوة والعمل على تعزيزها بشكل دوري.                                           |                 |            |       |            |                 |
| 13    | يراعي المجلس البلدي العوامل الاقتصادية للمجتمع المحلي عند بناء وإعداد التخطيط التنموي والاستراتيجي.        |                 |            |       |            |                 |
| 14    | يضع فريق تخطيط البلدية البدائل الاستراتيجية المناسبة عند بناء وإعداد الخطط التنموية الاستراتيجية.          |                 |            |       |            |                 |
| 15    | يحلل فريق تخطيط البلدية البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. |                 |            |       |            |                 |
| 16    | يُحلل فريق تخطيط البلدية البيئة الداخلية في المدينة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.                    |                 |            |       |            |                 |
| 17    | تعمل البلدية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.                                 |                 |            |       |            |                 |
| 18    | يحدد فريق تخطيط البلدية حجم الموارد والإمكانيات المتاحة له عند القيام بعملية التخطيط التنموي والاستراتيجي. |                 |            |       |            |                 |
| 19    | يُعِد فريق تخطيط البلدية التخطيط التنموي والاستراتيجي في ضوء دراسة فرص الاستثمار.                          |                 |            |       |            |                 |
| 20    | يدرس فريق تخطيط البلدية التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي.                |                 |            |       |            |                 |

### المحور الثالث: وجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى المجلس البلدي

| الرقم | الفقرة                                                                                                    | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | محايد | درجة ضعيفة | درجة ضعيفة جداً |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------|------------|-----------------|
| 21    | يعتبر التخطيط التنموي الإستراتيجي وسيلة لتنسيق عمل دوائر الهيئات البلدية المختلفة وقياس مستوى أدائها.     |                 |            |       |            |                 |
| 22    | يدعم التخطيط التنموي الإستراتيجي العملية التنموية الاقتصادية على المستوى البلدي.                          |                 |            |       |            |                 |
| 23    | يركز المجلس البلدي على الأهداف التنموية الإستراتيجية الأكثر فائدة والأقل تكلفة.                           |                 |            |       |            |                 |
| 24    | تساعد الخطط التنموية والاستراتيجية على الاهتمام بقضايا ذوي الاحتياجات الخاصة واحتياجاتها.                 |                 |            |       |            |                 |
| 25    | يساهم التخطيط التنموي الإستراتيجي في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمجالات التنموية.                    |                 |            |       |            |                 |
| 26    | يسعى المجلس البلدي على تطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال التخطيط التنموي الاستراتيجي.                 |                 |            |       |            |                 |
| 27    | يسعى التخطيط التنموي الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية للمجتمع البلدي.                            |                 |            |       |            |                 |
| 28    | يعتبر التخطيط التنموي الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وجهان لعملة واحدة.                                  |                 |            |       |            |                 |
| 29    | يسعى التخطيط التنموي الاستراتيجي لتحقيق الأهداف ضمن جدول زمني محدد.                                       |                 |            |       |            |                 |
| 30    | يعد التخطيط التنموي الإستراتيجي أداة لتحديد نقاط القوة والموارد الذاتية التي تتمتع بها التجمعات السكانية. |                 |            |       |            |                 |

## المحور الرابع: توفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي

| الرقم | الفقرة                                                                                                                  | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | محايد | درجة ضعيفة | درجة ضعيفة جداً |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------|------------|-----------------|
| 31    | هناك خطة معتمدة واضحة من قبل فريق تخطيط البلدية لعملية تقييم ومتابعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنموية للمجلس البلدي. |                 |            |       |            |                 |
| 32    | يتم اعداد جداول زمنية وخطط تنفيذية سنوية للمشاريع التنموية الواردة في الخطة.                                            |                 |            |       |            |                 |
| 33    | تتم عملية متابعة وتقييم سنوية لتنفيذ الخطة وفقاً لمؤشرات القياس المنشودة لكل سنة من سنوات الخطة.                        |                 |            |       |            |                 |
| 34    | يحدد المجلس البلدي موازنات تقديرية لتحقيق أهدافه وأنشطته التنموية والاستراتيجية.                                        |                 |            |       |            |                 |
| 35    | يتوفر لدى المجلس البلدي خطط تنموية واستراتيجية مختصة بقضايا الشباب واحتياجاتهم.                                         |                 |            |       |            |                 |
| 36    | لدى المجلس البلدي خطط تنموية واستراتيجية تتلائم ومتطلبات شرائح المجتمع المختلفة.                                        |                 |            |       |            |                 |
| 37    | يقوم المجلس البلدي بمراجعة واستكمال تنفيذ الخطط التنموية الاستراتيجية للمجلس السابق عند استلامه منصبه الجديد.           |                 |            |       |            |                 |
| 38    | يتعاقد المجلس البلدي فريق مختص للتخطيط التنموي الاستراتيجي.                                                             |                 |            |       |            |                 |
| 39    | يتوفر لدى البلدية وصف تفصيلي للأنشطة الاستراتيجية المختلفة المقررة.                                                     |                 |            |       |            |                 |
| 40    | يتوفر لدى المجلس البلدي خطط تنموية واستراتيجية بعيدة المدى.                                                             |                 |            |       |            |                 |

## المحور الخامس: تطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي

| الرقم | الفقرة                                                                                                             | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | محايد | درجة ضعيفة | درجة ضعيفة جداً |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------|------------|-----------------|
| 41    | يلتزم المجلس البلدي بدليل الاجراءات الخاصة بتطبيق التخطيط التنموي والاستراتيجي.                                    |                 |            |       |            |                 |
| 42    | يلتزم المجلس البلدي بالتخطيط المستمر لتطوير أدائه وتحسينه بناء على التغذية الراجعة.                                |                 |            |       |            |                 |
| 43    | يضع المجلس البلدي مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتي تضمن إيجاد تداعلات تلبي احتياجات المجتمع المحلي والمواطنين. |                 |            |       |            |                 |
| 44    | يعتمد المجلس البلدي أنشطة معتمدة تهدف لتعزيز المشاركة المجتمعية في مراحل تنفيذ الخطة وتفعيل دورها.                 |                 |            |       |            |                 |
| 45    | يتوفر لدى المجلس البلدي فريق مختص لمتابعة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.                                       |                 |            |       |            |                 |
| 46    | يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في عملية تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي.                                          |                 |            |       |            |                 |
| 47    | يتشارك العاملون في البلدية في تنفيذ الخطط التنموية والاستراتيجية.                                                  |                 |            |       |            |                 |
| 48    | يطبق المجلس البلدي التخطيط التنموي والاستراتيجي وفق الجدول الزمني المقرر له.                                       |                 |            |       |            |                 |
| 49    | يطبق المجلس البلدي التخطيط التنموي والاستراتيجي وفق الميزانيات المقررة.                                            |                 |            |       |            |                 |
| 50    | يطبق المجلس البلدي التخطيط التنموي والاستراتيجي القرار بشكل كامل دون نقص.                                          |                 |            |       |            |                 |

| المحور السادس: مراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي |                                                                                                                      |                 |            |       |            |                 |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|-------|------------|-----------------|
| الرقم                                                                      | الفقرة                                                                                                               | درجة كبيرة جداً | درجة كبيرة | محايد | درجة ضعيفة | درجة ضعيفة جداً |
| 51                                                                         | يُحضر ويُحدث فريق تخطيط البلدية خطط تنفيذ سنوية منبثقة عن الخطة التنموية الاستراتيجية وإدراجها ضمن الموازنة السنوية. |                 |            |       |            |                 |
| 52                                                                         | يُطلع أعضاء المجلس البلدي بشكل دوري على تقدم انجاز الخطط أولاً بأول.                                                 |                 |            |       |            |                 |
| 53                                                                         | تطبق رئاسة البلديات معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على سير الخطة.                                                   |                 |            |       |            |                 |
| 54                                                                         | هناك اجراءات يتم اتخاذها من قبل رئيس البلدية للبدء في تطبيق الخطة التنموية والاستراتيجية المقررة للمجلس البلدي.      |                 |            |       |            |                 |
| 55                                                                         | يتابع فريق تخطيط البلدية تحديث الخطة التنموية الإستراتيجية وفق معطيات ومتطلبات المرحلة.                              |                 |            |       |            |                 |
| 56                                                                         | هناك تقارير سنوية تصدر عن كل أقسام البلدية لمتابعة وتقييم تنفيذ المشاريع التنموية والاستراتيجية.                     |                 |            |       |            |                 |
| 57                                                                         | يتابع المجلس البلدي تنفيذ مخرجات الخطة التنموية الإستراتيجية.                                                        |                 |            |       |            |                 |
| 58                                                                         | يخصص المجلس البلدي جلسات متخصصة لمتابعة سير وتنفيذ الخطط التنموية الإستراتيجية التي تم إقرارها.                      |                 |            |       |            |                 |
| 59                                                                         | تطبق البلدية معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على الخطة.                                                              |                 |            |       |            |                 |
| 60                                                                         | يعقد المجلس البلدي لقاءات دورية مع ممثلي عن المجتمع المحلي لمتابعة الرضا عن تنفيذ التخطيط التنموي الاستراتيجي.       |                 |            |       |            |                 |

انتهت الفقرات

أشكر لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (5): المقابلة



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

المعهد العالي للتنمية المستدامة

دراسة بعنوان:

مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من  
وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية

اخي عضو البلدية .... اختي عضوة البلدية

تحية طيبة وبعد،

تهدف الدراسة "التعرف على مدى تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية". لذا يرجى التكرم بإجابة أيئلة المقابلة بما يتفق ووجهة نظرك، وأن تجيب بصراحة، حيث لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة فكل إجابة تعد صحيحة طالما أنها تعبر عن رأيك في نفسك بصدق، علماً أن جميع البيانات والمعلومات سوف تعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

الباحث: رائد البطحة

بإشراف الدكتور: عبد الناصر مكى

## أسئلة المقابلة

**السؤال الأول:** هل يوجد دائرة للتخطيط التنموي الاستراتيجي في البلدية، وما هي حدود صلاحيات هذه الدائرة في المجلس البلدي؟

.....  
.....  
.....

**السؤال الثاني:** كيف يتم تحديد الاحتياجات وبناء على ماذا في الخطة التنموية الاستراتيجية؟

.....  
.....  
.....

**السؤال الثالث:** هل يوجد مشاركة للمجتمع المحلي في اعداد وبناء الخطة؟

.....  
.....

**السؤال الرابع:** ما دور المجلس البلدي في متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية؟

.....  
.....  
.....

**السؤال الخامس:** ما دور المجتمع المحلي والرسمي في متابعة تنفيذ الخطة التنموية الاستراتيجية؟

.....  
.....  
.....

**السؤال السادس:** ما حدود صلاحياتكم في المجلس البلدي لممارسة عملية التخطيط التنموي الاستراتيجي؟

.....  
.....

انتهت الأسئلة

أشكر لكم حسن تعاونكم

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان                                                                             | رقم<br>الجدول |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 31     | مراحل وخطوات الخطة الاستراتيجية لبلدية مدينة بيت لحم.....                           | 1.2           |
| 46     | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير البلدية .....                                    | 1.3           |
| 47     | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .....                                      | 2.3           |
| 47     | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.....                            | 3.3           |
| 48     | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة .....                               | 4.3           |
| 48     | توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.....                              | 5.3           |
| 50     | معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل مجال من مجالات الأداة والدرجة الكلية ....         | 6.3           |
| 51     | ثبات مجالات أداة الدراسة .....                                                      | 7.3           |
| 54     | التدريج حسب مقياس ليكرت الخماسي .....                                               | 1.4           |
| 55     | تفسير نتائج المتوسطات الحسابية .....                                                | 2.4           |
| 55     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي.....           | 3.4           |
| 56     | الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية..           | 4.4 أ         |
| 56     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وضوح مفهوم التخطيط التنموي           |               |
| 57     | الإستراتيجي للمجلس البلدي.....                                                      | 4.4 ب         |
| 57     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال وضوح مفهوم التخطيط التنموي           |               |
| 58     | الإستراتيجي للمجلس البلدي.....                                                      | 5.4           |
| 58     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقيام البلدية بالتحليل التنموي الاستراتيجي |               |
| 59     | للبيئة الداخلية والخارجية.....                                                      | 6.4 أ         |
| 59     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى        |               |
| 60     | المجلس البلدي.....                                                                  | 6.4 ب         |
| 60     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجود توجهات تنموية واستراتيجية لدى        |               |
| 61     | المجلس البلدي.....                                                                  | 7.4 أ         |
| 61     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية       |               |
|        | لدى المجلس البلدي.....                                                              |               |

| الصفحة | العنوان                                                                                                                                                                | رقم<br>الجدول |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 62     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوفر خطط استراتيجية وتنموية تنفيذية لدى المجلس البلدي.....                                                                   | 7.4 ب         |
| 63     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق خطط تنموية استراتيجية لدى المجلس البلدي.....                                                                           | 8.4           |
| 64     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي.....                                                             | 9.4 أ         |
| 65     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراقبة وتقييم الخطط التنموية الاستراتيجية لدى المجلس البلدي.....                                                             | 9.4 ب         |
| 69     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية.....       | 10.4 أ        |
| 70     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية.....       | 10.4 ب        |
| 71     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية.....       | 10.4 ج        |
| 72     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير البلدية.....       | 10.4 د        |
| 73     | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجات تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير البلدية..... | 11.4          |
| 74     | نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم تعزى لمتغير البلدية...                | 12.4          |

| الصفحة | العنوان                                                                                                                                                                                | رقم<br>الجدول |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 75     | نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في المتوسطات الحسابية الكلية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير الجنس..... | 13.4          |
| 76     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.....                                                                     | 14.4 أ        |
| 77     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم من وجهة نظر أعضاء مجالسها البلدية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.....         | 14.4 ب        |
| 78     | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير المستوى التعليمي.....                                                    | 15.4          |
| 79     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.....                                                                              | 16.4 أ        |
| 80     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.....                                                                         | 16.4 ب        |
| 81     | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجات تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير سنوات الخدمة.....                                                  | 17.4          |
| 82     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....                                                                       | 18.4 أ        |
| 83     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....                                                                       | 18.4 ب        |
| 84     | نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في درجات تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي لدى بلديات محافظة بيت لحم وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.....                                                | 19.4          |
| 85     | نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق التخطيط التنموي الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....                                            | 20.4          |

## فهرس الملاحق

| رقم<br>الملحق | عنوان الملحق                   | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------|---------------|
| 1             | كتاب تسهيل المهمة البحثية..... | 107           |
| 2             | تحكيم الاستبانة.....           | 108           |
| 3             | قائمة بأسماء المحكمين.....     | 109           |
| 4             | استبانة الدراسة.....           | 110           |
| 5             | المقابلة.....                  | 118           |

## فهرس المحتويات

| الرقم | العنوان                                            | الصفحة |
|-------|----------------------------------------------------|--------|
|       | الإقرار.....                                       | أ      |
|       | شكر وتقدير.....                                    | ب      |
|       | التعريفات.....                                     | ج      |
|       | الملخص باللغة العربية.....                         | د      |
|       | الملخص باللغة الإنجليزية.....                      | و      |
| 1     | الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة.....             | 1      |
| 1.1   | مقدمة.....                                         | 1      |
| 2.1   | مشكلة الدراسة.....                                 | 3      |
| 3.1   | أهمية الدراسة.....                                 | 3      |
| 4.1   | أهداف الدراسة.....                                 | 4      |
| 5.1   | أسئلة الدراسة.....                                 | 5      |
| 6.1   | فرضيات الدراسة.....                                | 6      |
| 7.1   | مصطلحات الدراسة.....                               | 6      |
| 8.1   | حدود الدراسة.....                                  | 7      |
| 8     | الفصل الثاني/ الإطار النظري والدراسات السابقة..... | 8      |
| 1.2   | مقدمة.....                                         | 8      |
| 2.2   | الإطار النظري.....                                 | 8      |
| 1.2.2 | مدخل.....                                          | 8      |
| 2.2.2 | التخطيط.....                                       | 10     |
| 3.2.2 | التخطيط التنموي.....                               | 11     |
| 4.2.2 | مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....                     | 12     |

| الرقم  | العنوان                                                                          | الصفحة |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 5.2.2  | التخطيط التنموي الاستراتيجي.....                                                 | 12     |
| 6.2.2  | مبادئ التخطيط التنموي الاستراتيجي.....                                           | 13     |
| 7.2.2  | أهمية التخطيط التنموي الاستراتيجي.....                                           | 14     |
| 8.2.2  | أسس التخطيط التنموي الاستراتيجي.....                                             | 15     |
| 9.2.2  | مزايا التخطيط التنموي الاستراتيجي.....                                           | 15     |
| 10.2.2 | خصائص التخطيط التنموي الاستراتيجي.....                                           | 16     |
| 11.2.2 | مراحل التخطيط التنموي الاستراتيجي.....                                           | 17     |
| 12.2.2 | معوقات التخطيط التنموي الإستراتيجي.....                                          | 21     |
| 13.2.2 | مكونات التخطيط الاستراتيجي ومخرجاته.....                                         | 21     |
| 14.2.2 | دور البلديات في فلسطين.....                                                      | 23     |
| 15.2.2 | المعوقات الإدارية للتخطيط التنموي الاستراتيجي على مستوى البلديات.....            | 23     |
| 16.2.2 | الأداء العام للبلديات الفلسطينية.....                                            | 24     |
| 17.2.2 | أهمية التخطيط التنموي والاستراتيجي للهيئات المحلية.....                          | 26     |
| 18.2.2 | غايات التخطيط التنموي الاستراتيجي الفلسطيني.....                                 | 27     |
| 19.2.2 | التجربة الإسرائيلية في العلاقات المحلية المحلية (خطة التوحيد والمجالس الإقليمية) | 27     |
| 20.2.2 | التخطيط التنموي الاستراتيجي على المستوى المحلي.....                              | 29     |
| 21.2.2 | نبذة عن البلديات التابعة لمحافظة بيت لحم.....                                    | 30     |
| 22.2.2 | الخطط التنموية الاستراتيجية لبلديات مجتمع الدراسة (بلدية بيت لحم-أنموذج) ..      | 32     |
| 3.2    | الدراسات السابقة.....                                                            | 35     |
|        | الدراسات العربية.....                                                            | 35     |
|        | الدراسات الأجنبية.....                                                           | 43     |
|        | تعقيب على الدراسات السابقة.....                                                  | 44     |
|        | الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها.....                                      | 45     |
| 1.3    | منهجية الدراسة.....                                                              | 45     |

| الرقم | العنوان                                             | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------------------|--------|
| 2.3   | مجتمع الدراسة.....                                  | 45     |
| 3.3   | عينة الدراسة.....                                   | 46     |
| 4.3   | أداة الدراسة.....                                   | 49     |
| 1.4.3 | صدق أداة الدراسة.....                               | 50     |
| 2.4.3 | ثبات أداة الدراسة.....                              | 51     |
| 5.3   | متغيرات الدراسة.....                                | 52     |
| 6.3   | إجراءات الدراسة.....                                | 52     |
| 7.3   | أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات.....              | 53     |
|       | <b>الفصل الرابع نتائج تحليل بيانات الدراسة.....</b> | 54     |
| 1.4   | عرض نتائج تحليل أسئلة الدراسة.....                  | 54     |
| 2.4   | عرض نتائج تحليل فرضيات الدراسة.....                 | 69     |
|       | <b>الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....</b>   | 86     |
| 1.5   | مناقشة نتائج الدراسة.....                           | 86     |
| 1.1.5 | مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة.....                   | 86     |
| 2.1.5 | مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة.....                | 94     |
| 2.5   | توصيات الدراسة.....                                 | 99     |
| 3.5   | دراسات مقترحة.....                                  | 99     |
|       | <b>قائمة المصادر والمراجع.....</b>                  | 100    |
|       | <b>فهرس الجداول.....</b>                            | 107    |
|       | <b>فهرس الملاحق.....</b>                            | 123    |
|       | <b>فهرس المحتويات.....</b>                          | 124    |