

واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات الفلسطينية

The Reality of Strategic Planning and the Level of Quality Services
Provided by Palestinian Municipalities

حسين خليل عبد القادر¹ جامعة الاستقلال – فلسطين

husain@pass.ps

تاريخ القبول: 2019-11-13

تاريخ الاستلام: 2019-10-08

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية ومعرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية إلى جانب الكشف عن المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وتحذ من تقديم الخدمات بجودة عالية في البلديات الفلسطينية. تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان التي تم توزيعها على جميع الإداريين في بلديات شرق القدس وشملت بلديات (أبوديس والعيزرية والسواحة الشرقية)، البالغ عددهم (83)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أنه يوجد في البلديات خطط استراتيجية تعمل من خلالها، وأن التخطيط يسهم في تحديد احتياجات البلدية بدقة متناهية، كما أن الموظفين في البلديات يحرصون على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي. الدراسة كشفت أيضا أن الإدارة تضع برامج لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة. وأن البلديات تستعين بخبراء من الخارج في مجال التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب أن هذا الأخير يساعد على استخدام وسائل اتصال مختلفة عند الموظفين. الدراسة في الأخير قدمت توصيات حول ضرورة متابعة وتقييم أداء تنفيذ الخطط الاستراتيجية .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جودة الخدمات، البلديات الفلسطينية

¹ المؤلف المرسل

Abstract

The study aimed to identify the reality of strategic planning in the Palestinian municipalities and the level of quality of services provided by them. It also sought to identify the obstacles that face strategic planning and limit high-quality services delivered in them. The researcher used the descriptive analytical approach. The study community was composed of all administrators in the municipalities of East Jerusalem and included the following municipalities: Abudis, Al-Eizariya and Al-Sawahra Al-Sharqiya. The study's population was taken as a comprehensive sample. The questionnaire was distributed as a tool for study. The study concluded with a set of results. The most important are: the municipalities have strategic plans to work through, planning contributes to the identification of the needs of the municipality very accurately, the municipal staff are keen to participate in the strategic planning process, the municipalities have administrative competencies to ensure the strategic planning process, and the administration sets up programs to monitor the implementation of the strategic plan. The study ended to a number of recommendations.

Keywords: Strategic Planning; Quality Services; Palestinian Municipalities

مقدمة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية، ومحاولة تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية، ومحاولة تعرف الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن المؤسسة من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوفير ظروف تساهم في تسهيل هذه الأهداف. (الليمون، 2014م، ص27)

إنّ التخطيط الاستراتيجي هو امتداد للتخطيط العلمي الذي ظهر في عشرينات القرن الماضي، حيث استخدم التخطيط الاستراتيجي كمفهوم بديل لمصطلح التخطيط بعيد المدى وذلك عندما تزايدت عيوب التخطيط الذي كان سائداً آنذاك أو ما اصطلح عليه بالتخطيط الاستاتيكي الذي كان يغلب عليه الوقوف على الأوضاع الراهنة والإجراءات الروتينية؛ لينتقل إلى التخطيط الديناميكي الذي يؤثر بفاعلية في توجيه مسيرة النظام التعليمي؛ لينتقل بعد ذلك من التخطيط التكتيكي الذي غرق في الجزئيات والتفاصيل الشكلية على حساب النظرة الكلي، إلى التخطيط الاستراتيجي الذي أخذ يتشكل بنهج جديد يركز على التفكير الاستراتيجي؛ على اعتبار أن التفكير الاستراتيجي مقدار قراءة المستقبل

واستشراف احتمالات تغييره، بحيث يمكن اختيار خط السير أو البديل الاستراتيجي الأمثل. (محمد، 2011، 45)

لقد حظيت قضية الجودة في الفترة الزمنية الأخيرة بأهمية كبيرة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي، حيث دخل مفهوم الجودة في كثير من المجالات و التخصصات، وأصبحت العديد من المنظمات على وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف أعمالها وتخصصاتها، ولم تقتصر الجودة على المنتجات الاستهلاكية والسلع التي توفرها الشركات والمؤسسات الكبيرة بل على العكس أضحت الجودة عنواناً للكثير من الخدمات التي تقدمها الإدارات والهيئات والجهات العامة والخاصة. (جبلي، 2010م، ص12)

بناء على ما سبق، ونظراً لأهمية ربط العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات المقدمة، جاءت فكرة هذه الدراسة لتوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات التي تقدمها إحدى المؤسسات الهامة في الدولة كمؤسسات شبه حكومية، حيث أدركت الحكومات المتعاقبة في دولة فلسطين بأهمية تقديم الخدمات للجمهور وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ومستوى جودة عالية لتنال الرضا العام عن هذه الخدمات.

1.1 مشكلة الدراسة:

تسعى مؤسسات المجتمع المدني إلى تدعيم الصلة بينها وبين المجتمع بشكل عام وبين فئة المستفيدين من خدماتها بشكل خاص وذلك لضمان الوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين، بالإضافة إلى أنها تسعى إلى الرقي بمستوى خدماتها حيث تشكل طبيعة الخدمات المقدمة من قبل البلديات جزء التواصل المباشر بالفئة المستهدفة حيث من خلاله يمكن قياس مدى جودة وفاعلية واثـر الخدمات المقدمة.

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص ومنها البلديات، والتي تساعد على التحديد الدقيق للأولويات في تقديم خدماتها حيث ترتبط بالأهداف المنشودة، والتي تعمل على تحسين جودة خدماتها المقدمة للجمهور. وعطفاً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

"ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية؟"

2.1 أسئلة الدراسة:

1. ما واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية؟
2. ما مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية؟
3. ما المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية؟

3.1 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس؟
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر؟
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية؟

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية.
2. معرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية.
3. التعرف على المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وتحذ من تقديم الخدمات بجودة عالية في البلديات الفلسطينية.
4. معرفة إذا ما كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية.

5.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، إذ أنها الدراسة الأولى التي ستطبق على البلديات الفلسطينية حسب علم الباحثين، فهي من الناحية العملية ستفيد أصحاب القرار في البلديات، بالإضافة إلى وزارة الحكم المحلي الفلسطينية لما لهذه الدراسة من أهمية في معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في البلديات وعلاقته بجودة الخدمات التي تقدمها. ومن الناحية العلمية فإن الدراسة ستفيد الباحثين والكتاب وتزود المكتبات المحلية والعربية بموضوع قلت الدراسات حوله وخاصة أن الموضوع يتناول فئة تعمل على تقديم الخدمات للمواطنين وتلامس احتياجاتهم وان البلديات تُعد من المؤسسات الهامة في الدولة.

1.6 حدود الدراسة:

الحد المكاني: محافظة القدس
الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال شهري كانون ثاني وشباط 2019م
الحد البشري: طبقت الدراسة على الموظفين الإداريين في بلديات (ابوديس، العيزرية، السواحة الشرقية) في محافظة القدس.

2. أدبيات الدراسة

1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرف (Wheelen & Hunger, 2012, p6) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تحدد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق تلك الأهداف. والتخطيط الاستراتيجي هو "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل". (الكبيسي، 2012، 13). فيما عرفه (السكرانة، 2015، 91) بأنه "تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة".

و عرف الباحث التخطيط الاستراتيجي للبلديات بأنه "عبارة عن الرؤية والرسالة والأهداف والبرامج والسياسات التي تضعها البلدية وتتطلع إلى تحقيقها على المدى البعيد، كخارطة طريق للموظفين ترشدتهم إلى أين هم الآن؟ وماذا يرغبون أن تكون بلديتهم في المستقبل البعيد، وما الوسائل الممكنة التي تحقق لهم ذلك بكفاءة وفاعلية، على اعتبار أن التخطيط الاستراتيجي من أهم العناصر التي تؤدي إلى نجاح عمل البلدية".

2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- أشار (الحسن والعفيف، 2010، 11-33) إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن بما يأتي:
- يساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعية إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
 - زيادة المقدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.
 - يساعد المديرين في وضع الأبدال المناسبة للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.

- تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.
- يساعد في رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

2.3 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يتسم التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص ذكرها (الكولفلن، 2010) كما يلي:
- الواقعية: بمعنى أن يكون التخطيط مرعياً لظروف الواقع، أخذاً بنظر الاعتبار الإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - المرنة: وتعني تمتع التخطيط والخطة الناتجة عنه بقدر من الحركة وقابلية التعديل أو التغيير في بعض أجزاء الخطة بسبب التغيرات غير المتوقعة.
 - التوافق والتكامل: بمعنى أن يكون التخطيط متكاملًا داخلياً بين جوانبه متسقاً في أجزائه المختلفة، ومتوافقاً خارجياً مع بيئته مرتبطاً بحاجات التنمية الشاملة ومتطلباتها.
 - الشمولية: وتعني إحاطة التخطيط بجميع جوانب الظاهرة أو المشكلة أو القطاع المراد وضع خطة له وأبعاده.
 - الاستمرارية: وهي أن يكون التخطيط عملية متصلة ومستمرة، وليس مجرد جهود عارضة مؤقتة لمواجهة ظروف طارئة تنتهي بزوال تلك الظروف.
 - الدقة: تعني الدقة إتقان العمل على مستوى عالٍ من جودة الأداء، وتعتمد دقة العمل التخطيطي على كفاءة الأجهزة التخطيطية.
 - الإلزام: يعد صفة أساسية من صفات التخطيط، إذ تعد الخطة بعد إقرارها ملزمة وبدون هذا الإلزام لا يمكن ضمان تنفيذ الخطة.
- وأضاف إبراهيم (2013، 34-191) أن من خصائص التخطيط الاستراتيجي ما يأتي:
- أنه يشجع التفكير بطريقة إستراتيجية، ويوضح اتجاه المستقبل، ويساعد على اتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل، ويوضح أقصى الاحتمالات بالنسبة للمجالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة، كما يقدم نظاماً متكاملاً لاتخاذ القرارات، ويساعد على تطوير الأداء، ويقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة، ويتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة، ويركز على العمل الجماعي.
- فيما حدد السكارنة (2015) عناصر التخطيط الاستراتيجي بما يلي "وضع الإطار العام للإستراتيجية. ودراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أم داخلية

مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة. وتحديد الأهداف والغايات. ووضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها. واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة. ووضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، إذ تتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية. وتقييم الأداء في ضوء الأهداف الإستراتيجية والخطط الموضوعية مع مراجعة هذه الاستراتيجيات والخطط وتقييمها في ضوء الظروف البيئية المحيطة. واستيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

2. 4 مفهوم جودة الخدمات:

تعرف جودة الخدمة بأنها "الجودة التي تشتمل على بعدين مهمين البعد الإجرائي والبعد الشخصي للتأكد من الحصول على خدمات بجودة عالية، حيث أن البعد الإجرائي يتكون من النظم والإجراءات المنوطة لتقديم الخدمة، أما البعد الشخصي فهو يوضح كيفية تعامل العاملين مع عملائهم . (الدراركة، وشبلي، 2002م، ص 21).

وتعرف الخدمة بأنها "منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك التي تحقق له المنفعة" (الساعد، 2003م، ص39). أما(عاشور، والعبادلة، 2007م، ص112) فقد عرفا الخدمة بأنها عبارة عن "تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس".

كما يعرفها كوتلر "أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف ما إلى طرف آخر ويكون جوهره غير ملموس، ولا ينتج عنه أي تملك وأن إنتاجه قد يكون مرتبط بمنتجات ما أو قد لا يكون". (Kotler and Armstrong, 2006, p115)

ويرى الباحث أن الخدمة ما هي إلا منفعة تقدمها المؤسسة أو أشخاص اعتباريين وعاديين يطلق عليهم في العادة أسم مقدمي الخدمة، وذلك من خلال طرفي العرض والطلب كعملية تبادلية بينهما، فتقوم عملية العرض على تلبية رغبات وطلبات طالبي الخدمة، فنجاح عملية العرض تعني مدى نجاح القائمين عليها في كسب رضا المستفيد وبالتالي تحقيق أكبر منفعة لأصحاب الخدمات المقدمة، مع التركيز على الأرباح والمنافع المادية لها وخاصة في ظل التنافس المفتوح بين المؤسسات على تقديم الخدمات وجودة عالية، فيما يعتبر المستفيدون ذلك تلبية لرغباتهم وتوقعاتهم من مقدمي الخدمة.

كما تم تعريف الجودة بأنها "حكم على إدراك المستهلكين في كيفية مقابلة الخدمة لحاجاتهم، فجودة الخدمات هي التي تقابل الحاجات الحقيقية في الوقت الصحيح وفي الطريق الصحيحة". (Rod & et, al, 2002 ,p435).

ويرى الباحث بأن جودة الخدمة تتكون من خلال التبادل المشترك بين مقدمي الخدمة ومتلقيها، حيث يقوم مقدم الخدمة بالعمل على تحسين ورفع جودة خدماته لتلبية ما يتوقعه المستفيد من الخدمة، فيما يقوم المستفيد بمقارنة الخدمات التي يتلقاها مع ما هو متوقع لديه من جودة للخدمات التي يقدمها مقدم الخدمة، ويرى الباحث أيضاً أن الجودة يجب أن تشمل على مجموعة من المميزات التي تلبى رغبات المستهلك مثل الخدمة الجيدة والسعة ذات الجودة العالية.

2. 5 قياس جودة الخدمة:

يعتمد التخطيط لتحسين الجودة اعتماداً كلياً على قياس مستواها حتى يمكن تحديد التحسين المطلوب، ولقد تعددت الأسباب وطرق قياس جودة الخدمة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية: (عوض، وأحمد، 2008م، ص24)

- الجودة المادية: "وهي الجوانب الملموسة التي يتعرض لها المستفيد عند حصوله على الخدمة وأثناء تعامله مع المنظمة".
- الجوانب التفاعلية: "وهي العملية الخدمية ذاتها أو الأداء المصاحب لهذه الخدمة المقدمة للعميل".
- جودة المنظمة: "وهي الصورة الذهنية التي يحتفظ بها المستفيد عن المنظمة التي تقدم الخدمة".

2. 6 تقييم جودة الخدمة:

إن معرفة تقييم جودة الخدمة من المهام الصعبة نتيجة وجود فروقات عديدة بين المؤسسات الخدمية والتي تتفق على عدم وجود مجموعة واحدة من العوامل التي على أساسها تصنف معايير إنتاج مميزة ومحددة.

"فهناك وجهتي نظر خاصيتين بتقييم جودة الخدمة: أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزام موظفيها بالموصفات التي صممت على أساسها الخدمة، والثانية خارجية تركز على الجودة المدركة من طرف المستفيد. ويصطلح بالتوجه بالمستفيد على المفهوم الحديث وذلك بمعرفة حاجاته وتوقعاته، وعليه فإن تقييم الجودة من وجهة نظر المستفيد لخصائص الخدمة وأبعادها ومدى إدراكها لأدائها الفعلي أي جود الخدمة المدركة. والجودة هي

"حكم المستفيد بدرجة التميز والتفوق المنسوبة إلى جوهره وخاصية الشيء" (Christian, 2000, p520).

"فالجودة المدركة هي عبارة عن اتجاه مرتبط بالرضا ولكن لا يساويه والنتائج عن المقارنة بين التوقعات والادراكات المتعلقة بالأداء، وتقييم جودة الخدمة هنا يكون من وجهة نظر المستفيد. ويرجع ذلك إلى: جهل المؤسسة بالمعايير المحددة من قبل المستفيدين لاختيار الخدمة ونوايا الشراء لديهم، أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة. وقد تخطى إدارة المؤسسة في معرفة الأسباب التي يدرك بها المستفيدون الأداء الفعلي للخدمة. وقد لا تعترف المؤسسة بحقيقة كون أن حاجات المستفيدين في تطور مستمر ومصاحب لتطوير الخدمات المقدمة من المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة". (بوعنان، 2007م، ص70).

والجدول التالي يوضح مؤشرات تقييم جودة الخدمة

الجدول رقم (1)

المؤشر	البيانات الدالة
الجانب الملموس	- جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة. - التصميم الداخلي للمنظمة. - حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة. - المظهر اللائق لمقدم الخدمة.
الاعتمادية	- الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة. - تقديم الخدمات بشكل صحيح. - معلومات دقيقة وصحيحة.
الاستجابة	- السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة. - الاستجابة الفورية لحاجات المستفيدين. - الرد الفوري للاستفسارات والشكاوي.
الضمان	- الشعور بالأمان في التعامل. - الثقة بمقدم الخدمة.

التعاطف	<ul style="list-style-type: none"> - تحلي مقدم الخدمة بالأدب وحسن الخلق. - فهم ومعرفة احتياجات المستفيدين. - ملائمة ساعات العمل. - وضع مصلحة المستفيد في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا. - تقدير ظروف المستفيد والتعاطف معه. - اللطف في التعامل مع المستفيدين.
---------	---

المصدر: (رقاد، 2008م، ص30)

7.2 الدراسات السابقة:

دراسة (عودة، 2017) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لقياس معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي مكونة من (31) فقرة وموزعة على أربعة مجالات هي (المعوقات البشرية، والتنظيمية، والإدارية، والمادية، وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أعضاء هيئة التدريس عن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (3.63- 4.13) وبدرجة إعاقه مرتفعة، وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: المعوقات المادية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الإدارية، وأخيراً المعوقات البشرية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد.

وقام السامرائي (2015) بدراسة هدفت إلى استقصاء مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية، وكان عدد أفراد العينة (320) فرداً تم اختيارهم من أربع وزارات عراقية، وطورت استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك القادة الإداريين في الوزارات العراقية للتخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس والخبرة ولصالح الذكور (6- أقل من 10 سنوات) على التوالي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدف دارة (منصور، 2013) إلى التعرف إلى العوامل البشرية المؤثرة على إنتاجية العاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة وذلك من خلال دراسة (الحوافز المادية

والحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي والتدريب) لمعرفة مدى تأثيرها على إنتاجية العاملين في البلديات. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، فيما تكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا للبلديات والذين يشغلون مركز وظيفي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير دائرة والبالغ عددهم (181) عاملاً، واعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الحوافز المادية والمعنوية والتدريب) المستخدمة في البلديات وبين إنتاجية العاملين في البلديات.

فيما هدفت دراسة (صباح، 2013) إلى التعرف على معوقات تطبىق الخطط الإستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فىها، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا (رئيس البلدية، وأعضاء المجلس البلدي)، والإدارات التنفيذية العليا (المدرء العامون، المدرء، نواب المدرء، رؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب) في البلديات الكبرى (جبالى النزلة، غزة، دير البلح، خان يونس، ورفح) في قطاع غزة، والذي يبلغ (580) فرداً.

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تؤثر مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الإستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبىقها في بلديات قطاع غزة. وتؤثر مشاركة المنفذين في وضع الخطط الإستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبىقها في بلديات قطاع غزة. ويؤثر مدى توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية تأثيراً ذا دلالة إحصائية على معوقات تطبىق الخطط الإستراتيجية في بلديات قطاع غزة.

وهدف دراسة (العتال، 2008) إلى معرفة مدى الوعي بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته، وبيان درجة مشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع الخطط الإستراتيجية، بالإضافة إلى بيان العوامل التي تؤثر على وضع الخطط الإستراتيجية، والتعرف على مواقف بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وأعدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على 356 موظف في بلديات جنوب الضفة الغربية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بلديات جنوب الضفة الغربية، تطبىق مفهوم المركزية من قبل رئيس البلدية في وضع الخطط الإستراتيجية، ودعم وتشجيع الإدارات العليا في بلديات جنوب الضفة بشكل عال نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي.

وقد هدفت دراسة Wisniewski (2001) إلى تحديد حاجات القطاعات الحكومية لقياس الجودة من خلال قياس رضا المراجعين عن خدمات السلطات المحلية باستخدام مقياس (Senguel) بالتطبيق على الموارد في 32 سلطة محلية اسكتلندية، وتوصلت الدراسة إلى "أن المديرين وجدوا أبعاد جودة الخدمة مفيدة في الحصول على آراء الزبائن حول الخدمة المقدمة مما يؤدي إلى تحسينها وتحقيق رضا المراجعين".

وقد هدفت دراسة Latifa et.al (2000) إلى التعرف على مدى جودة الخدمة المقدمة للمواطنين في ست وزارات ماليزية، وشملت عينة الدراسة 330 مستهلك، واستخدم الباحثون نموذج (Servqual) لقياس درجة رضا المستهلكين عن الخدمات المقدمة في هذه الوزارات، وقد بيّنت الدراسة "أن هذا المقياس يعتبر مؤشر للقدرة على تحسين الخدمة المقدمة للمستهلك وتوفير خدمة أفضل مستقبلاً مما يعني زيادة رضا المستهلكين".

2. 8 التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمة المقدمة بشكل منفرد، فقد ركزت دراسات (عودة 2017م، السمرائي 2015م، صباح، 2013م، العتال، 2008م) على التخطيط الاستراتيجي ومفهومه وأهميته ومعيقاته، وتطرقت دراسات (منصور 2013م، Wisniewski 2001 ، Latifa 2000) على جودة الخدمات، واختلفت الدراسات السابقة في منهجية البحث العلمي المستخدمة، فمنها من استخدم المنهج التاريخي والبعض المنهج الوصفي. وتشابهت الدراسات السابقة في تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات الأولية، وتميزت الدراسة الحالية بأنها قد أخذت مجالي التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية، في الوقت الذي لم تتطرق له أي دراسة سابقة على هذا النحو حسب علم الباحث.

3. إجراءات الدراسة:

3. 1 منهجية الدراسة: لغرض إنجاز الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة، ونظراً لقدرة هذا المقياس على التمييز بين الدرجات المختلفة من قوة الاتجاهات، ولسهولة فهمه من قبل المستقصيين المراد قياس اتجاهاتهم، فقد تم وصف الظاهرة قيد الدراسة ودرست الاختلافات في الاتجاه نحو الظاهرة.

3. 2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في بلديات (ابوديس، العيزرية، والسواحة الشرقية) في محافظة القدس. والبالغ عددهم (83) موظفاً، وقد تم استخدام أسلوب العينة الشاملة.

3.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم الاستبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة، حول موضوع "واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية". وقد تم توزيع (83) استبانة أستعيد منها (74) استبانة أي بنسبة (89%)، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج، وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، وهو مكون من (5) فقرات.
- القسم الثاني: محاور الاستبانة، وهو مكون من ثلاثة محاور موضحين كالآتي:

المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية، وهو مكون من (20) فقرة.

المحور الثاني: مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية، وهو مكون من (20) فقرة.

المحور الثالث: المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في البلديات، وهو مكون من (18) فقرة.

3.4 وصف مجتمع الدراسة:

الجدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	57	77.0
	أنثى	17	23.0
العمر	أقل من 30 سنة	22	29.7
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	30	40.5
	من 45 سنة فأكثر	22	29.7
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	7	9.5
	دبلوم	22	29.7
	بكالوريوس	33	44.6
	دراسات عليا	12	16.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	29.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	31.1
	10 سنوات فأكثر	29	39.2
الدورات التدريبية	ولا دورة	15	20.3

واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية

33.8	25	دورة واحدة	
10.8	8	دورتان	
35.1	26	ثلاث دورات فأكثر	
%100	74	المجموع	

3.5 قياس صدق وثبات الاستبانة (Cronbach's Alpha):

لقياس صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين والأكاديميين ذوي الاختصاص والخبرة ممن لهم دراية واطلاع بموضوع الدراسة، وقد قاموا بدراستها وتصويبها وتدقيقها ومراجعتها، حيث أخذ الباحثان بأراء المحكمين حتى صممت الاستبانة بشكلها النهائي. ومن ثم إجراء التحليل Reliability Analysis، وتم قياس ثبات الاختبار من خلال معادلة كرونباخ ألفا والتي تشير إلى الصدق التكويني أو ما يسمى بالتجانس الداخلي.

الجدول رقم (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

المحور	البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول	الثبات الكلي	74	20	0.92
الثاني	الثبات الكلي	74	20	0.87
الثالث	الثبات الكلي	74	20	0.78
الثبات الكلي للاستبانة		74	60	0.84

كلما كانت قيمة ألفا أعلى كانت الاستبانة أكثر ثباتاً في إعطاء نتائج جيدة لتحليل موضوع الدراسة. واتفق على أن قيمة 0.6 فأعلى تعد قيمة مقبولة لثبات الاستبانة، من النتيجة التي حصلنا عليها فإن قيمة ألفا ممتازة، مما يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة أو ما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

3.6 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك على جميع أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار وتحليل أسئلة وفرضية الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- (1) أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- (2) قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- (3) تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين بوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة وهي (ONE WAY ANOVA, T TEST)

عرض نتائج الدراسة:

حتى يتم التعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها، فإنه لابد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف على متغيراتها؛ لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض.

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد مجتمع الدراسة) وعمل المقارنات المختلفة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل الأساليب لقياس الاتجاهات، وذلك موضعاً في الجدول الآتي:

الجدول (4)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1- 1.79	-1.80- 2.59	2.60- 3.39	3.40- 4.19	4.20- 5
المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

للإجابة على أسئلة الدراسة سيتم في هذا القسم عرض نتائج إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الأول "واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يوجد في البلدية خطة إستراتيجية.	3.89	0.94	كبيرة
2	تشجع البلدية الموظفين على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي	3.31	1.08	متوسطة
3	تستند الإدارة إلى الخطة الإستراتيجية عند اتخاذ القرارات	3.23	1.15	متوسطة
4	الهيكل التنظيمي في البلدية ملائم لتطبيق	3.43	0.92	كبيرة

واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية

			الخطة الإستراتيجية	
كبيرة	0.89	3.69	تتوفر قناعة عالية لدى العاملين بأهمية التخطيط الإستراتيجي	5
كبيرة	0.92	3.43	تقوم البلدية بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية	6
متوسطة	1.12	3.28	تلقيت تدريب كافي على الخطة الإستراتيجية	7
متوسطة	1.10	3.34	يتم تعديل الخطة الإستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة	8
كبيرة	1.02	3.59	تعمل الإدارة على تقييم ومتابعة تطبيق الخطة الإستراتيجية	9
متوسطة	0.97	3.19	يحرص الموظفون على المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي	10
كبيرة	1.10	3.42	يؤخذ برأيي عند وضع الخطة الإستراتيجية	11
متوسطة	1.40	3.22	تضع الإدارة برامج لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية	12
كبيرة	1.02	3.47	يعمل العاملون بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الإستراتيجية وتطبيقها	13
كبيرة	0.77	3.70	يساعد التخطيط الإستراتيجي على استخدام وسائل اتصال مختلفة	14
كبيرة	1.35	3.45	الإدارة في البلدية لديها الخبرة المناسبة في مجال التخطيط الإستراتيجي	15
كبيرة جداً	0.62	4.20	يسهم التخطيط في تحديد احتياجات البلدية بدقة	16
متوسطة	1.16	3.20	يتوفر بالبلدية كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الإستراتيجي	17
كبيرة	0.80	3.49	يوفر التخطيط بيانات دقيقة عن أداء العاملين	18
كبيرة	0.60	3.78	تستعين البلدية بخبراء من الخارج في مجال التخطيط الإستراتيجي	19
كبيرة	1.10	3.41	تخصص إدارة البلدية جزءاً مناسباً من موازنتها للتخطيط الإستراتيجي	20

كبيره	1.00	3.48	الدرجة الكلية
-------	------	------	---------------

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (5) الذي يعبر عن (واقع التخطيط الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.48) وبانحراف معياري بلغ (1.00)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المستقيين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (16)، التي تنص على "يسهم التخطيط في تحديد احتياجات البلدية بدقة" على أعلى وسط حسابي (4.20)، وبانحراف معياري بلغ (0.62) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، جداً وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (1)، التي تنص على "يوجد في البلدية خطة استراتيجية" بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.94) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (19) "تستعين البلدية بخبراء من الخارج في مجال التخطيط الإستراتيجي" بوسط حسابي (3.78) بدرجة كبيرة من الموافقة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) والتي تنص على "يحرص الموظفون على المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي" بوسط حسابي قدره (3.19) وبانحراف معياري بلغ (0.97) وهي درجة متوسطة الموافقة. وجاءت قبلها الفقرة رقم (17) التي تنص على "يتوفر بالبلدية كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الإستراتيجي" بوسط حسابي قدره (3.20) وبانحراف معياري بلغ (1.16) وهي درجة متوسطة الموافقة أيضاً. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى حداثة البلديات الثلاثة واهتمام وزارة الحكم المحلي الفلسطيني بضرورة وجود خطط استراتيجية للبلديات وتقديم الدعم اللازم لذلك وتدريب البلديات على كيفية وضع الخطط الإستراتيجية ومتابعتها.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الثاني "مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية".

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تتوفر في البلدية خدمات الكترونية للمواطنين.	3.14	0.83	متوسطة
2	يتم التعامل مع الشكاوي بسرعة ودون تأخير.	3.42	1.12	كبيره
3	الخدمات المقدمة تلبى الاحتياجات الفعلية للمواطنين.	3.73	0.78	كبيره

واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية

كبيرة	0.69	4.11	ساعات العمل الرسمي مناسبة وكافية لتقديم الخدمة.	4
كبيرة	0.89	3.80	إجراءات تقديم الخدمة واضحة.	5
كبيرة	0.89	3.69	تلتزم البلدية بإنجاز المعاملات في الوقت المحدد.	6
متوسطة	0.97	3.23	توجد في البلدية نشرات توضيحية للوثائق المطلوبة لكل خدمة.	7
متوسطة	0.79	3.01	يوجد في البلدية خدمة الرد على اتصالات الجمهور هاتفياً وعلى مدار الساعة.	8
كبيرة	0.92	3.59	يوجد في البلدية صندوق للاقتراحات والشكاوي.	9
كبيرة	1.02	3.41	يتواجد موظف بديل ومناسب في حال غياب الموظف الأساسي.	10
كبيرة	0.78	3.73	النماذج المطلوبة لتقديم الخدمة واضحة للمواطنين.	11
متوسطة	1.25	2.78	سهولة وصول ذوي الاحتياجات الخاصة لمنطقة الخدمة في البلدية.	12
متوسطة	0.78	3.32	تحرص البلدية على نشر ثقافة جودة الخدمات بين العاملين في خطتها الإستراتيجية.	13
كبيرة	0.81	3.53	تعمل البلدية على دعم تطبيق ضمان الجودة.	14
متوسطة	0.75	3.19	تقوم البلدية باستطلاع رأي المواطنين حول جودة تقديم الخدمة في البلدية.	15
متوسطة	0.97	2.81	يوجد حوافز للمواطنين الذين يقومون بدفع مستحقاتهم للبلدية.	16
متوسطة	0.64	2.69	وسائل تقديم الخدمة في البلدية قديمة.	17
كبيرة	0.92	3.69	يسهم التخطيط الاستراتيجي في وضع	18

			معايير واضحة لضبط جودة الخدمات المقدمة.	
كبيرة	0.71	3.91	موقع البلدية مناسب لتقديم الخدمة للمواطنين.	19
كبيرة	0.67	3.51	تلتزم البلدية بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير الخدمات.	20
كبيرة	0.86	3.41	الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (6) الذي يعبر عن (مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية)، أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.41) وبانحراف معياري بلغ (0.86)، وهذا يشير إلى درجة موافقة كبيرة عند المستقيين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (4)، التي تنص على "ساعات العمل الرسمي مناسبة وكافية لتقديم الخدمة" على أعلى وسط حسابي (4.11)، وبانحراف معياري بلغ (0.69) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (19)، التي تنص على "موقع البلدية مناسب لتقديم الخدمة للمواطنين" بوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري بلغ (0.71) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (5) "إجراءات تقديم الخدمة واضحة" بوسط حسابي (3.80) بدرجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (17) "وسائل تقديم الخدمة في البلدية قديمة" بوسط حسابي (2.69) وبانحراف معياري بلغ (0.64) وهي درجة متوسطة الموافقة، وقد جاءت قبلها الفقرة رقم (12) "سهولة وصول ذوي الاحتياجات الخاصة لمنطقة الخدمة في البلدية" بوسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (1.25) وهي درجة متوسطة الموافقة أيضاً. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى مدى اهتمام رؤساء وأعضاء البلديات في تقديم خدمات مميزة للمواطنين لنيل رضاهم وخاصة أن المرحلة المقبلة ستشهد انتخابات في البلديات ولقرب انتهاء مدتهم القانونية.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحليل نتائج المحور الثالث "المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في البلديات".

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	عدم الدقة في المعلومات والبيانات	2.68	1.09	متوسطة
2	العاملون لا يعرفون رؤية ورسالة وأهداف البلدية	2.78	0.86	متوسطة
3	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض	3.42	0.66	كبيرة

واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية

الموظفين			
4	اتجاهات الموظفين السلبية تجاه الخطة	2.92	0.84 متوسطة
5	الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة	3.09	1.31 متوسطة
6	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية	2.88	0.94 متوسطة
7	إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها	2.78	0.60 متوسطة
8	ضعف التنسيق بين عملية التخطيط والأهداف المعلنة للبلدية	2.88	0.94 متوسطة
9	صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف في البلدية	2.50	0.80 ضعيفة
10	عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط	2.81	1.00 متوسطة
11	الافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي	2.91	1.23 متوسطة
12	مركزية القرارات في البلدية	3.61	0.93 كبيرة
13	قلة الميزانيات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي	4.38	0.68 كبيرة جداً
14	قلة التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين	3.22	1.09 متوسطة
15	ضعف قابلية الأهداف الإستراتيجية عند التطبيق	3.41	1.03 كبيرة
16	الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات فقط.	3.01	1.20 متوسطة
17	ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية	3.73	1.10 كبيرة
18	الأنظمة والقوانين والتعليمات	2.81	0.87 متوسطة
19	الافتقار إلى التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية	3.11	0.82 متوسطة
20	مقاومة التغيير عند الإدارة في البلدية	3.00	1.11 متوسطة
	الدرجة الكلية	3.10	0.96 متوسطة

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (7) الذي يعبر عن (المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في البلديات)، أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (3.10) وبانحراف معياري بلغ (0.96) هذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (13) التي تنص على "قلة الميزانيات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي" على أعلى وسط حسابي (4.38) بانحراف معياري بلغ (0.68) مما يشير إلى درجة موافقة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (17) التي تنص على "ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية" بوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري بلغ (1.10) وهي درجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (13) "مركزية القرارات في البلدية" بوسط حسابي (3.61) بدرجة كبيرة من الموافقة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة

(9) "صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف في البلدية" بوسط حسابي (2.50) وبانحراف معياري بلغ (0.80) وهي درجة ضعيفة الموافقة. وقد جاءت قبلها الفقرة رقم (1) "عدم الدقة في المعلومات والبيانات" بوسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري (1.09) وهي درجة متوسطة الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى قلة الموارد المالية في البلديات وإحجام المواطنين عن دفع مستحقات البلديات مقابل الخدمات التي تقدمها لهم، والظروف السياسية التي تعيشها فلسطين والبطالة التي تجاوزت 40% عند العمال.

ثانياً : الإجابة على فرضيات الدراسة

1. الإجابة على الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (8)

نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		الفرضية
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.038	0.146	0.65	3.42	0.82	3.34	الكلي

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ت" (0.146) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.038)، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية. ويعزو الباحث سبب رفض الفرضية إلى أن أغلب المستقصيين هم من الذكور.

2. الإجابة على الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق

في الفرضية تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع	درجة	متوسط	قيمة	الدلالة الإحصائية
--------------	-------	------	-------	------	-------------------

واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية

Sig - Value	"ف"	المربعات	الحرية	المربعات	
0.788	0.239	49.884	2	99.767	بين المجموعات
		208.473	71	14801.584	داخل المجموعات
			73	14901.351	المجموع

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر"، حيث بلغت قيمة "ف" (0.239) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.788)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعوننا إلى عدم رفض الفرضية.

3. الإجابة على الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق

في الفرضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحر	مجموع المربع	مصدر التباين
0.128	1.95	384.71	3	1154.148	بين المجموعات
		196.38	70	13747.20	داخل المجموع
			73	14901.35	المجموع

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى

لمتغير المؤهل العلمي"، حيث بلغت قيمة "ف" (1.959) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.128)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.
4. الإجابة على الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

الجدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.017	4.342	811.947	2	1623.894	بين المجموعات
		187.006	71	13277.457	داخل المجموعات
			73	14901.351	المجموع

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة"، حيث بلغت قيمة "ف" (4.342) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.017)، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وذلك كما في الجدول رقم (13).

اختبار L.S.D. الفرضية الرابعة حسب متغير سنوات الخدمة الجدول 13

سنوات الخدمة	سنوات الخدمة	الفرق في	الدلالة الإحصائية
--------------	--------------	----------	-------------------

واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية

أ	ب	المتوسط الحسابي
أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	-12.58571*
	أكثر من 10 سنوات	-1.50000
10-5 سنوات	أقل من 5 سنوات	12.58571*
	أكثر من 10 سنوات	11.08571*
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.50000
	10-5 سنوات	-11.08571*

* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وأفراد العينة الذين سنوات خدمتهم (5-10)، بالإضافة على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم (5-10) وأفراد العينة الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات)، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة"، مما دعانا إلى رفض الفرضية. 5. الإجابة على الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير الدورات التدريبية.

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق

في الفرضية تعزى لمتغير الدورات التدريبية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية Sig - Value
بين المجموعات	1274.800	4	424.933	2.888	0.125
داخل المجموعات	882.800	70	147.133		
المجموع	2157.600	73			

نصت الفرضية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية"، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغير الدورات التدريبية"، حيث بلغت قيمة "ف" (2.888) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.125)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

7.3 خاتمة ونتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: ملخص النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد في البلديات خطط استراتيجية تعمل من خلالها، وأن التخطيط يسهم في تحديد احتياجات البلدية بدقة متناهية.
2. تبين من نتائج الدراسة أن الموظفين في البلديات يحرصون على المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذا يتعارض مع نتائج دراسة (صباح 2013)، وأنه يتوفر بالبلدية كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الإستراتيجي، وتضع الإدارة برامج لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة.
3. أشارت نتائج الدراسة أن البلديات تستعين بخبراء من الخارج في مجال التخطيط الإستراتيجي، وأن التخطيط الإستراتيجي يساعد على استخدام وسائل اتصال مختلفة عند الموظفين.
4. تبين من نتائج الدراسة أن ساعات العمل الرسمي مناسبة وكافية لتقديم الخدمة في البلديات، وأن إجراءات تقديم الخدمة واضحة، وموقع البلدية مناسب لتقديم الخدمة للمواطنين.
5. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد في البلدية خدمة الرد على اتصالات الجمهور هاتفياً وعلى مدار الساعة، وتقوم البلدية باستطلاع رأي المواطنين حول جودة تقديم الخدمة في البلدية، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة. وهذا يتعارض مع نتائج دراسة (wisniewski, 2001).
6. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد ضعف ومشاكل للوصول ذوي الاحتياجات الخاصة لمنطقة الخدمة في البلدية، وأن الحوافز المقدمة للمواطنين الذين يقومون بدفع مستحقاتهم للبلدية قليلة، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (منصور، 2013).
7. تبين من نتائج الدراسة أن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدية هو غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض الموظفين، ومركزية القرارات في البلدية، وقلة الميزانيات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي، وضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية، وصعوبة تطبيق الأهداف الإستراتيجية عملياً وميدانياً في البلديات. وهذه النتائج تشابهت مع

نتائج دراسة (عودة، 2017) ودراسة (منصور، 2013) واختلفت مع دراسة (العتال، 2008) في مركزية القرارات).

8. أظهرت نتائج الدراسة انه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة العمر، المستوى العلمي، عدد الدورات التدريبية".

9. أظهرت نتائج الدراسة انه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس، سنوات الخدمة في البلدية". هذه النتيجة تشابهت مع نتائج دراسة (السامرائي، 2015).

ثانياً: توصيات الدراسة

1. ضرورة مشاركة الموظفين في البلديات بعملية التخطيط الاستراتيجي لأنهم هم الذين سيتولون تنفيذها في المستقبل، وعلى الموظفين الإيمان التام بعملية التخطيط الاستراتيجي للبلدية على اعتبار أنه الطريق الموصل إلى بر الأمان، وفي المقابل على البلدية أن توفر كفاءات إدارية تؤمن بعملية التخطيط الاستراتيجي.

2. يجب أن تضع إدارة البلديات برامج وآليات مناسبة لمراقبة تنفيذ الخطة الإستراتيجية وذلك لما للرقابة من دور هام في متابعة وتقييم أداء تنفيذ الخطط الإستراتيجية والحصول على التغذية الراجعة لمراجعتها.

3. ضرورة أن تضع البلدية خدمة الرد الآلي على اتصالات الجمهور وعلى مدار الساعة للسرعة في الرد على شكاوي المواطنين وتقديم الخدمات وبالتالي نيل الرضا منهم، وعلى البلديات أن تقوم باستطلاع رأي المواطنين حول جودة تقديم الخدمة في البلدية لتحسينها بفعالية وكفاءة.

4. يجب على البلدية أن تؤمن وصول ذوي الاحتياجات الخاصة لمنطقة الخدمة في البلدية وبكل سهولة ويسر، وأن تقدم الحوافز المادية والمعنوية للمواطنين الذين يقومون بدفع مستحقاتهم للبلدية لتشجيع عملية التحصيل المالي وحفز المواطن على دفع المستحق عليه مقابل الخدمات التي يتلقاها.

5. ضرورة توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموظفين من خلال عمل الدورات التدريبية المتخصصة، والابتعاد قدر الإمكان عن مركزية القرارات في البلدية ومشاورة الموظفين بها لأنهم هم المنفذون لها.

6. يجب زيادة الميزانيات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي، ووضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للموظفين الأكفاء، مع التركيز على تطبيق الأهداف الإستراتيجية عملياً وميدانياً في البلديات بكل دقة وموضوعية.

قائمة المراجع

1. إبراهيم، حسام الدين (2013). "معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، مجلة رابطة التربية الحديثة، 4 (17).
2. بوغان، نور الدين، (2007م). جودة الخدمات وأثرها على رضا المستفيدين، دراسة ميدانية في مؤسسات ميناء سكيكدة"، رسالة ماجستير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
3. الجبلي، هدى (2010م). قياس جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة منتوري قسنطينة.
4. الحسن، ربحي والعفيف، أمجد (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية 37 (1).
5. الدرادكة، مأمون، وشليبي، طارق (2002م). الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار الصفاء للنشر، عمان.
6. رقاد، صليحة (2008م). تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد، دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة.
7. الساعد، زكي خليل (2003). تسويق الخدمات وتطبيقاته، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
8. السامرائي، محمد فائق (2015). مستوى إدراك القادة الإداريين للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في إدارات التخطيط في الوزارات العراقية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
9. السكارنة، بلال خلف (2015) الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. صباح، ريم (2013). على معوقات تطبق الخطط الإستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فىها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
11. عاشور، يوسف حسين، العبادلة، طلال عثمان (2007م). قياس جودة الخدمات التعليمية في الدراسات العليا: حالة MBA في برنامج الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الأقصى بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، جامعة الأقصى.

12. العتال، نبى (2008). واقع التخطيط الاستراتيجي في بلديات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
13. عودة، علاء خالد (2017). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
14. عوض، علي عوض، و أحمد، منى زكريا (2008م). جودة الخدمة وأثرها على رضا المستفيدين بمطاعم الأغذية السريعة بمدينة الخرطوم، المجلة المصرية للدراسات السياحية، المجلد السابع، العدد 2.
15. الكبيسي، محمد (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان.
16. الكولفن، مارتن (2010). التخطيط الاستراتيجي للجامعات والتعليم العالي، ترجمة : أشرف محمود عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
17. الليمون، نواف (2014). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية، مجلة جامعة دمشق.
18. محمد، أحمد علي (2011). التخطيط التربوي الاستراتيجي، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. منصور، هلا عبد الفتاح (2013). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. المراجع الاجنبية:
21. Christian Derbaix, Joel brée (2000). Comportement du Consommateur Edition Economica, Paris.
22. Kotler, P. and Armstrong, G, (2006). "Principles of Marketing", Prentice-Hall.
23. Rod Sheet & et, All (2002). Public Service Responsiveness to users demand and needs, Theory, practice and primary health care in England, public administration, vol.80 no3.
24. Sharifah, Latifa & et, al. (2000). On service improvement capacity index: Case study on the public quality management, Vol.11, issue 4-6.
25. Wheelen, Thomas & Hunger, J. David (2012) Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability), Thirteen edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.
26. Wisniewski Mike, (2001), Assessing Customer satisfaction with local authority services using Servqual, Total Quality Management, Vol 12. No. 788.