

التوجه بالتخطيط الإستراتيجي كرافعة لتحسين أداء الإدارة المحلية

دراسة تطبيقية على المجلس المحلي بصرمان

عبد الستار العارف محمد المحجوبي

جامعة صبراتة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان، قسم الإدارة، صرمان، ليبيا.

abdustar.elmahjobi@sabu.edu.ly , ORCID: 0009-0006-7208-265X

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة التوجه الإستراتيجي في المجلس المحلي بصرمان، ودوره بوصفه رافعةً محتملة لتحسين أداء الإدارة المحلية، من خلال دراسة تطبيقية شملت أبعاد التوجه بالتخطيط الإستراتيجي الخمسة (تحليل البيئة الاستراتيجية، صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) وأبعاد أداء الإدارة المحلية الأربعة (الكفاءة الإدارية، الفعالية التنظيمية، جودة الخدمات المقدمة، رضا المواطنين والمستفيدين).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (111) مفردة من العاملين والمسؤولين في المجلس المحلي بصرمان بمختلف مسمياتهم الوظيفية. وقد جرى تحليل بيانات الاستبانة باستخراج المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة وبُعد ومحور، إلى جانب اختبار (t) لعينة واحدة للتحقق من دلالة الفروق عن الدرجة المتوسطة الفرضية (3) لمقياس ليكرت الخماسي.

أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المجلس المحلي بصرمان للتوجه الاستراتيجي جاءت بمستوى متوسط يقترب من الحد الأدنى (بمتوسط حسابي عام بلغ 2.61 من 5)، مع تفاوت واضح بين الأبعاد؛ إذ جاءت أبعاد «صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية» (2.10) و«تحليل البيئة الاستراتيجية» (2.47) و«المتابعة والتقييم» (2.46) بمستوى منخفض دالّ إحصائياً دون الحيد، في حين جاء بُعد «صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات» (3.05) و«تنفيذ الخطة الاستراتيجية» (2.99) في مرتبة أعلى نسبياً بمستوى متوسط. أما أداء الإدارة المحلية فقد جاء بمستوى متوسط أفضل نسبياً (بمتوسط حسابي عام بلغ 3.08 من 5)، تصدره بُعد «رضا المواطنين والمستفيدين» (3.30)، وتلاه «جودة الخدمات المقدمة» (3.06) و«الكفاءة الإدارية» (3.02)، بينما جاءت «الفعالية التنظيمية» (2.93) في المرتبة الأخيرة.

وتكشف مقارنة نمط النتائج بين المحورين عن أن أداء المجلس المحلي بصرمان يسير حالياً بمعزل نسبي عن وجود بنية تخطيط استراتيجي رسمية ومكتملة الأركان، وأنه يستند بدرجة أكبر إلى الممارسات التشغيلية

اليومية والخبرة التراكمية للعاملين لا إلى رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية مكتوبة ومتابعة دوريًا. وتخلص الدراسة إلى أن تبني المجلس لتوجه استراتيجي أكثر نضجًا -من خلال بناء رؤية ورسالة واضحتين، وتفعيل آليات التحليل البيئي والمتابعة والتقييم- من شأنه أن يشكل رافعة حقيقية لتحسين مستدام في أداء الإدارة المحلية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية في هذا الاتجاه.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي؛ التخطيط الاستراتيجي؛ أداء الإدارة المحلية؛ المجالس المحلية؛ صرمان؛ ليبيا.

Strategic Orientation as a Lever for Improving Local Administration

Performance: An Applied Study on the Sorman Local Council

Abdusatar Al-Aref Mohammed El-Mahjoubi

Sabratha University, Faculty of Economics and Political Science - Sorman, Department of
Business Administration, Sorman, Libya

265-7208-abdusatar.elmahjoubi@sabu.edu.ly, ORCID: 0009-0006

Abstract

This study examines the practice of strategic orientation in the Sorman Local Council operationalised through the five dimensions of strategic planning (environmental analysis; formulation of vision, mission and strategic goals; strategy formulation and decision-making; plan implementation; and monitoring and evaluation), and explores its potential role as a lever for improving local administration performance, measured through four dimensions (administrative efficiency, organizational effectiveness, service quality, and citizen/beneficiary satisfaction).

The study adopted the descriptive-analytical method, using a questionnaire administered to a convenience sample of 111 employees and officials of the Council across different job titles. Data were analysed using weighted means, standard deviations and relative weights for each item, dimension and axis, together with a one-sample t-test against the hypothesized midpoint (3) of the five-point Likert scale.

Results showed that the Council's practice of strategic orientation stands at a moderate level bordering on the lower boundary (overall mean = 2.61/5), with clear variation across dimensions: vision, mission and strategic goals' (2.10), 'environmental analysis' (2.47) and 'monitoring and evaluation' (2.46) were low and significantly below the midpoint, while 'strategy formulation and decision-making' (3.05) and 'plan implementation' (2.99) ranked higher at a moderate level. Local administration performance registered a relatively better moderate level (overall mean = 3.08/5), led by 'citizen and beneficiary satisfaction' (3.30), followed by 'service quality' (3.06) and administrative efficiency' (3.02), while 'organizational effectiveness' ranked last (2.93).

Comparing the two axes suggests that, as perceived by staff, the Council's performance is higher than its formal strategic-planning infrastructure would predict, and is likely to rely more on day-to-day operational practice and accumulated staff experience than on a documented, periodically reviewed vision, mission and goals; this interpretation requires statistical testing on respondent-level data. The study concludes that a more mature strategic orientation, built on a clear vision and mission and activated environmental-analysis and monitoring-evaluation mechanisms, could serve as a lever for sustainable improvement in local administration performance, and offers practical recommendations accordingly.

Keywords: *Strategic Orientation; Strategic Planning; Local Administration Performance; Local Councils; Sorman; Libya*

أولاً: المقدمة.

تُجمع أدبيات الإدارة الاستراتيجية على أن المنظمات -أيًا كانت طبيعتها ربحية أم غير ربحية، مركزية أم لا مركزية- لم تعد قادرة على مواصلة أداء أدوارها وتحقيق غاياتها بالاعتماد على أساليب الإدارة التقليدية القائمة على رد الفعل والتعامل اليومي مع الأحداث، بل باتت مطالبة باستشراف مستقبلها وصياغة توجه استراتيجي واضح يوازن بين إمكاناتها الداخلية ومتغيرات بيئتها الخارجية (بني وإدريس، 2007؛ Bryson, 2018). ويكتسب هذا التوجه أهمية مضاعفة حين يتعلق الأمر بوحدة الإدارة المحلية، بوصفها الجهاز الأقرب إلى المواطن والأكثر تماسًا اليومي المباشر مع احتياجاته ومشكلاته، والمنوط بها ترجمة السياسات العامة إلى خدمات ملموسة على المستوى المحلي.

وفي السياق الليبي، شكّل صدور القانون رقم (59) لسنة 2012م بشأن نظام الإدارة المحلية نقلة نوعية في بنية الحكم المحلي، إذ منح المجالس المحلية صلاحيات واسعة في التخطيط والتنفيذ والرقابة على الشأن العام داخل نطاقها الجغرافي، بما يفترض معه أن تمتلك هذه المجالس أدوات وآليات تخطيط استراتيجي فعّالة تُمكنها من إدارة مواردها المحدودة بكفاءة، وتحديد أولوياتها بوضوح، ومتابعة ما تحقّقه من نتائج (قانون رقم 59 لسنة 2012 بشأن نظام الإدارة المحلية). غير أن الانتقال من الإطار القانوني المُمكن إلى الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي داخل هذه المجالس يظل مسألة تطبيقية تستحق الفحص الميداني، لا سيما في ظل الظروف الاستثنائية التي مرت بها مؤسسات الدولة الليبية خلال العقد الأخير، وما رافقها من تراجع في بعض مقومات العمل المؤسسي المنتظم.

وينطلق هذا البحث من فرضية مركزية مفادها أن التوجه بالتخطيط الإستراتيجي -بوصفه نمط تفكير إداري يقوم على تحليل البيئة وصياغة رؤية ورسالة وأهداف واضحة، واختيار استراتيجيات ملائمة، وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها بشكل دوري- يمثل رافعة جوهرية يمكن أن تنهض بأداء الإدارة المحلية على مستوياته المختلفة: الكفاءة في استخدام الموارد، والفعالية في تحقيق الأهداف، وجودة الخدمات المقدمة للمواطن، ورضاه عن أداء مجلسه المحلي. وقد تناولت أدبيات إدارية عديدة هذه العلاقة في سياقات مختلفة، حكومية وغير حكومية، وخلص عدد كبير منها إلى وجود ارتباط إيجابي بين نضج ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي (Miller & Cardinal, 1994; Boyd, 1991; George & Walker, 2019)، وإن ظل حجم هذا الأثر ونمطه يتباين تبعاً لخصوصية كل قطاع وكل بيئة مؤسسية.

وتأتي هذه الدراسة لتختبر هذه العلاقة ميدانياً في بيئة محددة لم تحظ -في حدود اطلاع الباحث- باهتمام كافٍ من الدراسات السابقة، وهي المجلس المحلي بصرمان في ليبيا، من خلال استقصاء آراء العاملين والمسؤولين فيه حول واقع ممارسة أبعاد التوجه بالتخطيط الإستراتيجي من جهة، وواقع أداء الإدارة المحلية بأبعاده المختلفة من جهة أخرى، تمهيداً لتقديم قراءة تحليلية للعلاقة بين المسارين، وصولاً إلى توصيات عملية يمكن أن تسهم في تعزيز موقع التخطيط الاستراتيجي كأداة تحسين مستدام لأداء المجلس.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها.

رغم الأهمية المتزايدة للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العامة، تُظهر الممارسة الميدانية أن بعض المجالس المحلية في ليبيا لا تمتلك رؤية ورسالة وأهدافاً استراتيجية مكتوبة وواضحة، كما تقتصر إلى آليات منظمة لتحليل البيئة ومتابعة وتقييم الخطط. وفي المجلس المحلي بصرمان تحديداً، يُلاحظ اعتماد العمل الإداري على الممارسات اليومية والخبرة الفردية أكثر من اعتماده على خطة استراتيجية موثقة ومتابعة دورية؛ وهو ما قد يحد من كفاءة استخدام الموارد، والفعالية التنظيمية، وجودة الخدمات، ورضا المواطنين.

ومن ثم، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تشخيص واقع ممارسة أبعاد التوجه بالتخطيط الاستراتيجي في المجلس المحلي بصرمان، وتحديد مستوى أداء الإدارة المحلية بأبعادها الأربعة، وبيان العلاقة الظاهرة بينهما، تمهيداً لتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين الأداء.

ويقوم نموذج الدراسة على متغير مستقل هو التوجه الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (تحليل البيئة، والرؤية والرسالة والأهداف، وصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم)، ومتغير تابع هو أداء الإدارة المحلية بأبعاده الأربعة (الكفاءة الإدارية، والفعالية التنظيمية، وجودة الخدمات، ورضا المواطنين والمستفيدين). وتجدر الإشارة إلى أن تصميم الدراسة وصفي تحليلي يقيس مستوى كل متغير على حدة ويقارن نمط نتائجهما، ولا يختبر علاقة سببية أو ارتباطية على مستوى المستجيب الفرد؛ ومن ثم يفهم وصف التوجه الاستراتيجي بأنه «رافعة» في عنوان الدراسة بوصفه تصورًا نظريًا تفحص الدراسة مؤشرات الميدانية، لا أثرًا مثبتًا إحصائيًا.

- وفي ضوء ذلك، يتحدد السؤال الرئيس للدراسة في: ما مستوى ممارسة المجلس المحلي بصرمان للتوجه الاستراتيجي، وما مستوى أداء الإدارة المحلية فيه، وما نمط العلاقة الظاهرة بينهما بما يبين مدى إمكان عدّ التوجه الاستراتيجي رافعة لتحسين الأداء؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:
1. ما مستوى ممارسة المجلس المحلي بصرمان لأبعاد التوجه الاستراتيجي الخمسة (تحليل البيئة، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف، وصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم)؟
 2. ما مستوى أداء الإدارة المحلية في المجلس المحلي بصرمان بأبعاده الأربعة (الكفاءة الإدارية، والفعالية التنظيمية، وجودة الخدمات المقدمة، ورضا المواطنين والمستفيدين)؟
 3. هل يختلف مستوى ممارسة كل بُعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي اختلافًا ذا دلالة إحصائية (عند $\alpha \geq 0.05$) عن الدرجة المتوسطة الفرضية (3) لمقياس ليكرت الخماسي؟
 4. هل يختلف مستوى كل بُعد من أبعاد أداء الإدارة المحلية اختلافًا ذا دلالة إحصائية (عند $\alpha \geq 0.05$) عن الدرجة المتوسطة الفرضية (3)؟
 5. ما نمط العلاقة الظاهرة بين مستويات أبعاد التوجه الاستراتيجي ومستويات أبعاد أداء الإدارة المحلية (مقارنة وصفية)، وما دلالاته بالنسبة لإمكان عدّ التوجه الاستراتيجي رافعة لتحسين الأداء؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف المباشرة التالية المتطابقة مع أسئلتها ومتغيراتها:

1. تشخيص واقع ممارسة المجلس المحلي بصرمان لأبعاد التوجه بالتخطيط الاستراتيجي الخمسة: تحليل البيئة، صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، تنفيذ الخطة، والمتابعة والتقييم.

2. قياس مستوى أداء الإدارة المحلية في المجلس المحلي بصرمان من خلال أبعاد الكفاءة الإدارية، والفعالية التنظيمية، وجودة الخدمات المقدمة، ورضا المواطنين والمستفيدين.
3. تحديد أبعاد التوجه بالتخطيط الاستراتيجي الأكثر والأقل ممارسة في المجلس المحلي بصرمان.
4. تحديد أبعاد أداء الإدارة المحلية الأكثر والأقل تحققاً في المجلس المحلي بصرمان.
5. تحليل العلاقة الظاهرة بين مستوى ممارسة أبعاد التوجه بالتخطيط الاستراتيجي ومستوى أبعاد أداء الإدارة المحلية.
6. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز التوجه الاستراتيجي كرافعة لتحسين أداء الإدارة المحلية في المجلس المحلي بصرمان.

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية من خلال تقديم نموذج تحليلي تفصيلي يربط بين أبعاد التوجه بالتخطيط الاستراتيجي وأبعاد الأداء المؤسسي للإدارة المحلية في البيئة الليبية التي تعاني من شح في الدراسات الميدانية المحكمة.

الأهمية التطبيقية: تتبع الأهمية التطبيقية للدراسة من أنها تقدم للمجلس المحلي بصرمان -ولصناع القرار في وزارة الحكم المحلي والمجالس المحلية الأخرى بشكل عام- تشخيصاً ميدانياً دقيقاً لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي ونقاط القوة والضعف فيه، مدعوماً ببيانات كمية قابلة للقياس، بما يساعد على توجيه الجهود والموارد المحدودة نحو الأبعاد الأكثر حاجة إلى التطوير (كصياغة الرؤية والرسالة والأهداف، وآليات المتابعة والتقييم)، بدلاً من التعامل العشوائي مع قضايا التخطيط والأداء. كما تفيد نتائج الدراسة وتوصياتها الباحثين والمهتمين بشؤون الإدارة المحلية في ليبيا والدول العربية المشابهة في السياق المؤسسي.

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: تمارس الإدارة في المجلس المحلي بصرمان أبعاد التوجه بالتخطيط الإستراتيجي بدرجة تختلف اختلافاً ذا دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$) عن الدرجة المتوسطة الفرضية (3) لمقياس الدراسة. ويتفرع عنها خمس فرضيات فرعية تخص كل بُعد من أبعاد التوجه بالتخطيط الإستراتيجي على حدة (تحليل البيئة، الرؤية والرسالة والأهداف، صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، التنفيذ، المتابعة والتقييم).

الفرضية الرئيسية الثانية: يتحقق أداء الإدارة المحلية في المجلس المحلي بصرمان بدرجة تختلف اختلافاً ذا دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$) عن الدرجة المتوسطة الفرضية لمقياس الدراسة. ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية تخص كل بُعد من أبعاد أداء الإدارة المحلية على حدة. (الكفاءة الإدارية، الفعالية التنظيمية، جودة الخدمات، رضا المواطنين).

الفرضية الرئيسية الثالثة: يرتبط تفاوت مستويات أبعاد التوجه بالتخطيط الإستراتيجي بتفاوت مواز في مستويات أبعاد أداء الإدارة المحلية المقابلة لها.

سادساً: حدود الدراسة

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما التوجه بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده الخمسة، وأداء الإدارة المحلية بأبعاده الأربعة.

2. **الحد المكاني:** المجلس المحلي صرمان في مدينة صرمان، ليبيا.

3. **الحد البشري:** طُبِّقَت الدراسة على عينة من العاملين والمسؤولين في المجلس المحلي بصرمان بمختلف مسمياتهم الوظيفية (إداريون وموظفون، رؤساء أقسام، أعضاء مجلس ومديرو إدارات، ومسميات وظيفية أخرى)، وعددهم (111) مفردة.

4. **الحد الزمني:** طُبِّقَت الدراسة خلال العام 2026م.

سابعاً: مصطلحات الدراسة الإجرائية

التوجه الإستراتيجي: نمط تفكير إداري شامل تعتمد عليه قيادة المنظمة في توجيه مواردها وأنشطتها نحو غايات مستقبلية محددة، ويتجسد إجرائياً في هذه الدراسة من خلال ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها الخمسة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرؤية والرسالة والأهداف، وصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطة، ومتابعتها وتقييمها؛ وهو تصور يتسق مع أدبيات عديدة تربط بين التوجه بالتخطيط الإستراتيجي وممارسة التخطيط الاستراتيجي بوصفهما وجهين لعملية واحدة (بني وإدريس، 2007؛ Al-Ghalbi & Idris, 2007؛ الحذاء وزيد، 2024).

أداء الإدارة المحلية: محصلة الجهد الكلي الذي يبذله المجلس المحلي في إدارة موارده وتقديم خدماته، ويُقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد: الكفاءة الإدارية في استغلال الموارد وتبسيط الإجراءات، والفعالية التنظيمية في تحقيق الأهداف والاستجابة للمتغيرات، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ورضا المواطنين والمستفيدين عن أداء المجلس.

المجلس المحلي: الوحدة الإدارية المحلية المنشأة بموجب القانون رقم (59) لسنة 2012م بشأن نظام الإدارة المحلية في ليبيا، والمنوط بها ممارسة الاختصاصات التنفيذية والتخطيطية والرقابية على مستوى العزلة أو المدينة التي تتبعها، وتُعنى هذه الدراسة تحديداً بالمجلس المحلي بصرمان.

ثامناً: الإطار النظري

1. مفهوم التوجه بالتخطيط الإستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يعود الأصل اللغوي لكلمة «استراتيجية» إلى الجذر اليوناني (Strategos) الذي كان يعني فن قيادة الجيوش، قبل أن ينتقل المفهوم تدريجياً من الحقل العسكري إلى حقل الإدارة والأعمال بدءاً من منتصف القرن العشرين، ليصبح أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين على حد سواء (عبدالنبي وبن نامي، 2024). ويُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يحدد بموجبها قادة المنظمة رؤيتهم لمستقبلها، ويضعون الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الرؤية، بما يتضمن تحديد التسلسل الذي يجب أن تتحقق فيه الأهداف حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى رؤيتها المعلنة (الضمور، 2023). في حين يذهب آخرون إلى تعريفه بأنه عملية منظمة يوافق من خلالها الشركاء الرئيسيون في المنظمة على الأولويات الضرورية لتحقيق هدفها، مع الاستجابة في الوقت نفسه للبيئة المحيطة بها وإرشادها نحو اتجاه تخصيص الموارد وتوجيهها (بريسون Bryson؛ نقلاً عن عبدالنبي وبن نامي، 2024).

وقد تعددت الدراسات التي ناقشت خصائص التخطيط الاستراتيجي وأهميته، ومنها كونه عملية مركزية المسؤولية تحدد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع وتتسق بينها بما يضمن تكاملها مع الأهداف العامة للقطاعات المختلفة، وكونه عملية توازن بين الحاجات المجتمعية والموارد المتاحة، وأداة لتنظيم أهداف المجتمع في ضوء موارده المختلفة (عبدالنبي وبن نامي، 2024). وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يمكن المديرين من اتخاذ قرارات أفضل من خلال ما يوفره من معلومات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويسهم في تحسين التواصل وتنسيق أنشطة المنظمة، ويمنحها ضمانات أكبر للاستعداد لمواجهة المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة (عبدالنبي وبن نامي، 2024؛ Daft, 2010).

وقد ميّز عدد من الباحثين بين مفهومي «التوجه الاستراتيجي» و«التخطيط الاستراتيجي» من حيث

الاتساع، فالتوجه الاستراتيجي أوسع مدى، إذ يشير إلى الفلسفة أو النمط الإداري العام الذي يحكم تعامل المنظمة مع بيئتها ومستقبلها، بينما يمثل التخطيط الاستراتيجي الأداة أو العملية الإجرائية التي يتجسد من خلالها هذا التوجه على أرض الواقع، عبر مراحل متسلسلة تبدأ بتحليل البيئة وتنتهي بالمتابعة والتقييم (الحذاء وزيد، 2024؛ Grawe, Chen & Daugherty, 2009). وتتبنى هذه الدراسة هذا التصور التكاملي، إذ تُعنى بالتوجه بالتخطيط الإستراتيجي بوصفه إطاراً مفاهيمياً عاماً، وتقيسة إجرائياً من خلال درجة ممارسة المجلس المحلي بصorman لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الخمسة التالية.

2. أبعاد التوجه بالتخطيط الإستراتيجي

1.2 تحليل البيئة الاستراتيجية (الداخلية والخارجية)

يمثل تحليل البيئة نقطة الانطلاق الأولى في أي عملية تخطيط استراتيجي جاد، إذ يقوم على تشخيص علمي منهجي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، ورصد الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، تمهيداً لبناء قاعدة معلوماتية تسند القرارات الاستراتيجية اللاحقة. وتُعد أداة تحليل (SWOT) من أكثر الأدوات شيوعاً في هذا الصدد، إذ تتيح للمنظمة مطابقة قوتها الداخلية مع الفرص الخارجية المتاحة، بما يمكنها من مواجهة المنافسة وتحقيق النمو (عبدالنبي وبن نامي، 2024؛ Johnson, Scholes & Whittington, 2008). وتشير أدبيات الإدارة العامة إلى أن غياب هذا التحليل المنهجي في المنظمات الحكومية والمحلية غالباً ما يفضي إلى تخطيط ارتجالي منفصل عن الواقع الفعلي للموارد والتحديات المحيطة (القطامين، 1996).

2.2 صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

تمثل الرؤية بياناً موجزاً يوضح ما تطمح المنظمة إلى أن تكون عليه في المستقبل البعيد، في حين تعكس الرسالة الغاية الأساسية من وجودها وما تقدمه لعملائها أو للمجتمع الذي تخدمه، بينما تترجم الأهداف الاستراتيجية هذه الرؤية والرسالة إلى غايات محددة وقابلة للقياس على مستويات زمنية مختلفة (عبدالنبي وبن نامي، 2024). وقد أظهرت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية بين وضوح بيانات الرؤية والرسالة وبين الأداء المؤسسي (Bart & Baetz, 1998؛ Forbes & Seena, 2006)، على أن تصاغ الأهداف وفق معايير «سمارت» SMART التي تشترط أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً (Bjerke & Renger, 2017؛ Ogbeiwi, 2017)، وأن تُشتق منها الأهداف التشغيلية السنوية بما يضمن الاتساق الرأسي بين المستويات الإدارية المختلفة.

3.2 صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات

بعد استكمال التحليل البيئي وتحديد الرؤية والأهداف، تنتقل المنظمة إلى مرحلة صياغة البدائل الاستراتيجية وتقييمها واختيار الأنسب منها، بحيث تُبنى القرارات الإدارية على أساس هذه الاستراتيجيات المعتمدة لا بشكل عشوائي أو رد فعل آني (السيد، 2000؛ جواد، 2010). ويتطلب اتخاذ القرار الاستراتيجي السليم مراعاة الموارد المالية والبشرية المتاحة، وإشراك مختلف الإدارات والأقسام المعنية في صياغة الاستراتيجية بما يعزز الالتزام التنظيمي بتنفيذها لاحقاً، وتحديد أولويات واضحة للمشروعات والبرامج ضمن الخطة العامة (Hofer & Schendel, 1978).

4.2 تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يمثل التنفيذ حلقة الوصل بين الخطة الاستراتيجية على الورق وبين واقع الأداء الفعلي، إذ تُترجم الخطة إلى برامج وخطط تشغيلية قصيرة الأجل ذات جداول زمنية ومسؤوليات محددة، ويشترط لنجاح هذه المرحلة توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة، ووجود آلية واضحة لتوزيع المهام بين الإدارات، ودعم صريح من القيادة الإدارية العليا للمنظمة، فضلاً عن تنسيق فعال بين الوحدات المختلفة المشاركة في التنفيذ (مساعدة، 2013؛ Kemp, 2018). وتُجمع الأدبيات على أن ضعف التنفيذ -حتى مع وجود خطة استراتيجية جيدة الصياغة- يُبطل الأثر الإيجابي المتوقع للتخطيط على الأداء (Falshaw, 2006; Glaister & Tatoglu).

5.2 المتابعة والتقييم

تُغلق المتابعة والتقييم حلقة عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال آليات دورية لرصد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، باستخدام مؤشرات أداء واضحة ومحددة سلفاً، ومعالجة أي انحراف عن المسار المخطط بإجراءات تصحيحية فورية، واستثمار نتائج التقييم في تطوير وتحديث الخطط المستقبلية، مع رفع تقارير دورية لأصحاب القرار (Neely, Gregory & Platts, 2005). ويُعد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) الذي طوره كابلان ونورتون من أبرز الأدوات المستخدمة في متابعة الأداء الاستراتيجي وتقييمه، إذ يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية للحصول على رؤية أكثر توازناً لأداء المنظمة (Kaplan & Norton, 1992؛ الضمور، 2023).

3. مفهوم أداء الإدارة المحلية

يحظى مفهوم الأداء المؤسسي بمكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، لكونه المحصلة النهائية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها واستثمار مواردها، ومن ثمّ يمثل معياراً أساسياً للحكم على جودة القرارات الإدارية والخطط والبرامج المتبعة (عبدالنيبي وبن نامي، 2024). وينطبق هذا المفهوم على وحدات الإدارة المحلية بخصوصية إضافية، إذ لا يقتصر الحكم على أدائها على معايير الكفاءة الداخلية في استخدام الموارد فحسب، بل يمتد ليشمل مدى استجابتها لاحتياجات المواطنين ورضاهم عن الخدمات المقدمة، بوصف المواطن هو الغاية النهائية لعمل الإدارة المحلية (إدريس، 2001؛ Ashour, 2004). وتتبنى هذه الدراسة تصوراً لأداء الإدارة المحلية يقوم على أربعة أبعاد متكاملة.

4. أبعاد أداء الإدارة المحلية

1.4 الكفاءة الإدارية

تشير الكفاءة الإدارية إلى مدى قدرة المجلس المحلي على استغلال موارده المالية والبشرية المتاحة على النحو الأمثل، وإنجاز المعاملات الإدارية ضمن وقت مناسب، وبساطة الإجراءات ووضوحها، وتوزيع المهام بما يتناسب مع قدرات العاملين وتخصصاتهم، وانخفاض التكاليف التشغيلية نتيجة حسن التخطيط والتنظيم (حسن، 2003). وتُعد الكفاءة شرطاً ضرورياً - وإن لم يكن كافياً وحده - لتحقيق الفعالية التنظيمية.

2.4 الفعالية التنظيمية

تُعنى الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق المجلس المحلي لأهدافه المعلنة، وقدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات والمستجدات المحلية، وحل المشكلات التي تواجه المدينة بفعالية، وانعكاس الخطط الموضوعية على تحسن ملموس في الخدمات المقدمة (الغزوي وآخرون، 2014). وتختلف الفعالية عن الكفاءة في كونها تركز على «فعل الأشياء الصحيحة» بينما تركز الكفاءة على «فعل الأشياء بطريقة صحيحة».

3.4 جودة الخدمات المقدمة

يقصد بها مستوى الخدمات التي يقدمها المجلس المحلي للمواطنين من حيث ملاءمتها لاحتياجاتهم، وتوافر البنية التحتية والتجهيزات اللازمة لتقديمها بشكل جيد، وحرص المجلس على تطويرها وتحديثها باستمرار، واتسام إجراءات تقديمها بالشفافية والوضوح، والتعامل الجاد والسريع مع شكاوى المواطنين ومقترحاتهم (Eskildsen, Kristensen & Jørn Juhl, 2004).

4.4 رضا المواطنين والمستفيدين

يمثل هذا البُعد المحصلة النهائية التي يُقيّم من خلالها المواطن أداء مجلسه المحلي، ويشمل شعوره العام بالرضا عن أداء المجلس، وثقته في قدرته على إدارة الموارد المحلية، وإدراكه لاستجابة المجلس لاحتياجاته الفعلية، وتحسن صورة المجلس لديه، ومدى استعداده للتوصية بخدمات المجلس لغيره من المواطنين (Ashour, 2004). ويُعد رضا المواطنين في أدبيات الإدارة العامة الحديثة المقياس الأكثر دلالة على شرعية أداء وحدات الحكم المحلي واستحقاقها لثقة من تخدمهم.

5. العلاقة بين التوجه بالتخطيط الإستراتيجي وأداء الإدارة المحلية

تكشف مراجعة الأدب النظري عن توافق واسع بين الباحثين على وجود علاقة إيجابية بين نضج ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء المؤسسي، وإن تفاوتت قوة هذه العلاقة باختلاف طبيعة المنظمات وسياقاتها. فقد خلصت دراسة تحليلية شاملة استندت إلى أكثر من عقدين من الأبحاث إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط إيجابياً بالأداء المالي وغير المالي للمنظمات (Miller & Cardinal, 1994)، كما توصلت دراسة تحليل تلوي (Meta-analysis) حديثة ركّزت على القطاع العام إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحسّن الأداء التنظيمي، لكن هذا الأثر يتوسطه عدد من العوامل التنظيمية والسياقية (George et al., 2019). وفي السياق العربي، أكدت دراسات عديدة هذه العلاقة في قطاعات متنوعة، حكومية وغير حكومية وتعليمية وصحية، وإن اختلفت درجة الأثر ومساراته من دراسة إلى أخرى، وهو ما تناقشه الدراسة الحالية بمزيد من التفصيل في مبحث الدراسات السابقة.

وتفترض هذه الدراسة أن العلاقة بين التوجه بالتخطيط الإستراتيجي وأداء الإدارة المحلية ليست علاقة آلية مباشرة، بل تتوسطها جودة الممارسة الفعلية لكل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي؛ فمن غير المتوقع أن يترجم توجه استراتيجي ضعيف -تغيب عنه رؤية ورسالة واضحتان وآليات متابعة منتظمة- إلى أداء مرتفع مستدام، حتى وإن أمكن تفسير مستويات أداء متوسطة آنية بعوامل أخرى كالخبرة التراكمية للعاملين أو الجهد الفردي، بمعزل عن بنية تخطيط استراتيجي راسخة. وتسعى الدراسة الميدانية إلى اختبار هذا التصور تطبيقياً على حالة المجلس المحلي بصرمان.

تاسعاً: الدراسات السابقة

تناولت عدة دراسات عربية حديثة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي/التوجه بالتخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمات في سياقات مختلفة، من أبرزها:

دراسة الضمور (2023): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي أداة لوصف وتحليل التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء البلدي. وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد إحدى الاستراتيجيات التي تحدد أهداف البلدية وتطلعاتها، وأن البلديات تستخدمه لتحديد أهدافها والاستراتيجيات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ونظام إدارة الأداء الداخلي المستخدم لرصد وتقييم التقدم، وأوصت بأن يدرك رؤساء البلديات أن التخطيط الاستراتيجي مصدر مهم لجمع البيانات (للإدارة البلدية) عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكياتهم ومهاراتهم (الضمور، 2023).

دراسة عبدالنبي وبن نامي (2024): هدفت إلى التعرف على أثر كفاءة التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع التقني بالمملكة العربية السعودية، وطُبقت على عينة بلغت (250) موظفاً باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع الأهداف الاستراتيجية، تنفيذ الخطط، ومتابعة وتقييم الأداء) مجتمعة على جودة الأداء المؤسسي، في حين لم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الرؤية والرسالة والبيئة الداخلية والخارجية منفردة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتخصيص موارد كافية لتنفيذه (عبدالنبي وبن نامي، 2024).

دراسة الحداء وزيد (2024): هدفت إلى التعرف على دور التوجه بالتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الريادي، التوجه بالسوق، التوجه بالتكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وطُبقت على عينة بلغت (239) من القيادات الأكاديمية والإدارية. وأظهرت النتائج وجود أثر دالّ إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، مع وجود مستوى مرتفع نسبياً لممارسة التوجه بالتخطيط الإستراتيجي، ومجال قابل للتحسين في تحقيق الميزة التنافسية خصوصاً بُعد التميز، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والتركيز على تطوير التوجه الاستراتيجي بجميع أبعاده (الحداء وزيد، 2024).

دراسة المديميغ وآخرون (2025): هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية، وطُبقت على عينة بلغت (111) مستجيباً من أصل (148) استبانة موزعة. وتوصلت إلى وجود أثر مرتفع للتخطيط الاستراتيجي (وضع الأهداف، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على أداء المنظمة (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، بمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وأوصت باستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المنظمات على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية (المديميغ وآخرون، 2025).

دراسة الديراوي (2017): هدفت إلى دراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع اعتبار ريادة المنظمات متغيراً وسيطاً، وطُبقت على عينة بلغت (227) مفردة من أصل (250) موزعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كمتغير وسيط معزز لهذه العلاقة، وأوصت بالاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الاستراتيجية وزيادة الإنفاق المخصص للتخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي (الديراوي، 2017).

دراسة بلحاج (2023): تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية بمدينة الزاوية الليبية، وهي من الدراسات القليلة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في سياق مؤسسي ليبي محلي، بما يجعلها مرجعاً مقارناً مباشراً لنتائج الدراسة الحالية على المستوى الجغرافي والمؤسسي الليبي (بلحاج، 2023).

يلاحظ من استعراض هذه الدراسات أن معظمها إما تناول التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة في قطاعات إنتاجية أو خدمية أو تعليمية أو غير حكومية، أو تناول التوجه بالتخطيط الاستراتيجي في علاقته بالميزة التنافسية لا بالأداء المحلي مباشرة، في حين لم تحظ وحدات الإدارة المحلية -وبخاصة في السياق الليبي- إلا بقدر محدود من الدراسات الميدانية المماثلة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى الإسهام في معالجته من خلال التركيز على حالة تطبيقية محددة هي المجلس المحلي بصرمان، وتفكيك متغيري الدراسة إلى مستوى تسعة أبعاد فرعية (خمسة للتوجه الاستراتيجي وأربعة للأداء)، بما يوفر تشخيصاً أكثر دقة وقابلية للترجمة إلى توصيات عملية.

عاشراً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية والتنظيمية، إذ يتيح وصف وتحليل واقع ممارسة التوجه بالتخطيط الإستراتيجي ومستوى أداء الإدارة المحلية في المجلس المحلي بصرمان اعتماداً على بيانات ميدانية فعلية جمعت من العاملين والمسؤولين فيه، وهو المنهج ذاته الذي اعتمدته دراسات مشابهة تناولت التخطيط الاستراتيجي في سياق العمل البلدي والمحلي (الضمور، 2023؛ عبدالنبي وبن نامي، 2024).

2. مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين والمسؤولين بالمجلس المحلي بصرمان بمختلف مسمياتهم الوظيفية، وطُبِّقت أداة الدراسة على عينة ميسرة (غير احتمالية) بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل منها (111) استجابة. وتُظهر بيانات العينة (الجدول رقم 1) أن نسبة الذكور بلغت (60.4%) مقابل (39.6%) للإناث، وأن الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة (36.9%)، وأن أكثر من نصف العينة (51.4%) يمتلكون خبرة تتراوح بين (10 وأقل من 15) سنة، وأن المؤهل العلمي الغالب هو الدبلوم المتوسط بنسبة (44.1%) يليه البكالوريوس بنسبة (32.4%)، في حين مثّل الإداريون والموظفون النسبة الأكبر من حيث المسمى الوظيفي (50.5%)، يليهم رؤساء الأقسام (23.4%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في المستويات الوظيفية للمستجيبين، غير أن تمثيل أعضاء المجلس ومديري الإدارات (4.5%) - وهم الفئة الأقرب إلى صنع القرار الاستراتيجي - يظل محدوداً، وهو ما يستدعي الحذر في تعميم النتائج ويندرج ضمن محددات الدراسة.

3. أداة الدراسة

استُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت من قسمين رئيسيين؛ يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، بينما يتضمن القسم الثاني محورين أساسيين: المحور الأول (التوجه بالتخطيط الإستراتيجي) ويتكون من خمسة أبعاد بواقع خمس فقرات لكل بُعد (25 فقرة)، والمحور الثاني (أداء الإدارة المحلية) ويتكون من أربعة أبعاد بواقع خمس فقرات لكل بُعد (20 فقرة)، ليصل إجمالي فقرات الأداة إلى (45) فقرة موزعة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (أوافق بشدة) وتُعطى الوزن (5)، إلى (لا أوافق بشدة) وتُعطى الوزن (1).

4. صدق الأداة وثباتها

جرى التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال بنائها استنادًا إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة (عبدالنبي وبن نامي، 2024؛ الضمور، 2023؛ الديراوي، 2017)، وصياغة فقراتها بما يعكس الأبعاد الفرعية للمتغيرين ويتناسب مع طبيعة عمل المجالس المحلية. وبما أن البيانات المتاحة للتحليل في هذه الدراسة توزيعات تكرارية مجمعة لكل فقرة على حدة، فقد اقتصر التحليل الإحصائي على ما يمكن استخلاصه بدقة من هذا النوع من البيانات (المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار الدلالة على مستوى الفقرة)، ولم يتسنَّ حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) أو تحليل الاتساق الداخلي للأداة. وتوصي الدراسة بإجراء ذلك، إلى جانب تحليل الارتباط والانحدار، على قاعدة البيانات الأولية الكاملة في دراسات لاحقة، على النحو الموضح في محددات الدراسة.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة بيانات الدراسة إحصائيًا، جرى استخراج التكرارات والنسب المئوية للبيانات الوظيفية والشخصية، والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات الأداة، وترتيب الفقرات والأبعاد تنازليًا وفق متوسطاتها الحسابية، مع اعتماد معيار الحكم الآتي على مستوى الموافقة: من (1.00 إلى أقل من 1.80) منخفضة جدًا، ومن (1.80 إلى أقل من 2.60) منخفضة، ومن (2.60 إلى أقل من 3.40) متوسطة، ومن (3.40 إلى أقل من 4.20) مرتفعة، ومن (4.20 إلى 5.00) مرتفعة جدًا. كما استُخدم اختبار (t) لعينة واحدة (One-Sample t-test) عند القيمة الفرضية (3) -منتصف مقياس ليكرت الخماسي- لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة والدرجة المتوسطة الفرضية، عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) وبقيمة حرجة تُقارب (1.98) عند درجات حرية (110). وحُسب متوسط كل بُعد بوصفه المتوسط الحسابي لمتوسطات فقراته، وحُسب الانحراف المعياري للبُعد بوصفه الانحراف المعياري لمتوسطات فقراته (بالقسمة على عدد الفقرات)، وحُسب المتوسط العام للمحور بوصفه متوسط متوسطات أبعاده. ونظرًا لإجراء عدد كبير من اختبارات (t) (45 اختبارًا) عند مستوى الدلالة نفسه، يُنظر إلى دلالة الفقرات منفردة بحذر، ويُعتمد في الحكم على مستوى البُعد على اتساق اتجاه الدلالة في فقراته.

إحدى عشر: نتائج الدراسة ومناقشتها

يعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الاستبانة، مرتبة وفق محوري الدراسة، ثم مناقشة نمط العلاقة الظاهرة بينهما في ضوء نتائج اختبار الفرضيات.

1. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول رقم (1): التوزيع الديموغرافي والوظيفي لأفراد عينة الدراسة (ن = 111)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	67	60.4%
	أنثى	44	39.6%
	المجموع	111	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	24	21.6%
	30 - أقل من 40 سنة	23	20.7%
	40 - أقل من 50 سنة	41	36.9%
	50 سنة فأكثر	23	20.7%
	المجموع	111	100%
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	25	22.5%
	دبلوم متوسط	49	44.1%
	بكالوريوس	36	32.4%
	دراسات عليا	1	0.9%
	المجموع	111	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	3.6%
	5 - أقل من 10 سنوات	43	38.7%
	10 - أقل من 15 سنة	57	51.4%
	15 سنة فأكثر	7	6.3%
	المجموع	111	100%
المسمى الوظيفي	إداري / موظف	56	50.5%
	رئيس قسم	26	23.4%
	عضو مجلس / مدير إدارة	5	4.5%
	أخرى	24	21.6%
	المجموع	111	100.0%

2. نتائج المحور الأول: التوجه بالتخطيط الإستراتيجي

البُعد 1: تحليل البيئة الاستراتيجية (الداخلية والخارجية)

الجدول رقم (2): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد «تحليل البيئة الاستراتيجية (الداخلية والخارجية)»

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة (t)	الترتيب
1	يقوم المجلس المحلي بصorman بتحليل دوري لبيئته الداخلية (نقاط القوة والضعف).	2.48	0.66	49.5%	-8.36*	2
2	يقوم المجلس المحلي بتحليل بيئته الخارجية (الفرص والتهديدات) قبل اتخاذ القرارات.	2.47	0.70	49.4%	-8.02*	3
3	تستخدم أدوات تحليلية علمية (مثل تحليل SWOT) في تشخيص واقع المجلس.	2.27	0.79	45.4%	-9.79*	5
4	يراعي المجلس المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المحيطة عند التخطيط لأنشطته.	2.71	0.79	54.2%	-3.84*	1
5	تتوفر لدى المجلس قاعدة بيانات ومعلومات كافية تدعم عملية التحليل البيئي.	2.41	1.00	48.1%	-6.24*	4

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982).

البُعد 2: صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية

الجدول رقم (3): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد «صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية»

الترتيب	قيمة (t)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	ت
5	*18.31-	%40.7	0.55	2.04	يملك المجلس المحلي رؤية مستقبلية واضحة ومكتوبة.	6.
1	*15.01-	%42.9	0.60	2.14	توجد رسالة معلنة تحدد الغاية الأساسية من عمل المجلس.	7.
2	*13.13-	%42.7	0.69	2.14	تُصاغ أهداف المجلس بشكل واضح وقابل للقياس.	8.
3	*14.09-	%42.0	0.67	2.10	تُشتق الأهداف السنوية والتشغيلية من الرؤية والرسالة العامة للمجلس.	9.
4	*14.07-	%41.8	0.68	2.09	يشارك العاملون في المجلس في صياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية.	10.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982).

البُعد 3: صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات

الجدول رقم (4): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد «صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات»

الترتيب	قيمة (t)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	ت
2	0.81	%61.3	0.82	3.06	يعتمد المجلس بدائل استراتيجية متعددة قبل اتخاذ القرار النهائي.	11.
1	*4.47	%65.8	0.68	3.29	تبنى القرارات الإدارية على أساس الخطة الاستراتيجية المعتمدة، لا بشكل عشوائي.	12.
5	1.35-	%57.8	0.85	2.89	تُراعى الموارد المتاحة (المالية والبشرية) عند صياغة الاستراتيجيات.	13.
4	0.21-	%59.6	0.90	2.98	يتم إشراك الإدارات والأقسام المختلفة في صياغة استراتيجيات المجلس.	14.
3	0.10	%60.2	0.91	3.01	تُحدد أولويات واضحة للمشروعات والبرامج ضمن الخطة الاستراتيجية.	15.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982).

البُعد 4: تنفيذ الخطة الاستراتيجية

الجدول رقم (5): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد «تنفيذ الخطة الاستراتيجية»

الترتيب	قيمة (t)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	ت
5	*3.34-	%54.2	0.91	2.71	تُترجم الخطة الاستراتيجية إلى برامج وخطط تنفيذية زمنية محددة.	16.
1	*2.66	%64.9	0.96	3.24	تتوفر الموارد اللازمة (المالية، البشرية، التقنية) لتنفيذ الخطة.	17.
3	0.21	%60.4	0.89	3.02	توجد آلية واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارات أثناء التنفيذ.	18.
4	*2.56-	%55.1	1.00	2.76	يحظى تنفيذ الخطة الاستراتيجية بدعم وتأييد من القيادة الإدارية للمجلس.	19.
2	*2.24	%64.0	0.93	3.20	يتم التنسيق الفعال بين مختلف الإدارات أثناء تنفيذ الخطة.	20.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982).

البُعد 5: المتابعة والتقييم

الجدول رقم (6): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد «المتابعة والتقييم»

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة (t)	الترتيب
21.	توجد آلية دورية لمتابعة مدى تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.	2.32	0.89	46.5%	-8.04*	4
22.	يتم تقييم أداء الخطة الاستراتيجية بمؤشرات واضحة ومحددة مسبقاً.	2.40	0.86	47.9%	-7.43*	3
23.	تُعالج الانحرافات عن الخطة فور اكتشافها من خلال إجراءات تصحيحية.	2.60	0.90	52.1%	-4.65*	2
24.	تُستخدم نتائج التقييم في تطوير وتحديث الخطط المستقبلية.	2.71	0.94	54.2%	-3.24*	1
25.	تُقدّم تقارير دورية عن سير تنفيذ الخطة لأصحاب القرار في المجلس.	2.25	0.80	45.0%	-9.81*	5

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982).

الصورة الإجمالية لأبعاد المحور الأول

تدل النتائج على أن ضعف بُعدي صياغة الرؤية والرسالة والأهداف، والمتابعة والتقييم، يعكس غياباً نسبياً للبنية التأسيسية للتخطيط الاستراتيجي في المجلس المحلي بصرمان. ويتسق ذلك مع الإطار النظري الذي يفترض أن الرؤية والرسالة والأهداف تشكل المرجع الذي تُشتق منه الاستراتيجيات والخطط التشغيلية، بينما تمثل المتابعة والتقييم الآلية التي تضمن قياس التقدم ومعالجة الانحرافات. كما أن انخفاض بُعد تحليل البيئة يرجح ضعف الاعتماد على المعلومات المنهجية عند اتخاذ القرارات، وهو ما يفسر بقاء الممارسات الإدارية أقرب إلى رد الفعل اليومي منها إلى التخطيط الاستراتيجي المنظم.

الجدول رقم (7): الصورة الإجمالية لأبعاد محور التوجه الاستراتيجي

ت	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
1.	تحليل البيئة الاستراتيجية (الداخلية والخارجية)	2.47	0.14	49.3%	منخفضة	3
2.	صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية	2.10	0.04	42.0%	منخفضة	5
3.	صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات	3.05	0.13	60.9%	متوسطة	1
4.	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.99	0.22	59.7%	متوسطة	2
5.	المتابعة والتقييم	2.46	0.17	49.2%	منخفضة	4
6.	المتوسط العام لمحور التوجه بالتخطيط الإستراتيجي	2.61	-	52.2%	متوسطة	-

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982). الانحراف المعياري للبُعد هو الانحراف المعياري لمتوسطات فقراته، ومستوى الموافقة وفق معيار الحكم الوارد في الأساليب الإحصائية.

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الأول أن المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة المجلس المحلي بصرمان للتوجه الاستراتيجي بلغ (2.61) من (5)، أي بمستوى متوسط يقترب من حدّه الأدنى (2.60)، وهو ما يعني أن الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي داخل المجلس لا تزال دون

مستوى النضج المؤسسي المطلوب. ويتضح من الجدول (7) أن أبعاد المحور تتوزع على مستويين: ثلاثة أبعاد بمستوى منخفض، وبُعدان بمستوى متوسط.

وجاء بُعد «صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (05.3) ومستوى متوسط، تلاه بُعد «تنفيذ الخطة الاستراتيجية» بمتوسط (2.99) ومستوى متوسط أيضاً (الجدولان 4 و 5). وكانت الفقرة (12) «تُبنى القرارات الإدارية على أساس الخطة الاستراتيجية المعتمدة، لا بشكل عشوائي» أعلى فقرات المحور بمتوسط (3.29)، وبفارق دالّ إحصائيّ فوق الحيد. في المقابل، جاء بُعد «تحليل البيئة الاستراتيجية» (2.47) و«المتابعة والتقييم» (2.46) بمستوى منخفض دون الحيد، وبدلالة إحصائية سالبة في جميع فقراتهما الخمس (الجدولان 2 و 6)، فيما جاء بُعد «صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.10) فقط، وهو أدنى الأبعاد على الإطلاق، وبدلالة إحصائية سالبة قوية في جميع فقراته الخمس (قيم اختبار t بين -13.13 و -18.31؛ الجدول 3)، ما يعني أن غياب رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية مكتوبة وواضحة يمثل الفجوة الأبرز في التوجه الاستراتيجي للمجلس. ويلاحظ أن ارتفاع الفقرة (12) نسبياً يبدو متعارضاً مع انخفاض بُعد الرؤية والرسالة والأهداف، إذ يصعب نظرياً أن تُبنى القرارات على خطة استراتيجية معتمدة في غياب رؤية وأهداف مكتوبة؛ وقد يرجع ذلك إلى أن المستجيبين فهموا «الخطة» بمعنى الخطط التشغيلية أو البرامج السنوية لا الخطة الاستراتيجية بمعناها الاصطلاحي، وهو ما يُناقش بمزيد من التفصيل في مبحث مناقشة النتائج.

3. نتائج المحور الثاني: أداء الإدارة المحلية

البُعد 1: الكفاءة الإدارية

الجدول رقم (8): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد «الكفاءة الإدارية»

الترتيب	قيمة (t)	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	ت
4	0.30	%60.5	0.95	3.03	تُجزّ المعاملات الإدارية في المجلس ضمن وقت مناسب.	1.
2	0.48	%60.9	0.99	3.05	يتم استغلال الموارد المتاحة (المالية والبشرية) بكفاءة داخل المجلس.	2.
1	*2.07	%63.4	0.87	3.17	تتسم الإجراءات الإدارية بالوضوح والبساطة وعدم التعقيد.	3.
3	0.41	%60.7	0.92	3.04	يوجد توزيع مناسب للمهام يتناسب مع قدرات وتخصصات العاملين.	4.
5	*2.15	%56.0	0.97	2.80	تتخفّض التكاليف التشغيلية للمجلس نتيجة حسن التخطيط والتنظيم.	5.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (* دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982).

البُعد 2: الفعالية التنظيمية

الجدول رقم (9): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد «الفعالية التنظيمية»

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة (t)	الترتيب
6.	يحقق المجلس المحلي أهدافه المعلنة إلى حد كبير.	2.87	0.95	57.5%	1.41-	2
7.	تسهل القرارات المتخذة في تحسين الأداء العام للمجلس.	3.21	0.90	64.1%	*2.44	1
8.	يستجيب المجلس بسرعة للمتغيرات والمستجدات المحلية.	2.85	0.90	56.9%	1.80-	5
9.	توجد قدرة لدى المجلس على حل المشكلات التي تواجه المدينة بفعالية.	2.86	0.89	57.3%	1.60-	3
10.	تتبع الخطط الموضوعة على تحسين ملموس في الخدمات المقدمة.	2.86	0.91	57.1%	1.66-	4

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982).

البُعد 3: جودة الخدمات المقدمة

الجدول رقم (10): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد «جودة الخدمات المقدمة»

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة (t)	الترتيب
11.	تُقدّم الخدمات للمواطنين بمستوى جودة مقبول.	2.87	0.91	57.5%	1.47-	4
12.	تتوافر البنية التحتية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمات بشكل جيد.	2.82	1.22	56.4%	1.56-	5
13.	يحرص المجلس على تطوير وتحديث الخدمات المقدمة باستمرار.	3.01	1.12	60.2%	0.08	3
14.	تتسم إجراءات تقديم الخدمة بالشفافية والوضوح للمواطن.	3.23	1.14	64.7%	*2.17	2
15.	يتم التعامل مع شكاوى المواطنين ومقترحاتهم بجدية وسرعة.	3.34	1.14	66.8%	*3.16	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982).

البُعد 4: رضا المواطنين والمستفيدين

الجدول رقم (11): استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد «رضا المواطنين والمستفيدين»

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة (t)	الترتيب
16.	يشعر المواطنون بالرضا عن أداء المجلس المحلي بشكل عام.	3.68	0.75	73.5%	*9.46	2
17.	يثق المواطنون في قدرة المجلس على إدارة الموارد المحلية.	3.27	1.01	65.4%	*2.82	3
18.	يرى المواطنون أن المجلس يستجيب لاحتياجاتهم الفعلية.	2.64	1.11	52.8%	*3.42-	5
19.	تحسنت صورة المجلس المحلي لدى المواطنين خلال الفترة الأخيرة.	3.21	1.05	64.1%	*2.09	4
20.	يوصي المستفيدون من خدمات المجلس آخرين بالتعامل معه.	3.73	0.89	74.6%	*8.60	1

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982).

الصورة الإجمالية لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (12): الصورة الإجمالية لأبعاد محور أداء الإدارة المحلية

ت	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	الترتيب
21.	الكفاءة الإدارية	3.02	0.12	60.3%	متوسطة	3
22.	الفعالية التنظيمية	2.93	0.14	58.6%	متوسطة	4
23.	جودة الخدمات المقدمة	3.06	0.20	61.1%	متوسطة	2
24.	رضا المواطنين والمستفيدين	3.30	0.39	66.1%	متوسطة	1
25.	المتوسط العام لمحور أداء الإدارة المحلية	3.08	-	61.5%	متوسطة	-

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبانة (ن = 111). (*) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، علماً بأن القيمة الجدولية لاختبار (t) عند درجات حرية (110) تبلغ نحو (1.982). الانحراف المعياري للبُعد هو الانحراف المعياري لمتوسطات فقراته، ومستوى الموافقة وفق معيار الحكم الوارد في الأساليب الإحصائية.

أما فيما يخص المحور الثاني (أداء الإدارة المحلية)، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.08) من (5) بمستوى متوسط (الجدول 12)، وهو أعلى من المتوسط العام لمحور التوجه الاستراتيجي (2.61) بفارق (0.47) درجة، رغم أن كليهما يقع ضمن فئة «المتوسطة» في معيار الحكم المعتمد. وتصدر بُعد «رضا المواطنين والمستفيدين» ترتيب أبعاد الأداء بمتوسط (3.30)، وهو أعلى الأبعاد جميعاً في محوري الدراسة معاً، مدفوعاً بشكل خاص بارتفاع متوسطي الفقرتين (16) «يشعر المواطنون بالرضا عن أداء المجلس المحلي بشكل عام» بمتوسط (3.68) والفقرة (20) «يوصي المستفيدون من خدمات المجلس آخرين بالتعامل معه» بمتوسط (3.73)، وكلاهما دالّ إحصائياً فوق الحياد (قيمتا t : 9.46 و 8.60؛ الجدول 11). غير أن الفقرة (18) ضمن البُعد نفسه «يرى المواطنون أن المجلس يستجيب لاحتياجاتهم الفعلية» جاءت أدنى فقرات البُعد بمتوسط (2.64)، وهي وإن وقعت ضمن المستوى المتوسط وفق معيار الحكم، فإنها دالة إحصائياً دون الحياد ($t = -3.42$)، ما يكشف تبايناً داخل هذا البُعد بين الرضا العام عن المجلس وتقدير مدى استجابته للاحتياجات الفعلية.

وجاء بُعد «جودة الخدمات المقدمة» في المرتبة الثانية بمتوسط (3.06)، تلاه بُعد «الكفاءة الإدارية» بمتوسط (3.02)، بينما جاء بُعد «الفعالية التنظيمية» في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.93) وهو أدنى أبعاد الأداء، وإن ظل ضمن المستوى المتوسط. ويلاحظ أن معظم فقرات الكفاءة الإدارية (ثلاث من خمس) والفعالية التنظيمية (أربع من خمس) لم تسجل فروقاً دالة إحصائياً عن الدرجة المتوسطة الفرضية، ما يعكس حياداً نسبياً في تقييم أفراد العينة لهذين البُعدين، بخلاف بُعدَي جودة الخدمات (فقرتان دالتان، كلتاهما في الاتجاه الموجب) ورضا المواطنين (أربع فقرات دالة في الاتجاه الموجب وفقرة واحدة في الاتجاه السالب).

4. مقارنة نمط النتائج بين المحورين

تكشف مقارنة نمط النتائج بين المحورين عن ملاحظة جوهرية: فبينما تحتل الأبعاد «التأسيسية» للتخطيط الاستراتيجي -الرؤية والرسالة والأهداف، وتحليل البيئة، والمتابعة والتقييم- مراتب متأخرة ومستويات منخفضة دالة إحصائياً، فإن مستوى الأداء الفعلي للمجلس المحلي بصرمان في أبعاده الأربعة جميعها يقع ضمن المستوى المتوسط، بل يزيد متوسطه العام (3.08) على متوسط التوجه الاستراتيجي (2.61). ويمكن تفسير هذا النمط -على سبيل الترجيح لا الجزم- بأن أداء المجلس يعتمد بدرجة أكبر على عوامل تعويضية غير مرتبطة ببنية تخطيط استراتيجي رسمية، مثل الخبرة التراكمية للعاملين (إذ يمتلك أكثر من نصف أفراد العينة، 51.4%، خبرة تتراوح بين 10 و 15 سنة)، والتفاعل المباشر بين موظفي المجلس والمواطنين في

مجتمع محلي صغير نسبياً، وهو ما قد يفسر ارتفاع بُعد رضا المواطنين تحديداً رغم ضعف الأبعاد التخطيطية الأساسية. ويضاف إلى ذلك تحقّظ منهجي، فالمحوران يقيسان أمرين مختلفين في طبيعتهما؛ إذ تتعلق فقرات المحور الأول بوجود وثائق وآليات رسمية محددة (رؤية مكتوبة، ومؤشرات معلنة، وتقارير دورية) يسهل الحكم بغيابها، في حين تتعلق فقرات المحور الثاني بتقديرات عامة للأداء تتأثر بالانطباع والألفة، ومن ثم لا تُعدّ المقارنة المباشرة بين متوسطي المحورين مقارنة بين مقياسين متكافئين.

غير أن هذا النمط من الأداء «القائم على الخبرة» يُرجّح أن يكون هشاً وغير مستدام في غياب بنية تخطيط استراتيجي راسخة، إذ يفتقر إلى آليات المتابعة والتقييم التي تتيح للمجلس تصحيح مساره بشكل منهجي، ويظل عرضة لتقلبات الأداء الفردي وتغير الكوادر البشرية. ويتسق مع ذلك أن أدنى أبعاد الأداء هو «الفعالية التنظيمية» (2.93)، وهو البعد الأوثق صلة نظرياً بتحقيق الأهداف المعلنة والاستجابة للمتغيرات، وهي قدرة تتطلب أهدافاً واضحة ومتابعة منتظمة (وهما من أضعف أبعاد التوجه الاستراتيجي)؛ إلا أن الفارق بين هذا البعد وبقية أبعاد الأداء محدود، ولم تثبت فروق دالة سالبة في فقراته عن الحياد، ولذلك تظل هذه القراءة استكشافية. وتتسق هذه القراءة نظرياً مع ما توصلت إليه دراسة الديراوي (2017) من علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ومع نتائج دراسة المديميغ وآخرون (2025) التي أظهرت أثراً مرتفعاً للتخطيط الاستراتيجي على كفاءة وفعالية أداء المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة؛ إذ تشير الدراستان إلى أن تعزيز أبعاد التخطيط الاستراتيجي الضعيفة في حالة صرمان (الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة، والمتابعة والتقييم) من المتوقع نظرياً أن يسهم في تحسين الأداء، وبخاصة الفعالية التنظيمية، دون أن تتيح بيانات هذه الدراسة التحقق الإحصائي من ذلك.

5. نتائج اختبار الفرضيات

في ضوء نتائج اختبار (t) لعينة واحدة عند القيمة الفرضية (3)، ونظراً إلى أن التحليل أُجري على مستوى الفقرات (لعدم توافر البيانات الفردية الخام)، فقد استُدلّ على دلالة البعد من اتساق اتجاه الدلالة في فقراته. وعليه تحققت الفرضية الرئيسة الأولى جزئياً؛ إذ ثبتت فروق دالة إحصائية دون الدرجة المتوسطة الفرضية في ثلاثة من أبعاد التوجه الاستراتيجي الخمسة (تحليل البيئة، والرؤية والرسالة والأهداف، والمتابعة والتقييم) بدلالة سالبة في فقراتها جميعاً، في حين لم يثبت اتجاه موحد للفروق في

بُعدي صياغة الاستراتيجيات (فقرة واحدة دالة من خمس، في الاتجاه الموجب) والتنفيذ (أربع فقرات دالة من خمس، اثنتان في الاتجاه الموجب واثنتان في الاتجاه السالب).

وتحققت الفرضية الرئيسة الثانية جزئياً كذلك؛ إذ لم تُظهر معظم فقرات بُعدي الكفاءة الإدارية والفعالية التنظيمية فروقاً دالة إحصائية عن الحياد (استجابات متوازنة نسبياً)، في حين ظهرت فروق دالة إحصائية -أغلبها في الاتجاه الموجب- في عدد من فقرات بُعدي جودة الخدمات ورضا المواطنين، وبخاصة فقرات الرضا العام والثقة والتوصية بالمجلس.

أما الفرضية الرئيسة الثالثة (الاستكشافية)، فلم يكن بالإمكان اختبارها إحصائياً (بمعامل ارتباط بيرسون أو تحليل انحدار) لأن ذلك يستلزم البيانات الفردية الخام لكل مستجيب عبر فقرات المحورين معاً، وهو ما يتجاوز نطاق التوزيعات التكرارية المتاحة. وقد اقتصر الفحص على المقارنة الوصفية لنمط النتائج، وهي تدعم الفرضية دعماً جزئياً وأولياً: فالبُعد الأضعف في الأداء (الفعالية التنظيمية) يقابل أبعاداً تخطيطية ضعيفة (الرؤية والأهداف والمتابعة)، لكن بقية أبعاد الأداء ظلت متوسطة رغم ضعف التخطيط، ولا يمكن الجزم بتلازم ترتيب أبعاد المحورين. ولذلك توصي الدراسة بإجراء هذا الاختبار على قاعدة البيانات الخام في بحث لاحق.

ثاني عشر: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تتقاطع نتائج هذه الدراسة جزئياً مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في سياقات عربية مشابهة، مع ضرورة التمييز بين ما تقيسه كل دراسة؛ فدراسة عبدالنبي وبن نامي (2024) اختبرت أثر أبعاد التخطيط في جودة الأداء المؤسسي، ولم تجد أثراً دالاً لبُعدي الرؤية والرسالة والبيئة الداخلية والخارجية منفردين، في حين قاست الدراسة الحالية مستوى الممارسة لا الأثر. ومن ثم فإن التقاءهما عند ضعف هذين البُعدين لا يعني اتفاقاً في النتيجة بالمعنى الدقيق، لكنه قد يوحي بأن الرؤية والرسالة وتحليل البيئة تُصاغ أحياناً كوثائق شكلية غير مندمجة فعلياً في الممارسة اليومية، فلا يظهر لها أثر منفرد في الأداء. ويتسق هذا الطرح مع الأدبيات التي تربط الأداء بوضوح بيانات الرؤية والرسالة وحسن تفعيلها (Bart & Baetz, 1998؛ Forbes & Seena, 2006)، إذ يعني غياب هذه الوثائق في المجلس المحلي بصرمان (بمتوسط 2.10) غياب المرتكز الذي تُشتق منه الأهداف التشغيلية وتُقاس به النتائج.

وتبرز في النتائج مفارقة تستحق التفسير، هي ارتفاع الفقرة (12) «تُبنى القرارات الإدارية على أساس الخطة الاستراتيجية المعتمدة» (3.29) مقابل انخفاض بُعد الرؤية والرسالة والأهداف (2.10)، إذ يصعب أن تُبنى القرارات على خطة استراتيجية معتمدة في غياب رؤية وأهداف مكتوبة. والتفسير الأرجح أن المستجيبين فهموا «الخطة» بمعنى الخطط التشغيلية أو البرامج السنوية، لا الخطة الاستراتيجية بمعناها الاصطلاحي الذي يربط القرارات باستراتيجيات معتمدة وأولويات واضحة للمشروعات والبرامج (السيد، 2000؛ جواد، 2010؛ Hofer & Schendel, 1978). ويتقاطع ذلك مع ما تشير إليه الأدبيات من أن ضعف الحلقات التأسيسية والتنفيذية يُبطل الأثر الإيجابي المتوقع للتخطيط على الأداء (Falshaw et al., 2006)، وهو ما يرجّح أن الممارسات الإجرائية القائمة في المجلس (القرار والتنفيذ) لم تُبنَ بعدُ على أساس استراتيجي مكتوب.

ومن جهة أخرى، يتسق المستوى المتوسط لأداء المجلس المحلي بصرمان وضعف بُعد المتابعة والتقييم فيه مع ما أكدته دراسة الضمور (2023) من أن التخطيط الاستراتيجي يحدد أهداف الوحدات البلدية وتطلعاتها، وأن نظام إدارة الأداء الداخلي هو الأداة التي تُرصد بها خطوات التقدم وتُقيّم؛ إذ تُظهر نتائج الدراسة الحالية أن غياب مؤشرات الأداء المحددة مسبقاً والتقارير الدورية (الفقرتان 22 و 25 بمتوسطين 2.40 و 2.25) يحدّ من قدرة المجلس على الانتقال من العمل العشوائي إلى العمل المؤسسي المخطط. ويتفق ذلك مع الطرح الذي يجعل المتابعة الدورية بمؤشرات واضحة حلقة إغلاق لعملية التخطيط الاستراتيجي (Neely et al., 2005؛ Kaplan & Norton, 1992).

وعلى خلاف ذلك، أظهرت دراسة الحداء وزيد (2024) مستوى مرتفعاً نسبياً لممارسة التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية، مع أثر دالّ إحصائياً في الميزة التنافسية ومجال قابل للتحسين في بُعد التميز؛ ويشير الفارق بين السياقين (قطاع جامعي تنافسي مقابل وحدة حكم محلي) إلى أن علاقة التوجه الاستراتيجي بالمرجات تتأثر بطبيعة القطاع وسياقه، وهو ما يتسق مع ما خلصت إليه دراسة (George et al. 2019) من أن أثر التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام تتوسطه عوامل تنظيمية وسياقية. أما ارتفاع رضا المواطنين نسبياً في صرمان رغم ضعف الأبعاد التأسيسية فيمكن عدّه مؤشراً على أن بعض مخرجات الأداء قد تتحقق بمستوى مقبول دون بنية تخطيط ناضجة، لكنها يُرجّح أن تظل

محدودة الاستدامة ما لم تُدعم بمنظومة تخطيط استراتيجي متكاملة الأركان (Miller & Cardinal, 1994؛ George et al., 2019).

وتضيف الدراسة إلى الأدبيات تشخيصاً تفصيلياً على مستوى الفقرة لحالة مجلس محلي ليبي، يبين أن الفجوة تتركز في الحلقات التأسيسية للتوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف، وتحليل البيئة، والمتابعة والتقييم) لا في حلقاته الإجرائية (القرار والتنفيذ)، وهو نمط يوجّه ترتيب الأولويات نحو بناء الأسس قبل التوسع في إعداد الخطط التفصيلية.

ثالث عشر: التوصيات

1. صياغة رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية مكتوبة للمجلس المحلي بصرمان، معالجة لأدنى أبعاد التوجه الاستراتيجي (2.10)، على أن تُصاغ الأهداف وفق معايير SMART (Bjerke & Renger, 2017) عبر ورشة عمل تشاركية تضم رؤساء الأقسام ومديري الإدارات وممثلين عن المجتمع المحلي، وتُعتمد رسمياً من المجلس وتُنشر داخلياً وخارجياً، ثم تُشتق منها الأهداف التشغيلية السنوية.
2. اعتماد تحليل بيئي سنوي (داخلي وخارجي) باستخدام أدوات معتمدة كتحليل SWOT لمعالجة تدني استخدامها (الفقرة 3 بمتوسط 2.27)، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات محلية محدّثة عن السكان والخدمات والموارد (الفقرة 5 بمتوسط 2.41) تدعم التخطيط واتخاذ القرار.
3. إنشاء وحدة أو لجنة للمتابعة والتقييم داخل المجلس تضع مؤشرات أداء محددة مسبقاً (بالاستفادة من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛ Kaplan & Norton, 1992)، وتُعدّ تقارير دورية (يُقترح أن تكون ربع سنوية) لأصحاب القرار، وتعالج الانحرافات عن الخطة فور اكتشافها؛ إذ سجّلت فقرة التقارير الدورية أدنى متوسط في بُعد المتابعة والتقييم (2.25).
4. ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطة تشغيلية سنوية ببرامج وجداول زمنية ومسؤوليات محددة (الفقرة 16 بمتوسط 2.71)، مع تأكيد دعم القيادة الإدارية لتنفيذها (الفقرة 19 بمتوسط 2.76)، وربط مؤشرات الخطة بتحسين الفعالية التنظيمية التي جاءت أدنى أبعاد الأداء (2.93)، ولا سيما سرعة الاستجابة للمتغيرات المحلية وحل مشكلات المدينة.
5. إجراء مسوحات دورية سنوية لقياس رضا المواطنين عن أداء المجلس، مع التركيز على مدى الاستجابة الفعلية لاحتياجاتهم التي سجّلت أدنى متوسط في بُعد الرضا (الفقرة 18 بمتوسط 2.64)، وتوثيق الشكاوى والمقترحات ومدد الرد عليها، واستخدام نتائجها في ترتيب أولويات المشروعات والخدمات.

6. تدريب رؤساء الأقسام ومديري الإدارات وأعضاء المجلس على أساسيات التخطيط الاستراتيجي وأدواته (تحليل SWOT، وصياغة الأهداف، ومؤشرات الأداء، وإعداد التقارير)، بما يرفع مستوى الوعي المؤسسي بأهميته كرافعة للأداء لا كإجراء شكلي إضافي.

7. اعتماد منهجية هذه الدراسة أداةً للتشخيص الدوري لواقع التخطيط الاستراتيجي في المجلس (مرة كل عام مثلاً) لقياس التقدم المحرز، وتشجيع إجراء دراسات مماثلة في مجالس محلية ليبية أخرى قبل تعميم النتائج، بما يتيح المقارنة بين وحدات الحكم المحلي والوقوف على أفضل الممارسات.

رابع عشر: مقترحات لدراسات مستقبلية

1. توسيع نطاق الدراسة لتشمل عينة مقارنة من عدة مجالس محلية ليبية، بما يتيح تعميم النتائج والوقوف على أثر الخصوصية المحلية لكل مجلس.

2. دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة المحتملة في العلاقة بين التوجه بالتخطيط الإستراتيجي والأداء، كالثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية والموارد المتاحة، على غرار ما تناولته دراسة الديراوي (2017) لدور الريادة كمتغير وسيط.

3. إجراء دراسة نوعية مكتملة (مقابلات معمقة مع صناع القرار في المجلس) لفهم أسباب ضعف بُعدي الرؤية والرسالة والمتابعة والتقييم تحديداً بعمق أكبر مما تنتجه الاستبانة الكمية.

4. خامس عشر: محددات الدراسة

1. تقتصر نتائج هذه الدراسة على المجلس المحلي بصorman، وينبغي توخي الحذر عند تعميمها على مجالس محلية أخرى دون دراسات مماثلة تتحقق من ذلك.

2. اعتمدت الدراسة على استجابات ذاتية (Self-reported) من العاملين والمسؤولين في المجلس، وهي عرضة لبعض التحيز المحتمل في التقييم مقارنة ببيانات أداء موضوعية موثقة (كالتقارير المالية أو مؤشرات الخدمة الفعلية).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع القانونية

قانون رقم (59) لسنة 2012م بشأن نظام الإدارة المحلية، ليبيا.

ثانياً: المراجع العربية

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2001). المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالب، طاهر محسن منصور. (2009). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
3. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، ص 1-31.
4. بني، حمدان خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. جواد، شوقي ناجي. (2010). المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. الحذاء، فؤاد أحمد أحمد، وزيد، جمال درهم أحمد. (2024). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 1، ص 619-646.
7. حسن، راوية. (2003). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
8. الديراوي، أيمن حسن. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 3، ص 76-98.
9. السيد، إسماعيل محمد. (2000). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية (ط1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
10. الضمور، ديانا خالد علي. (2023). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن 2023. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية (HNSJ)، المجلد 4، العدد 2، ص 1047-1066.

<https://doi.org/10.53796/hnsj4298>

11. عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، وبن نامي، موزي بنت سعد. (2024). كفاءة التخطيط الاستراتيجي وأثره على جودة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في القطاع التقني بالسعودية. المجلة الدولية للتنمية، المجلد 13، العدد 3، ص 29-47.
12. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
13. الغزاوي، باسل، والمياحي، صباح، وحמיד، طيبة. (2014). دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات الصناعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، ص 241-268.
14. القطامين، أحمد. (1996). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. عمان، الأردن: دار مجدلاوي.
15. المديمغ، نوف عارف بنت سعد، وغوش، ابهيحيت، وشمسي، محمد أنس. (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة في مجال الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للنشر والبحوث والدراسات (IJRSP)، المجلد 6، الإصدار 64، ص 5-24.
16. مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

17. Ashour, A. S. (2004). *Transparency and accountability in the public sector in the Arab region*. UNDESA RAB/01/006
18. Bart, C., & Baetz, M. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35(6), 823-853
19. Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning*, 61, 125-127
20. Boyd, B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 353-374
21. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
22. Daft, R. L. (2010). *New era of management* (9th ed.). Cengage Learning

23. Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Juhl, H. J. (2004). Private versus public sector .excellence. *The TQM Magazine*, 16(1), 50–56
24. Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic .planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9–30
25. Forbes, D. J., & Seena, S. (2006). The value of a mission statement in an association of not-for-profit hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19(5), .419–400
26. George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve .organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819
27. Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical .Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282–300
28. Hofer, C. W., & Schendel, D. E. (1978). *Strategy formation: Analytical concepts*. Eagan, .MN: West Publishing Co
29. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text .and cases* (8th ed.). Prentice Hall
30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive .performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79
31. Kemp, R. L. (2018). *Strategic planning in local government*. Abingdon, United Kingdom: .Routledge
32. Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), .1665–1649
33. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production .Management*, 25(12), 1228–1263
34. Ogbeiwi, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of .Healthcare Management*, 23(7), 324–336