

واقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل من وجهة نظر العاملين في قطاع المياه

يوسف أحمد الشنتف ممدوح خميس الغزالي

الجامعة الإسلامية مصلحة مياه بلديات الساحل

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاده التالية (تطوير الرؤية والرسالة والأهداف، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تطوير الاستراتيجيات، تنفيذ الاستراتيجيات، المتابعة والتقييم) في مصلحة مياه بلديات الساحل بمحافظات غزة؛ حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على جميع العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل، والذين درجتهم الوظيفية رئيس قسم فأعلى، ومديري الدوائر المتابعين لعمل مصلحة المياه في سلطة المياه الفلسطينية، ومديري دوائر المياه، والمهندسين المسؤولين عن خدمات المياه في بلديات قطاع غزة، والمهندسين المتابعين لعمل مصلحة المياه من المؤسسات الشريكة الداعمة، والمهندسين المتابعين لعمل مصلحة المياه من المكاتب الهندسية الاستشارية. من ناحية أخرى، استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لكل عنقود، وبلغت عينة الدراسة (130) مفردة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة مرتفعة من عينة البحث حول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل، وبينت الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي في المصلحة تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما وجدت فروقاً في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي في المصلحة تعزى لسنوات الخبرة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها تعزيز دور الرسالة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال إدراك الموظفين لمتضمنات الرسالة أثناء أدائهم لأنشطتهم المختلفة في إطار مصلحة مياه بلديات الساحل. كما توصي الدراسة بأن تُمنح الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنها تحفز العاملين على تنفيذ أهداف المؤسسة. وعلاوة على تطوير نظام حوافز فعال يساهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية من أجل زيادة كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مصلحة مياه بلديات الساحل، محافظات غزة بفلسطين.

Abstract

This study aimed at identifying the reality of strategic planning through the following dimensions (vision development, mission and objectives, internal and external environment analysis, development of strategies, implementation strategies, monitoring and evaluation) at Coastal Municipalities Water Utility (CMWU) - Gaza governorates. The study adopted the descriptive and analytical approach to conduct the study, which was applied to a sample of all workers in

the Coastal Municipalities Water Utility; and those who have job positions; head section and higher, directors of departments who are following the CMWU in the Palestinian Water Authority. These include managers of water departments and engineers responsible for water services in the Gaza Strip municipalities, and engineers who follow the work of the CMWU of supporting partner institutions, and engineers who are following the work of CMWU of consulting engineering offices. The study included (130) samples.

The results showed the existence of high approval from the research sample on the level of implementation of the strategic planning in the (CMWU). The study also showed no differences in the averages of the respondents responses on strategic planning at CMWU due to (gender, age, educational qualification and job titles), whereas the study found differences in the averages of the respondents responses about strategic planning due to years of experiences.

The study concluded with several recommendations, the most important is aimed at strengthening the role of the mission in the strategic planning process, through understanding of the employees to the contents of the mission to be guided while performing their different activities within CMWU. The study also recommends that we give the opportunity for those working in the CMWU to participate in the strategic planning process because it helps to participate in the implementation. Moreover, it is important that an effective incentive system which would contribute to the implementation of strategic plans be developed so as to increase the efficiency of work and the achievement of objectives of the institution.

مقدمة:

تشير الاتجاهات المعاصرة في مجال الإدارة - على اختلافها - إلى أن معظم مؤسسات الأعمال التي تحقق النجاح في عملياتها وأنشطتها تكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولإنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب امتلاك رؤية بعيدة المدى، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي ودراسة المتغيرات البيئية المؤثرة هو جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي؛ حيث تزداد أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العاملة في قطاعات لها دور مهم في حياة الإنسان، كالمؤسسات العاملة في قطاع المياه.

فخلال المسيرة الإنسانية الطويلة على هذا الكوكب، كان للمياه دورٌ مهمٌ في ظهور الحضارات وتقدمها، وفي بلادنا فلسطين وعبر مَرَّ العصور، لعبت المياه دوراً تاريخياً في إرساء قواعد الحياة والبناء لكافة أطراف المجتمع الفلسطيني قاطبة، الأمر الذي ساعد الفلسطينيين في الحفاظ على ديمومتهم

وبقائهم، بما يشمل تقاليدهم وعاداتهم التي رسخت في أرضهم كما ترسخ جذور أشجار الزيتون (سلطة المياه، 2015: 6).

إن موارد المياه في الأراضي الفلسطينية ما زالت تتحكم فيها قوات الاحتلال، وتعمل جاهدة للحصول على أكبر قدر ممكن من المياه، والاستيلاء عليها دون وجه حق، مما أدى إلى انخفاض كمية المياه التي تصل للمواطن الفلسطيني بشكل كبير، حيث بلغ متوسط استهلاك الأسرة في الأراضي الفلسطينية شهرياً في 2015 ما يعادل 18.7 متراً مكعباً شهرياً، بينما متوسط استهلاك الأسرة في الضفة الغربية بلغت 18.3 متراً مكعباً شهرياً، أما متوسط استهلاك الأسرة شهرياً في قطاع غزة بلغت 19.3 متراً مكعباً، في حين أن نتيجة تقييم جودة المياه من شبكات المياه العامة في قطاع غزة كما يلي: 28% من الأسر قد أقرت بأن جودة المياه جيدة مقابل 40.2% من متوسطة، بينما النسبة الباقية والتي تقدر بـ 31.6% قد أقرت أن جودة المياه سيئة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015: 41-42).

من ناحية أخرى، فإن هذه الإحصاءات تزيد من الأعباء والمسئوليات على الجهات التي تقوم بعمليات الإشراف والتنفيذ والمتابعة لخدمات التزود بالمياه في قطاع غزة، وفي مقدمة هذه الجهات (مصلحة مياه بلديات الساحل) التي أنشئت في العام 1997 كمزود ومسئول عن خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع غزة، وبالتعاون مع بلديات القطاع، على أن تقوم بعملها ضمن مراحل تتدرج وصولاً إلى نقل المسؤولية عن هذا القطاع الحيوي بشكل كامل إلى طواقم المصلحة، من حيث الإدارة الفنية والتشغيلية، وإدارة الطواقم البشرية العاملة في هذا المجال (مصلحة مياه بلديات الساحل، 2014: 8).

وتعتبر الأوضاع السياسية المتقلبة والحصار الذي يعاني منه القطاع من أكبر التحديات التي تواجه مصلحة المياه في طريق تحسين الخدمة، أضف إلى ذلك شح الموارد الطبيعية وندرتها، والاعتماد الكامل على الخزان الجوفي كمصدر وحيد للمياه، كل هذه العوامل تزيد من صعوبة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل بها، وتحد من قدراتها على تطوير وتحسين جودة الخدمات المائية المقدمة للسكان في قطاع غزة. هذه التحديات أدت إلى تزايد الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي الفعال كوسيلة للتغلب على العقبات، ومواجهة التحديات المتزايدة، والعمل على وضع تصور شامل لاتجاه الخدمة المستقبلي وفق الإمكانيات المتاحة. ومن خلال هذه الدراسة سيتم دراسة مكونات التخطيط الإستراتيجي ضمن الإطار العام لمنظومة خدمات المياه والصرف الصحي المقدمة في قطاع غزة.

مشكلة الدراسة:

يؤثر الحصار المفروض على قطاع غزة على قدرة المصلحة على تطوير خدمات المياه والصرف

الصحي في قطاع غزة، وخصوصاً على جودة المياه المقدمة للمواطنين، الأمر الذي أدى إلى تدني مؤشرات جودة الخدمة كعامل أساسي، والتي نستعرضها في الجدول التالي:

جدول (1)

معايير جودة خدمة المياه وعلاقتها مع القيم القياسية لمنظمة الصحة العالمية (WHO)

المعيار	أداة القياس	القيمة الحالية	القيمة القياسية
معدل استهلاك الفرد من المياه	لتر/ فرد / يوم	83	140
إجمالي المعادن الذائبة (TDS)	Ppm	1500	1000
الكلوريد CL	Mg/l	900	250
النترات NO3	Mg/l	300	50

المصدر: (مصلحة مياه بلديات الساحل، 2017)

يتضح من الجدول رقم (1) حجم المشكلة التي يعاني منها قطاع المياه، وحجم الضغوط التي يواجهها مزودو الخدمة، لتطوير وتحسين المؤشرات المذكورة، وجعلها أقرب ما يكون لمؤشرات الأداء العالمية؛ حيث إن تزايد القيم الحالية لمعايير النترات له تأثير سلبي على صحة الإنسان. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة الحالية تأتي كمحاولة للوقوف على مدى استثمار مصلحة مياه بلديات الساحل للتخطيط الاستراتيجي بشكل فعال في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل من وجهة نظر العاملين في قطاع المياه في محافظات غزة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين، حول مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: يرى العاملون في قطاع المياه في محافظات غزة أن مصلحة مياه بلديات الساحل تطبق التخطيط الاستراتيجي بمستوى مرتفع.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في متوسطات استجابات المبحوثين، حول تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق مصلحة مياه بلديات الساحل للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر

العاملين في مجال المياه في محافظات غزة.

2. تحديد الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين، حول تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل، تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

3. تحديد نقاط القوة والضعف في الخطة الإستراتيجية لمصلحة المياه، بما يساهم في تطوير خدمات المياه في محافظات غزة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من عدة اعتبارات، يمكن إيجازها فيما يأتي:

1. أهمية مجال التطبيق - مصلحة مياه بلديات الساحل- والدور المحوري الذي تقدمه للمجتمع الفلسطيني بمحافظات غزة في قطاع المياه.

2. تساعد المسؤولين والقائمين على إدارة مصلحة المياه في التعرف على نقاط القوة والضعف في الخطط الإستراتيجية، والعمل على تلافيتها وتجاوزها مستقبلاً، واختيار مؤشرات واضحة تساعد في صياغة رؤية المؤسسة وأهدافها، بما ينسجم مع البيئة الفلسطينية.

3. تساعد أصحاب القرار في المؤسسات الفلسطينية العاملة في قطاع المياه بفلسطين على تطوير إستراتيجيات عمل صحيحة تساهم في تطوير الخدمة بالشكل المناسب ووفقاً للإمكانات المتاحة.

4. تساهم الدراسة الحالية في سد النقص الحاصل في الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في قطاع المياه.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على المستويات الاشرافية العاملة في قطاع المياه في محافظات غزة بفلسطين، وذلك خلال الفترة الزمنية للعام 2016-2017؛ حيث تمثلت في جميع العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل، والذين درجتهم الوظيفية رئيس قسم فأعلى، ومديري الدوائر المتابعين لعمل مصلحة المياه في سلطة المياه الفلسطينية، ومديري دوائر المياه، والمهندسين المسؤولين عن خدمات المياه في بلديات قطاع غزة، والمهندسين المتابعين لعمل مصلحة المياه من المؤسسات الشريكة الداعمة، والمهندسين المتابعين لعمل مصلحة المياه من المكاتب الهندسية الاستشارية.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أحد أهم المحاور الرئيسة التي يقوم عليها موضوع البحث؛ لأنها تُستخدم

في بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيرات وفروض البحث وأهدافه، وتوفر تجارب الباحثين السابقين، ويتضمن هذا الجزء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، أو بعض جوانبها مع تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، إضافةً للتعقيب على هذه الدراسات، وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات:

دراسة (مزعل، وتويج، 2017) بعنوان: "متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الدوائر الحكومية دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف". هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الدوائر الحكومية، والتعرف على المتطلبات التي تمكن الدوائر من تطبيق التخطيط الإستراتيجي بنجاح، والمعوقات التي تحد من تطبيقه، والحلول المقترحة للتغلب على تلك المعوقات. وتم الاعتماد على عينة مكونة من (79) مستجيباً من أصل مجتمع العينة البالغة (92) متمثلةً بالمعاونين والمستشارين ومدراء الأقسام والشعب ومعاونيهم في ديوان محافظة النجف الأشرف. ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نسبة إهتمام ضعيفة وقليلة في تبني عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل الإدارة العليا في ديوان محافظة النجف الأشرف.

دراسة (الشنتف، 2015) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي التشاركي في تحسين جودة خدمات البلديات الفلسطينية، وانعكاسه على رضا العملاء". هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التخطيط الإستراتيجي التشاركي في تحسين جودة خدمات البلديات الفلسطينية، وانعكاسه على رضا العملاء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي التشاركي من أعضاء المجلس البلدي وموظفي البلدية والعملاء في البلديات الفلسطينية (بلدية غزة، بلدية دير البلح، بلدية المغازي، بلدية البريج) والبالغ عددهم (347) مفردة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي التشاركي وجودة خدمات البلديات الفلسطينية، من وجهة نظر المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي التشاركي، كما بينت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي بين جودة خدمات البلديات الفلسطينية ورضا العملاء المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي التشاركي.

دراسة (Nasrun, 2015)، بعنوان: "Participation and democratization in the strategic planning of the province of west Sulawesi, Indonesia" هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى مشاركة المجتمع المحلي في ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وذلك فيما يتعلق بالملاحة والقطاع

الفرعي للثروة السمكية في غرب اندونيسيا، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال الدراسة المكتبية، بالإضافة للمقابلات الشخصية. وخلصت الدراسة إلى ضعف المشاركة من قبل مؤسسات المجتمع المدني ومنظمات الأعمال غير الربحية في مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي فيما يتعلق بصياغة الرؤية والرسالة والإستراتيجيات والسياسات المتعلقة باستغلال المصائد البحرية المحتملة، وعدم وجود مشاركة حقيقية من قبل أصحاب العلاقة والمجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة فيما يتعلق بالإعداد للبرامج والمشاريع والأنشطة.

دراسة (المجالي وسمارة، 2014) بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن". هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن من حيث مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين من وجهة نظرهم، وما هي درجة ممارستهم لعمليات التخطيط الإستراتيجي. وتكونت عينة الدراسة من جميع المسؤولين في الجامعة للعام الجامعي 2014/2013، وبلغ عددهم (180) فرداً. وخلصت الدراسة بأن درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قوي بشكل اجمالي حيث بلغ المتوسط (3.78). كما أظهر النتائج أن درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة. ووجود فروق دالة احصائياً في درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مسؤولي الجامعة تعزى إلى التفاعل بين متغيري المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة (الزهار، 2014) بعنوان: "واقع تطبيق الخطط التنموية الإستراتيجية للمدن الفلسطينية، حالة دراسية - مدينة غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالخطط التنموية الإستراتيجية المعدة للمدن الفلسطينية، والتي بدأ العمل بها من قبل وزارة الحكم المحلي، وتم تعميمها على البلديات والهيئات المحلية التابعة لها، وتشمل الدراسة مدينة غزة كحالة دراسية، وتناولت الدراسة واقع تطبيق الخطة التنموية لمدينة غزة (2012-2015) مع التركيز على واقع تطبيقها مع مرور عامين على بدء تنفيذها، أي في العامين (2012-2013) ومدى تطبيق الأهداف التنموية الموضوعة وفقاً للإطار الزمني المعد لتنفيذها، وتم استخدام المنهج التحليلي واستخدام المقارنة بين البيانات الفعلية عن المؤشرات المنشودة. وخلصت الدراسة إلى أن هناك التزاماً واضحاً، بدليل إجراءات التخطيط التنموي للمدن والبلدات الفلسطينية في جميع مراحل إعداد الخطة التنموية لمدينة غزة وتنفيذها، كما أظهرت النتائج تراجع دور المشاركة المجتمعية في مراحل

تنفيذ الخطة التنموية لمدينة غزة. بالإضافة لوجود العديد من المعوقات لتنفيذ الخطة التنموية، ومن أهمها: الحصار، وإغلاق المعابر، ونقص التمويل اللازم لتنفيذ المشاريع.

دراسة (الشيخ علي، 2014) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي وأثره في جودة الخدمات المصرفية بالسودان، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالسودان". هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية في السودان من خلال التعرف على جودة الخدمات المصرفية، وأثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية، مع وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الخدمات المصرفية. وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية، كما توجد علاقة إيجابية بينه وبين أبعاد الجودة المتمثلة في الملموسية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف.

دراسة (زعبي، 2014): بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن)". هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة المستخدمة، شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً من العاملين في الجامعة. وخلصت الدراسة بأن المتغيرين المستقلين: (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية. بالإضافة لوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تُعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

دراسة (جرار ودويكات، 2013) بعنوان: "قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الإستراتيجيين". هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز بالأداء بشقيه النوعي والكمي في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد استهدفت الدراسة المديرين الاستراتيجيين في قطاع الصناعات الدوائية (مجلس الإدارة، المديرين العامين، المديرين المتخصصين) كونهم الأكثر ارتباطاً بالقضايا الإستراتيجية في الشركات، وبلغت عينة الدراسة (56) مديراً. وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثراً إيجابياً لمقومات التخطيط الإستراتيجي على عناصر التميز بالأداء النوعي

من حيث رضا الزبائن، ورضا العاملين، ورضا المجتمع، وأن هناك أثرًا إيجابيًا لمتغير التحسين الشامل والمستمر على عناصر التميز بالأداء الكمي، من حيث معدل العائد على الاستثمار، والحصة السوقية، ونسبة التوظيفات الجديدة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، لوحظ تنوع الدراسات السابقة بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، وتعدد واختلاف أهدافها والقطاعات والمتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي اتبعتها، وقد غلب على تلك الدراسات استخدام المنهج الوصفي التحليلي. بالإضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. كما تنوعت طريقة تحديد مجتمع الدراسة؛ حيث اعتمدت في معظم الدراسات المذكورة على طريقة العينة في جمع البيانات من المجتمع الأصلي، في حين يوجد عدد قليل من تلك الدراسات اعتمد أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة. وقد بينت الدراسات السابقة أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لا يزال بحاجة للتطوير في بعض المنظمات.

من ناحية أخرى، تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لموضوع واقع التخطيط الإستراتيجي؛ في حين تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق؛ حيث تطبق على قطاع هام لكل مواطن فلسطيني، وهو قطاع المياه. بالإضافة لأخذ الدراسة الحالية كامل المستويات الإشرافية للعاملين في قطاع المياه في محافظات غزة.

التخطيط الإستراتيجي:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة الذي ارتبط بمستقبل مؤسسات الأعمال، حيث ظهر هذا المفهوم نتيجة لتبني مؤسسات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة، وخصوصًا بعد الانفتاح العالمي، وثورة المعلومات، وبروز العولمة، والتطور والتقدم التكنولوجي، الذي أدى إلى أن يصبح العالم قرية صغيرة، فالمؤسسة ككيان تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة إستراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة، بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المؤسسة والاستراتيجيات المصاغة (شراب، 2011: 19).

وهو عملية متابعة تنفيذ الإستراتيجية لتحقيق هدف عام ضمن إطار زمني محدد وباستخدام المصادر المتوفرة (العارف، 2002: 8). ويسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية، دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر، مرتكزًا على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وهو

عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل (Wheelen & Hunger, 2008). وهو عملية تسمح للمؤسسة وعملائها بالعمل معاً لرسم مستقبلهم، وبلورة أولوياتهم وأهدافهم، وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف، بما يتماشى مع تطلعاتهم، مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما يحيط ببيئة المؤسسة من عوامل داخلية وخارجية (الشنتف، 2015: 41).

ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي: هو محاولة للبحث عن التصورات المستقبلية، والتخطيط بناء على الأهداف العامة للمؤسسة، بما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق أهدافها على النحو الأفضل، وذلك على الرغم من الظروف والمتغيرات المتعددة التي تتواجد في بيئة العمل وتؤثر على نشاط المؤسسة.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة، من أجل ديمومتها ونجاحها، ويمكن حصر هذه الأهمية فيما يأتي (غنيم، 2001: 45):

1. ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسات، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
2. التأثير بشكل فعال في المنتج والسوق، وتعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وذلك بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية، ومجرد ردود فعل لما يجري من أحداث.
3. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
4. تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
5. النقل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.
6. يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المؤسسة في السوق، ومدى جودة المنتج، وبالتالي حجم المبيعات والربح، وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف، ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.

أهداف التخطيط الإستراتيجي:

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق قاعدة التنمية، وبناء هيكل إنتاجي شامل ومتطور، ونستطيع أن نجمل الأهداف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي فيما يأتي (العقيل، 2003: 48):

1. التفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني لتنمية التفكير العام لدى الأفراد والجامعات.

2. تنمية الأفراد صحياً وفكرياً ونفسياً واجتماعياً؛ لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة، والتركيز على التنمية النوعية للإنتاج، وإبراز دور المؤسسة داخل المجتمع، والتقليل من التباين في مستوى المعيشة بين أفراد المجتمع، وتحقيق التوازن في الحياة.

3. العمل على إيجاد قاعدة عامة للبحوث العلمية والتقنية والطبيعية، يعمل في ظلها جميع الأفراد والجماعات، وتطوير الأنظمة واللوائح وتحديثها، بما يخدم التنمية الشاملة في المجتمع.

4. التوزيع العادل والمتكافئ للقوى العاملة بما يحقق التوازن في تنفيذ الأعمال، ويقلل من البطالة.

5. دعم المبادرات الفردية لتطوير العمل والارتقاء به، وتوفير الدعم المادي لذلك، وتعزيز الأعمال الإيجابية، وتنويع الإنتاج في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والتعدينية وغيرها، مما يخدم المجتمع، وتحقيق الاستخدام الصحيح والأمثل للموارد البشرية والمادية، بما يخدم التنمية الشاملة داخل الدولة.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

يمكن القول بأنه لا يوجد قالب موحد يجمع عليه كافة الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول أبعاد التخطيط الإستراتيجي، وإنما هناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الأبعاد سيتم ذكرها كما وردت، وذلك على سبيل المثال لا الحصر (الخبراء العرب في الهندسة والإدارة- تيم، 2002: 22).

1. **تحديد رسالة المؤسسة:** وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المؤسسات، لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسية هي (القحطاني، 2010: 17):

• بيان الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

• بيان يشير إلى القيم الأساسية للمؤسسة.

• بيان يشير إلى القوى الدافعة للمؤسسة.

وتعتبر الرؤية عن الحالة المرغوبة، التي تود المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل بعد خمس سنوات أو عشر سنوات كمثال، ومعنى هذا أن نتائج أنشطة صياغة الإستراتيجية التي تبدأ من الآن بأبعاد زمنية مختلفة (المدى القصير، والمدى المتوسط، والمدى البعيد) بحيث تهدف بمحصلتها النهائية إلى تحقيق الرؤية ضمن الخط الزمني المحدد في التخطيط الإستراتيجي، في المقابل تعبر الرسالة عن السبب الذي نشأت من أجله، وتحدد نطاق عملها وعملياتها من حيث الدور الذي تؤديه، والخدمات التي تقدمها، والنطاق الجغرافي لعملياتها(ضحاوي والمليجي، 2011: 145).

2. تحديد الأهداف الإستراتيجية: بعد أن يتم تحديد الرؤية والرسالة يأتي دور ترجمة ذلك إلى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المؤسسة، وإذا كانت الرؤية والرسالة توضح الاتجاه العام، فالأهداف تضيق نطاق الرؤية، وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزاً، وهي تترجم رسالتها إلى غايات أو نتائج محددة وملموسة، يمكن قياسها، ويمكن التأكد من تحقيقها، وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها، والأهداف العامة للمؤسسة هي الأهداف التي تعلنها المؤسسة للمجتمع، وتعتبر عن أهداف المؤسسة، وعادة ما تكون مصاغة في شكل عبارات عامة، توضح الهدف من وجود المؤسسة في المجتمع، بينما الأهداف الإستراتيجية تشمل النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة، ورسالة المؤسسة إلى أهداف يمكن تحقيقها ويمكن قياسها، ومحددة بإطار زمني محدد، وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا، وتترجم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف على مستوى الوحدات أو البرامج، أو على مستوى الإدارات الوظيفية، ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل (Bulter, 2009: 32).

3. التحليل الإستراتيجي للبيئة: قبل بدء المؤسسة بصياغة الإستراتيجية، تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة، لأهمية تأثيره على أهدافها وأنشطتها، فهو مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة، من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية، بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة (الدوري، 2005: 83).

إن عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية تتضمن الخطوات الرئيسية الآتية (القحطاني، 2010: 18):

(اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية، اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية، التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية، تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسة).

4. التنفيذ الإستراتيجي: ويقصد به موقع التطبيق العملي، وجعل الأفراد والكيانات التنظيمية الفرعية تبدأ في تنفيذ أدورها أو ما يخصها من الخطة الاستراتيجية بنجاح، وتمثل هذه المرحلة تحدياً إدارياً فيما يتعلق بالجوانب الآتية (حمودة، 2012: 21):

(بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وضع الموازنات والبرامج الداعمة للخطة الاستراتيجية وتخصيصها، إيجاد التزام قوي على مستوى المؤسسة ككل تجاه أهداف المؤسسة، وضع

نظام معلومات وتقارير يتابع ويراقب مدى التنفيذ، خلق مناخ تنظيمي داخل المؤسسة يتناغم مع الإستراتيجيات بشكل يساعد على نجاحها).

وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة الآتية (بن حبتور، 2004: 324):

- **وضع البرامج التنفيذية:** البرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة، وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.
- **وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي:** وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.
- **الإجراءات التنفيذية:** وتسمى أحيانا بإجراءات التشغيل المعيارية، وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً.

5. الرقابة والتقييم: تأتي عملية الرقابة والتقييم للإستراتيجية في إطار كونها جزءاً ومكوناً رئيساً من عملية الإدارة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء، أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تستهدف أساساً التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من وجود التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي، ومطابقتها للمخطط المستهدف (المرسي وآخرون، 2002: 405).

وتعد عملية التقييم بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها، وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون لها مسبقاً، وتتضمن عملية الرقابة والتقييم الخطوات الآتية (جودة، 2008: 87):

(تحديد ما يجب قياسه، صياغة معايير محددة لقياس الأداء، قياس الأداء الحالي، مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير، اتخاذ الإجراءات التصحيحية).

ويرى الباحث أن الأبعاد السابقة تشكل إطاراً عاماً موحداً للتخطيط الإستراتيجي، يتم وفقه اتخاذ القرارات المتناغمة والمتكاملة، حيث إن التخطيط الإستراتيجي هو القوة الدافعة في المنشأة، وهو أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة، من حيث الغايات بعيدة المدى، وخطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد، كما يشكل توصيفاً دقيقاً مميزاً لمهام مستويات الإدارة المختلفة، وإطاراً نظامياً ومنطقياً لتوزيع المسؤوليات بما يحقق التكامل.

مزايا التخطيط الإستراتيجي:

للتخطيط الإستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الإستراتيجي ما يأتي (الدجني، 2006: 43):

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2. ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

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

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

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

6. يعمل التخطيط الإستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي:

ثمة عوامل عديدة تساعد على نجاح التخطيط الإستراتيجي تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة، إلا أنها جميعاً تدور في محاور متقاربة حيث أورد (العقيل، 2003: 3): عوامل

نجاح التخطيط الإستراتيجي التي تخدم التنمية الشاملة على النحو الآتي:

1. قيام التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين.

2. أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
3. أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
4. أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
5. أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغير والتطوير والزيادة والنقصان.
6. أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
7. أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمؤسسة.
8. أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

واقع التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل:

ولدت فكرة إنشاء مصلحة مياه بلديات الساحل في العام 1995 خلال اجتماع ضم خبراء وأكاديميين فلسطينيين في مجال المياه، لتكون أول مؤسسة وطنية مهنية ينطوي تحت مظلتها جميع إدارات المياه والصرف الصحي في بلديات القطاع، وذلك ضمن أربع مصالح للمياه، ثلاثٌ منها في الضفة الغربية وواحدةٌ في غزة، وشكل العام 2000 شهادة ميلاد للمصلحة حينما تم اعتماد مذكرة التفاهم التي وقعها رؤساء بلديات قطاع غزة. لقد عملت المصلحة منذ بداية انطلاقها في ظل وجود مجموعة من المصاعب والتحديات، ولعل أبرزها الخلافات الفلسطينية الداخلية، وتراجع المؤسسات المانحة عن الوفاء بالتزاماتها بتمويل الاستثمارات المطلوبة، والاجتياحات الإسرائيلية المتكررة، والحصار الشامل الذي أدى إلى شل إمكانيات المصلحة في تطوير عملها، وتنفيذ بعض من مشاريعها، وتدني كفاءة محطة الكهرباء بغزة، وانهيار الوضع الاقتصادي، الذي أدى إلى انخفاض نسبة الجباية كمصدر أساسي لتحسين خدمات المياه.

ورغم ذلك فإن المصلحة تمكنت من تنفيذ برامجها التطويرية ووصلت إلى مرحلة من الكفاءة في الأداء المبني على نظام إداري ومالي متكامل، وذلك من خلال متابعة مجلس إدارتها لجميع مراحل الإنشاء، وثقة المؤسسات الإنسانية والجهات المانحة، ودعم بعض المؤسسات الوطنية ورعايتها للمصلحة كفكرة ومشروع، إضافة إلى طاقم المصلحة المتميز (التقرير السنوي لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2006).

عمدت مصلحة المياه منذ نشأتها على العمل على تخطيط احتياجاتها الأنية والمستقبلية، ضمن رؤيتها لقطاع خدمات المياه والصرف الصحي في قطاع غزة، بما يتوافق مع الرؤية الشاملة، والصادرة عن الحكومة الفلسطينية، ممثلة بسلطة المياه الفلسطينية، ونظرًا لاعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي للقطاع الخدماتي، والتي تمثل مصلحة المياه جزءًا أساسيًا فيه خاصة فيما يتعلق بإدارة الخدمة في قطاع غزة، مر التخطيط الاستراتيجي في المصلحة بمراحل مختلفة يتم استعراضها على النحو الآتي:

المرحلة من عام 2005 حتى العام 2011: (التقرير السنوي لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2012)

في هذه المرحلة بدأت مصلحة المياه بإنهاء التعاقد مع المشغل النمساوي، ولجأت للاعتماد على الكادر المحلي، التخطيط الإستراتيجي في هذه المرحلة اقتصر على تحديد الاحتياجات الخاصة بتطوير البنية التحتية في بلديات قطاع غزة، والعمل على استجلاب التمويل اللازم لتنفيذ هذه الاحتياجات، من خلال التواصل مع المانحين .

مكتسبات هذه المرحلة:

- وضع الثقة في الكادر المحلي لإدارة قطاع خدمات المياه.
- التعاون الوثيق ما بين مصلحة المياه وسلطة المياه الفلسطينية في تطوير البنية التحتية للقطاع.
- شكلت مصلحة المياه نافذة مهمة لاستجلاب التمويل بعد الصعوبات التي واجهتها الجهات المحلية وخاصة البلديات بعد أحداث العام 2006.
- تنفيذ العديد من مشروعات البنية التحتية التي ساهمت بشكل كبير في تطوير الخدمات المقدمة.

معوقات هذه المرحلة:

1. الاحتياجات لم تأخذ بعين الاعتبار تطوير النسيج المؤسسي لمصلحة المياه، وآليات ضمان الاستمرارية في حال انقطاع التمويل لفترة من الزمن.
2. بسبب الانقسام لم يتم استكمال الإجراءات القانونية لوجود مصلحة المياه في قطاع غزة، وإصدار قانون خاص باعتمادها كمؤسسة محلية معترف بها، حيث تعمل مصلحة المياه فقط وفق قرار صادر من وزير الحكم المحلي في العام 2005.
3. كانت الاحتياجات يتم تحديدها من خلال الخبراء في قطاع المياه والعاملين في مصلحة المياه وسلطة المياه والبلديات، لم يتم توسيع قاعدة المساهمين لتشمل مؤسسات إضافية كوزارة الزراعة، والصحة، والبيئة وغيرها من الوزارات.
4. عدم وضوح الأهداف بالإضافة إلى عدم تطوير الرؤية والرسالة الخاصة بالمؤسسة في هذه المرحلة.
5. لم تؤخذ معايير جودة الخدمة المقدمة بشموليتها في هذه المرحلة، حيث تم التطرق إلى بعض المعايير الفنية مثل:

(تطوير جودة المياه وخفض نسب الملوحة، التحكم بنسب النترات في المياه المزودة، الحد من نسبة الفاقد في المياه، التحكم بنسب جودة مياه الصرف الصحي المعالجة).

6. لم تؤخذ معايير جودة خدمة مهمة في هذه المرحلة، على سبيل المثال لا الحصر:

(مستوى الرضا لدى المواطنين عن الخدمات المقدمة والتوزيع الجغرافي له، متطلبات المشتركين المختلفة مأخوذة منهم مباشرة، دراسة الحالة الاقتصادية، ومدى ملائمة أنظمة التعرف للمياه المعتمدة لهذه الظروف، قدرة المشتركين على دفع فاتورة المياه، ومستويات الدعم الرسمية في هذا الموضوع).

المرحلة من عام 2011 حتى العام 2017: (التقرير السنوي لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2017)

مع الزيادة المطردة في حجم المشروعات التي تم توكيلها إلى مصلحة المياه، ومع توسع قاعدة العمل مع بلديات القطاع وعددها 25 بلدية (24 بلدية تتعاون مع المصلحة في الإدارة اليومية لقطاع الخدمات، وبلدية واحدة تتعاون مع المصلحة فقط في المشروعات الإستراتيجية)، أصبح لزاماً على إدارة المصلحة النظر إلى المستقبل بطريقة علمية منهجية، تتضمن بقاء المؤسسة وضمان استمراريتها، حيث يشكل انهيار مصلحة المياه انهياراً لمنظومة الخدمة في قطاع غزة بالكامل، وعليه لجأت مصلحة المياه إلى التخطيط الإستراتيجي بشكله الموسع والعلمي، من حيث الأخذ بجميع عناصره من تحليل الوضع القائم، وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتطوير الرؤية والرسالة والأهداف، والخطوات اللازمة المتاحة لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار إدراج الأمان المؤسسي، وتطوير الجوانب الإدارية والمالية في المصلحة، بالإضافة إلى تطوير الأفراد ضمن المنظومة الشاملة للخطة الإستراتيجية، وعدم الاكتفاء بتحديد احتياجات البنية التحتية فقط.

ولتحقيق ذلك لجأت مصلحة المياه إلى الاستعانة بالخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي، من خلال مكتب استشاري معتمد، وعدم الاكتفاء بالطاقم الداخلي للمصلحة أو سلطة المياه، حيث قام طاقم المكتب الاستشاري بالتواصل مع كافة الأطراف المعنية، وعمد إلى التدرج في العمل وفق خطوات التخطيط الإستراتيجي، أخذاً بعين الاعتبار جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في العملية، وصولاً إلى تطوير خطة إستراتيجية شاملة، تغطي المرحلة المشار إليها، مع الأخذ بعين الاعتبار آراء الشركاء جميعهم وتطلعاتهم من أجل تطوير القطاع الخدماتي بشكل يحقق احتياجات المواطنين ومتطلبات البناء المؤسساتي الخاصة بمصلحة المياه.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول التعرف على "واقع التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل في محافظات غزة"، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويُفسّر ويُقيّم، أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى، يزيد بها رصيد المعرفة عن

الموضوع، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

1. المصادر الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر المعلومات اللازمة في موضوع البحث وتجميعها، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. المصادر الثانوية:

قام الباحث باستخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
- الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
- التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مصلحة مياه بلديات الساحل - محافظات غزة، والذين تقتصر درجتهم الوظيفية رئيس قسم فأعلى، ومديري الدوائر المتابعين لعمل مصلحة المياه في سلطة المياه الفلسطينية، ومديري دوائر المياه والمهندسين المسؤولين عن خدمات المياه في بلديات القطاع، والمهندسين المتابعين لعمل مصلحة المياه من المؤسسات الشريكة الداعمة، والمهندسين المتابعين لعمل مصلحة المياه من المكاتب الهندسية الاستشارية. وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لكل عنقود، وقد قام الباحث بتوزيع (135) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد (130) استبانة، أي بنسبة استجابة بلغت (96.3%)، وبعد تفحص الاستبانات لم يُستَبَدَّ أيُّ منها، وبالتالي تم تحليل (130) استبانة، ويوضح الجدول رقم (2) مجتمع وعينة الدراسة.

جدول (2)

مجتمع وعينة الدراسة

م	الفئة	الموزع	المسترد	نسبة الاسترداد
1	العاملون في مصلحة المياه (الدرجة الوظيفية رئيس قسم فأعلى).	25	25	100.0%
2	مديرو الدوائر المتابعون لعمل المصلحة في سلطة المياه الفلسطينية.	10	10	100.0%
3	مديرو دوائر المياه والمهندسون المسؤولون عن خدمات المياه في بلديات القطاع (25 بلدية).	75	70	93.3%
4	المهندسون المتابعون لعمل مصلحة المياه من المؤسسات الشريكة الداعمة (اليونسيف، الصليب الأحمر، Oxfam الخ).	20	20	100.0%
5	المهندسون المتابعون لعمل المصلحة من المكاتب الهندسية الاستشارية	5	5	100.0%
	الإجمالي	135	130	96.3%

المصدر: مصلحة مياه بلديات الساحل، 2017

أداة الدراسة:

لقد تكونت إدارة الدراسة (الاستبانة) من قسمين، وهما على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية، ويتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: التخطيط الإستراتيجي: ويتكون من 5 محاور، وهي:

المحور الأول: تطوير الرؤية والرسالة والأهداف.

المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

المحور الثالث: تطوير الإستراتيجيات.

المحور الرابع: تنفيذ الإستراتيجيات.

المحور الخامس: المتابعة والتقييم.

وتم اختيار التدرج (1-10) للاستجابة، فكلما اقتربت الإجابة من 10 دل ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية، وكل تدرج له وزن نسبي 10%.

خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.

2. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على عدد من المحكمين، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية.

3. تم إجراء عينة استطلاعية من (30) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وذلك بغرض التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 أعضاء من الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة

إلى اقتراح ما يروونه ضروريًا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور التخطيط الاستراتيجي:

(1) المحور الأول: تطوير الرؤية والرسالة والأهداف:

يبين الجدول الآتي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تطوير الرؤية والرسالة والأهداف" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور: تطوير الرؤية والرسالة والأهداف والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد لدى مصلحة المياه رؤية واضحة لها.	0.84	*0.000
2	يوجد لدى مصلحة المياه رسالة واضحة لها.	0.81	*0.000
3	تحدد مصلحة المياه استراتيجياتها بوضوح.	0.90	*0.000
4	تعبر رسالة مصلحة المياه عن الخدمات التي تقدمها.	0.84	*0.000
5	يتم تحديد أهداف مصلحة المياه بعناية.	0.89	*0.000
6	تختار مصلحة المياه الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف بما يتلاءم مع	0.81	*0.000
7	تتفق رسالة مصلحة المياه من أهدافها العامة.	0.80	*0.000
8	تهتم مصلحة المياه بتحديد البرامج والمشاريع المستقبلية.	0.73	*0.000
9	تحفز أهداف المصلحة العاملين على الأداء المتميز.	0.71	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(2) المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة

(0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور: تحليل البيئة الداخلية والخارجية والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقوم مصلحة المياه بتحليل العوامل الداخلية.	0.71	*0.000
2	تحدد مصلحة المياه الغرض والتهديدات الخارجية.	0.78	*0.000
3	يتم تحديد المستفيدين وأصحاب العلاقة مع المصلحة من حيث طبيعتهم ونوعيتهم.	0.75	*0.000
4	تعمل مصلحة المياه على تحديد الموارد المالية بدقة.	0.85	*0.000
5	يتم مراعاة الهيكل التنظيمي للمصلحة بما يتلاءم مع المتغيرات.	0.75	*0.000
6	تشكل مصلحة المياه لجاناً من البلديات والمؤسسات المختلفة لتحديد احتياجاتها.	0.70	*0.000
7	يتم تحديد الموارد البشرية اللازمة للمصلحة.	0.64	*0.000
8	تراعي مصلحة المياه القضايا التنموية من خلال مشاركة الأطراف المعنية.	0.84	*0.000
9	يشارك عدد كبير من المديرين ورؤساء الأقسام في تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	0.86	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(3) المحور الثالث: تطوير الإستراتيجيات:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تطوير الاستراتيجيات" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور: تطوير الإستراتيجيات والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل	القيمة
1	تعتبر إستراتيجيات المصلحة عن رؤيتها.	0.86	*0.000
2	تأخذ مصلحة المياه في إعداد إستراتيجياتها بعين الاعتبار نقاط الضعف والمخاطر	0.66	*0.000
3	تعالج الإستراتيجيات جذور القضايا التنموية.	0.82	*0.000
4	تشكل الإستراتيجيات الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي لمصلحة المياه.	0.71	*0.000
5	تهتم مصلحة المياه بالبحوث والدراسات المستقبلية لتطوير إستراتيجياتها.	0.89	*0.000
6	يتم مأسسة التخطيط الإستراتيجي ضمن خطة مصلحة المياه.	0.72	*0.000
7	يتم إدراج تطوير البناء المؤسسي (الهيكل التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي) عند	0.79	*0.000
8	تساعد اللوائح والقوانين المعمول بها على تطوير الإستراتيجيات.	0.77	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(4) المحور الرابع: تنفيذ الإستراتيجيات:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "تنفيذ الإستراتيجيات" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور: تنفيذ الإستراتيجيات والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تراعي المصلحة خطوات التنفيذ التي وضعتها في عملية تكوين الإستراتيجية.	0.84	*0.000
2	تُشرك مصلحة المياه الأفراد المختصين في وضع الإستراتيجيات عند التنفيذ.	0.81	*0.000
3	يتم اعتماد منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير.	0.73	*0.000
4	يتم مراعاة الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة الموضوعية.	0.78	*0.000
5	تزود مصلحة المياه الدوائر بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم.	0.80	*0.000
6	يتم مراعاة الهيكل التنظيمي والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الخطة.	0.87	*0.000
7	تعتمد مصلحة المياه مبدأ المشاركة بين الإدارات المختلفة لتنفيذ خطط العمل.	0.72	*0.000
8	تضع مصلحة المياه آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية البديلة.	0.76	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

(5) المحور الخامس: المتابعة والتقييم:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "المتابعة والتقييم" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور: المتابعة والتقييم والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تُقيّم مصلحة المياه الأداء وفق نظام واضح وشفاف.	0.90	*0.000
2	تستخدم مصلحة المياه معايير واضحة للحكم على عملية التحليل البيئي.	0.90	*0.000
3	تستخدم مصلحة المياه معايير واضحة للحكم على تكوين الإستراتيجية.	0.87	*0.000
4	يتم استخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الإستراتيجية.	0.80	*0.000
5	تعمل مصلحة المياه بمرونة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	0.68	*0.000
6	يتم الاستفادة من نتائج التقييم والتغذية الراجعة التي تتوصل إليها.	0.76	*0.000
7	يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار.	0.90	*0.000
8	تقوم مصلحة المياه بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية.	0.86	*0.000
9	يجتمع فريق التخطيط الإستراتيجي لتقييم الخطة الموضوعية.	0.91	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين جدول رقم (8) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور: الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تطوير الرؤية والرسالة والأهداف	0.75	*0.000
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.83	*0.000
تطوير الإستراتيجيات	0.95	*0.000
تنفيذ الإستراتيجيات	0.92	*0.000
المتابعة والتقييم	0.86	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

سادساً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى: إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بطريقتين:

1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

يبين جدول (9) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.98)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (9)

يوضح طريقة معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تطوير الرؤية والرسالة والأهداف	9	0.94
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	9	0.91
تطوير الإستراتيجيات	8	0.90
تنفيذ الإستراتيجيات	8	0.91
المتابعة والتقييم	9	0.95
جميع فقرات الاستبانة	43	0.98

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما: الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، وبعد ذلك تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown.

معامل الارتباط المصحح = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية.

ويبين جدول (10) أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (10)

يوضح طريقة التجزئة النصفية: لقياس ثبات الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
تطوير الرؤية والرسالة والأهداف	0.83	0.90
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	0.71	0.83
تطوير الإستراتيجيات	0.71	0.83
تنفيذ الإستراتيجيات	0.74	0.85
المتابعة والتقييم	0.89	0.94
جميع فقرات الاستبانة	0.80	0.89

3. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

فيما يلي اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، ويوضح جدول (11) نتائج الاختبار، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (11)

اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
تطوير الرؤية والرسالة والأهداف	1.16	0.13
تحليل البيئة الداخلية والخارجية	1.22	0.09
تطوير الإستراتيجيات	1.29	0.07
تنفيذ الإستراتيجيات	1.21	0.10
المتابعة والتقييم	1.29	0.07
جميع فقرات الاستبانة	1.03	0.23

سابعاً: الأساليب الإحصائية:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
 - معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة، وللتعرف على العلاقة بين المتغيرات.
 - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 - معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
 - اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
 - اختبار (Independent - Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
 - اختبار (تحليل التباين الأحادي - one- Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
 - اختبار المقارنات البعدية (LSD) بين فئات المتغيرات الفردية التي تحتوي على أكثر من متغيرين.
- تحليل البيانات واختبار الفرضيات
- سيتم عرض تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها وأبعادها، والوقوف على المتغيرات الشخصية للمبحوثين، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات إحصائياً، والحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.
- أولاً: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية للمبحوثين:**
- تم استخدام النسبة المئوية والتكرارات لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية التي تم جمعها منهم، وفيما يلي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

تبين من النتائج الموضحة في جدول (12) أن 88.5% من أفراد عينة الدراسة ذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته 11.5% من عينة الدراسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة عمل مجتمع الدراسة الذي يتطلب وجود الذكور أكثر من الإناث.

جدول رقم (12)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	115	88.5
أنثى	15	11.5
المجموع	130	100.0

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

تبين من النتائج الموضحة في جدول (13) أن 10% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بينما 43.8% تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، في حين أن 46.2% أعمارهم (40 سنة فأكثر). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شروط التوظيف في المؤسسات العاملة في مجال المياه، فيما يتعلق توفر المؤهل العلمي والخبرة العملية.

جدول رقم (13)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	13	10.0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	57	43.8
40 سنة فأكثر	60	46.2
المجموع	130	100.0

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

تبين من النتائج الموضحة في جدول (14) أن 5.4% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما 60.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن 33.8% مؤهلهم العلمي دراسات عليا. ويلاحظ الباحث من هذه النتيجة تنوع المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، ولكن الغالبية كانت من حملة شهادة البكالوريوس.

جدول رقم (14)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
5.4	7	دبلوم
60.8	79	بكالوريوس
33.8	44	دراسات عليا
100.0	130	المجموع

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

تبين من النتائج الموضحة في جدول (15) أن 31.5% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير، بينما 10% مساهم الوظيفي نائب مدير، في حين أن 58.5% مساهم الوظيفي رئيس قسم. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اختيار مجتمع الدراسة من رئيس قسم فأعلى.

جدول رقم (15)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
31.5	41	مدير
10.0	13	نائب مدير
58.5	76	رئيس قسم
100.0	130	المجموع

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

تبين من النتائج الموضحة في جدول (16) أن 27.7% من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، بينما 26.9% تتراوح خبرتهم العملية بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين أن 45.4% خبرتهم العملية (15 سنة فأكثر). ويعزو الباحث هذه النتيجة لشروط التوظيف في مجال العمل فيما يتعلق بتوفر الخبرات اللازمة للعمل.

جدول رقم (16)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
27.7	36	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
26.9	35	من 10 إلى أقل من 15 سنة
45.4	59	15 سنة فأكثر
100.0	130	المجموع

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: ارتفاع مستوى تطبيق مصلحة مياه بلديات الساحل للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في قطاع المياه في محافظات غزة.

للإجابة على هذا التساؤل استخدمت الدراسة الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، والترتيب لمحاور التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية لفقراته، ثم تم القيام بتحليل كل محور من محاور التخطيط الاستراتيجي:

جدول (17)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل محور من محاور التخطيط الإستراتيجي والدرجة الكلية لفقراته

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تطوير الرؤية والرسالة والأهداف	7.76	1.11	77.6	1	مرتفعة
2	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	7.20	1.18	72.0	3	مرتفعة
3	تطوير الإستراتيجيات	7.18	1.40	71.8	4	مرتفعة
4	تنفيذ الإستراتيجيات	7.21	1.33	72.1	2	مرتفعة
5	المتابعة والتقييم	7.09	1.52	70.9	5	مرتفعة
	الدرجة الكلية	7.29	1.19	72.9		مرتفعة

يلخص الجدول رقم (17) نتائج التحليل الإحصائي لمحاور التخطيط الإستراتيجي، ومدى توافر هذه المحاور، إذ يلاحظ أن محور "تطوير الرؤية والرسالة والأهداف" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (7.76)، وبوزن نسبي (77.6%)، يليه في المرتبة الثانية محور "تنفيذ الإستراتيجيات" بمتوسط حسابي (7.21)، وبوزن نسبي (72.1%)، وفي المرتبة الثالثة محور "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي (7.20)، وبوزن نسبي (72%)، يليه في المرتبة الرابعة محور "تطوير الإستراتيجيات" بمتوسط حسابي (7.18)، وبوزن نسبي (71.8%)، وجاء في المرتبة الخامسة محور "المتابعة والتقييم" بمتوسط حسابي (7.09)، وبوزن نسبي (70.9%). ويستدل من الدرجة الكلية للتخطيط الإستراتيجي أن المتوسط الحسابي الكلي للإجابات على هذا المحور بلغ (7.29) وبوزن نسبي (72.9%)، وهذا يدل على أن مستوى التخطيط الإستراتيجي مرتفع، وتوضح الجداول التالية (18) (19) (20) (21) (22) الإحصاءات الوصفية لمحاور التخطيط الإستراتيجي. هذا وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنتف، 2015)، ودراسة (الزهار، 2014)، ودراسة (جرار ودويكات، 2013).

1. نتائج تحليل فقرات محور: تطوير الرؤية والرسالة والأهداف

جدول (18)

نتائج تحليل فقرات محور: تطوير الرؤية والرسالة والأهداف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يوجد لدى مصلحة المياه رؤية واضحة لها.	7.95	1.35	79.5	3	مرتفعة
2	يوجد لدى مصلحة المياه رسالة واضحة لها.	8.24	1.23	82.4	1	مرتفعة
3	تحدد مصلحة المياه إستراتيجياتها بوضوح.	7.58	1.36	75.8	6	مرتفعة
4	تعبر رسالة مصلحة المياه عن الخدمات التي	7.99	1.45	79.9	4	مرتفعة
5	يتم تحديد أهداف مصلحة المياه بعناية.	7.50	1.48	75.0	7	مرتفعة
6	تختار مصلحة المياه الإستراتيجيات المناسبة	7.48	1.46	74.8	8	مرتفعة
7	تتبنى رسالة مصلحة المياه من أهدافها العامة.	7.84	1.31	78.4	5	مرتفعة
8	تهتم مصلحة المياه بتحديد البرامج والمشاريع	8.00	1.46	80.0	2	مرتفعة
9	تحفز أهداف المصلحة العاملين على الأداء	7.31	1.58	73.1	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	7.76	1.11	77.6		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يوجد لدى مصلحة المياه رسالة واضحة لها" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (8.24 من 10)، وانحراف معياري (1.23)، وبوزن نسبي (82.4%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "تحفز أهداف المصلحة العاملين على الأداء المتميز" جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (7.31 من 10)، وانحراف معياري (1.58)، وبوزن نسبي (73.1%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "تطوير الرؤية والرسالة والأهداف" بلغ (7.76 من 10)، وانحراف معياري (1.11)، وبوزن نسبي (77.6%)، مما يدل على أن محور "تطوير الرؤية والرسالة والأهداف" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مصلحة المياه لديها رسالة ورؤية واضحة، وتهتم بتحديد البرامج والمشاريع المستقبلية، وكذلك تعبر رسالة المصلحة عن الخدمات التي تقدمها وعن أهدافها العامة، وكذلك تحدد مصلحة المياه إستراتيجياتها وأهدافها بعناية ووضوح. من ناحية أخرى، فقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الدجني، 2006)، وتوافقت مع دراسة (الشننغ، 2015).

2. نتائج تحليل فقرات محور: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

جدول (19)

نتائج تحليل فقرات محور: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تقوم مصلحة المياه بتحليل العوامل الداخلية.	7.17	1.28	71.7	5	مرتفعة
2	تحدد مصلحة المياه الفرص والتهديدات الخارجية.	7.31	1.41	73.1	4	مرتفعة
3	يتم تحديد المستفيدين وأصحاب العلاقة مع	7.38	1.43	73.8	2	مرتفعة
4	تعمل مصلحة المياه على تحديد الموارد المالية	7.56	1.61	75.6	1	مرتفعة
5	يتم مراعاة الهيكل التنظيمي للمصلحة بما يتلاءم	7.34	1.43	73.4	3	مرتفعة
6	تشكل مصلحة المياه لجاناً من البلديات والمؤسسات	6.98	1.71	69.8	8	مرتفعة
7	يتم تحديد الموارد البشرية اللازمة للمصلحة.	7.02	1.54	70.2	7	مرتفعة
8	تضع مصلحة المياه القضايا التنموية من خلال	7.08	1.76	70.8	6	مرتفعة
9	يشارك عدد كبير من المديرين ورؤساء الأقسام في	6.95	1.62	69.5	9	مرتفعة
	الدرجة الكلية	7.20	1.18	72.0		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تعمل مصلحة المياه على تحديد الموارد المالية بدقة" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (7.56 من 10)، وبانحراف معياري (1.61)، وبوزن نسبي (75.6%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يشارك عدد كبير من المديرين ورؤساء الأقسام في تحليل البيئة الداخلية والخارجية" جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة من بين باقي الفقرات، بمتوسط حسابي قدره (6.95 من 10)، وبانحراف معياري (1.18)، وبوزن نسبي (72%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" بلغ (7.20 من 10)، وبانحراف معياري (1.18)، وبوزن نسبي (72%)، مما يدل على أن محور "تحليل البيئة الداخلية والخارجية" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مصلحة المياه تعمل على تحديد الموارد المالية بدقة، وتحديد المستفيدين وأصحاب العلاقة من المصلحة من حيث طبيعتهم ونوعيتهم، وكذلك مراعاة الهيكل التنظيمي الداخلي للمصلحة، وكذلك تعمل المصلحة على تحليل العوامل الداخلية المؤثرة، وتضع القضايا التنموية من خلال مشاركة الأطراف المعنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشنتف، 2015).

3. نتائج تحليل فقرات محور: تطوير الاستراتيجيات

جدول (20)

نتائج تحليل فقرات محور: تطوير الاستراتيجيات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تعتبر استراتيجيات المصلحة عن رؤيتها الإستراتيجية.	7.62	1.63	76.2	1	مرتفعة
2	تأخذ مصلحة المياه في إعداد إستراتيجياتها بعين الاعتبار	7.43	1.51	74.3	2	مرتفعة
3	تعالج الإستراتيجيات جذور القضايا التنموية.	6.86	1.64	68.6	8	مرتفعة
4	تشكل الإستراتيجيات الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي	7.21	1.62	72.1	4	مرتفعة
5	تهتم مصلحة المياه بالبحوث والدراسات المستقبلية لتطوير	6.98	1.71	69.8	6	مرتفعة
6	يتم مأسسة التخطيط الإستراتيجي ضمن خطة مصلحة المياه.	7.13	1.68	71.3	5	مرتفعة
7	يتم إدراج تطوير البناء المؤسسي (الهيكل التنظيمي، التخطيط	7.28	1.53	72.8	3	مرتفعة
8	تساعد اللوائح والقوانين المعمول بها على تطوير	6.96	1.75	69.6	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	7.18	1.40	71.8		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تعتبر إستراتيجيات المصلحة عن رؤيتها الإستراتيجية" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات، بمتوسط حسابي قدره (7.62 من 10)، وانحراف معياري (1.63)، وبوزن نسبي (76.2%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "تعالج الإستراتيجيات جذور القضايا التنموية" جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة من بين باقي الفقرات، بمتوسط حسابي قدره (6.86 من 10)، وانحراف معياري (1.64)، وبوزن نسبي (68.6%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "تطوير الإستراتيجيات" بلغ (7.18 من 10)، وانحراف معياري (1.40)، وبوزن نسبي (71.8%)، مما يدل على أن محور "تطوير الإستراتيجيات" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مصلحة المياه تأخذ في إعداد إستراتيجياتها بعين الاعتبار نقاط الضعف والمخاطر في مرحلة التشخيص، وتعتبر إستراتيجيتها عن رؤيتها الإستراتيجية، وتشكل الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي.

4. نتائج تحليل فقرات محور: تنفيذ الاستراتيجيات

جدول (21)

نتائج تحليل فقرات محور: تنفيذ الإستراتيجيات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تراعي مصلحة المياه خطوات التنفيذ التي وضعتها في	7.15	1.63	71.5	6	مرتفعة
2	تُشرك مصلحة المياه الأفراد المختصين عند التنفيذ في	7.26	1.71	72.6	3	مرتفعة
3	يتم اعتماد منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير .	6.82	1.69	68.2	8	مرتفعة
4	يتم مراعاة الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة	7.65	1.33	76.5	1	مرتفعة
5	تزود مصلحة المياه الدوائر بقاعدة بيانات تساعدهم في	6.98	1.74	69.8	7	مرتفعة
6	يتم مراعاة الهيكل التنظيمي والصلاحيات للتأكد من	7.22	1.67	72.2	4	مرتفعة
7	تعتمد مصلحة المياه مبدأ المشاركة بين الإدارات	7.39	1.54	73.9	2	مرتفعة
8	تضع مصلحة المياه آليات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية	7.18	1.75	71.8	5	مرتفعة
الدرجة الكلية		7.21	1.33	72.1	مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "يتم مراعاة الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة الموضوعة" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات، بمتوسط حسابي قدره (7.65 من 10)، وبانحراف معياري (1.33)، وبوزن نسبي (76.5%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- الفقرة التي تنص على "يتم اعتماد منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير" جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة من بين باقي الفقرات، بمتوسط حسابي قدره (6.82 من 10)، وبانحراف معياري (1.69)، وبوزن نسبي (68.2%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
- ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "تنفيذ الإستراتيجيات" بلغ (7.21 من 10)، وبانحراف معياري (1.33)، وبوزن نسبي (72.1%)، مما يدل على أن محور "تنفيذ الإستراتيجيات" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مراعاة مصلحة المياه للموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة الموضوعة، والاعتماد على مبدأ المشاركة بين الإدارات المختلفة لتنفيذ خطط العمل، وإشراك الأفراد المختصين عند التنفيذ في وضع الإستراتيجيات، ومراعاة الهيكل التنظيمي والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الخطة.

5. نتائج تحليل فقرات محور: المتابعة والتقييم

جدول (22)

نتائج تحليل فقرات محور: المتابعة والتقييم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تُقيم مصلحة المياه الأداء وفق نظام واضح وشفاف.	7.03	1.88	70.3	5	مرتفعة
2	تستخدم مصلحة المياه معايير واضحة للحكم على عملية التحليل	6.98	1.72	69.8	9	مرتفعة
3	تستخدم مصلحة المياه معايير واضحة للحكم على تكوين	7.02	1.66	70.2	7	مرتفعة
4	يتم استخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ	7.03	1.73	70.3	5	مرتفعة
5	تعمل مصلحة المياه بمرونة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة	7.35	1.56	73.5	1	مرتفعة
6	يتم الاستفادة من نتائج التقييم والتغذية الراجعة التي تتوصل إليها.	7.24	1.67	72.4	2	مرتفعة
7	يتم مراجعة الخطط التنفيذية باستمرار.	7.10	1.73	71.0	3	مرتفعة
8	تقوم مصلحة المياه بتقييم ختامي للخطة الإستراتيجية.	7.07	1.78	70.7	4	مرتفعة
9	يجتمع فريق التخطيط الإستراتيجي لتقييم الخطة الموضوعية.	7.02	1.87	70.2	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	7.09	1.52	70.9		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الفقرة التي تنص على "تعمل مصلحة المياه بمرونة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها" جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي الفقرات، بمتوسط حسابي قدره (7.35 من 10)، وانحراف معياري (1.56)، وبوزن نسبي (73.5%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
 - الفقرة التي تنص على "تستخدم مصلحة المياه معايير واضحة للحكم على عملية التحليل البيئي" جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة من بين باقي الفقرات بمتوسط حسابي قدره (6.98 من 10)، وانحراف معياري (1.72)، وبوزن نسبي (69.8%)، وهذا يشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة.
 - ويلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين على محور "المتابعة والتقييم" بلغ (7.09 من 10)، وانحراف معياري (1.52)، وبوزن نسبي (70.9%)، مما يدل على أن محور "المتابعة والتقييم" يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.
- ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عمل مصلحة المياه بمرونة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها، والاستفادة من نتائج التقييم، والتغذية الراجعة التي تتوصل إليها، ومراجعة الخطط التنفيذية باستمرار، والتقييم الختامي للخطة الاستراتيجية، واستخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الأداء وفق نظام واضح وشفاف، واستخدام معايير واضحة للحكم على تكوين الإستراتيجية.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

للإجابة على هذه الفرضية تم اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية باستخدام اختبار (Independent Sample T-Test -) للتحقق من الفروق بين مجموعتين من البيانات الترتيبية، وتم استخدام اختبار (One- Way ANOVA) للتحقق من الفروق بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

1. بالنسبة لمتغير الجنس:

تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل تعزى لمتغير الجنس، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (23)

نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية	ملاحظة
التخطيط الإستراتيجي	نكر	7.27	1.16	-0.570	0.570	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
	أنثى	7.46	1.41			

تبين من النتائج الموضحة في جدول (23):

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في مصلحة بلديات الساحل تعزى لمتغير الجنس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدد الإناث قليل؛ وبالتالي لم يكن هناك فروق تذكر.

2. بالنسبة لمتغير العمر:

تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في مصلحة بلديات الساحل تعزى لمتغير العمر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (24)

نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	ملاحظة
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	5.791	2	2.895	2.080	0.129	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
	داخـل المجموعات	176.791	127	1.392			
	المجموع	182.582	129				

تبين من النتائج الموضحة في جدول (24):

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل تعزى لمتغير العمر.
- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مكونات التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل تعزى لمتغير العمر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن 43.8% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، في حين أن 46.2% أعمارهم (40 سنة فأكثر).

3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (25)

نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير للمؤهل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	ملاحظة
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	0.262	2	0.131	0.091	0.913	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
	داخـل المجموعات	182.321	127	1.436			
	المجموع	182.582	129				

تبين من النتائج الموضحة في جدول (25):

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقارب المؤهلات العلمية لعينة الدراسة؛ حيث إن جميعهم لديهم مؤهلات علمية.

4. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي في مصلحة بلديات الساحل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	ملاحظة
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.055	2	0.527	0.369	0.692	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	181.528	127	1.429			
	المجموع	182.582	129				

تبين من النتائج الموضحة في جدول (26):

- أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن معظم المسميات الوظيفية في نفس المستوى التنظيمي كإدارة وسطى.

5. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار (تحليل التباين الأحادي One Way Anova) لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الاستراتيجي في مصلحة بلديات الساحل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين

تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية	ملاحظة
التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	9.859	2	4.929	3.625	0.029	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05
	داخل المجموعات	172.723	127	1.360			
	المجموع	182.582	129				

تبين من النتائج الموضحة في جدول (27):

– أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن استنتاج أنه: توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مكونات التخطيط الإستراتيجي في مصلحة بلديات الساحل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والفروق كانت لصالح ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين ذوي الخبرة لديهم دراية أكبر في مجال العمل، ولديهم القدرة على التخطيط الإستراتيجي في قطاع المياه أكثر من العاملين الأقل خبرة.

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة:

بعد أن تم تحليل البيانات المستقاة من أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، جاءت على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي (72.9%)، وهذا يدل على أن التخطيط الإستراتيجي يحظى بدرجة مرتفعة من الموافقة.
2. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول التخطيط الإستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، والفروق كانت لصالح الذين خبرتهم (15 سنة فأكثر).

ثانياً: توصيات الدراسة:

1. تعزيز دور الرسالة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال إدراك العاملين في المؤسسة لمتضمنات هذه الرسالة، ليهتدوا بتفاصيلها خلال ممارستهم النشاطات المختلفة للمؤسسة.
2. منح الفرصة للعاملين في المؤسسة للمشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي، لأن ذلك يساعد على المشاركة في التنفيذ، وهذا عنصر أساسي للتنفيذ الفعال لإستراتيجيات المؤسسة.
3. أهمية وضع خطة مناسبة لتطوير مستوى كفاءة الكادر البشري، وتطوير مهاراتهم وخبراتهم، وتزويدهم بالتدريب الكافي، بما يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي.
4. تطوير أنظمة المعلومات وتحديثها باستمرار، لتوفير البيانات والمعلومات بكفاءة وسرعة مناسبة.
5. تطوير نظام حوافز فعال، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
6. مراعاة المرونة في وضع الخطط الإستراتيجية، بحث تعمل الخطط على ربط إستراتيجية المؤسسة مع الظروف المحيطة بها.
7. الاهتمام بالبدائل الإستراتيجية عند إعداد الخطط التنفيذية، بسبب كثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن حبتور، عبد العزيز (2004): الإدارة الاستراتيجية: أداة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
2. التقرير السنوي لجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015.
3. التقرير السنوي لسلطة المياه، 2015.
4. التقرير السنوي لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2006.
5. التقرير السنوي لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2012.
6. التقرير السنوي لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2017.
7. جرار ذياب، ودويكات سعيد (2013): قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية، دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية 2013 المجلد 15، العدد 1.
- جودة، محفوظ وآخرون (2008): منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.

8. حمودة، خضير (2012): إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
9. الخبراء العرب في الهندسة والإدارة- تيم (2002): دورة مهارات الاتصال والتخطيط الاستراتيجي. كراس غير منشور، غزة، فلسطين.
10. الخطة الاستراتيجية لمصلحة مياه بلديات الساحل، 2012-2017
11. الدجني، اياد 2006، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة
12. الدوري، زكريا (2005): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. زعيبي، رحمة (2014): أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
14. الزهار، ريم (2014): دراسة واقع تطبيق الخطط التنموية الاستراتيجية للمدن الفلسطينية، حالة دراسية - مدينة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. شراب، سائد، 201، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
16. الشنتف، يوسف (2015): دور التخطيط الاستراتيجي التشاركي في تحسين جودة خدمات البلديات الفلسطينية، وانعكاسه على رضا العملاء، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.
17. الشيخ علي، هالة (2014): التخطيط الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمات المصرفية بالسودان، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالسودان، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
18. ضحاوي، بيومي، والمليجي، رضا (2011): التخطيط الاستراتيجي في التعليم، دار الفكر العربي، مصر.
19. العارف، نادية (2002): التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، الاسكندرية.
20. عباس مزعل، وحيدر تويج (2017): متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 2.

21. عبد الله المجالي فايز محمد ، و أحمد حسن سمارة نواف(2015): واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن. دراسات وأبحاث. المجلد 6. العدد 14. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/4704>
22. العقيل، عبد الله 2003، التخطيط الاستراتيجي، مجلة الجزيرة الإلكترونية، العدد 11086، السعودية.
23. غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس مبادئ عامة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
24. القحطاني، فيصل (2010): الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة البريطانية الدولية.
25. المرسي، جمال الدين، وإدريس، ثابت (2002): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج مصرية، الدار الجامعية، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bulter, J. (2009): "strategic planning & performance Measurement", Traing course material. Mailto: mnaroll @ budget. State. USA
2. Defifo, Sharon (2008). The strategic planning process: An Analysis at Two small Colleges. A Doctorate Dissertation, University of Pennsylvania pro Quest Information and Learning Company.
3. Hax, Arnolodo (2010), Strategic Management, emerald group publishing limited.
4. Lauren Hamilton Edwards, (2011), Strategic Planning In local Government: Is The Promise Of Performance a Reality?. Georgia, PhD degree.
5. Nasrun, M. (2015). Participation and Democratization in the Strategic Planning of the Province of West Sulawesi, Indonesia: A Case Study of Marine and Fisheries Sub-Sector. International Journal of Academic Research, 7(1).
6. Olsen, E. (2007): "Strategic Planning for Dummies, Wiley Publishing, Inc. Indianapolis, Indiana. USA.
7. Shapiro, J. (2003)"Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation", retrieved from: <http://www.civicus.org>.
8. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008),"Strategic Management and Business Policy", 11th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.