

أثر التغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين فيها

م. عمر احمد يوسف العياصره

بلدية النسيم محافظة جرش

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (80) موظف وموظفة في بلدية النسيم تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وبعد إجراء التحليل الإحصائي من خلال برنامج (SPSS)، أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين فيها. الكلمات المفتاحية: التغير السكاني، التخطيط الاستراتيجي، بلدية النسيم .

The Impact of Population Change on Strategic Planning in Al-Naseem Municipality from the Viewpoint of its Employees

Abstract

This study aimed to identify the impact of population change on strategic planning in Al-Naseem Municipality from the viewpoint of its employees. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was followed. A questionnaire was developed and distributed to a sample of (80) male and female employees in Al-Naseem Municipality who were selected using a comprehensive enumeration method. ($\alpha \leq 0.05$) for population change on strategic planning in Al-Naseem municipality from the viewpoint of its employees.

Keywords: population change, strategic planning, Al-Naseem municipality.

المقدمة

يُعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة ومطلب أساسي لتحقيق الأهداف المرسومة لأي مؤسسة وخاصةً طويلة الأجل، فهو أسلوب إدارة فعال يختلف عن غيره. إذ تمّ تطوير مبادئه ونظرياته بمزيج من التجارب العلمية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص والتي كانت هي وليدة واقع علمي ميداني معرّز بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الأهداف.

أصبح التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة، وما من المؤسسة تسعى إلى مستقبل أفضل إلا وتضع التخطيط سياسة لها تسير على هديه وتستفيد منه، وقد أصبح العالم أشد حاجة للتخطيط بعد أن تعقدت وسائط معيشته، وتشابكت وسائلها، وتشعبت جوانبها، وتعددت إمكاناتها وينسحب ذلك على التخطيط بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاية وفعالية الأفراد.

ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية، والتخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

أشارت دراسة التير(2015)⁽¹⁾ إلى أن هناك علاقة وثيقة ما بين بين التغير السكاني والتنمية الاجتماعية، وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر، وقد أصبحت دراسة هذا التأثير المتبادل مهمة للغاية وتحتل مساحة في جهود الباحثين في الاقتصاد والديموغرافيا والجغرافيا، وعلم الاجتماع يتفق الجميع على وجود تأثير متبادل بين السكان والتنمية،

⁽¹⁾ التير، علي.(2015). النمو السكاني وعلاقته بالتنمية المكانية: دراسة جغرافية، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، 1(27)، 63-83.

ومن أهم متطلبات إنجاح التنمية وتحقيق أهدافها وجود توازن بين ما تم التخطيط له، ومقدار الدخل المادي، والموارد الطبيعية المتاحة، والموارد الاقتصادية المنتجة، وتوافر الموارد البشرية وحجم السكان الحاليين ومعرفة معدلات النمو السكاني المتوقعة التي قد تتجه نحو الزيادة والارتفاع أو الانخفاض والانخفاض الأمر الذي يتطلب وضع خطط شاملة على هذا الأساس، من أجل تحقيق الرخاء، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر التغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين فيها.

مشكلة الدراسة :

تواجه البلديات التحديات تمثلت بمستوى عالٍ من التعقيد والاضطراب وسرعة التغيير مع طلبات متزايدة على خدماتها، مما يفرض على البلديات التي ترغب في تحقيق مستويات عالية من الجودة في تقديم خدماتها تفعيل التخطيط الاستراتيجي والذي أصبح ضرورة ملحة واستراتيجية لتدعيم وبناء أبعاد جودة الخدمات، وهناك اتفاق واسع في الأدب الإداري على ضرورة رصد التغيرات والتطورات البيئية المحيطة بالمنظمة قبل تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يفرض على البلديات التوجه نحو تقنيات جديدة تمكنها من مواجهة تلك التغيرات والتكيف معها واستغلالها.

تواجه بلدية النسيم الأردنية العديد من التحديات التي تتخذ أشكالاً متغيرة بحسب الخصائص المكانية والسكانية، ومن أبرزها المشكلات المرتبطة بالنمو السكاني السريع الناتج عن موجات الهجرة وارتفاع معدلات النمو الطبيعي، وما يصاحبها من مشاكل نقص الخدمات والمشاريع التنموية والتوزيع المكاني غير المنتظم، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الأساس الذي تستند إليه البلدية لمواجهة مثل هذه المشاكل، وإيجاد الحلول لها من خلال إعداد الخطط المستقبلية المناسبة لمواجهة التغيرات السكانية وتأثيراته المختلفة.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله في بلدية النسيم أن المناطق التابعة للبلدية شهدت زيادة سكانية سريعة خلال السنوات الماضية وذلك بسبب ارتفاع النمو الطبيعي

للسكان، واستقبال المناطق التابعة للبلدية العديد من اللاجئين والوافدين إليها من مختلف المناطق، وإن الباحث لمس حاجة البلدية للمبادرة في التخطيط الاستراتيجي خصوصا أن بيئتها تتصف بسرعة التغير والتعقيد، إذ أن البلدية تقدم خدماتها إلى ما يقارب (24463) نسمة، وتعد دراسة وحساب نمو السكان أمرا مهم لأنها تعكس برامج الحكومات في مجالات التخطيط البيئي والصحي والرعاية الصحية بهدف توفير خدمات الكافية ومناسبة من حيث الجودة والكفاءة، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الآتية :

- السؤال الرئيس : هل يوجد أثر التغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية؟، ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية :
- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر التغير السكاني على الرؤية الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية؟
 - السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر التغير السكاني على القيم الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية؟
 - السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر التغير السكاني على الخيار الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية؟
 - السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر التغير السكاني على الأهداف الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية؟
 - السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد أثر التغير السكاني على التحليل الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية؟
- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

1. تعطي النتائج تصوراً واضحاً للمسئولين في البلديات الأردنية بشكل عام وبلدية النسيم بشكل خاص عن واقع التغير السكاني وطبيعة تأثيره على التخطيط الاستراتيجي، وبيان آفاق تطوير التخطيط الاستراتيجي في البلدية.

2. تكمن أهميتها التطبيقية فيما ستقدمه من نتائج، وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات في الحد من المشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي.

3. يُلاحظ ثدرة الدراسات المتخصصة في أثر التغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في البلديات الأردنية، لذا تنبع أهمية دراسة هذا المجال من هذا المنطلق وذلك من أجل دراسة مصطلحات ومفاهيم وعناصر التخطيط الاستراتيجي التي تمس قطاع الخدمات وخصوصاً قطاع البلديات.

فرضيات الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتغير السكاني على الرؤية الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

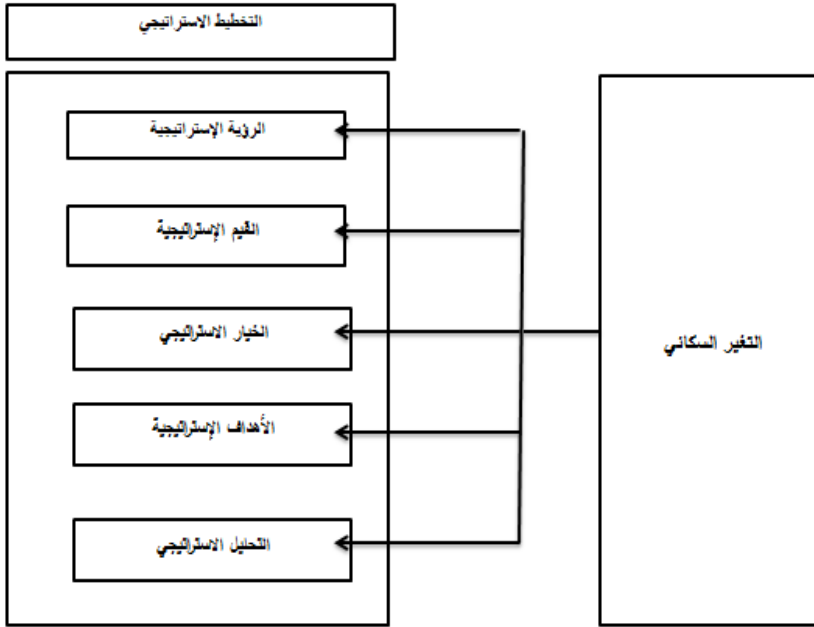
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتغير السكاني على القيم الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتغير السكاني على الخيار الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ للتغير السكاني على الأهداف الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتغير السكاني على التحليل الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.
أنموذج الدراسة :

يبين الشكل الآتي العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة في الدراسة:



مصطلحات الدراسة :

التخطيط الاستراتيجي: عملية متكاملة يتم من خلالها تحديد رسالة البلدية وأهدافها المراد تحقيقها وتحليل البيئة الداخلية للبلدية لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها وتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها لصياغة استراتيجية مناسبة تضمن تحقيق هدف البلدية ورسالتها.
 التغير السكاني: هو الفرق بين حجم السكان في نهاية فترة وبداية فترة .

حدود الدراسة :

يمكن بيان حدود البحث من خلال الأمور التالية :

- الحدود الموضوعية : تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في التعرف على أثر التغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين فيها
- الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة في بلدية النسيم التابعة لإحفاظة جرش.
- الحدود الزمانية : تم تطبيق الدراسة خلال عام (2022).

الإطار النظري

التخطيط الاستراتيجي :

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية منتظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات، التخطيط الاستراتيجي معنى المستقبل حيث يتيح توجيه المستقبل وإدارته، التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين؛ فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف لا تحصر نفسها بالتفاصيل كما انها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن مرة أخرى بمثابة مهارة استراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة، فالعقل الاستراتيجي يتوأكب مع التغير، فهو ينتقل سريعاً من المشكلة إلى وصف العلاج الناجح لها فهو يسعى للقيام بالتغيير.

تشتمل عملية التخطيط على عدد من الخطوات المنطقية تبدأ بالتحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها، من ثم وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف، ووضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل، وتحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً، وأخيراً وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات

اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات تم تحديد المسؤولية عن تنفيذ النشاطات⁽¹⁾.

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وتشكيل السياسات، وتحديد الأهداف طويلة المدى، وتحديد المسار الأساسي المستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة التي تحدد أسلوبها وشخصيتها وتميزها عن غيرها من المنافسين⁽²⁾.

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي: التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية توافق من خلالها المؤسسة - ويلتزم الشركاء الرئيسيون في المؤسسة على ذلك - على الأولويات اللازمة لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت الاستجابة لها البيئة المحيطة. يوجه التخطيط الاستراتيجي عملية الحصول على الموارد وتخصيصها لتحقيق تلك الأولويات⁽³⁾.

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه عبارة عن عملية يتم من خلالها تطوير الإطار الكامل المتكامل لمستقبل المؤسسة في ضوء العوامل التنافسية للمؤسسة⁽⁴⁾. "وقد ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه مجموعة الإجراءات والمفاهيم والأدوات التي تهدف إلى بلوغ مكاسب متباينة للمؤسسة لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية وكذلك تحسين أساليب صنع القرار⁽⁵⁾.

يُنظر إلى تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي على أنه تخطيط طويل الأمد يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة

(1) Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.

(2) Nwokah, N. (2008). Strategic Market Orientation and Business Performance : The Study of Food and Beverages Organizations in Nigeria. *European Journal of Marketing*. Vol. 42.pp279-286.

(3) محمد حسن يوسف، التخطيط الإستراتيجي، صيد الفوائد، 16 من مارس 2010م.

(4) جاد الرب، محمد. (2016). الغدارة الاستراتيجية. ط1، دار الكتاب الحديث، الإسماعيلية، مصر.

(5) Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.

وطريقة المنافسة أو العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص متاح لها على المدى الطويل"⁽¹⁾.

"ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه العمل على الوصول لل غاية المنشودة مع الأخذ بالاعتبار جميع نقاط الضعف والقوة داخل وخارج المؤسسة"⁽²⁾.

"يقع التخطيط الاستراتيجي على عاتق إدارات المشاريع. وذلك نظرا لما يساهم به التخطيط الاستراتيجي من إنجاز وتحقيق الأهداف مسبقا. وذلك من خلال وضع رؤية استراتيجية توضح فيها الإدارة مسار المشروع المستقبلي. وكيفية الوصول إلى هذه الرؤية وكيفية تنفيذها، مما يجعل المشروع يحظى بالوصول إلى الأهداف الاستراتيجية التي تمت صياغتها مسبقا"⁽³⁾.

"كما قد عرف بأنه عملية تتضمن المقارنة بين ما بمقدور المؤسسة القيام به لتحديد معالم القوة والضعف وبين ما ينبغي القيام به من خلال العناصر البيئية الخارجية: الفرص والتهديدات"⁽⁴⁾.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط الفترة زمنية معينة واحدة أو لها بداية ونهاية، بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات ويتم تطوير الخبرات من خلالها، تشكل الإدارة الاستراتيجية اطار التوجيه المراحل الأخرى للإدارة ويتضمن تلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية مثل تصميم البرامج ووضع الموازنات الخاصة بالبرنامج، ووضع الهياكل وتطوير رأس المال البشري وتقييمها، كما توفر ارشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى، الإدارة الاستراتيجية

(1) ثروت، عاصم عبد الفتاح. (2007). ورقة عمل من مؤتمر التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي. المؤسسة العربية للتنمية الغذائية، مصر، شرم الشيخ.

(2) الخالدي، ناصر سلمان براك. (2018). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المرق، الأردن.

(3) حمود، غيث دحام علي. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم اشمال في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المرق، الأردن.

(4) Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition (pp. 515-521). Elsevier Inc..

عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود فهي تتطلب مجهود فكري كثير من الانضباط والالتزام وفيها رغبة لاختيار المسارات الزمنية المطلوبة بمهارة عالية بدلا من الانتظار حتى وضوح الاحداث والأزمات التي تدفع بالإدارة لاتخاذ رد فعل لا جدوى له ولا فائدة. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

من الممكن التركيز على عدة مفاهيم أساسية من أجل توضيح كيفية تطوير النهج المناسب للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ما هي القيم والقتاعات تجاه نجاح عملية التخطيط. يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص، لعل أهمها⁽¹⁾:

- تعتبر عملية التخطيط استراتيجية لأنها تتضمن اختيار الأفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وأحياناً معادية.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية تتطلب عملية مؤسسة وقائمة على البيانات.
- التخطيط الاستراتيجي يتعلق بالمستقبل؛ فهو يسمح لك بتوجيه وإدارة المستقبل. لذلك لا يتعين عليك البقاء في وضعك إذا تم اتخاذ القرار بطريقة خاطئة أو إذا لم يتم اتخاذ القرار الصحيح. قد تتغير الظروف الخارجية من حولك تماماً.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تقوم بها الإدارة بهدف تحديد أنشطتها طويلة المدى مع تحديد الوسائل والأساليب التي تحقق أهداف المؤسسة المستقبلية وفقاً قامت به المؤسسة من تحليل البيئة الخارجية للمشروع والكشف عن الفرص الاستثمارية والتحديات التنافسية، كما يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه تفكير معمق وشامل للوضع الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد. ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا

(1) حبيب، محمد صالح التجاني أحمد. (2016). المؤسسات الرقابية ودورها في التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة الهيئة القومية للاتصالات بالسودان. رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يجب أن تكون الأهداف التي حددها التخطيط قابلة للقياس، بحيث يمكن للمشاهد تقييم النتائج وتوافقها مع الهدف، كما يجب أن تكون واضحة ومنضبطة؛ نظراً لأن جميع الإجراءات والخطوات اللاحقة ستكون مرتبطة به، يمكن القول إن التخطيط بمفهومه البسيط عبارة عن صياغة أهداف قابلة للقياس، وكذلك الإجراءات التي تتبعها للوصول إلى النهاية⁽¹⁾.

التخطيط الاستراتيجي من القنوات المهمة جدا التي تهدف إلى تفعيل قنوات الاتصال بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، من أجل التغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه مؤسساتهم، من خلال دعم الإدارة العليا لهم من خلال تدريبهم ليكونوا عاملين ذوي كفاءة عالية القدرات والكفاءات، وتعزيز قدراتها الإدارية بحيث تتكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، وتساعد على اتخاذ القرارات، مما يولد الشعور بالمشاركة ويحقق درجة الرضا⁽²⁾.

ويمكن تمثيل التخطيط الاستراتيجي في صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة، وتقييم البيئة الخارجية والبدائل الاستراتيجية والاختيار فيما بينها، حيث تشمل مهام التخطيط الاستراتيجي اختيار مجموعة من الأهداف بعيدة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تشجع على تحقيق أكثر الفرص جاذبية⁽³⁾.

وتتوقف جودة الخدمات التي تتيحها المؤسسات بصورة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي عند بناء أساس سليم ومتين لكل عناصرها التي تتمثل بتخطيط السياسات والأنظمة وتحديد الهياكل وتطويرها وتخطيط العمليات واستغلال الموارد واستثمارها وتطوير الجهود المادية والإمكانات الإدارية بما يصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية

(1) الجري، انفال صلاح سعود أحمد سالم. (2019). دور التخطيط والتوجيه والرقابة الشرعية في حفظ حاجيات التنظيم المؤسسي للمجتمع. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الشرعية والقانونية، مجلد 27، عدد 1، ص 445-475.

(2) القرشي، زينب. (2009). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

(3) علي، برعي؛ الجراي، حسن. (2016). أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في السودان. المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، 31(12)، ص 791-810.

ويوفر لها التمكن من إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بشكل منتظم بغية تحقيق التنمية الشاملة في إطار مرونة الأداء المتكامل الذي يهدف إلى التطوير الدائم والتحسين المستمر⁽¹⁾.

عناصر التخطيط الإستراتيجي وخطواته ومستوياته :

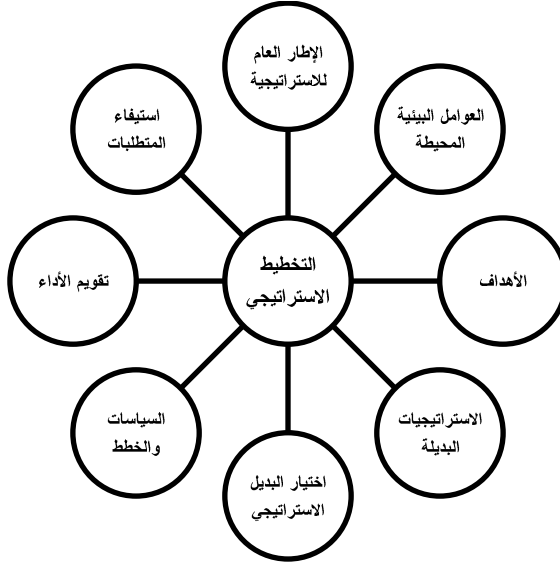
لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي يلعب دوراً مهماً وفاعلاً في حياة منظمات الأعمال وهويشكل أحد دعائم العملية الادارية، كما أن التخطيط الإستراتيجي يتكون من مجموعة من العناصر والتي تتمثل في وضع الأطار العام للإستراتيجية، ثم القيام بدراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة، وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها تلك العوامل، بالإضافة إلى تحديد الأهداف وما يرافقها من وضع للإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها من أجل إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل والذي يزيد في تعظيم تحقيق الأهداف في الإطار البيئي المحيط، وايضاً لا بد من وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات من أجل القيام بترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها على شكل برامج زمنية، وايضاً تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط التي تم وضعها مع مراجعة وإعادة التقييم لهذه الإستراتيجيات والخطط في ظل الظروف البيئية المحيطة، واخيراً لا بد من إستيفاء متطلبات تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات التي تصاحب القرارات الاستراتيجية⁽²⁾.

(1) Ax, C., Bedford, D. S., Bednarek, P., Bruehl, R., Dossi, A., Dergard, J., & Israelsen, P. (2017). The impact of participation in strategic planning and action planning on management control effectiveness: An analysis of independent and joint effects.

(2) السكارنه، بلال خلف(2010) الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الشكل رقم (1)

عناصر التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾



التغير السكاني

تشير إلى ملامح الوضع السكاني في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ومن أمثلتها: حجم السكان، التوزيع السكاني، معدل الزيادة السكانية، التركيب العمري، وتتميز التنمية المستدامة بهذا البعد بالبعد الإنساني إذ تجعل من النمو وسيلة للالتحام الاجتماعي وضرورة اختيار الانصاف بين الأجيال من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان في مقدمة ويعتمد هذا البعد على الجانب البشري من خلال تثبيت النمو السكاني والتوزيع الأمثل للسكان وذلك من خلال توسيع المناطق الحضرية حيث أن هذه المدن تقوم بتركيز النفايات والمواد الملوثة التي تتسبب في الخطورة المستقبلية على الصحة وتدمير النظم الطبيعية المحيطة؛ ومن

⁽¹⁾ بن دهبش، خارد ، والشلاش ، عبد الرحمن ، ورضوان، سامي(2005) الإدارة والتخطيط التريوي، مكتبة الرشد للنشر، الرياض، السعودية.

ناحية أخرى النهوض بالتنمية القروية سعياً منها إبطاء الهجرة إلى المدن مع اعتماد على التكنولوجيا الحديثة⁽¹⁾.

كما يعد عنصر العمل عنصراً هاماً في العملية الإنتاجية. إلا أن هجرة المورد البشري من الريف إلى الحضر مشكلة خطيرة تواجهها معظم الدول العربية، حيث يفقد القطاع الزراعي فاعليته وأنشطته. مما يؤدي إلى الكثير من الخسائر وأولها انخفاض نسبة الاكتفاء الذاتي من المحاصيل الزراعية، ونقص الخدمات في المناطق الريفية يجعل السكان يهاجرون للمدن، مما يعمل على بروز تحدي يتمثل في الضغوط على المرافق والخدمات الحضرية، مما يؤدي إلى تراكم النفايات والوضوء وتلوث الهواء⁽²⁾.

الدراسات السابقة :

بعد الاطلاع على ما كتب حول موضوعات التخطيط الاستراتيجي والتغير السكاني من خلال الدراسات العلمية في هذا المجال، وذلك بهدف الوقوف على أهم ما توصل اليه الباحثون في هذا المجال، فإنه يمكن الإشارة إلى أهم الدراسات الواردة في هذا المجال بعد ترتيبها زمنياً من الأحدث نشراً للأقدم وهي كالتالي:

الدراسات باللغة العربية :

هدفت دراسة الخريف (2018)⁽³⁾ إلى تعرف معدلات النمو السكاني ورصد التغيرات التي طرأت عليه في المملكة بمناطقها الإدارية ومحافظاتها، وإبراز التوزيع الجغرافي للسكان وتحديد مركز الثقل السكاني للمملكة واتجاهاته، وبيان تأثير المتغيرات السكانية ارتفاعاً وانخفاضاً بالأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تمر بها المنطقة العربية، وكذا التحولات التي تشهدها المملكة، وأشارت الدراسة إلى مبادرات الدولة

⁽¹⁾ الخريف، رشود. (2018). التغير السكاني في المملكة العربية السعودية وأبعاده المكانية والزمانية. داره الملك عبدالعزيز، 44(4)، 143 - 224.

⁽²⁾ المرزوقي، عمر بن فيحان. (2010) الاستثمار الأجنبي المباشر من منظور إسلامي. جامعة الملك سعود تم الرجوع إليه بتاريخ 2022/11/10 على الموقع www.alukah.net/web/marzuqilcv.

⁽³⁾ Aguinis, H., J. R. Edwards, and K. J. Bradley. (2016). Improving Our Understanding of Moderation and Mediation in Strategic Management Research. Organizational Research Methods.

لمعالجة عدم التوازن في التنمية الإقليمية وأثر ذلك في المتغيرات السكانية وضرورة اعتماد سياسة سكانية نوعية لرسم الاتجاهات المستقبلية لنمو السكان وتوزيعهم في المملكة. وقد اعتمدت الدراسة بيانات التعدادات السكانية المتوافرة لعام 2010م إلى جانب بيانات مسح الخصائص السكانية لعام 2017م.

هدفت دراسة محمد، (2016) ⁽¹⁾ إلى تسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات التي تهتم بالتنمية المجتمعية ومعرفة أسباب المعوقات التي واجهت تطوير التنمية المجتمعية وذلك للوصول إلى حلول ملائمة تساهم في التنمية، واتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من (187.000) أسرة مستفيدة من برامج التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير التنمية المجتمعية وحققت وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي أهدافها الإستراتيجية في مجال التنمية المجتمعية نفذت الوزارة الكثير من الدورات التدريبية التأهيلية وعقد اتفاقيات دولية لحقوق المرأة والطفل.

هدفت دراسة التير (2015) ⁽²⁾ إلى الكشف عن النمو السكاني وعلاقته بالتنمية المكانية "دراسة جغرافية". واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي. واشتملت الدراسة على عدة عناصر وهي على الترتيب: السكان والتنمية، مستوى المعيشة والنمو السكاني، السياسة السكانية، النمو السكاني والموارد، الآثار المترتبة على النمو السكاني، والعلاقة المتبادلة بين النمو السكاني والتنمية المكانية. وأكدت الدراسة على أن النمو السكاني يعنى نمواً في الموارد البشرية، وهذه الموارد شأنها شأن غيرها من العوامل المساهمة في البناء

⁽¹⁾ محمد، زينب العلام. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير التنمية المجتمعية: دراسة تطبيقية على وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي في الفترة من 2007 - 2012م. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان..

⁽²⁾ التير، علي. (2015). النمو السكاني وعلاقته بالتنمية المكانية: دراسة جغرافية، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، 1(27)،

التنموي، إذ يمكن تحسين استغلالها والإفادة منها بالدرجة القصوى، وأحيانا تصديرها والحصول من جراء ذلك على عائدات تساهم في تنمية المجتمع وازدهاره. وختاما توصلت نتائج الدراسة إلى أن التنمية المكانية تهتم بدراسة الإقليم الجغرافي وما يحدث له وبه من تغير؛ لفهم وتفسير الطبيعة المتجددة للحيز الجغرافي، فهي تعتمد على التخطيط المحكم المبني علي أسس علمية تأخذ أسلوب التوازن لتحقيق النمو الاقتصادي للأنشطة المختلفة، كما أكدت النتائج على أن التوازن بين النمو السكاني والموارد الاقتصادية المتاحة يتحقق عن طريق ترشيد الاستهلاك، فضلا عن وضع الخطط التنموية الشاملة التي تأخذ في اعتبارها مجمل مقومات تنمية المكان الطبيعية والبشرية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الكوادر البشرية وتطويرها في كل القطاعات لنجاح التنمية المكانية وإحداث التوازن المطلوب بين النمو السكاني وموارد المكان، كما ينبغي عند رسم السياسات التنموية ووضع خططها عدم التركيز فقط على المقومات الطبيعية للمكان، بل الأخذ في الاعتبار كذلك العنصر البشري ودوره في عملية التنمية.

الدراسات باللغة الاجنبية

هدفت دراسة (Abdul Rahman, (2019)⁽¹⁾ إلى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمصارف البحرينية. اعتمدت الدراسة على التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده وهي (المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية). وعلى الأداء الاستراتيجي كمتغير تابع بأربعة محاور وهي (المالية، العميل، عملية الأعمال الداخلية، التعلم والنمو). تكوّنت عينة الدراسة من (50) موظف من موظفي البنوك التجارية العاملة في البحرين. تم تطوير استبيان لجمع البيانات وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل على عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير جيد إحصائياً على المستوى المالي والعميل والتعلم والنمو. كما أظهرت النتائج أيضاً تأثيراً متوسطاً ذو دلالة إحصائية للتخطيط

⁽¹⁾Abdul Aziz Ahmad Abdul Rahman. (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain, *Banks and Bank Systems*.

الاستراتيجي على عملية الأعمال الداخلية. وأوصت الدراسة بالتركيز على جميع جوانب الأداء الاستراتيجي في البنوك قيد الدراسة ، وتحديدًا منظور عمليات الأعمال الداخلية. هدفت دراسة (Nimfa, (2015)⁽¹⁾ إلى معرفة اثر التخطيط الاستراتيجي على الإنتاجية التنظيمية في نيجيريا. حيث كانت الإنتاجية غير الكافية في الآونة الأخيرة تمثل تحدياً عالمياً يواجه جميع القطاعات الإنتاجية في نيجيريا. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (129) موظفاً يعملون بشركة (Cadbury) للتصنيع. وكانت الأدوات الإحصائية المستخدمة هي المتوسط والانحراف المعياري واختبار (T). وتوصلت الدراسة إلى نتائج رئيسية أهمها: الحاجة إلى اعتماد عملية تخطيط استراتيجي منهجي، واختيار التقنيات المناسبة لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وإشراك المهنيين والخبراء في نظام التخطيط الاستراتيجي. وبالتالي فإن الإدارة التنظيمية في نيجيريا تحتاج إلى مسح البيئة الخارجية وتطوير خطة إستراتيجية منهجية، وأوصت الدراسة بأنه يجب تعيين المهنيين أو الخبراء في مجالات تخصصهم من الكفاءات الأساسية أثناء تطوير التخطيط الاستراتيجي. مما من شأنه أن يدفع زيادة الإنتاجية والكفاءة والفعالية في القطاعات الإنتاجية للقدرة التنافسية العالمية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب الدراسة الميدانية من خلال اعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أساليب جمع البيانات ومصادرها:

تم الحصول على المعلومات والبيانات التي تطلبها الدراسة من خلال مصدرين رئيسين وهما مصادر ثانوية حيث اشتملت هذه المصادر على مجموعة من الكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، إضافة إلى المعلومات المتوفرة حول الموضوع والموجودة على

(1) Danjuma Tali Nimfa and Emeka Godwin Buruche, (2015) *Impact of Strategic Planning and Organizational Productivity in Nigeria*, Department of Business Administration, Nasarawa State University.

المواقع المعتمدة على الإنترنت، كما تم الاعتماد على المصادر الأولية التي تمثلت في استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة قام الباحثان بتطويرها.

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير وبناء أداة الدراسة (الإستبانة)، بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتمت الإستعانة في تطوير فقرات الإستبانة على الإستبانات في دراسات سابقة تناولت موضوعات قريبة من موضوع الدراسة التي صممت الإستبانة لمعرفة أثر التغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم، حيث تم تطوير الإستبانة لتناسب مع أهداف الدراسة الحالية. وتكونت أداة الدراسة (الإستبانة) في صورتها النهائية من الأقسام وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: المتغيرات الشخصية:

تكون هذا القسم من ثلاثة أسئلة هدفت الى معرفة معلومات عامة عن المبحوثين والتعرف الى الخصائص الديموغرافية، وذلك على النحو الآتي:

1. الجنس، وله فئتان (ذكر، أنثى).
2. المستوى التعليمي، وله أربعة مستويات (ثانوية عامة فما دون، دبلوم متوسط، بكالوريوس، دراسات عليا).
3. الخبرة، وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

القسم الثاني: يتكون من (60) فقرة موزعة على النحو الآتي:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، ويشتمل هذا المحور على (33) فقرة وزعت على خمسة أبعاد فرعية (الرؤية الاستراتيجية (5) فقرات، القيم الاستراتيجية (5) فقرات، الخيار الاستراتيجي (6) فقرات، الأهداف الاستراتيجية (9) فقرات، التحليل الاستراتيجي (8) فقرات).
- المحور الثاني: التغير السكاني، ويشتمل هذا المحور على (27) فقرة. واعتمد الباحث لقياس مستوى موافقة افراد العينة على ابعاد الدراسة ومجالاتها على مقياس ليكرت الخماسي حيث أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة خمس درجات من الموافقة من (1-5) على التوالي. حيث يعني الرقم (5) أوافق بدرجة كبيرة جداً، والرقم

(4) أوافق بدرجة كبيرة، والرقم (3) أوافق بدرجة متوسطة، والرقم (2) أوافق بدرجة قليلة، والرقم (1) أوافق بدرجة قليلة جداً، وكان التدرج التالي بمثابة المعيار الذي اعتمد عليه الباحث للحكم على المتوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة:

أ - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 1 - 2.33 يعكس درجة موافقة منخفضة.

ب - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 2.34 - 3.66 يعكس درجة موافقة متوسطة.

ج - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 3.67 - 5 يعكس درجة موافقة عالية.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، أما بالنسبة لثبات أداة القياس فقد تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة وكما هو موضح في الجدول رقم (1)؛ حيث بلغت قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمجال الدراسة الذي تمثل في التغير السكاني (0.915)، في حين بلغت قيمته للمجال الذي تمثل في التخطيط الاستراتيجي (0.957)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (0.70) (النجار والنجار والزعبي، 2013).

جدول (1) معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة وأبعادها الفرعية

المجال	البعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
	التغير السكاني	0.915
التخطيط الاستراتيجي	الرؤية الإستراتيجية	0.841
	القيم الإستراتيجية	0.809
	الخيار الإستراتيجي	0.876
	الأهداف الإستراتيجية	0.910
	التحليل الإستراتيجي	0.896
	التخطيط الاستراتيجي ككل	0.957

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

ولغرض تحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهي الأساليب التي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف إلى درجة موافقة الأفراد المبحوثين على متغيرات الدراسة، وأبعادها المختلفة. وتم أيضاً استخدام معادلة الانحدار البسيط، لاختبار مدى صحة الفرضيات الواردة في الدراسة، كما تم استخدام معامل كرونباخ الفا للتأكد من ثبات أداة القياس.

مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في بلدية النسيم في محافظة جرش، والبالغ عددهم (100) موظف. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (80) موظف حيث تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، نظراً لإحدودية مجتمع الدراسة وسهولة حصره؛ إذ قام الباحث بتوزيع الاستبانة على جميع العاملين الإداريين في البلدية، حيث بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (100) استبانة استرد منها (85) استبانة بعد مراجعة الاستبانات تبين أن هناك (5) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبناء على ذلك فقد تكونت عينة الدراسة من (80) موظف وموظفة؛ وبنسبة (80%)، ويوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43	53.8
	انثى	37	46.3
المجموع		80	100.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	23	28.8
	دبلوم متوسط	21	26.3
	بكالوريوس	30	37.5
	دراسات عليا	6	7.5
المجموع		80	100.0

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	25.0
	5- أقل من 10 سنوات	23	28.8
	10 سنوات فأكثر	37	46.3
المجموع		80	100.0
المسمى الوظيفي	موظف	58	72.5
	رئيس قسم	15	18.8
	مدير دائرة	7	8.8
المجموع		80	100.0

تحليل وعرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها في إطار الأهداف والأسئلة التي تم تحديدها سابقاً، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: سيتم في هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على مستوى التغير السكاني ومستوى التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك على النحو الآتي:

- النتائج المتعلقة بمستوى التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم.

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، القيم الاستراتيجية، الخيار الاستراتيجي، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي)، كما هو مبين بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال

التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	مستوى التقييم
1	5	التحليل الاستراتيجي	3.45	متوسط
2	1	الرؤية الاستراتيجية	3.30	متوسط
3	2	القيم الاستراتيجية	3.28	متوسط
3	4	الأهداف الاستراتيجية	3.28	متوسط
5	3	الخيار الاستراتيجي	3.20	متوسط
		مجال ككل	3.31	متوسط

يظهر من الجدول رقم (3) أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام إجمالاً (3.31)، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (3.20-3.45) بمستوى تقييم متوسط لجميع الأبعاد، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد " التحليل الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (3.45) وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "الرؤية الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.30)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد "القيم الاستراتيجية"، "الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.28)، وفي المرتبة الخامسة والاختيرة جاء بُعد "الخيار الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.20).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الإستراتيجي يدعم البلدية من خلال الأفكار الرئيسية، وهي ما تعتبر من العناصر الضرورية داخل البلدية، ويدعم التخطيط الإستراتيجي القضايا المتوقعة، وهي ما يمكن أن تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية، وتعمل على تشكيل الإستراتيجيات الضرورية للتعامل مع مثل هذه القضايا والتغيرات، بالإضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يوفر الفرصة لدى العاملين في البلدية من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يشعرهم في المشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.

ولكي يتضح مستوى مجال التخطيط الاستراتيجي بشكل مفصل، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي بشكل منفرد، كما هو موضح في الجزء الآتي:

النتائج المتعلقة ببُعد الرؤية الاستراتيجية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية، كما هو مبين بالجدول رقم (4).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقويم
الرؤية الاستراتيجية					
1	5	رؤية البلدية قابلة للقياس بقدر الإنجاز الذي تحقّقه.	3.43	1.05	متوسط
2	3	تتسم رؤية البلدية بالمرونة للتعامل مع التغيير المفاجئ بالظروف المحيطة.	3.34	0.98	متوسط
3	1	تمتلك البلدية رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة اتجاه الخطط الإستراتيجية المستقبلية.	3.33	1.09	متوسط
4	2	رؤية البلدية توافقية حول آراء العاملين نحو الطموح المستقبلي.	3.25	1.11	متوسط
5	4	رؤية البلدية رؤية مكتوبة وواقعية.	3.16	1.07	متوسط
بُعد الرؤية الاستراتيجية ككل			3.30		متوسط
القيم الإستراتيجية					
1	2	تتكامل قيم البلدية مع الأهداف التي يضعها.	3.35	0.93	متوسط
2	1	تتبنى البلدية قيم مكتوبة واضحة.	3.33	1.13	متوسط
3	5	قيم البلدية قيم تُوجّه نحو العمل الفعّال.	3.31	1.04	متوسط
4	4	قيم البلدية قيم تُحثّ على التكامل.	3.23	1.06	متوسط
5	3	تتبنى البلدية قيم تنسجم مع رؤيتها.	3.19	0.96	متوسط
بُعد القيم الاستراتيجية ككل			3.28		متوسط
الخيار الاستراتيجي					
1	1	تضع البلدية خطط وبدائل إستراتيجية مناسبة.	3.51	1.10	متوسط
2	3	تضع البلدية الإستراتيجيات التي تتلائم مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.	3.31	1.06	متوسط
3	2	تتخذ البلدية قرارات إستراتيجية تتوافق مع الخطط الإستراتيجية الموضوعية.	3.18	1.19	متوسط
4	6	تتبنى البلدية السياسات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات.	3.16	1.01	متوسط
5	5	تشتمل الخطط التنفيذية على برامج محددة بوقت زمني.	3.09	1.13	متوسط
6	4	تتوفر خطط إستراتيجية بديلة لمعالجة المشكلات في حال فشل الخطة الإستراتيجية المطبقة حالياً.	2.94	1.11	متوسط
بُعد الخيار الاستراتيجي ككل			3.20		متوسط

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
الأهداف الإستراتيجية					
1	7	تتبنى البلدية أهداف إستراتيجية تتصف بالمرونة.	3.41	0.96	متوسط
2	8	تتبنى البلدية أهداف إستراتيجية بالتشاركية مع المجتمع المحلي.	3.36	1.15	متوسط
3	2	أهداف البلدية واضحة ويمكن تحقيقها.	3.34	1.09	متوسط
4	4	تتبنى البلدية أهداف إستراتيجية توافقية.	3.31	1.04	متوسط
5	1	تقوم البلدية بتحديد أهدافه المستقبلية بدقة بناءً على نتائج التحليل البيئي.	3.26	1.22	متوسط
6	3	هناك ترابط في أهداف البلدية بين الميزانية وأولويات الإستراتيجية	3.25	1.19	متوسط
7	6	تتبنى البلدية أهداف إستراتيجية يمكن قياسها.	3.21	0.96	متوسط
8	5	تتبنى البلدية أهداف إستراتيجية محددة واقعية.	3.19	1.06	متوسط
9	9	تتبنى البلدية مبدأ السياسة المتكاملة بين القطاعات المختلفة	3.16	1.07	متوسط
بُعد الأهداف الإستراتيجية ككل			3.28		متوسط
التحليل الإستراتيجي					
1	5	يساعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على استثمار الفرص المتاحة.	3.64	1.05	متوسط
2	4	يساعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على تطوير الإستراتيجيات المطلوبة للبلدية.	3.54	1.03	متوسط
3	7	يساعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على تعزيز المكتسبات والتقليل من الفرص المهدرة.	3.49	1.03	متوسط
4	8	تفعل البلدية الشراكة المجتمعية مع المجتمعات المحلية لديه للاستفادة منها في التحليل.	3.48	1.07	متوسط
5	1	تقوم البلدية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر عليه في المستقبل.	3.46	1.12	متوسط
6	3	تقوم البلدية بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.	3.43	1.09	متوسط
7	2	تقوم البلدية بتحديد الفرص والتحديات بعد تحليل البيئة الخارجية.	3.30	1.06	متوسط
7	6	يساعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على مواجهة التحديات.	3.30	1.11	متوسط
بُعد التحليل الإستراتيجي ككل			3.45		متوسط

يظهر من الجدول رقم (4) ما يلي:

1. أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الرؤية الاستراتيجية بلغ (3.30) بمستوى تقييم متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الرؤية الاستراتيجية" تراوحت بين (3.16- 3.43) بمستوى تقييم متوسط للجميع الفقرات، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) ونصها: رؤية البلدية قابلة للقياس بقدر الإنجاز الذي تحقّقه، بمتوسط حسابي (3.43)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: رؤية البلدية رؤية مكتوبة وواقعية، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.16).
2. أن المتوسط الحسابي العام لبُعد القيم الاستراتيجية بلغ (3.28) بمستوى تقييم متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "القيم الاستراتيجية" تراوحت بين (3.19- 3.35) بمستوى تقييم متوسط للجميع الفقرات، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) ونصها: تتكامل قيم البلدية مع الأهداف التي يضعها ، بمتوسط حسابي (3.35)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (3) ونصها: تتبنّى البلدية قيم تنسجم مع رؤيتها، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.19).
3. أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الخيار الاستراتيجي بلغ (3.20) بمستوى تقييم متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الخيار الاستراتيجي" تراوحت بين (2.94- 3.51) بمستوى تقييم متوسط للجميع الفقرات، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: تضع البلدية خطط وبدائل إستراتيجية مناسبة، بمتوسط حسابي (3.51)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) ونصها: تتوفر خطط إستراتيجية بديلة لمعالجة المشكلات في حال فشل الخطة الإستراتيجية المطبقة حالياً، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.94).

4. أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الأهداف الاستراتيجية بلغ (3.28) بمستوى تقييم متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الأهداف الاستراتيجية" تراوحت بين (3.16- 3.41) بمستوى تقييم متوسط لجميع الفقرات، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (7) ونصها: تتبنى البلدية أهداف إستراتيجية تتصف بالمرونة ، بمتوسط حسابي (3.41)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) ونصها: تتبنى البلدية مبدأ السياسة المتكاملة بين القطاعات المختلفة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.16).

5. أن المتوسط الحسابي العام لبُعد التحليل الاستراتيجي بلغ (3.45) بمستوى تقييم متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "التحليل الاستراتيجي" تراوحت بين (3.30- 3.64) بمستوى تقييم متوسط لجميع الفقرات، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (5) ونصها: يساعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على استثمار الفرص المتاحة، بمتوسط حسابي (3.64)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (6) ونصها: يساعد التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية على مواجهة التحديات، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.30).

النتائج المتعلقة بمستوى التغير السكاني في بلدية النسيم.

تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال التغير السكاني، كما هو مبين بالجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن فقرات مجال التغير السكاني مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	يؤثر التغير السكاني على زياده استهلاك واستنزاف الموارد مثل (مياه وكهرباء).	4.08	0.99	مرتفع
2	2	ساهم التغير السكاني في زيادة استهلاك واستنزاف المرافق العامة	3.96	1.00	مرتفع

			ومدى صلاحيتها للاستخدام.		
مرتفع	1.07	3.95	عدد الحاويات الموجودة في الشوارع غير كافية للنفايات في ظل تزايد أعداد السكان.	10	3
مرتفع	1.08	3.95	أثر النمو السكاني على عمليات إنشاء الطرق وتعبيدها وصيانتها في مناطق البلدية	19	3
مرتفع	1.14	3.89	يؤثر التغيير السكاني على أسلوب السكان في التخلص من النفايات	9	5
مرتفع	1.03	3.86	تهالك البنية التحتية كنتيجة للضغط عليها نظراً لأعداد السكان المتزايدة .	3	6
مرتفع	1.04	3.85	زياده تكاليف صيانة المرافق العامة(شوارع وحاويات والكابسات وغيرها) مع محدودة ميزانية.	7	7
مرتفع	1.06	3.81	يؤثر النمو السكاني على توزيع المياه في المناطق التابعة للبلدية	18	8
مرتفع	1.11	3.79	عدد الحاويات النفايات الموجودة في الشوارع غير مناسب مع عدد السكان	8	9
مرتفع	0.94	3.77	استنزاف المصادر كنتيجة الشراء الزائد للمواد المستهلكة سبب زياده الطلب.	4	10
مرتفع	1.20	3.76	يوجد اعتراض من قبل السكان على الحاويات الموجودة	11	11
مرتفع	0.92	3.76	يتم بتوفير أدوات العمل الأساسية كقفازات وخوذ وواقعي عيون	13	11
مرتفع	1.14	3.75	ساهم النمو السكاني بشكل سلبي على جودة الخدمات في المناطق التابعة للبلدية.	20	13
مرتفع	0.98	3.73	البلدية تقوم بصيانة دورية للأدوات المتوسطة مثل الكارات	12	14
مرتفع	1.08	3.71	يؤثر النمو السكاني على جودة المرور في المناطق البلدية(إزمات مرورية).	24	15
متوسط	1.14	3.66	قصور مساعدات المانحين للبلدية تساعد في استنزاف موارد.	6	16
متوسط	1.08	3.66	توجد جهود مبدولة لتخطيط مع ضعف الإمكانيات	23	16
متوسط	1.10	3.51	توجد جهود مبدولة لتخطيط لتقليل البناء العشوائي	21	18
متوسط	1.05	3.44	هناك إمام بأهمية أثر النمو السكاني على العمراني	16	19
متوسط	1.10	3.43	غياب الدراسات والمسوحات الأولية من قسم التنظيم للمناطق التابعة للبلدية	17	20
متوسط	1.10	3.43	تؤثر النمو السكاني على مستوى رضا المواطنين عن توافر البنية التحتية للنقل.	27	20
متوسط	1.05	3.36	يتم مراعاة التنسيق بين الأجهزة التخطيطية في البلدية	15	22
متوسط	0.92	3.35	يتم مراعاة النمو السكاني في عمليات التخطيط في البلدية	14	23
متوسط	1.25	3.29	تقدم هيئة تنظيم النقل البري خدمات جيدة للنقل العام(مظلات	26	24

			انتظار الركاب).		
متوسط	1.11	3.26	الخطط تواكب الزيادة السكانية والسكن العشوائي	22	25
متوسط	0.93	3.23	تمتاز شبكة الطرق في مناطق البلدية بالجودة المرجوة.	25	26
متوسط	1.10	3.21	ارتفاع ميزانية البلدية نتيجة المساعدات الخارجية من مؤسسات و منظمات الاغاثة العالمية.	5	27
متوسط	3.65		مجال التغير السكاني ككل		

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لمجال التغير السكاني بلغ (3.65) بمستوى تقييم متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال التغير السكاني تراوحت بين (3.21- 4.08)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) ونصها: يؤثر التغير السكاني على زياده استهلاك واستنزاف الموارد مثل (مياه وكهرباء)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) ونصها: ارتفاع ميزانية البلدية نتيجة المساعدات الخارجية من مؤسسات و منظمات الاغاثة العالمية، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.65) ودرجة تقييم متوسطة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة:

H01: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على التخطيط الاستراتيجي في بلدية النسيم من

وجهة نظر العاملين في البلدية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01-1: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على الرؤية الإستراتيجية في بلدية

النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

H01-2: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على القيم الإستراتيجية في بلدية

النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

H01-3: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على الخيار الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

H01-4: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على الأهداف الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

H01-5: الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على التحليل الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية فقد تم استخدام اختبار الإنحدار البسيط لدراسة أثر التغير السكاني على كل بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، ويوضح الجدول رقم (6) ذلك.

جدول (6) نتائج تطبيق الإنحدار البسيط لدراسة أثر التغير السكاني على كل بُعد من

أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الدلالة الإحصائية	F	R ² المعدلة	R ²	R	الفرضية
0.000	17.654	0.174	0.185	0.430	H01-1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على الرؤية الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.
0.000	15.913	0.159	0.169	0.412	H01-2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على القيم الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.
0.000	14.717	0.148	0.159	0.398	H01-3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على الخيار الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

الفرضية	R	R ²	R ²	F	الدلالة الإحصائية
H01-4	0.489	0.239	0.229	24.480	0.000
H01-5	0.591	0.349	0.341	41.824	0.000
H01	0.562	0.316	0.307	36.033	0.000

من خلال الجدول رقم (6) يتبين ما يلي:

- وجود علاقة طردية متوسطة بين التغير السكاني والرؤية الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.430)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) يتبين أن مستوى التغير السكاني يفسر ما نسبته (18.5%) من التباين الحاصل في متغير الرؤية الاستراتيجية في البلدية المبحوثة، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (17.654)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) مما يعني معنوية الإنحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) وبالتالي عدم قبول الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على الرؤية الاستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.
- وجود علاقة طردية متوسطة بين التغير السكاني والقيم الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.412)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) يتبين أن مستوى التغير السكاني يفسر ما نسبته (16.9%) من التباين الحاصل في متغير القيم

الإستراتيجية في البلدية المبحوثة، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (15.913)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) مما يعني معنوية الإنحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) وبالتالي عدم قبول الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على القيم الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

3. وجود علاقة طردية متوسطة بين التغير السكاني والخيار الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.398)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) يتبين أن مستوى التغير السكاني يفسر ما نسبته (15.9%) من التباين الحاصل في متغير الخيار الإستراتيجي في البلدية المبحوثة، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (14.717)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) مما يعني معنوية الإنحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) وبالتالي عدم قبول الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على الخيار الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

4. وجود علاقة طردية متوسطة بين التغير السكاني والأهداف الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.489)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) يتبين أن مستوى التغير السكاني يفسر ما نسبته (23.9%) من التباين الحاصل في متغير الأهداف الإستراتيجية في البلدية المبحوثة، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (24.480)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) مما يعني معنوية الإنحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) وبالتالي عدم قبول الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على الأهداف الإستراتيجية في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

5. وجود علاقة طردية متوسطة بين التغير السكاني والتحليل الإستراتيجي، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.591)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) يتبين أن مستوى التغير السكاني يفسر ما نسبته (34.9%) من التباين الحاصل في متغير التحليل الإستراتيجي في البلدية المبحوثة، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (41.824)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) مما يعني معنوية الإنحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) وبالتالي عدم قبول الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على التحليل الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

6. وجود علاقة طردية متوسطة بين التغير السكاني والتخطيط الاستراتيجي ككل، حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.562)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) يتبين أن مستوى التغير السكاني يفسر ما نسبته (31.6%) من التباين الحاصل في متغير التخطيط الاستراتيجي في البلدية المبحوثة، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (36.033)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) مما يعني معنوية الإنحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومستوى دلالتها الإحصائية كانت (0.000) وبالتالي عدم قبول الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتغير السكاني على التخطيط الإستراتيجي في بلدية النسيم من وجهة نظر العاملين في البلدية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن البلديات تسعى من خلال التخطيط الاستراتيجي تحسين قدرتها على التنمية المستدامة في ظل التغير السكاني وذلك بتحديد أنشطتها طويلة المدى مع تحديد الوسائل والأساليب التي تحقق أهداف الدائرة المستقبلية. كما

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوكيات المتزامنة للانخراط في البحث عن الفرص والمزايا لوضع وتنفيذ الاستراتيجيات، لذلك تتضمن الاستراتيجية السلوكيات المتزامنة للبحث عن الفرص والبحث عن المزايا والتي تؤدي إلى التفوق في الأداء، إذ أن التخطيط الاستراتيجي يمثل نشاط ريادي من منظور استراتيجي.

التوصيات

بناءً على ما سبق من نتائج توصى الدراسة بما يلي:

1. ضرورة أن تهتم البلديات في الأردن بتحقيق التوازن بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية؛ وذلك من خلال دعم عنصر المرونة في إعداد الرؤية وجعلها أكثر قابلية للتجديد.
2. أن تهتم إدارات الموارد البشرية ومتخصصين في مجال التدريب في البلديات بإعداد برامج متخصصة لتطوير المهارات القيادية، وتوفير المناخ المناسب لدعم الإبداع.
3. إتباع أساليب إدارية حديثة في إيجاد الأفكار الجديدة من خلال العصف الذهني وورش العمل وغيرها من الأساليب التي تدعم المناقشات والحوارات داخل بيئة العمل وحرية الإبداع والابتكار.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

بن دهيش، خارد ، والشلاش ، عبد الرحمن ، ورضوان، سامي(2005)الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الرشد للنشر، الرياض: السعودية.

التير، علي.(2015). النمو السكاني وعلاقته بالتنمية المكانية: دراسة جغرافية، مجلة

العلوم الإنسانية والتطبيقية، 1(27)، 63 – 83.

التير، علي.(2015). النمو السكاني وعلاقته بالتنمية المكانية: دراسة جغرافية، مجلة

العلوم الإنسانية والتطبيقية، 1(27)، 63 – 83..

ثروت، عاصم عبد الفتاح. (2007). ورقة عمل من مؤتمر التخطيط الاستراتيجي للتفوق

والتميز في القطاع الحكومي. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، شرم الشيخ.

جاد الرب، محمد. (2016). الغدارة الاستراتيجية. ط1، دار الكتاب الحديث،

الإسماعيلية، مصر.

الجري، انفال صلاح سعود أحمد سالم. (2019). دور التخطيط والتوجيه والرقابة

الشرعية في حفظ حاجيات التنظيم المؤسسي للمجتمع. مجلة الجامعة الإسلامية

للدراسات الشرعية والقانونية، مجلد 27، عدد 1، ص 445-475.

حبيب، محمد صالح التجاني أحمد. (2016). المؤسسات الرقابية ودورها في التخطيط

الاستراتيجي: دراسة حالة الهيئة القومية للاتصالات بالسودان. رسالة دكتوراه،

جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

حمود، غيث دحام علي. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة

والمتوسطة الحجم في إقليم اشمال في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت،

المفرق، الأردن.

الخالدي، ناصر سلمان براك. (2018). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين

بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في دولة الكويت. رسالة ماجستير، جامعة آل

البيت، المفرق، الأردن.

الخريف، رشود.(2018). التغير السكاني في المملكة العربية السعودية وأبعاده المكانية والزمانية، دارة الملك عبدالعزيز، 44(4)، 143 – 224.
 السكارنه، بلال خلف(2010) الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.
 علي، برعي؛ الجراي، حسن. (2016). أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في السودان. *المجلة المصرية للعلوم التطبيقية*، 31(12)، ص 791-810.
 القرشي، زينب. (2009). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.

محمد حسن يوسف ، التخطيط الإستراتيجي ، صيد الفوائد ، 16 من مارس 2010م.
 محمد، زينب العلام. (2016). دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير التنمية المجتمعية: دراسة تطبيقية على وزارة الرعاية والضمان الاجتماعي في الفترة من 2007 – 2012م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، الخرطوم، السودان.

المراجع باللغة الانجليزية

Abdul Aziz Ahmad Abdul Rahman. (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain, *Banks and Bank Systems*.
 Ax, C., Bedford, D. S., Bednarek, P., Bruehl, R., Dossi, A., Dergard, J., & Israelsen, P. (2017). The impact of participation in strategic planning and action planning on management control effectiveness: An analysis of independent and joint effects.
 Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 515-521). Elsevier Inc..

- Danjuma Tali Nimfa and Emeka Godwin Buruche, (2015) *Impact of Strategic Planning and Organizational Productivity in Nigeria*, Department of Business Administration, Nasarawa State University.
- Nwokah, N. (2008). Strategic Market Orientation and Business Performance : The Study of Food and Beverages Organizations in Nigeria. *European Journal of Marketing*. Vol. 42. pp279-286.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.