OPEN ACCESS DOLJ
مجلة القرطاس
تصدر عن الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية ISSN 3135-4564
https://alqurtas.alandalus-libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/index مجلة علمية محكمة نصف سنوية

دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستقرار والتنمية في مرحلة إعادة الإعمار ـ دراسة ميدانية على المجلس البلدي لبلدية بني وليـــد لســـنة 2026م

د. مصباح احمـــودة الغناي*
جامعة بني وليد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
msbahalghnay78@gmail.com
د. المكاشفي الخضر الطاهـــــر ، جامعة الجفرة ، كلية إدارة الأعمال
mukashfi2020@gmail.com
https://orcid.org/0009-0006-8776-8734
تاريخ الاستلام 1 / 5/ 2026م تاريخ القبول3 / 8/ 2026م

The Role of Strategic Planning in Achieving Stability and Development During the Reconstruction Phase – A Field Study on the Municipal Council of Bani Walid Municipality for the Year 2026

*Dr. Misbah Ahmoudah Al-Ghnay
Bani Walid University, Faculty of Economics and Political Science
msbahalghnay78@gmail.com
Dr. Al-Mukashfi Al-Khadr Al-Taher
Al-Jufra University, Faculty of Business Administration

Abstract

This study aimed to examine the impact of strategic planning, with its various dimensions, on achieving stability and development in the Bani Walid Municipal Council, in light of the institutional and administrative challenges facing municipalities during periods of transition and reconstruction. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main data collection tool. A simple random sample of (40) employees working at the Bani Walid Municipal Council was selected.

The questionnaire consisted of five main dimensions: vision, mission, and objectives; environmental analysis and resources; participation and

حقوق النشر © للمؤلف/للمؤلفين 2025. ينشر هذا البحث بموجب رخصة المشاع الإبداعي Creative Commons (CC BY-NC 4.0)

transparency; implementation and evaluation; and stability and development. The validity and reliability of the research instrument were verified through expert judgment, Pearson correlation coefficients, and Cronbach's Alpha, which indicated that the instrument possessed a high level of validity and reliability.

Descriptive statistical methods, including means, standard deviations, and relative weights, were employed, in addition to inferential statistical methods, particularly simple linear regression, to test the study hypotheses. The findings revealed a positive and statistically significant effect of strategic planning on achieving stability and development in the Bani Walid Municipal Council. Moreover, the results indicated that the implementation and evaluation dimension had the strongest impact, followed by participation and transparency, environmental analysis and resources, and finally vision, mission, and objectives.

Based on the findings, the study recommended strengthening mechanisms for implementing strategic plans, activating monitoring and evaluation systems, expanding participation and transparency, and linking strategic planning to local development in order to achieve sustainable institutional stability.

Keywords: Strategic Planning, Stability and Development, Municipal Councils, Local Administration, Implementation and Evaluation, Participation and Transparency, Environmental Analysis, Bani Walid.

الملخّـــــــص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي بني وليد، وذلك في ظل التحديات المؤسسية والإدارية التي تواجه البلديات في مراحل التحول وإعادة البناء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداةً رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (40) موظفًا من العاملين بالمجلس البلدي بني وليد. تكون الاستبيان من خمسة أبعاد رئيسية، تمثلت في: الرؤية والرسالة والأهداف، والتحليل البيئي والموارد، والمشاركة والشفافية، والتنفيذ والتقييم، والاستقرار والتنمية. وقد تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام صدق المحكمين، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجة عالية من الصدق والثبات. ،واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية،

المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، إلى جانب الأساليب الإحصائية الاستدلالية، ولا سيما الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على تحقيق الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي بني وليد. كما بينت النتائج أن بعد التنفيذ والتقييم كان الأكثر تأثيرًا، يليه بعد المشاركة والشفافية، ثم التحليل البيئي والموارد، وأخيرًا بعد الرؤية والرسالة والأهداف.

وفي ضوء النتائج المتواصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتفعيل نظم المتابعة والتقييم، وتوسيع نطاق المشاركة والشفافية، وربط التخطيط الاستراتيجي بالتنمية المحلية لتحقيق الاستقرار المؤسسي المستدام.

الكلمات المفتاحية :التخطيط الاستراتيجي، الاستقرار والتنمية، المجالس البلدية، اعادة الاعمار، الإدارة المحلية، التنفيذ والتقييم، المشاركة والشفافية، التحليل البيئي، بني وليد.

الإطار العام للدراسة

في المرحلة الانتقالية التي تمر بها ليبيا بعد سنوات من الصراع، تبرز الحاجة الملحة لإعادة الإعمار المستدامة التي تتجاوز البنية التحتية لتعيد بناء النسيج المجتمعي والمؤسسي. ويُعد التخطيط الاستراتيجي أداة محورية لتوجيه هذه الجهود وتجنب القرارات الارتجالية التي تهدر الموارد. وفي هذا الإطار، تظهر المجالس البلدية كجهات تنفيذية محورية تتحمل مسؤولية قيادة التنمية المحلية، مما يجعل تبنيها لممارسات التخطيط الاستراتيجي عاملاً حاسماً في نجاحها.**مبررات اختيار موضوع الدراسة**

يأتي اختيار موضوع هذه الدراسة استناداً إلى ثلاثة مبررات أساسية:

1- **الضرورة العملية :**تهدف الدراسة إلى معالجة التحديات الخدمية والأمنية الملحة في مدينة بني وليد، والمساهمة في سد الفجوة بين تطلعات السكان والإنجازات الفعلية للمجلس البلدي، من خلال تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في تحويل الصلاحيات القانونية إلى نتائج ملموسة.

2- **سد الفجوة البحثية :**تسعى الدراسة إلى تعويض النقص في الأدبيات البحثية التي تربط بشكل مباشر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المجالس البلدية في السياق الليبي ما بعد الصراع، وذلك بتقديم تحليل ميداني يراعي الخصائص المحلية الفريدة.

3- **الأهمية النظرية :**تهدف إلى إثراء المعرفة العلمية في مجالات الإدارة العامة وإدارة الأزمات، من خلال تقديم نموذج إطاري يوضح كيف يمكن للمؤسسات المحلية في السياقات الهشة استخدام التخطيط الاستراتيجي لتعزيز قدرتها على الصمود وتحقيق التنمية.

مشـــــكلة الدراسة وأسئلتها:

صياغة المشكلة:

تتركز مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري حول مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تمكين المجلس البلدي ببني وليد من تحقيق الاستقرار والتنمية في مرحلة إعادة الإعمار، وذلك في ظل التحديات المعقدة التي تواجهها المدينة. فبينما يمنح القانون الليبي المجالس البلدية صلاحيات واسعة في التخطيط والتنفيذ، فإن الأداء على أرض الواقع يظهر تحديات كبيرة تحول دون ترجمة هذه الصلاحيات إلى نتائج ملموسة، مما يطرح علامات استفهام حول آليات التخطيط والتنفيذ المتبعة .

برهان على وجود المشكلة:

إن مشكلة الدراسة ليست افتراضية، بل هي متجذرة في واقع ملموس ومدعومة بأدلة متعددة.

تكمن مشكلة الدراسة في واقع ميداني مؤكد، تدعمه عدة أدلة:

- **الأدلة الميدانية :**شكلت النداءات والمطالبات الشعبية في بني وليد احتجاجاً على تدهور الأوضاع الأمنية والخدمية دليلاً صارخاً على فشل الجهود الحالية في تلبية تطلعات المواطنين.
- **التحديات الهيكلية :**تواجه المجالس البلدية عموماً معوقات نظامية مثل نقص التمويل والكفاءات، مما يحول دون ترجمة الصلاحيات القانونية الواسعة (كالقانون 59 لسنة 2012) إلى إنجازات فعلية على الأرض، ويخلق فجوة بين النص والتطبيق.
- **فجوة التنفيذ :**يشير استمرار السخط الشعبي رغم إعلان الحكومة عن مبادرات إعمار إلى وجود قصور في آليات ترجمة الخطط إلى نتائج ملموسة، مما يؤكد وجود خلل في عمليات التخطيط والتنفيذ.

أسئلة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، تتحدد الأسئلة البحثية التي ستوجه مسار البحث على النحو التالي:

- التساؤل الرئيسي :ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في تحقيق الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي لبلدية بني وليد في مرحلة إعادة الإعمار؟

التساؤلات الفرعية:

1- ما مستوى فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس البلدي بني وليد؟

2- ما مستوى فعالية أبعاد التخطيط الاستراتيجي المطبقة (الرؤية، الرسالة، الأهداف)؟

3- ما مستوى فعالية عملية الاستقرار والتنمية في مرحلة إعادة الاعمار

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعملية الاستقرار والتنمية في مرحلة إعادة الاعمار؟

5- ما هي أبرز المعوقات الإدارية والمالية والسياسية التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس البلدي لبلدية بني وليد؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تسعى إلى تقديم إسهام حقيقي في فهم ومعالجة التحديات التي تواجه المجالس المحلية الليبية.

- **الهدف الرئيسي :**تقييم وتحليل دور التخطيط الاستراتيجي كمتغير أساسي في تحقيق الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي لبلدية بني وليد، من خلال قياس العلاقة بين التخطيط وأثره المباشر على عملية إعادة الاعمار في ليبيا.

- الأهداف الفرعية:

1- تحديد مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس البلدي لبلدية بني وليد، وفهم كيفية صياغة وتطبيق الخطط إن وجدت.

2- تحديد مستوى فعالية الاستقرار والتنمية في مرحلة إعادة الاعمار

3- قياس الأثر والعلاقة المباشر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، مثل وضوح الرؤية، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، على متغيرات الاستقرار والتنمية.

4- التعرف على التحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في البلدية، بما يشمل المعوقات المالية والإدارية والسياسية.

5- تقديم توصيات عملية ومبنية على الأدلة لصناع القرار في المجلس البلدي والجهات الحكومية المسؤولة، لتحسين أدائهم وتعزيز فعالية جهودهم في إعادة الإعمار.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها العلمية والعملية:

- **علمياً :**تسد فجوة بحثية حول التخطيط الاستراتيجي في سياق ما بعد الصراع الليبي، وتقدم نموذجاً منهجياً قابلاً للتطبيق في بيئات مماثلة.
- **عملياً :**تقدم خارطة طريق عملية للمجلس البلدي في بلدية بني وليد لتحسين أدائه، وتزوّد الجهات المركزية برؤى لتعزيز التنسيق وتحسين توجيه الموارد.

منهجية الدراسة:

- **المنهج :**اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة.
- **المجتمع والعينة :**مجتمع الدراسة العاملون في المجلس البلدي لبلدية بني وليد مع أخذ عينة طبقية عشوائية.
- **أداة جمع البيانات :**الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية.
- **تحليل البيانات :**استخدام برنامج SPSS للإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات) والإحصاء الاستدلالي) اختبارات الانحدار و (Tلاختبار الفرضيات.

المتغيرات الرئيسية للدراسة:

1 -المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي:

يُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- **الرؤية والرسالة :**وضوح التوجه الاستراتيجي وأهداف المجلس.
- **التحليل البيئي والموارد :**استخدام أدوات مثل SWOT وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وكفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية.
- **المشاركة والشفافية** :مدى إشراك الأطراف المعنية وضمان الوضوح في العمليات لتعزيز الثقة والمساءلة.
- **التنفيذ والتقييم :**فعالية تحويل الخطط إلى إجراءات ملموسة، ومتابعة الأداء مقابل الأهداف المخطط لها.

2 -المتغير التابع: الاستقرار والتنمية:

يُقاس من خلال مؤشرين:

- **الاستقرار الأمني والاجتماعي :**مستوى الأمن وانخفاض الجريمة وحرية الحركة والرضا المجتمعي.
- **التنمية الاقتصادية :**توفر فرص العمل، وحيوية النشاط التجاري، وإعادة تأهيل الأسواق والمشاريع الصغيرة.

فرضيـــــــــــــات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية : يوجد أثـر إيجـابي وذو دلالـة إحصـائية للتخطـيط الاسـتراتيجي على تحقيق الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي لبلدية بني وليد.

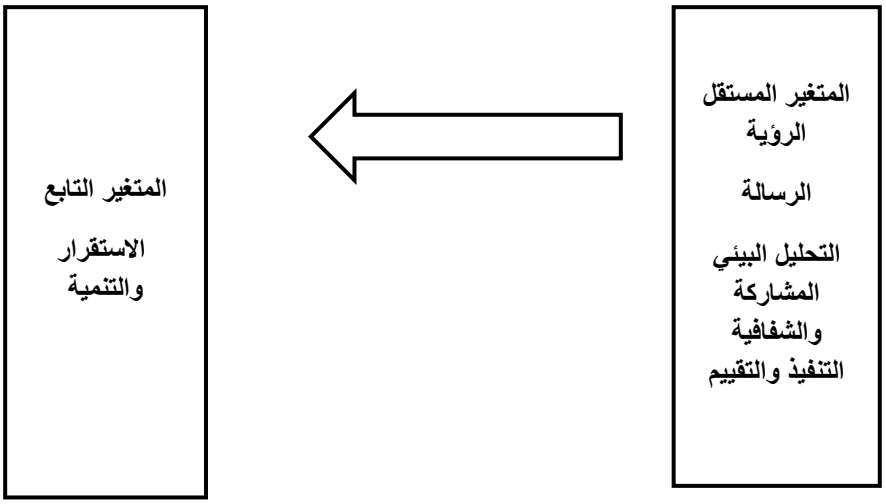
الفرضيات الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية والرسالة والأهداف على **الاستقرار والتنمية** في البلدية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **التحليل البيئي والموارد** علـى **الاسـتقرار والتنميـة** فـي البلدية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية المشاركة والشفافية على الاستقرار والتنمية في البلدية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التنفيذ والتقييم على الاستقرار والتنمية في البلدية.

النموذج المقترح :



إعداد الباحثان ،لسنة 2026م

الدراسات السابقة:

في ضوء ما تطرحه الأدبيات العلميـة، يتضـح أن التخطـيط الاسـتراتيجي يمثـل أداة محورية لتحقيق الاسـتقرار والتنميـة علـى المسـتوى البلـدي، خصوصًـا فـي المراحـل الحساسة مثل إعـادة الإعمـار. فقد أشـار Zhikharevich (2012)إلـى أن اسـتقرار أنظمة التخطـيط الاسـتراتيجي فـي البلـديات الروسـية ارتـبط بشـكل وثيـق بالاسـتقرار الإداري، والطابع القانوني للخطط، ومستوى المشاركة المجتمعية، وهو مـا يتسـق مـع مـا توصـلت إليـه دراسـة Kryzhanovskaya (2022)التـي أوضـحت أن التحليـل

الاستراتيجي يشكّل خطوة أساسية في صياغة خطط التنمية المحلية، لكونه يتيح تحديد نقاط القوة والفرص ويجعل الخطط أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ. وفي السياق ذاته، ركزت دراسة Gabris (1992) على أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي في الحكومات البلدية يعزز من ثقافة اتخاذ القرار التشاركي ويوسع نطاق التعاون بين المسؤولين المنتخبين والمعينين، خصوصًا إذا ما تم ربطه بالموازنات لضمان التطبيق العملي.

كما أثبتت دراسة Lutoyi (2016) في أوغندا وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الخدمات البلدية، رغم التحديات المتمثلة في نقص الموارد وضعف تبادل المعلومات، وهو ما يلتقي مع نتائج Bello-Gomez وAvellaneda (2023) في كولومبيا، حيث تبيّن أن خبرة العمدة ودعم المجلس البلدي يمثلان عنصرين حاسمين لنجاح الخطط وتحقيق أهدافها. أما في السياق العربي، فقد أكدت دراسة Shlaka وAbdullah (2019) على وجود علاقة قوية بين وضوح الرسالة والأهداف الاستراتيجية وارتفاع الأداء المؤسسي في أمانة بغداد، مشيرة إلى أهمية تبني خطط مرنة تُحدّث باستمرار لمواكبة التغيرات البيئية. وفي المقابل، أبرزت دراسة Gakahu (2011) في كينيا التحديات المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجيات، مثل نقص الموارد والتدخل السياسي وضعف الهياكل التنظيمية، ما دفعها للتوصية بضرورة الفصل بين الأدوار السياسية والإدارية.

وعلى مستوى تقييم الضرورة والجودة، بيّنت دراسة Vlaskina (2018) أن التخطيط الاستراتيجي يعد ضرورة قصوى على المستوى البلدي، إذ يعمل كجسر يربط الخطط الوطنية والإقليمية بالمحلية، بينما خلصت دراسة Guyadeen وآخرون (2022) في كندا إلى أن العديد من الخطط البلدية تفتقر إلى قواعد بيانات متكاملة وآليات متابعة وتقييم واضحة، ما يضعف من جودتها وفعاليتها. وأخيرًا، أظهرت دراسة Kabir (2007) في كندا أن التخطيط الاستراتيجي، على أهميته، لا يكفي بمفرده لتحقيق التنمية، بل يجب أن يكون جزءًا من منظومة الإدارة الاستراتيجية الأشمل لضمان استدامة النتائج.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة تجمع على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عاملًا محوريًا في دعم الاستقرار المؤسسي والتنمية المحلية، غير أن نجاحه مرهون بمدى توافر الموارد، المشاركة المجتمعية، الخبرة القيادية، والربط الفعلي بين الخطط والسياسات الوطنية والإقليمية.

المبحث الثانـــــي ـ التخطيط الاستراتيجي والاستقرار والتنمية:

يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية إدارية شاملة ومستمرة تهدف إلى استشراف المستقبل، وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى للمؤسسة، مع وضع خطط عملية لتنفيذها، ومتابعة التنفيذ وتقييم الأداء بما يضمن القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية .ويُستخدم هذا النهج على نطاق واسع في المؤسسات الحكومية والبلدية لتعزيز الكفاءة والاستجابة للتحديات المتزايدة (Shcherbak, 2020).

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

1- **الرؤية والرســـالة :**تمثل البوصلة التي توجه المؤسسة نحو مستقبل مرغوب فيه، وتحدد الغاية الأساسية من وجودها، بما يضمن وضوح التوجه الاستراتيجي للموظفين وأصحاب المصلحة.

2- الأهداف الاستراتيجية :تعكس الطموحات طويلة المدى للمؤسسة، وتُترجم إلى أهداف قابلة للقياس مرتبطة بخطط تنفيذية، مع وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تسمح بمتابعة التقدم.

3- التحليل الاستراتيجي :يتضمن تقييم البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام أدوات مثلSWOT ، مع إشراك أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي في صياغة التوجهات.

4- تخصيص الموارد :يركز على توفير الميزانيات والموارد البشرية والتقنية الكافية لتنفيذ الخطط، مع وضع سياسات لإدارة الندرة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

5- المتابعة والتقييم :لا يكتمل التخطيط الاستراتيجي دون وجود آليات رقابية لقياس الإنجاز، ومراجعة الاستراتيجيات بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها للظروف المتغيرة (Tardaskina & Grischuk, 2024).

وبهذا المعنى، فإن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وثيقة مكتوبة، بل هو عملية ديناميكية تعزز قدرة البلديات على مواجهة التحديات وتعظيم الفرص المتاحة.

ثانياً ـ الاستقرار والتنمية:

إعادة الإعمار هي عملية شاملة ومعقدة تهدف إلى إعادة بناء الدولة أو المجتمع بعد النزاعات أو الكوارث، من خلال إصلاح البنية التحتية، وإنعاش الاقتصاد، واستعادة الأمن والاستقرار، وإعادة بناء مؤسسات الحكم، وتعزيز المصالحة الاجتماعية .

وتركز هذه العملية على الانتقال من حالة الطوارئ والهشاشة إلى حالة الاستقرار والتنمية المستدامة.(Risse, 2009)

أبعاد إعادة الإعمار:

1- البعد الأمني والاجتماعي :يشمل استعادة النظام العام، تعزيز الأمن الشخصي، خفض معدلات الجريمة، وتهيئة بيئة اجتماعية مستقرة تسمح بعودة النازحين وتعزيز الثقة المجتمعية.

2- البعد السياسي والمؤسساتي :يتمثل في إعادة بناء مؤسسات الدولة (السلطة التشريعية، التنفيذية، القضائية) وتعزيز سيادة القانون، بما يضمن الحوكمة الرشيدة ويحد من عودة النزاعات.

3- البعد الاقتصادي :يركز على إعادة تشغيل عجلة الاقتصاد، خلق فرص عمل جديدة، دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وجذب الاستثمارات، باعتباره ركيزة لتعزيز التعافي المستدام.

4- البعد الخدمي والتنموي :يشمل إعادة تأهيل البنية التحتية الأساسية (الكهرباء، المياه، الطرق، الجسور، المرافق العامة)، وتطوير الخدمات الاجتماعية مثل التعليم والصحة، بما يضمن تحسين جودة الحياة للمواطنين.

5- البعد التنموي المستقبلي :إعادة الإعمار لا تقتصر على إصلاح ما تهدم فقط، بل تسعى إلى بناء أنظمة أكثر كفاءة واستدامة لمنع عودة الأزمات، من خلال سياسات طويلة المدى تدعم التنمية البشرية والاجتماعية والاقتصادية (Barakat & Zyck, 2009). ينطلق هذا البحث من فرضية أن التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) بأبعاده الأربعة: الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، يشكل مدخلًا حاسمًا في دعم الاستقرار والتنمية (المتغير التابع) بأبعاده الثلاثة: الاستقرار الأمني والاجتماعي، التنمية الاقتصادية، وتطوير الخدمات الأساسية .ومن ثم فإن جودة الممارسات الاستراتيجية داخل المجالس البلدية قد تسهم في تسريع جهود إعادة الإعمار وتحقيق الاستقرار على المدى الطويل.دور المجالس البلدية في الإدارة المحلية الليبية

تعمل البلديات الليبية وفقًا لقانون رقم 59 لسنة 2012، الذي يحدد صلاحياتها الإدارية والمالية. يمنح القانون البلديات صلاحية الإشراف على تنفيذ الخطط الخاصة بالتنمية المحلية وإدارة المرافق العامة المتعلقة بالتخطيط العمراني، والمياه، والصرف الصحي، والطرق، والأسواق المحلية، وغيرها من الخدمات المباشرة للمواطنين .

يتكون المجلس البلدي من عميد وأعضاء منتخبين، ويتولى ديوان البلدية تنفيذ قرارات المجلس، بينما تعمل اللجان المتخصصة على متابعة وتنظيم الشؤون المختلفة.

على الرغم من هذا الإطار القانوني الواضح والصلاحيات الواسعة، فإن الواقع الميداني يكشف عن تحديات كبيرة تحول دون ترجمة هذه الصلاحيات إلى أداء فعال. فالتظاهرات التي شهدتها بني وليد تشير إلى أن هناك قصوراً في أداء المهام الموكلة للمجلس. إن هذا التناقض بين الصلاحيات الممنوحة قانونًا والأداء الضعيف على أرض الواقع يؤسس لمشكلة حقيقية تتجاوز مجرد القصور الإداري إلى مشكلة نظامية وهيكلية. إن السبب ليس فقط نقص التمويل أو الكفاءات، بل قد يكون كامنًا في غياب خطة استراتيجية فعالة يمكنها أن تربط بين الصلاحيات المتاحة والتحديات القائمة. هذه الدراسة ستسلط الضوء على هذا التناقض وستعمل على تقديم حلول عملية لمعالجته .

المبحث الثالث ـ الدراسة الميدانية

يعرض هذا المبحث الجانب الميداني للدراسة، ويوضح إجراءات جمع البيانات وتحليلها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المجلس البلدي الملتزمين بالدوام اليومي ببلدية بني وليد والبالغ عددهم (85 موظفاً). وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (40) مفردة، بنسبة 47.05% من المجتمع. وبالرغم من أن جدول (Krejcie & Morgan) يقترح عينة أكبر إلا أن ظروف البحث الميداني (مثل صعوبات جمع البيانات) حدت من حجم العينة ليصبح (40) مفردة، وهو ما يتوافق مع الظروف العملية للبحث.

أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية. وقد صُمم بعناية لقياس متغيرات الدراسة، وتكون من قسمين رئيسيين:

1. **البيانات الديموغرافية.**
2. **محاور الاستبيان :**واشتمل على:

ـ محور التخطيط الاستراتيجي (ويشمل أبعاده: الرؤية والرسالة، التحليل البيئي، المشاركة والشفافية، التنفيذ والتقييم).

ـ محور الاستقرار والتنمية.

تحقق الباحثان من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) قبل التطبيق الميداني من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين. وهدفت هذه المراجعة إلى التأكد من:

سلامة ووضوح صياغة العبارات وملاءمتها لأبعاد الدراسة.

شمولية الاستبيان لموضوع البحث.

وتم الأخذ بملاحظات المحكمين، حيث جرى تعديل وحذف بعض العبارات وإضافة أخرى، ليصبح الاستبيان في صورته النهائية يتمتع بصدق ظاهري مناسب للتطبيق الميداني.

ثانيًا: صدق الاتساق الداخلي(Internal Consistency Validity)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون(Pearson Correlation Coefficient) ، وذلك لقياس درجة الارتباط بين كل عبارة ومجموع عبارات البعد الذي تنتمي إليه.

ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعًا في البحوث الوصفية، حيث يدل الارتباط الإيجابي والدال إحصائيًا على أن العبارة تتسق مع البعد وتقيس نفس المفهوم.

جدول(1-3) معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول (الرؤية والرسالة والأهداف)

رقم العبارة	منطوق العبارة	معامل ارتباط بيرسون	درجة الموافقة
1	يمتلك المجلس البلدي رؤية واضحة للمستقبل.	0.466**	متوسطة
2	يفهم العاملون الرسالة الأساسية للمجلس وأهدافه	0.488**	متوسطة
3	يحدد المجلس أهدافا استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق	0.630**	مرتفعة
4	يربط المجلس الأهداف الاستراتيجية ببرامج ومشاريع تنفيذية محددة	0.430**	متوسطة
5	يضع المجلس مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم المحرز.	0.484**	متوسطة

(**)دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة(0.01)

أظهرت نتائج الجدول (1-3) أن جميع عبارات بُعد "الرؤية والرسالة والأهداف" حققت معاملات ارتباط بيرسون موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيمها بين 0.430 و0.630.

تشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي جيد بين العبارات، مما يؤكد أنها تقيس مفهومًا واحدًا يتمثل في وضوح الرؤية والرسالة والأهداف داخل المجلس البلدي.

وكانت أعلى درجة ارتباط للعبارة رقم (3)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لواقعية أهداف المجلس، بينما جاءت باقي العبارات بدرجات ارتباط متوسطة.

وبناءً عليه، يتمتع هذا البعد بصدق اتساق داخلي مناسب، مما يسمح بالاعتماد عليه في التحليلات الإحصائية اللاحقة للدراسة.

جدول(2-3) معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول(التحليل البيئي والموارد)

رقم العبارة	منطوق العبارة	معامل ارتباط بيرسون	درجة الموافقة
6	يستخدم المجلس البلدي أدوات مثل تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف	0.861**	مرتفعة
7	يحلل المجلس الفرص والتهديدات الخارجية قبل وضع خططه	0.972**	مرتفعة جدًا
8	يحدد المجلس الأولويات في تخصيص الموارد المالية والبشرية.	0.965**	مرتفعة جدًا
9	يوزع المجلس الميزانيات المتاحة بفعالية على المشاريع ذات الأولوية	0.964**	مرتفعة جدًا
10	يضع المجلس خططًا استباقية لمواجهة التحديات والعقبات المحتملة.	0.973**	مرتفعة جدًا

(**)دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة(0.01)

تُظهر نتائج الجدول (2-3) أن جميع عبارات بُعد "التحليل البيئي والموارد" حققت معاملات ارتباط بيرسون مرتفعة جداً (تتراوح بين 0.861 و0.973) ودالة إحصائيًا عند مستوى 0.01.

تعكس هذه القيم اتساقاً داخلياً قوياً بين العبارات، مما يؤكد أنها تقيس مفهوماً واحداً بوضوح، وهو كفاءة اهتمام المجلس البلدي بالتحليل البيئي وإدارة الموارد. وأظهرت العبارات المرتبطة باستخدام التقنيات الحديثة وتحليل البيئة الخارجية أعلى معاملات ارتباط.

وبناءً عليه، يتمتع هذا البعد بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يجعله صالحاً للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

جدول(3-3) معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول (المشاركة والشفافية)

رقم العبارة	منطوق العبارة	معامل ارتباط بيرسون	درجة الموافقة
11	يشرك المجلس العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية.	0.952**	مرتفعة جدًا
12	يشارك المجلس المجتمع المحلي في تحديد أولويات الإعمار.	0.916**	مرتفعة
13	ينفذ المجلس خطة تواصل فعالة لضمان شفافية عملياته.	0.916**	مرتفعة

14	يراجع المجلس خططه بشكل دوري استجابة لاحتياجات المجتمع المتغيرة.	0.913**	مرتفعة
15	يبني المجلس ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والثقة.	0.946**	مرتفعة جدًا

(**)دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة(0.01)

التعليق على جدول(3-3) أظهرت نتائج الجدول (3-3) أن جميع عبارات بُعد "المشاركة والشفافية" حققت معاملات ارتباط بيرسون مرتفعة جداً (0.913 - 0.952) ودالة إحصائيًا عند مستوى 0.01.

يشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي قوي بين مفردات البعد، مما يؤكد أنها تقيس المفهوم المستهدف (المشاركة والشفافية داخل المجلس البلدي) بدقة. وبناءً عليه، يتمتع هذا البعد بصدق اتساق داخلي عالٍ، ويُعد صالحاً للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

جدول(4-3) معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول (التنفيذ والتقييم)

رقم العبارة	منطوق العبارة	معامل ارتباط بيرسون	درجة الموافقة
16	يتابع المجلس البلدي تقدم تنفيذ الخطط الاستراتيجية بانتظام .	0.925**	مرتفعة جدًا
17	يقيّم المجلس أداء العاملين بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف	0.973**	مرتفعة جدًا
18	يحرص المجلس على تحقيق الإنجازات الملموسة في الأوقات المحددة .	0.974**	مرتفعة جدًا
19	يخصص المجلس قائدًا مسؤولًا وفريقًا متخصصًا للإشراف على التخطيط الاستراتيجي .	0.971**	مرتفعة جدًا
20	يمتلك المجلس القدرة على تكييف الخطط والاستراتيجيات مع التحديات الجديدة.	0.976**	مرتفعة جدًا

(**)دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة(0.01)

أظهرت نتائج الجدول (4-3) أن جميع عبارات بُعد "التنفيذ والتقييم" حققت معاملات ارتباط بيرسون مرتفعة جداً (0.925 -0.976) ودالة إحصائيًا عند مستوى 0.01.

يعكس ذلك اتساقاً داخلياً قوياً بين مفردات البعد، مؤكداً على أنها تقيس مفهومًا واحداً بوضوح، وهو فاعلية تنفيذ الخطط وآليات المتابعة داخل المجلس البلدي. بناءً على ذلك، يتمتع البعد بصدق اتساق داخلي عالٍ، مما يجعله صالحاً للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

جدول(5-3) معاملات ارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الاستقرار والتنمية)

رقم العبارة	منطوق العبارة	معامل ارتباط بيرسون	درجة الموافقة
21	يساهم المجلس في تحقيق الاستقرار الأمني والاجتماعي بالمدينة	0.933**	مرتفعة جدًا
22	يعيد المجلس تأهيل الخدمات الأساسية مثل المياه والكهرباء	0.953**	مرتفعة جدًا
23	يعمل المجلس على توفير فرص عمل جديدة لأبناء المدينة	0.137	ضعيفة
24	يطور المجلس البنية التحتية للمدينة مثل الطرق والجسور.	0.947**	مرتفعة جدًا
25	يستعيد المجلس الأنشطة التجارية في الأسواق المحلية.	0.961**	مرتفعة جدًا

(**)دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة(0.01)

تشير نتائج جدول (5-3) المعدّل إلى أن معظم عبارات محور الاستقرار والتنمية قد حققت معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة جدًا مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.961 – 0.933)، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة .(0.01)

في المقابل، تُظهر العبارة رقم (23) معامل ارتباط ضعيف وغير دال إحصائيًا (0.137)، مما يشير إلى ضعف اتساقها مع بقية عبارات المحور، وقد يُعزى ذلك إلى:

- عدم وضوح العلاقة المباشرة بين الاستقرار المؤسسي وجودة الخدمات من وجهة نظر أفراد العينة، أو تداخل هذا المفهوم مع عوامل أخرى خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي، أو الحاجة إلى إعادة صياغة العبارة لتكون أكثر تحديدًا ووضوحًا.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الارتفاع الملحوظ في معاملات الارتباط لبقية العبارات يدل على أن المحور الثاني يتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع بوجه عام، مع وجود عبارة واحدة تحتاج إلى مراجعة أو تطوير.

وبناءً عليه، يرى الباحث أن محور الاستقرار والتنمية صالح للاستخدام في التحليل الإحصائي، مع الأخذ في الاعتبار تفسير نتائج العبارة (23) بحذر عند مناقشة النتائج النهائية واختبار الفرضيات.

ثبات أداة الدراسة(Reliability)

من أكثر الأساليب شيوعًا لقياس ثبات أدوات القياس في الدراسات الوصفية استخدام معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) ، والذي يقيس درجة الاتساق الداخلي

بين فقرات المقياس، بحيث تتراوح قيمته بين (0–1)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دلّ ذلك على ارتفاع مستوى الثبات.

ويُعد معامل ألفا كرونباخ مقبولًا إحصائيًا إذا تجاوز(0.60) ، وجيدًا إذا تجاوز (0.70)، ومرتفعًا إذا بلغ (0.80) فأكثر.

جدول(6-3) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور / البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	نتيجة الاختبار (الثبات)
البعد الأول: الرؤية والرسالة والأهداف	5	0.850	ثبات مرتفع
البعد الثاني: التحليل البيئي والموارد	5	0.980	ثبات مرتفع جدًا
البعد الثالث: المشاركة والشفافية	5	0.992	ثبات مرتفع جدًا
البعد الرابع: التنفيذ والتقييم	5	0.980	ثبات مرتفع جدًا
المحور الثاني: الاستقرار والتنمية	5	0.850	ثبات مرتفع
أداة الدراسة ككل	25	0.989	ثبات مرتفع جدًا

أظهرت نتائج الجدول (6-3) أن جميع أبعاد ومحاور الدراسة حققت قيماً مرتفعة لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، تراوحت بين (0.850و0.992)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً. كما سجلت الأداة ككل معامل ثبات مرتفع جداً بلغ 0.989

الخلاصة المنهجية:

في ضوء نتائج تحليل الصدق (المحكمين والاتساق الداخلي) والثبات (ألفا كرونباخ)، تتبين الموثوقية العلمية لأداة الدراسة من حيث:

- **صدقها** في قياس المتغيرات المستهدفة.
- **ثباتها** واتساقها الداخلي المرتفع.
- **صلاحيتها** للاستخدام في التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية (الديموغرافية)

مقدمة تمهيدية للمبحث الثاني

يهدف هذا المبحث إلى تحليل البيانات الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة، ويساعد هذا التحليل في تكوين صورة واضحة عن خصائص المبحثين، بما يسهم في تفسير نتائج الدراسة وربطها بواقع مجتمع البحث.

جدول(7-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الرقم	فئة العمر	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	أقل من 30 سنة	5	12.5
2	من 30 إلى 40 سنة	15	37.5
3	من 41 إلى 50 سنة	13	32.5
4	أكثر من 50 سنة	7	17.5
المجموع		40	100.0

يتضح من جدول (3-7) أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (37.5%)، تلتها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة (32.5%)، في حين جاءت فئة أقل من 30 سنة بأدنى نسبة (12.5%). ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي فئات تتميز بالنضج الوظيفي والخبرة العملية.

أسباب محتملة للتباين:

- طبيعة التوظيف في المجلس البلدي التي تعتمد على الخبرة والاستقرار الوظيفي.
- محدودية فرص التوظيف الحديثة مقارنة باستمرار الموظفين الأقدم.

جدول(3-8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع (الجنس)

الرقم	النوع	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	ذكر	35	87.5
2	أنثى	5	12.5
المجموع		40	100.0

تشير نتائج جدول (3-8) إلى هيمنة واضحة للذكور على عينة الدراسة بنسبة (87.5%)، مقابل (12.5%) للإناث، وهو ما يعكس تركيبة القوى العاملة في المجلس البلدي لبلدية بني وليد.

أسباب محتملة للتباين:

- طبيعة العمل البلدي الذي يتطلب مهامًا ميدانية وإدارية يغلب عليها الطابع الذكوري.
- عوامل اجتماعية وثقافية تؤثر في معدلات مشاركة الإناث في هذا النوع من المؤسسات.

جدول(3-9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	ثانوي	4	10.0
2	دبلوم	14	35.0
3	بكالوريوس	16	40.0
4	دراسات عليا	6	15.0
المجموع		40	100.0

يبين جدول (3-9) أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة (40.0%)، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (35.0%)، في حين جاءت نسبة حملة الدراسات العليا .(15.0%)

أسباب محتملة للتباين:

- اشتراطات التوظيف التي تركز على المؤهلات الجامعية المتوسطة.

ـ سعي بعض الموظفين لتطوير مؤهلاتهم العلمية من خلال الدراسات العليا.

جدول(10-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
1	أقل من 5 سنوات	4	10.0
2	من 5 إلى 10 سنوات	8	20.0
3	من 11 إلى 15 سنة	12	30.0
4	أكثر من 15 سنة	16	40.0
المجموع		40	100.0

توضح نتائج جدول (10-3) أن الفئة أكثر من 15 سنة خبرة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (40.0%)، تلتها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (30.0%)، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة وظيفية طويلة.

أسباب محتملة للتباين:

ـ انخفاض معدلات دوران العمالة في المجلس البلدي.

ـ اعتماد المؤسسة على الكفاءات ذات الخبرة المتراكمة في إدارة الأعمال البلدية.

خلاصة المبحث الثاني

أظهرت نتائج تحليل البيانات الديموغرافية أن عينة الدراسة تتسم بارتفاع متوسط العمر وسنوات الخبرة، مع predominance للذكور وارتفاع مستوى المؤهل العلمي، وهي خصائص من شأنها أن تعزز موثوقية الإجابات وقدرة أفراد العينة على تقييم موضوع الدراسة بصورة واقعية

المبحث الثالث ـ الإحصاء الوصفي:

يهدف هذا المبحث إلى تحليل البيانات المجمعة للإجابة على تساؤلات الدراسة، من خلال استخدام أدوات إحصائية وصفية أساسية تقدم صورة واضحة عن توزيع آراء عينة الدراسة وتوجهاتها نحو محاور البحث.

أدوات التحليل المستخدمة:

اعتمد التحليل على الأدوات الإحصائية التالية، المناسبة لطبيعة البيانات المجمعة باستخدام مقياس ليكرث الخماسي:

1- المتوسط الحسابي :مؤشر الاتجاه المركزي الذي يقيس مستوى اتجاه أفراد العينة وموافقتهم على كل فقرة.

2- الانحراف المعياري :مقياس دقيق لتشتت الآراء ودرجة تجانس أو تباين استجابات المبحثين.

3- الوزن النسبي :نسبة مئوية تتيح مقارنة مباشرة لمستويات الموافقة على الفقرات المختلفة وتصنيف النتائج.

مقياس ليكرث الخماسي: يُبين الجدول (11) مقياس ليكرث الخماسي المعياري المستخدم لترميز الاستجابات (من 1 إلى 5) وتفسير النتائج.

الجدول (11-3): مقياس ليكرث الخماسي وأوزانه المعيارية

التسلسل	الدرجة الوصفية	الوزن	المدى الحسابي	مستوى الموافقة
1	أوافق بشدة	5	4.20 - 5.00	مرتفع جداً
2	أوافق	4	3.40 - 4.19	مرتفع
3	محايد	3	2.60 - 3.39	متوسط
4	لا أوافق	2	1.80 - 2.59	منخفض
5	لا أوافق بشدة	1	1.00 - 1.79	منخفض جداً

أولاً ـ البعد الأول -الرؤية والرسالة والأهداف:

يقدم الجدول (12-3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الأول المتعلق بالرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمجالس البلدية:

الجدول (12-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات البعد الأول (الرؤية والرسالة والأهداف)

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
6	يمتلك المجلس البلدي رؤية واضحة للمستقبل.	4.10	1.033	82.00%	مرتفع جداً
7	يفهم العاملون الرسالة الأساسية للمجلس وأهدافه	4.18	0.903	83.60%	مرتفع جداً
8	يحدد المجلس أهدافًا استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق	3.98	0.920	79.60%	مرتفع
9	يربط المجلس الأهداف الاستراتيجية ببرامج ومشاريع تنفيذية محددة.	3.93	0.829	78.60%	مرتفع
10	يضع المجلس مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم المحرز.	3.95	0.846	79.00%	مرتفع
	المجموع للبعد الأول	4.03	-	80.50%	مرتفع جداً

يُظهر تحليل البعد الأول أن المجالس البلدية تحقق مستوى أداء مرتفعاً جداً في مجال الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي للبعد 80.50%. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بـ "يفهم العاملون الرسالة الأساسية للمجلس وأهدافه" على أعلى متوسط حسابي (4.18) ووزن نسبي (83.60%)، مما يشير إلى أن العاملين في المجالس البلدية يتمتعون بفهم جيد لرسالة وأهداف مؤسساتهم. كما

حصلت الفقرة المتعلقة بوضوح الرؤية المستقبلية على متوسط مرتفع جداً (4.10)، مما يعكس وجود توجه استراتيجي واضح لدى هذه المجالس.

من ناحية أخرى، لوحظ أن الفقرات المتعلقة بوضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) وربط الأهداف ببرامج تنفيذية حصلت على متوسطات أقل نسبياً (3.95 و3.93 على التوالي)، لكنها ما تزال ضمن المستوى المرتفع. تجدر الإشارة إلى أن الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.829 و1.033، مما يشير إلى وجود درجة معقولة من التجانس في آراء المبحوثين تجاه فقرات هذا البعد.

ثانياً: البعد الثاني -التحليل البيئي والموارد

يقدم الجدول (13-3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثاني المتعلق بالتحليل البيئي وإدارة الموارد:

الجدول (13-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات البعد الثاني (التحليل البيئي والموارد)

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
11	يستخدم المجلس البلدي أدوات مثل تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف	3.48	0.987	69.60%	متوسط
12	يحلل المجلس الفرص والتهديدات الخارجية قبل وضع خططه	3.32	1.141	66.40%	متوسط
13	يحدد المجلس الأولويات في تخصيص الموارد المالية والبشرية.	3.32	0.971	66.40%	متوسط
14	يوزع المجلس الميزانيات المتاحة بفعالية على المشاريع ذات الأولوية	3.70	1.018	74.00%	مرتفع
15	يضع المجلس خططًا استباقية لمواجهة التحديات والعقبات المحتملة.	3.70	1.043	74.00%	مرتفع
	المجموع للبعد الثاني	3.50	-	70.08%	متوسط

يُظهر تحليل البعد الثاني أن أداء المجالس البلدية في مجال التحليل البيئي وإدارة الموارد جاء عند المستوى المتوسط بشكل عام، حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي 70.08%. وقد لوحظ تباين واضح في تقييم الفقرات ضمن هذا البعد، حيث حصلت الفقرتان المتعلقتان بتوزيع الميزانيات ووضع الخطط الاستباقية على مستوى مرتفع (3.70 لكل منهما)، بينما حصلت الفقرات المتعلقة باستخدام أدوات التحليل

الاستراتيجي مثل SWOT وتحليل البيئة الخارجية وتحديد أولويات تخصيص الموارد على مستوى متوسط (3.48، 3.32، 3.32 على التوالي).

تشير النتائج إلى أن المجالس البلدية تُظهر كفاءة مقبولة في الجوانب التنفيذية المتعلقة بإدارة الموارد وتخطيط المواجهة، لكنها تحتاج إلى تطوير في الجوانب التحليلية الاستراتيجية. تجدر الإشارة إلى أن الانحرافات المعيارية لهذا البعد كانت الأعلى مقارنة بالأبعاد الأخرى (تراوحت بين 0.971 و1.141)، مما يشير إلى وجود تباين كبير في آراء المبحوثين، وربما يعكس ذلك اختلافاً في ممارسات المجالس البلدية أو اختلافاً في توقعات المبحوثين.

ثالثاً: البعد الثالث -المشاركة والشفافية

يقدم الجدول (14-3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الثالث المتعلق بالمشاركة والشفافية:

الجدول (14-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات البعد الثالث (المشاركة والشفافية)

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
16	يشرك المجلس العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية.	3.72	0.905	74.40%	مرتفع
17	يشارك المجلس المجتمع المحلي في تحديد أولويات الإعمار.	3.53	0.847	70.60%	متوسط
18	ينفذ المجلس خطة تواصل فعالة لضمان شفافية عملياته.	3.58	0.747	71.60%	مرتفع
19	يراجع المجلس خططه بشكل دوري استجابةً لاحتياجات المجتمع المتغيرة.	3.60	1.033	72.00%	مرتفع
20	يبني المجلس ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والثقة.	3.55	0.846	71.00%	مرتفع
	المجموع للبعد الثالث	3.60	-	71.90%	مرتفع

حققت فقرات البعد الثالث المتعلق بالمشاركة والشفافية مستوى أداء مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي 71.90%. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بمشاركة العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية على أعلى متوسط حسابي (3.72)، مما

يعكس حرص المجالس البلدية على إشراك كوادرها الداخلية في عملية التخطيط. كما أظهرت النتائج أن المجالس تبذل جهوداً مقبولة في مراجعة الخطط دورياً (3.60) وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية.(3.55)

من الملاحظ أن الفقرة المتعلقة بمشاركة المجتمع المحلي في تحديد أولويات الإعمار حصلت على أدنى متوسط في هذا البعد (3.53)، وإن كان لا يزال ضمن المستوى المتوسط المرتفع. هذا قد يشير إلى وجود فرص لتحسين آليات مشاركة المجتمع في عمليات صنع القرار المحلي. الانحرافات المعيارية لهذا البعد تراوحت بين 0.747 و1.033، مما يشير إلى تجانس مقبول في آراء المبحوثين، مع وجود بعض التباين في تقييم مراجعة الخطط الدورية.

رابعاً: البعد الرابع -التنفيذ والتقييم

يقدم الجدول (15-3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات البعد الرابع المتعلق بالتنفيذ والتقييم:

الجدول (15-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات البعد الرابع (التنفيذ والتقييم)

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
21	يتابع المجلس البلدي تقدم تنفيذ الخطط الاستراتيجية بانتظام.	3.82	0.712	76.40%	مرتفع
22	يقيّم المجلس أداء العاملين بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف	3.77	0.800	75.40%	مرتفع
23	يحرص المجلس على تحقيق الإنجازات الملموسة في الأوقات المحددة.	3.47	0.960	69.40%	متوسط
24	يخصص المجلس قائدًا مسؤولًا وفريقًا متخصصًا للإشراف على التخطيط الاستراتيجي.	3.80	0.758	76.00%	مرتفع
25	يمتلك المجلس القدرة على تكييف الخطط والاستراتيجيات مع التحديات الجديدة.	3.80	0.911	76.00%	مرتفع
	المجموع للبعد الرابع	3.73	-	74.70%	مرتفع

التعليق على النتائج:

حقق البعد الرابع المتعلق بالتنفيذ والتقييم مستوى أداء مرتفعاً، حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي 74.70%. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطط بانتظام على أعلى متوسط حسابي (3.82)، مما يعكس الاهتمام الجيد بعملية المتابعة والرقابة. كما أظهرت النتائج أن المجالس البلدية تولي أهمية لتقييم أداء العاملين (3.77) وتخصيص قيادة متخصصة للإشراف على التخطيط الاستراتيجي (3.80)، بالإضافة إلى قدرة مقبولة على تكييف الخطط مع التحديات الجديدة.(3.80)

من الجدير بالذكر أن الفقرة المتعلقة بتحقيق الإنجازات الملموسة في الأوقات المحددة حصلت على أدنى متوسط في هذا البعد (3.47)، وهو المستوى الوحيد الذي جاء في فئة المتوسط. هذا قد يشير إلى وجود تحديات في الجدولة الزمنية وتحقيق النتائج الملموسة ضمن الإطار الزمني المخطط له. الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.712 و0.960، مما يشير إلى تجانس معقول في آراء المبحوثين.

خامساً: المحور الثاني -الاستقرار والتنمية

يقدم الجدول (16-3) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات المحور الثاني المتعلق بالاستقرار والتنمية:

الجدول (16-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات المحور الثاني (الاستقرار والتنمية)

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة
26	يساهم المجلس في تحقيق الاستقرار الأمني والاجتماعي بالمدينة	3.90	0.928	78.00%	مرتفع
27	يعيد المجلس تأهيل الخدمات الأساسية مثل المياه والكهرباء	3.43	1.010	68.60%	متوسط
28	يعمل المجلس على توفير فرص عمل جديدة لأبناء المدينة	3.58	0.874	71.60%	مرتفع
29	يطور المجلس البنية التحتية للمدينة مثل الطرق والجسور.	3.60	1.128	72.00%	مرتفع
30	يستعيد المجلس الأنشطة التجارية في الأسواق المحلية.	3.80	0.758	76.00%	مرتفع
	المجموع للمحور الثاني	3.66	-	73.20%	مرتفع

حقق المحور الثاني المتعلق بالاستقرار والتنمية مستوى أداء مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ الوزن النسبي الإجمالي 73.20%. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بمساهمة المجالس في تحقيق الاستقرار الأمني والاجتماعي على أعلى متوسط حسابي (3.90)، مما

يعكس الدور المهم الذي تلعبه هذه المجالس في تعزيز الاستقرار المجتمعي في المناطق المحررة. كما أظهرت النتائج أداءً جيداً في استعادة الأنشطة التجارية (3.80) وتطوير البنية التحتية.(3.60)

من الملاحظ أن الفقرة المتعلقة بإعادة تأهيل الخدمات الأساسية مثل المياه والكهرباء حصلت على أدنى متوسط (3.43)، وهو المستوى الوحيد الذي جاء في فئة المتوسط. هذا قد يعكس التحديات الفنية والمالية الكبيرة المرتبطة بإعادة تأهيل البنى التحتية الأساسية في المناطق المتأثرة بالنزاع. الانحرافات المعيارية تراوحت بين 0.758 و1.128، مع ملاحظة أن أعلى انحراف معياري كان في فقرة تطوير البنية التحتية (1.128)، مما قد يشير إلى تباين كبير في تقييم أداء المجالس في هذا الجانب المهم.

خلاصة تحليلية عامة:

يُستخلص من التحليل الوصفي الشامل للأبعاد الخمسة للدراسة النتائج الرئيسية التالية:

1- تفاوت الأداء :لوحظ تباين في مستوى الأداء بين الأبعاد، حيث سجل بُعد **الرؤية والرسالة والأهداف** أعلى مستوى (80.5%)، بينما جاء بُعد **التحليل البيئي والموارد** في الأدنى.(70.08%)

2- نقاط القوة :تمثلت أبرز نقاط القوة في وضوح الرؤية والرسالة، وفهم العاملين للأهداف، وفاعلية متابعة تنفيذ الخطط، والإسهام في تحقيق الاستقرار الأمني والاجتماعي.

3- مجالات التحسين :تشمل الحاجة إلى تطوير استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، وتحليل البيئة الخارجية، وترتيب أولويات تخصيص الموارد، وإعادة تأهيل الخدمات الأساسية، والالتزام بالإطار الزمني لتحقيق الإنجازات.

4- تجانس الآراء :أظهرت النتائج درجة معقولة من التجانس في آراء المبحوثين، مع وجود تباين محدود في القضايا الأكثر تعقيداً.

5- التقييم العام :يشير الأداء الإجمالي إلى مستوى مرتفع نسبياً، مع وجود فرص واضحة للتطوير في مجالات محددة.

الخلاصة :تمتلك المجالس البلدية أساساً جيداً لممارسة التخطيط الاستراتيجي، لكن تعزيز قدراتها التحليلية والتقييمية والتطويرية يظل ضرورياً لتحقيق الاستفادة المثلى من مواردها في بيئة ما بعد النزاع.

المبحث الرابع ـ الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات:

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية للتحقق من وجود أثر ذي دلالة بين المتغيرات، وقياس قوة هذا الأثر.

المنهج الإحصائي المستخدم: اختبار الانحدار الخطي البسيط

جدول(3-17) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية والرسالة والأهداف على الاستقرار والتنمية

المتغير المستقل ← المتغير التابع	دوربن– واتسون	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة B	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الرؤية والرسالة والأهداف ← الاستقرار والتنمية	1.443	0.514	0.264	0.436	3.695	0.001

أظهرت نتائج الجدول (3-17) وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية لبُعد "الرؤية والرسالة والأهداف "على تحقيق الاستقرار والتنمية، حيث بلغ معامل الارتباط (R = 0.514)ومعامل التحديد .(R^2 = 0.264)، وجاء معامل الانحدار موجباً ودالاً إحصائياً (B = 0.436، T = 3.695، Sig. = 0.001).

وعليه، يتم قبول الفرضية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي والموارد على الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي بني وليد.

جدول(3-18) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحليل البيئي والموارد على الاستقرار والتنمية

المتغير المستقل ← المتغير التابع	دوربن– واتسون	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة B	قيمة T	الدلالة الإحصائية
التحليل البيئي والموارد ← الاستقرار والتنمية	1.233	0.580	0.337	0.467	4.392	0.000

أظهرت نتائج الجدول (3-18) وجود أثر إيجابي قوي وذي دلالة إحصائية لبُعد "التحليل البيئي والموارد "على الاستقرار والتنمية.

سجل هذا البعد معامل ارتباط (R = 0.580)ومعامل تحديد (R^2 = 0.337)، مما يعني أنه يفسر 33.7%من التباين في النتيجة. وجاء معامل الانحدار موجباً ودالاً إحصائياً (B = 0.467، T = 4.392، Sig. = 0.000).

وعليه، يتم قبول الفرضية الثانية، مؤكداً أن تحسين ممارسات التحليل البيئي وإدارة الموارد له أثر كبير في تحقيق الاستقرار والتنمية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة والشفافية على الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي بني وليد.

جدول(19-3) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المشاركة والشفافية على الاستقرار والتنمية

المتغير المستقل ← المتغير التابع	دوربن- واتسون	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة B	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المشاركة والشفافية ← الاستقرار والتنمية	1.219	0.549	0.302	0.643	4.052	0.000

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة (الجدول 3-19) وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية لبُعد "المشاركة والشفافية "على تحقيق الاستقرار والتنمية. حيث بلغ معامل الارتباط0.549 (R) ، مما يعكس علاقة تأثيرية متوسطة القوة. وقد فسّر هذا البعد نحو 30.2%من التباين في النتيجة.(R^2=0.302) جاء معامل الانحدار (B=0.643)مرتفعاً ودالاً إحصائياً(T=4.052 ، (Sig.=0.000، مما يشير إلى قوة الأثر العملي لهذا البعد. وعليه، **يتم قبول الفرضية الثالثة،** مؤكدةً على أن تعزيز المشاركة والشفافية يساهم بشكل واضح في تحسين الاستقرار والتنمية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتنفيذ والتقييم على الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي بني وليد.

جدول(20-3) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التنفيذ والتقييم على الاستقرار والتنمية

المتغير المستقل ← المتغير التابع	دوربن- واتسون	معامل الارتباط(R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة B	قيمة T	الدلالة الإحصائية
التنفيذ والتقييم ← الاستقرار والتنمية	2.241	0.724	0.524	0.708	6.464	0.000

أظهرت نتائج الجدول (3-20) وجود أثر إيجابي قوي جداً وذي دلالة إحصائية عالية لبُعد "التنفيذ والتقييم "على تحقيق الاستقرار والتنمية، حيث سجل:

- أعلى معامل ارتباط (R = 0.724)بين جميع الأبعاد.
- معامل تحديد (R^2 = 0.524)، مما يعني أن هذا البعد يفسر 52.4%من التباين في متغير النتيجة.
- قيمة معامل انحدار مرتفعة ودالة (B = 0.708)، توضح قوة التأثير العملي.

بناءً على النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة .وتُظهر المقارنة الترتيب التالي لقوة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على الاستقرار والتنمية

1- التنفيذ والتقييم (الأقوى تأثيراً)
2- المشاركة والشفافية
3- التحليل البيئي والموارد
4- الرؤية والرسالة والأهداف

مما يؤكّد أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل حاسم على فعالية تنفيذه وتقييمه المستمر، وليس على صياغته فقط.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحقيق الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي بني وليد، وقد أظهرت نتائجها توافقًا واضحًا مع العديد من الدراسات السابقة، مع تقديم إضافات علمية تعكس خصوصية سياق مجالس البلديات في ليبية.

ـــ أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستقرار والتنمية، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه دراسة Zhikharevich (2012) التي أكدت أن استقرار أنظمة التخطيط الاستراتيجي في البلديات يرتبط بالاستقرار الإداري والطابع المؤسسي للخطط، وكذلك مع دراسة Vlaskina (2018) التي اعتبرت التخطيط الاستراتيجي ضرورة لربط المستويات الوطنية والمحلية. إلا أن الدراسة الحالية أضافت بُعدًا تطبيقيًا من خلال قياس الأثر الكمي للتخطيط الاستراتيجي، وليس الاكتفاء بتأكيد أهميته النظرية.

وفيما يتعلق بأثر الرؤية والرسالة والأهداف، اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة Shlaka و Abdullah (2019) التي أثبتت وجود علاقة بين وضوح الأهداف وارتفاع الأداء المؤسسي، حيث أظهرت الدراسة الحالية وجود أثر دال إحصائيًا لهذا البعد على الاستقرار والتنمية. غير أن هذا الأثر جاء أقل مقارنة ببقية الأبعاد، مما يشير إلى أن وضوح الرؤية لا يحقق نتائجه المرجوة ما لم يُدعّم بآليات تنفيذ وتقييم فعالة، وهو جانب لم تُبرزه الدراسة السابقة بالقدر الكافي.

أما فيما يخص التحليل البيئي والموارد، فقد انسجمت نتائج هذه الدراسة مع ما خلصت إليه دراسة Kryzhanovskaya (2022) التي أكدت أن التحليل الاستراتيجي يمثل حجر الأساس في صياغة خطط التنمية المحلية، وكذلك مع دراسة Lutoyi (2016) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين

الخدمات البلدية رغم التحديات المؤسسية. إلا أن الدراسة الحالية وسّعت نطاق التحليل من تحسين الخدمات إلى تحقيق الاستقرار والتنمية المؤسسية بصورة أشمل.

وفي بعد المشاركة والشفافية، جاءت نتائج الدراسة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة Gabris (1992) حول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ثقافة اتخاذ القرار التشاركي، ومع دراسة Bello-Gomez و Avellaneda (2023) التي أبرزت أهمية الدعم المؤسسي والتفاعل القيادي في نجاح الخطط. وقد أكدت الدراسة الحالية أن المشاركة والشفافية تشكل عاملًا مؤثرًا بوضوح في تحقيق الاستقرار والتنمية، من خلال تعزيز الثقة التنظيمية وتقليل مقاومة التغيير.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن بعد التنفيذ والتقييم هو الأكثر تأثيرًا في تحقيق الاستقرار والتنمية، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة Gakahu (2011) التي ركزت على التحديات المرتبطة بتنفيذ الاستراتيجيات، ودراسة Guyadeen وآخرون (2022) التي بينت أن ضعف المتابعة والتقييم يقلل من جودة خطط البلدية. غير أن الدراسة الحالية تميزت بإثبات هذا الدور إحصائيًا، حيث أوضحت أن أكثر من نصف التباين في الاستقرار والتنمية يُعزى إلى فاعلية التنفيذ والتقييم، وهو ما لم تُظهره الدراسات السابقة بهذا الوضوح الكمي.

كما تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما خلصت إليه دراسة Kabir (2007) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي لا يكفي بمفرده لتحقيق التنمية، بل يجب أن يكون جزءًا من منظومة إدارة استراتيجية متكاملة. وقد دعمت الدراسة الحالية هذا الطرح من خلال إظهار أن التخطيط يكون أكثر فاعلية عندما يُترجم إلى ممارسات تنفيذية وتقييمية مستمرة.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب، من أبرزها تركيزها على السياق البلدي الليبي في مرحلة تتسم بالتحديات المؤسسية وعدم الاستقرار، واعتمادها على تحليل كمي استدلالي لاختبار أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي بصورة مستقلة، إضافة إلى اعتمادها على وجهة نظر الموظفين بوصفهم فاعلين أساسيين في تطبيق الخطط. كما قدمت الدراسة ترتيبًا واضحًا لأبعاد التخطيط الاستراتيجي حسب قوة تأثيرها، الأمر الذي يضيف قيمة تطبيقية لصناع القرار المحليين.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج هذه الدراسة جاءت متسقة مع الأدبيات السابقة في تأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي، لكنها أضافت بُعدًا تطبيقيًا مهمًا يتمثل

في إبراز أولوية التنفيذ والتقييم كعامل حاسم لتحقيق الاستقرار والتنمية، وهو ما يعزز من القيمة العلمية والعملية لهذه الدراسة

الخاتمة :

في ضوء ما تم تناوله في الفصول السابقة، ولا سيما نتائج الدراسة الميدانية التي اعتمدت على التحليلين الوصفي والاستدلالي لبيانات الاستبيان، تسعى هذه الخاتمة إلى عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وربطها بأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها. كما تهدف إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستقرار والتنمية داخل المجلس البلدي بني وليد، وذلك استنادًا إلى النتائج الإحصائية التي أظهرت مواطن القوة والقصور في ممارسات التخطيط الحالية.

أولًا ـ نتائج الدراسة:

1- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على تحقيق الاستقرار والتنمية في المجلس البلدي بني وليد، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

2- بينت النتائج أن بعد التنفيذ والتقييم جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على الاستقرار والتنمية، حيث فسر نسبة مرتفعة من التباين، مما يدل على أن التنفيذ الفعلي والمتابعة المستمرة يمثلان العامل الحاسم في نجاح التخطيط الاستراتيجي

3- أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن المشاركة والشفافية لها أثر إيجابي وملحوظ على الاستقرار والتنمية، مما يعكس أهمية إشراك الموظفين وتعزيز الشفافية في تحسين الأداء المؤسسي.

4- أوضحت الدراسة أن التحليل البيئي والموارد يسهم بدرجة معتبرة في تحقيق الاستقرار والتنمية، خاصة من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة والتكيف مع المتغيرات البيئية.

5- كشفت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن الرؤية والرسالة والأهداف تؤثر إيجابيًا على الاستقرار والتنمية، إلا أن تأثيرها جاء أقل مقارنة ببقية الأبعاد، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز وضوحها وربطها بالممارسة العملية.

6- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجلس البلدي بني وليد تراوح بين الضعيف والمتوسط من وجهة نظر العاملين، خاصة فيما يتعلق بوضوح الرؤية وآليات التنفيذ.

7- بيّن تحليل البيانات الديموغرافية أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة وظيفية طويلة ومؤهلات علمية مناسبة، وهو ما يعزز مصداقية آرائهم وقدرتهم على تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي.

8- أكدت نتائج اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة تمتعت بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة وإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

ثانيًا - توصيات الدراسة:

1- ضرورة تعزيز آليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية داخل المجلس البلدي بني وليد، مع التركيز على وضع جداول زمنية واضحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

2- تفعيل نظم المتابعة والتقييم الدوري للخطط والبرامج، وربط نتائج التقييم بعمليات التحسين المستمر واتخاذ القرار.

3- العمل على تعزيز المشاركة والشفافية من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار، وتوسيع قنوات الاتصال المؤسسي، والإفصاح المنتظم عن الخطط والنتائج.

4- الاهتمام بإجراء تحليل بيئي دوري يشمل البيئة الداخلية والخارجية، بما يسهم في استثمار الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر والتحديات.

5- تطوير الرؤية والرسالة والأهداف للمجلس البلدي، والعمل على تعميمها بين الموظفين وربطها بالأداء اليومي والبرامج التنفيذية.

6- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب وبناء القدرات، بما يدعم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكفاءة أعلى

7- تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وخطط التنمية المحلية، لضمان انعكاس التخطيط على واقع الخدمات والاستقرار المؤسسي.

8- تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية مؤثرة في الاستقرار والتنمية، أو تطبيق الدراسة على مجالس بلدية أخرى للمقارنة وتعميم النتائج.

بيان تضارب المصالـــح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

المصادر والمراجع :

أولا ـ المراجع باللغة العربية

- شلاكة، أ. ح.، وعبد الله، ز. أ. (2019). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء العالي في أمانة بغداد .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(46)، 1

–ثانيا ـ المراجع باللغة الأجنبية:

- Bello-Gomez, R. A., & Avellaneda, C. N. (2023). Goal achievement in municipal strategic planning: The role of political experience and political environment. *Public Management Review, 25*(3), 419–444.
- Gabris, G. T. (1992). Strategic planning in municipal government: A tool for expanding cooperative decision making between elected and appointed officials. *Public Productivity & Management Review, 16*(1), 77–93.
- Gakahu, C. N. (2011). Challenges of strategy implementation at the Municipal Council of Thika. *University of Nairobi*.
- Guyadeen, D., Henstra, D., & Peterson, S. (2022). Evaluating the quality of municipal strategic plans in Canada. *Journal of Planning Education and Research, 42*(3), 361–375.
- Kabir, N. A. (2007). Strategic planning in municipal government: The case of Ottawa. *University of Ottawa*.
- Kryzhanovskaya, I. A. (2022). Strategic analysis: Place and role in the formation of a municipal development strategy. *Economy of Region, 18*(2), 502–514.
- Lutoyi, J. (2016). The role of strategic planning on service delivery in urban authorities in Uganda: A case study of Masaka municipal council. *Uganda Management Institute*.
- Vlaskina, T. (2018). Municipal strategic planning: How necessary is it? *Journal of Institutional Studies, 10*(2), 85–96.
- Zhikharevich, B. (2012). Stability factors in Russia's municipal strategic planning systems. *Baltic Region, 4*(2), 67–78.
- Barakat, S., & Zyck, S. A. (2009). *The evolution of post-conflict recovery*. Third World Quarterly, 30(6), 1069–1086**.** https://doi.org/10.1080/01436590903037333
- Risse, T. (2009). *Post-conflict peacebuilding and statebuilding*. In Security and Governance (pp. 45–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-230-29538-2_3
- Shcherbak, N. (2020). *Strategic planning in the public administration system*. Public Administration Issues, 46, 52–60. https://doi.org/10.33287/102045

- Tardaskina, D., & Grischuk, V. A. (2024). *Strategic planning in the public administration system*. Society Economy Management, 9(4), 35–39. https://doi.org/10.47475/2618-9852-2024-9-4-35-39