

دور التوجهات الاستراتيجية الحديثة في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية الفلسطينية

الاستلام: 2025/ 03 /16
التحكيم: 2025/ 06 /29
القبول: 2025/ 06 /30

مازن جهاد الشوبكي^(1*)
سليمان أحمد الطلاع⁽¹⁾
محمود طلال النجار⁽¹⁾

© 2025 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب
رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

⁽¹⁾ كلية الدراسات المتوسطة - جامعة الأزهر - غزة، فلسطين
عنوان المراسلة: malekzain750@gmail.com ، mazen.alshobaki@gmail.com , Eltallasuliman@gmail.com

دور التوجهات الاستراتيجية الحديثة في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية الفلسطينية

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوجهات الاستراتيجية الحديثة ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة منظم لجمع البيانات، ويتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتم استخدام العينة العشوائية لجمع البيانات حيث تم استرداد (156) استبانة قابلة للتطبيق. أظهرت نتائج الدراسة أن التقدير العام للتوجهات الاستراتيجية الحديثة كان بدرجة كبيرة ونسبة مئوية (76.79%)، وانحراف معياري (0.589)، وجاء محور التنمية المجتمعية بدرجة كبيرة ونسبة مئوية (79.88%) وانحراف معياري (0.576)، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة لأبعاد التوجهات الاستراتيجية الحديثة، وتحقيق التنمية المجتمعية لدى الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.830).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة توفير موازنة خاصة بتنفيذ أنشطة إبداعية تساهم في تطوير العمل، مع ضرورة تنفيذ مسح شامل لاحتياجات المستفيدين، وتبني أساليب عمل جديدة بعيداً عن الإجراءات الروتينية.

الكلمات المفتاحية: التوجهات الاستراتيجية الحديثة، التنمية المجتمعية، الهيئات المحلية، المحافظات الجنوبية الفلسطينية، فلسطين.

Modern Strategic Directions and Their Role in Achieving Community Development in Local Authorities

Mazen J. Al Shobaki ^(1*)

Suliman A. El Talla⁽¹⁾

Mahmoud T. Al Najjar⁽¹⁾

Abstract:

The study aimed to identify modern strategic directions and their role in achieving community development in local authorities in the southern Palestinian governorates. The study employed a descriptive-analytical approach, and a structured questionnaire was used to collect data. The study population consisted of employees in local authorities in the southern Palestinian governorates. A random sample was used to collect data, with (156) applicable questionnaires retrieved.

The study results showed that the overall assessment of modern strategic directions was high (76.79%), while the community development axis received a high score, with a relative weight (79.88%). The results also demonstrated a significant correlation between the dimensions of modern strategic directions and achieving community development in local authorities in the southern Palestinian governorates.

The study presented a set of recommendations, the most important of which were: the need to allocate a special budget to implement innovative activities that contribute to developing work, the need to conduct a comprehensive survey of beneficiary needs, and the adoption of new working methods that move away from routine procedures.

Keywords: *Modern Strategic Trends, Community Development, Local Authorities, Southern Palestinian Governorates, Palestine*

⁽¹⁾ Faculty of Intermediate Studies – Al-Azhar University – Gaza, Palestine

* Corresponding Email Address: mazen.alshobaki@gmail.com , Eltallasuliman@gmail.com , malekzain750@gmail.com

مقدمة الدراسة

يُعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة ورغباتهم ومن ثم يتم استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم، إضافة إلى تحديد الأولويات التي سيتم العمل عليها (Arqawi et al, 2019).

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بكل وضوح هو المهمة الأساسية والأولى لقيادة المنظمة، فهو الذي يوضح اتجاهها ومواقفها حيال النمو، فتقرر المؤسسة توسيع مشاريعها أو الإبقاء على موقعها وحجم نشاطها (Al Shobaki et al, 2016)، و(FarajAllah et al, 2018).

إن بناء مجتمع متطور هو تحد هائل ولكنه ضروري جداً لكافة المجتمعات، والمجتمع المثالي هو الذي يلبي جميع الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والمادية والروحية لكل فرد في المجتمع، وتتطلب هذه الغاية أفراداً مؤهلين من كافة الجوانب وذوي كفاءة عالية (Abusharekh et al., 2019)، وتشكل الهيئات المحلية الفلسطينية جزءاً مهماً وحيوياً من المؤسسات الفلسطينية، والتي لها من الأهمية الكبيرة في تطور المجتمع الفلسطيني، من خلال ما تحققه لدى الأفراد في المجتمع وتلبية رغبتهم الأساسية (Mkheirez, et al, 2021)، و(Al Shobaki and Abu Naser, 2016).

مشكلة الدراسة

في ظل الحصار الذي طال كافة مناحي الحياة فقد ازدادت الأعباء والمسؤوليات على الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية، والتي تؤدي دوراً أساسياً في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين، وقد أصبح لازماً على تلك الهيئات مواجهة التحديات التي تعيق التنمية المجتمعية من خلال التخطيط الجيد، ورسم السياسات المستقبلية، وتحديد توجهاتها الاستراتيجية، حيث أكد (الحايك، الحلبي، 2021م) إن ثقافة التوجه الاستراتيجي بحاجة إلى مزيد من الاهتمام من قبل مؤسسات القطاع العام في المحافظات الجنوبية، وانطلاقاً مما سبق فإن الدراسة ستجيب عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التوجهات الاستراتيجية الحديثة في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى التوجهات الاستراتيجية الحديثة في الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما واقع تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة وتحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر التوجهات الاستراتيجية الحديثة ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

فروض الدراسة

بهدف توفير إجابة مناسبة للتساؤلات الدراسية المطروحة، وتسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفروض الآتية:
الفرض الرئيس الأول: توجد علاقة ارتباطية دالة بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة وتحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
الفرض الرئيس الثاني: يوجد أثر التوجهات الاستراتيجية الحديثة ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

أهداف الدراسة

1. معرفة مستوى التوجهات الاستراتيجية الحديثة في الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. بيان واقع تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. دراسة العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة وتحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. توضيح دور التوجهات الاستراتيجية الحديثة ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية التطبيقية

1. إحاطة مسؤولي الهيئات المحلية الفلسطينية بمفهومي التوجهات الاستراتيجية والتنمية المجتمعية، وخصوصاً أن الهيئات المحلية من أهم القطاعات التي تساهم في تنمية المجتمع من خلال الخدمات المجتمعية المختلفة للمواطنين.
2. يأمل الباحثون بأن تساهم نتائج الدراسة وتوصياتها في تحقيق التقدم النوعي في توظيف التوجهات الاستراتيجية في تحقيق التنمية المجتمعية.

ثانياً: الأهمية النظرية

1. إضافة نتائج الدراسة للمكتبة الفلسطينية كمرجع نظري للمهتمين والمختصين.
2. جمع إطار معرفي واضح حول مفاهيم الدراسة (التوجه الاستراتيجي، والتنمية المجتمعية).

حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

1. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على فحص التوجهات الاستراتيجية الحديثة ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على العاملين الإداريين في الهيئات المحلية الفلسطينية والذين استجابوا بتعبئة الاستبانة.

3. الحدود المؤسسية: أجريت الدراسة على الهيئات المحلية الفلسطينية التي استجاب المبحوثين في الإجابة على أداة الدراسة.
4. الحدود المكانية: أجريت الدراسة في دولة فلسطين، وتحديدًا في المحافظات الجنوبية.
5. الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام (2024م).

الإطار النظري

أولاً: التوجهات الاستراتيجية

يُعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، حيث ينطلق من نتائج التفكير والممارسات الاستراتيجية لتحديد المعالم التي تسترشد بها المنظمات في تحديد أهدافها الاستراتيجية، ويشير التوجه الاستراتيجي إلى وصف كيفية قيام المنظمات بتخصيص وتنسيق مواردها لتحقيق أهدافها، وترسم التوجهات الاستراتيجية الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة تفاعلها مع البيئة الخارجية وآلياتها التي تساهم في تشخيص موقعها الاستراتيجي، وينطلق التوجه الاستراتيجي من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية أولوية لأهداف البقاء، والتميز، إضافة إلى المسؤولية المجتمعية، ضمن إطار تصورات استراتيجي بعيد المدى (الركابي، 2004م). ويعرف الباحثون التوجه الاستراتيجي بأنه أداة لتنسيق جهود المنظمة عن طريق تحقيق الاتصال المؤثر بين المستويات التنظيمية كافة، لتكوين وحدة التفكير فيها أولاً، ومرشداً للموارد التنظيمية نحو تلبية الاحتياجات التي ترون إلى تحقيقها.

أهمية التوجه الاستراتيجي

يمكن تلخيص أهمية التوجهات الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة في النقاط الآتية (أبو نجم، 2018م):

1. تحديد مسارات المنظمة في المستقبل وفق الإمكانيات والموارد التنظيمية.
2. تحديد المجالات التي ينبغي أن تتعامل معها المنظمة وما العمليات والأنشطة التي ينبغي اعتمادها في التعامل مع هذه المجالات.
3. اشتقاق الأهداف الاستراتيجية وفق مؤشرات موضوعية وصولاً إلى تحقيق الغاية.
4. يساهم في تحديد مرحلة الأهداف الاستراتيجية وصولاً إلى الرؤية في إطار علاقة تتوسط الرسالة والغاية بشكل يتوافق مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
5. توحيد جهود المنظمة من أجل النجاح في تحقيق الأهداف.
6. الفهم الجيد للمتغيرات البيئية السريعة وأثرها في أداء المنظمة.

تصنيف التوجهات الاستراتيجية

أولاً: التوجه الاستراتيجي الاستباقي: هو السلوك والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد الفعال، ويبادر للكشف عن الفرص واستغلالها، ويعرف جهود المنظمة في التعرف على الاحتياجات المستقبلية للزبائن وتحويلها إلى فرص جديدة يمكنها الاستجابة قبل المنظمات المنافسة، وتعتمد المنظمات التي تسعى جاهدة إلى تحقيق مزايا تنافسية خارجية، من خلال قيادة المنتجات والخدمات الجديدة في سوق، من خلال تطويرها لتقنيات عمل مبتكرة، إضافة إلى

المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية وذلك بهدف الاستجابة بشكل سريع للتغيرات التي قد تطرأ (El Talla et al, 2019).

ثانياً: التوجه الاستراتيجي الدفاعي؛ ويشير إلى التصرفات والتوجهات التي تسعى إلى استقرار الوضع التسويقي وتسهم في زيادة قدرة المنظمات على الدفاع عن منتجاتها، وتعتمد المنظمات ذات التوجه الداخلي المبني على الكفاءة، حيث تعتمد هذه المنظمات على الحفاظ على مكانتها بعدد قليل من المنتجات والخدمات نتيجة لتركيزهم في تحسين كفاءة العمليات القائمة.

ثالثاً: التوجه الاستراتيجي التحليلي؛ وتنتهج المنظمات التي تعمل على المزج بين التوجهات الدفاعية والاستباقية، حيث تسعى هذه المنظمات على الحفاظ على كفاءتها الإنتاجية في السوق، وفي الوقت نفسه تتحرك بشكل حذر في مجال جديد وبشكل ابتكاري.

رابعاً: التوجه الاستراتيجي الإبداعي؛ التوجه الإبداعي هو المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات، وتعزيز قدرة المنظمة على تبني أو تنفيذ أنظمة أو عمليات أو منتجات جديدة بشكل ناجح، ويتوقف التوجه الإبداعي عند فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة، ويأتي الإبداع بأشكال مختلفة منها الإبداع التكنولوجي، والإبداع التسويقي، والإبداع الإداري (Keshta et al., 2020).

خامساً: التوجه الاستراتيجي المستقبلي؛ وهو مدى جاهزية واستعداد المنظمات لمواجهة الظروف البيئية المستقبلية، ويرتبط بعلاقة إيجابية مستقبلية تجاه السوق (El Talla et al., 2018).

ثانياً: التنمية المجتمعية

مع التأثير المتزايد للعولمة أصبحت التنمية المجتمعية من القضايا التي يجب الاهتمام بها من المؤسسات كافة وخصوصاً في المجتمعات النامية، فالتنمية كمصطلح يشير إلى تحسين فعلي في الظروف التي يعيشها الأفراد في المجتمع مثل الظروف الصحية، وتطوير البنى التحتية، واستثمار الموارد المجتمعية بشكل أفضل (Abu-Naser et al, 2018).

وتعرف التنمية المجتمعية بأنها عملية يتم من خلالها بناء رفح مستويات الوعي المحلي، وبناء مجتمعات فاعلة ومستدامة تقوم على العدالة الاجتماعية والتمكين والمشاركة الفاعلة في القضايا المجتمعية، وتتضمن تنمية المجتمع تبادل الأفكار من خلال التشارك والتعليم وبناء قدرات الأفراد، ونشر العدالة الاجتماعية داخل المجتمع.

الدراسات السابقة

1. دراسة (ذياب، 2020م) التي هدفت إلى التعرف على أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي وتأثيره في بناء الموارد البشرية خلال أزمة كورونا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق غرض الدراسة تم بناء استبانة خاصة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والمتمثلة في (176) من العاملين في شركات الأدوية، وأظهرت الدراسة أن متوسط مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء المتميز للموارد البشرية قد حصل على درجة متوسطة.
2. دراسة (لغصيم والزعبي، 2020م) التي هدفت إلى أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، والدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت

النتائج وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية، وأن البعد الاستباقي والبعد المستقبلي تعد من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

3. دراسة (حمادي، 2020م) التي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير التوجه الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الاستباقي، والتوجه الاستراتيجي الإبداعي، والتوجه نحو المخاطرة) في تطوير المنتجات الجديدة لمنظمات الأعمال، واعتمد البحث الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية، وهي إحدى الشركات الكبرى التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وأوصى البحث بتعزيز تبني الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود للتوجهات الاستراتيجية لما لها من آثار واضحة على تطوير منتجات جديدة والتي أكدته نتائج البحث، كما أوصى البحث على الحلول الابتكارية والإبداعية للمشكلات المختلفة التي تؤدي في النهاية إلى تقديم عمليات وتكنولوجيا جديدة، إلى جانب تقديم منتجات جديدة.

4. دراسة (كامل، 2020م) التي هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي لدور الجامعات المصرية في تدعيم التنمية المجتمعية لدى الطلاب، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة خاصة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فروق واضحة في دور الجامعة في تدعيم التنمية المجتمعية، إضافة إلى هناك عوامل قوة تمتلكها الجامعات من أجل تدعيم التنمية المجتمعية.

5. دراسة (Acar & Ozsahin, 2018) التي هدفت إلى استكشاف العلاقة المتبادلة بين التوجهات الاستراتيجية والابتكار التنظيمي، والأداء التنظيمي وأثرهم في أداء المؤسسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، ولجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (161) مؤسسة تم تصميم استبانة خاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التوجهات الاستراتيجية وأداء المنظمات، حيث إن المنظمات ذات التوجهات التنافسية تتميز بأداء عالٍ.

6. دراسة (الربيعي وعلي، 2018م) التي هدفت إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي في الأداء الاستراتيجي (التشغيلي، والتنافسي) في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في الأداء الاستراتيجي.

7. دراسة (فرج، 2017م) التي هدفت إلى التعرف على قياس أثر التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، والدفاعي) في الأداء التسويقي (الربحية، والحصة السوقية، ورضا العملاء)، وخصائص المنظمة من حيث (عمرها وحجمها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على العاملين في الوحدات التسويقية في الشركات الصناعية في الخرطوم، وأظهرت الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين للتوجه الاستباقي والدفاعي في أبعاد التسويق وخصائص المنظمة (عمر وحجم المنظمة).

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة: قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، الذي يحاولون من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها.

ثانياً: مجتمع الدراسة: يتكون من موظفي الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
ثالثاً: عينة الدراسة: تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة من العاملين الإداريين من الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على مجتمع الدراسة المكون من (1790) موظفاً إدارياً، وتم استرداد (156) استبانة صالحة للتطبيق.
رابعاً: أداة الدراسة: لأجل إجراء الدراسة التطبيقية تم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) لقياس "أثر التوجهات الاستراتيجية الحديثة في التنمية المجتمعية".

جدول (1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة.

الاستجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2): المحك المعتمد في الدراسة.

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - 1.8	من 20% - 35.9%	ضعيفة جداً
من 1.8 - 2.59	من 36% - 51.9%	ضعيفة
من 2.6 - 3.39	من 52% - 67.9%	متوسطة
من 3.4 - 4.19	من 68% - 83.9%	كبيرة
أكبر من 4.2	أكبر من 84 %	كبيرة جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثون على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثون درجة الموافقة بحسب المحك المعتمد للدراسة.

صدق أداة الدراسة: وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الآتي:

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حسابه على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغة (32) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له".

1. نتائج الاتساق الداخلي لمحور التوجهات الاستراتيجية الحديثة

توضح الجداول التالية معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التوجهات الاستراتيجية الحديثة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجال التوجه الاستراتيجي الإبداعية.

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	تشجع إدارة البلدية على الابتكار وتطوير الخدمات.	.644	*0.000
2	يوجد لدى البلدية قناعة بأن تطوير الخدمات يحتاج إلى الإبداع المستمر والابتكار.	.781	*0.000
3	تنفيذ البلدية الأفكار الإبداعية بدون أي قيود.	.745	*0.000
4	ترغب البلدية في تبني الأفكار الإبداعية في تطوير خدماتها لزيادة رضا المستفيدين.	.830	*0.000
5	تمتلك البلدية الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	.515	*0.000
6	تقوم البلدية بتحفيز الموظفين الذين لديهم أفكار إبداعية لتطوير خدماتها.	.816	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجال التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	تستثمر البلدية التقنيات الحديثة لتطوير خدماتها قبل المنظمات المنافسة.	.695	*0.000
2	تدرس البلدية باستمرار حاجات ورغبات المستفيدين الجدد.	.785	*0.000
3	تتحمل البلدية المخاطر الناتجة عن تطوير خدماتها.	.637	*0.000
4	ترغب البلدية في تطوير خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية.	.621	*0.000
5	تقوم البلدية بتطوير إجراءات العمل باستمرار.	.777	*0.000
6	تتحمل البلدية مستوى عالياً من التكاليف للبحث عن خطط وأساليب جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء.	.747	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (5): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجال التوجه الدفاعي.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تقوم البلدية بتطوير سياسات واجراءات العمل عندما تواجهها مشكلات تتعلق بأنشطتها الرئيسية.	.700	*0.000
2	تجري البلدية تعديلات في تقنياتها وهيكلها التنظيمية عندما تواجه حالات سلبية كالأزمات.	.882	*0.000
3	تسعى البلدية إلى تحسين كفاءة العمليات القائمة والحفاظ على مكانتها.	.847	*0.000
4	تفضل البلدية العمل بأساليب واجراءات تعرفها بشكل جيد بدلاً من العمل بأساليب واجراءات جديدة.	.592	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (6): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجال التوجه التحليلي.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تقوم البلدية بتحسين جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها من خلال عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها بدلاً من النمو السريع غير المدروس.	.610	*0.000
2	تعمل البلدية على تحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع المجتمع بعد إجراء عمليات المسح والتحليل.	.813	*0.000
3	تجري البلدية تغييرات في مجال البحث وتقديم الخدمات بعد دراسة وتحليل الاحتياجات الأساسية.	.855	*0.000
4	تقوم البلدية بمسح شامل لاحتياجات عملائها باستمرار.	.882	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (7): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمجال التوجه المستقبلي.

#	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تحدد البلدية رؤية واضحة لمسارها المستقبلي الذي ترغب في تحقيقه.	.887	*0.000
2	تجسد البلدية رسالتها لتوضيح أسباب وجودها واهتماماتها.	.952	*0.000
3	تسعى البلدية إلى تجسيد رسالتها في شكل أهداف محددة مسبقاً.	.967	*0.000
4	تضع البلدية أهدافاً أكثر وضوحاً من رسالتها.	.931	*0.000
5	تسعى البلدية إلى وضع أهداف أكثر واقعية.	.936	*0.000
6	تمتلك البلدية قيماً ومعتقدات يلتزم بها العاملين.	.890	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. نتائج الاتساق الداخلي لمحور التنمية المجتمعية

يوضح الجدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "التنمية المجتمعية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يُعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8): نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور التنمية المجتمعية.

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تقدم البلدية مشاريع كافية للمجتمع.	.578	*0.000
2	تؤدي البلدية مسؤولياتها تجاه فئات المجتمع.	.733	*0.000
3	تأخذ البلدية مشكلات المجتمع وقضاياها على محمل الجد.	.812	*0.000
4	تهتم البلدية بالمبادرات الشبابية المطروحة لديهم.	.721	*0.000
5	البلدية قادرة على التغلغل في قضايا المجتمع.	.642	*0.000
6	تشغل المسؤولية الاجتماعية للهيئة حيزاً مهماً من استراتيجيات الشركات.	.667	*0.000
7	يوجد إمكانية للنهوض بدور البلدية في المجتمع.	.782	*0.000
8	يعزز التزام البلدية بمسؤولياتها تجاه المجتمع صورتها الإيجابية أمام الجماهير.	.547	*0.000
9	تسهم البلدية بفعالية في تنمية المجتمع اقتصادياً.	.580	*0.000
10	توجد علاقة متبادلة بين البلدية والمجتمع المحلي.	.740	*0.000
11	تحرص البلدية على بناء علاقة جيدة مع المجتمع.	.748	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

صدق البناء؛ يقصد به "مدى اتساق كل مجال من الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي له المجال، وقد تم حسابه على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغة (32) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للمحور التابع له".

جدول (9): نتائج صدق البناء لمحور التوجهات الاستراتيجية الحديثة.

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	التوجه الاستراتيجي الإبداعي.	.805	*0.000
2	التوجه الاستراتيجي الاستباقي.	.808	*0.000
3	التوجه الدفاعي.	.813	*0.000
4	التوجه التحليلي.	.843	*0.000
5	التوجه المستقبلي.	.794	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثبات الاستبانة (Reliability): يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010م، 97).

وقد تحقق الباحثون من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (10).

جدول (10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي الإبداعي.	6	0.797
التوجه الاستراتيجي الاستباقي.	6	0.798
التوجه الدفاعي.	4	0.754
التوجه التحليلي.	4	0.798
التوجه المستقبلي.	6	0.965
الدرجة الكلية للتوجهات الاستراتيجية الحديثة.	26	0.940
الدرجة الكلية للتنمية المجتمعية.	11	0.886

واضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، ويكون الباحثون قد تأكدوا من صدق وثبات الاستبانة، مما يجعلهم على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

يوضح الجدول التالي الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (156) من العاملين في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (11): الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والتنظيمية (ن=156).

المتغير	التصنيف	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	125	80.1
	أنثى	31	19.9
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	27	17.3
	بكالوريوس	82	52.6
	دراسات عليا	47	30.1
الفئة العمرية	أقل من 30	10	6.4
	من 30 - أقل من 40	64	41.0
	من 40 - أقل من 50	49	31.4
	أكبر من 50	33	21.2
المحافظة	محافظة الشمال	47	30.1

محافظة غزة	13	8.3
محافظة الوسطى	70	44.9
محافظة خان يونس	15	9.6
محافظة رفح	11	7.1
طبيعة العمل	موظف	32.7
	رئيس قسم	22.4
	مدير	17.9
	عضو مجلس بلدي	26.9
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	22.4
	من 5 - أقل من 10 سنوات	17.9
	من 10 - أقل من 15 سنة	22.4
	أكبر من 15 سنة	37.2

الاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفروض

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي.

السؤال الرئيس: ما أثر التوجهات الاستراتيجية الحديثة في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وينتق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى التوجهات الاستراتيجية الحديثة في الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري، والترتيب، والنتائج، موضحة في الجدول الآتي:

جدول (12): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور "التوجهات الاستراتيجية الحديثة".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	التوجه الاستراتيجي الابداعي.	3.8365	0.65759	76.73%	4
2	التوجه الاستراتيجي الاستباقي.	3.8814	0.63866	77.63%	2
3	التوجه الدفاعي.	3.8446	0.59252	76.89%	3
4	التوجه التحليلي.	3.6811	0.75859	73.62%	5
5	التوجه المستقبلي.	3.9551	0.70185	79.10%	1
الدرجة الكلية لمحور التوجهات الاستراتيجية الحديثة		3.8397	0.589040	76.79%	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن المجال "التوجه المستقبلي" قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (79.10%) أي بدرجة كبيرة، يليه المجال "التوجه الاستراتيجي الاستباقي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (77.63%) وبدرجة موافقة كبيرة، بينما جاء المجال "التوجه التحليلي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (73.62%) أي بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت الدرجة الكلية لمحور التوجهات الاستراتيجية الحديثة بمتوسط حسابي يساوي (3.84)، وبوزن نسبي (76.79%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور، ويفسر الباحثون ذلك أن هناك اهتماماً كبيراً من العاملين في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية على تطبيق واستخدام التوجهات الاستراتيجية الحديثة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (ذياب، 2020م) التي أظهرت أن متوسط مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء المتميز للموارد البشرية قد حصل على درجة متوسطة، ودراسة (لغصيم والزعبي، 2020م) التي أظهرت أن البعد الاستباقي والبعد المستقبلي من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية، ودراسة (الربيعي وعلي، 2018م) التي توصلت إلى وجود أثر مباشر للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في الأداء الاستراتيجي، ودراسة (فرج، 2017م) التي أظهرت أن هناك أثراً للتوجه الاستباقي والدفاعي في أبعاد التسويق وخصائص المنظمة، ودراسة (Acar & Ozsahin, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين التوجهات الاستراتيجية وأداء المنظمات، واختلفت هذه النتائج مع دراسة (حمادي، 2020م) التي أوصت بتعزيز تبني الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود للتوجهات الاستراتيجية، والجدول التالي توضح ترتيب الفقرات لكل مجال في محور التوجهات الاستراتيجية المستقبلية.

جدول (13): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال "التوجه الاستراتيجي الإبداعي".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تشجيع إدارة البلدية على الابتكار وتطوير الخدمات.	4.26	0.780	85.20%	1
2	يوجد لدى البلدية قناعة بأن تطوير الخدمات يحتاج إلى الإبداع المستمر والابتكار.	4.25	0.808	85.00%	2
3	تنفيذ البلدية الأفكار الإبداعية بدون أي قيود.	3.51	0.869	70.20%	5
4	ترغب البلدية في تبني الأفكار الإبداعية في تطوير خدماتها لزيادة رضا المستفيدين.	4.12	0.795	82.40%	3
5	تمتلك البلدية الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	3.17	0.985	63.40%	6
6	تقوم البلدية بتحفيز الموظفين الذين لديهم أفكار إبداعية لتطوير خدماتها.	3.71	0.950	74.20%	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.8365	0.65759	76.73%	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (1) "تشجع إدارة البلدية على الابتكار وتطوير الخدمات" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.20%) أي بدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (5) "تمتلك البلدية الإمكانيات اللازمة لتنفيذ الأفكار الإبداعية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (63.40%)، أي بدرجة موافقة متوسطة، وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "التوجه الاستراتيجي الإبداعي" بوزن نسبي يساوي (76.73%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويفسر الباحثون ذلك أن حرص الهيئات المحلية الفلسطينية على تشجيع ودعم كل الإبداعات والأفكار التي من شأنها أن تساهم بالتطوير. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (لغصيم والزعبي، 2020م) التي أظهرت النتائج وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية، ودراسة (Acar & Ozsahin, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين التوجهات الاستراتيجية وأداء المنظمات، حيث إن المنظمات ذات التوجهات التنافسية تتميز بأداء عالٍ.

جدول (14): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال "التوجه الاستراتيجي الاستباقي".

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تستثمر البلدية التقنيات الحديثة لتطوير خدماتها قبل المنظمات المنافسة.	3.74	0.851	74.80%	5
2	تدرس البلدية باستمرار حاجات ورغبات المستفيدين الجدد.	3.79	0.809	75.80%	4
3	تتحمل البلدية المخاطر الناتجة عن تطوير خدماتها.	3.94	0.712	78.80%	3
4	ترغب البلدية في تطوير خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية.	4.12	0.730	82.40%	1
5	تقوم البلدية بتطوير إجراءات العمل باستمرار.	4.04	0.790	80.80%	2
6	تتحمل البلدية مستوى عالياً من التكاليف للبحث عن خطط وأساليب جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء.	3.65	1.008	73.00%	6
جميع فقرات المجال معاً		3.8814	0.63866	77.63%	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (4) "ترغب البلدية في تطوير خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (82.40%)، أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (6) "تتحمل البلدية مستوى عالياً من التكاليف للبحث عن خطط وأساليب جديدة تساهم في تحسين جودة الأداء" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73.00%) أي بدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "التوجه الاستراتيجي الاستباقي" بمتوسط حسابي يساوي (77.63%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويفسر الباحثون ذلك أن التنافس الموجود بين الهيئات المحلية على تقديم أفضل خدمة للمواطنين فرضت

على الهيئات المحلية أن تقوم وبشكل مستمر بتطوير خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية، خصوصاً وأننا في عصر رقمي وإدارة إلكترونية متطورة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (لغصيم والزعبي، 2020م) التي أظهرت أن البعد الاستباقي والبعد المستقبلي يُعدان من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية، ودراسة (Acar & Ozsahin, 2018) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين التوجهات الاستراتيجية وأداء المنظمات، فالمنظمات ذات التوجهات التنافسية تتميز بأداء عالٍ.

جدول (15): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال "التوجه الدفاعي".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم البلدية بتطوير سياسات وإجراءات العمل عندما تواجهها مشكلات تتعلق بأنشطتها الرئيسية.	3.90	0.693	78.00%	2
2	تجري البلدية تعديلات في تقنياتها وهيكلها التنظيمية عندما تواجه حالات سلبية كالأزمات.	3.79	0.865	75.80%	3
3	تسعى البلدية إلى تحسين كفاءة العمليات القائمة والحفاظ على مكانتها.	4.05	0.793	81.00%	1
4	تفضل البلدية العمل بأساليب وإجراءات تعرفها بشكل جيد بدلاً من العمل بأساليب وإجراءات جديدة.	3.64	0.819	72.80%	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.8446	0.59252	76.89%	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول السابق نجد أن الفقرة رقم (3) "تسعى البلدية إلى تحسين كفاءة العمليات القائمة والحفاظ على مكانتها" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.00%)، أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) "تفضل البلدية العمل بأساليب وإجراءات تعرفها بشكل جيد بدلاً من العمل بأساليب وإجراءات جديدة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (72.80%) أي بدرجة موافقة كبيرة.

وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "التوجه الدفاعي" بمتوسط حسابي يساوي (76.89%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويفسر الباحثون ذلك إلى اهتمام متخذي القرار في الهيئات المحلية المختلفة على تحسين كفاءة عملياتها بهدف المحافظة على مكانتها وكذلك تحقيق أهدافها المختلفة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (ذياب، 2020م) التي أظهرت أن متوسط مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء المتميز للموارد البشرية قد حصل على درجة متوسطة، ودراسة (Acar & Ozsahin, 2018) التي توصلت إلى وجود

علاقة طردية بين التوجهات الاستراتيجية وأداء المنظمات، حيث إن المنظمات ذات التوجهات التنافسية تتميز بأداء عالٍ.

جدول (16): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال "التوجه التحليلي".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
2	تقوم البلدية بتحسين جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها من خلال عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها بدلاً من النمو السريع غير المدروس.	3.78	0.829	75.60%	2
1	تعمل البلدية على تحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع المجتمع بعد إجراء عمليات المسح والتحليل.	3.81	0.777	76.20%	1
3	تجري البلدية تغييرات في مجال البحث وتقديم الخدمات بعد دراسة وتحليل الاحتياجات الأساسية.	3.70	0.953	74.00%	3
4	تقوم البلدية بمسح شامل لاحتياجات عملائها باستمرار.	3.43	1.036	68.60%	4
جميع فقرات المجال معاً		3.6811	0.75859	73.62%	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (2) "تعمل البلدية على تحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع المجتمع بعد إجراء عمليات المسح والتحليل" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (76.20%)، أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) "تقوم البلدية بمسح شامل لاحتياجات عملائها باستمرار" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (68.20%) أي بدرجة موافقة كبيرة.

وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "التوجه التحليلي" بمتوسط حسابي يساوي (73.62%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (17): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات مجال "التوجه المستقبلي".

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
4	تحدد البلدية رؤية واضحة لمسارها المستقبلي الذي ترغب في تحقيقه.	3.96	0.959	79.20 %	4
1	تجسد البلدية رسالتها لتوضيح أسباب وجودها واهتماماتها.	4.04	0.802	80.80 %	1
3	تسعى البلدية إلى تجسيد رسالتها في شكل أهداف محددة مسبقاً.	3.99	0.775	79.80 %	3
6	تضع البلدية أهدافاً أكثر وضوحاً من رسالتها.	3.85	0.794	77.00 %	6
2	تسعى البلدية إلى وضع أهداف أكثر واقعية.	4.03	0.736	80.60 %	2
5	تمتلك البلدية قيماً ومعتقدات يلتزم بها العاملين.	3.87	0.843	77.40 %	5
جميع فقرات المجال معاً		3.9551	0.70185	79.10 %	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول السابق جاءت الفقرة رقم (2) "تجسد البلدية رسالتها لتوضيح أسباب وجودها واهتماماتها" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (80.80%) أي بدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) "تضع البلدية أهدافاً أكثر وضوحاً من رسالتها" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (77.00%) وبدرجة موافقة كبيرة، وقد جاءت الدرجة الكلية لمجال "التوجه المستقبلي" بمتوسط حسابي يساوي (79.10%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

2. ما واقع تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري والترتيب والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (18): المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور "التنمية المجتمعية".				
#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
الترتيب				
1	تقدم البلدية مشاريع كافية للمجتمع.	3.33	1.048	66.60%
2	تؤدي البلدية مسؤولياتها تجاه فئات المجتمع.	3.85	0.866	77.00%
3	تأخذ البلدية مشكلات المجتمع وقضاياها على محمل الجد.	4.09	0.918	81.80%
4	تهتم البلدية بالمبادرات الشبابية المطروحة لديهم.	4.04	.778	80.80%
5	البلدية قادرة على التغلغل في قضايا المجتمع.	3.85	0.903	77.00%
6	تشغل المسؤولية الاجتماعية للهيئة حيزاً مهماً من استراتيجيات الشركات.	3.82	0.869	76.40%
7	يوجد إمكانية للنهوض بدور البلدية في المجتمع.	4.15	0.746	83.00%
8	يعزز التزام البلدية بمسؤولياتها تجاه المجتمع صورتها الإيجابية أمام الجماهير.	4.31	0.697	86.20%
9	تسهم البلدية بفعالية في تنمية المجتمع اقتصادياً.	3.69	0.934	73.80%
10	توجد علاقة متبادلة بين البلدية والمجتمع المحلي.	4.28	0.708	85.60%
11	تحرص البلدية على بناء علاقة جيدة مع المجتمع.	4.38	0.749	87.60%
	جميع فقرات المجال معاً	3.9942	0.57645	79.88%

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن الفقرة رقم (11) "تحرص البلدية على بناء علاقة جيدة مع المجتمع" قد جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.60%)، أي بدرجة كبيرة جداً، تليها الفقرة رقم (8) في "يعزز التزام البلدية بمسؤولياتها تجاه المجتمع صورتها الإيجابية أمام الجماهير" في المرتبة الثانية بوزن نسبي (86.20%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، بينما جاءت الفقرة رقم (1) "تقدم البلدية مشاريع كافية للمجتمع" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.60%)، أي بدرجة موافقة متوسطة، وقد جاءت الدرجة الكلية لمحور "التنمية المجتمعية" بوزن نسبي يساوي (79.88)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة وتحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرض الرئيس الأول والذي تنص على: توجد علاقة ارتباطية دالة بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة وتحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول (19): معامل الارتباط بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة وتحقيق التنمية المجتمعية.

المحاور	الدرجة الكلية للتنمية المجتمعية
التوجه الاستراتيجي الإبداعي.	معامل الارتباط 0.705
	القيمة الاحتمالية *0.000
التوجه الاستراتيجي الاستباقي.	معامل الارتباط 0.743
	القيمة الاحتمالية *0.000
التوجه الدفاعي.	معامل الارتباط 0.732
	القيمة الاحتمالية *0.000
التوجه التحليلي.	معامل الارتباط 0.726
	القيمة الاحتمالية *0.000
التوجه المستقبلي.	معامل الارتباط 0.745
	القيمة الاحتمالية *0.000
الدرجة الكلية للتوجهات الاستراتيجية المستقبلية.	معامل الارتباط 0.830
	القيمة الاحتمالية *0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يبين الجدول السابق أن معامل الارتباط بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة والتنمية المجتمعية يساوي 0.830، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة وتحقيق التنمية المجتمعية، وتبين النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جميع أبعاد التوجهات الاستراتيجية الحديثة والتنمية المجتمعية، وهذا يثبت صحة الفرضية.

4. هل يوجد أثر التوجهات الاستراتيجية الحديثة ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرض الرئيس الثاني والذي ينص على: يوجد أثر التوجهات الاستراتيجية الحديثة ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. ولاختبار الفرض تم استخدام معامل الانحدار الخطي باستخدام بطريقة stepwise:

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي بطريقة stepwise - الفرض الرئيس الثاني.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت.	.8180	4.480	.0000
التوجه المستقبلي.	.2350	3.943	.0000
التوجه الدفاعي.	.2780	4.188	.0000
التوجه الاستراتيجي الاستباقي.	.1870	2.535	.0120
التوجه التحليلي.	.1230	2.021	.0450
معامل الارتباط = 0.833	معامل التحديد المعدل = 0.686		
قيمة الاختبار F = 85.465	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من الجدول السابق معامل الارتباط = 0.833، ومعامل التحديد المعدل = 0.686، وهذا يعني أن 68.6% من المتغير التنمية المجتمعية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع درجة التوجهات الاستراتيجية الحديثة، والنسبة المتبقية 31.4% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التنمية المجتمعية.

والمجالات التي كان لها تأثير في المتغير التابع هي (التوجه المستقبلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، والتوجه التحليلي)، بينما لم يتبين تأثير لمجال (التوجه الاستراتيجي الإبداعي)، ويمكن صياغة معادلت الانحدار كالآتي:

التنمية المجتمعية = 0.818 + 0.235 (التوجه المستقبلي) + 0.278 (التوجه الدفاعي) + 0.187 (التوجه الاستراتيجي الاستباقي) + 0.123 (التوجه التحليلي).

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (التوجهات الاستراتيجية الحديثة):

1. الدرجة الكلية لمحور التوجهات الاستراتيجية الحديثة جاءت بمتوسط حسابي يساوي (5/3.84)، وبوزن نسبي (76.79%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
2. الدرجة الكلية لمجال "التوجه الاستراتيجي الإبداعي" جاءت بمتوسط حسابي يساوي (5/3.83)، وبوزن نسبي يساوي (76.73%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.
3. الدرجة الكلية لمجال "التوجه الاستراتيجي الاستباقي" جاءت بمتوسط حسابي يساوي (5/3.88)، وبوزن نسبي يساوي (76.73%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.
4. الدرجة الكلية لمجال "التوجه الدفاعي" جاءت بمتوسط حسابي يساوي (5/3.84)، وبوزن نسبي يساوي (76.89%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

5. الدرجة الكلية لمجال "التوجه التحليلي" جاءت بمتوسط حسابي يساوي (5/3.68)، وبوزن نسبي يساوي (73.62%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.
 6. الدرجة الكلية لمجال "التوجه المستقبلي" بمتوسط حسابي يساوي (5/3.96)، وبوزن نسبي يساوي (79.10%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.
- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التنمية المجتمعية):
1. الدرجة الكلية لمحور "التنمية المجتمعية" بمتوسط حسابي يساوي (5/3.99)، وبوزن نسبي يساوي (79.88)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المحور.
- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:
1. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة والتنمية المجتمعية، حيث بلغ معامل الارتباط بين التوجهات الاستراتيجية الحديثة والتنمية المجتمعية يساوي 0.830، كذلك تبين النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين جميع أبعاد التوجهات الاستراتيجية الحديثة والتنمية المجتمعية، وهذا يثبت صحة الفرضية.
 2. وجود أثر دال إحصائي للتوجهات الاستراتيجية الحديثة في التنمية المجتمعية في الهيئات المحلية في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.833، ومعامل التحديد المعدل = 0.686، وهذا يعني أن 68.6% من المتغير التنمية المجتمعية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع درجة التوجهات الاستراتيجية الحديثة، والنسبة المتبقية 31.4% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التنمية المجتمعية، والمجالات التي كان لها تأثير في المتغير التابع هي (التوجه المستقبلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي، والتوجه التحليلي) بينما لم يتبين تأثير لمجال (التوجه الاستراتيجي الإبداعي).

توصيات الدراسة

1. ضرورة اهتمام الهيئات المحلية بتطوير أعمالها، وتبني أفكار إبداعية في العمل بما يتوافق مع إمكانياتها.
2. العمل على صرف موازنات مالية لتنفيذ خطط جديدة وأساليب متطورة تساهم في تحسين جودة الأداء.
3. ضرورة تبني البلدية لأساليب عمل وإجراءات جديدة مختلفة عن الأساليب الروتينية.
4. العمل على مسح شامل لاحتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بالشكل الذي يسعون له.
5. ضرورة أن تقوم الهيئات المحلية بتحديد أهداف أكثر وضوحاً وتناسب مع رسالتها التي تسعى إلى تحقيقها.
6. ضرورة أن تقوم الهيئات المحلية بتقديم مشاريع كافية تساهم في خدمة المجتمع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- سعود لغصيم، وخالد الزعبي (2020م)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة" دراسة ميدانية الجامعات - شرق السعودية"، مجلة البحوث التجارية، المجلد (42).
- سعيد حمادي (2018م)، تأثير التوجهات الاستراتيجية في تطوير المنتجات الجديدة، المجلة الأكاديمية العالمية في الاقتصاد والعلوم الإدارية، الراية الدولية للإلكترونية، المجلد الأول، جامعة النهرين، بغداد، العراق.
- صبيحي ذياب (2020م)، التوجه التحليلي الاستراتيجي للشركات الخاصة نحو أداء متميز لمواردها البشرية أثناء جائحة كورونا- دراسة حالة شركات الأدوية والمعدات الطبية بمدينة طرابلس، الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني، طرابلس، ليبيا.
- عمر الحايك، ومحمود الحلبي (2021م)، التوجه الاستراتيجي لوزارة الداخلية الفلسطينية نحو توظيف مخرجات البحث العلمي، مجلة وزارة الداخلية والأمن، المجلد (11)، العدد الخاص بمؤتمر البحث العلمي والتنمية المستدامة، فلسطين.
- كاظم الركابي (2004م)، الإدارة الاستراتيجية: العولمة، والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- معاوية فرج (2017م)، أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ميثاق الربيعي، وصباح علي (2018م)، التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (2).
- ميرنا أبو نجم (2018م)، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات - دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- هيثم كامل (2020م)، استراتيجية مقترحة لتدعيم قيم التنمية المجتمعية لدى طلاب الجامعات. مجلة شباب الباحثين، العدد الرابع. جامعة سوهاج. مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu-Naser, S. S., et al. (2018). "The Reality of the Effectiveness of Electronic Marketing in Technical Colleges in Palestine." International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR) 2(2): 19-36.
- Abusharekh, N. H., et al. (2019). "Knowledge Management Processes and Their Role in Achieving Competitive Advantage at Al-Quds Open University." International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR) 3(9): 1-18.
- Acar, A.Z., Ozsahin, M. (2018). The Relationship between Strategic (10) Orientations, Organizational Innovativeness, and Business Performance, International Journal of Innovation Management, 22 (01)

- Al Shobaki, M. J. and S. S. Abu Naser (2016). "The reality of modern methods applied in process of performance assessments of employees in the municipalities in Gaza Strip." International Journal of Advanced Scientific Research 1(7): 14-23.
- Al Shobaki, M. J., et al. (2016). The Impact of the Strategic Orientations on Crisis Management Agency, International Relief in Gaza. First Scientific Conference for Community Development, 5-6 November, Faculty of Economics and Administrative Sciences Al-Azhar University of Gaza.
- Arqawi, S. M., et al. (2019). "Strategic Orientation and Its Relation to the Development of the Pharmaceutical Industry for Companies Operating in the Field of Medicine in Palestine." International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) 3(1): 61-70.
- El Talla, S. A., et al. (2018). "The Reality of University Performance According to the Models of Excellence in Palestinian Universities." International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR) 2(10): 62-77.
- El Talla, S. A., et al. (2019). "Intermediate Role of the Focus Standard on Human Resources in the Relationship between Adopting the Criterion of Leadership and Achieving Job Satisfaction in the Palestinian Universities." International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) 3(3): 48-60.
- El Talla, S. A., et al. (2020). "Enhancing the Competitive Advantage in the University of Palestine: Between Reality and Ambition." 4(10): 28-38.
- FarajAllah, A. M., et al. (2018). "The Reality of Adopting the Strategic Orientation in the Palestinian Industrial Companies." International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR) 2(9): 50-60.
- Hamdan, M. K., et al. (2020). "The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian NGOs." International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR) 4(4): 76-103.
- Keshta, M. S., et al. (2020). "Perceived Organizational Reputation and Its Impact on Achieving Strategic Innovation." International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR) 4(6): 34-60.
- Keshta, M. S., et al. (2020). "Strategic Creativity and Influence in Enhancing the Perceived Organizational Reputation in Islamic Banks." International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR) 4(7): 13-33.
- Mkheirez, Mohammed, Hamdan, Muhammad K., Al Shobaki, Mazen J., Abu-Naser, Samy S., and El Talla, Suliman A. (2021). Solid Waste Management Work Policy in Major

Municipalities in the Southern Palestinian Governorates, International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR), 5(9): 46-67