

تأثير العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية

الدكتور راشد بن عبدالله بن مسعود الأبروي
عمان

الملخص

هدف هذا البحث للتعرف على تأثير العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية، من خلال البحث عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية وما شكل وطبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية عبر بحث إستكشافي اذ يعتقد الباحث من خلال خبرته المتواضعه واحتكاكه المستمر مع هذه المجالس لها بحاجة الى رفع كفاءتها وفعاليتها وهذا يتحقق من خلال تبني نماذج التخطيط الاستراتيجي السليم. ويحاول البحث التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لكفاءة وفاعلية المجالس البلدية، بمعنى آخر رسم خارطة طريق لهذه المجالس . ولغايات البحث الميداني قام الباحث بتصميم استبانة على ضوء ماتم مراجعة أدبيات البحث التي شملت الدراسات والتجارب السابقة والنظريات والنماذج والمفاهيم الأساسية في مجال الإدارة المحلية والمجالس المحلية. ولتحقيق أهداف البحث، تم استخدام المعالجات الإحصائية الملائمة للتحليل، وهي البرنامج الإحصائي (SPSS)، توصل البحث لعدد من النتائج اهمها أنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05=a$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية، وهذا يتعارض مع فرضية البحث التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدالة ($0.05=a$). بناء على نتائج البحث تم تقديم عده توصيات منها: ضرورة تحديث الانظمة واللوائح والقوانين للمجالس البلدية والعمل على تطويرها وفقاً للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والادارية والسياسية. وتبني التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة وفاعلية المجالس البلدية وإعطاء المجالس البلدية الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة.

Abstract

This study aimed to identify the effect of the relationship between strategic planning, efficiency and effectiveness

The Omani municipal councils, through searching for the level of application of strategic planning in the Omani municipal councils and what is the form and nature of the relationship between strategic planning and the efficiency and effectiveness of the Omani municipal councils through an exploratory study as the researcher believes through his modest experience and constant friction with these councils have a need to raise their efficiency and effectiveness and this It is achieved through adopting the forms of sound strategic planning. The study attempts to emphasize the importance of strategic planning for the efficiency and effectiveness of municipal councils, in other words to draw a road map for these councils. For the purposes of the field study, the researcher designed a questionnaire in the light of the review of the study literature, which included studies and previous experiences, theories, models, and basic concepts in the field of local administration and local councils. To achieve the objectives of the study, appropriate statistical treatments were used for the analysis, namely the statistical program (SPSS). (The study reached a number of results, the most important of which is that there is a strong positive correlation with a statistical function at the level of the function ($a = 0.05$) between the areas of strategic planning and areas of effectiveness,

and this conflicts with the hypothesis of the study which states that there is no correlation between strategic planning and the effectiveness of Omani municipal councils At the function level ($\alpha = 0.05$),

Based on the results of the study, several recommendations were presented, including: the necessity of updating the systems, regulations and laws of municipal councils and working to develop them in accordance with economic, social, administrative and political developments. And adopting strategic planning to raise the efficiency and effectiveness of municipal councils and giving municipal councils freedom and independence in making decisions related to the development and development of the province

المقدمة العامة

1- إشكالية البحث وأهميتها

يبحث هذا البحث عن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية وما شكل وطبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية عبر دراسة إستكشافية إذ يعتقد الباحث من خلال خبرته المتواضعه واحتكاكه المستمر مع هذه المجالس لها بحاجة الى رفع كفاءتها وفعاليتها وهذا يتحقق من خلال تبني نماذج التخطيط الاستراتيجي السليم. ويحاول البحث التأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي لكفاءة وفاعلية المجالس البلدية، بمعنى آخر رسم خارطة طريق لهذه المجالس.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل التالي : هل توجد علاقة بين التخطيط

الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية؟

حيث ينبثق منه التساؤلات التالية :

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية؟
 - ما مستوى كفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات، المؤهل، سنوات الخبرة، المحافظة؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات تعزى للمتغيرات، المؤهل، سنوات الخبرة، المحافظة؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بفاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات، المؤهل، سنوات الخبرة، المحافظة؟
- وتكمن أهمية البحث أيضا إلى استطلاع آراء أعضاء المجالس البلدية والمسؤولين والمواطنين وتحليل وجهات نظرهم حول سلبيات وإيجابيات المجالس البلدية، والعوائق والمقترحات والتوصيات المتعلقة بتطوير عمل المجالس البلدية وتبني التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة وفاعلية هذه المجالس.
- الهدف الرئيسي** للبحث هو قياس مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في عمل المجالس البلدية في سلطنة عمان، ومن خلال الهدف الرئيسي تتفرع ثلاثة اهداف وهي كالتالي:
- قياس مدى وعي أعضاء المجالس البلدية بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
 - قياس مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المجالس البلدية.
 - تقديم المقترحات بناءً على نتائج البحث.

2- منهجية البحث

من خلال منهجية البحث فإن مجتمع البحث هي، المجالس البلدية، وعددها (11) مجلس بلدية على مستوى السلطنة، أما العينة فتتكون من عدد من أعضاء المجالس البلدية في كل مجلس بلدي بالسلطنة ممن

له خبرة في الموضوع، حيث بلغ إجمالي العينة (192) عضواً، كذلك تم توزيع الاستبانة على عدد من المسؤولين الحكوميين أصحاب العلاقة المباشرة بالمجالس البلدية. يعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات ومن ثم تصنيفها وتنظيمها وتحليلها والتعبير عنها كمياً وكيفياً بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمها لتساهم في التطوير والتغيير. مستخدماً الأسلوب النظري من خلال المصادر والمراجع والكتب والمقالات والدراسات السابقة في هذا المجال والأسلوب الميداني والذي يتمثل في الدراسة الميدانية للقطاع مع الدراسة، بغرض ربط الإطار النظري بالواقع .

ماهية التخطيط الإستراتيجي

حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى نسبة عالية من الفعالية، وتضمن بذلك نموها واستمرارها، تقوم بتطبيق منهجية ومسعى منطقي منذ تحديد السياسات والغايات وكذلك الأهداف إلى كيفية توزيع الموارد بعد حصرها وتوزيع عملية التنفيذ في إطار زمني محدد، وحسب المراحل من المدى القصير إلى المدى المتوسط والطويل.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط يعبر عن الفهم الواقعي والعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل وذلك بصياغة مجموعة من الاستراتيجيات التي تجعل المنظمة تحقق أهدافها، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف. (Bryson, 2018)

عرف Anthony (1965) التخطيط الإستراتيجي بأنه "الصياغات بعيدة المدى والخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة".

وحسب كل من Hunger et Wheelen (2004): "إن التخطيط الإستراتيجي يمثل تطوير وبناء خطط طويلة الأجل لتمكين المنظمة التعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة، وذلك تبعاً لمصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة متضمنة تعريف رسالة المنظمة وصياغة أهدافها وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمنظمة".

يعني التخطيط الإستراتيجي تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة واختيار البرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد النمط الرئيسي لتخصيص الموارد بالشكل الذي يحقق علاقات فعالة بين المنظمة وبين البيئة المحيطة بها. (Bryson, 2018)

ويعرفه Policastro (2003) بكونه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف". فالدور الأساسي للتخطيط الإستراتيجي هو تحديد الأهداف العامة للمنظمة ثم تحقيقها في المستقبل وذلك بوضع البرامج والإجراءات وتوفير الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو: عملية بعيدة المدى تقود في النهاية إلى تحقيق أهداف محددة، من خلال تحديد مسار تعبئة موارد المنظمة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بتشخيص واقع المنظمة الحالي وتحديد رؤيتها المستقبلية وتمر بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ بعد ذلك خارطة التغيير الإستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة. (Wolf, 2017)

ومن خلال ما تم عرضه وما أطلع عليه من تعاريف تخص التخطيط الاستراتيجي، لاحظنا وجود اختلافات تحول دون الوصول إلى ضبط المفهوم وفق ما اتفق عليه الباحثين، فالكثير منهم يخلط بين مفهومي التخطيط العادي والتخطيط الاستراتيجي.

دور التخطيط الاستراتيجي في مجال فاعلية القرارات الإدارية

أن التخطيط الاستراتيجي يمثل فلسفة إدارية، حيث أنه أسلوباً معاصراً للحياة، فهو يركز في الأداء العلمي المبني على الدراسة والتنبؤ بالمستقبل ويعتمد على الاستمرارية والمرونة ولا يعتمد على مجموعة ثابتة من القواعد والإجراءات والوسائل.

وبما أن التخطيط الاستراتيجي عبارته عن شكل من أشكال التخطيط تم تصميمه بغية مساندة المؤسسات التي لا تسعى لتحقيق ربح للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المؤسسة، فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفه لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة؛ أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب منظم تقوم به المؤسسة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة والجوهرية لبقائها وحيويتها واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الأساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لأي فترة زمنية لاحقة، كما يعنى بتصميم إستراتيجية طويلة المدى لتوفير المعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها الأساسية لتكون الموجه الأساسي لكل العمليات والأنشطة التشغيلية للمنظمة. (Kitsios et Kamarriotou, 2017)

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية الإدارة (المجالس البلدية):

إن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى كفاءة وفاعلية المنظمات وإحدى هذه المنظمات هي (المجالس البلدية)، حيث يترتب على ذلك توفير الوقت أو تخفيض الزمن اللازم لإنجاز المعاملات والخدمات، فضلاً عن تخفيض التكلفة. (Kemp, 2018)

إن التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كذلك يساعد على تحسين عملية صناعة إتخاذ القرار وبيان آثاره المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد المتطلبات الحقيقية أو الفعلية للأنظمة من الموارد المادية والمالية واستثمارها الاستثمار الأمثل والبحث عن أفضل السبل والطرق للتغلب على المشكلات بفكر وأسلوب إستراتيجي جديدين، مما من شأنه تحسين أوضاع المجالس البلدية باستمرار والتكيز على النوعية ورفع قدرتها على القيام بعملها في المستقبل بكل احترافية، إن من أهداف التخطيط الإستراتيجي أيضاً توثيق الروابط بين المجالس البلدية والمجتمع المحلي مما من شأنه جعل كل منهما سنداً للأخر، ويقوي الشراكة البنينة، كذلك يوفر إطاراً مرجعياً للميزانيات والخطط والأجور قصيرة المدى، وطويلة المدى والتوزيع العقلاني والرشيد للموارد من جهة، وتقليل صور الهدر المادي والبشري من جهة ثانية، ومحاصرة الإسراف وإلغائه من جهة ثالثة. (al et Anguelovski, 2017)

إن للتخطيط الإستراتيجي فوائد كبيرة لرفع كفاءة وفاعلية المجالس البلدية، حيث أنه يعطي إطاراً لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية، كذلك يخلق بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف. (Kemp, 2018)

كفاءة وفاعلية أداء المجالس البلدية

تضمن المجالس البلدية بشكل عام، واللامركزية واهميتها في المجالس البلدية، وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية.

1- اللامركزية واهميتها في المجالس البلدية المحلية

تمثل المجالس البلدية عنصراً من عناصر الإدارة المحلية لما تقوم به من دور واضح في رسم السياسات ووضع الخطط وتقرير المشروعات في كل ما يتعلق بمهام ومجالات نشاط البلديات العمراني والبيئي والصحي وغيره.

وتختلف أدوار المجالس البلدية من دولة لأخرى، حيث يكون استشاري في بعض البلديات، واستشاري تنفيذي في البعض الأخر، وتنفيذي فقط في بعض البلديات وذلك ي ضوء توجهات الدول وسياساتها في الإدارة المحلية. (al et Vazquez-Martin, 2017)

فالمجالس البلدية سواء كانت منتخبة أو معينة هي صورة من صور مشاركة المواطنين في إدارة شؤونهم على المستوى المحلي (شيبان، 2016).

إن المجالس البلدية هي مؤسسات أهلية ذات استقلال مالي تهدف إلى إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط والبرامج لتحقيق التنمية المستدامة بمشاركة المجتمعات المحلية، وممارسة كل ما هو ذو طابع محلي تنموي، وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة بها بنفسها أو من خلال التشارك مع القطاع الخاص أو مؤسسات مدنية (قانون البلديات الأردني رقم (13) لسنة 2011.

هناك تعريفات عديدة للامركزية، ولكن يمكن القول إن اللامركزية تنطوي على توزيع السلطات والمسؤوليات بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة أو على مستوى الدولة (بين الحكومة المركزية وغيرها من الوحدات الإدارية والفرعية والهيئات الإقليمية والمحلية والمنظمات الحكومية وغير

الحكومية، بما فيها القطاع الخاص والمنظمات الأهلية)، سواء من خلال التفويض أو النقل. ولهذا التعريف بُعدين هما: (Sujarwoto et al., 2017)

2. كفاءة وفعالية المجالس البلدية

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديداتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة. لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف (Ansoff et al., 2019).

2.3 مجلس بلدي كفو

بمعنى أن المجلس البلدي حقق النتائج المرجوة منه باستعمال عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة، وأن المجلس الكفو هو الذي يستعمل أقل الوسائل أو بعبارة الأقل تكلفة، ومن السهل أن يكون المسؤول فعال (يحقق الأهداف) ولكن غير كفو من خلال استعمال مفرط لوسائل الإنتاج مقارنة بالمعايير المقدر، كما يمكن أيضا أن يكون المسؤول كفو ولكن غير فعال (حيث يستعمل الوسائل بشكل يوافق المعايير المقدر ولكن دون تحقيق النتائج المسطرة)، كما يمكن أن يكون فعالاً وكفوياً في نفس الوقت وهذا يمكن أن نسويه بالأداء الجيد. الدراسات السابقة.

أجرى (Wimar, 2009) دراسة بعنوان "Policy making and implementation in"

"decentralizing Indonesia: Poverty reduction strategy from 'above' and 'below"

(صنع السياسات وتنفيذها في تحقيق اللامركزية في اندونيسيا : إستراتيجية الحد من الفقر من 'أعلاه' و 'أسفل'). كان الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على السؤال كيف يمكن للحكومة المركزية والحكومات المحلية اللامركزية في اندونيسيا في وضع وتنفيذ سياسات الحد من الفقر في ظل النظام اللامركزي الجديد؟. وعلاوة على ذلك. وتوصلت إلى نتائج من بينها أن أتباع سياسة اللامركزية قد خفضت من خط الفقر وأوجدت نوع من تفويض السلطة قد منحت إلى حكام الأقاليم ومدراء العموميين.

وقام الينيوا (2008, Alinio) بإجراء دراسة بعنوان "Government Local Philippine"

'Governments Local on Effects Its and Decentralization of Perceptions Officials Capabilities Administrative

(مسئولي الحكومة المحلية ومفاهيم اللامركزية وتداعياتها على الحكومات المحلية في الفلبين). قدرات إدارية وهي دراسة مسحية وثائقية على مسئولية الحكومات المحلية في المقاطعات الفلبينية البالغة (78) مقاطعة وهي مجتمع الدراسة وإما العينة فهي (60) مقاطعة وعدد الاستبيانات المسترجعة (56) وكان الهدف من الدراسة معرفة كيفية الرد من الجهات الحكومية من مسئولية المقاطعات والموظفين المحليين على آثار تطبيق اللامركزية والقدرات الإدارية المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزية الإدارية وتوصل إلى نتائج مهمة حول سبل تحسين تطبيق اللامركزية الإدارية والمعوقات التي تعترض سبل التطبيق من وجهة نظر مسئولية المقاطعات كما أن لنوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي الأثر الكبير في تطبيق اللامركزية كما ان للموارد المالية تسهل في تطبيقها.

قام كليك (Kilic, 2012) بدراسة هدفت إلى تقييم أداء البلديات في اسطنبول. ولتحقيق هدف الدراسة تم

استخدام طريقة فيكور متعدد المعايير لاتخاذ القرارات وهذه المعايير هي: (جمع النفائات الصلبة، نسبة مصروفات التعليم والثقافة والعلاقات العامة من التكلفة الإجمالية، القدرة على إنتاج الدخل، عدد الموظفين في إدارة الإطفاء لكل (1000) مواطن حيث توصلت الدراسة الى ان البلدية التي احتلت المرتبة الأولى في الأداء حسب طريقة فيكور هي بلدية باكيركوي تلتها بلدية العمرانية.

دراسة أخرى لفاست و مارنيرغ و فيرنيس (2011) هدفت إلى تقييم الأثر الكامن في دافعية العمل والتعليم والتقييم الذاتي من خلال تقييم الأداء لموظفي قسم الصحة في بلديات النرويج، كما ركز هذا البحث على دور الأهداف المرصودة، والتغذية الراجعة، والمشاركة، والتدريب، في قطاع الخدمات الصحية في

بلديات النرويج كمتغيرات مستقلة، والدافعية نحو العمل والتعليم والتقييم الذاتي للأداء كمتغيرات تابعة وتوصلت الدراسة إلى أن توظيف التغذية الراجعة والمشاركة الفعالة والتعليم العالي من العناصر الأساسية المؤثرة في تقييم الأداء، وكما ان لها دورا في زيادة دافعية العاملين نحو العمل، كذلك بينت النتائج أن دافعية الممرضين نحو العمل كانت أكثر فاعلية في تقييم الأداء من الممرضين المساعدين، كذلك أشارت النتائج إلى اثر مستوى التعليم في تقييم الأداء.

دراسة أبو بكر مبارك، محمد (2010)، تمثلت مشكلة البحث الرئيسية هل يؤدي استخدام التخطيط الاستراتيجي إلى رفع الكفاءة والفاعلية بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة وقد هدفت الدراسة لمعرفة كيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمات . توصلت الدراسة لعدة توصيات أهمها إنشاء إدارة منفصلة للتخطيط الاستراتيجي تتبع لها عدة أقسام داخل كل إدارة لمراقبة الخطط التشغيلية والمتوسطة. **دراسة الفاتح مالك، آدم (2006)،** تناولت الدراسة بالدراسة والتحليل دور القيادة الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي بوزارة التربية و التعليم ولاية شمال كردفان وتمثلت مشكلة الدراسة ماهية دور القيادة الإدارية في فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة؟ وما هو مدى وعي القيادة الإدارية بالتخطيط الاستراتيجي والالتزام به وقد هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في التخطيط . توصلت لعدة نتائج أهمها يشارك العاملون في وضع الخطط بالوزارة ولكن الوزارة تعاني من مشاكل مالية و ادارية في عملية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط السليم يساعد في حل المشكلات الإدارية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بالوزارة:

دراسة فتحية، إبراهيم (2003)، تمثلت مشكلة الدراسة في المشاكل التي حالت دون التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي مثل قطاع الصناعات الغذائية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن مصنع سكر كنانة يستخدم التخطيط الاستراتيجي وفقاً للأسس العلمية مما أدى إلى رفع كفاءة الإنتاجية أما مصنع سعيد للمواد الغذائية لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي فقد كان يستعيز عن ذلك باستخدام خطط قصيرة الأجل. وجاءت أهم توصيات الدراسة: ضرورة إتباع أساليب التخطيط الاستراتيجي لخروج الصناعات الغذائية من العديد من المشاكل وكوقاية لها من الفشل.

دراسة أبو عجرم (2006)، دور الوعي البلدي في التنمية المحلية، قدمت هذه الورقة إلي مؤتمر العمل البلدي الأول الذي عقد خلال الفترة 26- 27 مارس 2006 ، وقد ناقشت فيه الباحثة ماهية العمل البلدي وعلاقته بالتنمية المحلية و ماهية المشاركة وما هو واقع علاقتنا بالشأن العام ضمن العمل البلدي، وكيفية معالجة هذا الواقع في المجتمع اللبناني، وقد توصلت الدراسة إلي البلديات اللبنانية تواجه تحديات مصيرية عديدة في المجالات الحياتية المختلفة ، كالمجال السياسي والحضاري والبيئي وغيرها. ولمواجهة هذه التحديات تحتاج هذه البلديات إلى تعبئة الأفراد والجماعات في حقل التنمية الوطنية والوعي الاجتماعي.

دراسة استطلاع رأي المواطنين حول دور المجالس الشعبية المحلية في التنمية، مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار في التنمية المحلية، القاهرة، فبراير 2005) هذه الدراسة إلي قياس آراء المواطنين حول دور المجالس الشعبية المحلية في التنمية من خلال التعرف على مدى إدراكهم ومعرفتهم بهذه المجالس وتقييمهم لأدائها. انتهت الدراسة إلي أن 24% ممن لديهم وعي بوجود المجالس الشعبية المحلية سبق لهم المشاركة في انتخاباتها.

فرضيات ونموذج البحث

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العمانية؟
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية؟
 - توجد فروق ذات دلالة معنوية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى (المؤهل، سنوات الخبرة، والمحافظة)؟
 - توجد فروق ذات دلالة معنوية تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة)؟
 - توجد فروق ذات دلالة معنوية تتعلق بفاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة)؟

منهجية البحث . مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث هي، المجالس البلدية، وعددها (11) مجلس بلدية على مستوى السلطنة، أما العينة فتتكون من عدد من أعضاء المجالس البلدية في كل مجلس بلدي بالسلطنة ممن له خبرة في الموضوع، حيث بلغ إجمالي العينة (192) عضواً، كذلك تم توزيع الاستبانة على عدد من المسؤولين الحكوميين أصحاب العلاقة المباشرة بالمجالس البلدية، أيضاً تم توزيع الاستبانة على عدد من المواطنين المستفيدين من المجالس البلدية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات :ولتحقيق أهداف البحث، سوف يتم استخدام المعالجات الإحصائية الملائمة للتحليل، وهي البرنامج الإحصائي (SPSS)،

3- أداة جمع البيانات : الاستبيان

لغايات البحث الميداني قام الباحث بتصميم استبانة على ضوء ماتم مراجعة أدبيات البحث التي شملت الدراسات والتجارب السابقة والنظريات والنماذج والمفاهيم الأساسية في مجال الإدارة المحلية والمجالس المحلية.

فقد تم بناء الاستبانة (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية) اختبار فرضيات البحث وتحليل ومناقشة النتائج

1- اختبار الفرضيات الرئيسية

1.1 اختبار كرونباخ ألفا للصدق والثبات

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، من تم عرضها على عينة مكونة من (16) موظفاً ومن اصحاب العلاقة بالمجالس البلدية في حدود محافظة شمال الشرقية والتي اعمل فيها موظفاً، وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياس، وقد اخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل فقرات الاستبانة لتناسب مع التعديلات المقترحة، وللثبات، يُقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي (Alpha-Cronbach) وللاستبانة ككل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث بلغ معامل الثبات تقريباً (0.900) وهذه القيمة مرتفعة وهي مقبولة لأغراض تحليل هذا البحث، هذه الخطوة مهمة لمعرفة مدى صدق وثبات واستناق المحاور الثلاثة الاستبانة، والحمد لله بلغت معامل الثبات (0.900)، وهي قيمة مرتفعة لمواصلة عملية التحليلات اللاحقة لأغراض البحث.

2.1 اختبار كولموجوروف - سميرونوف لإعتدالية كل مقياس

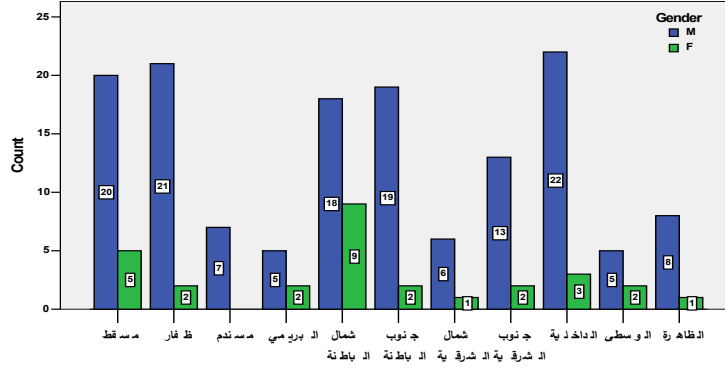
وكذلك تم إجراء اختبار لمعرفة إعتدالية كل مقياس لهذه المحاور باستخدام اختبار كولموجوروف - سميرونوف

نلاحظ من خلال اختبار (كولموجوروف - سميرونوف) إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وهذا يدل أن هذه المحاور توزيعها طبيعي ومناسب؛ وكذلك تم اختبار مجمل محاور الاستبانة ككل حيث تبين إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) أي يمكن تطبيق الاستبانة بشكل طبيعي .

3.1 خصائص مفردات عينة البحث :

تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية حينما ذكرت سابقاً، حيث بلغ أفراد عينة الدراسة من (192) شخص . لوحظ من خلال البحث والمتضمن توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس لكل محافظة ان عدد الذكور (144) اعلى من عدد الإناث، وهذا طبيعي لأن الباحث ذكر وكان سهل توزيع الاستبانة على الذكور ، كذلك فقد جاءت محافظة الداخلية في المستوى الاول بعدد (22) ذكر، بينما محافظ مسندم لم تقم انثى بتعبئة أي استبانة (0).

شكل (3) : توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس لكل محافظة



يتضح لنا ان الاشخاص الذين عمرهم ما بين (30-45)، هم اكثر الاشخاص عدداً، حيث بلغ عددهم (118) شخص، وجاءت محافظة شمال الباطنة بأكثر عدد من الاشخاص في هذه الفئة العمرية كان عددهم (24) شخص، بينما في الفئة العمرية (56 فأكثر) نجد ان محافظات البريمي وشمال الباطنة وجنوب الباطنة وشمال الشرقية وجنوب الشرقية والوسطى والظاهرة (0) شخص. لوحظ من البحث والمتضمن افراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير لعينة البحث حسب المحافظة، يتضح ان حملة شهادة الثانوية العامة هم الفئة الاكثر حيث بلغ عددهم (59) شخص، ويأتي بعدهم اصحاب مؤهل البكالوريوس وعددهم (53)، كذلك فإن محافظة مسقط فقد جاءت بأكثر عدد (14) من حملة الثانوية العامة، وجاءت محافظتي جنوب الباطنة وظفار متساويتين بعدد (12) من حملة البكالوريوس، بينما تفرد محافظة الداخلية بأن لديها شخص يحمل مؤهل الدكتوراة. من البيانات التي تم بحثها والمتضمن توزيع افراد عينة البحث حسب الوظيفة لكل محافظة، يتضح لنا أن محافظة الداخلية بها (23) شخص من القطاع الحكومي، وتأتي بعدها محافظة مسقط بعدد (21) شخص في القطاع الحكومي، بينما جاءت محافظة مسندم بأقل عدد أشخاص (4) في القطاع الحكومي.

من خلال بيانات البحث، والمتضمن توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة، فقد ظهر أن الاشخاص الذين لديهم خبرة من (4-10) سنوات بلغ عددهم (65) شخص، وجاءت محافظة شمال الباطنة بعدد (15) شخص ممن لديهم خبرة من (4-10) سنوات، وجاءت محافظة مسقط في الترتيب الثاني بعدد (13) شخص ممن لديهم خبرة من (4-10) سنوات.

2- إختبار الفرضيات الفرعية

بناء على معادلة ألفا كرونباخ لقياس مدى التناسق الداخلي لأسئلة المقياس، حيث تم تطبيق المعادلة على المجتمع الكلي لقياس الصدق البنائي (العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة وفاعلية المجالس البلدية العمانية)، يتضمن هذا الفصل على نتائج البحث، وقد قام الباحث بالإجابة عن تساؤلات البحث على النحو التالي :

- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية ؟
- ما مستوى كفاءة المجالس البلدية العمانية ؟
- ما مدى فاعلية المجالس البلدية العمانية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العمانية ؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بفاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة)؟

وبناءً على السؤال الرابع والخامس والسادس والسابع والثامن فقد تم صياغة فروض الدراسة كالاتي:

- لا توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .
- لا توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظه)؟
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظه)؟
- لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تتعلق بفاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظه)؟

نتائج السؤال الأول :

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على :
ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية ؟
 قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور التخطيط الاستراتيجي وكل فقرة من فقرات المجالات :
أولاً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور التخطيط الاستراتيجي.
 للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية من خلال مجالات البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور التخطيط الاستراتيجي يوضح الجدول رقم (11) .

جدول (11) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| رقم المجال | الرتبة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|--------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1 | 1 | مفهوم التخطيط الاستراتيجي | 3,472 | 0,720 |
| 3 | 2 | إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي | 3,388 | 0,763 |
| 4 | 3 | الرقابة الاستراتيجية | 3,299 | 0,794 |
| 2 | 4 | أهداف التخطيط الاستراتيجي | 3,298 | 0,836 |
| | | المتوسط العام للمحور الأول | 3,363 | 0,649 |

من خلال الإطلاع على الجدول رقم (11) يتبين أن مجالات محور التخطيط الاستراتيجي جاءت بمتوسط حسابي بين المتوسطة والعالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، حيث جاء المجال الأول " مفهوم التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.472) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (0,720)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني " أهداف التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (3,298) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (0,836) .
ثانياً: المجال الأول (مفهوم التخطيط الاستراتيجي) للتعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل المجالس البلدية العمانية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال يوضح الجدول رقم (12) :

جدول (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مفهوم التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|--------|--|-----------------|-------------------|
| 4 | 1 | الخطة الاستراتيجية هي من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي | 3,641 | 1,109 |
| 1 | 2 | يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة المجالس البلدية | 3,427 | 1,018 |
| 3 | 3 | التخطيط الاستراتيجي في ظل عدم اليقين هو بمثابة التنبؤ بالمستقبل | 3,416 | 0,976 |
| 2 | 4 | يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة | 3,404 | 0,993 |
| | | المتوسط العام للمجال الأول | 3,472 | 0,720 |

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن الفقرة الرابعة " الخطة الاستراتيجية هي من أهم مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,641) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، بينما جاءت الفقرة الثانية من المجال الأول " يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,404) بدرجة عالية وإنحراف معياري (0,993) .
ثالثاً: المجال الثاني (أهداف التخطيط الاستراتيجي) للتعرف على مستوى معرفة بأهداف التخطيط الاستراتيجي لدى المجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (13) :

جدول (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أهداف التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | الرتبة | رقم الفقرة |
|-------------------|-----------------|---|--------|------------|
| 1,085 | 3,560 | يضع المجلس البلدي أهدافاً تلامس الواقع الفعلي للمجلس البلدي | 1 | 5 |
| 1,086 | 3,283 | أهداف المجلس البلدي قابلة للقياس الكمي والوصفي | 2 | 6 |
| 1,116 | 3,248 | أهداف المجلس البلدي واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد العاملين بالمجلس | 3 | 9 |
| 1,023 | 3,225 | تعتبر أهداف المجلس البلدي محددة بدقة وقابلة للقياس والتنفيذ | 4 | 7 |
| 1,107 | 3,173 | أهداف المجلس البلدي ذات جدول زمني محدد | 5 | 8 |
| 0,836 | 3,298 | المتوسط العام للمجال الثاني | | |

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة جاءت بالمرتبة الأولى "يضع المجلس البلدي أهدافاً تلامس الواقع الفعلي للمجلس البلدي" بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة بمتوسط حسابي (3,560)؛ كذلك فقد جاءت الفقرة الثامنة من نفس المجال "أهداف المجلس البلدي ذات جدول زمني محدد" في المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3,173) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

رابعاً: المجال الثالث (إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي) للتعرف على مستوى إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (14) :

جدول (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | الرتبة | رقم الفقرة |
|-------------------|-----------------|---|--------|------------|
| 1,130 | 3,641 | لدى المجالس البلدية الامكانيات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي | 1 | 10 |
| 1,065 | 3,526 | بتطبيق التخطيط الاستراتيجي تحقق المجالس البلدية الاهداف التي وضعتها لنفسها | 2 | 11 |
| 1,003 | 3,502 | تضع المجالس البلدية بدائل استراتيجية مناسبة لها وفق الإمكانيات المتاحة | 3 | 12 |
| 1,065 | 3,312 | لدى المجالس البلدية المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها | 4 | 13 |
| 1,123 | 3,312 | تشارك المجالس البلدية جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية | 5 | 14 |
| 1,140 | 3,289 | الوقوف على نقاط الضعف والقوة كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية | 6 | 17 |
| 1,109 | 3,265 | العمل على تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة المراد تحقيقها وما هي أثارها المتوقعة | 7 | 16 |
| 1,071 | 3,260 | تلتزم المجالس البلدية بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها | 8 | 15 |

| | | |
|-------|-------|-----------------------------|
| 0,763 | 3,388 | المتوسط العام للمجال الثالث |
|-------|-------|-----------------------------|

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن الفقرات (10 ، 11 ، 12) جاءت بمتوسط حسابي بدرجة عالية؛ حيث جاءت الفقرة العاشرة " لدى المجالس البلدية الامكانيات اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,641) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث؛ في حين جاءت الفقرة الخامسة عشر " تلتزم المجالس البلدية بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها " في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3,260) بدرجة متوسطة وإنحراف معياري (1,071) .

خامساً: المجال الرابع (الرقابة الاستراتيجية) للتعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية في المجالس البلدية العمانية ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (15) :

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة الاستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------|--------|--|-----------------|-------------------|
| 18 | 1 | تعتمد نتائج عملية تقييم الأداء لأغراض التنفيذ والتطوير | 3,526 | 1,009 |
| 20 | 2 | هناك طرق رقابة مناسبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمجالس البلدية | 3,317 | 1,032 |
| 21 | 3 | يحقق نظام الرقابة على تنفيذ استراتيجية للمجالس البلدية الغرض الذي تم وضع الاستراتيجية من اجله | 3,306 | 1,030 |
| 19 | 4 | تتابع المجالس البلدية الرقابة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم وضعها لتحقيق الأهداف المنشودة | 3,254 | 1,058 |
| 22 | 5 | تحتوي الخطط على برامج للرقابة والمتابعة والتقييم للتأكد من سير الأمور كما خطط لها | 3,092 | 1,068 |
| المتوسط العام للمجال الرابع | | | | |
| | | | 3,299 | 0,794 |

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن الفقرة " تعتمد نتائج عملية تقييم الأداء لأغراض التنفيذ والتطوير " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,526) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث؛ بينما جاءت ارقام الفقرات (20 ، 21 ، 19 ، 22) بدرجة متوسطة؛ بينما جاءت الفقرة " تحتوي الخطط على برامج للرقابة والمتابعة والتقييم للتأكد من سير الأمور كما خطط لها " في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3,092) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

نتائج السؤال الثاني: للإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على :
ما مستوى كفاءة المجالس البلدية العمانية ؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور الكفاءة وكل فقرة من فقرات المجالات :

أولاً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور الكفاءة.

للتعرف على مستوى كفاءة المجالس البلدية العمانية من خلال مجالات البحث، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور الكفاءة كما يوضح الجدول رقم (16) .

جدول (16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور الكفاءة مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| رقم المجال | الرتبة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------|--------|----------------------------------|-----------------|-------------------|
| 3 | 1 | كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية | 3,969 | 0,403 |
| 2 | 2 | طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية | 3,264 | 0,765 |
| 1 | 3 | اختصاصات المجالس البلدية | 3,248 | 0,774 |
| المتوسط العام للمحور الثاني | | | | |
| | | | 3,542 | 0,452 |

من خلال الإطلاع على الجدول رقم (16) يتبين لنا أن مجال " كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية " جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.969) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (0,403)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال "اختصاصات المجالس البلدية " بمتوسط حسابي (3,248) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (0,774) .

ثانياً: المجال الأول (اختصاصات المجالس البلدية) للتعرف على مستوى اختصاصات المجالس البلدية العمانية ، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (17) :

جدول (17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اختصاصات المجالس البلدية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------|--------|--|-----------------|-------------------|
| 23 | 1 | درجة السلطة الممنوحة للمجالس البلدية واضحة لأعضاء المجلس | 3,410 | 1,094 |
| 24 | 2 | هناك وضوح لحدود مسؤوليات المجالس البلدية والجهات الأخرى | 3,410 | 1,011 |
| 25 | 3 | هناك تنسيق تام بين المجالس البلدية والمؤسسات الأخرى في المحافظة يخص العملية التنموية | 3,225 | 1,073 |
| 26 | 4 | يتوفر لدى المجالس البلدية التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز أعماله | 2,948 | 1,052 |
| المتوسط العام للمجال الأول | | | 3,248 | 0,774 |

من خلال الجدول رقم (17) يلاحظ أن الفقرة "درجة السلطة الممنوحة للمجالس البلدية واضحة لأعضاء المجلس" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,410) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، بينما جاءت الفقرة السادسة والعشرون من المجال الأول " يتوفر لدى المجالس البلدية التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز أعماله " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,948) بدرجة متوسطة وإنحراف معياري (1,052).

نتائج السؤال الثالث: للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على :
ما مدى فاعلية المجالس البلدية العمانية ؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور الفاعلية وكل فقرة من فقرات المجالات

أولاً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور الفاعلية.

للتعرف على مدى فاعلية المجالس البلدية العمانية من خلال مجالات البحث، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور الفاعلية كما يوضح الجدول رقم (20).

جدول (20) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من محور الفاعلية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| رقم المجال | الرتبة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------|--------|---|-----------------|-------------------|
| 3 | 1 | العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية | 3,830 | 0,831 |
| 4 | 2 | المعوقات التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية | 3,789 | 0,755 |
| 2 | 3 | فاعلية عملية اتخاذ القرارات | 3,369 | 0,717 |
| 1 | 4 | طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة | 3,318 | 0,785 |
| المتوسط العام للمحور الثالث | | | 3,581 | 0,575 |

من خلال الإطلاع على الجدول رقم (20) يتبين أن مجال "العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.830) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة، وإنحراف معياري (0,831)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال "طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة " بمتوسط حسابي (3,318) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (0,785) .

ثانياً: المجال الأول (طبيعة الإدارة المحلية) للتعرف على العوامل المساعدة في تحسين فاعلية طبيعة الإدارة المحلية بالمجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (21) :

جدول (21) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحسين فاعلية طبيعة الإدارة المحلية بالمجالس البلدية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------|--------|---|-----------------|-------------------|
| 40 | 1 | الأسلوب المتبع في إدارة المحافظة يسمح بمشاركة المجلس البلدي مع الجهات التنموية الأخرى في مختلف مراحل التخطيط للتنمية المحلية المتعلقة بالمحافظة | 3,474 | 1,097 |
| 38 | 2 | الأسلوب المتبع في إدارة المحافظة هو اللامركزية الإدارية | 3,474 | 1,260 |
| 41 | 3 | تميل الحكومة المركزية إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة مع المجلس البلدي فيما يتعلق بالتنمية المحلية | 3,398 | 1,055 |
| 42 | 4 | تهتم الحكومة المركزية بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها المجلس البلدي والتي تلامس احتياجات المحافظة | 3,317 | 1,108 |
| 39 | 5 | توجد ميزانية سنوية مستقلة ومخصصة للتنمية المحلية في المحافظة | 3,132 | 1,186 |
| 43 | 6 | بشكل عام يعمل المجلس البلدي حسب مفهوم اللامركزية الإدارية بدرجة كبيرة جداً | 3,115 | 1,155 |
| المتوسط العام للمجال الأول | | | 3,318 | 0,785 |

من خلال الجدول رقم (21) يلاحظ أن فقرات هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج حيث جاءت الفقرة "الأسلوب المتبع في إدارة المحافظة يسمح بمشاركة المجلس البلدي مع الجهات التنموية الأخرى في مختلف مراحل التخطيط للتنمية المحلية المتعلقة بالمحافظة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,474) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، بينما جاءت الفقرة الثالثة والأربعون من المجال الأول " بشكل عام يعمل المجلس البلدي حسب مفهوم اللامركزية الإدارية بدرجة كبيرة جداً " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,115) بدرجة متوسطة وإنحراف معياري (1,155).

ثالثاً: المجال الثاني (فاعلية عملية اتخاذ القرارات) للتعرف على طبيعة فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المجالس البلدية العمانية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (22)

جدول (22) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال فاعلية عملية اتخاذ القرارات مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------|--------|---|-----------------|-------------------|
| 46 | 1 | يتخذ المجلس البلدي القرارات بمشاركة الأعضاء | 3,618 | 1,080 |
| 48 | 2 | يحرص المجلس البلدي على أن يكون القرار المتخذ واضحاً وبسيطاً لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه | 3,554 | 1,064 |
| 45 | 3 | يحرص المجلس البلدي على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه ممكن وقابل للتنفيذ حدود الإمكانيات المتاحة | 3,526 | 1,059 |
| 47 | 4 | يصدر المجلس البلدي القرارات في التوقيت والمكان المناسب | 3,375 | 1,106 |
| 49 | 5 | يستخدم المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح كأداة للحصول على المعلومات والبيانات الخاصة | 3,341 | 1,128 |
| 51 | 6 | يستخدم المجلس البلدي تكنولوجيا المعلومات وتقنية الإنترنت كوسيلة للاتصال | 3,283 | 1,037 |
| 52 | 7 | يحرص المجلس البلدي على توفير قاعدة بيانات تستوعب طبيعة الأزمات وأبعادها يتم توظيفها للتعامل مع الأزمة | 3,271 | 1,062 |
| 44 | 8 | يستخدم المجلس البلدي خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرارات | 3,196 | 1,103 |
| 50 | 9 | يتجاوز المجلس البلدي قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك | 3,161 | 1,144 |
| المتوسط العام للمجال الثاني | | | 3,369 | 0,717 |

الجدول رقم (22) يلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة والأربعون " يتخذ المجلس البلدي القرارات بمشاركة الأعضاء " بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج الدراسة بمتوسط حسابي (3,618)؛ كذلك فقد جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الخمسون من نفس المجال " يتجاوز المجلس البلدي قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك " بمتوسط حسابي (3,161) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

رابعاً: المجال الثالث (العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية) للتعرف على طبيعة العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (23):

جدول (23) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

| رقم الفقرة | الرتبة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------|--------|---|-----------------|-------------------|
| 60 | 1 | إعطاء المجالس البلدية الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة | 4,086 | 1,061 |
| 53 | 2 | تحديث الأنظمة والقوانين | 4,057 | 1,004 |
| 59 | 3 | توفير ميني مستقل للمجلس البلدي | 3,901 | 1,184 |
| 58 | 4 | تحسين القدرات المالية للمجلس البلدي | 3,826 | 1,163 |
| 56 | 5 | تطوير نظم الرقابة والاتصال والمتابعة وزيادة فعاليتها | 3,774 | 1,094 |
| 54 | 6 | تعزيز الوعي السياسي والاجتماعي والتعاون لدى المواطنين. | 3,768 | 1,132 |
| 55 | 7 | تطوير مختلف الجوانب الإدارية بما في ذلك الهياكل والإجراءات والكوادر البشرية وغيرها. | 3,745 | 1,163 |
| 57 | 8 | توسيع قاعدة المشاركة والتعاون بين المجالس البلدية المتجاورة | 3,682 | 1,194 |
| 61 | 9 | إشراك المجالس البلدية عند وضع الميزانية الخاصة بالعملية التنموية في المحافظة | 3,630 | 1,334 |
| | | المتوسط العام للمجال الثالث | 3,830 | 0,831 |

من خلال الجدول رقم (23) يلاحظ أن فقرات المجال الثالث جاءت بمتوسط حسابي بدرجة عالية؛ حيث جاءت الفقرة " إعطاء المجالس البلدية الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,086) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث؛ في حين جاءت الفقرة " إشراك المجالس البلدية عند وضع الميزانية الخاصة بالعملية التنموية في المحافظة " في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3,630) بدرجة عالية وإنحراف معياري (1,334) .

خامساً: المجال الرابع (المعوقات التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية) للتعرف على طبيعة المعوقات التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية العمانية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال كما يوضح الجدول رقم (24):

لوحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المجال تراوحت بين (3,953 - 3,612) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث بينما ؛ حيث جاءت الفقرة " قصور الأنظمة واللوائح والقوانين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,953) بدرجة عالية ، بينما جاءت الفقرة " ضعف تعاون المواطنين مع المجلس البلدي وتضارب المصالح " في المرتبة الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3,612) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

نتائج السؤال الرابع :

للإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على :

هل توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العمانية؟

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة لمعرفة العلاقة الإرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاء المجالس البلدية العمانية .

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي ومحور الكفاءة:

اختبار بيرسون لإيجاد معامل الارتباط :-

إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الكفاءة من خلال بيانات الدراسة نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الكفاءة (اختصاصات المجالس البلدية، طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية، المحور العام لمحور الكفاءة)، بينما نلاحظ أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي جميعها وبين مجال (كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية)، وكذلك نرى أيضاً أنه هناك علاقة عكسية بين مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومجال كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية .

نتائج السؤال الخامس :

للإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على :

هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية ؟

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمحاو الاستبانة لمعرفة العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية.

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي ومحور الفاعلية:

جدول رقم (27) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط الاستراتيجي ومحور الفاعلية

| المحاور | المجال | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---------------------|---|-------|---------|-------------------|
| التخطيط الاستراتيجي | مفهوم التخطيط الاستراتيجي | 173 | 3,472 | 0,720 |
| | أهداف التخطيط الاستراتيجي | 173 | 3,298 | 0,836 |
| | إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي | 173 | 3,388 | 0,763 |
| | الرقابة الاستراتيجية | 173 | 3,299 | 0,794 |
| | المتوسط العام لمحور التخطيط الاستراتيجي | 173 | 3,363 | 0,649 |
| الفاعلية | طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة | 173 | 3,318 | 0,785 |
| | فاعلية عملية اتخاذ القرارات | 173 | 3,369 | 0,717 |
| | العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية | 173 | 3,830 | 0,831 |
| | العوامل التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية | 173 | 3,789 | 0,755 |
| | المتوسط العام لمحور الفاعلية | 173 | 3,581 | 0,575 |

ثانياً: إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية من خلال بيانات البحث المجمعة تم ملاحظة أنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية، وهذا يتعارض مع فرضية البحث التي تنص على " لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ".

نتائج السؤال السادس :

للإجابة عن السؤال السادس والذي ينص على :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل

، سنوات الخبرة ، والمحافظة)؟

اختبار أنوفا (Anova) لتحليل التباين الأحادي بين المتوسطات الحسابية :-

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل و بين مجالات محور التخطيط الاستراتيجي .

أولاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير .

من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مجالات محور التخطيط الاستراتيجي

وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير :

نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والأكاديمي).

ثانياً: تحليل التباين الأحادي الاتجاه لمجالات التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة
تبين وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لمحور إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير لفئة (أقل من 3 سنوات) حيث جاء المتوسط الحسابي (3,708) وانحراف معياري (0,757).

ثالثاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المحافظات
لوحظ أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع مجالات محور التخطيط الاستراتيجي؛ حيث يعزى مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمتغير المحافظات لمحافظه (مسندم) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (4,142)، وكذلك يعزى مجال أهداف التخطيط الاستراتيجي لمتغير المحافظات لمحافظه (مسندم) بمتوسط حسابي (3,800)، وكذلك يعزى مجال إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمتغير المحافظات لمحافظه (مسندم) بمتوسط حسابي (3,892)، حينما يعزى مجال الرقابة الاستراتيجية لمتغير المحافظات لمحافظه (مسقط) حيث جاء بمتوسط حسابي (3,810).

نتائج السؤال السابع:

للإجابة عن السؤال السابع والذي ينص على:
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بكفاءة المجال البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، والمحافظه)؟

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل و بين مجالات محور الكفاءة .
أولاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير

لوحظ أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والأكاديمي).

ثانياً: تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة
لوحظ أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لمحور كفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يؤكد فرضية البحث التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تتعلق بكفاءة المجالس البلدية العمانية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

ثالثاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المحافظات
لوحظ أنه توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع مجالات محور الكفاءة؛ حيث يعزى مجال اختصاصات المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظه (مسندم) حيث جاء المتوسط الحسابي لها (3,642)، وكذلك يعزى مجال طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظه (مسقط) بمتوسط حسابي (3,608)، وكذلك يعزى مجال كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظه (مسقط) بمتوسط حسابي (4,306)، حينما يعزى المتوسط العام لمحور الكفاءة لمتغير المحافظات لمحافظه (مسقط) حيث جاء بمتوسط حسابي (3,893)

نتائج السؤال الثامن: للإجابة عن السؤال الثامن والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة)؟
قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل و بين مجالات محور الفاعلية .
أولاً: تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير .

لوحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في فاعلية المجالس البلدية العمانية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والأكاديمي).

ثانياً : تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة
لوحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث في مجال طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة ويعزى لمتغير المؤهل العلمي والأكاديمي الأخير لفئة (أقل من 3 سنوات) حيث جاء المتوسط الحسابي (3,888) وانحراف معياري (0,758).

ثالثاً : تحليل التباين الأحادي (Anova) بين المتوسطات الحسابية لمتغير المحافظات
لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث لجميع مجالات محور الفاعلية؛ يعزى مجال طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة لمتغير المحافظات لمحافظة (مسقط) جاء المتوسط الحسابي لها (3,806)، وكذلك يعزى مجال فاعلية عملية اتخاذ القرارات لمتغير المحافظات لمحافظة (مسندم) بمتوسط حسابي (3,920)، وكذلك يعزى مجال العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظة (ظفار) بمتوسط حسابي (4,236)، حينما يعزى مجال العوامل التي تحد من فاعلية أداء المجالس البلدية لمتغير المحافظات لمحافظة (البريمي) حيث جاء بمتوسط حسابي (4,142) .

مناقشة نتائج فرضيات البحث

فيما يلي سوف نقوم بإثبات أو نفي فروض البحث وذلك على النحو التالي :- أنه من خلال الاجابة على السؤال الرابع وهو :- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية؟، لقد لوحظ لدينا وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الكفاءة (اختصاصات المجالس البلدية، طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية، المحور العام لمحور الكفاءة)، بينما نلاحظ أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي وبين مجال " كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية "، وكذلك نرى ابضا أنه هناك علاقة عكسية بين مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومجال كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية.

كذلك فإنه من خلال الاجابة على السؤال الخامس وهو :- هل توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية؟، فقد لوحظ لدينا أنه توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية، وهذا يتعارض مع فرضية البحث التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العمانية عند مستوى الدالة ($a=0.05$). ايضا من خلال الاجابة على السؤال السادس وهو :- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات (المؤهل ، سنوات الخبرة ، والمحافظة)، فقد تلاحظ لدينا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) بين استجابة أفراد عينة البحث تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير)، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($a=0.05$) في استخدام التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير).

كذلك انه من خلال الاجابة على السؤال السابع وهو :- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بكفاءة المجالس البلدية العُمانية تعزى للمتغيرات (المؤهل، سنوات الخبرة، والمحافظة)، فقد تلاحظ لدينا أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على أنه، لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) في كفاءة المجالس البلدية العُمانية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير). ايضاً انه من خلال الاجابة على السؤال الثامن وهو :- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية المجالس البلدية العُمانية تعزى لمتغير (المؤهل، سنوات الخبرة، والمحافظة)، فقد تلاحظ لدينا أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل العملي والاكاديمي الاخير، وهذا يؤكد فرضية البحث والتي تنص على انه، لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) في فاعلية المجالس البلدية العُمانية تعزى لمتغير ، المؤهل العلمي والاكاديمي الاخير. إنه من خلال الاجابة على اسئلة الاستبيان، حيث جاءت نتائج الاجابة على السؤال الاول والذي هو " ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المجالس البلدية العُمانية؟" حيث أن مجالات محور التخطيط الاستراتيجي جاءت بمتوسط حسابي بين المتوسطة والعالية، حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، حيث جاء المجال الاول " مفهوم التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.472) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وبانحراف معياري (0.720)، بينما جاء في المرتبة الاخيرة المجال الثاني " أهداف التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.298) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (0.836).

أيضاً في المجال الثاني " أهداف التخطيط الاستراتيجي" للتعرف على مستوى معرفة بأهداف التخطيط الاستراتيجي لدى المجالس البلدية العُمانية " لوحظ لدينا أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة جاءت بالمرتبة الاولى " يضع المجلس البلدي أهدافاً تلائم الواقع الفعلي للمجلس البلدي" بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث بمتوسط حسابي (3.560) كذلك فقد جاءت الفقرة الثامنة من نفس المجال " أهداف المجلس البلدي ذات جدول زمني محدد" في المرتبة الاخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي (3.173) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج. كذلك فإن المجال الرابع " الرقابة الاستراتيجية " للتعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية في المجالس البلدية العُمانية" ومن خلال الجدول رقم (15) تلاحظ لدينا ان الفقرة "تعتمد نتائج عملية تقييم الأداء لأغراض التنفيذ والتطوير " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.526) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث؛ بينما جاءت ارقام الفقرات _ 20 ، 21 ، 19 ، 22 بدرجة متوسطة؛ بينما جاءت الفقرة " تحتوي الخطط على برامج للرقابة والمتابعة والتقييم للتأكد من سير الأمور كما خطط لها " في المرتبة الاخيرة في هذا المجال بمتوسط حسابي (3.092) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير النتائج.

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على ما يلي " ما مستوى كفاءة المجالس البلدية العُمانية؟" ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (15) يتبين لنا أن مجال " كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية " جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.969) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (3.403)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال " اختصاصات المجالس البلدية " بمتوسط حسابي (3.248) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (0.774).

وللإجابة عن السؤال الثالث وهو " ما مدى فاعلية المجالس البلدية العُمانية " فقد جاء بالجدول (20) أن مجال " العوامل المساعدة في تحسين فاعلية أداء المجالس البلدية " جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.830) بدرجة عالية حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (0.831)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة المجال " طبيعة الإدارة المحلية بالمحافظة " بمتوسط حسابي (3.318) بدرجة متوسطة حسب السلم التصنيفي لتفسير نتائج البحث، وإنحراف معياري (0.785). يتضح لنا من خلال الاجابة على السؤال الرابع وهو " هل توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة المجالس البلدية العُمانية؟ " فقد تبين لدينا أنه توجد علاقة إرتباطية قوية موجبة ذات داله إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=a$) بين مجالات التخطيط الإستراتيجي ومجالات الكفاءة (اختصاصات المجالس البلدية، طبيعة تقييم أداء المجالس البلدية، المحور العام لمحور الكفاءة)، بينما نلاحظ أنه لا توجد علاقة

إرتباطية ذات داله إحصائية عند مستوى الداله ($0.05=a$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي جميعها وبين مجال (كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية)، وكذلك نرى أيضا انه هناك علاقة عكسية بين مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومجال كفاءة أداء أعضاء المجالس البلدية.

كذلك فإنه من خلال الاجابة على السؤال الخامس " هل توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العُمانية؟ " فنلاحظ بالجدول (28) أنه توجد علاقة إرتباطية قوية موجبة ذات داله إحصائية عند مستوى الداله ($0.05=a$) بين مجالات التخطيط الاستراتيجي ومجالات الفاعلية، وهذا يتعارض مع فرضية البحث التي تنص على " لا توجد علاقة إرتباطية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المجالس البلدية العُمانية"، عند مستوى الداله ($0.05=a$).

النتائج :

ومن خلال نتائج البحث، فقد توصل الباحث إنه من اجل رفع كفاءة وفاعلية المجالس البلدية العُمانية إلى عدة نقاط وهي كالتالي :-

- إن للتخطيط الاستراتيجي أثراً إيجابياً في رفع الكفاءة والفاعلية.
- إن التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يلعب دوراً محورياً لتحقيق نتائج أكثر فاعلية.
- إن هناك علاقة بين الخطط وتوفر البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي.
- إن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء.

التوصيات:

- وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث، فأن الباحث كذلك يوصي بالاتي :
- ضرورة تحديث الانظمة واللوائح والقوانين للمجالس البلدية والعمل على تطويرها وفقاً للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والادارية والسياسية.
 - تبني التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة وفاعلية المجالس البلدية.
 - إعطاء المجالس البلدية الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتنمية المحافظة، وتحسين القدرات المالية للمجلس البلدي والامكانيات المادية والموارد البشرية، خاصة به لكي يكون له حرية التصرف وتستطيع أداء مهامها بسرعة وبدون أي مؤثرات خارجية.
 - توفير مبنى مستقل للمجلس البلدي، وايجاد هيكل تنظيمي واضح للمجالس البلدية.
 - إشراك المجالس البلدية في كل ما يخص المحافظة وعند وضع الميزانية الخاصة بالعملية التنموية في المحافظة.
 - إشراك المواطنين في الإسهام في صياغة خطط المجالس البلدية.
 - توظيف التغذية الراجعة والمشاركة الفعالة والتعليم العالي والمستمر من العناصر الاساسية المؤثرة في تحسين أداء المجالس البلدية.
 - اضافة ممثلي جهات حكومية للمجلس البلدي مثل (وزارة الزراعة والثروة السمكية والحيوانية، وزارة التجارة والصناعة، غرفة تجارة وصناعة عمان، وزارة النقل، الكهرباء والمياه)
 - إلغاء المكافأة السنوية لممثلي الجهات الحكومية.

الصعوبات التي واجهت الدراسة .

من خلال توزيع الاستبيان على مجتمع وعينة البحث فقد صادفت عدة صعوبات وعقبات وهي كالتالي :

- تخوف بعض الاعضاء من تعبئة الاستبيان واعطاء المعلومات، لانهم اقسوا اليمين، ضناً منهم بأنهم يفشوا اسرار المجلس البلدي.
- صعوبة توزيع الاستبيان إلى مختلف محافظات السلطنة المترامية الاطراف، وعملية إرجاعها بعد تعبئتها من قبل اصحاب العلاقة اخذت فترة طويلة جدا.

• عدم الحصول على المصادر والمراجع اللازمة للبحث من داخل السلطنة لقلتها وندرتها.

قائمة المراجع العربية والأجنبية

1- المراجع العربية

- ابوبكر مبارك، محمد (2010)، رسالة دكتوراه بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة والفعالية بالمنظمات"، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، غير منشورة، جامعة النيلين.
- جرادات، ناصر، محمد (2013)، "الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث"، عمان - الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.
- جريدة عُمان (2014)، "ندوة المجالس البلدية"، خلال الفترة من 9/7 - 9/8 2014م، جريدة عُمان، العدد 12243، اليوم الثلاثاء الموافق: 2014/12/18م.
- السكارنة، بلال، خلف (2015)، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن.
- عبد الوهاب، سمير، محمد (2010)، "الحكم المحلي والتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، ندوة تطوير الإدارة المحلية في الوطن العربي، القاهرة.
- عبد الوهاب، سمير، محمد (2011)، "التكامل بين الأجهزة الحكومية والإدارات المحلية والبلديات - خيارات وتوجهات"، بحث للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العشييت، عميد، الماس (2016)، " المجالس البلدية وتطلعات المرحلة القادمة"، مقال بجريدة عُمان، العدد 12867، بتاريخ: 2016/8/24م.
- الغالبي وإدريس، طاهر، محسن، و وائل، محمد (2015)، " الإدارة الإستراتيجية"، منظور منهجي متكامل، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
- الفارسي، صالح، سليمان (2015)، "ملامح من تطور النظام الإداري في سلطنة عُمان"، الطبعة 2.
- قانون البلديات الأردني رقم (13) لسنة 2011م، المملكة الأردنية الهاشمية، الجريدة الرسمية، العدد 5114.
- القرار الديواني رقم (2012/15)، "اللائحة التنظيمية للمجلس البلدي"، وزير الديوان البلاط السلطاني، صدر في : 2 من جمادي الأولى 1433هـ الموافق: 25 من مارس 2012م.
- قنديلجي والجنابي، عامر، إبراهيم، و علاء الدين، عبد القادر (2016)، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، عمان - الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الثامنة.
- كتاب عُمان، كتاب سنوي، (2015)، وزارة الإعلام، سلطنة عُمان، رقم الإيداع 2015/44م.
- ماضي، صبري، محمد (2011)، " اتجاهات المديرين في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المصري، مصطفى، احمد (2015)، "التخطيط الاستراتيجي"، مفهوم التخطيط - أنواع التخطيط، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية - مصر.
- الهنائي، احمد، سيف (2016)، " مجلس بلدي وقائي"، مقال بجريدة عُمان، العدد 12901، بتاريخ 2016/9/27م.
- ياغي، محمد، عبد الفتاح (2013)، " الرقابة في الإدارة العامة"، عمان - الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.

2- المراجع الأجنبية

- Abdel-Basset, Mohamed, Mohamed, Mai, et Smarandache, Florentin (2018). ("An extension of neutrosophic AHP-SWOT analysis for strategic planning and decision-making ." Symmetry, vol. 10, no 4, p. 116.

- Allmendinger, Philip. (2017 " **.(Planning theory ."** Macmillan International Higher Education.
- Amrollahi, Alireza et Rowlands, Bruce. (2017 " **.(Collaborative open strategic planning: a method and case study ."** Information Technology & People, vol. 30, no 4, p. 832-852.
- Ansoff, Harry Igor, Kipley, Daniel, LEWIS, A. O., et al. (2019 " **.(Implanting strategic management ."** Springer.
- Bryson, John M. (2018 " **.(Strategic planning for public and nonprofit organizations : A guide to strengthening and sustaining organizational achievement ."** John Wiley & Sons.
- Dhillon, Gurpreet, Torkzadeh, Gholamreza, et Chang, Jerry (2018 " **.(Strategic Planning for IS Security : Designing Objectives. In : International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology ."** Springer, Cham. p. 285-299.
- Driskill, Gerald WC (2018 " **.(Organizational culture in action : A cultural analysis workbook ."** Routledge.
- Ervural, BeyzanurCayir, Zaim, Selim, Demirel, Omer F., et al. (2018 " **.(An ANP and fuzzy TOPSIS-based SWOT analysis for Turkey's energy planning ."** Renewable and Sustainable Energy Reviews , vol. 82, p. 1538-1550.
- Foucart, Renaud et Wan, Cheng. (2018 " **.(Strategic decentralization and the provision of global public goods ."** Journal of Environmental Economics and Management, vol. 92, p. 537-558.
- Ginter, Peter M., Duncan, W. Jack, et Swayne, Linda E. (2018 " **.(The strategic management of health care organizations ."** John Wiley & Sons.
- Gitelman, L. D., Sandler, D. G., Gavrilova, T. B., et al. (2018 " **.(Complex systems management competency for technology modernization ."** International Journal of Design & Nature and Ecodynamics, vol. 12, no 4, p. 525-537.
- Hatefi, S. M. (2018 " **.(Strategic planning of urban transportation system based on sustainable development dimensions using an integrated SWOT and fuzzy COPRAS approach ."** Global Journal of Environmental Science and Management, vol. 4, no 1, p. 99-112.
- Kamariotou, Maria et Kitsios, Fotis. (2019 " **.(Strategic information systems planning. In : Advanced Methodologies and Technologies in Business Operations and Management ."** IGI Global. p. 535-546.
- Kearney, Richard. (2018 " **.(Public sector performance : management, motivation, and measurement ."** Routledge.
- Kemp, Roger L. (2018 " **.(Strategic Planning in Local Government ."** Routledge.
- Kis-Katos, Krisztina et Sjahrir, BambangSuharnoko. (2017 " **.(The impact of fiscal and political decentralization on local public investment in Indonesia ."** Journal of Comparative Economics, vol. 45, no 2, p. 344-365.
- Kyriacou, Andreas P., Muinelo-Gallo, Leonel, et Roca-Sagalés, Oriol. (2017 " **.(Regional inequalities, fiscal decentralization and government quality ."** Regional Studies, vol. 51, no 6, p. 945-957.
- Luthans, F ,**Organizational Behavior, Singapore**4thed, Mc Graw – Hill, 1985.

- Merritt, Cullen C. et Kelley, Deirdre C. (2018 " **.(What individual and organizational competencies facilitate effective collaboration ? Findings from a collaborative governance simulation ."** Journal of Public Affairs Education, vol. 24, no 1, p. 97-121.
- Pheng, Low Sui et Meng, Chan Yue (2018 " **.(Managing productivity in construction : JIT operations and measurements ."** Routledge.
- Plenkina, Vera, Andronova, Irina, Deberdieva, Elena, et al. (2018 " **.(Specifics of strategic managerial decisions-making in Russian oil companies** **companies** **."** Entrepreneurship and Sustainability Issues, vol. 5, no 4, p. 858-874.
- Rahayu, EkaNingsihPuji et Badrudin, Rudy. (2019 " **.(Fiscal Decentralization Effect on Financial Performance : Mediated by Size and Moderated by Audit Opinion in Lampung Province ."** TelaahBisnis, vol. 18, no 2.
- Steiss, Alan W. (2019 " **.(Strategic management for public and nonprofit organizations ."** Routledge

