



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

إدارة الموارد البشرية التطبيقية

دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في

بلديات شمال الضفة الغربية

**Role of Human Resources Strategic Planning in Building
Intellectual Capital in the Northern West Bank Municipalities**

إعداد

حنين سعيد فتح الله خليلي

إشراف

الدكتور وائل نظيف

قدمت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص (إدارة الموارد

البشرية التطبيقية)

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2023

دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في

بلديات شمال الضفة الغربية

**Role of Human Resources Strategic Planning in Building
Intellectual Capital in the Northern West Bank Municipalities**

إعداد

حنين سعيد فتح الله خليلي

إشراف

الدكتور وائل علي نظيف

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2023/5/15

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفا ورئيسا.....

الدكتور وائل علي نظيف

عضوا.....

جامعة القدس المفتوحة

الأستاذ الدكتور فتح الله غانم

عضوا.....

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور محمد عمرو

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَخْلُقُونَ وَالَّذِينَ لَا يَخْلُقُونَ

سورة الزمر اية (7)

التفويض

أنا الموقعة في أدناه؛ حنين سعيد فتح الله خليلي أفوض /جامعة القدس المفتوحة أتعهد بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الاشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

الإهداء

تم بعون الله تعالى وبتوفيق من الله العلي القدير من إنجاز هذا البحث
وأقدم بالإهداء إلى أسرتي اصحاب الفضل الأول والأخير في تحقيق هذا الإنجاز
من خلال دعمهم وتشجيعهم لي

وأخص بالذكر والدتي الحبيبة

التي كانت بجانبني طوال مرحلة دراستي

أساتذتي الأكارم والسادة المشرفين وأعضاء الهيئة التدريسية الذين لم يبخلوا يوماً في إعطاء معلومة
وأية فكرة قيمة

والى

كل الأهل والأصدقاء والأحبة

الباحثة: حنين خليلي

شكر وتقدير

الحمد لله على توفيقه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد انتهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى الدكتور وائل نظيف صاحب الفراسة والنظرة العميقة الثاقبة والقريحة الوقادة الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته وتشرفت بالعمل معه، وأدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور.....، والدكتور.....، والدكتور..... على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة فجزأهم الله عني خير الجزاء.

الباحثة: حنين خليلي

دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة

الغربية

إعداد

حنين سعيد فتح الله خليلي

إشراف

الدكتور وائل نظيف

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية، وقد استخدمت الباحثة في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة.

حيث صممت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في بلديات شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (751)، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة و بعد إجراء الصدق والثبات قامت الباحثة بتوزيع (260) استبانة واستردت (250) استبانة وتم استبعاد (9) استبانات لعدم جدية الإجابة ليصبح العدد النهائي (241) استبانة صالحه للتحليل، وهي التي أخضعت للتحليل باستخدام حزمة التحليل الاحصائي (SPSS)، وتم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية واختبار معامل ارتباط (بيرسون) و معادلة (كرونباخ ألفا) واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA). وحساب معاملات ارتباط (بيرسون) و اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد ،وبعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها :-

1- وجود علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي ورأس المال الفكري، أي أنه كلما ارتفع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية زاد رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية والعكس صحيح .

2- قلة المعرفة بأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وعدم وضوح مصطلح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، و تحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة حسب متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة حسب متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحثة أوصت بما يلي:

1. العمل من قبل إدارة الموارد البشرية على مشاركة العاملين عند وضع أهدافها الإستراتيجية من خلال عقد ورشات عمل مع الإدارة الوسطى والعليا.

2. ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في البلديات التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات.

3. تنظيم دورات متخصصة حول التخطيط الإستراتيجي للعاملين وخاصة الإداريين منهم .

كلمات مفتاحية: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ورأس المال الفكري، وبلديات شمال الضفة الغربية .

Role of Human Resources Strategic Planning in Building Intellectual Capital in the Northern West Bank Municipalities

**Prepared by
Haneen Sai'd Fathallah Khalili
Supervised by
Dr. Wael Nadeif**

Abstract

This study aims to explore the role of human resources strategic planning in building intellectual capital in the northern West Bank municipalities. To accomplish this study, the researcher used the analytical descriptive approach due to its suitability to the nature of the study.

The questionnaire was designed as a main tool for collecting primary data, as the study population consisted of all administrative employees (751) working in the northern West Bank municipalities. The study sample was selected using a random sample method to be representative of the study population.

After conducting the validity and reliability process, the researcher distributed (260) questionnaires, of which (250) questionnaires were returned back and (9) questionnaires were excluded due to the lack of seriousness of the answers. Consequently, the final number valid for analysis was 241 questionnaires, which were analyzed using the statistical analysis package (SPSS). Furthermore, a number of statistical tests were used such as the arithmetic means, standard deviations and percentages, Pearson's correlation coefficient test, Cronbach's alpha equation, one-way analysis of variance (ANOVA), and multiple linear regression analysis test. After testing the hypotheses, the study concluded several results, most important of which are the following:

1. A direct relationship between strategic planning and intellectual capital exists meaning that the higher the strategic planning of human resources the higher the intellectual capital in the northern West Bank municipalities and vice versa.
2. Lack of knowledge of the importance of human resources strategic planning and lack of clarity of this term in the northern West Bank municipalities.
3. There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the sample respondents' answers regarding human resources strategic planning (vision, mission, objectives and environment analysis) in the targeted municipalities according to the variables (age, academic qualifications, years of service, job title).
4. Statistically significant differences exist at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the respondents' answers regarding building intellectual capital (human, relational, structural) in the targeted municipalities according to the variables (sex, age, years of service, job title).

In light of the study findings the researcher recommended the following:

1. The human resources departments in the municipalities should involve the employees in setting their strategic objectives through holding workshops with the middle and higher managements.
2. It is necessary that the organizational structure of the human resources departments in the municipalities to take into consideration the fair distribution of tasks and responsibilities.
3. Organizing specialized training courses on strategic planning for the employees with special focus on the administrative staff.

Keywords: Human resources strategic planning, intellectual capital, northern West Bank municipalities.

قائمة المحتويات

أ	أعضاء لجنة المناقشة.....
ب	سورة الزمراية (7).....
ت	التفويض.....
ث	الإهداء.....
ج	شكر وتقدير.....
د	ABSTRACT.....
ر	قائمة المحتويات.....
ش	قائمة الجداول.....
ش	قائمة الاشكال.....
ع	قائمة الملاحق.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة :.....
2	1.2 مشكلة الدراسة:.....
4	1.3 تساؤلات الدراسة:.....
4	1.4 أهمية الدراسة.....
4	1.4.1 الأهمية النظرية:.....
5	1.4.2 الأهمية العملية:.....
5	1.5 أهداف الدراسة.....
6	1.6 فرضيات الدراسة:.....
7	1.7 حدود الدراسة:.....
7	1.8 أنموذج الدراسة:.....
8	1.9 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....
12	الفصل الثاني.....
12	الإطار النظري.....
12	2.1 التخطيط الاستراتيجي.....
12	2.1.1 المقدمة.....
13	2.1.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي.....
14	2.1.3 أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
15	2.1.4 أهداف التخطيط الاستراتيجي.....
16	2.1.5 خصائص التخطيط الاستراتيجي.....
17	2.1.6 فوائد التخطيط الاستراتيجي.....
19	2.1.7 أبعاد التخطيط الاستراتيجي.....

31.....	2.2 الموارد البشرية:
32.....	2.2.1 مفهوم الموارد البشرية
33.....	2.2.2 خصائص إدارة الموارد البشرية:
34.....	2.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية:
34.....	2.2.4 أهمية إدارة الموارد البشرية:
35.....	2.2.5 وظائف إدارة الموارد البشرية:
36.....	2.2.6 موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:
36.....	2.2.7 التحديات التي تواجه الموارد البشرية
37.....	2.3 رأس المال الفكري
38.....	2.3.1 مفهوم رأس المال الفكري:
39.....	2.3.2 أبعاد رأس المال الفكري:
40.....	2.3.3 أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات:
41.....	2.3.4 خصائص رأس المال الفكري:
43.....	2.4 البلديات:
44.....	2.4.1 تمييز البلديات عن مؤسسات القطاعين العام والخاص:
45.....	2.4.2 تصنيف البلديات:
48.....	2.4.3 توزيع الهيئات المحلية في فلسطين حسب التصنيف:
49.....	2.4.4 أهمية وأهداف البلديات:
50.....	2.4.6 مهام البلديات ووظائفها:
51.....	2.5 الدراسات السابقة
51.....	اولا: الدراسات العربية
60.....	ثانيا: الدراسات الأجنبية
63.....	التعقيب على الدراسات السابقة
66.....	الفصل الثالث
66.....	المنهجية والإجراءات
66.....	3.1 منهجية الدراسة
66.....	3.1.1 مصادر الدراسة
68.....	3.2 مجتمع الدراسة
69.....	3.3 عينة الدراسة
69.....	3.3.1 العينة الاستطلاعية:
69.....	3.3.2 العينة الفعلية:
71.....	3.4 متغيرات الدراسة
71.....	3.5 أداة البحث
72.....	3.6 صدق الأداة:
75.....	3.7 ثبات الاستبانة RELIABILITY:
76.....	3.8 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:
76.....	3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

78.....	الفصل الرابع
78.....	4.1 نتائج الدراسة:
78.....	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول الذي نصه:
127.....	الفصل الخامس
127.....	مناقشة النتائج والتوصيات
127.....	5.1 مناقشة النتائج
127.....	5.1.1 ملخص النتائج
128.....	5.1.2 مناقشة النتائج
128.....	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول الذي نصه:
132.....	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نصه:
135.....	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث الذي نصه:
136.....	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع الذي نصه:
141.....	خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس الذي نصه:
142.....	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:
143.....	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:
143.....	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:
144.....	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:
145.....	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها:
145.....	5.1.3 التوصيات:
147.....	5.1.4 الدراسات المستقبلية المقترحة
148.....	المراجع والمصادر
158.....	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (1): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها 68
- جدول رقم (2) مجتمع الدراسة 68
- جدول رقم (3) حجم المجتمع والعينة 70
- جدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس، والعمر، والمؤهل، و سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي 70
- جدول رقم (5) فقرات الاستبانة تبعا لأبعاد البحث 72
- جدول رقم (6): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة 73
- جدول رقم (7): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال المجال الثاني: رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة 74
- الجدول رقم(8) معاملات (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل 75
- جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول " الرؤية " 79
- جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني " الرسالة " 80
- جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث " تحليل البيئة " 81
- جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع " الأهداف " 83
- جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة 84
- جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول: " رأس المال البشري " .. 85
- جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني " رأس المال الهيكلي " . 87

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث " رأس المال العلائقي

88 (الزبوني)

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة 90

جدول رقم (18): نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient)

بين دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري في بلديات شمال

الضفة الغربية..... 91

جدول رقم (19) نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient)

بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ورأس المال البشري في بلديات شمال

الضفة..... 92

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Multiple Linear Regression)) للنتبؤ

في إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى العينة ككل في مستوى رأس

93 المال البشري في بلديات شمال الضفة للعينة ككل

جدول رقم (21): نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient)

بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و رأس المال الهيكل في بلديات شمال

الضفة..... 95

جدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Multiple Linear Regression)) للنتبؤ

في إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى العينة ككل في مستوى رأس

96 المال الهيكل في بلديات شمال الضفة الغربية للعينة ككل

جدول رقم (23) نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient)

بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ورأس المال العلائقي (الزبوني) في بلديات

شمال الضفة الغربية.....97

جدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Multiple Linear Regression)) للتنبؤ

في إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى العينة ككل في مستوى رأس

المال العلائقي (الزبوني) في بلديات شمال الضفة الغربية للعينة ككل.....98

جدول رقم (25) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس.....100

جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير

العمر.....101

جدول رقم (27): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق.....102

جدول رقم (28) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي.....105

جدول رقم (29) نتائج اختبار L.S.D لدلالة (الفروال) إحصائياً عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$

.....106

جدول رقم (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير

سنوات الخدمة.....108

الجدول رقم (31) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق.....109

- جدول رقم (32) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي..... 112
- جدول 3(33) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق..... 113
- جدول رقم (34) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس..... 115
- جدول رقم (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير العمر 116
- جدول رقم (36) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق..... 117
- جدول رقم (37) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي..... 119
- جدول رقم (38) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة..... 120
- جدول رقم (39) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق..... 121
- جدول رقم (40) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي 123
- الجدول (41) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق 124

قائمة الاشكال

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة من إعداد الباحثة7

قائمة الملاحق

- الملحق (1): قائمة أسماء المحكمين لأداه الدراسة (الاستبانة) 158
- الملحق 2 (الاستابة) 159
- الملحق 3 تسهيل مهمة بحثية 166

الفصل الأول

الإطار العام

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

شهد العالم في الآونة الأخيرة العديد من التغيرات المتسارعة في جميع مناحي الحياة، وقد تأثرت الهيئات المحلية الفلسطينية بهذه التغيرات، نتيجة تأثرها بالعولمة والتغيرات السريعة والتطورات بالالكترونية والعالمية وزيادة المخاطر الذي حتم على الهيئات المحلية العمل على تغيير استراتيجياتها باستمرار، للتكيف مع هذه التطورات بكفاءة وفعالية (البيطار، 2014) .

وحيث إن معظم الهيئات المحلية تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالنسبة لبقائها ونموها طويل الأمد، لذا يُعدّ التخطيط آلية مرحلية للإدارة، ويستخدم لمساعدة الهيئات المحلية الفلسطينية في بناء رأس مالها الفكري ، وقد ظهر رأس المال الفكري كمصطلح في أوائل التسعينات (البيطار، 2014) .

ولقد أصبح رأس المال الفكري (Intellectual Capital) في ظل ذلك الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيس في عملية الابتكار والتجديد وهو القائد في عملية التغيير، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، ما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة) ومن قانون تناقض العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (فيما يتعلق بالمعرفة والافكار) (آدم، 2018) .

إن نجاح أية منظمة يكمن في امتلاكها للموارد البشرية الناجحة التي تقوم بتحقيق أهداف المنظمة التي يُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في تحديد هوية المنظمة، فالموارد البشرية (ممثلة بالعاملين من مختلف الفئات والمؤهلات العلمية والتخصصات)، لها دور مهم في ربط استراتيجية المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية. (عسيري وجفري، 2019)

ورأس المال الفكري هو أحد الاصول غير الملموسة والمكون من الكفاءات البشرية والمعرفة والقدرات والمهارات والخبرة وعلاقات العملاء التي توفر للهيئات المحلية مركزا متميزا في البلاد وبالتالي

فإن على الهيئات المحلية الاستفادة من الأفكار والطاقت من أجل رفع مستواها. (عسيري وجفري، 2019).

وتعد البلديات من أهم المرتكزات في البناء والتنمية في المدن فلسطينية وذلك من خلال ما يتم تقديمه من خدمات متنوعة للمواطنين في مجال البنية التحتية، والتطوير، والتنظيم والصحة وغيرها من الأمور التي تقدم الخدمة وتنهض بعملية التنمية والتطوير، ويقع على عاتق هذه البلديات العديد من المهام التي من شأنها تحقيق أهدافها وأهداف الجمهور بشكل متوازي، من خلال تقديم خدماتها المتميزة للجمهور؛ وذلك من أجل تحقيق الجودة العالية وخاصة أن الهيئات المحلية تعد من المؤسسات الخدمائية التي لا تسعى إلى الربح. (اشتية، حباس، 2018)

وتعدّ البلديات والمجالس المحلية من الركائز الأساسية في بناء المجتمع الفلسطيني وتشكل حلقة متكاملة مع مؤسسات السلطة الوطنية من أجل المحافظة على النسيج المجتمعي، ولذلك يقع على عاتقها العديد من المهام التي ترسخ الاستقرار، وتحافظ على الجمهور المحلي. (وزارة الحكم المحلي، 2015) وبناء على ذلك فقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية، وذلك من خلال عرض أو تحليل هذه الأبعاد والتركيز عليها .

1.2 مشكلة الدراسة:

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل وتساعد على نجاح البلديات والهيئات المحلية واستمراريتها بتحقيق أولوياتها وأهدافها الإستراتيجية طويلة الأمد، وتمكنها كذلك من تعزيز قدراتها الحالية والمستقبلية لإحداث التغيير المنشود ومواجهة التحديات وفق بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتعقيد والتغيير المستمر، بما يضمن لها السير وفق خطط محددة وواضحة بما ينعكس بالإيجاب على

مواردها البشرية بصفاتها وقدراتها ومهاراتها وخبراتها، وبناء رأس المال الفكري بأبعاده البشرية والهيكلية العلائقية.

ومن خلال اطلاع الباحثة على ما خرجت به مجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع دراستها، ومنها دراسة كريمة والياس (2020)، ودراسة أبو زيد(2019)، ودراسة الصدر (2016)، ومن خلال استعراض هذه الدراسات تبين للباحثة بأنها تناولت بإشارات ضمنية أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ما يتطلب الحاجة لدراسة حديثة بالاعتماد على تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية والمتمثلة في أبعاد (الرؤيا والرسالة والتحليل البيئي والاهداف) وبما يؤدي إلى تنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وبالذات في البلديات الذي بدوره يؤدي إلى بناء رأس المال الفكري لهذه البلديات (بلديات شمال الضفة الغربية).

وبناء على ما تقدم فقد جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة في هذا الموضوع الحيوي والهام من خلال تحديد دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية، وعليه انحصرت مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في: بلديات شمال الضفة الغربية؟

1.3 تساؤلات الدراسة:

1. ما واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية (الرؤيا، الرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة؟

2. ما مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية ؟

3. هل هناك علاقة ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية الغربية؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الإستراتيجي في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)؟

1.4 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية النظرية:

تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة - في حدود علم الباحثة - التي تدرس دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف، والتحليل البيئي) في بناء رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في البلديات، ما يشكل إضافة علمية للعلوم الإدارية موضوع الدراسة.

وكذلك تكمن أهميتها فيما تستعرضه من المفاهيم الحديثة، وهما التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ورأس المال الفكري ودور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري إذ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية ، وبالتالي بناء رأس مال فكري.

وكما تستمد الدراسة أهميتها عبر اتخاذها البلديات محورا ميدانيا للوصول إلى نتائج البحث، ولما توفره البلديات من أهمية كبيرة في توفير الخدمات الاجتماعية والصحية مثل خدمات المسلخ البلدي وجمع النفايات لدى المجتمع المحلي، وكما تمثل الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى في هذا المضمار، من أجل تطبيقه على القطاعات الأخرى، أو الاستعانة بمتغيرات وسيطة أو تابعة تختلف عن موضوع الدراسة الحالية.

1.4.2 الأهمية العملية:

تكمّن الأهمية العملية في توضيح العلاقة بين المفهومين (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ورأس المال الفكري)، وإظهار أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري، فيما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات لمتخذي القرار في البلديات للاستفادة منها في بناء رأس المال الفكري، بما يعني توافر موارد بشرية متميزة، وبما يمكن أن يثري هذا البحث والمكتبة الفلسطينية والعربية بدراسة حديثة في هذا المجال، وكذلك من إفادة باحثين آخرين في المستقبل.

1.5 أهداف الدراسة

- 1 التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في بلديات شمال الضفة الغربية .
- 2 التعرف إلى مستوى رأس المال الفكري في (بلديات شمال الضفة الغربية) .
- 3 التعرف إلى إمكانية وجود علاقة بين التخطيط للموارد البشرية بأبعاده على رأس المال الفكري في (بلديات شمال الضفة الغربية) .
- 4 التعرف إلى إمكانية وجود فروق في دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في (بلديات شمال الضفة الغربية) من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

5 التعرف إلى إمكانية وجود فروق في أبعاد رأس المال الفكري في (بلديات شمال الضفة الغربية) من وجهة نظر الموظفين الإداريين تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

1.6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية. وانبتقت عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بناء رأس المال الفكري (البشري) في بلديات شمال الضفة .

2. لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بناء رأس المال الفكري (العلائقي) في بلديات شمال الضفة .

3. لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بناء رأس المال الفكري (الهيكلية) في بلديات شمال الضفة .

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، تحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة . حسب متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد

العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلي) في بلديات شمال الضفة

حسب متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)

1.7 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تمثلت في دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2022-2023

الحدود المكانية: انحصرت الدراسة في بلديات شمال الضفة الغربية (نابلس، وجنين، وطولكرم، قلقيلية،

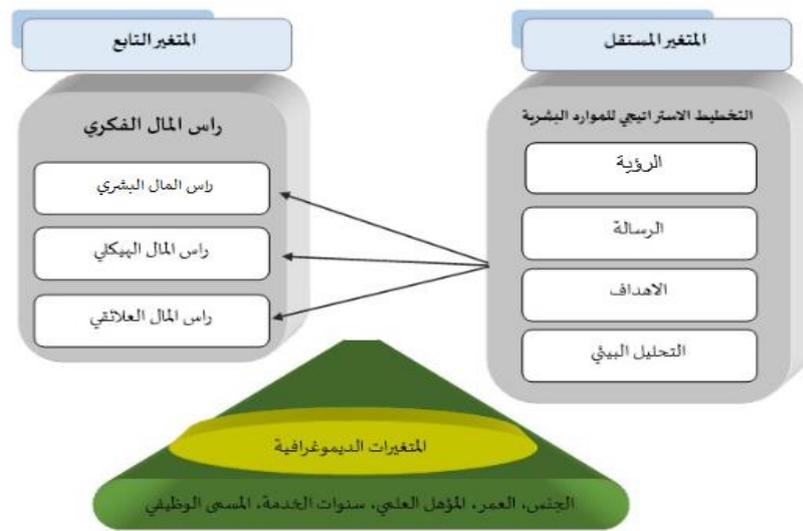
وطوباس)

الحدود البشرية: تتمثل على عينة من الموظفين الإداريين في بلديات شمال الضفة الغربية

الحدود الإجرائية: وهي أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها التي استخدمتها الباحثة.

1.8 أنموذج الدراسة:

يعبر أنموذج هذه الدراسة عن شكل العلاقة بين المتغيرات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة من إعداد الباحثة

1.9 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- التخطيط الاستراتيجي: يمثل التخطيط الإستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، بوصفه العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية ويشير إلى عملية صوغ رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية (الهدان، 2021)

وعرفته الباحثة اجرائيا: هي العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحديد استراتيجياتها أو اتجاهها، من أجل اتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية.

- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: عبارة عن ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة. (الدليمي، 2018).

وقد عرفته الباحثة إجرائيا بأنه عملية إعداد خطة استراتيجية لفترة زمنية مستقبلية محددة مع مراعاة التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وتشتمل الخطة على الرؤيا والرسالة والأهداف ولم يتم التنطلق إلى الاستراتيجيات، لأنّ البلديات يوجد لديها نظام خاص للعاملين تعتمد عليه في خططها الإستراتيجية

- الموارد البشرية: جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسون، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كل وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط أو توحد أنماطهم السلوكية، وهي مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية (عقيلي، 2015).

وقد عرفته الباحثة إجرائيا: هو قدرات بشرية قادرة على المشاركة في إعداد أو تنفيذ الخطط ويتم تعيينهم وفق معايير وقواعد ثابتة وأهمها الخبرة والكفاءة المناسبة باختيارهم في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، وينظر لها على أنها داعمة لاستراتيجية المنظمة في ظل تحقيق استراتيجيتها.

- الرؤيا: هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، فهي تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا (الحنايشي، 2021).

وقد عرفتها الباحثة إجرائيا: الرؤيا هي ما تطمح البلديات إلى تحقيقه في المستقبل، بحيث لا يمكن تحقيقه في ظل الموارد الحالية.

- الرسالة: هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة أو المهمة الجوهرية لها مبررة وجودها واستمرارها وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية، (الحنايشي، 2021)

وقد عرفتها الباحثة إجرائيا: جملة أو عبارة تُحدد مجال نشاط أو عمل البلديات.

- الأهداف: الغايات والنهائيات التي تسعى المنظمة للوصول إليها، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل (الحنايشي، 2021).

وقد عرفتها الباحثة إجرائيا: الهدف الرئيس الذي تود البلدية تحقيقه بعد تحويله إلى أهداف تفصيلية، وذلك من خلال تحديد أو تقييم البدائل المتاحة المطلوبة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

- رأس المال الفكري: انتشر مفهوم رأس المال الفكري في نهاية الستينيات من القرن المنصرم، وتم صوغ إلى ما يشير باقتصاد المعرفة إذ يشير إلى ذلك الفرع المختص بالدراسات الاقتصادية التي تهتم بقياس قيمة الأنشطة التعليمية والإبداعية والابتكارية في إطار الأنشطة الانتاجية الإنسانية أو البشرية. (الفراج، 2021).

وعرفته الباحثة إجرائيا: مجموعة من كفاءة المرؤوسين، والتكنولوجيا والمعلومات حول الموردين والجمهور ، وهو المعرفة الموجودة في البلديات التي يمكن أن تخلق منفعة.

-رأس المال البشري ويتمثل بجميع الموارد البشرية ذات المقدرات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية التي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية، وتتضمن هذه مهارات العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية متصلة بمستوى رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل (الفرّاج، 2021)

وعرفته الباحثة إجرائيا على أنه مجموعة من الصفات (المعرفة والمواهب والمهارات والقدرات والخبرات والاستخبارات والتدريب والحكم والحكمة) التي يمتلكها فرد أو أفراد في مجموعة من الموظفين التي يمكن توجيهها لتحقيق أهداف البلديات أو جزء منها.

- رأس المال البنيوي (الهيكلية):

هو قاعدة بيانات وأنظمة معلومات التي تعد مجموعة مكونات مترابطة (برمجيات، وحواسيب، وأنظمة، وتقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطها بزبائننا. (الفرّاج، 2021)

وعرفته الباحثة إجرائيا على أنه مملوك للبلدية ويبقى معها حتى عندما يغادرها الموظفون . وهي تشمل: القدرات والإجراءات والأساليب والإجراءات والمنهجيات المتضمنة في البلدية .

- رأس المال الزبائن (العلائقي): وهو يتكون من رضا العاملين (بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم) وولائهم (بتمسكهم واعتزازهم بالتعامل مع المنظمة) وتمكينهم (بالاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية)، وإشراكهم في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معهم (الفرّاج، 2021)

وعرفته الباحثة إجرائيا: ولاء الزبون للمنظمة ودرجة ارتباطه بها.

- البلدية: هي مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام قانون البلديات، وتعود مرجعيتها إلى وزارة الحكم المحلي، وتعرف كذلك على أنها: "الجماعية الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي) بو ضياف، 2016). وعرفتها الباحثة إجرائياً: وحدة تابعة لوزارة الحكم المحلي، وتقوم على تقديم الخدمات للمواطنين وتخضع للأنظمة والقوانين التي يعمل بها في فلسطين، ويتم تعيين أعضائها عن طريق الانتخابات التي تكون كل أربع سنوات وتعمل البلديات ضمن مبدأ اللامركزية في العمل.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل عدة محاور تناولتها الباحثة، فقد تناولت في الجزء الأول منه التخطيط الاستراتيجي، أما الجزء الثاني فقد تطرقت إلى الموارد البشرية، في حين جاء الجزء الثالث ليتناول رأس المال الفكري، وأخيرا الجزء الأخير تناول البلديات والدراسات السابقة والتعقيب عليها

2.1 التخطيط الاستراتيجي

2.1.1 المقدمة

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات في التكيف مع بيئتها الداخلية ، والتعرف إلى نقاط القوى والضعف من خلال فهم المنظمة الخارجية ومحاولة معرفة الفرص المتاحة لها والتقليل من المخاطر المحيطة بها، ما يساعد المؤسسات في استشراف المستقبل وصوغ العديد من البدائل الإستراتيجية التي تقودها إلى تحقيق أهدافها والتميز في ظل الظروف التي تعيقها والتحديات المعاصرة، حيث تستخدم المنظمات بصورة عامة مجموعة من أهم الأدوات بهدف التعرف إلى المستقبل المنشود وكيفية الوصول إليه، ولعل من أهم هذه الأدوات التخطيط الإستراتيجي الذي يساعد في رسم الطرق والأساليب التي تساعد في حسن استخدام الموارد البشرية والمادية وتعظيم الفائدة منها لخدمة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، ومواجهة الصعوبات والمتغيرات التي تعترض مسارها، للوصول إلى ما تنتشده من أهداف وغايات في مجالات عملها المختلفة (العمرى، 2020).

2.1.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية صنع الخيارات فهو عملية مصممة لدعم قادة بكونهم مهتمين بأهدافهم وأساليب عملهم وبكلمات بسيطة، بحيث إن التخطيط الإستراتيجي أداة إدارية، وشأنها شأن أية أداة إدارية أخرى تستخدم لهدف واحد وهو مساعدة المنظمة للقيام بعمل أفضل. (Adams & Setterfiled، 2016)

ويمكن تعريف مفهوم التخطيط الإستراتيجي على أنه نوع من أنواع التخطيط الذي يعتمد لفهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، ومحاولة التعرف إلى نقاط القوة والضعف فيها، من أجل إظهار نقاط القوة، وإخفاء نقاط الضعف لغاية معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، والعمل على فهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر، وذلك من أجل اغتنام الفرص والتحليل، وتجنب المخاطر قدر الإمكان (الطيب، 2018).

وتعد عملية التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة تتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، وهي عملية تثير مجموعة من الأسئلة المتتابة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع أو دمج المعلومات حول المستقبل والتنبؤ بالنتائج المستقبلية، لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات الأفراد، والحاجة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (Aguinis et al، 2016).

وعرف الكبيسي (2014) التخطيط الإستراتيجي على أنه تنمية وتكوين الخطط طويلة الأمد، للتعامل بفاعلية مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة في المنظمة، وذلك في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الخارجية. لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي هو العملية الرئيسية للإدارة، يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار

القرارات ورسم السياسات ووضع البرامج والميزانيات والعمل على الموازنة ما بين الأهداف من جهة والموارد والإمكانات من جهة أخرى.

وقد توصلت الباحثة من خلال المفاهيم والتعريفات السابقة إلى أن التخطيط الإستراتيجي عملية إدارية ممنهجة تعكس إدراك المستقبل وتحدد أبعاده، وذلك من خلال أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل؛ وذلك من خلال الربط بين أربعة أنواع رئيسة من المكونات هي: الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بهدف اندماج التكامل بينها في صورة قرارات مستقبلية.

2.1.3 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمات المختلفة في التعرف إلى الفرص والمخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، إضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية التي توضح وتحدد البدائل المناسبة، واتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة لتحقيق كل الأهداف المنشودة، وتوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي من تحقيقه مجموعة من الفوائد التالية (Admas 2016):

1. يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك عبر ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعة لخطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
2. ارتفاع مستوى القدرة التنافسية، لأنّ التخطيط الإستراتيجي يعتمد على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير الضرورية.
3. مساعدة المديرين في وضع مجموعة من البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة.
4. تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية الضرورية.

5. يعمل التخطيط الإستراتيجي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.

6. الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة استخداما فعالا، والحصول على أفضل النتائج لذلك.

2.1.4 أهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى مساعدة جميع المستويات الإدارية في وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل تقييم للأداء ويؤدي إلى اتخاذ القرارات بنظام إداري عقلاني، وذلك من خلال النقاط الآتية (العنزي، 2019):

1. الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المنظمة.
2. يوفر الإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
3. يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
4. يضع أهدافا محددة للإنجاز.
5. يزود بأساس لقياس الأداء.
6. يرفع من كفاءة الاتصال والتواصل بين العاملين والإدارة.
7. يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
8. يزود بالاحتياجات التدريبية.

وتتعدد أهداف التخطيط الإستراتيجي التي يمكننا توضيحها بالنقاط التالية (القرالة، 2018):

1. تقديم فهم واضح لمهمة المنظمة واستراتيجياتها وقيمها التي يمتلكها طاقمها بالإضافة إلى الوصول إلى التوافق الخارجي.

2. وضع مخطط عمل يستند على معلومات حالية تسأهم في عمل المنظمة.

3. وضع معالم واسعة يتم من خلالها مراقبة الإنجازات وتقييم النتائج.
4. تقديم معلومات للمنظمة يمكن أن يتم استخدامها في تسويق خدمات المنظمة إلى العموم.
5. إنشاء منتدى يختص بمناقشة حالة وجود المنظمة والقيم المشتركة التي يجب أن تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.
6. تغذية عمليات التواصل الناجح والعمل المشترك للفرق بين هيئة الإدارة وطاقم العمل.
7. وضع قاعدة عمل للتغيير ذي معنى من خلال القيام بتحفيز عمليات التفكير الإستراتيجي بالإضافة إلى التركيز على نجاح المنظمة طويلة الأمد.
8. جذب انتباه كل الأفراد لأهم الفرص الموجودة لإنجاز أفضل لمهمة المنظمة.

2.1.5 خصائص التخطيط الاستراتيجي

يواجه العالم الحديث نتيجة الظروف والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم وهي العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات يواجه الكثير من التحديات التي تفرض ضرورة الاستجابة والتكيف مع هذه المتغيرات، وهو ما دفع الخبراء والمختصين في المنظمات إلى الاستخدام التخطيط الإستراتيجي بشكل أساسي، إذ يمتلك التخطيط الإستراتيجي من الخصائص ما يجعله مميزاً عن الأنواع الأخرى من التخطيط التي تتمثل فيما يلي:

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: يعتمد التخطيط الإستراتيجي على الاهتمام بالمستقبل واستقرائه بدءاً من الحاضر، مع ضرورة تحديد بدائل يمكن اتباع أي منها مستقبلاً، بحيث أنه يهتم بتحديد الأهداف طويلة الأجل، والوسائل المستخدمة لتحقيقها (الهنائية، 2021).

2. العملية: تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد الأهداف ومن ثم الاستراتيجيات، ويتبعها تحديد السياسات، فإن تطوير الخطط المستقبلية يتم للتأكد من تطبيق الأهداف، وتتضمن هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار (القتيبة، 2018).

3. الفلسفة: يمثل التخطيط الإستراتيجي عملية تفكير وتأمّل في المستقبل، بحيث أنه لا بد من الإدارة العليا والعاملين في المنظمة بكل المستويات التنظيمية الاقتناع بفوائد التخطيط الإستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة داخل المنظمة، وهذا لا يتم إلا من خلال اعتماد التخطيط الإستراتيجي كفلسفة ومنهاج حياة.

4. الشمولية: يشكل التخطيط الإستراتيجي نشاطاً شاملاً على مستوى المنظمة ككل، وهو نظام متكامل يتم بشكل مدروس ومتعمد، وهو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات التمييز للمنظمة، وتحديد أعمالها وأنشطتها في المستقبل، بحيث تؤدي شمولية هذا النظام لزيادة فعالية العاملين، وتخلق لهم الرغبة في تحسين مستقبل تلك المنظمات، ما يولد الشعور بالمسؤولية نحو تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها.

2.1.6 فوائد التخطيط الاستراتيجي

يوجد للتخطيط الإستراتيجي في المنظمة فوائد عدة وإيجابيات، بحيث أنها تعمل على توضيح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المنظمة، يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى أنه يزيد مستوى الالتزام نحو المنظمة وأهدافها، كما يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للأفراد وطرق قياس هذه الخدمات، ويزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد، كما يعمل التخطيط الإستراتيجي على تحديد الأولويات والموارد اللازمة، وزيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية، والمساعدة في إدارة الأزمات (خليفة، 2018).

ويتضح أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة من خلال تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل كل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، والاتصال والتسويق، والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى أنه يساعد المنظمة في تحديد أسباب المشاكل والعمل على حلها كافة (الكبيسي، 2014). وتشير الباحثة على أن جودة الخدمات التي تقدمها البلديات بصورة كبيرة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، لذلك لا بد من الاعتماد على بناء أساس سليم ومتين لكل عناصرها التي تتمثل بتخطيط السياسات والأنظمة وتحديد الهياكل وتطويرها وتخطيط العمليات واستغلال الموارد واستثمارها وتطوير الجهود المادية والإمكانات الإدارية بما يصل إلى تحقيق أهداف البلديات الخدمية، ويوفر لها التمكن من إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بشكل منتظم؛ بغية تحقيق التنمية الشاملة في إطار مرونة الأداء المتكامل الذي يهدف إلى التطوير الدائم والتحسين المستمر

2.1.7 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

أولاً: الرؤية

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أم حلم تصبو المنظمة إلى تحقيقه مستقبلاً؟ تعمل رؤية المنظمة على توضيح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المنظمة، ومن صفات الرؤية الجيدة الإيجاز، وتركز على التميز والتفوق، وتصاغ بلغة مؤثرة، وتحفز العاملين وتجذب انتباههم، كذلك الواقعية بحيث تكون قابلة للتحقيق، ولذلك فإنه لا بد من أن تكون الرؤية واقعية ومناسبة وصادقة ومصوغة بشكل جيد وسهل الفهم، ومناسب وطموح، ومستجيبة للتغيير، ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل، كما أنه يجب أن تتوافق مع قيم المنظمة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

وتعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لها، وبالرغم من أن الرؤية

هي مصطلح شائع الاستخدام في مجال الفكر الاستراتيجي، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، وإن ركزت أغلب التعريفات الخاصة بالرؤية على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة، إذ عرفت على أنها بيان موجز يعبر عن الصورة التي تحلم وترغب المنظمة في الوصول إليها في المستقبل خلال فترة محددة (حمودة، 2019).

وتحدد الرؤية الإستراتيجية اتجاه المنظمة من خلال توضيح الطريق الذي يجب عليها اتباعه لتحقيق أهدافها، وذلك لأنّ الرؤية هي الوضوح، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح، إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمنظمة، وبالتالي تمثل الرؤية جميع التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة، وبالتالي فإنها صورة ذهنية للمستقبل المتوقع، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه في المستقبل، ويعمل المخططون سواء أكانوا قيادي المنظمة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، من خلال تحديد الرؤية بصورة دقيقة، ويُعدّ وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة في منزلة حجر الأساس أو الزاوية من خلال بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فإن الرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكن هي منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق من خلال مستقبل المنظمة ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها المتوقعة، وتوضح الرؤية إلى أين تتجه المنظمة، كما توفر الإرشاد فيما يخص الأساس الذي لا بد من المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال نحوه، ويوجد اختلاف ما بين الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية (Adams، 2016).

Setterfiled &، (2016)

أهمية الرؤية:

الرؤية هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتلعب دورًا حاسمًا في توجيه المنظمة نحو المستقبل المرجو. وتكمن أهمية الرؤية الإستراتيجية (David، 2011):

1- توجيه الاتجاه والتوجه: تعطي الرؤية الإستراتيجية للمنظمة الاتجاه والتوجه العام نحو ما تريد تحقيقه في المستقبل، وتحدد المسار الذي يجب على المنظمة اتباعه لتحقيق أهدافها.

2- توحيد الجهود: تعمل الرؤية الإستراتيجية كعامل موحد للجهود المشتركة في المنظمة، حيث يتجمع جميع أفراد المنظمة حول الرؤية المشتركة ويتعاونون لتحقيقها، وتوفر الرؤية المشتركة قاعدة لاتخاذ القرارات وتنسيق العمليات المختلفة.

3- تحفيز أو إلهام الفريق: تساهم الرؤية الإستراتيجية في إلهام الفريق وتحفيزه لتحقيق أهداف أعلى وأكبر، وتعمل الرؤية على إثارة الشغف والطموح وتوفير هدف يعمل على تحفيز الأفراد لبذل قصارى جهدهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الرؤية.

4- استخدام الرؤية كنقطة مرجعية لتقييم مدى تقدم المنظمة في تحقيق أهدافها واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء.

5- الجذب والاحتفاظ بالمواهب: تساهم الرؤية في جذب أو احتفاظ بالمواهب في المنظمة، وتوفر الرؤية الوضوح بشأن الاتجاه والتحديات والفرص المتاحة، ما يساعد على إلهام أو جذب الموظفين الموهوبين والملتزمين بتحقيق الرؤية.

خصائص الرؤية الجيدة:-

1- هادفة للنمو: فإذا كان وعي الانسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، فالرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحلى فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكاناته.

2- واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع أو قدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الإستراتيجية لتقليل حواجز أو عوائق التقدم التنافسي.

3- قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.

4- محددة بتاريخ: ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال مدة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.

5- قيادة التغيير الإداري وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

كيفية إعداد الرؤية : يجب أن يكون لكل مؤسسة أو شركة سواء كانت صغيرة أو كبيرة بيان للرؤية، ويصمم هذا البيان بحيث يحدد أهداف المؤسسة بشكل واضح ودقيق، ويعطي وصفاً كاملاً لتطلعاتها وتصوراتها على المدى البعيد، ومهما كانت الرؤية بسيطة إلا أنه يجب أن تحدد الأساسيات التي تغطي توجهات المؤسسة، والخطوة الأولى في إعداد أو كتابة بيان الرؤية هو تحديد الفريق الذي سيقوم بصوغه، كما يجب تحديد النشاط أو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ومن ثم تحديد الوظيفة أو الدور الذي سيقوم به كل شخص من فريق العمل، ويجب أن يكون بيان الرؤية مختصراً بجملة أو فقرة، وأن يبتعد عن كونه شعاراً جذاباً، كما يجب أن يتماشى مع قيم المؤسسة، ويعالج المشاكل التي تطرح المؤسسة لحلها على المدى البعيد .

خطوات وضع الرؤية

هناك بعض الخطوات التي يمكن للمخططين الاعتماد عليها كإرشادات عامة في تحديد أو وضع رؤية المنظمة منها:

1- تشكيل فريق من أعضاء المنظمة، من الإدارة العليا مثلاً، وممثلين عن الإدارة والأقسام الأخرى

الفرعية، مهمته بصوغ رؤية المنظمة حسب خطتها الاستراتيجية.

2- تحديد المدة الزمنية التي سيتم التخطيط لها.

3- قيام كل عضو في الفريق بكتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالمنظمة ومحيطها.

4- ضرورة مراعاة التغيرات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً سواء إيجابية أو سلبية.

5- اجتماع أعضاء الفريق، ليقدموا مقترحاتهم؛ حيث يتم حصر نقاط الاتفاق والاختلاف في مقترحاتهم.

6- كتابة عبارة موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها المنظمة.

ومن هنا ترى الباحثة بأن الرؤية تعبر عن الصورة المثلى التي تريد البلديات أن تكون عليها في المستقبل، وتوجه الجهود والأهداف لتحقيق هذه الصورة، وعليه يجب أن تكون الرؤية واضحة وقابلة للتوجيه، وتوفر هدفاً ملهماً يوجه جميع أفراد المنظمة ويحفزهم.

وعليه يجب أن تكون واضحة ومحددة بشكل جيد، حتى يتمكن الأفراد من فهمها وترجمتها إلى إجراءات ملموسة، وأن تكون طموحة بما يكفي لتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف الكبيرة، ومتسقة مع قيم المنظمة ومبادئها، وتتسجم مع بيئتها الداخلية والخارجية، ومرتبطة بفترة زمنية محددة، مثل خمسة أو عشرة أعوام، لتحديد الإطار الزمني لتحقيقها.

ثانياً: الرسالة

تمثل الرسالة عنصراً مهماً، تركز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وتعرف على أنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها التي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها. ولعل من المفارقات في علم الإدارة بين القديم والحديث.

إن المنظمات القديمة كانت لها مهمة محددة، أما الإدارة الحديثة فأصبح لها رسالة جديدة، والفرق بين الاثنين هو أن المهمة عمل فني محدد، كما تعدّ الرسالة هي محصلة تحليل الخبرات السابقة، والموقف الراهن، والظروف المستقبلية، وتعكس فلسفة الإدارة العليا وأولويات المنظمة مجالاتها الأساسية والصور المستقبلية لها، وتعد بمنزلة بطاقة هوية للمنظمة تحدد سماتها وتوجهاتها الأساسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة أو المشابهة (المري، 2019).

وهناك من يخلط بين الرؤية ورسالة المنظمة علما بأن الأولى موحية بالحالية المستقبلية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وهذا يعني ارتباطها بالأهداف والغايات، أما الثانية فهي أكثر ارتباطا بطريقة أداء العمل، وفي حين أن الرؤية المستقبلية تنبع من الفلسفة والقيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة، فهي أكثر عمومية وتجريدا من الرسالة، وبالتالي يصعب تحقيقها من دون ترجمتها في شكل ملموس، كما أن للرسالة مدى زنيا معينا يتم تحقيقها فيه، وبمجرد تحقق ذلك قد تنشأ المنظمة مهمة أخرى تسعى لتحقيقها.

وتلعب الرسالة دورًا حيويًا في عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ويمكن تلخيص ذلك الدور في النقاط الآتية (السعيد، 2011):

1. تحديد الهدف: تساعد الرسالة في تحديد الهدف الرئيس للمنظمة والغرض من وجودها، بحيث توضح الرسالة الاتجاه الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وتعكس التوجه العام والرؤية المستقبلية للمنظمة.
2. توجيه اتجاهات العمل: توفر الرسالة إطارًا لاتخاذ القرارات وتوجيه العمليات اليومية في المنظمة، وتحدد الرسالة القيم والمعتقدات التي يجب أن يتبعها أفراد المنظمة في أثناء سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة.
3. تحقيق التميز والتفرد: تعكس الرسالة الفريدة للمنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى في الصناعة نفسها، إذ تساعد الرسالة في تحديد مجال عمل المنظمة وتوجيهها نحو تقديم المنتجات والخدمات المميزة وفقًا لما تتبناه الشركة من قيم وأهداف.
4. تواصل الداخل والخارج: تعمل الرسالة كوسيلة للتواصل داخل المنظمة وخارجها، وتمكن الموظفين وأعضاء المنظمة من فهم أو مشاركة الرؤية والهدف العام للمنظمة، وتعطي الرسالة العملاء والشركاء التجاريين والجمهور الخارجي صورة موحدة وواضحة عن هوية وأهداف المنظمة.

5. توجيه صنع القرارات: تعمل الرسالة كإطار استراتيجي يوجه عملية صنع القرارات في المنظمة، وتسهم الرسالة في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وتوجيهها نحو النجاح المستدام.

من المشكلات الشائعة في إعداد الرسالة هي أنها يمكن أن تكون إما واسعة وغير محددة أو ضيقة النطاق، وهذه المشاكل يمكن أن تؤثر سلبًا على عملية التخطيط الاستراتيجي وعلى مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات المستقبلية، فإذا كانت الرسالة واسعة وغير محددة، فقد يكون هناك تضارب في القرارات وعدم وضوح المسار الصحيح للمنظمة، ويمكن أن يتسبب ذلك في تشتت الجهود وتبديد الموارد، حيث يصعب تحديد الأولويات واتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة، من ناحية أخرى، إذا كانت الرسالة ضيقة النطاق، فقد تقيد مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في المستقبل.

قد يكون من الصعب على المنظمة التعامل مع التحولات والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية إذا كانت رسالتها ضيقة النطاق وغير قادرة على توفير توجيه شامل ومرونة للعمل (Wheelen, 2012).

لذلك، يجب على الرسالة أن توفر فكرة رئيسة موحدة عن طبيعة عمل المنظمة بحيث تكون واضحة، ولذلك يجب أن تكون الرسالة محددة بما فيه الكفاية لتحديد هدف المنظمة ومجال عملها، وفي الوقت نفسه تكون واسعة بما يكفي لتوجيه اتجاهات العمل وصنع القرارات الاستراتيجية.

باختصار، يمكن القول إن الرسالة تعد أساسًا في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تحدد هدف المنظمة وتوجه اتجاهاتها وتواصل رؤيتها وتوجيه صنع القرارات، ويرى عوض (2021) أن أهمية وجود رسالة في منظمات الأعمال يعود للأسباب الآتية:

- تسهيل عملية اتخاذ القرار لوجود مرشد واضح لها.

- تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة لوجود فلسفة واضحة لها .
- تساعد في تصميم برامجها وسياساتها الإعلانية من خلال تركيزها على نواحي القوة التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال إطار رسالة المنظمة .
- تعطي شعورا للعاملين بجدية الإدارة العليا، وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة وكذلك فإن عملية إعداد الرسالة تعدّ من أهم خطوات الإدارة الإستراتيجية وأصعبها للأسباب التالية (السالم (2005):

- تعطي الرسالة تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق الذي تسعى لاشباع حاجاته ورغباته.
- تحدد الرسالة مجالات الأعمال التي ستدخلها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها .
- تحدد الرسالة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى التي تعمل في مجالها نفسه .
- تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مستقبلا.

وعند الشروع في إعداد رسالة للمنظمة يجب أن تراعي الإجابة عن الأسئلة التالية: -

1- ماهي الوظائف التي تؤديها المنظمة؟

2- لمن سيتم توجيهه واداء هذه الوظائف ؟

3- ما طريقة تأدية هذه الوظائف؟

4- لماذا توجد المنظمة؟

والإجابة عن هذه الأسئلة بوضوح هي التي تساهم في صوغ الرسالة وبلورتها وتكوينها.

وترى الباحثة أن تحديد رسالة البلدية بشكل واضح سينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف وتحسين نتائج الأداء المالي وغير المالي، وسينعكس كذلك على نشاط البلدية بعيد المدى بما يضمن تطورها واستمرارها، فالرسالة الواضحة والمميزة تمثل حجر الأساس في بناء أو تحقيق الإستراتيجية الفعالة.

ثالثاً: الأهداف

يقصد بالأهداف الوعي بالمصادر المتوفرة والنظر إلى البيئة المستقبلية من أجل أن تتمكن المنظمة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية، والعمل على تقييم الوضع الحالي للمنظمة، من خلال تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة، وكذلك المعلومات حول الأدوار الخاصة بالقضايا الحساسة التي تواجهها المنظمة التي يجب أن تتضمنها الإستراتيجية مثل قضايا التمويل، وفرض البرامج الجديدة، وتغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا (السكرانة، 2010).

وقد أورد عديد من الباحثين مجموعة من التعريفات الخاصة بالأهداف تتفق جميعها على أن الأهداف تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتعرف بأنها النتائج النهائية للنشاط المخطط التي يصب إنجازها في صالح تحقيق رسالة المنظمة، وهي أيضاً الحالة المستقبلية التي ترغب المنظمة بالوصول إليها خلال إطار زمني محدد (المري، 2019).

وتمثل الغايات الإستراتيجية العنصر في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، ومن ناحية أخرى فإن الغايات تساهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، وأن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة التي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وتستند الغايات إلى رسالة المنظمة (الخرزاعة، 2018).

وإنه بعدما يتم الاتفاق على رسالة المنظمة ورؤيتها وتحديد القضايا الرئيسية، فإن الوقت يكون مناسباً من أجل تحديد ماذا يمكن أن تفعل بكل ذلك، أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ الاستراتيجيات والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها من خلال الأهداف الكبرى، ويكون من خلال الهامات الفردية والمناقشات الجماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها.

ولكن في النهاية يجب على إدارة المنظمة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة، ويمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع، ويجب التركيز على عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للاستفادة من المعلومات المتوفرة لبناء أفضل خطة ممكنة (الطيب، 2018).

أهمية الأهداف الإستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أهمية الأهداف الإستراتيجية في عملية التخطيط الإستراتيجي فيما يلي (الدجني، 2006) توجيه العملية التخطيطية: الأهداف الإستراتيجية توفر الاتجاه والتوجيه للمنظمة، حيث تحدد النتائج المرجوة والمسار الذي يجب اتباعه لتحقيق الرؤية والرسالة المنظمة، وتعمل الأهداف كإطار عام يحدد الاحتياجات والتحديات والفرص التي يجب أن تركز عليها المنظمة في استراتيجيتها.

- توفير التركيز والتوجيه: الأهداف الإستراتيجية تعزز التركيز والتوجيه في جميع جوانب العمل في المنظمة، وتساعد على تحديد الأولويات وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الرئيسية وتحقيق الرؤية المستقبلية.

تحفيز الأداء والتحسين المستمر: الأهداف الإستراتيجية تعمل كمحفز لتحسين أداء المنظمة وتحقيق النجاح، وتعكس النتائج المرجوة وتوفر معياراً لقياس الأداء وتقييم التقدم من خلال وضع أهداف قابلة للقياس والتفصيل، ويصبح من الممكن تحديد المسارات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء على المدى الطويل.

- تحقيق التنسيق والانسجام: الأهداف الإستراتيجية تعزز التنسيق والانسجام بين مختلف أقسام ووحدات المنظمة، وتوفر إطارًا مشتركًا للتفكير والتخطيط وتوجه الجهود المشتركة نحو الأهداف المشتركة، وتساعد في تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة، وتعزز العمل الجماعي، وتحسن تعاون الموظفين.

ومن هنا ترى الباحثة أن الأهداف هي العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية. إنها تحدد الإطار العام للمنظمة وتوجه الأنشطة التي تقوم بها، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى أداء مرغوب وملموس، بحيث تعمل الأهداف الإستراتيجية على توجيه القدرات الإستراتيجية للمنظمة وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية، وتساعد في تحقيق التركيز والتوجيه في جميع جوانب العمل، وتوفر توجيهًا واضحًا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتوجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الأهداف الإستراتيجية على الرسالة المنظمة.

فالرسالة تحدد الغرض والتميز الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، وتشكل قاعدة لوضع الأهداف التي تعبر عن المسار الذي يجب أن تسلكه المنظمة. باختصار، الأهداف الإستراتيجية تعدّ وسيلة لتحقيق الرسالة والرؤية، وتوفر التوجيه والتحديد للمنظمة في تحقيق أدائها المستقبلي.

رابعاً: التحليل الاستراتيجي

عملية التحليل الإستراتيجي هي العملية التي من خلالها تقوم المشاريع بتحديد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة، وتحليل خصائصها والكشف عن نقاط القوة والضعف، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتحليل الخصائص واتجاهاتها وتقييم ما بها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه الإدارة أداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الإجراءات والتحليل البيئي، وهو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة، وهما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، ما يتطلب تحليلاً بيئياً للبيئة الخارجية من أجل

اكتشاف الفرص والتهديدات، والشق الآخر يتطلب إجراء تدقيق داخلي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (حمودة، 2019).

من أجل القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي لا بد من تحليل مستوى الجاهزية، خاصة في مدى التزام العاملين في المنظمة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى الصورة الكبرى، ولكن في حال أنه كان هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن المنظمة على وشك الانهيار أو الزوال، أو أن البيئة مضطربة، فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي، لذلك فإن المنظمة الجاهزة للتخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون قادرة على ما يلي (الهنائية، 2021):

1- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.

2- تحديد الأدوار.

3- تشكيل لجنة للتخطيط.

4- تطوير صورة مستقبلية للمنظمة.

5- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

ومن أجل انجاح تحليل بيئة المنظمة يجب توفر مجموعة من الشروط التي تتلخص فيما يلي

(الكرخي، 2014):

- وضع نظام فعال للمعلومات الإدارية (Management Information System) يتضمن مدخلات

الخطة ومخرجاتها ، حيث يساعد هذا النظام على تقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة بكفاءة وموضوعية.

- إجراء كشف كامل لبيئة المنظمة من خلال مجموعة المسوحات واستبانات جمع المعلومات التي تتطلبها مهام أو طبيعة التحليل.

- وضع تصور لمستقبل المنظمة المرغوب به كي يتم تقييم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ذات العلاقة بهذا المستقبل.

وينقسم التحليل البيئي للمنظمة إلى قسمين رئيسيين:

- تحليل البيئة الخارجية (External Analysis)

- تحليل البيئة الداخلية (Internal Analysis)

تحليل البيئة الخارجية (External Analysis): وقد أطلق عليه (David & David، 2015)

المسح البيئي الذي يركز على تحديد وتقييم الاتجاهات والأحداث التي تقع خارج سيطرة المنظمة، وويراد به دراسة العوامل الواقعة خارج إطار المنظمة ولكنها تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، ويكشف تحليل البيئة الخارجية عن أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من أجل أن يأخذها المديرون بعين الاعتبار، ووضع استراتيجيات تمكنهم من الاستفادة من هذه الفرص أو تجنب التهديدات أو التقليل من أثرها على المنظمة.

وتشتمل القوى الخارجية (External Forces) التي تؤثر في البيئة الخارجية للمنظمات على عدد من

العوامل التي تم تقسيمها في خمس فئات كما يلي (David & David، 2015):

- القوى الاقتصادية

- القوى الاجتماعية، والثقافية، والديموغرافية، والبيئية

- القوى السياسية، والحكومية، والقانونية

- القوى التكنولوجية

- القوى التنافسية

وتحظى دراسة البيئة الخارجية وعواملها باهتمام شديد؛ وذلك لتأثيرها الكبير على تطور أية منظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن البيئة الخارجية للمنظمات تتميز بدرجة عالية من الديناميكية والتغير السريع، وشدة التعقيد، وعدم الثبات (Shital et al.، 2018).

تحليل البيئة الداخلية (Internal Analysis): ويقصد به دراسة جميع أنشطة المنظمة التي تستطيع التحكم بها والتأثير عليها لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها من أجل تصميم استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار التركيز على نقاط القوة في المنظمة وتدعيمها وزيادة تأثيرها، ومعالجة نقاط الضعف وتصحيحها وتقويمها.

بمعنى آخر تتمكن المنظمة من خلال تحليل البيئة الداخلية من معرفة إمكاناتها وقدراتها ومدى قوتها وضعفها، وذلك لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها لتحقيق أهدافها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف أو نشاطات أو مكونات المنظمة الرئيسية، ومن أهم هذه العوامل: الإدارة، والموارد البشرية، والإنتاج، والتسويق، والتمويل والمحاسبة (ديراوي ، 2019).

كما يمكن الوقوف على أوجه القوة والضعف بالمنظمة من خلال نموذج (7S) الذي يبحث في سبعة عوامل داخلية تبدأ بحرف (S) وهذه العوامل هي: الهيكل التنظيمي (Structure)، والأفراد (Staff)، والموارد (Sources)، ونمط الإدارة (Style)، والأنظمة (Systems)، والمهارات (Skills)، والقيم المشتركة (Shared values) (هيبه والسيد، 2016).

2.2 الموارد البشرية:

تعدّ الموارد البشرية العنصر البشري الأساسي لبناء المؤسسات والنهوض بها والارتقاء بها إلى أعلى مستويات التقدم والنجاح، وهي كل ما يمكن وصفه بالقوى العاملة والإداريين والأكاديميين والخبرات

العقلية والمهارات البدنية ،حيث تقوم هذه العناصر بالعمل على بناء المؤسسات المختلفة بمختلف مستوياتها وتوجهاتها وأنواعها بدءا من الفكرة ومرورا بالتنفيذ ووصولاً بالتحقيق .

ولكن التطور التكنولوجي الحاصل في الفترة الأخيرة والعقد الأخير من القرن الحالي تحديداً قد أدى إلى ضرورة فرض استراتيجيات وخطط جديدة من برامج تدريبية وغيرها؛ لتطوير الموارد البشرية في المؤسسات ،حيث إن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح ضرورة ملحة في زمن تكنولوجيا المعلومات (حسين، 2018).

2.2.1 مفهوم الموارد البشرية

لقد أورد الباحثون والمهتمون في حقل إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعريفات حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي تطوّر عبر مراحل وفترات زمنية متعاقبة، حيث انتقل من المفهوم التقليدي كإدارة أفراد إلى المفهوم الذي وصلت إليه حالياً الذي يعكس الشمولية في التعامل مع مجموعة من الوظائف المتناسقة في عملية تكاملية التي تعتمد كل منها على الآخر، ابتداء من التخطيط، وتحليل الوظائف، وسياسات الاختيار والتعيين، وتقييم الوظائف، وتحديد الأجور، والتدريب، والتنمية والتطوير، والتقييم (الرويلي، 2014).

وعرّفها جابر: أنها المنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة وتنجح في تنميتهم وتحفيزهم وفي المحافظة عليهم، وبالتالي ستميز حتماً بالفعالية (القدرة على إنجاز أهدافها) وأيضاً بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من الموارد اللازمة)، أما المنظمات التي لا تتسم بالفعالية والكفاءة فإنها ستعرض لخطر الركود والإفلاس (جابر، 2015).

وعرّفها نعيم بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لعمل الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع متكامل بين احتياجات المنظمة والأفراد الذين يعملون بها (نعيم، 2011).

وتعرّفها النجار: أنها تلك الجهود المبذولة لضمان دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة بدءاً من الاستقطاب والاختيار والتعيين وحتى نهاية الخدمة داخل المنظمة، بغية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ومن ثم العمل على تحفيزهم وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم من أجل تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة (النجار، 2012).

وعرّف أبو شيخة (2010) الموارد البشرية على أنها: مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط هذه الموارد ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة.

2.2.2 خصائص إدارة الموارد البشرية:

تعددت خصائص إدارة الموارد البشرية كما نكرتها (ليندة، 2015) وهي:

- 1- هي نشاط من أنشطة إدارة الأعمال وتمثّل أحد فروعها.
- 2- توفّر الموارد ذات الكفاءة وتحافظ عليها وتطور قدرتها ورغبتها في العمل.
- 3- الاستخدام الفعّال للموارد البشرية هو أهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية.
- 4- تساعد الإدارات الأخرى والإدارة العليا والعاملين بتقديمها خدمات واقتراحات متعلقة بقضايا الموارد البشرية في المنظمة.
- 5- تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.
- 6- تتميز بظرفية نشاطها من حيث المكان والزمان.

2.2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظّمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة التي تعيشها المنظمة، وعلى ذلك يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل: إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفّات الموظفين، وما إلى ذلك، ومن جانب آخر فهو الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل، ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة (كشواي، 2006).

وتتحدد أهداف إدارة الموارد البشرية كما ذكرها (ابو شيخة، 2010):

1. **الأهداف التنظيمية:** كالترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظّمة.
2. **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية، وضمان الاستفادة القصوى منها، والمحافظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظّمة.
3. **الأهداف الإنسانية:** وتتمثل في إشباع إدارة الموارد البشرية حاجات العاملين ورغباتهم من خلال إتاحة فرص التقدّم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.
4. **الأهداف الاجتماعية:** تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من أخطار العمل.

2.2.4 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من الدور المطلوب منها تحقيقه، ومن طبيعة الوظائف التي تشملها التي تبدو نظاما متكاملا، مدخلاته الموارد البشرية، وسياسة المنظمة، واستراتيجيات تتمثل في

العمليات والأنشطة، ومخرجاته كفاءات ومصادر قوة قادرة على الاستمرارية، والتنافس ومواجهة الظروف والمتغيرات (الرويلي، 2014).

وأشار السرحان (2020) إلى أهمية الموارد البشرية على النحو الآتي:

1. توفير الموارد البشرية بمؤهلات مختلفة ومناسبة، وبالتالي الاعتماد على الأفضل لتطوير الجودة وكمية الإنتاج.
2. توفير جميع المرافق والأدوات للموظفين، وإعداد الخطة التدريبية لهم وتوفير الحوافز والرواتب لتعزيز الأداء الجيد، وبالتالي زيادة عملية الإنتاج، والعمل على تعزيز التنسيق والتنظيم لجميع الإدارات والمهام الشخصية للموظفين.
3. دراسة القضايا التي تتعلق بالموظفين والعنصر البشري التي من الممكن أن تؤثر على كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.
4. دراسة جميع المؤشرات المتعلقة بأداء الأفراد وكفاءتهم والحوادث التي من الممكن أن تؤثر على عملهم.

2.2.5 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف، ويمكن تناولها على النحو الآتي:

وظائف إدارية: حيث تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد (جابر، 2015).

وظائف متخصصة: تقوم بها إدارة الموارد البشرية وحدها ومنها:

1. **تخطيط أو تهيئة الموارد البشرية:** أي استقدام الموارد البشرية اللازمة واختيارها كما ونوعا لإنجاز أعمال المنظمة.

2. تطوير وتدريب الموارد البشرية: بهدف تنمية كفاءة العاملين ورفعها.
3. مكافأة الموارد البشرية: من خلال الأجور والتعويضات والمكافآت والحوافز.
4. الاندماج والتكامل للموارد البشرية: من خلال توفير التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.
5. الحفاظ على الموارد البشرية: حمايتها من مخاطر العمل وحوادثه وأمراضه وحمايتهم من العوز والحاجة بعد بلوغهم سن التقاعد، ويتضمن أيضا العلاقات العمالية والمساومات الجماعية والسلامة المهنية (ابو شيخة، 2010).

2.2.6 موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظرا لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فالفرد هو المتغير الأساسي في العملية الإنتاجية، الذي له بالغ الأثر على فعالية أو كفاءة عناصر الإنتاج.

ولتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة لا بد من الإلمام بمفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الإستراتيجي، حيث وفي ظل تطور التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، وهو ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية المسؤول عن صوغ استراتيجيات أو سياسات الموارد البشرية (النجار، 2012).

2.2.7 التحديات التي تواجه الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمات، إذ تكون مسؤولة عن إدارة الأداء وتدريب الموظفين وتطويرهم، ما يزيد إنتاجيتهم، وبالتالي زيادة الإيرادات والأرباح، وللحفاظ على نمو المنظمات يجب على أصحاب الأعمال فهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

ويذكر (تامر، 2015) أن التحديات التي تواجه ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل عام

ما يلي:

1. **تحديات العولمة:** توفر العمالة الأجنبية في السوق المحلي، حيث هناك تنوع ثقافي وديني، وهذا يحتاج إدارة قوية ومميزة، وهذا عمل الموارد البشرية على إيجاد وحدة عمل بين هؤلاء العاملين.
2. **تحديات الجودة:** حيث تسعى الموارد البشرية وخلال الموارد المتوفرة لديها للوصول لأفضل درجة من الجودة، لذلك يجب أن تكون إدارة الموارد إدارة واعية يكون لديها ابتكار وإبداع في الأساليب لتنفيذ تلك الأسس المتعلقة بالجودة.
3. **تحديات اجتماعية:** زيادة الأسعار يكون لزاما على المؤسسة زيادة الرواتب والحوافز، وبسبب قصور في الميزانية يمكن للموارد البشرية أن تقوم بعمل اجتماعي مثل سوق خيري أو جمعية أو صندوق خيري.
4. **تحديات أسلوب الأداء الأمثل:** هو مرتبط بجودة الأداء، وذلك لأن الطموحات في المنظمات أصبحت أكبر من إمكانياتها وعطائها؛ لذلك على الموارد البشرية أن تعمل على استخلاص ما هو أفضل أداء لدى العمالة.

2.3 رأس المال الفكري

كان أساس الثروة داخل المؤسسات يعتمد على المصادر الطبيعية، وفي تسعينيات القرن الماضي استخدم مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي، حيث أصبح يمثل واقع قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح، وغدت المعرفة هي المورد الأساسي للإنتاج وتكوين الثروة، وأصبح رأس المال الفكري هو القوة الإستراتيجية لتحقيق الريادة في أعمالها، حيث أنه ذو أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال

ويساعدها في الوصول للعالمية من خلال مجموعة الأصول التنافسية التي تقوم عليها عملية التطوير الخلاق والإستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد.

لذلك يعد الهدف المحوري لرأس المال الفكري أحد عوامل الإنتاج الذي يدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال ،ويسعى إلى تمكينها من الاستمرار والنمو، ويساعدها على اكتساب المعرفة وتجديد رصيدها المعرفي من خلال تعزيز أدائها التشغيلي ، والتخلص من المفاهيم التقليدية السائدة في بيئة العمل، كما يوفر القدرات الإبداعية والابتكارية التي تساهم في حل المشكلات وتطويرها (Abazeed, 2017)

2.3.1 مفهوم رأس المال الفكري:

تعددت التعريفات لرأس المال الفكري ومنها:

عرفه محمد (2019) على أنه المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب الأكثر من الملكية الفكرية، وبالتالي فهو المعرفة التي يتم توظيفها، إذ يمثل مقدرات متميزة يتمتع بها عدد من الأفراد العاملين في المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات وأداء عال بالمقارنة مع المنظمات الأخرى . وهو القوة الحقيقية للتنافس في المستقبل والنجاح الذي يكمن في حزمة المهارات والخبرات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها (الجميل، 2017).

ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره (العنزي، 2009).

وعرفه عبد الهادي (2017) بأنه "ما تمتلكه المؤسسة من مكونات بشرية وتنظيمية وعلائقية، التي تتمثل في: الكفاءات البشرية المبدعة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة، إضافة إلى الهياكل التنظيمية والبرامج والعمليات والقواعد المعلوماتية، كذلك ما لديها من علاقات مع كل الأطراف الداخلية والخارجية، التي تساعد في تحسين أداء المؤسسة، وتؤدي إلى تعظيم قدراتها التنافسية".

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه القوى البشرية العاملة في البلدات، وما تمتلكه من خبرات ومعارف ومهارات واتجاهات إيجابية نحو العمل بهدف الابتكار والتطوير والمنافسة.

2.3.2 أبعاد رأس المال الفكري:

اختلف في تقسيم مكونات رأس المال الفكري، فهناك من يرى أنه يتكون من بعدين أساسيين هما رأس المال البشري ورأس المال البنيوي، وهناك من يرى أنه يتكون من ثلاثة أبعاد هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات (نجم، 2010).

ويتكون رأس المال الفكري من الأبعاد الآتية:

1- **رأس المال البشري:** هو أحد أهم أبعاد رأس المال الفكري، وهو القوى العاملة التي تحتفظ بالقدرة على التفكير والابتكار وكذلك قدرة الموظفين على القيام بمهام المؤسسة وقيمتها وثقافتها وفلسفتها والمعرفة والمهارات والخبرة العملية لموظفي المؤسسة، فهو تراكم ضمني للمعرفة في أذهان الموظفين، فجوهر رأس المال البشري هو الأفكار التي تعمل من أجل نجاح أو ازدهار المؤسسة، وخالصة القول إنه مزيج من كفاءة الموظفين وسلوكهم وإبداعهم (Sadq، 2020).

2- **رأس المال الهيكل التنظيمي:** هو فلسفة الإدارة والثقافة الكلية للمؤسسة، والعمليات الإدارية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، وأنظمة الشبكات، والعلاقات المالية، وتصنيف رأس المال الهيكلي إلى رأس مال تنظيمي، ورأس مال تشغيلي، ورأس مال إبداعي، ويتكون من براءات الاختراع

وحقوق النشر والعلامات التجارية ومعايير مراقبة الجودة وقواعد ولوائح المعلومات، وخلاصة ذلك أنه الأنظمة والهيكـل والإستراتيجية والثقافة (Stahle et al.,2015).

3- رأس المال العلائقي: ويعرّف بأنه علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية ذات الصلة التي تشمل العملاء والمعالجات والمنافسين والحكومة، ورأس مال العميل هو قيمة العلاقات بين أصحاب المصلحة خارج المؤسسة ،ويتكون من رضا العملاء، وولاء العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، وتمكين العملاء، ومشاركة العملاء، والتعاون (العنزي، 2009).

2.3.3 أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات:

يعد موضوع رأس المال الفكري من أهم الموضوعات في مجال الموارد البشرية حيث يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون مهارات ومعارف خاصة، ويمثل اليوم موضوعا حيويا بالنسبة للباحثين والدارسين على حد سواء، ولقد أكد (هيجان) (2007) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" هذا الوصف لهذه الفئة يجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري.

ويُعدّ رأس المال الفكري استثمارا له عائد مجزٍ على المدى الطويل وحتى يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك تضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه، كما أنه لا يعاني من مشكلة الندرة بل هو مورد تراكمي متنامٍ يمكن استخدامه في تطوير أفكار جديدة؛ وبذلك بدأ النظر إلى رأس المال الفكري على أنه رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة من عدمه (الشعباني، 2011).

ويعد تطويرا للأصول غير الملموسة في الإدارة السليمة من العوامل التي تقود المؤسسات إلى النجاح، فقيمة المؤسسات تتمثل بالجزء الخفي منها وهو رأس المال الفكري، لذا فعلى المؤسسات العمل

على تحليل نقاط القوة وتمييزها وتطويرها ومعالجة نقاط الضعف في تكوين رأس المال الفكري الخاص بها للوصول إلى ميزة تنافسية، لتفادي الخلل في إستراتيجية المؤسسة التنافسية (الوزير، 2018).

ويمثل رأس المال الفكري قوة كبيرة داخلية وخارجية للمؤسسة، ومن هنا تأتي أهميته الكبيرة، ولكونه يمثل القوة العلمية التي تمكنه من إحراز النجاح والتقدم من خلال جودة المخرجات كما ونوعاً الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة، وإعطائها القوة التنافسية في سوق العمل، والمحافظة على مكانتها عند المستفيدين (عبد الهادي، 2017).

وعليه تكمن أهمية رأس المال الفكري تكمن في تحويل القدرات والإبداعات والمهارات إلى قيمة مضاعفة يمكن التعبير عنها بما يأتي: تعظيم الأرباح، وتحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق رضا الزبون (المتعاملين)، وتحسين النوعية وتخفيض التكاليف، وتحسين اتجاهات وسلوك العاملين، وزيادة الحصة السوقية والدخول في تحالفات إستراتيجية (العنزي، 2009).

2.3.4 خصائص رأس المال الفكري:

يمكن إجمال خصائص رأس المال الفكري على النحو الآتي:

- 1- **الخصائص الشكلية:** وهي خصائص الشكل العام الظاهري لرأس المال الفكري وهو: غير ملموس وغير مرئي: حيث لا يمكن الإمساك برأس المال الفكري أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة، وصعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري: كثير من الأصول الفكرية التي تملكها المؤسسة ومهارات أو خبرات العاملين بها والمعلومات المتوفرة لديهم عن العملاء والموردين يكون في شكل معرفة ذهنية لا مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصناع القرار، وبالتالي فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة أو قياس حركة رأس المال الفكري (عبد السلام وعلة، 2011).

- 2- **الخصائص التنظيمية:** وهي الخصائص التي ترتبط بالبيئة المؤسسية وتتضمن ما يلي: وجود رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، ووجوده في العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسات، وعدم التركز في المركزية الإدارية بحيث يتوزع رأس المال الفكري على كل المستويات الإستراتيجية داخل المؤسسة وينسب متفاوتة، وتتمتع بهيكل تنظيمي عضوي مرن، وفي الهيكل التنظيمي لرأس المال الفكري فيتم استخدام الرسمية بمستوى منخفض جداً، وتتميز باللامركزية الإدارية بشكل واضح (عمر، 2011).
- 3- **الخصائص المهنية:** وهي الخصائص ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن ما يلي: امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية، والتدريب، ويعتمد رأس المال الفكري على التعليم والتدريب، فهو يمتاز بالمهارات المتنوعة والعريقة، والخبرات المتنوعة (الهلاي، 2011).
- 4- **الخصائص السلوكية والشخصية:** وهي خصائص ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتتضمن ما يلي: الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على القيام بالأعمال والأنشطة المجهولة، وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد، والاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الآخرين) والقيام بتقديم أفكار ومقترحات بناءة، والحسم وعدم التردد في اتخاذ القرارات، والقدرة على التخمين وحسن البصيرة، والاستقلالية في الفكر والعمل، والمثابرة في العمل، والثقة العالية في النفس.
- وترى الباحثة أن توافر الخصائص والسمات السابقة لرأس المال الفكري أصبح يمثل حاجة وضرورة ملحة لنجاح المؤسسات على اختلافها واختلاف أهدافها أو منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وأصبح توافرها يمثل ضماناً حقيقياً لاستمرار أو بقاء المؤسسة في بيئة الأعمال والمنافسة.

2.4 البلديات:

يعرف القانون رقم (1) لسنة (1997) وتعديلاته الخاص بالهيئات المحلية الفلسطينية في التعريفات والمادة (3) من القانون نفسه بأن الهيئات المحلية هي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين، وتعدّ مؤسسات الحكم المحلي عصباً رئيساً في البنية العامة للدول الحديثة. فبالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع، تقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمانية رئيسة طالت مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، لذا فإن فعالية هذه المؤسسات ونجاحها في أداء دورها السياسي والقيام بمهامها المختلفة تُعدان من المؤشرات ذات الدلالة المهمة، ليس على نوعية أو حيوية النظام السياسي داخل الدولة فحسب، بل على قوى المجتمع التفاعلية، وقدراته التنظيمية، وإمكاناته التنموية أيضاً.

حيث تسعى البلديات المحلية بشكل عام ضمن صلاحياتها وحدود مناطقها إلى تقديم الخدمات للمواطنين وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم، حيث تقدم الخدمات مباشرة بواسطة موظفيها ومستخدميها أو أن تعهد بها أو ببعضها إلى متعهدين أو مقاولين، كما يحق لها أن تعطي امتيازات لأشخاص أو لشركات لتقوم ببعض هذه الخدمات وتوفيرها للمواطنين (اشتيه، حباس 2018)

وتتبع أهمية البلديات من الخدمات التي تقدمها بكل الأشكال، حيث تعدّ العين الساهرة لخدمة المواطنين، إذ تقوم بتقديم مهامها في البنية التحتية المتلفة بالكهرباء، والمياه والصرف الصحي، والطرق، والأرصفة، وإنشاء الشبكات، والحدائق والمنتزهات، ومراقبة الأوزان، وإنشاء المواقع، وترميم الشوارع، ومراقبة الإعلانات، والأبنية، وتنفيذ سياسات الحكم المحلي.

ناهيك عن الأدوار الأخرى التي تهم التخطيط والبناء والتنظيم، حيث تقوم بدور أساسي في إعداد مخططات هيكلية تخدم الأهداف الوطنية مع مراعاة القوانين المحلية، وهذه الأمور كلها تقوم بها الهيئات

المحلية سواء أكانت هيئة تقليدية أم هيئة استطاعت استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة. (أسامة، 2013،

تتصف المهام التي تقوم بها البلديات باللامركزية، حيث تقوم بتقسيم المسؤولية عند تقديم الوظائف والاختصاصات بين المستويات الحكومية والتقسيمات المحلية، فتقوم البلديات بإقامة مشاريع البنية التحتية وتشغيلها، وتقوم الأجهزة المحلية في القيام بخدمات البلدية وصيانة بعض المرافق المحلية وصيانة الشوارع والطرق المحلية ومياه الشرب والصرف الصحي إلى أن أصبحت البلديات تقوم بتقديم كل الخدمات اللازمة للمواطنين.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف البلدية على أنها مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطتها بمقتضى أحكام قانون البلديات، وتعود مرجعيتها إلى وزارة الحكم المحلي، وتعرف كذلك على أنها: "الجماعية الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (بو ضياف، 2016).

وتتكون هيئات الحكم المحلي في فلسطين من البلديات والمجالس المحلية والمجالس القروية وتشتمل على 145 بلدية و285 مجلس محلي (وزارة الحكم المحلي: 2017).

2.4.1 تمييز البلديات عن مؤسسات القطاعين العام والخاص:

يشير الأعرج إلى أن إدارة البلديات تتميز بوصفها مؤسسة شبه عامة عن باقي المؤسسات سواء القطاع العام أو الخاص من حيث (الأعرج، 2007):

1. الشكل: حيث تتكون من جسمين الأول المجلس البلدي الذي يكون عادة مُنتخباً من قبل المواطنين وبالدوائر التنفيذية، والثاني طاقم الموظفين الذي هو معيّن بناءً على نظام خاص بشؤون الموظفين الذي يمثل الجسم التنفيذي لأهداف الهيئة المحلية وسياساتها وخططها

2. من حيث الوظائف والصلاحيات ،وهذه الوظائف هي وظائف تنفيذية: من خلال ما يقوم به المجلس البلدي من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على المستوى الأعلى، ووظائف تشريعية ،حيث منح المشرع الفلسطيني المجالس البلدية سلطة إقرار أنظمة وإجراءات ووضع مسودات قوانين خاصة بأعمال البلديات، ووظائف قضائية:حيث إن للمجالس البلدية صلاحية القيام بحل قضايا خاصة فيما يتعلق بالجباية حسب المادة (27) من قانون الهيئات المحلية لعام 1997.

3. من حيث مجال العمل: إن البلديات تعمل في مجالات على درجة كبيرة من الأهمية، ومن هذه المجالات ما يتعلق باستخدام الأرض سواء من تخطيط عمراني وتنظيم المدن وغيرها من الشؤون المتعلقة بالبناء والتنظيم،، فرض الرسوم والغرامات على المواطنين وما يتعلق بالضرائب،، إدارة الخدمات الأساسية للمواطنين من مياه وكهرباء وصحة عامة وخدمات أخرى ومرافق حياتية.

4. من حيث المساءلة والمرجعية: تتمثل المساءلة والمرجعية لإدارة البلديات في مجالين هما السلطة المركزية ممثلة بالوزارات المعنية مثل وزارة الحكم المحلي أو الداخلية في بلدان أخرى والمساءلة الجماهيرية (المجتمعية) ،وهذه غالبا ما تكون من المجتمع المحلي الذي تربط عضو البلدية أو رئيس البلدية فيها بعلاقات أسرية واجتماعية.

2.4.2 تصنيف البلديات:

- 1- تم تصنيف البلديات وفقاً لاعتبارات تتعلق بعدد السكان والقدرات ومجالات النشاطات والخدمات إلى أربعة أصناف أو درجات هي (أ، ب، ج، د) (الموقع الإلكتروني لوزارة الحكم المحلي: 2017):
- فئة (أ) وتشمل بلديات المدن التي تعدّ مركزاً للمحافظات الفلسطينية.

● فئة (ب) وتشمل البلديات التي كانت قائمة قبل استلام السلطة الوطنية لصلاحياتها وكذلك البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة عشر ألف نسمة.

● فئة (ج) تشمل البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة آلاف نسمة وأقل من خمسة عشر ألفاً.

● فئة (د) تشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من خمسة آلاف نسمة.

- تصنيف البلديات حسب صندوق إقراض البلديات وحسب الأداء، ويوجد معايير ومؤشرات لقياسها (موارد بشرية ، و ملفات ، وخطط استراتيجية)

تعدّ آلية تخصيص الأموال ما يميز هذا البرنامج الوطني في مرحلته الثالثة، حيث يتم فيها ربط آلية مبنية على حسن الأداء بمنح لدعم البنى التحتية في فلسطين؛ وذلك لتحفيز البلديات على تطوير أدائها بما ينسجم مع التوجهات الحكومية لتطوير قطاع الحكم المحلي.

تستند هذه الآلية على ثلاثة معايير رئيسية، وهي الأداء (50%)، عدد سكان الهيئة المحلية (20%)، ومقدار الحاجة (30%)، حيث يتم تصنيف البلديات بناءً على امتلاك أدوات معززة للأداء واستخدام هذه الأدوات. وبناء على ذلك فقد تم صوغ عدد من المؤشرات التي يتم قياس مدى تحقيقها، وهي عبارة عن مؤشرات تقريبية proxy indicators تم تطويرها من خلال الصندوق وفق المعايير الدولية آخذين بعين الاعتبار مايلي:

- التغذية الراجعة من البلديات خلال ورش العمل التي نفذها الصندوق مع البلديات خلال المراحل المختلفة.

- المقابلات المعمقة مع الأطراف ذات العلاقة (رئيس وعدد من أعضاء مجلس إدارة الصندوق، وعدد من المانحين، وعدد من البلديات، ووزارة الحكم المحلي، وعدد من المؤسسات الوطنية ذات العلاقة)

- دراسة تحليلية لآلية تخصيص المنح ومؤشرات الأداء للمرحلة الثانية من البرنامج، وذلك من خلال دراسة نتائج تصنيف البلديات وفق مؤشرات MDP2 ودراسة مدى إمكانية تحقيقها من قبل البلديات.

وبناء على ذلك قام الصندوق بتطوير آلية تخصيص المنح للمرحلة الثالثة من برنامج تطوير البلديات بما يخدم أهداف البرنامج، وبما ينسجم مع التوجهات الحكومية لتطوير قطاع الحكم المحلي وفقاً لمصفوفة الأولويات والإستراتيجية عبر القطاعية لقطاع الحكم المحلي. وانطلاقاً مما سبق تم تحديد المعالم الرئيسية لآلية تخصيص المنح كالتالي:

أولاً: مخصص تمويلي أساسي بنسبة 50% من مجموع ما تم تخصيصه لمكون البنية التحتية)
- يتم توزيع هذا المخصص على أساس عدد السكان 20% و الاحتياج 30%، بحيث يكون خاضعاً لشروط سهولة التحقيق ومرتبطة بسياسة وزارة الحكم المحلي.

• مخصص السكان 20%: يتم احتساب مخصص البلديات وفق بيانات الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء الفلسطيني فيما يتعلق بعدد السكان.

• مخصص الإحتياج 30%: بحيث يتم توزيعه كالتالي: (مخصص ثابت لكل بلدية بقيمة 25,000 يورو، والمتبقي من مخصص الإحتياج يتم توزيعه بناء على مؤشرات الإحتياج).

فيما يتعلق بمؤشرات الإحتياج، يتم جمعها من خلال الجهاز المركزي للإحصاء حيث يقوم الصندوق بالتعاقد مع الجهاز المركزي للإحصاء لجمع معلومات محددة عن تلك المؤشرات لكل البلديات بحيث تتضمن (حالة الطرق، ومساحة الأماكن الخضراء والملاعب، وخدمة النفايات الصلبة، ومستوى خدمة المياه، وتوفر مقر للبلدية)، و يتم تحديد قيمة الإحتياج لكل بلدية بشكل نسبي.

ثانياً: مخصص الأداء 50% من مجموع ما تم تخصيصه لنافذة البنية التحتية.

- تم تحديد عدد من المؤشرات التي تتعلق بالسياسات العامة لقطاع الحكم المحلي وتشمل الإدارة المالية، والتشغيل والصيانة، والمساءلة المجتمعية، والاستجابة للقرارات الصادرة عن مجلس الوزراء فيما يتعلق بتطوير القطاع.

- تم توزيع المؤشرات وعددها 21 مؤشرا على مراتب التصنيف بحيث تضمنت كل مرتبة عددا من المؤشرات كالتالي: (3 - D مؤشرات)، (6 - C مؤشرات)، (6 - B مؤشرات)، (6 - A مؤشرات) .

- تم تحديد 10 مراتب فرعية في التصنيف (D، C، C+، C++، B، B+، B++، A، A+)، حيث يطلب من البلديات تحقيق عدد من مؤشرات الأداء للانتقال من أدنى تصنيف (D) حتى أعلى تصنيف (A++) وفق سلم الإرتقاء المبين في الجدول رقم 1.

- يقوم الصندوق بعمل دراسة تقييمية كل سنتين لتحديد تصنيف البلديات ومدى تحقيقها لمؤشرات الأداء، وعليه يتم تحديد تصنيف كل بلدية. (تصنيف 2017، تصنيف 2019، تصنيف 2021).

- يتم توزيع مخصص الأداء بناء على التصنيف الذي حصلت عليه كل بلدية، حيث يعمل البرنامج بشكل متواصل مع البلديات ذات التصنيف المتدني لمساعدتها في الإرتقاء إلى درجات أعلى.

2.4.3 توزيع الهيئات المحلية في فلسطين حسب التصنيف:

حسب بيانات وزارة الحكم المحلي (2017) فقد تم تصنيف الهيئات المحلية حسب مراكز المدينة كالتالي (موقع وزارة الحكم المحلي 2017):

الضفة الغربية			
بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج	المجالس القروية
11	27	82	285
120			285

قطاع غزة			
بلديات أ	بلديات ب	بلديات ج	المجالس القروية
5	10	10	لا يوجد
			لا يوجد
			25
الإجمالي		بلديات	المجالس القروية
		145	285
		430	

2.4.4 واقع التحديات الخدمية والتنمية للبلديات:

تواجه البلديات تحديات في أدائها لأعمالها والأدوار المناطة بها على كل الأصعدة، فهي تتحمل مسؤولية إدارية صعبة ومعقدة أمام المجتمعات المحلية، وتفتقر إلى توفير الخدمات الأساسية لكل المواطنين، كما أن البنية التحتية التنموية ضعيفة وتحتاج عدداً هائلاً من المشاريع التنموية والتمهنية لكي تتمكن من تقديم الخدمات بمستوى جيد، وهذا الواقع السيئ ينساق على أغلب التجمعات السكانية الفلسطينية في فلسطين. (عوني، 2008)

كما تواجه البلديات معوقات تنمية اقتصادية تتمثل في انخفاض الإيرادات التي يتم جبايتها، والاعتماد على التمويل الخارجي بالإضافة إلى التحديات الإدارية المتمثلة في الترهل الإداري وتعقيد الإجراءات والنقص في الإمكانيات الفنية والتكنولوجية، وعدم وجود نظام مراقبة ومتابعة لتحقيق الأهداف. (المشني، 2014)

2.4.5 أهمية وأهداف البلديات:

إن كون البلديات أجساماً تنفيذية قريبة من المواطن وعلى احتكاك يومي ومباشر به، يجعلها الأقدر على استشعار حاجاته وتطلعاته، لا سيما وأن عملها يختص بتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع، كما أنه ما لا شك فيه أن البلديات تعدّ كذلك لاعباً أساسياً في عملية التنمية المحلية لدفع عجلة الاقتصاد.

وتكمن أهمية البلديات في أنها:

- 1- تساعد على المشاركة الشعبية في تخطيط المشاريع والخدمات وإدارتها وتنفيذها ، ما يحقق الرضا ويعزز المسؤولية الاجتماعية لدى المجتمع المحلي.
- 2- تزيد من سرعة اتخاذ القرار من دون العودة للحكومة المركزية، ما يؤدي إلى إنجاز الأعمال والمشاريع بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
- 3- تساعد على إيجاد حلول واقعية وإبداعية للمشاكل المحلية كونها الأقرب من المواطنين وهمومهم.
- 4- تزيح عن كاهل الحكومة المركزية الأعباء للوقوف على المشكلات المحلية الصغيرة، ومساعدتها على التفرغ للقضايا ذات الطابع القومي العام.
- 5- تدعيم مهارات المواطن في الحكم والإدارة لمنطقته، وبالتالي المساعدة على خلق كوادر مدربة للعمل والمشاركة المستقبلية على المستوى القومي.
- 6- تساعد الحكومة المركزية في التخطيط التنموي القومي عبر تزويدها بالمعلومات الأساسية الخاصة بالمناطق الجغرافية الواقعة ضمن حدود نفوذها.

2.4.6 مهام البلديات ووظائفها:

تضطلع البلديات بمجموعة عريضة من المهام والوظائف الحيوية التي لا غنى عنها في خدمة المجتمع، ولقد حدد قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لسنة 1997م في المادة رقم (15) وظائف المجلس البلدي وسلطاته وصلاحياته التي تتميز بطابعها الخدماتي العام وهي (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم 1 لسنة 1997م).

1. المجال الخدماتي: مثل تقديم الخدمات من المياه والكهرباء وإنشاء الطرق والحدائق وتنظيم الأراضي وغيرها.

2. المجال الاقتصادي: والمتمثل في إنشاء المشروعات المدرة للدخل، وإنشاء الأسواق العامة وتنظيمها، وتنظيم الحرف والصناعات، وإنشاء مواقف المركبات بأنواعها.
3. المجال الثقافي والتعليمي: مثل إنشاء المتاحف والمكتبات العامة ودور الثقافة والمدارس، وكذلك تنظيم حملات التوعية الثقافية.
4. المجال الاجتماعي: مثل إيواء الفقراء والمحتاجين، والحد من ظاهرة التسول، وإغاثة المنكوبين جراء الكوارث البيئية.
5. المجال البيئي: مثل مراعاة توفر شروط الصحة العامة، وجمع تنظيم النفايات والتخلص منها، والحد من انتشار الأوبئة والأمراض في أماكن تجميع النفايات أو أحواض الصرف الصحي، وإدارة مياه الصرف الصحي، والمحافظة على نظافة البيئة، وتشجير الشوارع.
6. المجال الإداري والسياسي: ويتمثل في قيام البلديات بإشراك المجتمع المحلي في رسم السياسات العامة وصنع القرار ما يعزز من الانتماء الوطني والمسؤولية الاجتماعية لدى كل شرائح المجتمع، وتعزيز مبادئ الديمقراطية من خلال التمثيل الديمقراطي للمجتمع المحلي.

2.5 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

دراسة الصولي (2021) بعنوان "دراسة تحليلية لمدخل وأبعاد رأس المال الفكري من المنظور الاقتصادي-دراسة نظرية وصفية-، وهدفت الدراسة إلى بحث مدخل رأس المال الفكري وأبعاده من المنظور الاقتصادي على التحقق من مدى دور رأس المال الفكري المركز على البعد البشري في التنمية الاقتصادية، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين رأس المال الفكري البشري والتنمية الاقتصادية، وكذلك

اتضح أن هناك دورا لرأس المال الفكري التنظيمي تجاه التنمية الاقتصادية، وكما أكدت النتائج على وجود دعم النظريات الاقتصادية لأهمية ممارسات رأس المال الفكري في تحقيق التنمية الاقتصادية، ومن أهم التوصيات توجيه الاهتمام على كل المستويات في القطاعات الاقتصادية الجزئي من وضع ممارسات رأس المال الفكري موضع التنفيذ من خلال تبني خطة قومية ترسخ من تلك الممارسات، ويتم متابعتها بمؤشرات قياس تحدد مدى التقدم في تحقيقها، ومن التوصيات تشجيع المؤسسات والقطاعات الاقتصادية على بناء بيئة مناسبة تسهم في بناء رأس المال.

الدراسة الثانية:

دراسة وهيبة (2021) بعنوان التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري دراسة ميدانية (مؤسسة سوناطراك)، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين في (مؤسسة سوناطراك)، وقد تم استخدام المنهج التحليلي، وتم استخدام الاستبيان وعدة أدوات إحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين، خاصة وأن مختلف ممارسات الموارد البشرية كالتوظيف والتكوين والمسار المهني تعتمد بقوة على مخرجات هذه العملية من أجل تحديد نقاط القوة والقصور وتحقيق التكامل فيما بينها، ويُعدّ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزءا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لكسب كفاءات عالية تقوم بعملها على أكمل وجه .

ومن أهم التوصيات التي تطرقت إليها الدراسة تفعيل جميع الممارسات والوظائف الأخرى المرتبطة بتسيير الموارد البشرية حتى لا تقتصر على بعض الوظائف فقط، ومنح الفرصة أكثر لجميع العمال للمشاركة الفعلية في جميع الأنشطة المرتبطة بعمليات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي أكثر على كل وظائف وموارد المؤسسة وألا تكتفي فقط بالموارد البشرية.

الدراسة الثالثة:

وفي دراسة التميمي (2020) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الأمنية" التي هدفت إلى بيان أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لتعزيز سلوك العمل السباقي على مستوى عينة من الأفراد في مقر مديرية استخبارات ومكافحة إرهاب (واسط)، حيث بلغت عينة الدراسة (152) فردا من المسؤولين المنتسبين في مقر مديرية استخبارات ومكافحة إرهاب (واسط) .

وقد تم استخدام الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وتم استخدام عديد من الأساليب لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائيا (spss,amos) وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وسلوك العمل الاستباقي .

ولقد أوصت الدراسة بضرورة استثمار التأثير الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في سلوك العمل الاستباقي من خلال قيام المنظمة المبحوثة بوضع الخطط الاستباقية وتعميق الوعي الوظيفي لدى العينة للإفادة من ذلك التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وسلوك العمل الاستباقي.

الدراسة الرابعة:

وفي دراسة كريمة وإلياس (2020) بعنوان "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري" التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين مفهومي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ورأس المال البشري بأبعاده الأربعة لاستقطاب الصناعة، والتنشيط، والمحافظة.

تم استخدام الاستبانة لمعرفة مدى تأثير الإستراتيجية للموارد البشرية على كل بعد من أبعاد تنمية رأس المال البشري، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع الإطارات في مجمع (صيدال) البالغ عددهم 158، وتم اختيار عينة عشوائية تتمثل في 60 إطارا، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية بين متغير الإستراتيجية للموارد البشرية وصناعة رأس المال البشري، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري وكل من استقطاب وتنشيط، والمحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية استقطاب رأس المال البشري ودعم أو تعزيز قدرات العاملين والتكثيف من دورات التدريب المستمر .

الدراسة الخامسة

وفي دراسة الحفناوي وعيد (2020) بعنوان " دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري -دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية- "التي هدفت إلى التعرف إلى دور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري في مصلحة الضرائب العقارية محل الدراسة ، وتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في مصلحة الضرائب العقارية .

تم استخدام أسلوب العينات لجمع البيانات ،حيث تكونت العينة من 375 عاملا من مصلحة الضرائب العقارية ،واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية ،حيث تم استخدام (تحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار (توكي) لبيان مصدر الاختلافات . وأظهرت نتائج البحث وجود اختلاف بين الفئات المختلفة من آراء العاملين في مصلحة الضرائب العقارية من حيث إدارة المواهب ورأس المال الفكري وكذلك أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم التنظيمي ورأس المال الفكري .

وأشارت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بإدارة المواهب لما لها من تأثير معنوي على رأس المال الفكري. ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط للمواهب ووضع استراتيجية لها، وكذلك إعادة النظر في التوظيف من أجل توظيف أفراد من ذوي الكفاءة والموهبة قادرة على خلق القيمة المضافة للمصلحة، وضرورة وضع مجموعة أنظمة من المكافآت تتناسب مع متطلبات الحياة، وضرورة تفعيل منهج إدارة الاداء.

الدراسة السادسة:

وفي دراسة علاونة وحوامدة (2020) بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" التي هدفت إلى معرفة أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية ، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات ،حيث بلغ عينة الدراسة (135) شخصا، وتم استخدام برمجيات (spss:amos) لتحليل بيانات الاستبانة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين لمستوى أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية ومستوى أهمية رأس المال الفكري كان مرتفعا ، وأن رأس المال العلائقي قد احتل المرتبة الأولى يليه رأس المال الهيكلي، وأخيرا رأس المال البشري، إضافة لوجود أثر لتطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية في تنمية رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري والهيكلية والعلائقي) .

ولقد أوصت الدراسة استثمار بعد البنية التحتية التكنولوجية في الشركة بشكل مناسب بما يتوافق مع التطور التكنولوجي الحالي .

الدراسة السابعة:

أما دراسة أبو زيد (2019) فبعنوان "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأمن القومي السوداني" التي هدفت إلى معرفة أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على المستوى الكلي للدولة وتأثير ذلك على الأمن القومي السوداني.

تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة والمصادر العلمية التي تناولت الموضوع كمصادر للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وتأسيس سياسة وطنية من خلال برامج لتنمية الموارد البشرية وأسس واضحة لاستثمار الموارد البشرية لمجابهة التحديات ذات

العلاقة بالقدرة البشرية، خاصة القدرات البشرية التنافسية التي يتدّ جزءا من عناصر الأمن القومي. وكذلك ضعف القدرات البشرية بالرغم من وجود آليات تعمل في إطار تطوير قدرات العاملين.

ولقد أوصت الدراسة بعديد من التوصيات منها إيجاد منظومة متكاملة يتحقق من خلالها التفاعل بين الأنظمة التعليمية والتدريبية والتأهيلية، وكذلك ضرورة الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية واستثمار يراعي متطلبات الأمن القومي على المستوى الوطني.

الدراسة الثامنة:

وفي دراسة إبراهيم و سفيان، (2019) "أثر رأس المال الفكري على بناء إستراتيجية المؤسسة" وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري وإستراتيجية المؤسسة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي معتمدين على المراجع والدراسات السابقة، أما في الجزء التطبيقي فقد تم استخدام المقابلة الشخصية والاستبانة، وتطرقت الدراسة إلى عديد من النتائج، منها يوجد اهتمام واعتماد من قبل المؤسسات بشكل عام على رأس المال الفكري في مختلف أنشطتها .

ونجد أن درجة الاهتمام والاعتماد تتباين على حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا واضح من خلال قيم الانحراف المعياري المرتفعة، حيث نجد أن رأس المال الهيكلية خصوصا الزبائني هو المستحوذ على الاهتمام الأكبر من قبلها من حيث اهتمامها برضا الزبائن .

الدراسة التاسعة

وفي دراسة القضاة (2016) بعنوان "أثر بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة رأس المال الفكري - دراسة تطبيقية على صندوق استثمار اموال الضمان الاجتماعي-" التي هدفت إلى بيان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة رأس المال الفكري في صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي، وكذلك تم الاعتماد على برمجية (eviews) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات التي تمثلت في مقاييس الإحصاء الوصفي .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي سالب لكل من معدل العائد على الأصول ، ونسبة الرواتب إلى المصروفات ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي موجب لكل من نسبة المصروفات التسويقية إلى الإيرادات ، ونسبة مصروفات البحث والتطوير إلى الإيرادات .ولقد أوصت الدراسة بأن على إدارة صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي اتخاذ كل القرارات الهادفة إلى الكفاءة والفاعلية في استغلال موارها البشرية والحد من استنزاف أموالها، والعمل على تبني إصلاحات تشمل توسع مظلة الشمول من خلال تضمين كل الشرائح والفئات في التأمينات.

الدراسة العاشرة:

وفي دراسة الصادر (2016) بعنوان " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المعاهد الأكاديمية الفلسطينية -جامعة النجاح الوطنية كحالة دراسية-" التي تهدف إلى قياس درجة قيام الجامعات الفلسطينية بوضع خطط إستراتيجية لمواردها البشرية من خلال دراسة أو تحميل واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، وتضمن مجتمع الدراسة عددا من المسؤولين والإداريين والمدرسين في الجامعات الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من (74) فردا.

وخلصت الدراسة إلى عديد من النتائج، وهي تنفيذ هذه الدراسة لمعالجة مدى وجود أو تنفيذ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ،ووفقاً لذلك تم إعداد إطار لخطة الموارد البشرية الإستراتيجية المقترحة لجامعة النجاح الوطنية، ويمكن عدّها نموذجاً للاستفادة من الجامعات الأخرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لا يمارس بشكل شائع في الجامعات الفلسطينية.

الدراسة الحادية عشرة:

وفي دراسة أبو شامة (2015) بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية" التي هدفت إلى التعرف إلى مدى التفاوت في توفر متطلبات مكونات

رأس المال الفكري في المستشفيات (الأهلية والخاصة والحكومية) جنوب الضفة الغربية والمقارنة بينهم، وانعكاس ذلك في تحقيق الميزة التنافسية.

وطبقت الدراسة على عينة من (الإداريين والاطباء والممرضين) و(المستفيدين) في عينة من المستشفيات (الأهلية والخاصة والحكومية) جنوب الضفة الغربية، ولغاية جمع البيانات طورت الباحثة استمارتين ولغرض تحليل الاستجابات استخدمت الباحثة عددا من الوسائل والاختبارات الإحصائية، وقد تم توزيع (504) استبانة وهي تساوي عينة البحث،

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية إيجابية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري والهيكلية والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات جنوب الضفة الغربية، وكما أوضحت الدراسة وجود تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية بين المستشفيات بأنواعها الثلاثة،

ولقد أوصت الدراسة بضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المستشفى، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، وكذلك ضرورة أن تدرك إدارة المستشفيات مكانة أو دور المعرفة في المستشفى، وكيف تسهم انتقال المعرفة ومشاركتها بين العاملين في تطوير أدائهم، بما ينعكس على امتلاك المستشفى لرأس مال بشري متميز، إضافة إلى تركيز الجهود على الاهتمام برأس المال الفكري ومكوناته، بعده يفوق رأس المال المادي في العصر الحديث.

الدراسة الثانية عشرة:

وفي دراسة (تيميزا وزيان) (2014) بعنوان "مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة على جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز" التي هدفت إلى معرفة حيثيات ظاهرة التخطيط الاستراتيجي وجوانبها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك تم استخدام منهج

دراسة الحالة لجمع البيانات والمعلومات، كما تم استخدام المنهج الإحصائي عند التعرض لأساليب تخطيط الموارد البشرية.

وتطرت الدراسة إلى أهم النتائج التي حصل عليها الباحث، وهي كما يلي: أن الأفراد يشكون من ضعف علاقتهم برؤسائهم بسبب عدم إشرافهم بالقرارات وفي تحديد أهداف العمل، وأن أسلوب تخطيط الموارد البشرية السائد في المؤسسة يحتاج إلى تطوير وتغيير حتى يتمكن من توفير اليد العاملة في الوقت الازم.

وأهم التوصيات التي اقترحها الباحث: إشراك موظفي المؤسسات العامة في صوغ أهداف الموارد البشرية وخططها، وزيادة الاهتمام بنشر الوعي حول التخطيط الإستراتيجي للقائمين على التخطيط للموارد البشرية من خلال ورشات عمل والندوات، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية .

الدراسة الثالثة عشرة.

وفي دراسة زعيبي (2014) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" التي هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة (بسكرة) نحو أثر التخطيط لاختلاف خصائصهم الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة (بسكرة) واختبار الفروق في تلك الاتجاهات الشخصية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) من العاملين في الجامعة، حيث استخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة

إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية .

وخلصت الدراسة إلى عديد من التوصيات أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف إلى المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل، أيضا يجب أن يشارك في صوغ أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى :

وفي دراسة (Chowdhury، et al، 2019) بعنوان: " كفاءة رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: في سياق صناعة المستحضرات الصيدلانية في بنغلاديش"، التي هدفت إلى التحقيق في العلاقة بين كفاءة رأس المال الفكري والأداء التنظيمي لقطاع الأدوية في (بنغلاديش)، وهو اقتصاد ناشئ يتمتع بالاسترخاء في جوانب حقوق الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة (تريبيس)التصميم / المنهجية / النهج، واستخدمت الدراسة بيانات منتقاة بعناية من التقارير السنوية لمدة خمس سنوات.

تم فحص العلاقة بين الاستخدام الفعال لرأس المال الفكري وأداء الشركات من خلال الاستخدام العملي لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال المستخدم، وتم استخدام الانحدار المتعدد لتقييم تأثيرها على الأداء المالي على وجه التحديد العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية ودوران الأصول والقيمة من السوق إلى القيمة الدفترية.

وأظهرت النتائج أن مكونات المعامل الفكري للقيمة المضافة (أي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال المستخدم) يؤثر بشكل كبير على دوران الأصول والعائد على الأصول، ولكنها فشلت في التنبؤ بالعائد على نتيجة حقوق الملكية، بالإضافة إلى ذلك، تأثر معدل دوران الأصول سلبيًا

برأس المال الهيكلية وتأثر إيجابياً برأس المال المستخدم، وتأثر العائد على الأصول في الغالب بالتباين في رأس المال البشري، ولم يتنبأ رأس المال الفكري بقيمة السوق إلى الدفتر أو قرارات الاستثمار. النتائج لها آثار نظرية وعملية، لا سيما بالنسبة لصناعة الأدوية في سياقات الاقتصاد الناشئ، والمديرين على الصعيد العالمي. الأصالة / القيمة، وهذه الدراسة من بين الدراسات القليلة التي أبلغت عن العلاقة بين كفاءة رأس المال الفكري وخلق القيمة في سياقات الاقتصادات الناشئة.

الدراسة الثانية:

وفي دراسة Dahesh & Al-Dirawib ، (2018) بعنوان: " الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للقطاع الفندقية " التي هدفت إلى تقديم بعض الأفكار حول مفاهيم رأس المال الفكري وأبعاده المهمة جنباً إلى جنب مع التحقيق في العلاقة المحتملة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.

تركز هذه الدراسة على صناعة الفنادق العراقية التي هي مجال قيد البحث في سياق رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية وتم استخدام استبيان معدّل لجمع الردود من مديري المستوى الأعلى والمتوسط للفنادق من فئة أربعة أو خمسة نجوم في العراق، و تم قياس موثوقية كذلك صلاحية أداة جمع البيانات من خلال (كرونباخ ألفا) والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص على التوالي. ثم تراجعت الميزة التنافسية مقابل رأس المال البشري والعلائقي والهيكلية من خلال تطبيق منهجية المربعات الجزئية الصغرى.

أظهرت نتائج الدراسة دلالة إيجابية وقوية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، و كان لرأس المال البشري أكبر مساهمة في الميزة التنافسية في قطاع الفنادق في العراق، ويجب أن تهتم الإدارة العليا للفنادق بتطوير رأس المال البشري والحفاظ عليه والاحتفاظ به لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين.

الدراسة الثالثة :

وفي دراسة (Ilyas et al 2016): بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين: دراسة قطاع الاتصالات " التي هدفت إلى التعرف إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والتعويض وتقييم الأداء والترقية على أداء الموظفين في قطاع الاتصالات الخاصة في (إسلام أباد) في باكستان، وقد استخدمت الدراسة طريقة الاحتمال العشوائي البسيط في اختيار العينات ، وتم جمع البيانات الأولية عن طريق إدارة الاستبيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة (التعويضات، وتقييم الأداء، والترقية) مع أداء الموظفين، ولقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل المنظمات من أجل تحسين الأداء لدى الموظفين.

الدراسة الرابعة:

اما دراسة (Channar et al.، 2015): بعنوان " تأثير متغيرات رأس المال البشري على فاعلية المنظمات " التي هدفت إلى التعرف إلى أثر متغيرات رأس المال البشري على فاعلية المنظمات، كما هدفت إلى التعرف إلى تأثير اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات للموظفين على فاعلية المنظمات، وقد استخدمت الدراسة طريقة الاحتمال العشوائي البسيط في اختيار العينات ، وتم جمع البيانات الأولية عن طريق إدارة الاستبيانات.

الدراسة الخامسة :

وفي دراسة (Yang، 2013 and others) بعنوان "دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في المستشفيات" وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في المستشفيات التي هدفت أيضا إلى التحقق من ارتباط أو درجة التأثير بين رأس المال

الفكري والابتكار التنظيمي في المستشفيات، وتحديد إلى أي مدى كانت المعرفة التنظيمية الأساس للتنمية المستدامة للابتكار وخلق مكانة لكل مستشفى.

وتم اختيار عينة الدراسة وبلغت (550) مديرا من إدارات الموارد البشرية من المستشفيات الخاضعين للدراسة في (تايوان)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية المختلفة (الجنس والعمر والأقدمية والمستوى التعليمي، ومستوى المستشفى، وممتلكات المستشفى)، أظهرت أهمية الاختلافات في رأس المال الفكري و الابتكار التنظيمي، و كانت هناك أهمية وارتباطات إيجابية بين الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي)، ومتغيرين من الابتكار التنظيمي هما (إدارة الابتكار والتجديد التكنولوجي)، ولجميع أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة لها تأثير كبير على إدارة الابتكار، ولكن بعدي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي لهما تأثير كبير على تكنولوجية الابتكار.

وأظهرت نتائج الدراسة أن كلا الجنسين يتم توفير لهما فرص متساوية لتنمية رأس المال البشري، وأظهرت النتائج أن تنمية رأس المال البشري له علاقة إيجابية قوية مع مستوى رضا الموظفين والعملاء، الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

كانت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة متعددة حيث ستساعد الباحثة في آلية صوغ الإطار النظري، وتحديد مشكلة الدراسة، واستفادت الباحثة في تصميم مقاييسها وتحديد عينة المجتمع واختيار وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

ولقد تناول عديد من الباحثين هذا الموضوع مثل: دراسة كريمة وإلياس (2020)، ودراسة أبو زيد (2019)، ودراسة الصدر (2016)، حيث تناولت هذه الدراسات دور التخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية، إلا أن بعض منها مثل دراسة كريمة وإلياس (2020) تناولت استراتيجيات بناء رأس المال الفكري، ومن خلال دراسة الحفناوي وعيد (2020)، ودراسة علاونة وحوامدة (2020)، ودراسة القضاة (2016)، ودراسة ابو شامة، (2015)، نجد أن هذه الدراسات تناولت رأس المال الفكري.

كما أن الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية أغلبها تركز على أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وكذلك دراسة العلاقة بين مفهومي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ورأس المال البشري.

ومن خلال دراسة كريمة وإلياس (2020)، ودراسة ابو زيد (2019)، ودراسة الصدر (2016)، نجد أن هذه الدراسات قد تناولت التخطيط الإستراتيجي متغيرا مستقلا ، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها تناولت بإشارات ضمنية أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، ولم تتطرق للفهم العميق لدور أو أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري.

وتتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت أسلوب التحليل الوصفي لمنهج الدراسة ،واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات،وتسعى الدراسة الحالية إلى تقديم توصية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية، وهذا يتشابه مع بعض الدراسات السابقة ،وهناك فجوة علمية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية إذ إن أغلب الدراسات السابقة ركزت على دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية من دون التطرق للهيئات المحلية الفلسطينية.

وكما أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على معيار واحد أو معيارين للتخطيط للموارد البشرية ،ولم تركز على كل معايير أو مبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، و تم الربط في الدراسات السابقة بين التخطيط الإستراتيجي وتعزيز السلوك الاستباقي أو تحقيق الميزة التنافسية أو التنمية المستدامة ،ولا

يوجد في الدراسات السابقة ربط للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري بشكل شامل في بلديات شمال الضفة الغربية .

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها جاءت مكملة لها من حيث سد الفراغ الموجود فيها في تقديم دور فطري حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري، وكما أن الدراسات السابقة استهدفت موضوع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل أداء المنظمة والتنافسية ولم يتطرق إلى متغير رأس المال الفكري .

وعلى ضوء ما سبق عرضه، ونظرا لوجود الفجوة العلمية ظهرت الحاجة الماسة إلى إجراء مزيد من الأبحاث التي تتناول موضوع دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية مثل هذه الدراسة، ما يجعل منها إضافة نوعية في هذا المضمار. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تناولت دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات الضفة الغربية، حيث إن الباحثة لم تجد إلا القليل القليل من الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفا لمنهج البحث ومجتمعها ، وأعطت وصفا مفصلا لأداة البحث وصدقها وثباتها وكذلك إجراءات البحث والأسلوب الإحصائي المستخدم لمعالجة البيانات الإحصائية.

3.1 منهجية الدراسة

من أجل إتمام أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل من خلاله على وصف ظاهرة موضوع الدراسة (دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية) وتحليل بياناتها وتوضيح العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تحتويها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم المستخدم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها من خلال جمع بيانات ومعلومات مقننة عن المشكلة أو الظاهرة وتحليلها وتصنيفها وإخضاعها لدراسات دقيقة.

3.1.1 مصادر الدراسة

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع استبيانات لدراسة جزء من مفردات الدراسة وحصر المعلومات اللازمة وتجميعها في موضوع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science)

الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعم موضوع الدراسة.

2. البيانات الثانوية: لقد عملت الباحثة على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وهو دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري، لإثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، من أجل التعرف إلى الطرق العلمية والأسس السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت بعد الدراسة.

1. تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لفقرات الأداة والأبعاد، وترتيب الفقرات وفقاً لكل بعد تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية، وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض جداً).

2. قامت الباحثة بتحديد خمسة مراحل للفصل بين الدرجات المرتفعة والمنخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو $(4 = 1-5)$ ثم قسمته على 5 مراحل $(0.8 = 5/4)$ وعليه فإن طول المرحلة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي للفصل ما بين الدرجات، والجدول التالي يبين هذه النتائج.

جدول رقم (1): معايير الحكم على متوسط استجابات العينة نحو مفردات الاستبانة وأبعادها

درجة الموافقة	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي		الوزن الرقمي
	الى	من	الى	من	
منخفضة جدا	أقل من 36.00	20.00	أقل من 1.80	1.00	1
منخفضة	أقل من 52.00	36.00	أقل من 2.60	1.80	2
متوسطة	أقل من 68.00	52.00	أقل من 3.40	2.60	3
مرتفعة	أقل من 84.00	68.00	أقل من 4.20	3.40	4
مرتفعة جدا	100.00	84.00	5.00	4.20	5

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في بلديات شمال الضفة الغربية (نابلس، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وطولكرم)، والبالغ عددهم (751) موظفا وموظفة، كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) مجتمع الدراسة

الرقم	المحافظة	العدد
1	طولكرم	150
2	طوباس	30
3	قلقيلية	75
4	نابلس	360
5	جنين	136
	المجموع	751

المصدر : بلديات شمال الضفة الغربية

3.3 عينة الدراسة

3.3.1 العينة الاستطلاعية:

تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (35) استبانة لاختبار الصدق والثبات للاستبانة، وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي.

2.3.2 العينة الفعلية:

تكونت عينة الدراسة من (241) مفردة من الموظفين الإداريين في بلديات شمال الضفة الغربية (نابلس، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وطولكرم)، تم اختيارهم بطريقة عشوائية والتي تشكل ما نسبته (32%)، من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (260) استبانة بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها ، وقد تم استرداد (250) استبانة بنسبة (33.2 %)، وقد تم استبعاد (9) استبيانات لعدم جدية الإجابة من قبل المبحوثين، ليصبح العدد النهائي (241) استبانة صالحة للتحليل بما نسبته (32%)، وتم حساب حجم العينة بناءً على معادلة (روبيرت ماسون)

$$n = \frac{M}{\left[\left(S^2 \times (M-1) \right) \div pq \right] + 1}$$

جدول رقم (3) حجم المجتمع والعينة

عدد الاستمارات المستردة	حجم العينة المطلوب (الاستبانات الصالحة للتحليل)	% من حجم المجتمع	حجم المجتمع	المديرية
50	48 ≈ 47.9	%19.99	150	طولكرم
10	10 ≈ 9.6	%3.9	30	طوباس
25	24 ≈ 24.06	%9.9	75	قلقيلية
115	115 ≈ 115.5	%47.9	360	نابلس
50	44 ≈ 43.6	%18.1	136	جنين
250	241	%100	751	المجموع

المصدر: بلديات شمال الضفة الغربية (2023)

جدول رقم (4) يبين توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس، والعمر، والمؤهل، و سنوات الخدمة،

والمسمى الوظيفي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	138	%57
	أنثى	103	%43
العمر	أقل من 30 سنة	38	%15.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	82	%34.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	89	%36.9
	أكثر من 50 سنة	32	%13.3
المؤهل العلمي	ثانوية	15	%6.3
	دبلوم	43	%17.8
	بكالوريوس	140	%58.1
	دراسات عليا	43	%17.8
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	30	%12.4
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	56	%23.3
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	41	%17
	أكثر من 15 سنة	114	%47.3
المسمى الوظيفي	مدير	19	%7.8
	رئيس قسم	58	%24
	رئيس شعبة	35	%14.5
	رئيس وحدة	34	%14.1
	غير ذلك	105	%43.6

3.4 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة: وتمثلت بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (الرؤيا، والرسالة،

والأهداف، والتحليل البيئي)

المتغيرات التابعة: وتمثلت برأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال العلائقي، ورأس

المال الهيكلي).

المتغيرات الديمغرافية : (الجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والمسمى الوظيفي)

3.5 أداة البحث

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من المتخصصين

عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قامت الباحثة ببناء الاستبانة التي تكونت من

مجالين اشتمل كل مجال على مجموعة من الأبعاد، وهما مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

ويحتوي على (35) فقرة موزعة على (4) أبعاد، وتم الحصول على الفقرات وصوغها بما يتناسب مع

الدراسة من خلال الاستعانة بمقياس دراسة زعبي، رحمة (2014) وحناشي، نوال (2021).

والمجال الثاني: رأس المال الفكري، ويحتوي على (31) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وتم الحصول

على الفقرات وصوغها بما يتناسب مع الدراسة من خلال الاستعانة بمقياس دراسة أبو شامة (2015)،

كما هو واضح في الجدول رقم (3-4).

جدول رقم (5) فقرات الاستبانة تبعا لأبعاد البحث

المجالات	عدد الفقرات	الفقرات
المجال الأول : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية		
أبعاد المحور الأول		
1	8	8-1 البعد الأول: الرؤية
2	10	18- 9 البعد الثاني: الرسالة
3	6	24-19 البعد الثالث: تحليل البيئة
4	11	35-25 البعد الرابع: الأهداف
	35	المجموع
المجال الثاني: رأس المال الفكري		
1	13	13-1 البعد الأول: رأس المال البشري
2	7	20-14 البعد الثاني: رأس المال الهيكلي
3	11	31-21 البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)
	31	المجموع:

3.6 صدق الأداة:

اعتمد الباحث على نوعين من أنواع الصدق للتأكد من صلاحية الأداة وهما:

صدق المحكمين: لجأت الباحثة لاستخدام صدق المحكمين، وهو ما يُعرف بالصدق المنطقي أو الصدق الظاهري، وذلك بعرض المقياس على مجموعة المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والبالغ عددهم (10) محكمين كما هو موضح في الملحق (2)، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أُعدت من أجله، وسلامة صوغ الفقرات، ومناسبتها للفئة المستهدفة وارتباط الفقرات بالمجالات المعدة لقياسه، وقد تم أخذ الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

صدق البناء: ومن ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة بحساب مصفوفة ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للأداة باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) (**Pearson correlation**) وذلك كما هو وارد في

الجدول (6) و(7).

جدول (6): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات

مجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

الرقم	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الرقم	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: الرؤية									
1	.883**	.000	.387**	.000	5	.800**	.000	.277**	.000
2	.863**	.000	.788**	.000	6	.753**	.000	.752**	.000
3	.827**	.000	.831**	.000	7	.753**	.000	.777**	.000
4	.872**	.000	.807**	.000	8	.799**	.000	.779**	.000
						.910**	.000	ارتباط البعد الأول بالمجال	
البعد الثاني: الرسالة									
9	.804**	.000	.798**	.000	14	.798**	.000	.798**	.000
10	.788**	.000	.776**	.000	15	.776**	.000	.776**	.000
11	.799**	.000	.802**	.000	16	.802**	.000	.802**	.000
12	.744**	.000	.829**	.000	17	.829**	.000	.829**	.000
13	.804**	.000	.842**	.000	18	.842**	.000	.842**	.000
						.934**	.000	ارتباط البعد الثاني بالمجال	
البعد الثالث: تحليل البيئة									
19	.885**	.000	**837.	.000	22	.846**	.000	**846.	.000
20	.863**	.000	**891.	.000	23	.782**	.000	**782.	.000
21	.874**	.000	**862.	.000	24	.808**	.000	**808.	.000
						.940**	.000	ارتباط البعد الثالث بالمجال	
البعد الرابع: الأهداف									
25	**816.	.000	**856.	.000	31	.764**	.000	**764.	.000
26	**784.	.000	**855.	.000	32	.777**	.000	**777.	.000
27	**770	.000	**863.	.000	33	.749**	.000	**749.	.000
28	**810.	.000	**849.	.000	34	.750**	.000	**750.	.000
29	**841.	.000	**753.	.000	35	.795**	.000	**795	.000
						.737**	.000	ارتباط البعد الرابع بالمجال	
						.940**	.000	ارتباط البعد الرابع بالمجال	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول السابق أن كل قيم ارتباط الفقرات بأبعادها، وارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس المجال الأول (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية) في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه، وبالتالي تعدّ فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وارتبط البعد

الأول (الرؤية) بالدرجة الكلية بمقدار ($.910^{**}$)، في حين ارتبط البعد الثاني (الرسالة) بالدرجة الكلية بمقدار ($.934^{**}$)، كما ارتبط البعد الثالث (تحليل البيئة) بالدرجة الكلية للمجال بمقدار ($.940^{**}$)، وارتبط البعد الرابع (الأهداف) في الدرجة الكلية للمجال بمقدار ($.940^{**}$).

جدول (7): نتائج معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مجال المجال الثاني: رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة.

الرقم	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية	الرقم	الارتباط بالبعد	الدلالة الإحصائية	الارتباط بالمجال	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: رأس المال البشري									
1	.789**	.000	.694**	.000	8	.829**	.000	.728**	.000
2	.796**	.000	.729**	.000	9	.822**	.000	.693**	.000
3	.776**	.000	.683**	.000	10	.782**	.000	.696**	.000
4	.779**	.000	.732**	.000	11	.670**	.000	.661**	.000
5	.831**		.755**	.000	12	.642**	.000	.657**	.000
6	.809**		.716**	.000	13	.801**	.000	.785**	.000
7	.860**		.795**	.000					
			.916**	.000					
ارتباط البعد الأول بالمجال									
البعد الثاني: رأس المال الهيكلي									
14	.847**	.000	.809**	.000	18	.875**	.000	.875**	.000
15	.846**	.000	.802**	.000	19	.862**	.000	.862**	.000
16	.855**	.000	.769**	.000	20	.815**	.000	.815**	.000
17	.845**	.000	.772**	.000					
			.939**	.000					
ارتباط البعد الثاني بالمجال									
البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزيوني)									
21	.824**	.000	.761**	.000	27	.817**	.000	.720**	.000
21	.863**	.000	.761**	.000	28	.823**	.000	.778**	.000
23	.823**	.000	.763**	.000	29	.830**	.000	.720**	.000

.000	.754**	.000	.821**	30	.000	.797**	.000	.874**	24
.000	.689**	.000	.803**	31	.000	.743**	.000	.818**	25
					.000	.743**	.000	.846**	26
					.000	.898**	ارتباط البعد الثالث بالمجال		

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

يوضح الجدول السابق بأن كل قيم ارتباط الفقرات بأبعادها، وارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، ما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس المجال الثاني (رأس المال الفكري) في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه، وبالتالي تعدّ فقرات البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وارتبط البعد الأول (رأس المال البشري) بالدرجة الكلية بمقدار ($.916^{**}$) في حين ارتبط البعد الثاني (رأس المال الهيكلي) بالدرجة الكلية بمقدار ($.939^{**}$) كما ارتبط البعد الثالث (رأس المال العلائقي (الزبوني)) بالدرجة الكلية للمجال بمقدار ($.898^{**}$).

3.7 ثبات الاستبانة Reliability:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت الباحثة معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج الثبات والجدول التالي يبين ثبات كل بعد من أبعاد الأداة.

الجدول (8) معاملات (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد الاستبانة، وكذلك الاستبانة ككل

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
البعد الأول: الرؤية	8	.911
البعد الثاني: الرسالة	10	.938
البعد الثالث: تحليل البيئة	6	.935
البعد الرابع: الأهداف	11	.951
الدرجة الكلية لمجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	35	.978
البعد الأول: رأس المال البشري	13	.947
البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	7	.935
البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)	11	.955
الدرجة الكلية لمجال رأس المال الفكري	31	.973

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى أن أداة البحث التي تم إعدادها لموضوع دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تتمتع بدرجة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة في البحث ،حيث بلغت النسبة الكلية لمجال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (0.978)، وبلغت النسبة الكلية لمجال رأس المال الفكري (0.973) وبذلك عدت الباحثة دلالات الثبات هذه كافية لاستخدام الأداة في البحث الحالية.

3.8 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

1. تجهيز الأداة بصورتها النهائية.
2. حصلت الباحثة على كتاب موجه من عميد كلية الدراسات العليا بجامعة القدس المفتوحة لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانات على الإداريين في بلديات شمال الضفة الغربية (نابلس، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وطولكرم)، والملحق رقم (3) يوضح ذلك.
3. بعد حصول الباحثة على التوجيهات والتسهيلات، قامت الباحثة بتوزيع (35) استبانة أولية؛ للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.
4. بعد إجراء الصدق والثبات قامت الباحثة بتوزيع (260) استبانة ،واستردت (250) استبانة ،وتم استبعاد (9) استبانات لعدم جدية الإجابة ليصبح العدد النهائي (241) استبانة صالحة للتحليل.
5. تم ترقيم أداة الدراسة وترميزها ، وتم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، بواسطة جهاز الحاسوب للحصول على نتائج الدراسة.

3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قامت الباحثة بتفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- 2- اختبار معامل ارتباط (بيرسون) (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) للكشف عن صدق أداة الدراسة وثباتها.
- 3- معادلة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) للكشف عن ثبات أداة الدراسة.
3. اختبار دلالة الفرق بين متوسطين حسابيين مستقلين (Independent Samples t-Test).
4. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
5. حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في الهيئات المحلية.
6. اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

4.1 نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول الذي نصه:

ما دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي نصه:

ما واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية (الرؤيا، والرسالة، وتحليل البيئة، والأهداف): بلديات شمال الضفة الغربية ؟

1- نتائج البعد الأول " البعد الأول: الرؤية "

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول " الرؤية "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
4	اعتقاد بعض المديرين أن رؤية البلدية مجرد شعارات.	3.40	1.12	68.04	متوسطة
2	يتوفر رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية للبلدية.	3.16	1.28	63.15	متوسطة
5	لدى المديرين رؤية لما ستكون عليها البلدية مستقبلاً.	3.06	1.21	61.24	متوسطة
1	يتوفر رؤية مكتوبة لإدارة الموارد البشرية للبلدية.	3.06	1.17	61.16	متوسطة
6	لدى إدارة الموارد البشرية في البلدية رؤية واضحة المعالم لكل أنشطتها.	3.06	1.20	61.16	متوسطة
3	رؤية الموارد البشرية منسجمة مع الرؤية العامة للبلدية.	2.95	1.16	59.00	متوسطة
8	تعتبر الرؤية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للبلدية عن التصور الشامل لما تطمح للوصول إليه مستقبلاً.	2.90	1.19	58.00	متوسطة
7	تعمل إدارة الموارد البشرية لبلدية على التنبؤ باحتياجات المجتمع المستقبلية.	2.77	1.13	55.35	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.04	0.93	60.89	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (9) أن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الأول " الرؤية " كانت متوسطة على الفقرات كافة ، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00%-68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (60.89%).

ويتضح من نتائج الجدول (9) أنّ الفقرات التي تقيس واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الأول " الرؤية "، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الرؤية) لعينة الموظفين متوسطا بمتوسط حسابي قدره (3.04) وانحراف معياري (0.93) ، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (4)، ونصت هذه الفقرة على " اعتقاد بعض

المديرين أن رؤية البلدية مجرد شعارات."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.40) وبانحراف معياري قدره (1.12)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (7)، ونصت هذه الفقرة على " تعمل إدارة الموارد البشرية لبلدية على التنبؤ باحتياجات المجتمع المستقبلية."، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.77) وبانحراف معياري (1.13).

2- نتائج البعد الثاني " الرسالة "

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني " الرسالة "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
16	تتضمن رسالة إدارة الموارد البلدية قيماً أخلاقية.	3.19	1.12	63.73	متوسطة
18	توضح رسالة الموارد البشرية الطموحات المستقبلية عما يجب أن تكون عليه مستقبلاً.	3.05	1.15	60.91	متوسطة
17	تتضمن رسالة الموارد البشرية تحسين جميع الإمكانيات بما ينسجم مع الرؤيا المستقبلية للبلدية.	2.98	1.17	59.58	متوسطة
9	لدى إدارة الموارد البشرية للبلدية رسالة واضحة المعالم لكل أبعاد إدارة الموارد البشرية.	2.97	1.18	59.33	متوسطة
15	رسالة الموارد البشرية معروفة لدى المديرين في جميع المستويات الإدارية.	2.97	1.12	59.33	متوسطة
10	رسالة إدارة الموارد البشرية للبلدية مكتوبة.	2.91	1.11	58.25	متوسطة
13	رسالة الموارد البشرية منسجمة مع رسالة البلدية العامة.	2.83	1.10	56.59	متوسطة
11	رسالة إدارة الموارد البشرية للبلدية موزعة على كل فروع البلدية.	2.73	1.14	54.52	متوسطة
14	يستطيع الجمهور الاطلاع على رسالة الموارد البشرية كجزء من رسالة البلدية الكلية.	2.65	1.08	52.94	متوسطة
12	جميع العاملين في البلدية على اطلاع برسالة الموارد البشرية.	2.51	1.10	50.29	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.88	0.90	57.55	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (10) أن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثاني " الرسالة " كانت متوسطة على الفقرات (9، 10، 11، 13، 14، 15، 16،

17، 18) حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00%-68.00%)، وكانت منخفضة على الفقرة (12) حيث كانت نسبتها المئوية (50.29%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (57.55%). ويتضح من نتائج الجدول (10) أنّ الفقرات التي تقيس واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثاني " الرسالة"0، كانت تقديراتها بين متوسطة ومنخفضة ، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الرسالة "، لعينة الموظفين متوسطا بمتوسط حسابي قدره (2.88) وبانحراف معياري (0.90)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (16)، ونصت هذه الفقرة على " تتضمن رسالة إدارة الموارد البلدية قيما أخلاقية"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.19) وبانحراف معياري قدره (1.12)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (12)، ونصت هذه الفقرة على " جميع العاملين في البلدية على اطلاع برسالة الموارد البشرية."، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.51) وبانحراف معياري (1.10).

3- نتائج البعد الثالث " تحليل البيئة "

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث " تحليل البيئة "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
19	يتم تحليل البيئة الخارجية بكل جوانبها (السياسية، والقانونية، والاقتصادية والتكنولوجية)، عند بناء استراتيجية الموارد البشرية في البلدية.	3.05	1.24	61.07	متوسطة
22	يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في البلدية على التكيف مع المتغيرات البيئية.	3.05	1.20	60.91	متوسطة
23	تهدف خطط الموارد البشرية في البلدية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	2.95	1.11	59.08	متوسطة
24	يتم تحليل متغيرات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات عند وضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في البلدية.	2.93	1.17	58.6	متوسطة

متوسطة	57.84	1.16	2.89	يتوفر في إدارة الموارد البشرية تحليل شامل للمتغيرات البيئية لمعرفة مدى تأثيرها في الموارد البشرية في البلدية.	20
متوسطة	55.76	1.18	2.79	يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لمعرفة تأثيرها في الموارد البشرية في البلدية.	21
متوسطة	58.89	1.02	2.94	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (11) أن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثالث " تحليل البيئة " كانت متوسطة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00%-68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.89%).

ويتضح من نتائج الجدول (11) أنّ الفقرات التي تقيس واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثالث " تحليل البيئة "، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (تحليل البيئة) لعينة الموظفين متوسطا بمتوسط حسابي قدره (2.94) وبانحراف معياري (1.02)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (19)، ونصت هذه الفقرة على " يتم تحليل البيئة الخارجية بكل جوانبها (السياسية، والقانونية، والاقتصادية والتكنولوجية)، عند بناء استراتيجية الموارد البشرية في البلدية."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.05) وبانحراف معياري قدره (1.24)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (21)، ونصت هذه الفقرة على " يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لمعرفة تأثيرها في الموارد البشرية في البلدية."، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.18).

4- نتائج البعد الرابع " الأهداف "

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الرابع " الأهداف "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
31	أهداف الموارد البشرية يمكن تحقيقها .	3.26	1.20	65.14	متوسطة
32	هناك مرونة في أهداف إدارة الموارد البشرية تمكنها من التكيف مع استراتيجية البلدية الكلية.	3.07	1.14	61.32	متوسطة
33	تتسم الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمرونة، حيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.	3.05	1.16	60.99	متوسطة
30	أهداف الموارد البشرية واقعية.	2.96	1.18	59.17	متوسطة
34	تصاغ الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في البلدية صوغا دقيقا.	2.93	1.09	58.58	متوسطة
25	يوجد لدى إدارة الموارد البشرية أهداف محددة، يتم تضمينها في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في البلدية.	2.92	1.17	58.42	متوسطة
28	أهداف إدارة الموارد البشرية منسجمة مع أهداف البلدية .	2.91	1.16	58.25	متوسطة
29	يراعي المديرون الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف إدارة الموارد البشرية المستقبلية.	2.90	1.19	58.00	متوسطة
26	تحقق إدارة الموارد البشرية طموحاتها المستقبلية من خلال تنفيذ أهدافها الاستراتيجية.	2.88	1.13	57.59	متوسطة
35	يتم تقييم الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في البلدية دوريا.	2.83	1.17	56.59	متوسطة
27	تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة العاملين عند وضع أهدافها الاستراتيجية .	2.68	1.17	53.60	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.94	0.95	58.88	متوسطة

أقصى درجة لفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (12) أن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة

الغربية على البعد الرابع " الأهداف " كانت متوسطة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين

(%52.00-68.00)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (58.88%).

ويتضح من نتائج الجدول (12) أنَّ الفقرات التي تقيس واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الرابع " الأهداف "، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (الأهداف) لعينة الموظفين متوسّطاً بمتوسط حسابي قدره (2.94) وبانحراف معياري (0.95)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (31)، ونصت هذه الفقرة على " ان أهداف الموارد البشرية يمكن تحقيقها ."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.26) وبانحراف معياري قدره (1.20)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (27)، ونصت هذه الفقرة على " تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة العاملين عند وضع أهدافها الاستراتيجية."، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.68) وبانحراف معياري (1.17).

5- خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الأول: الرؤية	3.04	0.93	60.8	متوسطة
2	البعد الرابع: الأهداف	2.94	0.95	58.84	متوسطة
3	البعد الثالث: تحليل البيئة	2.94	1.02	58.8	متوسطة
4	البعد الثاني: الرسالة	2.88	0.90	57.5	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.95	0.89	59.05	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (13) أن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة على الأبعاد كافة، حيث كانت نسبتها بين (%52.00-68.00)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (59.05%).

ويتضح من نتائج الجدول (13) أنّ واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة متوسطا بمتوسط حسابي قدره (2.95) وبانحراف معياري (0.89)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الاول: "الرؤيا" إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (3.04) وبانحراف معياري قدره (0.93) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثاني (الرسالة)، إذ جاء متوسطه الحسابي (2.88) وبانحراف معياري (0.90).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نصه:

ما مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية ؟

(1) نتائج البعد الأول: "رأس المال البشري"

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الأول: "رأس المال البشري"

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
11	لدى العاملين القدرة على الإبداع في مجالات عملهم.	3.11	1.27	62.15	متوسطة
12	لدى العاملين القدرة على استدعاء المعارف من المصادر المختلفة لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.	3.04	1.23	60.747	متوسطة
4	يمتلك موظفو إدارة الموارد البشرية في البلدية المهارة اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المناسب.	2.92	1.19	58.42	متوسطة
1	تتناسب مؤهلات العاملين في الوظائف الإشرافية في إدارة الموارد البشرية في البلدية مع المهام الموكلة إليهم.	2.91	1.25	58.25	متوسطة
2	تبذل الموارد البشرية في البلدية جهداً من أجل الاحتفاظ بذوي الكفاءة والمعرفة العالية.	2.88	1.18	57.67	متوسطة
7	تشجع إدارة الموارد البشرية تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين.	2.88	1.25	57.67	متوسطة
13	تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب الموارد البشرية التي تملك المهارات اللازمة لأداء العمل.	2.84	1.22	56.76	متوسطة
10	يسعى العاملون في إدارة الموارد البشرية إلى اكتساب مهارات جديدة.	2.80	1.19	55.93	متوسطة

متوسطة	55.85	1.23	2.79	تعمل إدارة الموارد البشرية على إشراك جميع الموظفين في دورات تدريبية تخصصية في مجال عملهم.	5
متوسطة	53.60	1.17	2.68	تتبنى البلدية سياسة واضحة في استقطاب الأفراد من حاملي المؤهلات العلمية.	6
متوسطة	53.11	1.20	2.66	تحرص إدارة الموارد البشرية في البلدية على ترقية موظفيها المتميزين.	3
متوسطة	52.36	1.20	2.62	تمنح البلدية حوافز معنوية لأصحاب الابتكارات الوظيفية.	9
متوسطة	51.20	1.25	2.56	تمنح إدارة الموارد البشرية حوافز مادية لأصحاب الابتكارات الوظيفية.	8
متوسطة	56.44	0.95	2.82	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (14) أن مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الأول " رأس المال البشري " كانت متوسطة على الفقرات كافة ، حيث كانت نسبتها المئوية بين ((52.00%-68.00%))، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (56.44%).

ويتضح من نتائج الجدول (14) أن الفقرات التي تخص مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية في البعد الأول " رأس المال البشري "، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (رأس المال البشري)، لعينة الموظفين متوسطا بمتوسط حسابي قدره (2.82) وبانحراف معياري (0.95)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (11)، ونصت هذه الفقرة على " لدى العاملين القدرة على الإبداع في مجالات عملهم."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.11) وبانحراف معياري قدره (1.27)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (8)، ونصت هذه الفقرة على " تمنح إدارة الموارد البشرية حوافز مادية لأصحاب الابتكارات الوظيفية"، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.56) وبانحراف معياري (1.25).

(2) نتائج البعد الثاني: " رأس المال الهيكلي "

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثاني " رأس المال الهيكلي "

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
20	تمتلك إدارة الموارد البشرية كثيرا من الوسائل التي تساعد على حفظ المعارف وتخزينها.	2.95	1.25	58.92	متوسطة
18	تمتاز أنظمة المعلومات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالكفاءة في تزويد المعلومات لكل العاملين.	2.89	1.18	57.75	متوسطة
14	تمتلك إدارة الموارد البشرية في البلدية هيكلا تنظيميا يساهم في تبادل الخبرات والمعلومات.	2.84	1.21	56.84	متوسطة
17	تمتلك إدارة الموارد البشرية هيكلا تنظيميا يوضح المسؤوليات بسهولة بين مختلف المستويات.	2.81	1.19	56.18	متوسطة
16	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل مستمر لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإدارية والرقابية المختلفة.	2.76	1.14	55.18	متوسطة
19	تخصص إدارة الموارد البشرية موازنة سنوية لعمليات البحث والتطوير.	2.70	1.13	54.02	متوسطة
15	يؤمن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في البلدية التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات.	2.66	1.11	53.11	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.80	0.99	56.00	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (15) أن مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية -على البعد الثاني " رأس المال الهيكلي " كانت متوسطة على الفقرات كافة، حيث كانت نسبتها المئوية بين (52.00%-68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (56.00%).

ويتضح من نتائج الجدول (15) أنّ الفقرات التي مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثاني " رأس المال الهيكلي "، كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة

الكلية لبعده (رأس المال الهيكلي)، لعينة الموظفين متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (2.80) وبانحراف معياري (0.99)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (20)، ونصت هذه الفقرة على "تمتلك إدارة الموارد البشرية كثيراً من الوسائل التي تساعد على حفظ المعارف وتخزينها"، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (2.95) وبانحراف معياري قدره (1.25)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (15)، ونصت هذه الفقرة على "يؤمن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في البلدية التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات"، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.66) وبانحراف معياري (1.11).

3 نتائج البعد الثالث: "رأس المال العلائقي (الزبوني)"

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الثالث "رأس المال العلائقي (الزبوني)"

ترتيبها في الأداة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
22	تهتم إدارة الموارد البشرية بالمحافظة على علاقات طيبة مع الجمهور.	3.15	1.19	63.07	متوسطة
29	تعمل إدارة الموارد البشرية في البلدية على تقديم خدماتها بأسرع وقت ممكن.	3.03	1.16	60.58	متوسطة
25	تستقبل إدارة الموارد البشرية في البلدية الشكاوى المقدمة من قبل الجمهور وتعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.	3.00	1.22	60	متوسطة
21	تهتم إدارة الموارد البشرية بزيادة رضا الجمهور.	3.00	1.21	59.91	متوسطة
24	تساهم جميع الأقسام في إدارة الموارد البشرية في تلبية متطلبات الجمهور.	2.99	1.14	59.75	متوسطة
28	ترتبط إدارة الموارد البشرية في البلدية بعلاقات تشاركية مع عديد من المؤسسات الحكومية والأهلية.	2.99	1.18	59.75	متوسطة
30	توفر إدارة الموارد البشرية في البلدية أنظمة وسائل تكنولوجيا متطورة للتواصل مع الجمهور.	2.97	1.15	59.41	متوسطة
27	تتمتع إدارة الموارد البشرية في البلدية بعلاقة جيدة مع الجمهور تعتمد على أساس الثقة المتبادلة بينهم.	2.94	1.16	58.83	متوسطة
23	تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة آراء الجمهور ومقترحاتها بخصوص المشاكل التي تواجههم.	2.91	1.13	58.25	متوسطة

متوسطة	57.75	1.197	2.888	تقوم إدارة الموارد البشرية بمواكبة آخر التطورات العلمية والتكنولوجية في المجال الخدماتي للجمهور .	31
متوسطة	55.18	1.13	2.76	تقوم إدارة الموارد البشرية في البلدية بدراسة مدى رضا الجمهور عن مستوى الخدمات المقدمة لهم.	26
متوسطة	59.32	0.97	2.97	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (16) أن مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثالث " رأس المال العلائقي (الزبوني) " كانت متوسطة على الفقرات كافة ،حيث كانت نسبتها المئوية بين ((52.00%-68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (59.32%).

ويتضح من نتائج الجدول (16) أن الفقرات التي تخص مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثالث " رأس المال العلائقي (الزبوني) " ، كانت تقديراتها متوسطة ، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية لبعد (رأس المال العلائقي (الزبوني)) لعينة الموظفين متوسطا بمتوسط حسابي قدره (2.97) وبانحراف معياري (0.97)، أما أعلى الفقرات تقديراً فجاءت الفقرة رقم (22)، ونصت هذه الفقرة على " تهتم إدارة الموارد البشرية بالمحافظة على علاقات طيبة مع الجمهور."، إذ جاء متوسط هذه الفقرة الحسابي (3.15) وبانحراف معياري قدره (1.19)، أما أدنى هذه الفقرات تقديراً فكانت الفقرة (26)، ونصت هذه الفقرة على " تقوم إدارة الموارد البشرية في البلدية بدراسة مدى رضا الجمهور عن مستوى الخدمات المقدمة لهم."، إذ جاء متوسطها الحسابي (2.76) وبانحراف معياري (1.13).

خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد كافة

الترتيب	البعد	متوسط الاستجابة *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)	2.97	0.97	59.32	متوسطة
2	البعد الأول: رأس المال البشري	2.82	0.95	56.44	متوسطة
3	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	2.80	0.99	56.00	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.86	0.89	57.25	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (17) أن واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ببلديات شمال الضفة الغربية كانت متوسطة على الأبعاد كافة، حيث كانت نسبتها بين (52.00%-68.00%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (57.25%).

ويتضح من نتائج الجدول (17) أنّ واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية كانت تقديراتها متوسطة، وبذلك جاء تقدير الدرجة الكلية للأبعاد كافة متوسطاً بمتوسط حسابي قدره (2.86) وبانحراف معياري (0.89)، أما أعلى الأبعاد تقديراً فجاء البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني) إذ جاء متوسط هذا البعد الحسابي (2.97) وبانحراف معياري قدره (0.97) أما أدنى هذه الأبعاد تقديراً فكان البعد الثاني (رأس المال الهيكلي) إذ جاء متوسطه الحسابي (2.80) وبانحراف معياري (0.99).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث الذي نصه:

هل هناك علاقة ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على رأس المال الفكري في

بلديات شمال الضفة الغربية الغربية؟

وترتبط بهذا السؤال الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، وتحليل البيئة، والأهداف)، وبناء رأس المال

الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلائقي) في بلديات شمال الضفة

الغربية.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient)

والجدول رقم (18) يبين النتائج:

جدول رقم (18): نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient)

بين دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وبناء رأس المال الفكري في بلديات

شمال الضفة الغربية

النتيجة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رأس المال الفكري	التخطيط الاستراتيجي
معنوية	.000	.868**		

يتضح من نتائج الجدول (18) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية وبناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة

الكلية ($r = .868^{**}$) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يشير إلى أنه كلما

ارتفع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كلما زاد رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية ، والعكس صحيح.

وانبثقت عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، وتحليل البيئة، و الأهداف) في بناء رأس المال البشري في بلديات شمال الضفة.

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (19) يبين النتائج:

جدول رقم (19) نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ورأس المال البشري في بلديات شمال الضفة

النتيجة معنوية - غير معنوي	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رأس المال البشري ()	التخطيط الاستراتيجي
معنوية	.000	.722**		الرؤيا
معنوية	.000	.801**		الرسالة
معنوية	.000	.789**		تحليل البيئة
معنوية	.000	.831**		الأهداف
معنوية	.000	.844**		الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول (19) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية ورأس المال البشري في بلديات شمال الضفة

حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = 0.844^{**}$) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كلما

زادت رأس المال البشري في بلديات شمال الضفة من وجهة نظر الموظفين والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى العينة ككل في مستوى رأس

المال البشري في بلديات شمال الضفة، عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي

المتعدد (Multiple Linear Regression)، باستخدام طريقة (Stepwise)،

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Multiple Linear Regression))

للتنبؤ في إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى العينة ككل في مستوى رأس المال

البشري في بلديات شمال الضفة للعينة ككل

مستوى رأس المال (البشري)						المتغير التابع	المتغير المفسر
مستوى الدلالة	قيمة ف	الثابت	قيمة (بيتا) المعيارية	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد		
.000	319.948	.165	.354	.727	.729	البعد الثاني الرسالة	رأس المال البشري
.000	534.392	.371	.831	.690	.691	البعد الرابع تحليل البيئة	

يوضح الجدول السابق قيمة معامل التحديد للبعد الثاني (الرسالة) الذي بلغ (0.729) تقريباً، وهذا

يعني أن البعد الثاني (الرسالة) تفسّر ما نسبته 73 % تقريباً من التباين في مستوى رأس المال (البشري)

لدى الموظفين ، في حين بلغ معامل التحديد للبعد الرابع (تحليل البيئة) (0.691) أي ما نسبته (69%) من التباين في مستوى رأس المال (البشري) لدى الموظفين، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحية والموثوقية ،فقد بلغت قيمة (ف) للبعد الثاني (الرسالة) (ف: 319.948) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، أما معامل (بيتا) المعيارية (الرسالة) قد بلغت (0.354)، وثابت معادلة الانحدار (0.165). وكذلك الأمر بالنسبة للبعد الرابع (تحليل البيئة) فقد بلغت قيمة (ف: 534.392) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، أما معامل (بيتا) المعيارية (تحليل البيئة) قد بلغت (0.831)، وثابت معادلة الانحدار (0.371). وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بناء رأس المال (البشري) في بلديات شمال الضفة.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بناء رأس المال الهيكلي في الهيئات المحلية: بلديات شمال الضفة

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (21) يبين النتائج:

جدول رقم (21): نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation)

(Coefficient) بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و رأس المال الهيكلي في بلديات

شمال الضفة

التخطيط الاستراتيجي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	النتيجة معنوية - غير معنوي
الرؤيا	.715**	.000	معنوية
الرسالة	.765**	.000	معنوية
تحليل البيئة	.744**	.000	معنوية
الأهداف	.792**	.000	معنوية
الدرجة الكلية	.809**	.000	معنوية

يتضح من نتائج الجدول (21) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية ورأس المال الهيكلي في بلديات شمال الضفة

حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = 0.809^{**}$) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كلما

زاد (رأس المال الهيكلي) في بلديات شمال الضفة من وجهة نظر الموظفين، والعكس صحيح.

ولفحص مدى إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى العينة ككل في مستوى رأس

المال الهيكلي في بلديات شمال الضفة الغربية عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار

الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، باستخدام طريقة (Stepwise).

جدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Multiple Linear Regression)) للتنبؤ

في إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى العينة ككل في مستوى رأس المال الهيكلي

في بلديات شمال الضفة الغربية للعينة ككل

مستوى رأس المال الهيكلي						المتغير التابع	المتغير المفسر
مستوى الدلالة	قيمة ف	الثابت	قيمة (بيتا) المعيارية	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد		
.000	402.529	.157	.342	.660	.663	البعد الثاني الرسالة	رأس المال الهيكلية
.000	234.004	.364	.792	.626	.627	البعد الرابع تحليل البيئة	

يوضح الجدول السابق قيمة معامل التحديد للبعد الثاني (الرسالة) الذي بلغ (0.663) تقريباً، وهذا يعني أن البعد الثاني (الرسالة) تفسر ما نسبته 66% تقريباً من التباين في مستوى رأس المال الهيكلي لدى الموظفين، في حين بلغ معامل التحديد للبعد الرابع (تحليل البيئة) (0.627) أي يقصر ما نسبته (63%) من التباين في مستوى رأس المال الهيكلي لدى الموظفين، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيّة والموثوقية فقد بلغت قيمة (ف) للبعد الثاني (الرسالة) (ف: 402.529) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، أما معامل (بيتا) المعيارية (الرسالة) قد بلغت (0.342)، وثابت معادلة الانحدار (0.157). وكذلك الأمر بالنسبة للبعد الرابع (تحليل البيئة) فقد بلغت قيمة (ف: 234.004) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، أما معامل (بيتا) المعيارية (تحليل البيئة) قد بلغت (0.792)، وثابت معادلة الانحدار (0.364). وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

التي تؤكد وجود أثر لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بناء رأس المال الهيكلي في بلديات شمال الضفة الغربية.

وبناء على ذلك يمكن صوغ معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{رأس المال الهيكلي} = \text{الرسالة} \times 0.364 + 0.342 + 0.792.$$

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بناء رأس المال العلائقي (الزبوني) في بلديات شمال الضفة الغربية

لفحص الفرضية تمّ حساب معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) والجدول رقم (23) يبين النتائج:

جدول رقم (23) نتائج اختبار معاملات ارتباط (بيرسون) (Pearson Correlation Coefficient) بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ورأس المال العلائقي (الزبوني) في بلديات شمال الضفة الغربية

النتيجة معنوية - غير معنوي	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	رأس المال العلائقي (الزبوني)	التخطيط الاستراتيجي
معنوية	.000	.632**		الرؤيا
معنوية	.000	.689**		الرسالة
معنوية	.000	.684**		تحليل البيئة
معنوية	.000	.740**		الأهداف
معنوية	.000	.737**		الدرجة الكلية
معنوية	.000	.737**		

يتضح من نتائج الجدول (23) أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية ورأس المال العلائقي (الزبوني) في بلديات شمال الضفة الغربية

حيث بلغ معامل الارتباط على الدرجة الكلية ($r = .737^{**}$) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية زادت رأس المال العلائقي (الزبوني) في بلديات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين، والعكس صحيح. ولفحص مدى إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى العينة ككل في مستوى رأس المال العلائقي (الزبوني) في بلديات شمال الضفة الغربية عمدت الباحثة إلى استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، باستخدام طريقة (Stepwise)،

جدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ((Multiple Linear Regression)) للنتبؤ في إسهام أبعاد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لدى العينة ككل في مستوى رأس المال العلائقي (الزبوني) في بلديات شمال الضفة الغربية للعينة ككل

مستوى رأس المال العلائقي (الزبوني)						المتغير التابع	المتغير المفسر
مستوى الدلالة	قيمة ف	الثابت	قيمة (بيتا) المعيارية	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد		
.000	288.764	.603	.236	.560	.564	البعد الثاني الرسالة	رأس المال العلائقي (الزبوني)
.000	153.994	.743	.740	.545	.547	البعد الرابع تحليل البيئة	

يوضح الجدول السابق قيمة معامل التحديد للبعد الثاني (الرسالة) الذي بلغ (0.564) تقريباً، وهذا يعني أن البعد الثاني (الرسالة) تقسّر ما نسبته 56% تقريباً من التباين في مستوى رأس المال العلائقي (الزبوني) لدى الموظفين، في حين بلغ معامل التحديد للبعد الرابع (تحليل البيئة) (547) أي يقسّر ما نسبته (55%) من التباين في مستوى رأس المال العلائقي (الزبوني) لدى الموظفين، ويتسم النموذج المفسر بالصلاحيّة والموثوقية، فقد بلغت قيمة (ف) للبعد الثاني (الرسالة) (ف: 288.764)

وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، أما معامل (بيتا) المعيارية (الرسالة) قد بلغت (0.236)، وثابت معادلة الانحدار (0.603). وكذلك الأمر بالنسبة للبعد الرابع (تحليل البيئة) فقد بلغت قيمة (ف: 153.994) وكانت ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.01$)، أما معامل (بيتا) المعيارية (تحليل البيئة) قد بلغت (0740.)، وثابت معادلة الانحدار (0.743). وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر لدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بناء رأس المال العلائقي (الزبوني) في بلديات شمال الضفة الغربية .

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع الذي نصه:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الإستراتيجي في بلديات شمال الضفة الغربية الغربية تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) ؟
ويتعلق بهذا السؤال فرضية الدراسة الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية حسب متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (25) يبين النتائج:

جدول رقم (25) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس		
.022	2.300	.90412	3.1630	138	ذكر	البعد الأول: الرؤيا	1
		.94066	2.8859	103	انثى		
.314	1.009	.90134	2.9283	138	ذكر	البعد الثاني: الرسالة	2
		.90245	2.8097	103	انثى		
.063	1.870	1.00699	3.0507	138	ذكر	البعد الثالث: تحليل البيئة	3
		1.02813	2.8026	103	انثى		
.081	1.753	.93922	3.0369	138	ذكر	البعد الرابع: الأهداف	4
		.95905	2.8199	103	انثى		
.063	1.871	.87456	3.0447	138	ذكر	الدرجة الكلية	
		.88936	2.8295	103	انثى		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (4-18) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير الجنس على البعد الثاني والثالث والرابع وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وكانت هناك فروق على البعد الأول ويبدو من المتوسطات الحسابية أنها كانت لصالح الذكور.

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير العمر، لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي

(ANOVA) والجدول (26) يبين النتائج:

جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية	بين المجموعات	12.786	3	4.262	5.207	.002
	داخل المجموعات	193.985	237	.819		
	المجموع	206.770	240			
البعد الثاني: الرسالة	بين المجموعات	15.755	3	5.252	6.936	.000
	داخل المجموعات	179.444	237	.757		
	المجموع	195.199	240			
البعد الثالث: تحليل البيئة	بين المجموعات	12.947	3	4.316	4.308	.006
	داخل المجموعات	237.427	237	1.002		
	المجموع	250.373	240			
البعد الرابع: الأهداف	بين المجموعات	12.033	3	4.011	4.628	.004
	داخل المجموعات	205.414	237	.867		
	المجموع	217.447	240			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	13.258	3	4.419	5.987	.001
	داخل المجموعات	174.936	237	.738		
	المجموع	188.194	240			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (26) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة،

والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير العمر على الأبعاد كافة

وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية

الصفرية، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (27) بين النتائج:

جدول رقم (27): نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

البعد	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية	أقل من 30 سنة	-	.41410*	.22985	.538
		-			.019
					.291
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		.52362*	.33937	.000
					.073
من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة			-.18425-	.324
أكثر من 50 سنة	أكثر من 50 سنة				
البعد الثاني: الرسالة	أقل من 30 سنة	-	.53631*	.21349	.874
		-			.002
					.308
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		.56352*	.24070	.000
					.186
من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة			-.32282-	.073
أكثر من 50 سنة	أكثر من 50 سنة				
البعد الثالث: تحليل البيئة	أقل من 30 سنة	-	.43732*	.15899	.645
		-			.025
					.509
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		.52782*	.24949	.001
					.233
من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة			-.27832-	.179
أكثر من 50 سنة	أكثر من 50 سنة				

البعد	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	مستوى الدلالة	
البعد الرابع: الأهداف	أقل من 30 سنة	-	*41302.	.21546	.607	
		-09406.			.023	
					.336	
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة			*50708.	.30952	.000
						.112
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				-19755-	.304
أكثر من 50 سنة						
البعد	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	مستوى الدلالة	
الدرجة الكلية	أقل من 30 سنة	-	.45019*	.20445	.634	
		-08032-			.007	
					.322	
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة			.53051*	.28477	.000
						.113
	من 40 إلى أقل من 50 سنة				-24574-	.167
أكثر من 50 سنة						

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير العمر على البعد الأول (الرؤية) كانت بين (أقل من 30 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (أقل من 30 سنة)، وكانت بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وعلى البعد الثاني "الرسالة" كانت الفروق بين (أقل من 30 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (أقل من 30 سنة)، وكانت بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وكانت الفروق على البعد الثالث

"تحليل البيئة" بين (أقل من 30 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (أقل من 30 سنة)، وكانت بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، وعلى البعد الرابع "الأهداف" كانت الفروق بين (أقل من 30 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (أقل من 30 سنة)، وكانت بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين (أقل من 30 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (أقل من 30 سنة)، وكانت بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)،

نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (28) يبين النتائج:

جدول رقم (28) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل

العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية	بين المجموعات	8.171	3	2.724	3.250	.023
	داخل المجموعات	198.599	237	.838		
	المجموع	206.770	240			
البعد الثاني: الرسالة	بين المجموعات	7.041	3	2.347	2.956	.033
	داخل المجموعات	188.158	237	.794		
	المجموع	195.199	240			
البعد الثالث: تحليل البيئة	بين المجموعات	8.344	3	2.781	2.724	.045
	داخل المجموعات	242.029	237	1.021		
	المجموع	250.373	240			
البعد الرابع: الأهداف	بين المجموعات	5.313	3	1.771	1.978	.118
	داخل المجموعات	212.135	237	.895		
	المجموع	217.447	240			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.955	3	2.318	3.032	.030
	داخل المجموعات	181.239	237	.765		
	المجموع	188.194	240			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (29) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =$

0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا،

والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

على البعد الأول والثاني والثالث وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية ، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (29) يبين النتائج:

جدول رقم (29) نتائج اختبار L.S.D لدلالة (الفروءال) إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

البعد	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية		.76609*	.37024	.39399	.006
					.138
					.153
دبلوم			-.39585*	-.37209-	.014
					.061
بكالوريوس				.02375	.882
دراسات عليا					
البعد	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	مستوى الدلالة
البعد الثاني: الرسالة		.76775*	.47762*	.56775*	.004
					.050
					.035
دبلوم			-.29013-	-.20000-	.063
					.299
بكالوريوس				.09013	.562
دراسات عليا					
البعد	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	مستوى الدلالة
البعد الثالث: تحليل البيئة		.75814*	.35000	.46744	.013
					.204
					.124
دبلوم			-.40814*	-.29070-	.021
					.184

جدول رقم (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير سنوات

الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية	بين المجموعات	10.325	3	3.442	4.152	.007
	داخل المجموعات	196.445	237	.829		
	المجموع	206.770	240			
البعد الثاني: الرسالة	بين المجموعات	14.188	3	4.729	6.192	.000
	داخل المجموعات	181.011	237	.764		
	المجموع	195.199	240			
البعد الثالث: تحليل البيئة	بين المجموعات	11.432	3	3.811	3.780	.011
	داخل المجموعات	238.942	237	1.008		
	المجموع	250.373	240			
البعد الرابع: الأهداف	بين المجموعات	11.142	3	3.714	4.266	.006
	داخل المجموعات	206.305	237	.870		
	المجموع	217.447	240			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	11.538	3	3.846	5.160	.002
	داخل المجموعات	176.656	237	.745		
	المجموع	188.194	240			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (30) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =$

0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا،

والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

على البعد الأول والثاني والثالث والرابع وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها

أقل من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية ، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام

اختبار L.S.D والجدول (31) يبين النتائج:

الجدول رقم (31) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

مستوى الدلالة	أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		البعد
.238	.22785	-.17114-	-	.24360-	أقل من 5 سنوات	البعد الأول: الرؤية
.435						
.224						
.699	.47145*	.07246			من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.002						
.017	.39899*				من 10 إلى أقل من 15 سنة	
					أكثر من 15 سنة	
مستوى الدلالة	أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		البعد
.843	.45140*	-.05106-	-	.03917-	أقل من 5 سنوات	البعد الثاني: الرسالة
.808						
.012						
.947	.49057*	-.01189-			من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.001						
.002	.50246*				من 10 إلى أقل من 15 سنة	
					أكثر من 15 سنة	
مستوى الدلالة	أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		البعد
.300	.24561	-.19851-	-	.23611-	أقل من 5 سنوات	البعد الثالث: تحليل البيئة
.411						
.234						
.856	.48173*	.03760			من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.004						
.016	.44412*				من 10 إلى أقل من 15 سنة	

					أكثر من 15 سنة	
مستوى الدلالة	أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		البعد
.326	.24769	-21936-	-		أقل من 5 سنوات	البعد الرابع: الأهداف
.329			-20768-			
.197						
.951	.45537*	-01168-			من 5 إلى أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
.003						
.006	.46705*				من 10 إلى أقل من 15 سنة	
					أكثر من 15 سنة	
مستوى الدلالة	أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		البعد
.353	.29314	-16002-	-		أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.441			-18164-			
.099						
.903	.47478*	.02162			من 5 إلى أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
.001						
.004	.45316*				من 10 إلى أقل من 15 سنة	
					أكثر من 15 سنة	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الثنائية البعدية أن الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة تبعا لمتغير سنوات الخدمة على البعد الأول (الرؤية) كانت بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) ولصالح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ، وكانت بين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة) ولصالح (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وعلى البعد الثاني "الرسالة" كانت الفروق بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 15

جدول رقم (32) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المسمى

الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية	بين المجموعات	10.134	4	2.534	3.041	.018
	داخل المجموعات	196.636	236	.833		
	المجموع	206.770	240			
البعد الثاني: الرسالة	بين المجموعات	10.881	4	2.720	3.483	.009
	داخل المجموعات	184.318	236	.781		
	المجموع	195.199	240			
البعد الثالث: تحليل البيئة	بين المجموعات	4.490	4	1.123	1.077	.368
	داخل المجموعات	245.883	236	1.042		
	المجموع	250.373	240			
البعد الرابع: الأهداف	بين المجموعات	8.681	4	2.170	2.453	.047
	داخل المجموعات	208.766	236	.885		
	المجموع	217.447	240			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.232	4	2.058	2.699	.031
	داخل المجموعات	179.962	236	.763		
	المجموع	188.194	240			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (32) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha =$

0.05) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا،

والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

على البعد الأول والثاني والرابع وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من

(0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية ، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار

L.S.D والجدول (33) يبين النتائج:

جدول (33) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

البعد	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	رئيس وحدة	غير ذلك	مستوى الدلالة
البعد الأول: الرؤية	مدير دائرة	-0.44260	.13966	.03728	-0.01867	.068
						.592
						.894
						.935
رئيس قسم			.58227°	.47989°	.42393°	.003
						.031
						.005
رئيس شعبة				-0.10238	-0.15833	.673
						.375
رئيس وحدة					-0.05595	.787
غير ذلك						
البعد	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	رئيس وحدة	غير ذلك	مستوى الدلالة
البعد الثاني	مدير دائرة	-0.48185°	.09549	.10263	-0.07594	.040
						.705
						.706
						.731
رئيس قسم			.57734°	.58448°	.40591°	.003
						.007
						.005
رئيس شعبة				.00714	-0.17143	.976
						.321
رئيس وحدة					-0.17857	.373
غير ذلك						
البعد	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	رئيس وحدة	غير ذلك	مستوى الدلالة
البعد الرابع	مدير دائرة	-0.39226	.10075	.07835	.02976	.116
						.707
						.786
						.899
رئيس قسم			.49301°	.47061°	.42202°	.015
						.040

.007							
.928	-.07100-	-.02240-				رئيس شعبة	
.699							
.820	-.04859-					رئيس وحدة	
						غير ذلك	
مستوى الدلالة	غير ذلك	رئيس وحدة	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة		البعد
.072	-.03587-	.04369	.09012	-.41758-		مدير دائرة	الدرجة الكلية
.718							
.871							
.869							
.007	.38171°	.46127°	.50770°			رئيس قسم	
.031							
.008							
.841	-.12598-	-.04642-				رئيس شعبة	
.461							
.688	-.07956-					رئيس وحدة	
						غير ذلك	

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الثنائية البعدية أن الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي على البعد الأول (الرؤية) كانت بين (رئيس قسم) و(رئيس شعبة، و رئيس وحدة، غير ذلك) ولصالح (رئيس قسم)، وعلى البعد الثاني "الرسالة" كانت الفروق بين (مدير دائرة) و(رئيس قسم) ولصالح (رئيس قسم) وكانت بين (رئيس قسم) و(رئيس شعبة، و رئيس وحدة، غير ذلك) ولصالح (رئيس قسم) وعلى البعد الرابع كانت الفروق بين (رئيس قسم) و(رئيس شعبة، و رئيس وحدة، غير ذلك) ولصالح (رئيس قسم)، وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين (رئيس قسم) و(رئيس شعبة، و رئيس وحدة، غير ذلك) ولصالح (رئيس قسم).

خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع الذي نصه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة الغربية حسب متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) ويتعلق بهذا السؤال فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة الغربية حسب متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (34) يبين النتائج:

جدول رقم (34) نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	ت	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس		
.113	1.59	.9170	2.9075	138	ذكر	البعد الأول: رأس المال البشري	1
		.9933	2.7080	103	انثى		
.002	3.10	.9760	2.9689	138	ذكر	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	2
		.9781	2.5742	103	انثى		
.003	2.95	.9710	3.1225	138	ذكر	البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)	3
		.9366	2.7564	103	انثى		
.006	2.78	.8738	2.9996	138	ذكر	الدرجة الكلية	
		.8907	2.6795	103	انثى		

دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (34) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير الجنس على البعد الثاني والثالث وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أقل من (0.05). ويبدو من المتوسطات الحسابية أنها كانت لصالح الذكور.

الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة – تعزى إلى متغير العمر

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (35) يبين النتائج:

جدول رقم (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تبعا لمتغير العمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: رأس المال البشري	بين المجموعات	12.747	3	4.249	4.901	.003
	داخل المجموعات	205.464	237	.867		
	المجموع	218.211	240			
البعد الثاني: رأس المال الهيكلية	بين المجموعات	20.517	3	6.839	7.477	.000
	داخل المجموعات	216.784	237	.915		
	المجموع	237.301	240			
البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)	بين المجموعات	16.405	3	5.468	6.166	.000
	داخل المجموعات	210.177	237	.887		
	المجموع	226.582	240			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	15.623	3	5.208	7.014	.000
	داخل المجموعات	175.951	237	.742		
	المجموع	191.574	240			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (35) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير العمر على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية ، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (36) يبين النتائج.

جدول رقم (36) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

البعد	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	مستوى الدلالة
البعد الأول: رأس المال البشري	أقل من 30 سنة	02740.	*50846.	.35767	.881
					.005
					.111
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		.48106°	.33027	.001
					.090
	من 40 إلى أقل من 50 سنة			-.15079-	.433
أكثر من 50 سنة					
البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	مستوى الدلالة
	أقل من 30 سنة		.59246°	.33083	.780
					.002
					.151
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		.64491°	.38328	.000
					.056
من 40 إلى أقل من 50 سنة			-.26164-	.186	
أكثر من 50 سنة					

البعء	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	مستوى الدلالة
البعء الثالث: رأس المال العلائقي (الزيوني)	أقل من 30 سنة	-	.33600	-.07969	.137
		-.27599			.067
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		.61200*	.19630	.000
					.318
	من 40 إلى أقل من 50 سنة			-.41570*	.033
					أكثر من 50 سنة
البعء	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	مستوى الدلالة
	أقل من 30 سنة	-	.47898*	.20293	.553
		-.10035			.004
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة		.57932*	.30328	.000
					.093
			-.27604	.121	من 40 إلى أقل من 50 سنة
					أكثر من 50 سنة

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تبعاً لمتغير العمر على البعد الأول (رأس المال البشري) كانت بين (أقل من 30 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (أقل من 30 سنة)، وكانت بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، وعلى البعد الثاني " رأس المال الهيكلي " كانت الفروق بين (أقل من 30 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (أقل من 30 سنة)، وكانت بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، وكانت الفروق على

البعد الثالث " رأس المال العلائقي (الزبوني)" كانت بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، وكانت بين (من 40 إلى أقل من 50 سنة) و(أكثر من 50 سنة) ولصالح (أكثر من 50 سنة). وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين (أقل من 30 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (أقل من 30 سنة)، وكانت بين (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) و(من 40 إلى أقل من 50 سنة) ولصالح (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة).

الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (37) يبين النتائج:

جدول رقم (37) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: رأس المال البشري	بين المجموعات	5.693	3	1.898	2.116	.099
	داخل المجموعات	212.518	237	.897		
	المجموع	218.211	240			
البعد الثاني: رأس المال الهيكلية	بين المجموعات	7.337	3	2.446	2.520	.059
	داخل المجموعات	229.964	237	.970		
	المجموع	237.301	240			
البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)	بين المجموعات	2.763	3	.921	.975	.405
	داخل المجموعات	223.819	237	.944		
	المجموع	226.582	240			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.875	3	1.625	2.063	.106
	داخل المجموعات	186.699	237	.788		
	المجموع	191.574	240			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (37) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية ،حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة – تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (38) يبين النتائج:

جدول رقم (38) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تبعا لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: رأس المال البشري	بين المجموعات	10.919	3	3.640	4.161	.007
	داخل المجموعات	207.292	237	.875		
	المجموع	218.211	240			
البعد الثاني: رأس المال الهيكلية	بين المجموعات	13.524	3	4.508	4.774	.003
	داخل المجموعات	223.777	237	.944		
	المجموع	237.301	240			
البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)	بين المجموعات	9.355	3	3.118	3.402	.018
	داخل المجموعات	217.226	237	.917		
	المجموع	226.582	240			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9.619	3	3.206	4.176	.007
	داخل المجموعات	181.955	237	.768		
	المجموع	191.574	240			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (38) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار L.S.D والجدول (39) يبين النتائج:

جدول رقم (39) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

البعد	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة	مستوى الدلالة
البعد الأول: رأس المال البشري	أقل من 5 سنوات	-0.12198-	0.23302	*0.38448	0.565
					0.301
					0.046
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		0.35500	*0.50646	0.066
					0.001
من 10 إلى أقل من 15 سنة			0.15146		0.375
أكثر من 15 سنة					
البعد الثاني: رأس المال الهيكلية	أقل من 5 سنوات	-0.19014-	-0.17956-	0.31855	0.388
					0.443
					0.111
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات		0.01058	*0.50868	0.958
					0.002
من 10 إلى أقل من 15 سنة			*0.49811		0.005
أكثر من 15 سنة					
البعد الثالث: رأس المال البشري	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أكثر من 15 سنة	مستوى الدلالة
	أقل من 5 سنوات	-0.24848-	-0.39150-	0.09761	0.252

.090						البعد الثالث رأس المال العلائقي (الزبوني)
.620						
.468	.34609*	-14302.-			من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.028						
.005	.48911*				من 10 إلى أقل من 15 سنة	
					أكثر من 15 سنة	
	مستوى الدلالة	أكثر من 15 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	البعد
.347	.26688	-11268-	-18687.-		أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.593						
.139						
.681	.45374*	.07419			من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
.002						
.018	.37956*				من 10 إلى أقل من 15 سنة	
					أكثر من 15 سنة	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على البعد الأول (رأس المال البشري) كانت بين (أقل من 5 سنوات) و (أكثر من 15 سنة) ولصالح (أقل من 5 سنوات)، وكانت بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 15 سنة) ولصالح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات). وعلى البعد الثاني " رأس المال الهيكلي " كانت الفروق بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 15 سنة) ولصالح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وكانت بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و (أكثر من 15 سنة) ولصالح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

وعلى البعد الثالث (رأس المال العلائقي (الزبوني) كانت الفروق بين بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) ولصالح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وكانت بين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة) ولصالح (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) و(أكثر من 15 سنة) ولصالح (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وكانت بين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (أكثر من 15 سنة) ولصالح (من 10 إلى أقل من 15 سنة).

الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (40) يبين النتائج:

جدول رقم (40) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
البعد الأول: رأس المال البشري	بين المجموعات	14.912	4	3.728	4.328	.002
	داخل المجموعات	203.299	236	.861		
	المجموع	218.211	240			
البعد الثاني: رأس المال الهيكلية	بين المجموعات	27.631	4	6.908	7.775	.000
	داخل المجموعات	209.670	236	.888		
	المجموع	237.301	240			
البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)	بين المجموعات	14.214	4	3.554	3.949	.004
	داخل المجموعات	212.367	236	.900		
	المجموع	226.582	240			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	18.178	4	4.545	6.185	.000
	داخل المجموعات	173.395	236	.735		
	المجموع	191.574	240			

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول رقم (40) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية، ولمعرفة لصالح من كانت هذه الفروق تم

استخدام اختبار L.S.D والجدول (41) يبين النتائج

الجدول (41) نتائج اختبار L.S.D لدلالة الفروق

البعد	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	رئيس وحدة	غير ذلك	مستوى الدلالة	
البعد الأول: رأس المال البشري	مدير دائرة		.14691	.17713	-	.031	
						.579	
						.535	
						.717	
	رئيس قسم			.67999°	.71021°	.44922°	.001
							.002
							.003
	رئيس شعبة				.03022	-	.902
							.204
	رئيس وحدة					-	.215
.26099-							
غير ذلك							
البعد الثاني رأس المال الهيكلي	مدير دائرة		.30634	.45583	.02198	-	
							.020
							.255
							.117
	رئيس قسم			.88930°	1.03879°	.60495°	.000
							.000
							.000
					.14949		.550

تشير المعطيات الثنائية البعدية إلى أن الفروق في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي على البعد الأول (رأس المال البشري) كانت بين (مدير دائرة) و(رئيس قسم) ولصالح (رئيس قسم) وكانت بين (رئيس قسم) و(رئيس شعبة، و رئيس وحدة، غير ذلك) ولصالح (رئيس قسم)، وعلى البعد الثاني " رأس المال الهيكلي " كانت الفروق بين(مدير دائرة) و(رئيس قسم) ولصالح (رئيس قسم) وكانت بين (رئيس قسم) و(رئيس شعبة، و رئيس وحدة، غير ذلك) ولصالح (رئيس قسم) وعلى البعد الثالث(رأس المال العلائقي (الزبوني) كانت الفروق بين(مدير دائرة) (رئيس قسم) ولصالح (رئيس قسم)، و كانت الفروق بين (رئيس قسم) و(رئيس شعبة، و رئيس وحدة، غير ذلك) ولصالح (رئيس قسم) وكانت هناك فروق بين (رئيس وحدة) و(غير ذلك) ولصالح غير ذلك، وعلى الدرجة الكلية كانت الفروق بين(مدير دائرة) و(رئيس قسم) ولصالح (رئيس قسم) وكانت بين (رئيس قسم) و(رئيس شعبة، و رئيس وحدة، غير ذلك) ولصالح (رئيس قسم)، وكانت بين (رئيس وحدة) و(غير ذلك) ولصالح (غير ذلك).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

بعد أن تم عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة حول موضوع الدراسة " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية، فإن الباحثة ستعمل في هذا الفصل على عرض ملخص النتائج وتفسيرها، ومقارنتها بالدراسات السابقة.

5.1.1 ملخص النتائج

1. أظهرت النتائج قلة المعرفة بأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وعدم وضوح مصطلح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية .
2. قصور الإدارات في البلديات في جانب تعريف العاملين برسالة الموارد البشرية، وقلة الاهتمام بها من حيث المضمون أو التعريف بها
3. أظهرت النتائج أنه كلما ارتفع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية زاد رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية والعكس صحيح .
4. قلة اهتمام بلديات شمال الضفة الغربية بتعميم الرؤيا على الموظفين، وعدم توفر رؤيا قابلة للقياس للخطة الإستراتيجية .
5. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية القادرة على تحليل البيئة داخل بلديات شمال الضفة الغربية، وعدم الاهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي داخل البلديات عينة الدراسة، ببعث تحليل البيئة .

6. ضعف مستوى المرونة في الأهداف، وكذلك قلة وعي الإداريين بأهمية مشاركة العاملين في بلديات شمال الضفة الغربية في وضع الأهداف .

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة حسب متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة حسب متغير (الجنس).

9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلي) في بلديات شمال الضفة حسب متغيرات (الجنس، والعمر، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

10. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلي) في بلديات شمال الضفة حسب متغير (المؤهل العلمي).

5.1.2 مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول الذي نصه:

ما دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي نصه ما واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية (الرؤيا، والرسالة، وتحليل البيئة، والأهداف) في بلديات شمال الضفة الغربية ؟

حيث أظهرت نتائج التحليل أن درجة الاستجابة الكلية على السؤال كانت متوسطة بشكل عام بدلالة

المتوسط الحسابي (2.95)، ونسبة استجابة (59.05%)، وهذه دلالة واضحة على قلة المعرفة

بأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وعدم وضوح مصطلح التخطيط الإستراتيجي للموارد

البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية، ومن أجل التعمق بشكل أكبر في الأبعاد المرتبطة بالسؤال

الفرعي الأول، تمت دراسة (4) أبعاد وتحليلها حول واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في

بلديات شمال الضفة الغربية (الرؤيا، والرسالة ، وتحليل البيئة ، والأهداف).

مناقشة نتائج البعد الأول: الرؤيا

يتبين من النتائج أن استجابة عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات

شمال الضفة الغربية على البعد الأول " الرؤيا " كانت متوسطة على الفقرات كافة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة البلديات في تنفيذ المشاريع التي تحصل عليها من المانحين والممولين

التي في العادة تفتقر إلى تحديد احتياجات البلديات، وكذلك افتقار الكادر البشري لمهارة وآليات تحديد

الاحتياجات المستقبلية، و إلى قلة اهتمام بلديات شمال الضفة الغربية بتعميم الرؤيا على الموظفين

داخل البلديات، بالإضافة إلى عدم توفر رؤيا قابلة للقياس للخطط الاستراتيجية، وكذلك عدم المشاركة

من قبل القيادات العليا على مختلف المستويات، وإلى أن الوحدات الإدارية والأقسام تعمل بشكل

جماعي أو من خلال اجتماعات وجلسات يتم من خلالها عملية عصف ذهني؛ للوصول إلى أفكار

جديدة تفتح آفاقا جديدة وتحقق التفاعل الإيجابي والشعور بالوحدة والهدف المشترك للوصول إلى

أعلى مستويات الجودة ،سواء كان ذلك في الأداء أو التفاعل مع الآخرين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصدر (2016) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المعاهد الأكاديمية الفلسطينية -جامعة النجاح الوطنية كحالة دراسية" التي أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في جميع أبعاده لا يمارس بشكل شائع في الجامعات الفلسطينية. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة زعيبي (2014) بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات ،حيث كان مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة (بسكرة) مرتفعا، أي أنه يوجد تخطيط إستراتيجي في الجامعة ،وكانت إجابات المبحوث جميعها إيجابية بخصوص التخطيط الإستراتيجي .

مناقشة نتائج البعد الثاني: الرسالة

يتبين من النتائج أن استجابة عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثاني(الرسالة) كانت متوسطة على الفقرات (9، 10، 11، 13، 14، 15، 16، 17، 18) وكانت منخفضة على الفقرة (12)

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قصور الإدارات في البلديات في جانب تعريف العاملين برسالة الموارد البشرية من خلال الاجتماع بهم بشكل دوري، ومشاركتهم في صنع القرار، كل حسب تخصصه ومجال عمله، وكذلك ضعف الوازع دفع العاملين أنفسهم إلى الاطلاع على رسالة الموارد البشرية لميلهم إلى العمل وفق ما يرونه مناسبا من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى قلة الاهتمام برسالة الموارد البشرية من حيث المضمون أو من حيث التعريف بها، أو من حيث التنفيذ، فمن حيث المضمون إن هذه الرسالة لا تهتم كثيرا بالطموحات المستقبلية، وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية بشكل يساعد في تنفيذ الرسالة، وهذا ناتج عن ضعف التخطيط وتحديد الأهداف، أما من حيث التعريف والتنفيذ فإن عدم الاهتمام من قبل الإدارة باتخاذ الإجراءات اللازمة للتعريف برسالة إدارة الموارد البشرية، وضعف مشاركة العاملين والمجتمع المحلي في تحديد الأولويات، وعدم وضوح الرؤيا لدى الإدارة والعاملين، قد ساهم في هذه النتيجة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصدر (2016) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المعاهد الأكاديمية الفلسطينية -جامعة النجاح الوطنية كحالة دراسية" التي أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في جميع أبعاده لا يمارس بشكل شائع في الجامعات الفلسطينية. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة زعيبي (2014) بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات ،حيث كان مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة (بسكرة) مرتفعا

مناقشة نتائج البعد الثالث " تحليل البيئة "

يتبين من النتائج أن استجابة عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثالث " تحليل البيئة " كانت متوسطة على الفقرات كافة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى خلو معظم البلديات قيد الدراسة من فريق مختص ذي خبرة قادر على تحليل البيئة الداخلية، وفي الوقت نفسه افتقار العاملين والإدارة إلى آلية تحليل البيئة الداخلية ووسائلها. وكذلك إلى ضعف الإمكانيات المادية والبشرية القادرة على تحليل البيئة داخل البلديات، وعدم الاهتمام من قبل فريق إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي داخل البلديات عينة الدراسة ببعيد تحليل البيئة، إما نتيجة لنقص الخبرة في هذا المجال، أو نتيجة لسرعة تغير ظروف البيئة لا سيما الخارجية في المجتمع الفلسطيني بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصدر (2016) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المعاهد الأكاديمية الفلسطينية -جامعة النجاح الوطنية كحالة دراسية" التي أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في جميع أبعاده لا يمارس بشكل شائع في الجامعات الفلسطينية. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة زعيبي (2014) بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات ،حيث كان مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة (بسكرة) مرتفعا.

مناقشة نتائج البعد الرابع: الأهداف

يتبين من النتائج أن استجابة عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الرابع (الأهداف) كانت متوسطة على الفقرات كافة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة وعي الإداريين بأهمية مشاركة العاملين من جهة، وإن كانت هناك مشاركة فإنها تقتصر على بعض العاملين من دون أن تشمل الجميع (كل حسب تخصصه ومجاله)، ويضاف إليها طبيعة الإدارة ذاتها التي تميل إلى النمط الفوقي والتفرد في القرار في البلديات من جهة أخرى.

وكذلك تعزى هذه النتيجة إلى ضعف مستوى المرونة في الأهداف بشكل يراعي استراتيجية البلدية بشكل عام والظروف المحيطة الطارئة، كذلك عدم التخطيط لها وصوغها بشكل جيد تقترب فيه من الواقع، وتراعي الإمكانيات المتاحة، وتحقيق الرؤيا المستقبلية، وهذا كله يعود إلى وجود ثغرات في عملية التخطيط نتيجة نقص الخبرة والإمكانيات، وعدم توسيع دائرة الفريق المخطط ليشمل العاملين والمجتمع المحلي وذوي الخبرة من البلديات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الصدر (2016) بعنوان: " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المعاهد الأكاديمية الفلسطينية -جامعة النجاح الوطنية كحالة دراسية" التي أظهرت أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في جميع أبعاده لا يمارس بشكل شائع في الجامعات الفلسطينية، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة زعيبي (2014) بعنوان أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات حيث كان مستوى ممارسة مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة (بسكرة) مرتفعاً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نصه:

ما مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية ؟

مناقشة نتائج البعد الأول: رأس المال البشري

وقد تبين من النتائج أن مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الأول (رأس المال البشري) كانت متوسطة على الفقرات كافة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص إدارة البلديات على الالتزام بنظام الأجور المعمول به وفق قوانين الحكم المحلي، دفعا لأية شبهة للوقوع في الفساد، أو عدم المساواة بين العاملين، كذلك فإن ضعف الإمكانيات المادية يعيق العمل بنظام الحوافز في البلديات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عوامل تتعلق بالعاملين أنفسهم من حيث نقص التدريب، وعدم الاهتمام بتطوير الذات لقلة المحفزات المادية والمعنوية، وبعضها متعلق بالإدارة وتتمثل في عدم الحرص وبشكل جدي على تطوير العاملين والحفاظ على أصحاب الكفاءات وتشجيع روح الإبداع لديهم، وفي جانب ثالث فإن نقص الإمكانيات المادية ونقص الخبرة لدى الإدارة وعدم الإيمان بأهمية المورد البشري بوصفه عنصرا رئيسا في الأداء يقلل من الإجراءات المتخذة لتنمية المورد البشري، أو استقطاب الموارد البشرية التي تملك المهارات اللازمة، وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا.

وهذه النتيجة تخالف دراسة علاونة وحوامدة (2020) بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" التي أظهرت أن مستوى أهمية رأس المال الفكري كان مرتقعا في أبعاده الثلاثة، ومنها رأس المال البشري .

مناقشة نتائج البعد الثاني: رأس المال الهيكلي

أظهرت النتائج أن مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثاني (رأس المال الهيكلي) كانت متوسطة على الفقرات كافة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في البلديات التي تقوم في جوهرها على مبدأ الإفصاح والشفافية، كذلك ضعف

نظم الرقابة الداخلية والخارجية لمنع المحاباة، وتحقيق مبدأ المساواة في توزيع المهام وإعطاء الفرص للعاملين.

وكذلك قلة التعاون بين العاملين في مجال تبادل الخبرات، وتوزيع المهام، والتنسيق في الأداء، والمشاركة في صنع القرار بما ينسجم مع أهداف البلدية، وكذلك إلى قلة اهتمام إدارة البلديات بالموارد البشري باتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير الهيكل التنظيمي على المستويين المادي والبشري، وكذلك ضعف دور التغذية الراجعة من تحقيق الأهداف في التخطيط المستقبلي كتعزيز نقاط القوة في رأس المال الهيكلي والحفاظ على استمرارها، ومعالجة نقاط الضعف والعمل على معالجتها من خلال العمل بروح الفريق، والإفادة من الجهات الرقابية.

وهذه النتيجة تخالف دراسة علاونة وحوامدة (2020) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" التي أظهرت أن مستوى أهمية رأس المال الفكري كان مرتفعا في أبعاده الثلاثة، ومنها رأس المال الهيكلي.

مناقشة نتائج البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)

كشفت النتائج عن أن مستوى رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية على البعد الثالث (رأس المال العلائقي (الزبوني) كانت متوسطة على الفقرات كافة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الثقافة الراسخة في ذهن الإدارة بأن ما تراه هي مناسبا يضمن رضا الجمهور، ولا تدرك أهمية التغذية الراجعة من متلقي الخدمة، وهي على علم بأنها غير قادرة على تلبية جميع الاحتياجات لجميع المواطنين في آن واحد لضعف الإمكانيات المادية أو البشرية، فتعي أن قيام إدارة الموارد البشرية في البلدية بدراسة مدى رضا الجمهور عن مستوى الخدمات المقدمة لهم لا يعطي مؤشرا إيجابيا لكثرة احتياجات المواطنين وقلة الخدمات المقدمة. وكذلك ضعف قنوات التواصل بين البلدية والجمهور، وضعف التنسيق مع الجمهور في تحديد الأهداف ودراسة الأولويات، وتقييم الأداء، إلى جانب

محدودية الإمكانيات المادية، خاصة في مراحل توقف المساعدات والمنح الدولية للبلديات، ما يقلل من الخدمات المقدمة للجمهور، وهذا بدوره ينعكس سلباً على علاقة الجمهور بالبلديات.

وهذه النتيجة تخالف دراسة علاونة وحوامدة (2020) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" التي أظهرت أن مستوى أهمية رأس المال الفكري كان مرتفعاً في أبعاده الثلاثة، ومنها رأس المال العلائقي الذي احتل المرتبة الأولى.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث الذي نصه:

هل هناك أثر إحصائي بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأبعاد رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية ؟

وترتبط بهذا السؤال الفرضية الرئيسة الأولى التي نصها: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، وتحليل البيئة، والأهداف)، وبناء رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في بلديات شمال الضفة الغربية.

وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الرؤيا، والرسالة، وتحليل البيئة، والأهداف) وبناء رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري ورأس المال الفكري ورأس المال العلائقي) في بلديات شمال الضفة الغربية) وهذا يشير إلى أنه كلما ارتفعت التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية زاد رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة الذي بدوره يساعد على تحديد الأهداف وفق رؤية البلدية ورسالتها، ويراعي في الوقت نفسه الإمكانيات المادية والبشرية ورضا الجمهور، وخاصة أن المورد البشري يُعدّ الركن الرئيس في تطوير الأداء، وتحقيق مستوى مرتفع في جودة الخدمة المقدمة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (تيميزار وزياني) (2014) بعنوان "مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة على جميع العاملين في مؤسسة (سونلغاز)", ومن بين ما توصلت إليه أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ومع دراسة التميمي (2020) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الأمنية" التي كشفت عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وسلوك العمل الاستباقي.

وكذلك تتفق مع دراسة Ilyas et al (2016) وتخالف دراسة كريمة وإلياس (2020) بعنوان "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية رأس المال البشري" التي بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري وكل من استقطاب وتنشيط والمحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة،

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع الذي نصه:

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الإستراتيجي في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) ؟

ويتعلق بهذا السؤال فرضية الدراسة الرئيسية الأولى التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة حسب متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، الرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير الجنس.

وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، الرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير الجنس على البعد الثاني (الرسالة) والثالث (تحليل البيئة) والرابع (الأهداف) وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05). وكانت هناك فروق على البعد الأول (الرؤيا)، ويبدو من المتوسطات الحسابية أنها كانت لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على الأبعاد (الرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير الجنس إلى إجماع عينة البحث على واقع التخطيط الإستراتيجي في البلديات، وهو واقع ملموس من الذكور والإناث سواء من حيث انسجامه مع رسالة إدارة الموارد البشرية، أو مع ما تتسم به الأهداف، أو من حيث قدرة التخطيط على تحليل البيئة.

في حين تعزو الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على بعد (الرؤيا)

في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور، إلى أن العاملين الذكور غالبا ما يكون عملهم ميدانيا مقارنة للإناث التي غالبا ما يكون عملهن مكتبيا.

وهذا يعني أن العاملين الذكور أقرب من واقع تنفيذ التخطيط الإستراتيجي على المستويات كافة، وأقرب إلى معرفة نقاط القوة والضعف فيه من خلال التغذية الراجعة التي يحصلون عليها بشكل مباشر من خلال تعاملهم مع الجمهور.

مناقشة نتائج فحص الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير العمر.

وقد كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير العمر على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05)، وكانت لصالح الأقل عمرا على الدرجة الكلية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين الأقل عمرا أكثر إدراكا لماهية التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة؛ لقربهم من المعارف والخبرات التي تلقوها في الدراسة الجامعية التي تتسم بالحدثة ومراعاة أسس التخطيط الناجح، كما أن صغر عمرهم يوفر لهم سمة الحيوية والنشاط والقدرة على الإبداع والمشاركة في صنع القرار والتخطيط، فهم أقرب من حقيقة التخطيط من العاملين الأكبر عمرا.

مناقشة نتائج فحص الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وقد كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على البعد الأول والثاني والثالث وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05)، وكانت لصالح البكالوريوس على الدرجة الكلية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حملة البكالوريوس من العاملين مقارنة بالديبلوم والثانوية لديهم من المعارف والخبرات والمهارات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بشكل يفوق الأدنى منهم في المؤهل العلمي، وفي الوقت نفسه كشفت النتائج أيضا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على البعد الرابع (تحليل البيئة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وحدة الظروف البيئية وسهولة التعرف إلى معالمها من قبل العاملين بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وخاصة أن التغيرات البيئية في كل جوانبها هي متغيرات ملموسة من قبل الجميع.

مناقشة نتائج فحص الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وقد أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05)، وكانت لصالح أقل سنوات الخدمة على الدرجة الكلية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين الأقل سنوات في الخدمة مازال لديهم مستوى عال من المشاركة وروح الإبداع والعمل، مقارنة بالعاملين الأكثر في سنوات الخدمة والذين غالبا ما يتسمون بالملل وقلة الحيوية والحفاظ على العمل التقليدي ورفضهم للتغيير.

مناقشة نتائج فحص الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، وتحليل البيئة، والأهداف)، في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على البعد الأول

والثاني والرابع وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05)، وكانت على الدرجة الكلية لصالح (رئيس قسم).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن رئيس القسم يشارك بشكل مباشر في التخطيط الإستراتيجي بحكم منصبه، وفي وضع رسالة البلدية ورؤيتها بشكل يتوافق مع احتياجات القسم، كما أن رئيس القسم في هيكل البلديات هو مسؤول عن مجموعة من العاملين، ولديه التغذية الراجعة منهم حول واقع التخطيط الاستراتيجي، خاصة فيما يتعلق بتحليل البيئة والظروف المتغيرة.

في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (الرؤيا، والرسالة، والأهداف، وتحليل البيئة) في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على البعد الثالث (الأهداف).

خامسا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس الذي نصه:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والهيكل، والعلائقي) في بلديات شمال الضفة حسب متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي)

ويتعلق بهذا السؤال فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والهيكل، والعلائقي) في بلديات شمال الضفة – حسب متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلائقية) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير الجنس.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلائقية) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير الجنس على البعد الثاني والثالث وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أقل من (0.05). ويبدو من المتوسطات الحسابية أنها كانت لصالح الذكور.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذكور من العاملين أكثر تواصلًا فيما بينهم من الإناث، وكذلك أكثر تواصلًا في علاقتهم مع الجمهور، هذا التواصل يجعلهم أقرب من واقع رأس المال الفكري، وأكثر دراية بسبل تطويره، و معرفة الفجوات والصعوبات التي تعترض إدارته.

في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلائقية) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير الجنس على البعد الأول (البشري)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كل عامل يمتلك الخبرات والمؤهلات في مجال عمله التي تنعكس على قدراته وأدائه، وتختلف هذه الخبرات والمعارف باختلاف التخصص.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Channar et al., 2015) بعنوان "تأثير متغيرات رأس

المال البشري على فاعلية المنظمات" التي أظهرت أن كلا الجنسين يتم توفير لهما فرص متساوية

لتنمية رأس المال البشري. وتخالف دراسة (Yang, 2013) and others بعنوان "دراسة العلاقة

بين رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في المستشفيات" التي أثبتت وجود أثر لمتغير الجنس في أهمية في رأس المال الفكري.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والهيكلية، والعلائقية) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير العمر.

وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير العمر على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05)، وكانت لصالح الأقل عمرا، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العاملين الأقل عمرا لديهم القابلية نحو التغيير والتطور من خلال التدريب والممارسة أكثر من العاملين الأكثر عمرا.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقية، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وقد بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن بناء رأس المال الفكري في البلديات يتم وفق رؤية شاملة تستهدف جميع العاملين فيها، وأن أي قصور لدى بعض العاملين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية ينعكس سلباً على الأداء العام للبلدية وعلى جودة الخدمة المقدمة، ومن ثم على رضا الجمهور. وتخالف هذه النتيجة نتائج دراسة (Yang، 2013) and others بعنوان "دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في المستشفيات" التي أثبتت وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في أهمية رأس المال الفكري.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلي) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05)، وكانت لصالح الأقل في سنوات الخبرة من العاملين،

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الأقل في سنوات الخبرة من العاملين لديهم مستوى عال من الطموح في التطور، من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أن مستوى طاقاتهم ونشاطهم مازال في أوجه مقارنة لمن أمضى سنوات خدمة طويلة فاستنزفت طاقاته وقدراته، وهذا كله يساهم في تحقيق بناء رأس المال الفكري الجيد الملموس في الأداء وفي رضا الجمهور.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Yang، 2013) and others بعنوان "دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار التنظيمي في المستشفيات" التي أثبتت وجود أثر لمتغير الأقدمية في أهمية في رأس المال الفكري.

مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة التي نصها:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري (البشري، والعلائقي، والهيكلية) في بلديات شمال الضفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي على الأبعاد كافة وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أقل من (0.05)، وكانت لصالح رئيس قسم،

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص رئيس القسم على تميز قسمه في تقديم الخدمة ورضا الجمهور من خلال تطوير خبرات العاملين لديه وتنظيمها، كذلك تعود إلى أن رئيس القسم هو حلقة الوصل بين العاملين والإدارة، وهو بذلك يكون أكثر اطلاعا على واقع رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين والإدارة في آن واحد، وما يتخلل هذا الواقع من نجاحات أو إخفاقات.

5.1.3 التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات، وهي:

1. إقناع المديرين في بلديات شمال الضفة الغربية أن رؤية البلدية رؤية عملية وليست مجرد شعارات، وذلك من خلال عقد ورشات عمل للمديرين حول رؤيا البلديات.

2. العمل من قبل إدارة الموارد البشرية للبلديات على التنبؤ باحتياجات المجتمع المستقبلية ،وذلك من خلال إقناع المؤسسات المانحة باحتياجات المجتمع الأساسية.
3. تعزيز العمل بالقيم الأخلاقية التي تضمنتها رسالة البلديات ،وذلك من خلال كتيبات يتم توزيعها على العاملين والجمهور .
4. اطلاع جميع العاملين في البلديات على رسالة الموارد البشرية، وذلك من خلال توزيع كتيبات على العاملين.
5. استمرار العمل بتحليل البيئة الخارجية والخارجية بكل جوانبها عند بناء استراتيجية الموارد البشرية في البلدية.
6. العمل من قبل إدارة الموارد البشرية على مشاركة العاملين عند وضع أهدافها الإستراتيجية من خلال عقد ورشات عمل مع الإدارة الوسطى والعليا.
7. تعزيز روح الإبداع لدى العاملين في البلديات، وذلك من خلال اهتمام إدارة الموارد البشرية بالحوافز المادية لأصحاب الابتكارات الوظيفية.
8. ضرورة مراعاة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في البلديات التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات.
9. اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمحافظة على علاقات طيبة مع الجمهور،والعمل على تشجيع مشاركتهم والاستجابة لشكواهم والرد عليها.
10. لضمان الاستدامة في البلديات ضرورة العمل على إدخال البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي في الخطط والسياسات وكذلك في الثقافة الإدارية للبلديات.
- 11.تنظيم دورات متخصصة حول التخطيط الإستراتيجي للعاملين خاصة الإداريين منهم.

5.1.4 الدراسات المستقبلية المقترحة

بناء على ما تقدم تقترح الباحثة مجموعة من الدراسات المستقبلية ،ومن هذه الدراسات ما يلي:

*إعادة اختبار فرضيات هذه الدراسة في مؤسسات عامة أخرى (وزارة الصحة والمديريات التابعة لها، ووزارة العمل والمديريات التابعة لها).

المراجع والمصادر

المراجع والدراسات العربية

- آدم، أحمد ومحمد، عثمان. (2018). "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنافع الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إبراهيم، سفيان، (2019) "أثر رأس المال الفكري على بناء استراتيجية المؤسسة" رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي عين تموشنت، عين تموشنت.
- اشتيه، محمد، حباس، أسامة، (2018)، "البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين"، الطبعة الثانية، بكدار، البيرة، فلسطين.
- الأعرج، حسين (2007) التجربة الفلسطينية في البلديات المستحدثة، الملتقى الفكري العربي؛ القدس. بوضياف، عمار. (2016). "الوجيز في القانون الإداري"، الجزائر: دار ريحانة.
- البيطار، شيرين زهير. (2014). "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي للمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- تامر، خليل (2015) الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج6، ع1، ص107-131.
- التميمي، حسين. (2020). "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز سلوك العمل الاستباقي لمقدمي الخدمات الامنية" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة كربلاء، العراق.
- تيميزار، كمال. (2014). "دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، الجزائر.

جابر، علاء. (2015). واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسبل تطويره ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الجميل، ياسين (2017) رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره والمحافظة عليه، الحوار المتمدن، ع5643،

حسين، وليد. (2018). ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الإستراتيجية للمنظمة. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، 13(49)، 581-623..

حمودة، غيث (2019). أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في إقليم الشمال في الأردن" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الحنائشي، نوال (2021)، " أثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي على الكفاءة والقيادة والمالية لدى الجامعات الليبية"، دراسة ماجستير منشورة، المجلد الثاني عشر، العدد الثالث، ليبيا المجلة العالمية للدراسات التجارية والبيئية

خليفة، أمجد (2018) أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

الدليمي، موسى. (2018). " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية،، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

الديراوي، أيمن (2019). أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 2.

الدليمي، موسى (2018)، " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي :دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة آل البيت ، الاردن .

الرويلي، شعاع (2014). واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع الاتصالات السعودية: دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

زعيبي، رحمه (2014)، "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر.

أبو زيد، معتصم. (2019). " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على الأمن القومي السوداني"، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.

السالم ،مؤيد سعيد،(2005)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ،ط1، عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.

السرطان، عبد الله (2020) أثر استراتيجية الموارد البشرية في جودة الخدمات المقدمة في المستشفيات الاردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

السعيد، أحمد، (2011)، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي، عُمان

السكرانة، بلال (2010). " التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

أبو شامة، فادية، (2015). " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في

مستشفيات جنوب الضفة الغربية" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الخليل، فلسطين.

الشعباني، صالح (2011)، " دور رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض

التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي " ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم

الاقتصادية والإدارية، مج7، ع4.

أبو شيخة، نادر (2010) إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الصدر، سامي (2016)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المعاهد الأكاديمية الفلسطينية

،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة النجاح الوطنية -كلية الدراسات العليا

الصولي، سعيد. (2021). *دراسة تحليلية لمدخل وأبعاد رأس المال الفكري من المنظور الاقتصادي-*

دراسة نظرية وصفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن أزهر، أغادير، المغرب.

الطيب، عبد الله محمد (2018). "أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء المنظمات غير الربحية":

دراسات حالة منظمة المنتدى الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إفريقيا العالمية،

السودان.

عبد الهادي، ميسون علي (2017)، "رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي" دراسة

تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع

غزة". (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة برنامج

القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عسيري، احمد، جفري، علي. (2019). "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية

2030 في الجهات الحكومية في المملكة السعودية وأثرها في أداء الموظفين" (رسالة ماجستير

غير منشورة)، جامعة الملك عبد الله بن عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

عقيلي، عمر وصفي. (2015). "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، حلب: دار وائل، ط1.

علاونة، ربي، حوامدة، نضال. (2020). *نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تنمية رأس المال*

الفكري في شركة توزيع الكهرباء المساهمة العامة في الاردن" (رسالة ماجستير غير منشورة)

جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

عمر، آيت (2011) طرق ونماذج قياس أرس المال الفكري. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول مداخل وأساليب قياس أرس المال الفكري في منظمات الأعمال، جامعة الشلف، الجزائر.

العمرى، دانا (2020). "أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

العنزي، أنور (2019). "التخطيط الإستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عوض، محمد أحمد، (2006) الإدارة الإستراتيجية، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .
عوني، رجعي، (2008) "اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع"، رسالة ماجستير ، جامعة القدس، فلسطين.

عيد، أيمن والحفناوي تامر . (2020). "لور إدارة المواهب في تنمية رأس المال الفكري دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية"، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مدينة السادات، مصر.
الفرّاج، اسامة. (2021). "إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، منشورات الجامعة الافتراضية، الجمهورية العربية السورية. ص201، ص 208

القبلي، الطيب ، امهني، نجوى (2018)، "أثر رأس المال الفكري في تطبيق الجودة الشاملة" دراسة ميدانية على جامعت سرت "رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سرت، الجزائر.

القتيبة، عائشة (2018)، "تطوير ممارسات التخطيط للعاملين بالمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط.

القرالة، محمد (2020). "مستوى التخطيط الإستراتيجي لدى مجالس إدارات اتحادات ألعاب الدفاع

عن النفس في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

القضاة، عبيده. (2016). أثر بطاقة الاداء المتوازن على كفاءة رأس المال الفكري دراسة تطبيقية

على صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي" (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

جرش، الأردن.

الكبيسي، محمد، عادل، حمد (2014)، أثر التخطيط الإستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على

الحصة السوقية -دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في

الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية

الأعمال، عمان، الأردن.

الكرخي، مجيد (2014)، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الاردن.

كريمة ، تيشوينداه، الياس، الميداني (2020)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتنمية

رأس المال البشري دراسة تطبيقية لمجمع صيدال"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد

11 العدد3

كشواي، باري (2006) إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، الأردن.

ليندة، متيجي. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة أكلي محندة أولحاج، الجزائر.

محمد، محمد الحسن، الشيخ، بابكر (2016). " أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي-دراسة

تطبيقية في كلية العلوم الإدارية في جامعة نجران " (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

نجران، السعودية

محمد، محمود (2019) تحديد أهداف الذكاء الإستراتيجي لتحقيق متطلبات رأس المال الفكري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع58، ص123-141.

المري، سالم (2019). " أثر التخطيط الإستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الأردن.

المشني، عبير (2014) «عشرون عاماً بعد أوصلو الحكم المحلي في فلسطين إنجازات وتحديات»، في: الحكم المحلي في فلسطين: واقع ورؤية مستقبلية (مواطن، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، فلسطين.

النجار، معين. (2012). واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وسبل تطوير ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

نجم، عبود (2010) *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات* ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

نعيم ، شقير. (2019). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

الهدان، تغريد. (2021). " دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، السعودية.

الهلال، الشربيني (2011)، " رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "، مجلة بحوث التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر، ع1.

الهائية، دلال (2021). " دور التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي في تحقيق الميزة التنافسية
بجامعة السلطان قابوس في ضوء نموذج بوتز للقوى الخمسة"، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة السلطان قابوس، مسقط.

هيبه، زكريا والسيد، محمود (2016)، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT) في
التعليم (مفهومه وآليات تطبيقه)، العلوم التربوية، ع 4، 2016، ص 120-136
وزارة الحكم المحلي. (2015). دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية، رام
الله.

وزارة الحكم المحلي. (2017). "دليل التخطيط التنموي المحلي (SPID)، للمدن والبلدات الفلسطينية"،
رام الله - فلسطين.

وزارة، الحكم المحلي. (2016). دليل التخطيط التنموي الإستراتيجي للمدن والبلدات الفلسطينية (دليل
الاجراءات)، رام الله، فلسطين: ط2

الوزير، يوسف (2018) ، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية " في ظل وجود نظم
المعلومات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي الفلسطيني). (رسالة ماجستير
غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

وهيبه، عيساوي (2021). التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء الموارد البشري

- Abazeed ،Riad Ahmad Mohammed (2017). The Impact of Intellectual Capital Dimensions on Organizational Performance of Public Hospitals ion Jordan ،Global Journal Of Management And Business Research: Administration And Management ،17(5) ،42-52.
- Adams ،V. M. ،& Setterfield ،S. A. (2016). Approaches to strategic risk analysis and management of invasive plants: lessons learned from managing gamba grass in northern Australia. Pacific Conservation Biology ،22(2) ،189-200.
- Aguinis ،T. ،& Guenther ،T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. Journal of Management Control ،27 ،205-249..
- Channar Zahid (2015). Impact of Human Capital Variables on the Effectiveness of the Organizations . Isra University ،Hyderabad ، Pakista
- Chowdhury ،L.A.M. ،Rana ،T. and Azim ،M.I. (2019) ،"Intellectual capital efficiency and organizational performance: In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh" ،Journal of Intellectual Capital ،Vol. 20 No. 6 ،pp. 784-806.
- Dahesh ،Q. ،& Al-Dirawi ،A. (2018). Investment in intellectual capital and achievement of the competitive advantage in hotel sector. Management Science Letters ،8(7) ،795-804
- David ،F. R. (2011). Strategic Management: Concepts And Cases ،upper saddle river ،New Jersey.

David ,Fred & David ,Forest (2015) ,Strategic Management: Concepts and Cases ,p 5–282 ,15th edition ,Pearson Education ,USA

Ilyas et al (2016) Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performanc A Study of Telecom Sector ,Journal of Resources Development and Management ,An *International Peer-reviewed Journal* Vol.20.

Sadq ,Z. M. ,Ahmad ,B. S. ,Faeq ,D. K. ,& Muhammed ,H. O. (2020). The Effect of Strategic Planning on Entrepreneurship Strategy Requirements (The Case of Private Hospitals in Iraqi Erbil City). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* ,(10) ,147–164.

Shital ,Tatyana ,et al.,(2018) **Methods of Analysis of the External Environment of Business Activities** ,Revista Espacios ,vol 39 ,no 12 ,p 22-35

Stahle ,P. ,Stahle ,S. ,& Aho ,S. (2015). Value added intellectual coefficient (VAIC): a critical analysis. *Journal of Intellectual Capital*.

Wheelen ,T. & Hunger ,D. (2012).Strategic Management Business policy ,7ed ,Wesley Publishing Company ,Prentice Hall International ,Inc.

Yang ,ch. ,Liao ,Y. ,Lee ,y. ,Lin ,H. (2013). A Study of the Relationship between Intellectual Capital and Organizational Innovation in Hospitals. *CHENG CHING MEDICAL JOURNAL* ,9(1).

الشبكات العنكبوتية

<https://www.smstrategy.net/blog/what-is-the-strategic-planning-process>

الملاحق

الملحق (1): قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

الاسم	الجامعة
د. يونس إبراهيم جعفر	جامعة القدس المفتوحة
د. أيمن طه احمد	جامعة الاستقلال
د. شبلي السويطي	جامعة القدس المفتوحة
د. خيرية حوشية	جامعة الاستقلال
د. أمل نزال	جامعة بير زيت
د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة
د. سلوى عبد اللطيف محمود البرغوثي	جامعة القدس
د. محمد البرغوثي	جامعة القدس
د. مروان ملحم	الجامعة الأمريكية - رام الله

الملحق 2 (الاستابة)

حضرة الموظف / الموظفة في البلدية المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بدراسة بحثية معنونة (دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في "إدارة الموارد البشرية التطبيقية" من جامعة القدس المفتوحة / كلية مسقط للدراسات العليا، وتهدف الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في بلديات شمال الضفة الغربية، في بناء رأس المال الفكري في بلديات شمال الضفة الغربية ، ثم الكشف عن وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بإبعاده (الرؤيا، والرسالة، والتحليل البيئي، والأهداف)، ورأس المال الفكري بأبعاده: (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في بلديات شمال الضفة الغربية .

يرجى التكرم - من حضرتكم - بالإجابة عن تساؤلات هذه الاستبانة من أجل التعرف إلى آرائكم ومقترحاتكم القيمة، علماً بأن بياناتكم ومعلوماتكم التي تضيفونها إلى الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسيحافظ على سريتها وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة وتوصياتها ، إذا رغبتكم بذلك.

ولكم جزيل الشكر على مساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة:

حنين سعيد فتح الله خليبي (0562001825)

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية ،وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الجنس:	
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر:	
<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي:	
<input type="checkbox"/> ثانوية	<input type="checkbox"/> دبلوم
<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
سنوات الخدمة:	
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات
<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
المسمى الوظيفي:	
<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
<input type="checkbox"/> رئيس شعبة	<input type="checkbox"/> رئيس وحدة
<input type="checkbox"/> غير ذلك	

القسم الثاني: المحتوى

يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تعتقد بأنها تمثل قناعتك واجابتك.

البعد الأول: الرؤية				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1				يتوفر رؤية واضحة لإدارة الموارد البشرية للبلدية.

					يتوفر رؤية مكتوبة لإدارة الموارد البشرية للبلدية.	2
					رؤية الموارد البشرية منسجمة مع الرؤية العامة للبلدية.	3
					لدى إدارة الموارد البشرية في البلدية رؤية واضحة المعالم لكل أنشطتها.	4
					اعتقاد بعض المديرين أن رؤية البلدية مجرد شعارات.	5
					لدى المديرين رؤية لما ستكون عليها البلدية مستقبلا.	6
					تعمل إدارة الموارد البشرية لبلدية على التنبؤ باحتياجات المجتمع المستقبلية.	7
					تعبير الرؤية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للبلدية عن التصور الشامل لما تطمح للوصول إليه مستقبلا.	8
البعد الثاني: الرسالة						
					لدى إدارة الموارد البشرية للبلدية رسالة واضحة المعالم لكل أبعاد إدارة الموارد البشرية.	9
					رسالة إدارة الموارد البشرية للبلدية مكتوبة.	10
					رسالة إدارة الموارد البشرية للبلدية موزعة على كل فروع البلدية.	11
					جميع العاملين في البلدية على اطلاع برسالة الموارد البشرية.	12
					رسالة الموارد البشرية منسجمة مع رسالة البلدية العامة.	13
					يستطيع الجمهور الاطلاع على رسالة الموارد البشرية كجزء من رسالة البلدية الكلية.	14
					رسالة الموارد البشرية معروفة لدى المديرين في جميع المستويات الإدارية.	15
					تتضمن رسالة إدارة الموارد البلدية قيما أخلاقية.	16
					تتضمن رسالة الموارد البشرية تحسين جميع الإمكانيات بما ينسجم مع الرؤيا المستقبلية للبلدية.	17
					توضح رسالة الموارد البشرية الطموحات المستقبلية عما يجب أن تكون عليه مستقبلا.	18
البعد الثالث: تحليل البيئة						

					19	يتم تحليل البيئة الخارجية بكل جوانبها (السياسية، والقانونية، والاقتصادية والتكنولوجية)، عند بناء استراتيجية الموارد البشرية في البلدية.
					20	يتوفر في إدارة الموارد البشرية تحليل شامل للمتغيرات البيئية لمعرفة مدى تأثيرها في الموارد البشرية في البلدية.
					21	يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف لمعرفة تأثيرها في الموارد البشرية في البلدية.
					22	يساهم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في البلدية على التكيف مع المتغيرات البيئية.
					23	تهدف خطط الموارد البشرية في البلدية إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
					24	يتم تحليل متغيرات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات عند وضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في البلدية.
البعد الرابع: الأهداف						
					25	يوجد لدى إدارة الموارد البشرية أهداف محددة، يتم تضمينها في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في البلدية.
					26	تحقق إدارة الموارد البشرية طموحاتها المستقبلية من خلال تنفيذ أهدافها الإستراتيجية.
					27	تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة العاملين عند وضع أهدافها الإستراتيجية.
					28	أهداف إدارة الموارد البشرية منسجمة مع أهداف البلدية.
					29	يراعي المديرون الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف إدارة الموارد البشرية المستقبلية.
					30	أهداف الموارد البشرية واقعية.
					31	أهداف الموارد البشرية يمكن تحقيقها.
					32	هناك مرونة في أهداف إدارة الموارد البشرية تمكنها من التكيف مع استراتيجية البلدية الكلية.

					33	تتسم الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمرونة، حيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.
					34	تصاغ الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في البلدية صوغا دقيقا.
					35	يتم تقييم الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في البلدية دوريا.
المجال الثاني: رأس المال الفكري						
البعد الأول: رأس المال البشري						
					م	المفكرة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1	تتناسب مؤهلات العاملين في الوظائف الإشرافية في إدارة الموارد البشرية في البلدية مع المهام الموكلة إليهم.
					2	تبذل الموارد البشرية في البلدية جهدا من أجل الاحتفاظ بذوي الكفاءة والمعرفة العالية.
					3	تحرص إدارة الموارد البشرية في البلدية على ترقية موظفيها المتميزين.
					4	يمتلك موظفو إدارة الموارد البشرية في البلدية المهارة اللازمة التي تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المناسب.
					5	تعمل إدارة الموارد البشرية على إشراك جميع الموظفين في دورات تدريبية تخصصية في مجال عملهم.
					6	تتبنى البلدية سياسة واضحة في استقطاب الأفراد من حاملي المؤهلات العلمية.
					7	تشجع إدارة الموارد البشرية تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين.
					8	تمنح إدارة الموارد البشرية حوافز مادية لأصحاب الابتكارات الوظيفية.
					9	تمنح البلدية حوافز معنوية لأصحاب الابتكارات الوظيفية.
					10	يسعى العاملون في إدارة الموارد البشرية إلى اكتساب مهارات جديدة.
					11	لدى العاملين القدرة على الإبداع في مجالات عملهم.

					لدى العاملين القدرة على استدعاء المعارف من المصادر المختلفة لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.	12
					تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب الموارد البشرية التي تملك المهارات اللازمة لأداء العمل.	13
البعد الثاني: رأس المال الهيكلي						
					تمتلك إدارة الموارد البشرية في البلدية هيكلًا تنظيميًا يساهم في تبادل الخبرات والمعلومات.	14
					يؤمن الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في البلدية التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات.	15
					يتم مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل مستمر لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإدارية والرقابية المختلفة.	16
					تمتلك إدارة الموارد البشرية هيكلًا تنظيميًا يوضح المسؤوليات بسهولة بين مختلف المستويات.	17
					تمتاز أنظمة المعلومات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالكفاءة في تزويد المعلومات لكل العاملين.	18
					تخصص إدارة الموارد البشرية موازنة سنوية لعمليات البحث والتطوير.	19
					تمتلك إدارة الموارد البشرية كثيرًا من الوسائل التي تساعد على حفظ المعارف وتخزينها.	20
البعد الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)						
					تهتم إدارة الموارد البشرية بزيادة رضا الجمهور.	21
					تهتم إدارة الموارد البشرية بالمحافظة على علاقات طيبة مع الجمهور.	22
					تهتم إدارة الموارد البشرية بمعرفة آراء الجمهور ومقترحاته بخصوص المشكلات التي تواجههم.	23
					تساهم جميع الأقسام في إدارة الموارد البشرية في تلبية متطلبات الجمهور.	24
					تستقبل إدارة الموارد البشرية في البلدية الشكاوى المقدمة من قبل الجمهور وتعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.	25
					تقوم إدارة الموارد البشرية في البلدية بدراسة مدى رضا الجمهور عن مستوى الخدمات المقدمة لهم.	26

					27	تتمتع إدارة الموارد البشرية في البلدية بعلاقة جيدة مع الجمهور تعتمد على أساس الثقة المتبادلة بينهم.
					28	ترتبط إدارة الموارد البشرية في البلدية بعلاقات تشاركية مع عديد من المؤسسات الحكومية والأهلية.
					29	تعمل إدارة الموارد البشرية في البلدية على تقديم خدماتها بأسرع وقت ممكن.
					30	توفر إدارة الموارد البشرية في البلدية أنظمة وسائل تكنولوجيا متطورة للتواصل مع الجمهور.
					31	تقوم إدارة الموارد البشرية بمواكبة آخر التطورات العلمية والتكنولوجية في المجال الخدماتي للجمهور.

عزيزي الموظف، الموظفة

إذا كان لديك مقترح إضافي وتريد طرحه في هذه الاستبانة، يرجى طرحه في الفراغ الآتي

شاكراً لكم حسن تعاونكم

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6258238 Tel: 022916440 - 022916473 Fax: 022963738 Email: gsd@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية معاينة الدراسات العليا رام الله - ص.ب. 1804 - الرمز البريدي: 6258238 هاتف: 022916440 - 022916473 فاكس: 022963738 بريد إلكتروني: gsd@qou.edu
---	---	---

Ref.: رقم: ع. د. ج. / 2372 / 22
Date: التاريخ: 2022/10/11

لعمري بيمه الأمر.

الموضوع: تسهيل مهمة بحثية

فتهدىكم عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة لطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تقوم الطالبة (حنين سعيد فتح الله خليلي) بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والتخطيط الاستراتيجي" بعنوان: (دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بناء رأس المال الفكري في الهيئات المحلية - دراسة تطبيقية على بلديات شمال الضفة الغربية). وعليه، أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد رسالتها وتوزيع أدوات الدراسة المتعلقة بها، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي، ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،



تسعة:

• الملف.