

عنوان البحث

**الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات**

جاسم عبدالرحمن المعاينة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلدية الكرك الكبرى / المملكة الاردنية الهاشمية

HNSJ، 2022، 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj392>

تاريخ القبول: 2022/08/09م

تاريخ النشر: 2022/09/01م

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات وقد تناولت الدراسة أهمية الإدارة الاستراتيجية وعناصرها في البلديات باعتبار ان البلديات التي تعتمد خطط إستراتيجية متطورة تساهم في تحسين أداءها وأداء موظفيها لان ذلك ينعكس على تقديم جودة أفضل للمجتمعات التي تقع داخل حدودها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج، حيث أكدت الدراسة ان الإدارة الإستراتيجية احد العناصر لإدارية الرئيسة التي تسهم في تحسين أداء موظفي البلديات. وأوصت الدراسة بانه على رؤساء البلديات تشجيع العاملين في البلديات على المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد مشكلة الأداء لديهم مما يزيد من رضا الموظفين ويؤثر إيجاباً على عملية تقييم الأداء؟ كما أنه يساعد المسؤولين (مدراء رؤساء الأقسام) في تصحيح أخطاء العمل من خلال توفير معلومات تفيد الأداء في الوقت المناسب.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإستراتيجية، الأداء، البلدية.

## RESEARCH TITLE

**STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS ROLE IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF MUNICIPALITIES****Jassim Abdul Rahman Al-Maaytah<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Greater Karak Municipality / Hashemite Kingdom of Jordan 2022.HNSJ, 2022, 3(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj392>**Published at 01/09/2022****Accepted at 09/08/2021****Abstract**

The study aimed to identify the strategic management and its role in improving the performance of the municipalities. The study dealt with the importance of strategic management and its components in the municipalities, considering that the municipalities that adopt advanced strategic plans, contribute to improving their performance and the performance of their employees because this is reflected in providing better quality to the communities that lie within their borders.

The study relied on the descriptive analytical approach as it is one of the most widely used approaches in studying social and human phenomena. The descriptive approach is a tool and method for analyzing and describing strategic management and its role in improving the performance of municipalities.

The study reached a set of recommendations and results, as the study confirmed that strategic management is one of the main administrative elements that contribute to improving the performance of municipal employees. The study recommended that mayors of municipalities encourage workers in the municipalities to participate in the development of strategic plans and identify their performance problem, which increases employee satisfaction and positively affects the performance evaluation process? It also helps administrators (section heads) in correcting business errors by providing timely performance information.

**Key Words:** strategic management, performance, municipality.

## المقدمة

تشكل الإدارة الإستراتيجية احد الأدوات الإدارية الرئيسية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات والبلديات، والتخطيط الاستراتيجي هو نهج تستخدمه إدارات المؤسسات والمنظمات والبلديات ويتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي وضعها اصحاب القرار رؤساء البلديات او المجالس البلدية او المدراء لتوفير التوجيه التنظيمي المخطط له، وصياغة وتحديد أهداف أداء البلديات، وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف رغم الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء البلديات مع تنفيذ ورصد ومراقبة الخطط المرسومة، باعتبار ان الادارة الاستراتيجية تقنية إدارية تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في البلديات، والتحديات والفرص التي تواجهها، ورؤيتها للمستقبل وكيف ستسعى لتحقيق تلك الرؤية.

أن التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار هو أحد أهم الجوانب التي سيتولاها أي مدير في مجال إدارات الأعمال. ويركز التخطيط الاستراتيجي على تحقيق أهداف البلدية، وقيم قدراتها لتحقيق تلك الأهداف، ويفحص التخطيط الاستراتيجي العوامل البيئية التي قد تؤثر على البلدية، ويحدد الاستراتيجيات المصممة لدفع البلديات نحو التطوير والتحديث. ويعتمد نجاح أي بلدية إلى حد كبير على مدى جودة تفكير إستراتيجيتها ومعالجتها وتحديد الخطوط الرئيسية للمقاربات المناسبة التي ستؤدي إلى حلول لأسئلة العمل الإستراتيجية. بافتراض ان التخطيط الاستراتيجي للمنظمة يجب أن يستجيب لبيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار باعتبار ان ممارسة التخطيط الاستراتيجي هي خطة تحدد أهدافاً وغايات محددة يمكن تغييرها استجابةً لديناميكيات السوق المتغيرة.

**مشكلة الدراسة :** تكمن إشكالية الدراسة في بحث موضوع الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات باعتبار ان البلديات مؤسسات من الضروري تحسين أداءها لان ذلك ينعكس على جودة الخدمة، لذلك في ظل الظروف والتحديات التي تشهدها بلديات المملكة، وبسبب التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية والإدارة غير المخطط لها عاجزة عن جعل البلدية قادرة على تقديم الأفضل من الخدمات لمجتمعاتها، وان فشل وتراجع الخدمات بسبب عدم استخدام البلديات كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من تقديم خدماتها او تساعدها على تحسين أدائها للوصول إلى الأداء الأفضل . باعتبار ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تسهم في تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات وتحسين منتجاتها.

**أهمية الدراسة :** تبرز أهمية الدراسة في مجالين علمي وعملي

**الأهمية العلمية:** قد تفيد الدراسة في رفق المكتبات والبلديات ومراكز البحث العلمي والمختصين بيان أهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات، وقد تكون مرجع يستفاد منه في تطوير الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي.

**الأهمية العملية :** تبرز أهمية الدراسة في بيان الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات، باعتبار ان الإدارة التقليدية والتي لا تتواكب مع تطورات العصر ستبقى متراجعة بالمقابل فان المؤسسات او البلديات التي

تعتمد خطط إستراتيجية متطورة فان ذلك يسهم في تحسين البلديات وتقديم جودة من الخدمة للمجتمع المحلي.

**أهداف الدراسة :** سعت الدراسة للتعرف على الأهداف التالية

1- التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعناصرها.

2- التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين اداء البلديات وموظفيها.

**أسئلة الدراسة :** من خلال الدراسة تمت الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعناصرها؟

2. ما دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين اداء البلديات وموظفيها؟

**منهجية الدراسة :** اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات،

**مصطلحات الدراسة :**

**الإدارة الإستراتيجية :** تعني الطريقة او التفكير او الأسلوب الذي تستند عليه الإدارة في عملية صنع القرار الاستراتيجي او مجموعة من القرارات والأفعال التي يقوم بها المدير ومن خلال ذلك يتم صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة التي تسهم في تحسين الأداء.<sup>1</sup>

**الأداء :** الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المناطة في وظيفة الفرد، والأداء قد يعني قياس للناتج، او الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وما ينعكس على ذلك من نتائج جيدة هو نتاج لحسن الأداء"<sup>2</sup>

**البلدية :** مؤسسة أهلية مستقلة ماليا وإداريا، ذات شخصية اعتبارية مناط بها إحداث او إلغاء او تعيين حدود منطقتها، ووظائفها وسلطتها بمقتضى أحكام القانون. ومن خلال المجلس البلدي يتم التخطيط واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به . وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة بها<sup>3</sup>

**المبحث الأول : الإدارة الإستراتيجية مفهومها وعناصرها**

تدور الإدارة الإستراتيجية حول تحديد ووصف الاستراتيجيات التي يمكن للمدراء تنفيذها لتحقيق أداء أفضل وخدمة مجتمعية مميزة. يقال إن المؤسسة تتمتع بخدمة تنافسية إذا كانت ربحيتها أعلى من متوسط الربحية لجميع الشركات في صناعتها. ويمكن أيضاً تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والأفعال التي يقوم بها المدير والتي تقرر نتيجة أداء المؤسسة. يجب أن يكون لدى المدير معرفة وتحليل شاملين

<sup>1</sup> - السيد، إسماعيل (1998). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر.

<sup>2</sup> - الدجني، إباد على (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا).

<sup>3</sup> - قبيلات حمدي (2017). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة، الاردن.

للبيئة التنظيمية العامة والخدمات من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة.<sup>4</sup>

والإدارة الإستراتيجية ليست سوى التخطيط لكل من حالات الطوارئ المتوقعة وغير الممكنة. إنه قابل للتطبيق على كل من البلديات الصغيرة والكبيرة على حد سواء، حتى أصغر بلدية تواجه المنافسة، ومن خلال صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة، يمكنهم تحقيق ميزة الخدمة الأفضل والمستدامة.<sup>5</sup>

والإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تقيم وتتحكم في الأعمال والخدمات التي تشارك فيها المؤسسة؛ وتقييم أداءها، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات لمواجهة جميع التحديات والعقبات؛ ثم يعيد تقييم الاستراتيجيات على أساس منتظم لتحديد كيفية تنفيذها وما إذا كانت ناجحة أم أنها بحاجة إلى استبدال. وتعطي الإدارة الإستراتيجية منظوراً أوسع لموظفي المؤسسة ويمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل كيف تتناسب وظيفتهم مع الخطة التنظيمية بأكملها وكيف ترتبط بالاشتراك مع أعضاء المؤسسة الآخرين. إنه ليس سوى فن إدارة الموظفين بطريقة تزيد من القدرة على تحقيق أهداف العمل.<sup>6</sup>

ويتمثل أحد الأدوار الرئيسية للإدارة الإستراتيجية في دمج المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة بالكامل، وكذلك لضمان تناسق هذه المجالات الوظيفية والالتقاء معاً بشكل جيد. دور آخر للإدارة الإستراتيجية هو المراقبة المستمرة لأهداف وغايات المؤسسة.<sup>7</sup>

الإستراتيجية هي إجراء يتخذه المديرون لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف المؤسسة. يمكن أيضاً تعريف الإستراتيجية بأنها "اتجاه عام محدد للمؤسسة ومكوناتها المختلفة لتحقيق الحالة المرغوبة في المستقبل. نتائج الإستراتيجية من عملية التخطيط الاستراتيجي التفصيلي". وأثناء التخطيط الاستراتيجي من الضروري مراعاة أن القرارات لا تُتخذ في فراغ وأن أي قرار تتخذه المؤسسة من المحتمل أن يقابل برد فعل من غير ايجابي ينعكس على الاداء.<sup>8</sup>

وهناك من يرى الإستراتيجية هي مخطط القرارات في المؤسسة التي تظهر أهدافها وغاياتها، وتقلل من السياسات والمخطط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف، وتحدد الأعمال التي ستمضيها المؤسسة، ونوع التنظيم الإداري والبشري الذي تريده. والمساهمة التي تخطط لتقديمها لمساهميها وعملائها في تحسين الاداء.<sup>9</sup>

كذلك أن "الإدارة الإستراتيجية" تُستخدم بما يتوافق مع التخطيط الإستراتيجي. باعتبارها علم وتقنية تنفيذ وصياغة

<sup>4</sup> -الزغبي، محمد ( 2010 ): دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه (غيرمنشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية

<sup>5</sup> - عوض، محمد أحمد(2000).الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

<sup>6</sup> - المربع، صالح ( 2008 ): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

<sup>7</sup> - النعيم، فهد، أبو بكر، مصطفى محمود (2015). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر..

<sup>8</sup> - Evelyn katee nthini (2013). Effect of Strategic Leadership on the Performance of Commercial and Financial State Corporate in KENYA Requirement for the Award of the Degree of Master of Business Administration (MBA). SCHOOL OF BUSINESS. UNIVERSITY OF NAIROBI

<sup>9</sup> - ماهر، أحمد(1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر..

وتقييم القرارات الفعالة التي تسمح للبلديات بتحقيق أهدافها. وتم وصف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من الإجراءات والقرارات المرتبطة بتنفيذ وصياغة العديد من الخطط التي تم إنشاؤها لتحقيق أهداف المؤسسات.<sup>10</sup> وللإدارة الإستراتيجية مجموعة من المميزات التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي من أبرزها:<sup>11</sup>

1. الإستراتيجية مهمة لأنها ليس من الممكن التنبؤ بالمستقبل. بدون بعد نظر مثالي، يجب أن تكون المؤسسات مستعدة للتعامل مع الأحداث غير المؤكدة التي تشكل بيئة الأعمال.
2. تتعامل الإستراتيجية مع التطورات طويلة الأجل بدلاً من العمليات الروتينية، أي أنها تتعامل مع احتمالية الابتكارات أو المنتجات الجديدة أو الأساليب الجديدة للإنتاج أو الأسواق الجديدة التي سيتم تطويرها في المستقبل.
3. تم وضع الإستراتيجية لمراعاة السلوك المحتمل لمقدم الخدمة وطلبها في اطار استراتيجيات التعامل مع الموظفين التي تتنبأ بسلوك الموظف.
4. الإستراتيجية هي خارطة طريق محددة جيداً للمؤسسة. يحدد المهمة الشاملة والرؤية والاتجاه للمنظمة. الهدف من الإستراتيجية هو تعظيم نقاط القوة في المؤسسة. باختصار، الإستراتيجية تسد الفجوة بين "أين نحن" و "أين نريد أن نكون".

وتتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من أربعة عناصر: تحليل الوضع، وصياغة الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية. هذه العناصر هي خطوات يتم تنفيذها بالترتيب عند تطوير خطة إدارة إستراتيجية جديدة. المؤسسات الحالية التي طورت بالفعل خطة إدارة إستراتيجية ستعيد النظر في هذه الخطوات كلما دعت الحاجة، من أجل إجراء التغييرات والتحسينات اللازمة.<sup>12</sup>

أولاً: تحليل الموقف : تحليل الموقف هو الخطوة الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية. ويوفر تحليل الموقف المعلومات اللازمة لإنشاء بيان مهمة المؤسسة. ويتضمن تحليل الموقف مسح وتقييم السياق التنظيمي، والبيئة الخارجية، والبيئة التنظيمية. يمكن إجراء هذا التحليل باستخدام عدة تقنيات. الملاحظة والتواصل طريقتان فعالتان للغاية. ولبدء هذه العملية، يجب على المؤسسات مراقبة بيئة الشركة الداخلية. وهذا يشمل تفاعل الموظف مع الموظفين الآخرين، وتفاعل الموظف مع الإدارة، وتفاعل المدير مع المديرين الآخرين، وتفاعل الإدارة مع بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام المناقشات والمقابلات والاستطلاعات لتحليل البيئة الداخلية. وتحتاج المنظمات والمؤسسات إلى تحليل البيئة الخارجية. وهذا يشمل جميع أطراف الإدارة.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية: تتضمن صياغة الإستراتيجية تصميم وتطوير إستراتيجيات المؤسسة. ويساعد تحديد قوة المؤسسة في صياغة الاستراتيجيات. وتنقسم صياغة الإستراتيجية بشكل عام إلى ثلاثة مستويات : التنظيمية، والتشغيلية، والتنافسية. فالاستراتيجيات التشغيلية قصيرة الأجل وترتبط بالإدارات التشغيلية المختلفة للمؤسسة، مثل

<sup>10</sup> - السيد، إسماعيل (1998). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر..

<sup>11</sup> - تبيدي، محمد حنفي محمد نور (2004). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان

<sup>12</sup> - جودة، محفوظ وآخرون، (2004) (منظمات الاعمال/ المفاهيم والوظائف)، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع. الاردن.

الموارد البشرية والتمويل والتسويق والإنتاج. هذه الاستراتيجيات هي قسم محدد. على سبيل المثال، قد تهتم استراتيجيات الموارد البشرية بفعل توظيف وتدريب الموظفين بهدف زيادة الكفاءات. أما الاستراتيجيات التنافسية هي تلك المرتبطة بأساليب المنافسة في الأعمال الإدارية. وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في المنافسة. باستخدام هذه المعلومات، يمكن للمؤسسة تطوير إستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية على هؤلاء المنافسين.<sup>13</sup>

ثالثاً : تنفيذ الإستراتيجية : يتضمن تنفيذ الإستراتيجية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ. ويتضمن ذلك تطوير الخطوات والأساليب والإجراءات لتنفيذ الإستراتيجية. كما يتضمن تحديد الاستراتيجيات التي يجب تنفيذها أولاً. ويجب تحديد أولويات الاستراتيجيات على أساس مدى جدية القضايا الأساسية. ويجب أن تركز المؤسسة أولاً على أسوأ المشكلات والعقبات، ثم تنتقل إلى المشكلات الأخرى بمجرد معالجتها. وينبغي النظر في مناهج تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة عند صياغة الاستراتيجيات. يجب أن تفكر المؤسسة في كيفية وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ في نفس الوقت الذي يتم إنشاؤها فيه. على سبيل المثال، أثناء تطوير استراتيجية الموارد البشرية التي تتضمن تدريب الموظفين، فإن الأشياء التي يجب أخذها في الاعتبار تشمل كيفية تقديم التدريب، وموعد التدريب، وكيف سيتم تغطية تكلفة التدريب.<sup>14</sup>

رابعاً : تقييم الإستراتيجية : يتضمن تقييم الإستراتيجية فحص كيفية تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى نتائج الإستراتيجية. يتضمن ذلك تحديد ما إذا تم الوفاء بالمواعيد النهائية، وما إذا كانت خطوات التنفيذ والعمليات تعمل بشكل صحيح، وما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت. إذا تم تحديد عدم الوفاء بالمواعيد النهائية، أو عدم نجاح العمليات، أو عدم توافق النتائج مع الهدف الفعلي، فيمكن عندئذٍ تعديل الإستراتيجية أو إعادة صياغتها. ويشارك كل من الإدارة والموظفين في تقييم الإستراتيجية، لأن كل منهم قادر على عرض الإستراتيجية المنفذة من وجهات نظر مختلفة. قد يتعرف الموظف على مشكلة في خطوة تنفيذ محددة لن تتمكن الإدارة من تحديدها. لذا يتضمن تقييم الإستراتيجية مقاييس وجدول زمنية صعبة يمكن تحقيقها. إذا كان من المستحيل تحقيق المقاييس والجداول الزمنية، فإن التوقعات غير واقعية والإستراتيجية ستفشل بالتأكيد.<sup>15</sup>

يرى الباحث ان الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة. وعندما تتحقق نتائج الأداء أو النتائج - على أي مستوى من مستويات المؤسسة - يقوم أعضاء المنظمة بتقييم الآثار وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة. بالإضافة إلى ذلك، مع نمو المؤسسة وتغيرها، ستنمو كذلك الاستراتيجيات المختلفة. ستتغير الاستراتيجيات الحالية وسيتم تطوير استراتيجيات جديدة. هذا كله جزء من العملية المستمرة لتحسين الاداء في محاولة للنجاح والوصول إلى أهداف المؤسسة.

### المبحث الثاني : الإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء الموظفين والمؤسسات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً حيوياً من عملية الإدارة الإستراتيجية وأسلوباً إدارياً، ويمكن من خلاله

<sup>13</sup> -- ياسين، سعد غالب، ( 2002)، (الإدارة الإستراتيجية)، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.

<sup>14</sup> - David r. Fred (2005) (strategic management) concepts & cases 10/ed. by Pearson Education. Inc.

<sup>15</sup> - جودة، محفوظ وآخرون،(2004)، "منظمات الأعمال/ المفاهيم والوظائف"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

للمؤسسات التعامل مع الاضطرابات المستقبلية بنجاح، مما يتيح لها تحقيق تحكم أعلى فيما يتعلق بالتغير البيئي والموارد ويساهم أداء موظفي الموارد البشرية بشكل كبير في القياسات الشاملة المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية.

ويعتبر القادة مسؤولين عن اتخاذ قرارات الاستعانة بمصادر خارجية واعتبار تكاليف التشغيل سبباً رئيسياً لتطبيق استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية، وتعتبر رسالة البلديات من خلال رؤيتها وأهدافها أساس أدائها التنظيمي. وفي حالة مشاركة هذه الإرشادات على سلم الأولويات، فإن موازنة البلديات ستساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتنظيم أداء الموظفين.

### أولاً: الإدارة الإستراتيجية وتحسين أداء البلديات

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي نهج تستخدمه إدارة البلديات التي تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي وضعها مدراء ورؤساء البلدية لتوفير التوجيه التنظيمي طويل الأجل، وتحديد أهداف محددة، وتطوير مجموعات من الأنشطة التي يتعين تنفيذها، في إطار زمني معين، لتحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات الصلة، والتعهد بتنفيذ ورصد ومراقبة الخطط المختارة<sup>16</sup>

إن الإدارة الإستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في شرح كيفية وضع المؤسسات الخاصة والعامة للسياسات في الممارسة وتحديد أهداف واضحة، والتخطيط الاستراتيجي أقدم في القطاع الخاص حيث بدأ خلال النصف الثاني من التسعينيات، ويواجه مستويات متزايدة من الاهتمام، والهدف هو إدارة البيئات المتغيرة والمعقدة وزيادة المنافسة في تقديم الخدمات<sup>17</sup>

والتخطيط الاستراتيجي يرتبط بالأداء التنظيمي للبلديات لأنه يؤدي الى تنفيذ الخطوات والاهداف، وتسهيل تحقيق الفعالية التنظيمية. من خلال تحديد غرض البلدية وأهدافها، ويوفر التخطيط الاستراتيجي التوجيه للمؤسسة ويعزز التنسيق والتحكم في أنشطة البلديات. وان الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل الأداء التنظيمي يحتاج إلى فهم أفضل لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الممارسة العملية وسيحسن الأداء التنظيمي. غالباً ما يفشل التخطيط الاستراتيجي بسبب التحديات أو العوائق التي واجهتها في مرحلة التنفيذ.<sup>18</sup>

كذلك التخطيط الاستراتيجي يساعد في توفير التوجيه حتى يعرف أعضاء البلدية إلى أين تتجه البلدية وإلى أين يبذلون جهودهم الرئيسية، والاهداف التي تسعى إليها والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الغايات. لذلك تشكل عملية التخطيط الاستراتيجي اختيار إستراتيجية البلدية من خلال استخدام نهج منظم ومنطقي وعقلاني. يكشف ويوضح الفرص والتهديدات المستقبلية ويوفر إطاراً لصنع القرار.<sup>19</sup>

ويطبق التخطيط الاستراتيجي نهج النظام من خلال النظر إلى البلدية كنظام مكون من أنظمة فرعية. يسمح لرئيس البلدية بالنظر إلى كمؤسسة ككل وليس جزء، واتخاذ القرار المناسب، وبيان فرض القوة والضعف، مما

<sup>16</sup> - الدوري، زكريا ( 2005 ) : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن

<sup>17</sup> - العارف، نادية ( 2001 ) : التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر.

<sup>18</sup> - الفراء، ماجد، وآخرون ( 2003 ) : الإدارة \_ المفاهيم والممارسات، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى: غزة

<sup>19</sup> - المرسي، وآخرون ( 2002 ) : التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية : مصر.

يوفر ذلك أساساً لقياس الأداء، كما يمكن استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتخزين وتحويل البلدية الى مؤسسة قادرة على إنتاج أداء ناجح على الرغم من الأحداث غير المتوقعة والصعوبات التنافسية والداخلية القوية.<sup>20</sup>

تتكون الإدارة الاستراتيجية من مجموعة من العمليات الأساسية التي تهدف إلى إنشاء أو معالجة الموقف لخلق نتيجة أكثر ملاءمة للبلدية. وهذا يختلف تمامًا عن التخطيط التكتيكي التقليدي، ويوفر التخطيط الاستراتيجي الاتجاه العام لأقسام محددة للبلديات مثل المجالات المالية والمشاريع والموارد البشرية وتقديم خدمات ذات جودة أعلى. وقد يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحسين الإنتاجية عندما يكون هناك إجماع حول المهمة وعندما تعتمد معظم إجراءات العمل على الاعتبارات التقنية أو التكنولوجية.<sup>21</sup>

ان الإدارة الاستراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة تقديم الخدمة العامة. وتوفير الخدمة اللازمة للمجتمعات. لذلك، غالبًا ما يشار إلى الأداء المؤسسي باسم "الأداء الحكومي، مما يجعل البلديات أكثر استجابة لمتطلبات المواطنين وتوقعاتهم وأن تكون قادرة على تصميم وتنفيذ سياسات تعكس هذه المطالب والتوقعات بشكل فعال. لذلك يتم تقييم جودة الأداء المؤسسي بالرجوع إلى مهمتين محددتين على نطاق واسع: الاستجابة والكفاءة.

يحتاج الكادر الوظيفي في البلديات إلى فهم الفوائد الرئيسية لأداء الموظف حتى يتمكنوا من تطوير أساليب متسقة وموضوعية لتقييم الموظفين. ويساعد الموظفين القيام بذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفجوات الإدارية المحتملة في عملهم. وهناك عدد من عمليات إدارة الأداء والأدوات والأساليب التي يمكن للبلديات اتباعها لمراقبة الأداء وإلهام الموظفين، حيث يتطلب نظام إدارة الأداء الفعال التزامًا وتفانيًا ليس فقط من قسم الموارد البشرية ولكن من المديرين والموظفين. سوف نستكشف لماذا يجب أن يكون لدينا تقييمات في العمل، وكيف تتغير إدارة الأداء والأهمية العامة لإدارة الأداء لنجاح الأعمال.

ان البلديات في الأردن تعمل على تحسين الأداء التنظيمي بغض النظر عن حجم البلدية. حيث يقيس رؤساء البلديات داخل المؤسسة الأداء، ربما عن طريق مقارنته بمعيار جودة الخدمة، ويقومون بتحليل وتقييم النتائج التي توصلوا إليها وتصميم ضوابطهم لتعزيز أداء البلدية. فقد يكون الأداء الضعيف نتيجة لعدم الاتساق بين الهيكل والعمليات والعلاقات. "ويمكن زيادة الأداء التنظيمي من خلال تنفيذ الإدارة بالأهداف واستخدام أسلوب الإدارة التشاركي، أي من خلال إشراك الموظفين وتطبيق أنظمة تقييم الأداء والمكافآت المناسبة، وتحسين جودة العمل وغرس آليات التغذية الراجعة الجيدة.<sup>22</sup>

ويقع على عاتق المدراء ورؤساء الأقسام في تنفيذ الإدارة الاستراتيجية مجموعة من المسؤوليات لتحقيق المعايير المثلى للأداء المؤسسي. من أبرزها:

<sup>20</sup> - المرسي، جمال الدين ( 2003 ): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية : مصر.

<sup>21</sup> - أبو قحف، عبد السلام ( 2003 ): أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة: مصر

<sup>22</sup> - المشاقبه، محمد. (2008). العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الاردنية) رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة آل البيت، الأردن).

أولاً : تقييم الأداء والفوائد: يستوجب على الإدارة الإستراتيجية تقييم الأداء والفوائد، ويمكن أن يكون تقييم الأداء والتقدم الوظيفي عاملاً محفزاً رئيسياً للموظفين للعمل بفعالية وكفاءة. وبالتالي يسهم ذلك في زيادة الأداء التنظيمي. وقياس الأداء لموظفي البلدية، وبيان ما هو مهم وما هو غير مهم. حيث سيتم دفع الموظفين إلى العمل إذا ارتبطت أهدافهم من الإنجازات بالنتيجة المرجوة. بحيث تستند المكافآت للمديرين والموظفين الآخرين إلى أهداف الأداء التي تتوافق مع متطلبات التغيير. ويأتي الأداء التنظيمي مع الرضا الوظيفي. يمكن أن تتأثر مستويات الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل بما في ذلك المكافآت والتقدير وجودة الإشراف والعلاقات الاجتماعية مع مجموعات العمل ومدى نجاح الفرد في أداء واجباته. لان الأداة (نظام المكافآت) تؤثر على الدافع لزيادة الأداء التنظيمي.

ثانياً: جودة العمل: يمكن أيضاً وصف أداء البلدية من خلال تقييم موثوقية الخدمة وفهم جودة عملاء البلدية. ويمكن أن تأتي القيمة من تقديم خدمة موثوقة، بحيث يعرف العملاء أنهم سيحصلون على الخدمة في الوقت المحدد، في الوقت الموعود وبمستوى أداء جيد. ونظراً لأن التغيير التنظيمي أمر لا مفر منه لابد من مراجعة عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسية، بحيث تكون متسقة مع متطلبات التغيير. وسيؤدي القيام بعمل جيد النوعية وتقديم نتائج عالية الجودة إلى زيادة الأداء التنظيمي لأن المحفزات المتكررة لها تأثير أكبر على الأداء.<sup>23</sup>

ثالثاً: آلية التغذية الراجعة وأسلوب الإدارة التشاركي: يحتاج الموظفون إلى ملاحظات حول أدائهم. يحتاج الموظفون إلى التواصل بشأن أدائهم الفعلي وأدائهم المتوقع. بهذه الطريقة سيعرفون مستوى أدائهم داخل البلدية. من خلال حوافز الاحتفاظ بالمكافأة للموظفين الذين يعملون ساعات إضافية ويقدمون نتائج فعالة. بالنسبة للإنجازات فإن الأجر هو شكل من أشكال التغذية الراجعة حول أدائهم. وتعتبر الأجور والمكافآت المرتفعة مقياساً لنجاحهم في تحقيق الأهداف. وهنا يبرز دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء من خلال تبني أسلوباً ديمقراطياً للإدارة يشرك فيه الموظفون في القرارات وجلسات العصف الذهني. ومن ثم منح الموظفين الاعتقاد بأنهم يشاركون في جميع قرارات العمل، والتي ستربط جميع الموظفين كوحدة واحدة. ويساعد هذا في التنسيق بين الموظفين وتحمل المسؤولية.<sup>24</sup>

رابعاً: عوامل الضبط الداخلية: تساعد عمليات الضبط الداخلية بما يسمى بأخلاقيات العمل التي هي جزء من سياسات الإدارة الاستراتيجية التي تعزز كفاءة العمل والأداء لكل البلديات، باعتبار ان تحديات العمل تشكل حواجز أمام النجاح بما في ذلك العوامل غير الصحية

رابعاً: استخدام التدريب والتطوير: تشكل عمليات التدريب والتطوير من سياسات الإدارة الاستراتيجية : لذا توفر الإدارة الإستراتيجية التدريب المناسب والتطوير للموظفين لزيادة كفاءة الموظفين بشكل فردي من خلال تفعيل التدريبات المناسبة لكل الأقسام . إضافة الى وضع خطط فعالة للقوى العاملة، وتعزيز وتطوير المسارات الوظيفية

<sup>23</sup>- Ahmaro, I. H. (2014). Controlling the financial performance of Jordanian municipalities by improving financial regulations an analytical study. Journal of business studies quarterly, 6(2), 67.

<sup>24</sup> - آلان، جون (2000): التخطيط الاستراتيجي الناجح، (ترجمة العاوي، خالد)، الطبعة 11 دارة الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة.

لتحقيق النجاح في كل قسم .مما يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي<sup>25</sup>.

خامسا : ثقافة الشراكة : تعمل الإدارة الاستراتيجية على نقل توقعاتها لتكون ذات قدرة إيجابية من خلال الشراكة الناجحة وهي تلك التي تعزز ثقافة المبادرة والأداء .ويمكن القيام بذلك عن طريق إيصال توقعاتها وتوفير التدريب المناسب كطريقة لإثبات أن الإدارة ملتزمة بمساعدة الموظفين على تحقيق أعلى إمكاناتهم من خلال تزويدهم بإمكانية الوصول إلى الفرص للتقدم في حياتهم المهنية.

### ثانيا : أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء الموظفين

لا شك ان تحسين أداء المؤسسة هو من حسن أداء الموظفين، فالإدارة الإستراتيجية تستند على التقييم والمشاركة وصنع القرار وهي وظائف يؤديها الموظفون لتحسين أداء المؤسسات و البلديات لتقديم الخدمة الأفضل وتحقيق رضا المواطنين، لذلك تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء الموظفين كما يلي :

اولا: تقدم الإدارة الإستراتيجية رؤية نحو المستقبل: فمن خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل، يمكن للموظفين رؤية المشاكل المستقبلية المحتملة. كما هو الحال مع أي نوع من المشكلات، ويعد الاكتشاف المبكر أمراً أساسياً. وتتم مواجهة التحديات السابقة بقدر أقل من التأثير المحتمل. فإذا لاحظت البلدية أن موظفًا معينًا ليس لاعبًا جماعيًا، فيمكنها إما نقل هذا الموظف إلى منصب لا يتطلب العمل الجماعي، أو توفير التدريب لهذا الموظف الذي يدور حول العمل الجماعي، أو السماح لذلك الموظف بالذهاب قبل أن يصبح مشكلة. من خلال التصرف قبل أن تصبح المشكلة المحتملة مشكلة فعلية.<sup>26</sup>

ثانيا: تساعد الإدارة الإستراتيجية في إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب، فكلما تم اكتشاف مشكلة في وقت مبكر، كان ذلك أفضل. قد تكون إحدى هذه المشكلات أن الموظفين لا يعرفون كيفية تنفيذ عمليات معينة بشكل صحيح. إذا استمر هذا الأمر، فقد يعيق ذلك عمل البلدية وإدارة الأداء، لذلك يمكن للبلدية بعد ذلك إنشاء برامج تدريبية للتغيير الأفضل.

ثالثا : تسهم الإدارة الإستراتيجية بحالة الوضوح في البلدية : هناك تحديات تواجه العديد من الموظفين في تنفيذ أداءهم ويكونوا غير قادرين على تأدية ادوارهم في إدارة الأداء، ويمكن للبلدية أن تجعل كل هذا واضحًا للغاية. وغالبًا ما يؤدي عدم الفهم إلى ضعف الاداء. لذلك، من خلال توفير الرؤيا والوضوح للموظفين غالبًا ما تكون النتيجة تحسين الأداء.<sup>27</sup>

رابعاً: علاقات العمل: في كثير من الأحيان تتحدث ادارة البلدية إلى الموظفين حول أدائهم، ولكن لا يحصل الموظفون في كثير من الأحيان على فرصة للتعبير عن مخاوفهم أو إحباطهم. لذلك توفر الإدارة الإستراتيجية الفعالة للأداء وسيلة يتبادل من خلالها صاحب العمل والموظف ردود الفعل. بالإضافة إلى اكتساب البصيرة،

<sup>25</sup> - العارف، نادية ( 2001 ) : التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر

<sup>26</sup> - الدوري، زكريا ( 2005 ) : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن.

<sup>27</sup> - الحسيني، فلاح (2000). الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر : عمان.

غالبًا ما يشعر الموظفون بتقدير أكبر عندما يمكنهم التعبير عن أفكارهم.<sup>28</sup>

خامسا: تحفيز الموظفين: كما تشجع الإدارة الإستراتيجية البلديات على مكافأة موظفيها وتحفيزهم وترقيتهم. ويعد عدم الاعتراف بمعنوياتهم سببًا كبيرًا في ترك بعض الموظفين لوظيفته والبحث عن وظيفة أخرى. يحتاج موظف البلدية الى تقديره أثناء أداء العمل وخرطه في مزيد من التدريب الإضافي عند الحاجة مع تقديم الحوافز والمعنويات والتي تسهم في تفعيل أداءه.<sup>29</sup>

سادسا: تعزيز مشاركة الموظفين وتشجيعهم: عادةً ما تخلق الإدارة الإستراتيجية تفاعلاً مستمراً وجواً من التشجيع والدعم والثقة للموظفين. كما أنها تساعد في تطوير العلاقة بين البلدية وموظفيها. إذا علم الموظفون ان المؤسسة تهتم بجهودهم ومساعدتهم في القيام بالمزيد والتقدم في حياتهم المهنية، فإن الاحتمالات عالية جدًا لدرجة أنهم سيرغبون في المشاركة بشكل أفضل في العمل.

سابعاً: التوجيه وتحسين الأداء: ان الهدف النهائي لإدارة الأداء هو تحسين الأداء. سيساعد الموظفون على ابتكار طرق يمكنهم من خلالها زيادة الأداء مع توفير الفرصة للحديث عن الآفاق المهنية والتوجهات. بشكل عام سيساعد الرئيس والمدير التنفيذي و/أو مدير الموارد البشرية على توفير التوجيه والتدريب الإضافي الذي سيكون مفيداً في تطوير معايير الترقية.<sup>30</sup>

وتبرز مؤشرات تطور الأداء على أداء الموظفين ومخرجات جودة العمل من خلال العناصر الإدارية

التالية:<sup>31</sup>

1. الدافع : إلهام وتشجيع الموظفين على الأداء والبقاء
2. التنسيق والرقابة : قياس وتقييم أداء الأعمال والمخاطر
3. الابتكار : توليد تدفق للأفكار بحيث تكون المنظمة قادرة على التكيف
4. فريق القيادة : ضمان قيام القادة بتشكيل وإلهام تصرفات الآخرين لتحقيق أداء أفضل
5. الاتجاه : توضيح المكان الذي تتجه إليه المؤسسة وكيفية الوصول إليها، ومواءمة الأشخاص
6. التوجه الخارجي : الانخراط في تفاعلات مستمرة ثنائية الاتجاه.
7. بيئة العمل والقيم : تشكيل تفاعلات الموظفين وتعزيز الفهم المشترك للقيم

<sup>28</sup> - الشبيل، سيف. (2015) أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية : دور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط.مجلة المنارة للبحوث والدراسات: جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي، مج21، ع1، - 261. 284

<sup>29</sup> - غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع : عمان.

<sup>30</sup> - مرسي، نبيل ( 2003 ) : الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة : مصر

<sup>31</sup> - مبارك بن علي الجزار ( 2006 ). الرضا الوظيفي لدى العاملين، مكتبة نايف، الرياض، السعودية

## 8. المساءلة : تصميم الهياكل / علاقات الإبلاغ وتقييم الأداء الفردي لضمان المساءلة والمسؤولية عن نتائج الأعمال

يرى الباحث ان هذه هي الطرق الرئيسية لزيادة الأداء التنظيمي لدى البلديات .يمكن أن تؤدي الزيادة في الأداء التنظيمي إلى نجاح الأعمال في الوقت المناسب سواء في بيئة مستقرة أو غير مستقرة لأن الوظائف التي لا تقدم تنوعاً كبيراً في أدائها وتكون ذات طبيعة متكررة للغاية لا يحبها الموظفون وتؤدي في النهاية إلى تقليص حجم الموظفين المتعمد أو تقليل فعاليتها .لذلك، فإن هذه الأساليب فعالة لكل من البلديات الصغيرة والكبيرة التي تعمل في بيئة مستقرة أو غير مستقرة.

### الخاتمة والنتائج والتوصيات

#### أولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدراسة الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات باعتبار ان الإدارة الإستراتيجية احد العناصر لإدارية الرئيسة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات والبلديات، ويعد التخطيط الاستراتيجي النهج الذي تستخدمه البلديات والذي يتضمن سلسلة من القرارات والإجراءات التي يضعها رؤساء البلديات او المجالس البلدية او اقسام البلدية لتوفير التوجيه التنظيمي وصياغة وتحديد أهداف أداء البلدية

وتناولت الدراسة أهمية الإدارة الإستراتيجية التي تركز على تحقيق أهداف البلدية، وقيم قدراتها لتحقيق تلك الأهداف، والعوامل البيئية التي قد تؤثر عليها، ويحدد الاستراتيجيات المصممة لدفع البلدية نحو التطوير والتحديث. باعتبار ان نجاح أي مؤسسة او بلدية يعتمد على مدى جودة تفكير إستراتيجيتها ومعالجتها وتحديد الخطوط العريضة للمقاربات المناسبة التي ستؤدي إلى حلول لأسئلة العمل الإستراتيجية .

وخلصت الدراسة على ان تحسين أداء البلديات أصبح ضرورة لما قد ينعكس ذلك على جودة الخدمة، لذلك في ظل الظروف والتحديات التي يحيط بها البلديات في الاردن نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، أضحت الإدارة التقليدية والإدارة غير المخطط لها عاجزة عن جعل البلدية قادرة على تقديم الأفضل من الخدمات لمجتمعاتها، وان فشل وتراجع الخدمات بسبب عدم استخدام البلديات كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من تقديم خدماتها او تساعدها على تحسين أدائها للوصول إلى الأداء وجودة العمل الأفضل باعتبار ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية تسهم في تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين البلديات من تحقيق أهدافها، حيث أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس مجرد علما نظريا بل اداة يؤدي إلى رفع أداء لبلديات وتحسن من خدماتها.

#### ثانيا : نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى النتائج التالية

1- أكدت الدراسة ان الإدارة الإستراتيجية أحد العناصر لإدارية الرئيسة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات والبلديات.

- 2- أثبتت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي يساعد في حل مشاكل العمل بشكل مباشر وسريع مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من مخاطر سوء الأداء و تطوير أداء البلديات وتقديم الحلول المناسبة.
- 3- بينت الدراسة ان الإدارة الإستراتيجية مصدر مهم لجمع البيانات (لإدارة البلدية) عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكياتهم ومهاراتهم.
- 4- أكدت الدراسة ان تحسين أداء البلديات أصبح ضرورة لما قد ينعكس ذلك على جودة الخدمة وخاصة في ظل التحديات التي يحيط بها البلديات في الأردن نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية
- 5- بينت الدراسة ان الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحقيق أهداف البلدية، وقيم قدراتها لتحقيق تلك الأهداف، والعوامل البيئية التي قد تؤثر عليها.
- 6- بينت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي هو النهج الذي تستخدمه البلديات والذي يتضمن سلسلة من القرارات والإجراءات التي يضعها رؤساء البلديات او المجالس البلدية لتوفير التوجيه التنظيمي وصياغة وتحديد أهداف أداء البلدية

### ثالثا : التوصيات

- 1- على رؤساء البلديات تشجيع العاملين في البلديات على المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد مشكلة الأداء لديهم مما يزيد من رضا الموظفين ويؤثر إيجاباً على عملية تقييم الأداء؟ كما أنه يساعد المسؤولين (رؤساء الاقسام) في تصحيح أخطاء العمل من خلال توفير معلومات الأداء في الوقت المناسب.
- 2- من الضروري تفعيل التخطيط الاستراتيجي لأنه يساهم في حل مشاكل العمل بشكل مباشر وسريع مما يوفر الوقت والجهد ويقلل من مخاطر سوء الأداء و تطوير أداء البلديات وتقديم الحلول المناسبة.
- 3- على القائمين على ادارة البلديات ان يدركوا ان التخطيط الاستراتيجي مصدر مهم لجمع البيانات (لإدارة البلدية) عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكياتهم ومهاراتهم.
- 4- من الضرورة تفعيل عناصر التخطيط الاستراتيجي لأنه يعمل على توفير قاعدة بيانات تتعلق بأداء موظفي البلديات وإعطاء معلومات مرتبطة بدرجة مهاراتهم مما يسهل توزيع المهام بينهم.

### المراجع

#### اولا: المراجع العربية

- أبو قحف، عبد السلام ( 2003 ): أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة مصر.
- آلان، جون ( 2000 ) : التخطيط الاستراتيجي الناجح، (ترجمة العاوي، خالد)، الطبعة ادارة الفاروق للنشر والتوزيع : القاهرة.
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور(2004). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع

- الاتصالات السودانية) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان
- جودة، محفوظ وآخرون،(2004)، (منظمات الأعمال/ المفاهيم والوظائف"، ط 1،، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الحسيني، فلاح ( 2000 ) : الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر :عمان.
- الدجني، إباد على (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة (جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.
- الدوري، زكريا ( 2005 ) : الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن.
- الزغبى، محمد ( 2010 ) : دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- السيد، إسماعيل(1998). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، مصر..
- الشبيل، سيف. (2015) أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية : دور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط.مجلة المنارة للبحوث والدراسات: جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي، مج21، ع1، 261 - 284.
- العارف، نادية ( 2001 ) : التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية : مصر.
- عوض، محمد أحمد(2000).الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- غنيم، عثمان ( 2001 ) : التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع : عمان.
- الفرا، ماجد، وآخرون ( 2003 ) : الإدارة \_ المفاهيم والممارسات، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى: غزة
- قييلات حمدي (2017).التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة، الاردن.
- ماهر، أحمد(1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر..
- مبارك بن علي الجزار (2006). الرضا الوظيفي لدى العاملين،مكتبة نايف، الرياض، السعودية
- المربع، صالح ( 2008 ) : القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة

ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المرسي، جمال الدين ( 2003 ): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية : مصر.

مرسي، نبيل ( 2003 ): الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة : مصر

المرسي، وآخرون ( 2002 ) : التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي،الدار الجامعية : مصر.

المشاقبه، محمد. (2008).العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الاردنية (رسالة ماجستير غير منشورة.) جامعة آل البيت،الأردن

النعيم، فهد، أبوبكر، مصطفى محمود (2015). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية،إسكندرية،مصر..

ياسين، سعد غالب، ( 2002 )، (الإدارة الإستراتيجية)، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن.

#### ثانيا : المراجع الأجنبيةة

Ahmaro، I. H. (2014). Controlling the financial performance of Jordanian municipalities by improving financial regulations an analytical study. Journal of business studies quarterly، 6(2)، 67.

David r. Fred (2005) (strategic management) concepts & cases 10/ed. by Pearson Education. Inc.

Evelyn katee nthini (2013) ، Effect of Strategic Leadership on the Performance of Commercial and Financial State Corporate in KENYA Requirement for the Award of the Degree of Master of Business Administration (MBA) ، SCHOOL OF BUSINESS ، UNIVERSITY OF NAIROBI