

عنوان البحث

**التخطيط الاستراتيجي ودورها في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في البلديات**

نجاح صايل محمد البوريني<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كاتبة، بلدية المعراض، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: <mailto:deemafrihat@gmail.com>

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj42105>

تاريخ القبول: 2023/01/21م

تاريخ النشر: 2023/02/01م

المستخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهداف التخطيط الاستراتيجي في البلديات، وكذلك معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية من خلال المنهج الوصفي الاستقرائي الذي يعتمد على جمع المعلومات من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة والخبرة العملية للباحثة، حيث توصلت الدراسة بهدف التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي؛ زيادة معدلات الإنتاج في العمل في البلديات، وكذلك تطوير الخدمات وتعزيز رضا متلقي الخدمة، والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي في البلديات، وتحسين كفاءة العمل في البلديات. وكذلك توصلت يستمد التخطيط الاستراتيجي أهميته من خلال ما يلي؛ التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد البلديات على تحديد أسباب المشاكل وحلها واقتراح حلول للمشكلات، وكذلك الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وصرفها في البلديات، وكذلك وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات للبلديات. وتوصلت أيضاً تقوم البلديات في تطوير الخدمات عن طريق دور التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي؛ العمل على تطور المخططات الخاصة بالطرق والجسور، والمباني، وكذلك تطوير الخدمات الإلكترونية في البلديات، وتطوير الحدائق والمتنزهات، وكذلك تطوير طرق جديدة وصيانة وتأهيل القائمة. وأوصت الباحثة إنه يتوجب على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية العمل على تحديث الهيكل التنظيمي للبلديات بما يتلاءم مع الخطة الإستراتيجية التطويرية، وكذلك إخضاع تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتقييم والمراقبة المستمرة، والعمل على إشراك القطاع الخاص والدوائر الحكومية ذات الاختصاص في تطوير الخطط الإستراتيجية التي تقوم بها البلديات.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الخدمات البلدية، بلديات.

**RESEARCH TITLE****STRATEGIC PLANNING AND ITS ROLE IN DEVELOPING THE LEVEL OF SERVICES PROVIDED IN THE MUNICIPALITIES****Najah Sayel Mohammad Alborene<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Clerk, Al-Maarad Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan. Email: mailto: deemafrihat@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj42105>

**Published at 01/02/2023****Accepted at 21/01/2023****Abstract**

The study aims to identify the objectives of strategic planning in the municipalities, as well as to know the importance of strategic planning, as well as to identify the role of strategic planning in developing the services provided by the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan. Through the theoretical literature, previous studies, and the practical experience of the researcher, the study concluded that strategic planning aims at the following; Increasing production rates at work in municipalities, as well as developing services and enhancing the satisfaction of service recipients, working to develop the organizational structure in municipalities, and improving work efficiency in municipalities. I also concluded that strategic planning derives its importance through the following: Overcoming crises\_It also helps municipalities to identify the causes of problems, solve them and propose solutions to problems, as well as making good use of available resources and determining ways to use and spend them in municipalities, as well as setting policies, plans, programs and budgets for municipalities. It also concluded that municipalities develop services through the role of strategic planning through the following; Work on the development of plans for roads, bridges, and buildings, as well as the development of electronic services in municipalities, the development of parks and gardens, as well as the development of new roads, maintenance and rehabilitation of existing ones. The researcher recommended that the municipalities in the Hashemite Kingdom of Jordan should work on modernization The organizational structure of the municipalities in line with the developmental strategic plan, as well as subjecting the implementation of the strategic plan to continuous evaluation and monitoring, and working to involve the private sector and government departments with competence in developing the strategic plans carried out by the municipalities.

**Key Words:** strategic planning, municipal services, municipalities.

## المقدمة

تعد عملية التخطيط بحد ذاتها لا تكون بعشوائية. بل تسترعي إتباع نمط علمي ومسار منهجي محدد، يبدأ بتحديد الهدف الأسمى من وجود المؤسسة، وصولاً إلى عملية مراقبة ما تم تنفيذه لمتابعة الخلل وتصحيحه. وبالتالي فإن التخطيط يكون على أساس استراتيجي، يراعي حجم وإمكانات المؤسسة، والمحيط الذي تعيش فيه، مما أدى بالمنظمات إلى جعل التخطيط أحد أولوياتها الوظيفية، لا سيما وأنه يجنبها خطر الوقوع في مشاكل عدة، فلو تأملنا جميع جوانب الحياة من اجتماعية، اقتصادية، سياسية. وكذلك يجب على البلديات عمل خطط استراتيجية من أجل فعالية الخدمة وتحقيق أهداف البلدية، وهو الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية للبلدية، بمعنى آخر إستراتيجية البلديات في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، ويمتاز التخطيط الاستراتيجي بالثبات وعدم التغير، إذ أن قراراته تدوم لفترة طويلة. كون البلديات تعاني من مشكلات إدارية ومالية ناتج عن عدم وجود خطة استراتيجية وهذا ما دفع الباحثة في الكتابة بهذا الموضوع الذي تمثل أسئلتها كما يلي.

### أسئلة الدراسة وأهدافها

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما أهداف التخطيط الاستراتيجي في البلديات؟
- ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في عمل البلديات؟
- ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية؟ وكذلك تهدف الدراسة إلى ما يلي:
- التعرف على أهداف التخطيط الاستراتيجي في البلديات.
- معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي في عمل البلديات.
- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1. تنبع أهمية الدراسة من استخدام التخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر هذا المفهوم الحديث كونه مرتكز على مبادئ الحكم والإدارة الرشيدة، والتي تعتبر أساسية في أي مجتمع يسعى للتحرر والرقى والنهوض، وذلك بالاعتماد على موارده ومقوماته الذاتية، وكذلك الوصول إلى خدمة مميزة لمتلقي الخدمة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
2. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية وربط بين الخطط الاستراتيجية وتطور الخدمات.

3. تسهم الدراسة في التعرف على الآثار الايجابية للتخطيط الاستراتيجي ببلديات الأردن وأثرها على تطوير الخدمات.
4. تتبع أهمية الدراسة كونها الدراسة الأولى في التخطيط الاستراتيجي التي تطبق على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم ربطها بجودة الخدمات.
5. تساعد الخطط الإستراتيجية في حل المشاكل ومواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه البلديات من خلال تحديد الإمكانيات المتاحة ونقاط الضعف والقوة وكيفية التعامل معها.
6. يساعد التخطيط الاستراتيجي على حل المشاكل ومواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه البلدية من خلال تحديد الإمكانيات المتاحة.

### حدود الدراسة

#### حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي الذي تمثل في: التخطيط الاستراتيجي ودورها في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في البلديات.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود البشرية: العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمانية: وقت إجراء الدراسة من قبل الباحثة (2022)

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق مديرية المراقبة والتفتيش والتطور الإداري، و كذلك تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وللحصول على المعلومات للإجابة على أسئلة الدراسة .

#### مصطلحات الدراسة

تعريف التخطيط الاستراتيجي: هو عملية وضع خطة أو خارطة طريق لتحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى، والتي تتحقق عن طريق إتباع خطوات محددة مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية (1) ، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه الوسيلة التي عن طريقها يمكن إحداث تغييرات في اتجاهات المنظمة، وتحليل آثارها الحالية، ووضع إستراتيجية لمعالجة الأحداث المستقبلية لها (2).

وقد قامت الباحثة بتعريفها إجرائياً: هي الخطط التي تقوم بها البلديات من أجل القيام بواجبها ومن خلال هذه الخطط تسعى إلى تطوير الخدمات التي تقدمها للبلدية.

وقد تم تعريف البلديات إجرائياً: هي المؤسسات التي تسعى من خلال هذه الدراسة للتعرف على دور الخطط الإستراتيجية في تطوير الخدمات لديها.

## الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم قامت الضمور (2023) بدراسة هدفت الدراسة التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن 2023 ، وقد تناولت الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي كعملية تقوم بتحديد أهداف البلدية والموارد التي سيتم استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ، وكذلك السياسات التي تحكم اكتساب هذه الموارد واستخدامها ، كذلك تناولت الدراسة تقييم الأداء” وهو المراجعة السنوية أو مراجعة الأداء أو تقييم الموظف ، ودور بطاقة الأداء المتوازن” كجزء من المقاييس الإستراتيجية والمالية التي تشكل رؤية أكثر “توازناً” للأداء. بالإضافة الى تعزيز دور المتابعة في مرحلة التخطيط لمشروع أو برنامج. حيث تسمح المراقبة بتوثيق النتائج والعمليات والخبرات واستخدامها كأساس لتوجيه عمل البلدية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية ، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات والنتائج حيث أكدت الدراسة على أن التخطيط الاستراتيجي يعد احد الاستراتيجيات التي تحدد أهداف وتطلعات البلدية ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تستخدمها البلديات لتحديد أهدافها والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ونظام إدارة الأداء الداخلي المستخدم لرصد وتقييم التقدم. وأوصت الدراسة بان على رؤساء البلديات أن يدركوا إن التخطيط الاستراتيجي مصدر مهم لجمع البيانات عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكياتهم ومهاراتهم(3).

وفي دراسة قام بها لحسن (2020) هدفت الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي كونه عنصراً مهماً في العملية الإدارية فمن خلاله تتمكن الإدارة من التعرف على إمكانياتها الداخلية، وكذا نقاط قوتها لتطويرها والاستفادة منها ونقاط ضعفها لمعالجتها، والإدارة المحلية من بين الإدارات التي تهتم بالتخطيط الإستراتيجي من أجل النهوض بالتنمية المحلية وتلبية حاجيات المجتمع المحلي وبلدية عين العراك إحدى الإدارات المحلية التي تعمل من أجل تحقيق أهدافها التنموية في جميع القطاعات من جهة، وتقريب المواطن من الإدارة وتحسين المستوى المعيشي لمواطنيها من جهة اخرى، وذلك من خلال فعالية ونجاح مخططاتها التنموية المحلية ، إلا أن هذه الأخيرة تواجهها عدة عراقيل تحول دون قيامها بدورها نتيجة الصعوبات التي تواجهها هذه البلدية. كضعف التمويل المالي المركزي وعدم كفاءة الجهاز الإداري المحلي لقيامه بأعباء النشاط التنموي، ونقص الكفاءات الإدارية في عملية التخطيط(4).

قامت عقيلان (2016) بدراسة هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، ومثل مجتمع الدراسة رؤساء البلديات واعضاء المجالس البلدية وأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات المصنفة(أ وب) في محافظة الخليل وبلغ عددهم(539) فرداً منهم(13) رئيس بلدية، و(156) عضو مجلس بلدي، و(470) عضو في لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات المختلفة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية وبلغت(203) فرداً منهم(11) رئيس بلدية، و(98) عضو مجلس بلدي، و(94)

عضو في لجنة التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بجمع البيانات ودراسة فرضياتها باستخدام اداتين هما الاستبانة والمقابلة، وتم التحقق من الخصائص السيكمترية لهما باستخراج الصدق ، كما قامت بتحليل ومعالجة النتائج ، كما وأظهرت النتائج وجود وعيا مرتفعا بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وتمنح البلديات الموظفون الفرصة لتقديم أفكار تطويرية عند وضع الخطط الاستراتيجية، وتسود روح الفريق بين عاملي البلديات عند المباشرة بإعداد الخطة الاستراتيجية إضافة إلى مشاركة موظفو البلدية من مختلف المستويات الإدارية في لجان عمل التخطيط الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج اهتمام المجالس البلدية بتعيين الكفاءات العلمية والإدارية لديها، والسعي الدائم لتطوير قدراتهم وتنميتها في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتخصيص الميزانيات الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والبحث عن مصادر مالية متعددة، ووجود التزام عملية التخطيط الاستراتيجية بمعايير الجودة الشاملة، وتوفير الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتنفيذ الأهداف المرسومة، إضافة إلى مساهمة أنظمة المعلومات الموجودة في سرعة الحصول على المعلومات المطلوبة، وتحديث أنظمة المعلومات باستمرار، وبعض البلديات لا تقوم بتحديث هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات تنفيذ الخطط الاستراتيجية، بعض البلديات لا يمتلك سياسات شاملة لكافة الأنشطة التي تسعى لتحقيقها، وبعض البلديات يعاني عدم فاعلية قنوات الاتصال مع المستويات الإدارية المختلفة خصوصا من لهم علاقة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهناك ضعف في تحديث الخطط الاستراتيجية باستمرار، وصعوبة في التنبؤ بأثر المتغيرات الداخلية والخارجية على النشاطات المخطط لها، وصعوبة في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البلديات، ووجود غموض في بعض المفاهيم المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والإجرائي، وهناك ضعفا في إخضاع الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل لعملية رقابة وتقييم منهجي(5).

قام أبو خزيمة (2008) بتوضيح إن الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات بصفة العام الأردنية قطاع العام بصفة خاصة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها -صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق انجازات إستراتيجية طبقا للأولويات التي تضعها الإدارة. ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام الأردنية لرفع جودة الخدمات من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. ويتطلب تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام ضرورة تطوير نظام الرقابة الحالي المستخدم والذي يركز على الرقابة المالية واللائحية عن طريق التأكد من سلامة التصرفات المالية واتفاقها مع القوانين واللوائح والتعليمات المالية في المملكة، وذلك للوصول إلى رقابة تساعد في رفع جودة العملية التعليمية وتساهم في ترشيد الإنفاق العام من خلال نظام يساعد في ابراز جوانب الإسراف وعدم الكفاءة في مؤسسات القطاع العام، ورفع جوانب الاقتصاد والكفاءة والفعالية المرتبطة بالأداء في مؤسسات القطاع العام وتتمثل مشكلة البحث في إبراز ماهية وأهمية مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودورها.. وتحقيق الأهداف الفرعية

التالية: 1. بيان مفاهيم ومقومات الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام الأردني. 2. بيان دور مفاهيم ومقومات مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام الأردنية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة بالنقاط التالية:

أكدت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل البلدي بشكل عام والخدمات التي تقدمها البلدية بشكل خاص. وتشابهت الدراسة بنوع المنهجية المستخدمة في الدراسات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك المنهج الوصفي، وهذا ما تم استخدامه من قبل الباحثة، وكذلك إشارة الدراسات السابقة إن تطور الخطط الاستراتيجية التي تقدمها البلديات أدى إلى زيادة التطور في الخدمات وطبيعتها، وكذلك إشارة الدراسات السابقة إن التخطيط الاستراتيجي أصبح منهج عمل من أجل تطوير عمل البلديات

مدى استفادة الدراسة من الدراسات السابقة:

1- الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري للدراسة .

2- تحديد أسئلة الدراسة ومنهج الدراسة.

3- الاستفادة من الدراسات السابقة.

4- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات الأخرى.

ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1- اعتمدت على مصادر بحثية متنوعة وذات صلة بموضوع البحث.

2- في حدود علم الباحثة إنها أول دراسة نوعية في الأردن تسعى لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات في البلديات.

ويجب أن يتصف التخطيط من أجل تحقيق أهدافه فيما يلي؛ أسلوب متكامل، وكذلك أسلوب مستدام، ويجب أن يتصف التخطيط الاستراتيجي بالواقعية، وكذلك يجب أن يكون أسلوب مجتمعي ومتطور، وكذلك يتصف بالشمول والمرونة.

### أنواع التخطيط التي تقوم بها البلديات

هناك عدة معايير يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوءها وهي كما يلي:

- حسب المدة الزمنية:

1. خطط استراتيجية طويلة الأمد: يهدف هذا النوع من التخطيط إلى وضع خطط لفترة زمنية طويلة المدى وعادة تستغرق أكثر من خمس سنوات إلى عشرين سنة مقبلة أو أكثر. ولهذه الخطط فوائد كثيرة منها؛ النظرة الطموحة والمستقبلية لعمل البلديات، وكذلك التطور يسير في خطى مدروسة.

2. خطط إستراتيجية متوسطة الأمد: وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين ثلاث وخمس سنوات، أما المدى المألوف لمثل هذه الخطط عادة فهو التخطيط لمدة خمس سنوات، حيث تعرف بالخطة الخمسية(8).

3. خطط إستراتيجية قصيرة الأمد: وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليه، أو تخطيط لعمل البلدية لمدة سنة واحدة.

ومن أنواع التخطيط في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية التخطيط التنظيمي، ويتعلق بوضع الهياكل والخرائط التنظيمية للبلدية، وتحديد طريقة سير العمل وطبيعة العلاقة بين أقسام البلدية ومديريتها الإدارية، وكذلك تحديد الصلاحيات للأقسام والمديريات من أجل عدم حصول تداخل وظيفي بين الأقسام(9).

ويمكن تقسيم التخطيط حسب الغرض منه

- التخطيط الاقتصادي.

- التخطيط الاجتماعي.

- التخطيط الحضري.

- التخطيط التربوي(10).

### فوائد التخطيط الاستراتيجي

- التفكير بشأن المستقبل في عمل البلديات، بحيث تكون حدود البلدية أكثر مرونة.
- تحويل التركيز من المدخلات التي تستخدم لتنفيذ العمل إلى المخرجات والنتائج التي ترغب البلديات بتحقيقها.
- التركيز على الرفع من نوعية العمليات والأداء التنظيمي واعتبار ذلك مفتاحاً أساسياً لإيصال منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

- التوجه نحو الثقافة التنظيمية التي تتكيف بسهولة للتغيير.

- التوجه نحو الجودة في إدارة البلدية.

- تحديد الإمكانيات والموارد الضرورية وتوزيعها حسب الحاجات(11).

### دوافع التخطيط الاستراتيجي في البلديات

- تحديد القيم الخاصة بالبلدية.
- وضع الرؤية الخاصة بالبلدية.
- تحديد الرسالة التي تحملها بالبلدية.
- تحديد التوجهات الإستراتيجية بالبلدية.

- ترجمة التوجهات الإستراتيجية إلى أهداف.
- وضع برامج ومشاريع من أجل تحقيق تلك الأهداف.
- المتابعة والتقييم (12).

نتائج أسئلة الدراسة:

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على " ما أهداف التخطيط الاستراتيجي في البلديات؟

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي:

- زيادة معدلات الإنتاج في العمل في البلديات.
- تطوير الخدمات وتعزيز رضا متلقي الخدمة.
- تطوير الهيكل التنظيمي في البلديات.
- تحسين كفاءة العمل في البلديات.
- إحداث التنمية المحلية في المناطق التي تتبع للبلدية.

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على " ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في عمل البلديات؟

يستمد التخطيط الاستراتيجي أهميته من خلال ما يلي:

- التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد البلديات على تحديد أسباب المشاكل وحلها واقتراح حلول للمشكلات.
- وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي في البلديات يقدم العديد من الفوائد وفي مقدمتها تنظيم العمل.
- ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية في البلديات.
- الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وصرفها في البلديات.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات للبلديات حيث يتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية من أجل سرعة التنفيذ.

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على " ما دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الخدمات التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية؟

تقوم البلديات في تطوير الخدمات عن طريق دور التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي:

- تحسين خدمات تصريف المياه وجودتها.

- إنارة الشوارع وعمل صيانة دورية، واستخدام إنارة موفرة للطاقة.
- تحسين طرق جمع النفايات وتدويرها.
- تشجيع استخدام مصادر الطاقة البديلة.
- العمل على مكافحة الحشرات والقوارض.
- تطوير طرق جديدة وصيانة وتأهيل القائمة. السعي نحو-
- العمل على تطور المخططات الخاصة بالطرق والجسور، والمباني ضمن خطط مدروسة.
- تطوير الحدائق والمنتزهات.
- تطوير الخدمات الإلكترونية في البلديات.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي؛ زيادة معدلات الإنتاج في العمل في البلديات، وكذلك تطوير الخدمات وتعزيز رضا متلقي الخدمة، والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي في البلديات، وتحسين كفاءة العمل في البلديات.

- يستمد التخطيط الاستراتيجي أهميته من خلال ما يلي؛ التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد البلديات على تحديد أسباب المشاكل وحلها واقتراح حلول للمشكلات، وكذلك الاستغلال الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها وصرفها في البلديات، وكذلك وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات للبلديات.

- تقوم البلديات في تطوير الخدمات عن طريق دور التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي؛ العمل على تطوير المخططات الخاصة بالطرق والجسور، والمباني، وكذلك تطوير الخدمات الإلكترونية في البلديات، وتطوير الحدائق والمنتزهات، وكذلك تطوير طرق جديدة وصيانة وتأهيل القائمة. السعي نحو

#### ثانياً: توصي الدراسة بما يلي:

- يجب على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية العمل على إشراك جميع العاملين في البلدية في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في البلدية.
- على الباحثين إجراء المزيد من الأبحاث عن الخطط الإستراتيجية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- ضرورة مشاركة المجتمع المحلي بالخطوة الإستراتيجية التي تقوم بها البلديات.
- العمل على تحديث الهيكل التنظيم للبلديات بما يتلاءم مع الخطة الإستراتيجية التطويرية.
- إخضاع تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتقييم والمراقبة المستمرة.

- إشراك القطاع الخاص والدوائر الحكومية ذات الاختصاص في تطوير الخطط الإستراتيجية التي تقوم بها البلديات.

## المراجع

- 1- أبو زقية، خديجة .(2011). " التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأردن.
- 2- زيد، جمال درهم؛ ونجاد، أحمد أحمد.(2017) " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمينية"، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، مجلد(2017)، عدد(19)، ص ص 275-304.
- 3.الضمور،ديانا.(2023). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن 2023، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(4)، ص ص 452-462.
- 4.لحسن، تونسي.(2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة: بلدية عين العراك، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الزيتونة، تونس.
- 5.عقيلان، نانسي.(2016). معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل، الأردن- عمان.
6. أبو خرمة، سليمان.(2008). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 4(3)، 16-29.
7. Shahwan, U. (2003): Public Administration in Palestine Past and Present, University Press of America, Inc. Lanham, Maryland. USA.
8. الخطة الإستراتيجية لأمانة عمان الكبرى لسنة (2022-2026). (2022)، أمانة عمان الكبرى.
9. الدليل التطبيقي لإعداد الخطة الاستراتيجية وخطة التنمية المحلية للبلديات.(2018). وزارة الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية.
10. الشنيتف، يوسف.( 2015). دور التخطيط الاستراتيجي التشاركي في تحسين جودة خدمات البلديات الفلسطينية : دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6(3)، 616-641.
- 11.الكردي، رنا.(2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح: فلسطين.
12. الكرخي، مجيد. (2009). التخطيط الاستراتيجي(النظرية والتطبيق)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1: عمان- الأردن.