

عنوان البحث

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الاردن 2023

ديانا خالد علي الضمور<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وزارة الادارة المحلية، بلدية الكرك الكبرى، الأردن.

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4298>

تاريخ القبول: 2023/01/21م

تاريخ النشر: 2023/02/01م

المستخلص

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 اكدت الدراسة على ان 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. واوصت الدراسة بان على رؤساء البلديات ان يدركوا ان التخطيط الاستراتيجي مصدر مهم لجمع البيانات (لإدارة البلدية) عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكياتهم ومهاراتهم.

الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي ، التخطيط الاستراتيجي ، تقييم الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، المتابعة والتقييم

**RESEARCH TITLE****STRATEGIC PLANNING AND ITS ROLE IN EVALUATING PERFORMANCE IN MUNICIPAL WORK IN JORDAN 2023****Diana Khalid Ali Damour<sup>1</sup>**<sup>1</sup> Ministry of Local Administration / Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4298>**Published at 01/02/2023****Accepted at 21/01/2023****Abstract**

The study aimed to identify strategic planning and its role in evaluating performance in municipal work in Jordan 2023. The study dealt with the importance of strategic planning as a process that determines the objectives of the municipality and the resources that will be used to achieve these goals, as well as the policies that govern the acquisition and use of these resources. The study also dealt with performance evaluation "It is the annual review, performance review, or employee evaluation, and the role of the balanced scorecard" as part of the strategic and financial measures that form a more "balanced" view of performance. In addition to strengthening the role of follow-up in the planning stage of a project or program. Monitoring allows results, processes and experiences to be documented and used as a basis for guiding the municipality's action

The study relied on the analytical descriptive approach as it is one of the most widely used approaches in the study of human social phenomena. The descriptive approach is a tool and method for analyzing and describing strategic planning and its role in evaluating performance in municipal work in Jordan.

The study reached a set of recommendations and results, as the study confirmed that strategic planning is one of the strategies that determine the goals and aspirations of the municipality. The study recommended that mayors realize that strategic planning is an important source for collecting data (for the municipal administration) about employees' experiences and analyzing their behaviors and skills.

**Key Words:** institutional excellence, strategic planning, performance evaluation, balanced scorecard, follow-up and evaluation

## المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي 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. وتستخدم معظم البلديات تحليل SWOT أو تحليل الفجوة لتحديد العوامل الأساسية التي تقود أدائها الحالي. وهذا بدوره يوفر معلومات تتعلق بأكثر الاستراتيجيات نفوذاً لإحداث التغيير. وتعتمد البلديات التي تتطلع إلى تحسين أدائها ونموها على مخطط استراتيجي ، مما يعني أنه البلدية تستند على التخطيط الدقيق للإجراءات التي تحتاجها البلدية إلى اتخاذها للوصول إلى إمكاناتها الكاملة.

ولتعزيز التخطيط الاستراتيجي تستخدم البلديات تقييم الأداء لإعطاء الموظفين ملاحظات شاملة حول عملهم ولتبرير الزيادات في الأجور والمكافآت ، بالإضافة إلى قرارات إنهاء الخدمة. ، ويتم تقييم الاداء من قبل إدارات الموارد البشرية ، حيث تساعد تقييمات الأداء أيضًا الموظفين على وضع خطة لتطوير الموظفين من خلال التدريب الإضافي وزيادة المسؤوليات ، بالإضافة إلى تحديد الطرق التي يمكن للموظف من خلالها تحسينها والمضي قدمًا في تطوير وظيفته.

وتشكل بطاقة الأداء المتوازن الميزان الذي يحدد المقاييس الإستراتيجية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية للحصول على رؤية أكثر "توازنًا" للأداء. وقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل للإدارة الإستراتيجية في بعض البلديات ، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن طريقة "لربط النقاط" بين المكونات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي والإدارة ، وأخيرا تبرز محرجات التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء للبلديات ، ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن كمقياس للأداء المتوازن يبرز التميز المؤسسي الذي يكال الجهد الكلي الذي حققته البلدية من خلال تقديم الخدمة الأجل

**مشكلة الدراسة :** تكمن مشكلة الدراسة في موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن, حيث يشكل التخطيط الاستراتيجي العمل من حيث التنظيم والتقييم والتوجيه والتخطيط و بدون التخطيط الاستراتيجي فان البلدية تكون غير منضبطة والعمل عشوائي ولا يرتقي الى العمل المؤسسي ,

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

**الأهمية العلمية:** قد تفيد الدراسة في رفد المكتبات والبلديات ومراكز البحث العلمي والمختصين في بيان موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن

**الأهمية العملية :** تبرز أهمية الدراسة في بيان موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن . حيث تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي كعملية تقوم بتحديد أهداف البلدية والموارد التي سيتم استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ، وكذلك السياسات التي تحكم اكتساب هذه الموارد واستخدامها،

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

1. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء

## 2. بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن

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

1. ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي, وما تقييم الأداء ؟

2. ما دور التخطيط الاستراتيجي في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن

**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 التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن

**مصطلحات الدراسة :**

**التميز المؤسسي:** هو الجهد الكلي الذي تسعى إليه المنظمات بهدف الوصول إلى مكانة مميزة بين باقي المنظمات التي تشارك في إنتاج نفس المنتج أو تقدم نفس الخدمة سواء محلياً أو إقليمياً أو دولياً.

**التخطيط الاستراتيجي :** هو عملية يحدد فيها قادة المؤسسات رؤيتهم للمستقبل ويحددون أهداف مؤسستهم وأهدافها. وتتضمن العملية تحديد التسلسل الذي يجب أن تتحقق فيه تلك الأهداف حتى تتمكن المنظمة من الوصول إلى رؤيتها المعلنة.<sup>1</sup>

**تقييم الأداء:** يشير مصطلح "تقييم الأداء" إلى المراجعة المنتظمة لأداء الموظف في العمل, ومساهمته الإجمالية في المؤسسة. ويُعرف أيضاً باسم المراجعة السنوية أو مراجعة الأداء أو التقييم أو تقييم الموظف , حيث يقوم بتقييم الأداء بتقييم مهارات الموظف وإنجازاته ونموه أو عدمه.<sup>2</sup>

**بطاقة الأداء المتوازن :** هي نظام تخطيط وإدارة استراتيجي. تحدد المؤسسات من خلاله أولويات المشاريع والمنتجات والخدمات, ويبرز دور البطاقة من خلال قياس ورصد التقدم نحو الأهداف الإستراتيجية<sup>3</sup>

**المتابعة والتقييم:** هي مهمة متكررة بشكل دوري تبدأ في مرحلة التخطيط لمشروع وتسمح المراقبة بتوثيق النتائج والعمليات والخبرات واستخدامها كأساس لتوجيه عمليات صنع القرار والتعلم. والمتابع في التحقق من التقدم مقابل الخطط. يتم استخدام البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال المتابعة للتقييم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - الدجني، إياد 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>2</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>3</sup> - المرسي، جمال الدين ( 2003 ): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية : مصر.

<sup>4</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،

## المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي تقييم الأداء؟

يمثل التخطيط الاستراتيجي عادةً أهدافاً متوسطة إلى طويلة الأجل تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات ، ويختلف ذلك حسب تخطيط الأعمال والذي يركز عادةً على الأهداف التكتيكية قصيرة المدى ، مثل كيفية تقسيم الميزانية. ويمكن أن تتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها خطة العمل من عدة أشهر إلى عدة سنوات.<sup>5</sup>

يمكن مشاركة هذه الخطط وفهمها ومتابعتها بسهولة من قبل العديد من الأشخاص بما في ذلك الموظفين والعملاء وشركاء الأعمال والمستثمرين. وتتطلب بعض أجزاء المؤسسة التخطيط لسنوات عديدة في المستقبل بينما تتطلب أجزاء أخرى التخطيط خلال فترة قصيرة فقط. على سبيل المثال ، ترتبط النفقات الرأسمالية بفترة طويلة الأجل بينما تكون الميزانية لمدة عام ذات طبيعة قصيرة الأجل. الأول يسمى التخطيط الاستراتيجي أو التخطيط بعيد المدى.

وتتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من الخطوات التالية:<sup>6</sup>

1. تحديد المهام والأهداف: يبدأ التخطيط الاستراتيجي بتحديد مهمة المنظمة. بالتالي يجب ان يتم تحديد الأهداف الرئيسية التي تم إنشاء المنظمة من أجلها بوضوح. ويهتم التخطيط الاستراتيجي بعلاقة المنظمة طويلة الأمد ببيئتها الخارجية. لذلك يجب أن تكون مهمة العمل ثابتة من حيث التأثير الاجتماعي للمنظمة.
2. التحليل البيئي: من أجل تحديد الفرص والتهديدات يتم تحليل البيئة الخارجية للمنظمة. ويتم إعداد قائمة بالعوامل المهمة التي من المحتمل أن تؤثر على أنشطة المنظمة.
3. التقييم الذاتي: : في الخطوة التالية يتم تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة. سيمكن مثل هذا التحليل المؤسسة من الاستفادة من نقاط قوتها وتقليل نقاط ضعفها. يمكن للمؤسسة الاستفادة من الفرص الخارجية من خلال التركيز على قدرتها الداخلية. من خلال مطابقة نقاط قوتها مع الفرص البيئية ، يمكن أن تواجه المؤسسة المنافسة وتحقق النمو.
4. اتخاذ القرار الاستراتيجي: يتم إنشاء البدائل الإستراتيجية وتقييمها. بعد ذلك يتم اتخاذ خيار استراتيجي لتقليل فجوة الأداء، وهنا يجب على المنظمة اختيار البديل الأنسب لقدراتها. على سبيل المثال من أجل النمو ، قد تدخل المؤسسة في أسواق جديدة أو تطور منتجات جديدة أو تباع المزيد في الأسواق الحالية. ويعتمد اختيار الإستراتيجية على البيئة الخارجية ، والإدراك الإداري ، والاستراتيجيات السابقة ، والقوة الإدارية والكفاءة.
5. تنفيذ الإستراتيجية والرقابة: بمجرد تحديد الإستراتيجية ، يجب ترجمتها إلى خطط تشغيلية تكتيكية. يتم تطوير البرامج والميزانيات لكل وظيفة. يتم إعداد الخطط التشغيلية قصيرة الأجل لاستخدام الموارد. يجب

، 261 - 284.

<sup>5</sup> - أبو قحف، عبد السلام ( 2003 ): أساسيات التنظيم والإدارة ،دار الجامعة الجديدة مصر

<sup>6</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).

تطوير التحكم لتقييم الأداء عند وضع الإستراتيجية قيد الاستخدام. وحيثما كانت النتائج الفعلية أقل من التوقعات ، يجب مراجعة الاستراتيجية أو إعادة تقييمها. يجب تعديله وتكييفه مع التغيرات في البيئة الخارجية.

تتوج عملية التخطيط الاستراتيجي في تطوير وثيقة الخطة الاستراتيجية التي تعمل كخريطة طريق جماعية للمنظمة. في حين أن كل منظمة فريدة من نوعها ، فإن العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية تشمل:<sup>7</sup>

1. بيانات مهمة ورؤية واضحة لتأطير سياق الوثيقة
2. جداول زمنية واضحة لتنفيذ الاستراتيجية ورصد التقدم
3. المعايير أو الأهداف الفصلية التي ستوجه التقدم نحو الأهداف السنوية
4. تحديد مصادر البيانات المستخدمة لتتبع التقدم
5. بيان الأفراد و / أو المكاتب المسؤولة عن كل استراتيجية

يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي مفيداً أيضاً للمنظمات والمؤسسات خلال أي من الظروف التالية:<sup>8</sup>

1. اتجاهات الصناعة المتغيرة أو السوق الاقتصادي
2. قبل إطلاق منتج جديد أو فرع من الأعمال
3. بعد الاندماج مع منظمة أخرى
4. بعد تغيير في القيادة العليا

#### خطوات تنفيذ للتخطيط الاستراتيجي<sup>9</sup>

1. تخصيص الموارد بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية. إذا كانت الخطة الإستراتيجية هي الوثيقة الدافعة المركزية للأعمال التجارية ، فيجب تخصيص الموارد المالية والموظفين لتلك المؤسسة وفقاً لذلك، وقد يتطلب ذلك إشراك الموظفين الماليين والتشغيليين الذين ربما لم يكونوا جزءاً من تطوير الإستراتيجية الأولية.
2. تطوير أهداف متتالية. يتم تنظيم الأهداف المتتالية بحيث تقوم المؤسسات بمواءمة الأهداف من أعلى مستوى في المؤسسة وصولاً إلى الموظفين الفرديين. بدءاً من الأهداف ذات المستوى الأعلى من الخطة الإستراتيجية ، ويقوم أصحاب الأعمال بالتخطيط العكسي للأهداف الفرعية الأصغر التي يجب على

<sup>7</sup> - الشبل، سيف. (2015) أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية : دور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط .مجلة المناة للبحوث والدراسات: جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي، مج21، ع1، 261 - 284 .

<sup>8</sup> - عوض، محمد أحمد(2000).الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر .

<sup>9</sup> - غنيم، عثمان ( 2001 ) : التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر والتوزيع : عمان.

المكاتب والموظفين الأفراد تحقيقها لتحقيق النتائج الأوسع. ويمكن أن يساعد القيام بذلك الموظفين على رؤية العلاقة بين أدائهم ونجاح المؤسسة الأكبر ، والتي يمكن أن تزيد من الحافز والمشاركة.<sup>10</sup>

3. بناء البنية التحتية لإدارة الأداء. يمكن أن يساعد بناء بنية أساسية قوية لإدارة الأداء المؤسسة على البقاء على المسار الصحيح في عملية التخطيط الاستراتيجي. وهذا يتطلب تحديد نقاط البيانات الضرورية ، والأفراد المسؤولين عن تحليل البيانات والإبلاغ عنها ، والاجتماعات للمراجعة التي تشمل جميع أصحاب المصلحة المعنيين. وتقدم نقاط التفتيش المنظمة فرصة لتحسين الخطة حسب الحاجة استجابة لأداء شركتك على طول جدول زمني محسوب ، مثل سنة مالية واحدة.<sup>11</sup>

4. تبسيط وتنظيم العمليات الخاصة بك باستخدام قالب التخطيط الاستراتيجي

حيث هناك العديد من الجوانب لخطة إستراتيجية شاملة ، ولكن يمكن جعل العملية أبسط وأكثر تنظيمًا عن طريق إنشاء أو اتباع نموذج مصمم لقطاعك. وعند تحديد عملية التخطيط الاستراتيجي التي من شأنها أن تقيد شركتك أكثر ، حدد العمليات التي تتم في أغلب الأحيان داخل الصناعة والمجالات التي تريد تحسينها وتتميتها.<sup>12</sup>

تتضمن جهود التخطيط الاستراتيجي الفعال هذه المعلومات:<sup>13</sup>

1. تقديم عن نوع المؤسسة التي المراد تمثيله ، وثقافة المؤسسة ونظرة عامة على إنجازات المؤسسة حتى الآن. ناقش كيف تعمل المؤسسة ومن يعمل هناك وما تمثله أهداف الجماعة. ان استخدم هذه المساحة لوصف أهداف المؤسسة سواء كانت قصيرة او طويلة الاجل في مجالات مثل التوسع والمسؤولية الاجتماعية والنمو المالي.
2. تحديد الإستراتيجية: أكد كيف تخطط المؤسسة للوصول إلى الأهداف التي حددتها مسبقًا في المستقبل. يمكن التحدث عن تحليل SWOT الخاص بالمؤسسة والتقنيات التي ستنفذها طوال الجدول الزمني لخطتك الإستراتيجية للوصول إلى الاهداف.
3. الملخص التنفيذي: يجب استكمال هذا القسم أخيرًا من أجل تضمين جميع تفاصيل التقرير. يجب أن يكون العنصر الأول في الخطة ، لذلك سيرى الشخص الذي يقرأ إنجازات المؤسسة وأهدافها مقدمًا.
4. خطاب المصعد: يجب القارئ يعرف ما هي المساهمات التي يمكن تقديمها للمؤسسة وما تفعله لتحقيق أهدافك. لا بد إضافة عناصر مرئية مثل صور المنتج أو الخدمة وصور الفريق في المؤسسة<sup>14</sup>

<sup>10</sup> - المرسي، جمال الدين ( 2003 ) : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية : مصر.

<sup>11</sup> المرسي، وآخرون ( 2002 ) : التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية : مصر.

<sup>12</sup> - المرعي، 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>13</sup> - النعيم ، فهد ، أبوبكر ، مصطفى محمود (2015). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، الدار الجامعية ،إسكندرية ،مصر..

<sup>14</sup> - ياسين ، سعد غالب ، ( 2002 ) ، (الإدارة الإستراتيجية) ، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.الاردن.

5. بيان المهمة: يتم تعريف بيان المهمة على أنه "ملخص رسمي لأهداف وقيم المؤسسة ، واستخدمه لوصف ما يفعله في العمل .
6. بيان الرؤية: على عكس بيان المهمة الموجه إلى المستهلكين والشركاء ، يتم توجيه بيان رؤية المؤسسة إلى الموظفين. إنها توضح بالتفصيل الأهداف طويلة المدى ورؤية المؤسسة . .
7. تحديد الأهداف: عند صياغة عملية التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى تحديد موارد المؤسسة وكيف تخطط لتخصيصها. لا بد من البحث للعثور على بيانات محدثة يمكن تطبيقها على العمليات الحالية للمؤسسة وتحديد أولويات الجهود بفعالية وفقاً لاحتياجات المؤسسة .<sup>15</sup>
8. تحليل SWOT: بيان نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المؤسسة (SWOT) لشرح التقنيات التي يجب استخدامها لتحقيق الاهداف التنظيمية بفعالية.

### تقييم الأداء

يشير مصطلح "تقييم الأداء" إلى المراجعة المنتظمة لأداء الموظف ومساهمته الإجمالية في المؤسسة . ويُعرف أيضاً باسم المراجعة السنوية أو مراجعة الأداء أو التقييم أو تقييم الموظف ، حيث يقوم بتقييم الأداء بتقييم مهارات الموظف وإنجازاته ونموه أو عدمه.<sup>16</sup>

تستخدم المؤسسة تقييمات الأداء لإعطاء الموظفين ملاحظات شاملة حول عملهم ولتبرير الزيادات في الأجور والمكافآت ، بالإضافة إلى قرارات إنهاء الخدمة. يمكن إجراؤها في أي وقت ولكن تميل إلى أن تكون سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية.<sup>17</sup>

وعادة ما يتم تصميم تقييمات الأداء من قبل إدارات الموارد البشرية كطريقة للموظفين للتطور في حياتهم المهنية. إنهم يزودون الأفراد بملاحظات حول أدائهم الوظيفي ، ويضمنون أن الموظفين يديرون الأهداف المتوقعة منهم ويحققونها ويقدمون لهم إرشادات حول كيفية الوصول إلى تلك الأهداف إذا فشلوا في تحقيقها.

نظراً لأن المؤسسة لديها مجموعة محدودة من الأموال التي يمكن من خلالها منح الحوافز ، مثل الزيادات والمكافآت ، فإن تقييمات الأداء تساعد في تحديد كيفية تخصيص هذه الأموال لأنها توفر طريقة المؤسسة لتحديد الموظفين الذين ساهموا بأكبر قدر في نمو الشركة حتى تتمكن الشركات من مكافأة موظفيها الأفضل أداءً وفقاً لذلك.

كذلك تساعد تقييمات الأداء أيضاً الموظفين ومديريهم على وضع خطة لتطوير الموظفين من خلال التدريب الإضافي وزيادة المسؤوليات ، بالإضافة إلى تحديد الطرق التي يمكن للموظف من خلالها تحسينها والمضي قدماً في حياتهم المهنية.

<sup>15</sup> - ماهر ، أحمد(1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر..

<sup>16</sup> - الدجني، إيداع 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>17</sup> - جودة ، محفوظ وآخرون ، (2004) ، " (منظمات الأعمال/ المفاهيم والوظائف" ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.

من الناحية المثالية ، فإن تقييم الأداء ليس هو الوقت الوحيد خلال العام الذي يتواصل فيه المديرون والموظفون بشأن مساهمات الموظف. تساعد المحادثات الأكثر تكرارًا على إبقاء الجميع في نفس الصفحة ، وتطوير علاقات أقوى بين الموظفين والمديرين ، وجعل المراجعات السنوية أقل إجهادًا.

### أنواع تقييمات الأداء

تكون معظم تقييمات الأداء من أعلى إلى أسفل ، مما يعني أن المشرفين يقيمون موظفيهم دون أي مدخلات من الموضوع. لكن هناك أنواع أخرى:<sup>18</sup>

1. التقييم الذاتي: يقيم الأفراد أداءهم الوظيفي وسلوكهم.
2. تقييم الأقران: تقوم مجموعة عمل الفرد أو زملاء العمل بتقييم أدائهم.
3. تقييم التغذية الراجعة بزواوية 360 درجة: يتضمن مدخلات من فرد ومشرف وأقران.
4. التقييم التفاوضي: يستخدم هذا الاتجاه الجديد وسيطًا ويحاول تخفيف الطبيعة العدائية لتقييم الأداء من خلال السماح للموضوع بالتقديم أولاً. كما أنه يركز على ما يفعله الفرد بشكل صحيح قبل توجيه أي نقد. يميل هذا الهيكل إلى أن يكون مفيدًا أثناء النزاعات بين المرؤوسين والمشرفين.

### إشكالية تقييم الأداء

تم تصميم تقييمات الأداء لتحفيز الموظفين للوصول إلى أهدافهم و / أو تجاوزها. لكنهم يأتون بالكثير من الانتقادات. هناك مشكلة تتعلق بتقييم الأداء وهي أن التفريق بين الأداء الفردي والمؤسسي قد يكون صعبًا. إذا كان بناء التقييم لا يعكس ثقافة الشركة أو المؤسسة ، فقد يكون ضارًا. يبلغ الموظفون عن عدم رضاهم العام عن عمليات تقييم أدائهم. تشمل المشكلات المحتملة الأخرى ما يلي:<sup>19</sup>

1. يمكن أن يؤدي عدم الثقة في التقييم إلى مشاكل بين المرؤوسين والمشرفين أو إلى موقف يقوم فيه الموظفون فقط بتكليف مدخلاتهم لإرضاء صاحب العمل.
2. يمكن أن يؤدي تقييم الأداء إلى تبني أهداف غير معقولة تضعف معنويات العمال أو تحفزهم على الانخراط في ممارسات غير أخلاقية.
3. يعتقد بعض خبراء العمل أن استخدام تقييمات الأداء أدى إلى استخدام أقل للتعويضات القائمة على الجدارة والأداء.
4. قد يؤدي تقييم الأداء إلى تقييمات غير عادلة يتم فيها الحكم على الموظفين ليس من خلال إنجازاتهم ولكن من خلال مدى إعجابهم. يمكن أن تؤدي أيضًا إلى قيام المديرين بإعطاء الموظفين ذوي الأداء الضعيف تقييمًا جيدًا لتجنب توتر علاقاتهم.

<sup>18</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>19</sup> - آلان، جون ( 2000 ) : التخطيط الاستراتيجي الناجح، (ترجمة العاوي، خالد)، الطبعة ادارة الفاروق للنشر والتوزيع : القاهرة.

5. يمكن للمقيمين غير الموثوق بهم تقديم عدد من التحيزات التي تحرف نتائج التقييم نحو الخصائص المفضلة أو تلك التي تعكس تفضيلات المقيم.
6. قد لا تكون تقييمات الأداء التي تعمل بشكل جيد في ثقافة أو وظيفة وظيفية مفيدة في ثقافة أخرى.

### بطاقة الأداء المتوازن؟

يأتي اسم "بطاقة الأداء المتوازن" من فكرة النظر إلى المقاييس الإستراتيجية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية للحصول على رؤية أكثر "توازنًا" للأداء. لقد تطور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى ما وراء الاستخدام البسيط لوجهات النظر وهو الآن نظام شامل لإدارة الإستراتيجية. تتمثل إحدى الفوائد الرئيسية لاستخدام إطار عمل منظم قد يمنح المؤسسات طريقة "لربط النقاط" بين المكونات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي والإدارة ، مما يعني أنه سيكون هناك اتصال واضح بين المشاريع والبرامج التي يعمل عليها الأشخاص ، و القياسات المستخدمة لتتبع النجاح ، والأهداف الاستراتيجية التي تحاول المؤسسة تحقيقها ، ورسالة المؤسسة ورؤيتها وإستراتيجيتها.<sup>20</sup>

### المتابعة والتقييم

يقدم هذا القسم مقدمة موجزة عن ماهية الرصد والتقييم ، جنباً إلى جنب مع مجموعة مختارة من القراءة الموصى بها وروابط أخرى لمساعدتك على البدء. والمتابعة هو جمع منهجي وروتيني للمعلومات من المشاريع والبرامج لأربعة أغراض رئيسية:

1. للتعلم من التجارب لتحسين الممارسات والأنشطة في المستقبل ؛
2. أن يكون هناك مساءلة داخلية وخارجية عن الموارد المستخدمة والنتائج التي تم الحصول عليها ؛
3. اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن مستقبل المبادرة ؛
4. لتعزيز تمكين المستفيدين من المبادرة.

والمتابعة هي مهمة متكررة بشكل دوري تبدأ بالفعل في مرحلة التخطيط لمشروع أو برنامج. تسمح المتابعة بتوثيق النتائج والعمليات والخبرات واستخدامها كأساس لتوجيه عمليات صنع القرار والتعلم. والمتابعة هي التحقق من التقدم مقابل الخطط. يتم استخدام البيانات التي تم الحصول عليها من خلال المراقبة للتقييم.

اما التقييم هو تقييم منهجي وموضوعي قدر الإمكان لمشروع أو برنامج مكتمل (أو مرحلة من مشروع أو برنامج مستمر تم الانتهاء منه). تشمل التقييمات البيانات والمعلومات التي توجه القرارات الإستراتيجية ، وبالتالي تحسين المشروع أو البرنامج في المستقبل.<sup>21</sup>

### التميز المؤسسي

يوفر التميز المؤسسي التخطيط الاستراتيجي المتكامل ، والبحث المؤسسي ، وضمان الجودة المؤسسية ، لضمان اتخاذ القرار القائم على الأدلة ، والتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي السليم والمركّز على النتائج ، والتقييم المؤسسي

<sup>20</sup> - الحسيني، فلاح ( 2000 ) : الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر :عمان.

<sup>21</sup> - الدوري، زكريا ( 2005 ) : الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر : الأردن.

للتحسين المستمر. بهدف أساسي هو تمكين التميز للمؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها ، يتكون التميز المؤسسي على التخطيط الاستراتيجي والأداء ، ويستند على ما يلي:<sup>22</sup>

1. يسهل ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى خطة عمل تشغيلية سنوية متكاملة بالتنسيق مع القيادة الأكاديمية والإدارية لـ UDST.
2. يقوم بالبحث والتحليل الإحصائي والمقارنة المعيارية وإعداد التقارير لصناع القرار لدعم التخطيط الاستراتيجي القائم على الأدلة.
3. يوجه تنفيذ الاستراتيجية ويراقب تنفيذ المبادرات الاستراتيجية.
4. يقوم بإعداد تقارير الأداء المؤسسي لقيادة وإدارة UDST.
5. يراجع ويوصي بالاستراتيجيات الشاملة لإدارة المخاطر للتخفيف من أي أحداث سلبية محتملة يمكن أن تؤثر على UDST بأي صفة. ١
6. يقوم بإنتاج وتحديث إطار عمل إدارة المخاطر لتمكين وحدات الأعمال من إدارة مخاطرها ودعم اتخاذ القرار الفعال وتحديد الأولويات.
7. يسهل التحسينات المستمرة لتحديد المخاطر وإعداد التقارير عبر UDST.

### المبحث الثاني : دور التخطيط الاستراتيجي في تقييم اداء العمل البلدي في الأردن

تبنّت البلديات نهج التخطيط الاستراتيجي للمساعدة في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد الشحيحة في بيئة متغيرة. ومع ذلك ، في كثير من الأحيان ، ويتم تقديم الخطة الإستراتيجية للبلدية ما بضجة كبيرة ثم تتلاشى. أو تقوم وكالة بإعداد خطة إستراتيجية للوفاء بالولايات التنفيذية أو التشريعية ولكنها لا تستخدم الخطة لتوجيه أنشطة الوكالة.<sup>23</sup>

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تتطلب ملاحظات مستمرة حول كيفية عمل الاستراتيجيات الحالية.. ويتيح مستويات الربح والعائد على الاستثمارات واتجاهات المبيعات للشركات معرفة متى تحتاج إلى تعديل استراتيجياتها. ويوفر قياس الأداء للبلديات معلومات قابلة للمقارنة.<sup>24</sup>

### التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء للعمل البلدي

يعتمد قياس الأداء على نتائج نهائية محددة وليس فقط الأنشطة ، وتركز أهداف وغايات الخطة الاستراتيجية على قياس الأداء على النتائج التي تساعد على تحديد مؤشرات الأداء المناسبة في البلدية . وهنا يجب أن تقوم الخطط الإستراتيجية بإعادة النظر بانتظام واختبار الحقيقة" للأهداف والغايات ومقاييس النتائج. والظروف المتغيرة. ويوفر

<sup>22</sup> - الزغيبي، 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

<sup>23</sup> - قبيلات حمدي ( 2017 ). التشريعات النازمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة ، الاردن.

<sup>24</sup> - المرسي، جمال الدين ( 2003 ) : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية : مصر.

الإبلاغ الدوري عن مؤشرات الأداء المعلومات اللازمة لتوجيه التعديلات في الخطط الاستراتيجية. تحافظ هذه المعلومات على الخطط الإستراتيجية على الهدف وتكون قادرة على استيعاب التغييرات البيئية.<sup>25</sup>

غالبًا ما يتم تعريف إدارة الأداء في سياق الموارد البشرية. هذا التعريف يشمل المزيد من النتائج التنظيمية ككل. يؤثر أداء الأفراد بشكل واضح على الأداء التنظيمي للبلديات والعكس صحيح. يوفر دمج كلا المنظورين في إطار التخطيط الاستراتيجي أفضل فرصة للنجاح. للحصول على معلومات مستهدفة حول أداة إدارة الأداء المصممة خصيصًا لدعم إدارة الموارد البشرية والموظفين في البلديات والذي يتطلب تحسين الأداء بشأن المؤشرات الرئيسية وتحديد كيفية تنفيذ العمل الاستراتيجي على المستوى التنفيذي ومستوى مجلس الإدارة وموظفي الخط الأمامي.

خطة البلدية الإستراتيجية وعملية التخطيط هي الأدوات اللازمة لتقديم ما هو مطلوب لإدارة الأداء. البلدية هي التي تحدد المتغيرات اللازمة للتأثير بشكل إيجابي على مؤشراتك الرئيسية ويجيبون عن سبب أهمية التغييرات. بدون إستراتيجية واضحة ، ستحدد وحدات البلدية جدول أعمالها الخاص ، وستكون هناك جهود غير منسقة وغير مركزة للتحسين ، وسيتم تخفيف التأثير على الأداء بشكل كبير. باختصار ، تحدد البلدية خطتها الإستراتيجية كلاً من كيف ولماذا ستحقق أهداف إدارة الأداء الخاصة بالبلدية. وإليك كيف يعمل.<sup>26</sup>

الاستراتيجية الجيدة مهمة تشمل الأدوات الإضافية لإدارة الأداء ما يلي:

1. بطاقة الأداء المتوازن أو ما نسميه لوحة العدادات لقياس مقاييس الأداء العام. مصمم بشكل فريد لكل مؤسسة ، وهذا يراقب عرض القيمة الخاص بك ، والعوامل التي تميزك عن المنافسة ، ومقاييس النجاح الرئيسية والأنظمة الرئيسية التي تقود النجاح.
2. تحسين العملية الذي يتعمق في الأنظمة المحددة التي تقود الأداء ويعمل على التخلص منها.
3. هيكل تنظيمي قوي لضمان أن المنظمة تدعم سير العمل الفعال.
4. إحصائيات الإنتاج للوحدات التنظيمية في الهيكل وكذلك لكل موظف.
5. حوافز ومكافآت لتحسين الأداء لكل من الفرد وعلى مستوى المؤسسة.

أهمية إدارة الأداء في رفع كفاءة أداء البلديات

فيما يلي بعض الأسباب التي تجعل إدارة الأداء المستمر مهمة جدًا لكل لبلديات:<sup>27</sup>

1. إنها تقدم نظرة إلى المستقبل : من خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل ، يمكن للبلدية رؤية المشاكل المستقبلية المحتملة. كما هو الحال مع أي نوع من المشكلات ، يعد الاكتشاف المبكر أمرًا أساسيًا. تتم مواجهة المشاكل السابقة بقدر أقل من التأثير المحتمل.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> - المشاقبة، محمد. (2008). العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الاردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن

<sup>26</sup> - النعيم ، فهد ، أبو بكر ، مصطفى محمود (2015). الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، الدار الجامعية ، إسكندرية ، مصر..

<sup>27</sup> - ياسين ، سعد غالب ، ( 2002 ) ، ( الإدارة الإستراتيجية ) ، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الاردن.

<sup>28</sup> - عوض، محمد أحمد(2000). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.

2. يساعد في إنشاء استراتيجيات التطوير والتدريب : كلما 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 تنهار البلدية بسبب الرقابة. ومع ذلك فإن إدارة الأداء من المحتمل أن يتم الكشف عن هذا. يمكن للبلدية بعد ذلك إنشاء برامج تدريبية لتغيير القضية إلى فرصة للتحسين.
3. يوفر الاداء الوضوح في البلدية : إنها مشكلة شائعة أن العديد من الموظفين غير متأكدين مما يستلزمه دورهم بالضبط ، وما هو متوقع منهم ، ومن سيقدمون تقاريرهم إليه. من خلال إدارة الأداء يمكن للبلدية أن تجعل كل هذا واضحاً للغاية. غالباً ما يؤدي عدم الفهم إلى نقص الإنتاجية. لذلك ، من خلال توفير الوضوح للموظفين ، غالباً ما تكون النتيجة زيادة الإنتاجية والثقة.
4. يوفر الاداء فرصة لتبادل الملاحظات : يعتبر نقص التواصل في العلاقة سبباً للمتاعب ، وهذا يشمل علاقات العمل. في كثير من الأحيان ، تتحدث الإدارة إلى الموظفين حول أدائهم ، ولكن لا يحصل الموظفون في كثير من الأحيان على فرصة للتعبير عن مخاوفهم أو إحباطهم. توفر الإدارة الفعالة للأداء وسيلة يتبادل من خلالها صاحب العمل والموظف ردود الفعل. بالإضافة إلى اكتساب البصيرة ، غالباً ما يشعر الموظفون بتقدير أكبر عندما يمكنهم التعبير عن أفكارهم.<sup>29</sup>
5. يزيد الاداء من استبقاء الموظفين : تشجع إدارة الأداء أيضاً المؤسسات على مكافأة موظفيها وتقديرهم. يعد عدم الاعتراف سبباً كبيراً في ترك بعض الموظفين لوظيفة والبحث عن وظيفة أخرى. إنهم يريدون أن يتم تقديرهم على عملهم الشاق. بالإضافة إلى الوضوح والقدرة على مشاركة التعليقات والتدريب الإضافي عند الحاجة ، يمكن أن تلعب المكافآت والتقدير دوراً مهماً في الاحتفاظ بالموظفين.<sup>30</sup>
6. يعزز الاداء مشاركة الموظفين : إدارة الأداء ، عندما تشمل الموظفين حقاً ، ستعزز مشاركة الموظفين. عندما يكون هناك انفصال بين الإدارة والموظفين ، يبدو الأمر كما لو أن الموظفين يمرون بحركات اليوم. يصبح منصبهم مجرد وظيفة بدلاً من وظيفة مجزية. ومع ذلك فإن إدارة الأداء لديها القدرة على إشراك الموظفين بشكل كامل وجعلهم يشعرون بأنهم مستثمرون في الشركة. هذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي وولاء الموظفين ، وكل ذلك يزيد من الإنتاجية.
7. يشجع الاداء الموظف على تقديره ومكافأته: تميل معظم البلديات إلى إهمال أهمية تقدير ومكافأة موظفيها. يمكن أن يكون القيام بذلك كارثياً جداً للبلدية. ، أن التقدير والمكافأة يؤديان إلى زيادة الاحتفاظ بالموظفين ، ويعزو نصفهم أيضاً دافعاً أفضل لتقديم الحوافز. ولا يمكن أن تعمل أنظمة الاعتراف والمكافآت الفعالة إلا في المؤسسات التي توجد فيها عملية واضحة ودقيقة للمناقشات وتعليقات الأداء. من خلال الإدارة المستمرة للأداء ، يمكن للإدارة تحديد الجهود والأنشطة التي تستحق التشجيع والمكافأة. وبالتالي ، فإن هذا يقود إلى تنمية عقلية أعضاء فريق البلدية.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> - ياسين ، سعد غالب ، ( 2002 ) ، ( الإدارة الإستراتيجية ) ، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.الاردن.

<sup>30</sup> - ماهر ، أحمد(1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر..

<sup>31</sup> - الفراء، ماجد، وآخرون ( 2003 ) : الإدارة \_ المفاهيم والممارسات ، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى: غزة

## الخاتمة والنتائج والتوصيات

### اولاً: الخاتمة

شكّلت خاتمة الدراسة حصيلة النتائج التي تمثل الإجابة عن أسئلة الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، وقد تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الاردن 2023 ، وقد اكدت الدراسة ان 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. واکدت الدراسة ان معظم البلديات تحليل SWOT أو تحليل الفجوة لتحديد العوامل الأساسية التي تقود أدائها الحالي. وهذا بدوره يوفر معلومات تتعلق بأكثر الاستراتيجيات نفوذاً لإحداث التغيير. وتعتمد البلديات التي تتطلع إلى تحسين أدائها ونموها على مخطط استراتيجي ، مما يعني أنه البلدية تستند على التخطيط الدقيق للإجراءات التي تحتاجها البلدية إلى اتخاذها للوصول إلى إمكاناتها الكاملة.

وبينت الدراسة ان البلديات تستخدم تقييم الأداء لإعطاء الموظفين ملاحظات شاملة حول عملهم ولتبرير الزيادات في الأجور والمكافآت ، بالإضافة إلى قرارات إنهاء الخدمة. ، ويتم تقييم الاداء من قبل إدارات الموارد البشرية ، حيث تساعد تقييمات الأداء أيضاً الموظفين على وضع خطة لتطوير الموظفين من خلال التدريب الإضافي وزيادة المسؤوليات ، بالإضافة إلى تحديد الطرق التي يمكن للموظف من خلالها تحسينها والمضي قدماً في تطوير وظيفته.

كذلك بينت الدراسة ان بطاقة الأداء المتوازن الميزان تحدد المقاييس الإستراتيجية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية للحصول على رؤية أكثر "توازناً" للأداء. وقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل للإدارة الإستراتيجية في بعض البلديات ، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن طريقة "لربط النقاط" بين المكونات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي والإدارة ، وأخيراً تبرز محرجات التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء للبلديات ، ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن كمقياس للأداء المتوازن يبرز التميز المؤسسي الذي يكال الجهد الكلي الذي حققته البلدية من خلال تقديم الخدمة الأجمل

### ثانياً: نتائج الدراسة

- 1- اكدت الدراسة ان 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.
- 2- أكدت الدراسة ان معظم البلديات تحليل SWOT أو تحليل الفجوة لتحديد العوامل الأساسية التي تقود أدائها الحالي. وهذا بدوره يوفر معلومات تتعلق بأكثر الاستراتيجيات نفوذاً لإحداث التغيير
- 3- وبينت الدراسة ان البلديات تستخدم تقييم الأداء لإعطاء الموظفين ملاحظات شاملة حول عملهم ولتبرير الزيادات في الأجور والمكافآت ، بالإضافة إلى قرارات إنهاء الخدمة. ، ويتم تقييم الاداء من قبل إدارات

الموارد البشرية ، حيث تساعد تقييمات الأداء أيضًا الموظفين على وضع خطة لتطوير الموظفين من خلال التدريب الإضافي وزيادة المسؤوليات

4- بينت الدراسة ان بطاقة الأداء المتوازن الميزان تحدد المقاييس الإستراتيجية بالإضافة إلى المقاييس المالية التقليدية للحصول على رؤية أكثر "توازنًا" للأداء. وقد أصبحت بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل للإدارة الإستراتيجية في بعض البلديات ، حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن طريقة "لربط النقاط" بين المكونات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي والإدارة ،

### ثالثا : التوصيات

- 1- على وزارة الادرة المحلية ادلاء المعرفة حول قدرة البلديات بالمشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية وتحديد مشكلة الأداء لديهم وتصحيح أخطاء العمل من خلال توفير معلومات الأداء في الوقت المناسب.
- 2- على رؤساء البلديات ان يدركوا ان التخطيط الاستراتيجي مصدر مهم لجمع البيانات (لإدارة البلدية) عن خبرات الموظفين وتحليل سلوكياتهم ومهاراتهم.
- 3- لابد من تفعيل عناصر التخطيط الاستراتيجي لانه يعمل على توفير قاعدة بيانات تتعلق بأداء موظفي البلديات وإعطاء معلومات مرتبطة بدرجة مهاراتهم مما يسهل توزيع المهام بينهم.

### المراجع:

- الدجني، إياد 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).
- الشبل، 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، 284 - 261.
- 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.
- المرسي، جمال الدين ( 2003 ) : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية : مصر.
- أبو قحف، عبد السلام ( 2003 ) : أساسيات التنظيم والإدارة ،دار الجامعة الجديدة مصر
- المرسي، وآخرون ( 2002 ) : التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي،الدار الجامعية : مصر.
- 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.
- 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، الاردن.

ماهر، أحمد(1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر..  
جودة ، محفوظ وآخرون ،(2004) ، (منظمات الأعمال/ المفاهيم والوظائف" ، ط 1 ، ، دار وائل للنشر والتوزيع،  
الاردن.

تبيدي، محمد حنفي محمد نور(2004). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات  
السودانية) رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان  
آلان، جون ( 2000 ) : التخطيط الاستراتيجي الناجح، (ترجمة العاوي، خالد)، الطبعة ادارة الفاروق للنشر والتوزيع :  
القاهرة.

الحسيني، فلاح ( 2000 ) : الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط 1، دار وائل للطباعة  
والنشر :عمان.

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  
قبيلات حمدي ( 2017). التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية  
واللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة ، الاردن.

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

عوض، محمد أحمد(2000).الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر .  
ياسين ، سعد غالب ، ( 2002 ) ، ( الإدارة الإستراتيجية ) ، الطبعة العربية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر  
والتوزيع، الاردن.

ماهر، أحمد(1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر..  
الفرأ، ماجد، وآخرون ( 2003 ) : الإدارة \_ المفاهيم والممارسات ، مكتبة الجامعة الإسلامية، الطبعة الأولى: غزة