

عنوان البحث

الإدارة التنظيمية ودورها في تحسين أداء موظفي البلدية 2023

رقية عيسى حمود العبيسات¹

¹ وزارة الإدارة المحلية، بلدية الكرك الكبرى، الأردن.

HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4371>

تاريخ القبول: 2023/02/15م

تاريخ النشر: 2023/03/01م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الإدارة التنظيمية ودورها في تحسين أداء موظفي البلدية 2023، وقد تناولت الدراسة أهمية التنظيم والتخطيط والقيادة والسيطرة على الموارد داخل البلدية بهدف تحسين أداء موظفي البلديات. بحيث تكون الإدارة التنظيمية للأعمال قادرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات من أجل أن تكون البلديات أكثر فعالية. وبينت الدراسة ان الإدارة التنظيمية تسهم في منح إدارة المؤسسة شعورًا بالأمان والوحدة للموظفين. وتحسين التنسيق بين مختلف الإدارات داخل البلدية , بحيث ينجز الموظفون من خلالها المهام ضمن الإطار الزمني المحدد وتحقيق إلى أجواء سلمية وإيجابية في مكان العمل. 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 التنظيمية ودورها في تحسين أداء موظفي البلدية 2023

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات النتائج حيث أكدت الدراسة على ان الإدارة التنظيمية تسهم في جمع عناصر التنظيم في تقييم أداء البلديات وتطوير أداء موظفيها لكونها تجمع عناصر الإدارة التي تتمثل بالتخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والتحفيز والقيادة والتدريب. وأوصت الدراسة بان على البلديات ان تفعل الإدارة التنظيمية لأنها تجمع عناصر الإدارة التي تتمثل بالتخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والتحفيز والقيادة والتدريب

الكلمات المفتاحية: الإدارة التنظيمية ، الأداء ، البلدية

RESEARCH TITLE**ORGANIZATIONAL MANAGEMENT AND ITS ROLE IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF MUNICIPAL EMPLOYEES 2023****Roqayah Issa Hammoud Alebeisat¹**¹ Ministry of Local Administration, Greater Karak Municipality, Jordan.HNSJ, 2023, 4(3); <https://doi.org/10.53796/hnsj4371>**Published at 01/03/2023****Accepted at 15/02/2023****Abstract**

The study aimed to identify organizational management and its role in improving the performance of municipal employees 2023. The study dealt with the importance of organizing, planning, leading and controlling resources within the municipality with the aim of improving the performance of municipal employees. So that the organizational management of business is able to make decisions and solve problems in order for municipalities to be more effective. . The study showed that the organizational management contributes to granting the institution's management a sense of safety and unity for the employees. It also improves coordination between the various departments within the municipality, so that the employees through them accomplish tasks within the specified time frame and achieve a peaceful and positive atmosphere in the workplace.

The study relied on the analytical descriptive approach as one of the most used approaches in the study of social and human phenomena, where the descriptive approach is a tool and method for analyzing and describing organizational management and its role in improving the performance of municipal employees 2023

The study reached a set of recommendations and results, as the study confirmed that the organizational management contributes to collecting the elements of organization in evaluating the performance of municipalities and developing the performance of their employees because it combines the elements of management that are planning, organization, time management, motivation, leadership and training. The study recommended that municipalities should do organizational management because it It combines the elements of management, which are planning, organization, time management, motivation, leadership and training.

Key Words: organizational management, performance, municipality

المقدمة

تسهم الإدارة التنظيمية الى جمع عناصر التنظيم في أداء البلديات وتطوير أداء موظفي البلديات لكونها تجمع عناصر الإدارة التي تتمثل بالتخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والتحفيز والقيادة والتدريب والتي تسهم جميعها في تحسين أداء موظفي البلديات

وتشير الإدارة التنظيمية إلى فن جمع الأشخاص معاً على منصة مشتركة لجعلهم يعملون نحو هدف مشترك محدد مسبقاً. وتتيح إدارة المنظمة الاستخدام الأمثل للموارد من خلال التخطيط الدقيق والتحكم في مكان العمل. وتعطي الإدارة التنظيمية إحساساً بالتوجيه للموظفين. ويدرك الموظفون جيداً أدوارهم ومسؤولياتهم ويعرفون ما يفترض بهم القيام به في البلدية. وتضمن الإدارة التنظيمية الفعالة تقديم جودة الخدمة الأفضل، وتزيد من فعالية أداء الموظفين نحو تنظيم أعمالهم .

كذلك تسهم الإدارة التنظيمية في منح إدارة المؤسسة شعوراً بالأمان والوحدة للموظفين. وتحسين التنسيق بين مختلف الإدارات داخل البلدية . حيث تؤدي الإدارة التنظيمية الفعالة إلى أجواء سلمية وإيجابية في مكان العمل. والإدارة التنظيمية هي استراتيجية تستخدمها المؤسسات لهيكلتها وقيادتها والتحكم في مواردها وتحقيق أهدافها. حيث تتضمن الإدارة التنظيمية إنشاء خطة ومراقبة تقدمها , وإجراء التغييرات والتقييمات بناءً على النتائج , وتنفيذ الأعمال بفعالية , وتدريب الموظفين والترقيات والاجتماعات. وتستخدم كل مؤسسة الإدارة التنظيمية بشكل مختلف حسب احتياجاتها. ومع ذلك ، فإن الهدف هو نفسه: تحقيق الأرباح أو زيادتها.

تركز إدارة الأداء التنظيمي على الموظفين الأفراد ، وكذلك على الفرق والبرامج والعمليات والمؤسسة ككل. وتقدم استشارات شاملة لتحديد أفضل الاستراتيجيات التنظيمية ، وتحليل الجهود الحالية مقابل تلك المعايير ، وتحديث استراتيجيات القوى العاملة لتحسين الأداء التنظيمي ودفع إنجاز المهمة بطريقة تتفق مع القانون المعمول به لدى البلديات.

مشكلة الدراسة : تكمن مشكلة الدراسة في موضوع الإدارة التنظيمية ودورها في تحسين أداء موظفي البلدية 2023، حيث لم يعد العمل التقليدي العشوائي فاعل لإدارة البلديات بل البلديات التي تستند على معايير الإدارة التنظيمية التي تسهم في تطوير أداء الموظفين وتقديم الخدمة الأفضل ، لذلك الإدارة التنظيمية تجسد معاني التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والتدريب والتي تسهم في تحسين أداء موظفي البلديات.

أهمية الدراسة : تبرز أهمية الدراسة في نطاقين نظري وتطبيقي.

الأهمية النظرية : قد تسهم هذه الدراسة في رفد مراكز الأبحاث والدراسات والمختصين في بيان أهمية موضوع الإدارة التنظيمية ودورها في تحسين أداء موظفي البلدية 2023.

الأهمية التطبيقية : أبرزت الدراسة أهمية بيان الإدارة التنظيمية ودورها في تحسين أداء موظفي البلدية 2023 ، حيث تسهم الإدارة التنظيمية في تطوير أداء الموظفين وتقديم الخدمة الأفضل وكونها تعزز مفاهيم التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والتدريب والتي تسهم في تحسين أداء موظفي البلديات.

أهداف الدراسة : من خلال الدراسة تم التعرف على الأهداف التالية :

1- بيان مفهوم الإدارة التنظيمية وخصائصها وأساليبها.

2- التعرف على مدى انعكاس الإدارة التنظيمية في تطوير أداء موظفي البلدية.

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

1- ما مفهوم الإدارة التنظيمية؟ وما خصائصها وأساليبها؟.

2- ما مدى انعكاس الإدارة التنظيمية في تطوير أداء موظفي البلدية.

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 التنظيمية ودورها في تحسين أداء موظفي البلدية 2023

محددات الدراسة :

المحدد الزمني : الإدارة التنظيمية 2023

المحدد المكاني : المملكة الأردنية الهاشمية

المحدد الموضوع : الإدارة التنظيمية ودورها في تحسين أداء موظفي البلدية 2023

مصطلحات الدراسة

الإدارة التنظيمية : هي عملية التنظيم والتخطيط والقيادة والسيطرة على الموارد داخل البلدية بهدف تحسين أداء الموظفين. ولتحقيق الإدارة التنظيمية يجب ان تكون قادرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات من أجل أن تكون فعالة

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 الأداء¹ البلدية : مؤسسة أهليه مستقلة ماليا ، مناط بها إحداث او إلغاء او تعيين حدود منطقتها، ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون.ومن خلال المجلس البلدي يتم التخطيط واتخاذ القرارات بشأن ما يجب القيام به .وإدارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة به²

المبحث الأول : مفهوم الإدارة التنظيمية وخصائصها وأساليبها.

اولا : مفهوم الإدارة التنظيمية

الإدارة التنظيمية هي مزيج من العديد من مكونات القيادة داخل المؤسسة . ويتم استخدام هيكل تنظيمي لجمع المعلومات وتحليلها. ثم يتم استخدام هذا التحليل لتطوير الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها من خلال الاجتماعات والتدريب والترويج. ويستخدم كل عمل الإدارة التنظيمية بطريقة مختلفة تعتمد على الاحتياجات الفريدة للمؤسسة³. وبمجرد تنفيذ الخطة تقوم الإدارة التنظيمية مراقبة الأنشطة وتعديلها اعتماداً على النتائج. إذا لم تكن المؤسسة ذكية في التغيير فإن إدارتها التنظيمية تكون ليست متكاملة . لذا يجب أن تكون هناك حلقة كاملة من البيانات

¹ - 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).

² - قانون البلديات رقم 14 لسنة 2007 المنشور على الصفحة 2178 من عدد الجريدة الرسمية رقم 4820 بتاريخ 2007/4/8

³ - الزومان، موزي محمد (2001). أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

التي تحدد الاستراتيجيات المرنة التي يتم وضعها من الأعلى وتفويضها إلى أعمق قنوات المؤسسة حيث يجب أن تتيح نتائج الأداء للقيادة معرفة ما إذا كانت الاستراتيجيات تنجح أم لا.⁴

ويتطلب نجاح الأعمال إستراتيجية مدروسة يتم تطويرها إلى خطة ويتم تنفيذها بشكل فعال. فالإدارة التنظيمية هي عملية قيادة المؤسسة والاستخدام الفعال لأصولها ومواردها أو التحكم فيها. وتذهب الإدارة التنظيمية إلى ما هو أبعد من الهيكل المؤسسي ؛ ويتطلب الأمر من القادة أن يكون لديهم طرق لحل المشكلات وتطوير الحلول التي تساعد الأعمال على الاقتراب من أهدافها ورؤيتها المرجوة.⁵

فالهدف من الإدارة التنظيمية هو استخدام المستويات المختلفة لقيادة المؤسسة في التسلسل الهرمي للقيادة لتحديد الأهداف ومراقبة النتائج وبناء مؤسسة أقوى. قد تتضمن الاستراتيجيات تدريب الموظفين أو الاستراتيجيات الترويجية أو كفاءة العمليات أو أي جانب آخر من جوانب التنظيم.

وتشمل ادارة التنظيم نظراً الوظائف الأربع الرئيسية التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم. ويتضمن التخطيط تحديد الجداول الزمنية وتفويض المهام للوصول إلى أهداف الشركة. وكذلك يتضمن التنظيم تحديد طريقة أكثر فاعلية لإكمال المهام داخل الفريق والقدرة على التكيف مع التغييرات. وتتضمن القيادة إعطاء التوجيهات والتعليقات للموظفين ، بالإضافة إلى تدريبهم والتعامل مع المشكلات. ويتضمن التحكم إغفال سير العمل ومراقبته للبحث عن طرق لتحسين الكفاءة أو لإجراء تغييرات حسب الحاجة.⁶

وتتضمن بعض المبادئ المهمة الأخرى وهي التوظيف وإدارة الوقت والتحفيز. مع واجبات التوظيف ، قد يحتاج المديرين إلى تعيين موظفين جدد وإعدادهم وتدريبهم ، بالإضافة إلى تفويض مشاريع جديدة للموظفين الحاليين. وتعد إدارة الوقت أمراً ضرورياً أيضاً لوجود عمليات فعالة وللتمكن من تحديد أولويات المهام المهمة أولاً. يعد التحفيز أيضاً عاملاً مهماً ، حيث يمكن للموظفين إنجاز مهامهم بشكل أسرع وأكثر شمولاً إذا كان لديهم الدافع للقيام بذلك.⁷

وإدارة التنظيم هي عملية تقوم بتحديد وتجميع العمل الذي يتعين القيام به ، وتحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة علاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل معاً بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف. " فالتنظيم هو أداة لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتم تحديد عمل كل شخص ويتم تحديد السلطة والمسؤولية لتحقيق ذلك.⁸

اما إدارة التنظيم الداخلي فهي الإطار الهيكلي للواجبات والمسؤوليات المطلوبة من الموظفين في أداء وظائف مختلفة داخل المؤسسة ". فالتنظيم هو عملية تحديد واجبات ومسؤوليات الأشخاص في المؤسسة بحيث يتم تحقيق أهداف العمل.⁹

4 - العقيل ، عبدالله عبداللطيف (2004) الإدارة القيادية الشاملة ، مكتبة العبيكان ، الرياض، السعودية

5 - الغامدي ، عبدالعزيز بن عبدالله (2005) ، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء مقياس ديف وفرانسييس ودكوك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة

6 - الفهداوي، فهمي(2001م)، الإدارة في الإسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن

7 - نجم ، عبود نجم (2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن.

8 - نجم، عبود نجم (2000) ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر

9 -- الصالح جيلح،(2005). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004-

وهناك من يرى ان ادارة التنظيم هي إنشاء علاقات السلطة مع توفير التنسيق بينهما ، رأسياً وأفقياً في هيكل المؤسسة." وينظر هؤلاء إلى المؤسسة كنقطة تنسيق بين مختلف الأشخاص في العمل.¹⁰ والتنظيم هو العملية التي تجمع بين العمل الذي يتعين على الأفراد أو المجموعات والقيام به مع التسهيلات اللازمة لتنفيذه ، بحيث توفر الواجبات التي يتم أداؤها من خلال أفضل القنوات للتطبيق الفعال والمنهجي والإيجابي والمنسق للجهود المتاحة ". وتساعد المؤسسة في الاستخدام الفعال للموارد من خلال تقسيم واجبات الأشخاص المختلفين.¹¹

اخيرا تشير عملية التنظيم بمعناها الواسع إلى العلاقة بين العوامل المختلفة الموجودة في مسعى معين. وتهتم عملية التنظيم بشكل أساسي بالعلاقات الداخلية داخل المصنع مثل مسؤوليات الموظفين وترتيب وتجميع الآلات والتحكم في المواد. من وجهة نظر المؤسسة ككل ، فالتنظيم هو العلاقة الهيكلية بين العوامل المختلفة في المؤسسة ."

ثانيا : خصائص الإدارة التنظيمية

وخصائص الإدارة التنظيمية تحتوي على مجموعة من الخصائص المتنوعة تشمل تقسيم العمل: التنسيق ، وتحقيق الأهداف المشتركة ، وتطوير العلاقات التعاونية والتي تتمثل على النحو التالي:¹²

1- تقسيم العمل: تتعامل المؤسسة مع المهمة الكاملة للأعمال. ينقسم إجمالي عمل المؤسسة إلى أنشطة ووظائف. ويتم تعيين أنشطة مختلفة لأشخاص مختلفين لإنجازهم بكفاءة. وهذا يؤدي الى تقسيم العمل. ولا يعني ذلك أن شخصاً واحداً لا يستطيع القيام بالعديد من الوظائف ولكن التخصص في الأنشطة المختلفة ضروري لتحسين كفاءة الفرد.

2- التنسيق: تنسيق الأنشطة المختلفة أمر أساسي لعملية التنظيم . حيث تساعد في تكامل ومواءمة الأنشطة المختلفة. كما يتجنب التنسيق الازدواجية والتأخير، وتعتمد الوظائف المختلفة في المؤسسة على بعضها البعض ويؤثر ذلك أداء أحدهما على الآخر. ما لم يتم تنسيقها جميعاً بشكل صحيح ، ويتأثر أداء جميع القطاعات سلباً.¹³

3- الأهداف المشتركة: يعد الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. وأهداف القطاعات المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العمل الرئيسية. وهنا يجب أن يعتمد الهيكل التنظيمي على أهداف مشتركة وواضحة. هذا سوف يساعد في إنجاز المؤسسة الصحيح.

4- العلاقات التعاونية: تنشئ المؤسسات علاقة تعاونية بين مختلف أعضاء المجموعة. ولا يمكن أن تتكون المؤسسة من قبل شخص واحد. ويتطلب ما لا يقل عن شخصين أو أكثر. والمؤسسة هي نظام يساعد

¹⁰ - هيجان ، عبدالرحمن (2004) القيم التنظيمية بصفتها إطاراً مرجعياً للسلوك ، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان.

¹¹ - التكريتي، سعد غالب ياسين والعلاق، بشير عباس(2002). الأعمال الإلكترونية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.

¹² - العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، الاردن..

¹³ - Aiken mike 2003 managing values ; the reproduction of organizational values in social economy organisations " open university u.k..

في خلق علاقة هادفة بين الأشخاص. ويجب أن تكون العلاقة رأسية وأفقية بين أعضاء الإدارات المختلفة. ويجب تصميم الهيكل بحيث يحفز الأشخاص على أداء دورهم في العمل معاً.

5- علاقات محددة جيداً بين السلطة والمسؤولية: تتكون المؤسسة من مواقف مختلفة مرتبة في تسلسل هرمي مع سلطة ومسؤولية محددة جيداً. هناك دائماً سلطة مركزية تمتد منها علاقة سلسلة من السلطة في جميع أنحاء المنظمة. يحدد التسلسل الهرمي للمواقف خطوط الاتصال ونمط العلاقات.¹⁴

ثالثاً : الميزات الأساسية للإدارة التنظيمية

تتميز الإدارة التنظيمية بمجموعة من المميزات التي تشمل التخطيط : , التنظيم والتوظيف و القيادة و التحكم وهي كما يلي :¹⁵

1- التخطيط : تساهم في إعداد خطة عمل فعالة. فمن الضروري اتخاذ قرار بشأن مسار العمل المستقبلي لتجنب الالتباس في وقت لاحق.

2- التنظيم : يشير التنظيم إلى الاستخدام الحكيم للموارد لتحقيق أفضل النتائج من الموظفين.

3- التوظيف : تؤدي الإدارة السيئة للمؤسسة إلى موظفين غير سعداء يخلقون في النهاية مشاكل لأنفسهم وكذلك للمؤسسة.

4- القيادة : يجب على المديرين أو الرؤساء تحديد أهداف واضحة لأعضاء الفريق. يجب على القائد التأكد من أن أعضاء فريقه يعملون في انسجام نحو هدف مشترك. إنه الشخص الذي يقرر ما سيكون صواباً في موقف معين.

5- التحكم : يجب أن يكون الرؤساء على دراية بما يحدث من حولهم. ويجب تحديد التسلسلات الهرمية بشكل جيد من أجل إدارة فعالة. ويجب على مديري التقارير مراجعة أداء وتقديم مرؤوسيتهم وتوجيههم كلما لزم الأمر.¹⁶

6- إدارة الوقت : تساعد الإدارة الفعالة للوقت الموظفين على فعل الشيء الصحيح في الوقت المناسب. ودائماً ما تكون إدارة الوقت فعالة مفيدة على المدى الطويل.

7- التحفيز : يقطع التحفيز شوطاً طويلاً في ربط الموظفين معاً. إن تقدير الموظفين لعملهم الجيد أو خطط الحوافز المربحة تقطع شوطاً طويلاً في تحفيز الموظفين وجعلهم يعملون لفترة أطول من الوقت.

8- الرقابة : وهي الوظيفة الأخيرة التي تنتهي عندها العملية الإدارية والهادفة للتأكد من أن كل ما في المنشأة يسير وفقاً للخطة الموضوعية وبيان الأخطاء والانحرافات إن وجدت وتحري أسبابها واتخاذ الإجراءات المناسبة لعلاجها ومنع تكرارها في المستقبل.¹⁷

¹⁴ - العوفي، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتفتيش بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

¹⁵ - الفرغان، أمل (2003). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، الأردن، ص. 15.

¹⁶ - متولي، السيد متولي (2006). السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، القاهرة: مكتبة عين شمس ، مصر.

رابعاً : أساليب الإدارة التنظيمية

يمكن للمؤسسات وقادتها إتباع عدة أنواع من أساليب الإدارة. قد يكون للمؤسسة نوع واحد من أسلوب الإدارة التنظيمية بناءً على رؤية الرئيس أو المدير التنفيذي أو تستخدم عدة أنواع اعتماداً على ما يناسب كل قسم أو مدير. فيما يلي سبعة أنماط شائعة للإدارة التنظيمية وسماتها الرئيسية:¹⁸

1- التنظيم الأوتوقراطية : بأسلوب إدارة تنظيمي استبدادي يقود شخص واحد المؤسسة ولديه كل السلطات. إنهم مسؤولون عن اتخاذ جميع القرارات المهمة ، عادةً بدون مدخلات من المديرين والموظفين من المستوى الأدنى. يضع القادة الأوتوقراطيون سياسات واضحة للموظفين ليتبعوها. وأسلوب الإدارة هذا فعال في المؤسسات حيث تكون الدقة والتحكم أكثر أهمية من الإبداع. وقد تحتاج المؤسسة التي يؤدي فيها الموظفون مهام خاضعة للرقابة أو يصنعون منتجات دقيقة ، على سبيل المثال ، إلى قائد منضبط وحاسم للإشراف على عملهم والتأكد من أنهم ينتجون منتجات فعالة. قد يستفيد القادة الأوتوقراطيون أيضاً من المؤسسات التي توظف قوى عاملة كبيرة ذات تدريب محدود. قد يحتاج هؤلاء الموظفون إلى إدارة مستمرة للقيام بوظائفهم بشكل صحيح.¹⁹

2- التنظيم البيروقراطية : تتبع الإدارة التنظيمية البيروقراطية القواعد الرسمية والهياكل والعمليات. هذه الشركات لديها تسلسل هرمي واضح ومجموعة من التوقعات للموظفين على كل المستويات. يقدم الموظفون تقاريرهم إلى المشرفين المباشرين ، الذين يقدمون تقاريرهم إلى رؤسائهم. يركز المديرون البيروقراطيون بشكل كبير ويقودون من خلال تطبيق القواعد والحفاظ على النظام. وقد يفيد هذا النوع من الإدارة التنظيمية للمؤسسات التي تعالج قدرًا هائلاً من المعلومات أو الوثائق ، أو تعمل مع أعداد كبيرة من الأشخاص كل يوم أو يجب أن تتبع قوانين أو لوائح صارمة. تحتاج هذه الشركات إلى الاتساق والتنظيم والإجراءات الصارمة للعمل بفعالية ودقة.²⁰

3- التنظيم الديمقراطي: تتمتع المؤسسات ذات الإدارة التنظيمية الديمقراطية أو التشاركية بتسلسل هرمي واضح ولكنها ترحب برأي الموظفين من جميع المستويات. تشجع بيئة العمل هذه على اتخاذ القرارات الجماعية والتعاون والعمل الجماعي. عادة ما يكون للمديرين اتصال مفتوح وفعال مع موظفيهم. يفوض قادة المؤسسة المهام ويتخذون قرارات مهمة ، لكنهم يجمعون الأفكار والتعليقات من جميع الموظفين قبل القيام بذلك. ويمكن للإدارة الديمقراطية أن تغيد شركة أو قسم مليء بالموظفين ذوي الخبرة والموهوبين والمبدعين. إنهم يزدهرون تحت قيادة قائد داعم وجذاب يطلب ملاحظاتهم ويسمح لهم بالمشاركة في

¹⁷ – Farid A.muna(2003) " 7 metaphors on management , tool for managers in the Arab world " Gower publishing . UK.

¹⁸ – ياغي محمد (2001)، مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق التجارية ،الرياض ،السعودية.

¹⁹ – Arce, D.G (2005) Subgame Perfection and the Ethics of Competition", Managerial and Decision Economics, London.

²⁰ – Jeffery G(2005) " the relationship between organizational values & management behaviors & their influence on organizational effectiveness in army project management organization " argosy university . USA

عمليات صنع القرار. تتمثل مهمة المدير في تحديد أفضل طريقة لاستخدام نقاط القوة والأفكار الخاصة بكل عضو في الفريق.²¹

4- التنظيم الاقتصادي مع وجود إدارة تنظيمية قائمة على مبدأ عدم التدخل ، لا يشارك قادة الشركة بشكل كبير في صنع القرار أو العمليات. إنهم يعملون كقادة في العنوان والمظهر ويقدمون ببساطة الإرشادات والموارد التي يحتاجها الموظفون لإكمال مهامهم. في بيئة العمل هذه ، يمكن للموظفين اتخاذ القرارات وإدارة أنفسهم. لديهم الاستقلال للإشراف على المشاريع والتفكير بشكل خلاق وحل المشكلات دون التواصل بشكل متكرر مع مديريهم. ويمكن أن تقيد إدارة سياسة عدم التدخل المنظمات التي توظف موظفين ذوي خبرة وذوي معرفة وخبراء في مجالهم. إنهم لا يحتاجون إلى إدارة مستمرة لأداء عملهم بشكل جيد وغالبًا ما يعرفون المزيد عن منتجات الشركة أو خدماتها أكثر من المشرفين عليهم. قيادة الشركة واثقة ومنفتحة.²²

5- الإدارة بالتجول : الإدارة التنظيمية من خلال التجول أو التجول هي طريقة قيادية شائعة بين مديري المشاريع. باستخدام هذه الإستراتيجية ، تتفاعل الإدارة مع موظفيها بشكل متكرر وتتصرف مثل جزء متساوٍ من الفريق. إنهم يطلبون التعليقات والاقتراحات والمخاوف وهم مستمعون جيدون. المشرف هو أشبه بمرشد لموظفيهم منه كمدير. أنها توفر التشجيع وتعزز رؤية الشركة أو أهدافها.²³

6- التنظيم الأبوي : في الإدارة التنظيمية الأبوية يعمل فرد واحد كقائد للشركة ويعامل موظفيهم كعائلة أو مؤسسة. ونتيجة لذلك ، فإن موظفيهم غالبًا ما يكونون مخلصين ومتحمسين وملتزمين بنجاح الشركة. تضع الإدارة سياسات تقيد الشركة وموظفيها وترحب بملاحظات الموظفين من جميع المستويات. في ظل أسلوب الإدارة هذا ، غالبًا ما يوفر قائد الشركة تدريبًا على المهارات وفرصًا للتقدم الوظيفي للموظفين. وقد تستخدم المؤسسات التي تعطي الأولوية لاحتياجات موظفيها على الأرباح أو احتياجات أصحاب المصلحة أسلوب إدارة أبوي.²⁴

7- التنظيم التحويلي : يتحدى قادة الشركات الذين لديهم أسلوب إدارة تحويلية الأفكار والأساليب التقليدية للقيام بالأشياء. يشجعون التغيير والابتكار لتحسين المنظمة. يجدون طرقًا لزيادة إمكانات كل موظف وأدائه. ويمكن أن تقيد الإدارة التحويلية الشركات التقليدية التي تحتاج إلى تحديث عملياتها أو منتجاتها

²¹ - Susan Lucia 2004 contagious success . penguin. group.USA

²² - العزام ، زياد (2015) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن دراسات العلوم الادارية العدد 1, المجلد 42 , الاردن.

²³ - Brown, N. D et al. (2021). How Have Organizational Cultures Shifted During the COVID-19 Pandemic. California Management Review. California

²⁴ - الهيتي ، صلاح الدين (2005) ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين ، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد 1 ، الجامعة الأردنية. الأردن

لتظل قادرة على المنافسة في سوق متغيرة. قد توظف هذه المنظمات قائداً ديناميكياً ومحفزاً لتحسين استراتيجياتها وعملياتها وضمان بقاء الشركة ناجحة.²⁵

8- التنظيم التنموي : التنمية تعالج القضايا أو تعمل على تحسين الأشياء الموجودة. قد تكون المشكلات هي أوجه القصور في العملية أو فجوات المهارات بين العمال. قد يتكون تحسين الأشياء من تحديد الموظفين الذين يمكن تدريبهم أو تطويرهم لمزيد من المسؤولية وحتى القيادة. وتسعى التنمية إلى إيجاد مجالات للتحسين. إنه أساس الابتكار على كل مستوى من مستويات المؤسسة. ويذهب الابتكار إلى ما هو أبعد من بعض الاختراقات العلمية الجديدة. ويتضمن إيجاد طريقة أسرع أو أكثر فاعلية للقيام بشيء ما. إذا كان المدير قادراً على تطوير فريقه وابتكار عملية لتوفير الوقت في كل طلب ، فيمكن للمدير تحسين كفاءة القسم بشكل كبير.²⁶

المبحث الثاني : مدى انعكاس الإدارة التنظيمية في تطوير أداء موظفي البلدية.

تواجه البلديات تحديات معقدة لا تعد ولا تحصى تؤثر على فعاليتها وكفاءتها في الوفاء بمسؤولياتها التشريعية والإدارية لتقديم الخدمات لمجتمعاتها وعمالها. ويؤدي عدم وجود تناسق ادري فعال في الإدارة التنظيمية لمعظم بلديات المملكة إلى فشل وعجز البلديات عن تحقيق أهدافها الإستراتيجية بما في ذلك تحقيق الأداء الجيد²⁷ علاوة على ذلك يتجلى غياب الاتساق القيادي الفعال في العديد من الأشكال مثل الرقابة غير الكافية ، وعدم الامتثال للتشريعات ، والفشل في تحقيق أهداف الأداء ، والعديد من الاحتجاجات على تقديم الخدمات ، وتوقف المشاريع وتعطيلها ، والقيادة غير الفعالة ، وآراء التدقيق غير المواتية بسبب غياب مفهوم الإدارة التنظيمية التي تسهم في تطوير الأداء.

تسهم الإدارة التنظيمية في تطوير الأداء المؤسسي للبلديات وتبرز أهمية الإدارة التنظيمية من خلال التقليل من خطورة المشكلات الناتجة عن الفوضى والعشوائية ، كما تمنع التداخل في الأقسام ، حيث ينظم جدول الأعمال للإداريين والموظفين ويمنحهم الوقت الكافي للتخطيط. وتستثمر الطاقات المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة وتستفيد منها بالكامل.²⁸

كذلك تقلل الإدارة التنظيمية من متوسط التكاليف وتقلل من الوقت والجهد من حيث مساعدة موظفي البلدية على الاستفادة من إدارة الوقت المهدر لأداء المهام وتنظيمها الذي يوفر القيام بعدة مهام ، وكذلك تقليل الأزمات التي تواجهها البلدية وبالتالي تقليل معدل التكاليف.وان اتخاذ قرارات سليمة وتقليص احتمالات الفشل مما يعني الحفاظ

²⁵ – Al Halbusi Hussam, , Shehnaz Tehseen,& T. Ramayah(2017), The Impact of Organizational Justice on the Ethical Leadership under the Moderating Influence of Perceived Support: A Conceptual Study, Malaysian Journal of Business and Economics, Vol. 4, No. 1, 2017, 46 – 64

²⁶ – المعاني، أمين عوده(2013).أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن.

²⁷ – قبيلات حمدي(2017).التشريعات الناظمة لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن، الوكالة الألمانية واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة ، الأردن.

²⁸ – المرسي، جمال الدين (2003) : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية : مصر.

على هيبة ومكانة البلدية وحفظها من العشوائية²⁹

وهناك بعض العوامل التي تجعل الإدارة التنظيمية مهمة لحسن أداء موظفي البلديات وللبلديات والتي من أبرزها:³⁰

1. إن الإدارة التنظيمية تقدم نظرة إلى المستقبل: من خلال المراقبة المستمرة وإدارة الأداء في مكان العمل ، يمكن ان يكون لرئيس البلدية رؤية تجاه المشاكل المستقبلية المحتملة. كما هو الحال مع أي نوع من المشكلات ، ويعد الاكتشاف المبكر أمراً أساسياً. وتتم مواجهة المشاكل السابقة بقدر أقل من التأثير المحتمل. على سبيل المثال ، إذا لاحظت البلدية أن موظفًا معينًا ليس له القدرة على الأداء ، 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 هناك مشكلة كبيرة. من خلال التصرف قبل أن تصبح المشكلة المحتملة مشكلة فعلية ، ويمكن للمؤسسة أن تمنع المتاعب غير الضرورية.

2. تساعد الإدارة التنظيمية في وضع استراتيجيات التطوير والتدريب لموظفي البلديات : كلما تم اكتشاف مشكلة في وقت مبكر كلما كان ذلك أفضل. قد تكون إحدى هذه المشكلات أن الموظفين لا يعرفون كيفية تنفيذ عمليات معينة بشكل صحيح. فإذا استمر هذا الأمر فقد تنهار المنظمة بسبب الرقابة. ومع ذلك ، مع إدارة التنظيم من المحتمل أن يتم الكشف عن هذا. ويمكن للبلدية بعد ذلك إنشاء برامج تدريبية لتغيير القضية إلى فرصة للتحسين.

3. الإدارة التنظيمية يوفر الوضوح في البلدية : إن غياب الرؤيا لدى موظف البلدية يشكل مشكلة حيث أن العديد من الموظفين غير متأكدين مما يستلزم دورهم بالضبط ، وما هو متوقع منهم ، ومن سيقدمون تقاريرهم إليه. من خلال إدارة التنظيم ، يمكن للبلدية أن تجعل كل هذا واضحًا للغاية. غالبًا ما يؤدي عدم الفهم إلى نقص الإنتاجية. لذلك من خلال توفير الوضوح للموظفين ، غالبًا ما تكون النتيجة زيادة الإنتاجية والثقة.³¹

4. تعزز الإدارة التنظيمية علاقات العمل : حيث يعتبر نقص التواصل في العلاقة سببًا 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. وتوفر الإدارة الفعالة للأداء وسيلة يتبادل من خلالها صاحب العمل والموظف ردود الفعل. بالإضافة إلى اكتساب البصيرة ، غالبًا ما يشعر الموظفون بتقدير أكبر عندما يمكنهم التعبير عن أفكارهم.

5. تسهم الإدارة التنظيمية بتحفيز موظفي البلديات : تشجع إدارة التنظيم أيضًا المؤسسات على مكافأة موظفيها وتقديرهم. يعد عدم الاعتراف سببًا كبيرًا في ترك بعض الموظفين لوظيفة والبحث عن وظيفة

²⁹ - 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).

³⁰ - acobson, W. S., & Sowa, J. E. (2016). Municipal human resource management: Challenges and innovative practices in turbulent times. *State and Local Government Review*, 48(2), 121-131.

³¹ - أبو قحف، عبد السلام (2003): أساسيات التنظيم والإدارة ، دار الجامعة الجديدة مصر

أخرى. يريدون أن يتم تقديرهم على عملهم الشاق. بالإضافة إلى الوضوح والقدرة على مشاركة بالتدريب الإضافي عند الحاجة ، ويمكن أن تلعب المكافآت والتقدير دوراً مهماً في الاحتفاظ بالموظفين.

6. تعزز الإدارة التنظيمية التشاركية بين الموظفين : ان إدارة التنظيم 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 التنظيم 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.³²

7. تشجع الإدارة التنظيمية موظف البلدية على تقديره ومكافأته: حيث تميل معظم البلديات إلى اعطاء أهمية وتقدير ومكافأة موظفيها. وأن التقدير والمكافأة يؤديان إلى زيادة الاحتفاظ بالموظفين ، ويعزو نصفهم أيضاً دافعاً أفضل لتقديم الحوافز. لذلك يمكن للإدارة التنظيمية تحديد الجهود والأنشطة التي تستحق التشجيع والمكافأة. وبالتالي ، فإن هذا يقود إلى تنمية عقلية أعضاء موظفي البلدية.³³

هناك العديد من الأسس التي يقوم عليها الإدارة التنظيمية والتي تسهم في تحسين أداء موظفي البلديات والتي من أبرزها:³⁴

1. مبدأ تقسيم العمل : هنا يتم تقسيم العمل على عدد الموظفين بحيث يتم تكليف كل منهم بوظيفة.
2. مبدأ وحدة الهدف : التنظيم هو الطريقة الوحيدة لتحقيق الأهداف. لا توجد مؤسسات أو منظمات تنظم نفسها إلا بعد تحديد أهداف واضحة وحازمة تسعى جاهدة من أجلها.
3. مبدأ الوظيفة : حيث يجب على أي مؤسسة أن تقوم بالتنظيم الإداري على أساس الوظيفة وليس حسب الموظفين فهي ثابتة ولا تتغير.
4. مبدأ وحدة الرئاسة : يكون للموظف مدير واحد يتلقى من خلاله الأوامر والتعليمات ، ويكون هو المشرف على عمله ، ويجب ألا يكون الموظف مسؤولاً من قبل عدد من الرؤساء حتى لا يحدث فوضى بين الرؤساء والموظفين ويولد الفوضى والاحتكاك بين المديرين والمرؤوسين.
5. مبدأ الإشراف : يتعلق هذا المبدأ بعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير الإشراف عليهم ومتابعتهم. ويجب الانتباه إلى كل من العدد والنطاق الجغرافي وقدرة المدير.
6. مبدأ قوة الخط القصير : السلطة هي الصلاحيات الممنوحة للمدير الإداري أو الموظفين ، وتسمح له بتوجيه التعليمات والأوامر واتخاذ القرارات في حدوده. ويعتمد مبدأ التقصير على تقليل المسافات في المثلث الهرمي ؛ كلما قلت المسافات بين المدير والموظفين ، أصبحت الإدارة أكثر فعالية.

³² - جودة ، محفوظ وآخرون ، (2004) ، (منظمات الأعمال/ المفاهيم والوظائف) ، ط 1 ، ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

³³ - Gromova, O. N., Latfullin, G. R., Rustamov, K. N., & Sundukova, G. M. (2021). Improving the Human Resource Management System in the Moscow Region Municipality. In Conference on current problems of our time: the relationship of man and society (CPT 2020) (pp. 233-236). Atlantis Press

³⁴ - برونوبي سعاد نائف (2004). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر ، الاردن ، ص 20.

7. مبدأ المسؤولية المتساوية مع السلطة : يتعلق هذا الأساس بمساواة السلطة المفوضة مع المسؤوليات التي يتحملها المدير ، وأن هناك توازنًا بينهما حتى يتمكن الموظف من أداء عمله بكفاءة.

ان إدارة التنظيم الفعال أمر ضروري للبلديات فإنه يساعدهم على مواءمة موظفيهم ومواردهم وأنظمتهم لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية. إنها تعمل كلوحة معلومات أيضًا ، حيث توفر تحذيرًا مبكرًا للمشكلات المحتملة وتسمح للمديرين بمعرفة متى يتعين عليهم إجراء تعديلات لإبقاء البلدية على المسار الصحيح.³⁵

وتستند إدارة التنظيم القوية إلى المبدأ البسيط القائل بأن "ما يتم قياسه يتم إنجازه". في النظام المثالي ، تُنشئ البلديات سلسلة من المقاييس والأهداف ، بدءًا من أهدافها الإستراتيجية ذات المستوى الأعلى وصولاً إلى الأنشطة اليومية لموظفي الخطوط الأمامية. يراقب المدراء باستمرار هذه المقاييس ويتفاعلون بانتظام مع فرقهم لمناقشة التقدم المحرز في تحقيق الأهداف. فالأداء الجيد يكافئ. بينما يؤدي ضعف الأداء إلى اتخاذ إجراءات لمعالجة المشكلة.³⁶

ترى الباحثة التنظيم الإداري هو أهم عملية إدارية رئيسية يجب أن تكون موجودة في جميع البلديات الناجحة. حيث تعمل على دعم العمليات الإدارية والفنية المعنية باستثمار نوعية الموارد. إما الموارد المادية أو البشرية. مما يحقق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة. لذا لن تتجح البلدية وتحقق أهدافها إلا من خلال التنظيم الإداري.

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 التنظيمية ودورها في تحسين أداء موظفي البلدية 2023، وقد أكدت الدراسة على ان الإدارة التنظيمية تسهم في جمع عناصر التنظيم في تقييم أداء البلديات وتطوير أداء موظفيها لكونها تجمع عناصر الإدارة التي تتمثل بالتخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والتحفيز والقيادة والتدريب والتي تسهم جميعها في تحسين أداء موظفي البلديات

وأثبتت الدراسة ان الإدارة التنظيمية هي أداء تنظيمية قادرة على جمع الأشخاص معًا على منصة مشتركة لجعلهم يعملون نحو هدف مشترك محدد مسبقًا. وتتيح إدارة المنظمة الاستخدام الأمثل للموارد من خلال التخطيط الدقيق والتحكم في مكان العمل. وتعطي الإدارة التنظيمية إحساسًا بالتوجيه للموظفين. ويدرك الموظفون جيدًا أدوارهم ومسؤولياتهم ويعرفون ما يفترض بهم القيام به في البلدية. وتضمن الإدارة التنظيمية الفعالة تقديم جودة الخدمة الأفضل، وتزيد من فعالية أداء الموظفين نحو تنظيم أعمالهم .

كذلك بينت الدراسة أن الإدارة التنظيمية تسهم في منح إدارة المؤسسة شعورًا بالأمان والوحدة للموظفين. وتحسين التنسيق بين مختلف الإدارات داخل البلدية . حيث تؤدي الإدارة التنظيمية الفعالة إلى أجواء سلمية وإيجابية في مكان العمل.

وأكدت الدراسة ان الإدارة التنظيمية هي إستراتيجية تستخدمها البلديات لهيكلة قيادتها والتحكم في مواردها وتحقيق

³⁵ - العنزي، بسام مناوور (2004). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير ، الرياض: جامعة الملك سعود.السعودية

³⁶ - فالح العامري، منصور الغالبي(2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،الاربن.

أهدافها. حيث تتضمن الإدارة التنظيمية إنشاء خطة ومراقبة تقدمها وإجراء التغييرات والتقييمات بناءً على النتائج ، وتنفيذ الأعمال بفعالية ، وتدريب الموظفين والترقيات والاجتماعات. وتستخدم كل مؤسسة الإدارة التنظيمية بشكل مختلف حسب احتياجاتها. ومع ذلك ، فإن الهدف هو نفسه: تحقيق الأرباح أو زيادتها. وبينت الدراسة على ان إدارة التنظيم تركز على الموظفين الأفراد ، وكذلك على الفرق والبرامج والعمليات والمؤسسة ككل. وتقدم استشارات شاملة لتحديد أفضل الاستراتيجيات التنظيمية ، وتحليل الجهود الحالية مقابل تلك المعايير ، وتحديث استراتيجيات القوى العاملة لتحسين الأداء التنظيمي ودفع إنجاز المهمة بطريقة تتفق مع القانون المعمول به لدى البلديات.

ثانيا : نتائج الدراسة

- 1- أكدت الدراسة على ان الإدارة التنظيمية تسهم في جمع عناصر التنظيم في تقييم أداء البلديات وتطوير أداء موظفيها لكونها تجمع عناصر الإدارة التي تتمثل بالتخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والتحفيز والقيادة والتدريب والتي تسهم جميعها في تحسين أداء موظفي البلديات
- 2- أثبتت الدراسة ان الإدارة التنظيمية هي أداء تنظيمية قادرة على جمع الأشخاص معاً على منصة مشتركة لجعلهم يعملون نحو هدف مشترك محدد مسبقاً. وتتيح إدارة المنظمة الاستخدام الأمثل للموارد من خلال التخطيط الدقيق والتحكم في مكان العمل. وتعطي الإدارة التنظيمية إحساساً بالتوجيه للموظفين
- 3- بينت الدراسة ان الإدارة التنظيمية تسهم في منح إدارة المؤسسة شعوراً بالأمان والوحدة للموظفين. وتحسين التنسيق بين مختلف الإدارات داخل البلدية . حيث تؤدي الإدارة التنظيمية الفعالة إلى أجواء سلمية وإيجابية في مكان العمل.
- 4- أكدت الدراسة ان الإدارة التنظيمية هي إستراتيجية تستخدمها البلديات لهيكله قيادتها والتحكم في مواردها وتحقيق أهدافها. حيث تتضمن الإدارة التنظيمية إنشاء خطة ومراقبة تقدمها وإجراء التغييرات والتقييمات بناءً على النتائج ، وتنفيذ الأعمال بفعالية ، وتدريب الموظفين والترقيات والاجتماعات
- 5- بينت الدراسة على ان إدارة التنظيم تركز على الموظفين الأفراد ، وكذلك على الفرق والبرامج والعمليات والمؤسسة ككل. وتقدم استشارات شاملة لتحديد أفضل الاستراتيجيات التنظيمية ، وتحليل الجهود الحالية مقابل تلك المعايير ، وتحديث استراتيجيات القوى العاملة لتحسين الأداء التنظيمي ودفع إنجاز المهمة بطريقة تتفق مع القانون المعمول به لدى البلديات.

ثالثا : التوصيات

- 1- أوصت الدراسة بان على البلديات ان تفعل الإدارة التنظيمية لآتها تجمع عناصر الإدارة التي تتمثل بالتخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والتحفيز والقيادة والتدريب
- 2- أوصت الباحثة بان الإدارة التنظيمية تركز على تطوير أداء الموظفين الأفراد ، وكذلك على الفرق والبرامج والعمليات والمؤسسة ، وتقدم استشارات شاملة لتحديد أفضل الاستراتيجيات التنظيمية

- 3- ترى الباحثة ان الإدارة التنظيمية تسهم في منح موظفي البلدية شعوراً بالأمان والوحدة , وتحسين التنسيق بين مختلف الإدارات داخل البلدية . حيث تؤدي الإدارة التنظيمية الفعالة إلى أجواء سلمية وإيجابية في مكان
- 4- أوصت الباحثة بان على رؤساء البلديات في المملكة فتح قسم لدى البلدية باسم إدارة التنظيم ومراقبة الأداء لكونها تسهم في تنظيم العمل وتطوير الأداء لدى الموظفين.

المراجع

اولا : المراجع العربية

- أبو قحف، عبد السلام (2003): أساسيات التنظيم والإدارة ،دار الجامعة الجديدة مصر
برنوطي سعاد نائف (2004). إدارة الموارد البشرية.: دار وائل للطباعة والنشر ، الاردن ،ص 20.
التكريتي،سعد غالب ياسين والعلاق،بشير عباس(2002). الأعمال الإلكترونية.عمان:دار المناهج للنشر والتوزيع،الاردن.
- جودة ، محفوظ وآخرون ،(2004" ، (منظمات الأعمال/ المفاهيم والوظائف) ، ط 1 ، ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 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.
- 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.
- الزومان، موزي محمد (2001). أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الصالح جيلح،(2005). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004-2005 ،ص:148
- العزام , زياد (2015) أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن دراسات العلوم الادارية العدد 1, المجلد 42 , الاردن.
- العقيل ، عبدالله عبداللطيف (2004) الإدارة القيادية الشاملة ، العبيكان ، الرياض، السعودية
العميان،محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.عمان: دار وائل للنشر، الاردن..
العززي، بسام مناوور(2004).الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير ، الرياض: جامعة الملك سعود.السعودية
- العوفي، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتفتيش بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي ، عبدالعزيز بن عبدالله (2005)، القيم التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة في ضوء

مقياس ديف وفرانيسيس ودكوك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة

فالح العامري، منصور الغالبي(2008). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،الأردن.

الفرحان، أمل (2003). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات،الأردن ،ص. 15

الفهداوي، فهمي(2001م)، الإدارة في الإسلام: المنهجية والتطبيق والقواعد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن

قانون البلديات رقم 14 لسنة 2007 المنشور على الصفحة 2178 من عدد الجريدة الرسمية رقم 4820 بتاريخ 2007/4/8

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

متولي، السيد متولي (2006). السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق ، القاهرة: مكتبة عين شمس ، مصر.

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

المعاني، أيمن عوده(2013).أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن.

نجم ، عبود نجم (2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن.

نجم، عبود نجم (2000)، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر الهيبي ، صلاح الدين (2005)، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين ، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد 1 ، الجامعة الأردنية. الأردن

هيجان ، عبدالرحمن (2004) القيم التنظيمية بصفحتها إطاراً مرجعياً للسلوك ، الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان.

ياغي محمد (2001).، مبادئ الإدارة العامة ، مطابع الفرزدق التجارية ،الرياض ،السعودية.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- acobson, W. S., & Sowa, J. E. (2016). Municipal human resource management: Challenges and innovative practices in turbulent times. *State and Local Government Review*, 48(2), 121–131.
- Aiken mike 2003 managing values ; the reproduction of organizational values in social economy organisations " open university u.k..
- Al Halbusi Hussam, , Shehnaz Tehseen,& T. Ramayah(2017), The Impact of Organizational Justice on the Ethical Leadership under the Moderating Influence of Perceived Support: A Conceptual Study, *Malaysian Journal of Business and Economics*, Vol. 4, No. 1, 2017, 46 – 64
- Arce, D.G (2005) "Subgame Perfection and the Ethics of Competition", *Managerial and Decision Economics*, london.
- Brown, N. D et al. (2021). How Have Organizational Cultures Shifted During the COVID–19 Pandemic. *California Management Review*. California
- Farid A.muna(2003)" 7 metaphors on management , tool for managers in the Arab world " Gower publishing . UK.
- Gromova, O. N., Latfullin, G. R., Rustamov, K. N., & Sundukova, G. M. (2021). Improving the Human Resource Management System in the Moscow Region Municipality. In *Conference on current problems of our time: the relationship of man and society (CPT 2020)* (pp. 233–236). Atlantis Press
- Jeffery G(2005) " the relationship between organizational values & management behaviors & their influence on organizational effectiveness in army project management organization " argosy university . USA
- Susan Lucia 2004 contagious success . penguin. group.USA