

عنوان البحث

**أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات
المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية**

سميه سلام سويلم النوايشه¹

¹ إداري، رئيس ديوان، وزارة الإدارة المحلية، مجلس الخدمات المشتركة للواء الأغوار الجنوبية، الأردن.

بريد الكتروني: ahmad.jr@Arabpotash.com

HNSJ, 2024, 5(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj51/44>

تاريخ القبول: 2023/12/15م

تاريخ النشر: 2024/01/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية معرفة درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية، و التعرف على مستوى تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية، كذلك التعرف على فوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالرجوع إلى نتائج الدراسة السابقة. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: تعبر الإدارة الإستراتيجية البوصلة التي من خلالها يتم توجيه المؤسسات من أجل تحدد الاتجاه الصحيح التي يجب أن تعمل بها المؤسسة. يتم إجراء الإدارة الاستراتيجية عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والخدمات والعمليات، وأبرز تلك المجالات ؛ التغيير في الخطة الإستراتيجية للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة، و التغيير في الهيكل التنظيمي، و التغيير في التقنيات المستخدمة. وتوصلت كذلك إن أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في الأردن من خلال ما يلي؛ تشجع العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة على إيجاد حلول وأفكار جديدة تساعد على تحقيق الخطط الموضوعة، و ينمي القدرة على التفكير الإبداعي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم قادرين على تقديم المبادرات من أجل تطوير الأعمال، و تنمية وتطوير عادات التفكير الإبداعي والتطويري للمستقبل وعدم اقتصار التفكير على الوقت الحالي. وتوصلت الدراسة إن أبرز معايير تطوير الأداء في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة هي؛ قوة الموارد البشرية و وجود مركز خدمات مميز من حيث التعامل والجودة، وجود فريق مالي فعال وقوي، قادرا على التعامل مع العمليات المالية. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تطوير خطط تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بلديات ومجالس الخدمات المشتركة المملكة من أجل تطوير أداء العاملين، كذلك العمل على الاهتمام بعملية تقييم الأداء داخل البلدية ومجالس الخدمات والعمل على تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب الفنية والقيادية والعملية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، تحسين أداء العاملين، البلديات، مجالس الخدمات المشتركة.

RESEARCH TITLE**THE IMPACT OF APPLYING STRATEGIC MANAGEMENT ON IMPROVING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF MUNICIPALITIES AND JOINT SERVICES COUNCILS IN THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN****Sumaia Sallam Swelem Alnawaisheh¹**

¹ Administrative, Chief of Staff, Ministry of Local Administration, Joint Services Council for the Southern Jordan Valley District, Jordan.

Email: ahmad.jr@Arabpotash.com

HNSJ, 2024, 5(1); <https://doi.org/10.53796/hnsj51/44>

Published at 01/01/2024

Accepted at 15/12/2023

Abstract

The current study aimed to know the degree of application of strategic management in municipalities and joint services councils in the Hashemite Kingdom of Jordan, and to identify the level of improving the performance of employees in municipalities and joint services councils in the Hashemite Kingdom of Jordan, as well as to identify the benefits of applying strategic management in municipalities and joint services councils in the Kingdom of Jordan. The Hashemite University. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used by referring to the results of the previous study. The study concluded the following: Strategic management expresses the compass through which institutions are directed in order to determine the correct direction in which the institution must work. Strategic management is conducted across a spectrum that includes technologies, data, human resources, and services And operations, and the most prominent of these areas: Change in the strategic plan of municipalities and joint services councils, change in the organizational structure, and change in the technologies used. It was also concluded that the importance of applying strategic management in municipalities and joint services councils in Jordan is through the following: It encourages workers in municipalities and joint services councils to find new solutions and ideas that help achieve the established plans, and develops the ability for creative and creative thinking among managers and makes them able to present initiatives for business development, develop and develop habits of creative and developmental thinking for the future, and not limit thinking to time. Present. The study concluded that the most prominent standards for developing performance in municipalities and joint services councils are: Human resources strength and presence A distinguished service center in terms of dealing and quality, and the presence of an effective and strong financial team, capable of dealing with financial operations. The study recommended the need to work on developing plans for implementing strategic management in municipalities and joint services councils in the Kingdom in order to develop the performance of employees, as well as working to pay attention to the process of evaluating performance within the municipality and service councils and working to develop evaluation models so that they cover all technical, leadership and practical aspects.

Key Words: strategic management, improving employee performance, municipalities, joint services councils.

المقدمة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية كأحد هذه الأنظمة ضرورة حتمية وملحة للمؤسسة على اختلاف أنشطتها كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطرقه تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المؤسسات لمواكبة المشكلات والوصول إلى خدمة مميزة.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، والمنظمات الأردنية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر على هذه المنظمات، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية، Shakeel & Lodhi, (2015).

إن تطوير أداء العاملين يحتل مكانه مهمة داخل أي منظمة كونه يعتبر الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة ، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقرار حينما يكون أداء العاملين لديها أداء مميز. وبشكل عام فإن اهتمام إدارة المؤسسة بمستوى فاعلية الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة (اللوزي، 2020).

إن الهدف الأساسية وراء التوجه المتكامل والشامل لتطوير العاملين استراتيجياً هو التنسيق بين جميع مكونات المؤسسة وذلك لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية بفاعلية، ولا شك في أن تكامل جميع موارد المؤسسة مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الموارد تكوينها لوحده، وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن الإدارة الإستراتيجية لوظيفة تطوير أداء العاملين (المعاينة، 2022).

مشكلة وأسئلة الدراسة

نتيجة المنافسة والتطور الكبيرة التي أصبحت تحيط في بيئة العمل بجميع المؤسسات المختلفة، وخصوصاً في ضوء التطور التكنولوجي وزيادة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تلك المؤسسات، مما أدى إلى إيجاد التنافس والتحديات مما جعل التخطيط والإدارة الاستراتيجية على قائمة التطبيقات الإدارية التي يعول عليها من أجل فاعلية أداء تلك المؤسسة.

وتكمن مشكلة الدراسة من خلال وجود خلل في تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية والبلديات بشكل خاص على أرض الواقع بسبب التغيير المستمر للإدارات العليا، وكذلك عدم وجود خطط لمواجهة التنافس في تقديم الخدمات، للارتقاء في تحسين فاعلية أداء العاملين من خلال تطبيق الأساليب الإدارية بشكل عام وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية للارتقاء فيها ؛ وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة.

وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تحسين أداء العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة بالمملكة الأردنية الهاشمية من خلال التعرف على أبرز أنماط الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء الموظفين فيها.

السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

ويتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما معرفة درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

- ما مستوى تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

- ما أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

- ما أبعاد تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

- ما فوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

- ما عناصر تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف تتمثل في:

1. معرفة درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية.

2. التعرف على مستوى تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية.

3. التعرف على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية.

4. التعرف على أبعاد تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية.

5. التعرف على فوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية.

6. معرفة عناصر تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تستمد الدراسة أهميتها من خلال إنها قد تقيد هذه الدراسة في معرفة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين لدى العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية، ولكون هذه الدراسة من أوائل الدراسات على حد علم الباحثة التي تم تطبيقها في المملكة الأردنية الهاشمية.
 - تتبع أهميتها من خلال التطرق إلى المفاهيم الإدارية الاستراتيجية وهي من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وتطور المؤسسات.
 - كما تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على البعد الاستراتيجي لتطوير أداء العاملين.
 - تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المؤسسة كونها اختارت البلديات ومجالس الخدمات المشتركة لأجراء الدراسة عليها لأنها الجهة المسؤولة عن تقديم الخدمات العامة لشريحة كبيرة جدا من المواطنين والمستفيدين.
 - وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساهم في مساعدة البلديات ومجالس الخدمات المشتركة بشكل خاص بالاستفادة من نتائجها ومعرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه في الإدارة الإستراتيجية.
 - رقد المكتبة العربية والمحلية بدراسات متخصصة عن أثر الإدارة الاستراتيجية في التطور في أداء العاملين.
- حدود الدراسة:**

تم تحدد محددات الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعية: تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على بلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود البشرية: يستفيد من النتائج الوظائف الاشرافية في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: الفترة التي قامت بها الباحثة بإجراء هذه الدراسة من شهر (8) حتى شهر 2023/12م.

مصطلحات الدراسة

الإدارة الاستراتيجية: عرفها (Mahmood, 2018) بأنها هي مجموعة الممارسات والقرارات الإدارية التي تحدد أداء لمؤسسة من خلال وضع استراتيجية تقوم على تقويم الضعف وتسعى إلى التنفيذ السليم للقرارات والممارسات.

تطوير أداء العاملين: عرفها علاوي (2022) بأنها إنجاز موظفي المواقع الإدارية في المؤسسات لمهامهم وتحقيق الأهداف الوظيفية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بنجاح وذلك باستخدام الموارد المتاحة.

البلديات: عرفها المصالحة (2023) المؤسسة التي تم تطبيق الدراسة عليها بهدف معرفة الخدمات الصحية والبيئية التي تقدمها البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

مجالس الخدمات المشتركة: هو أحد المؤسسات التي تتبع لوزارة الإدارة المحلية والذي تهدف إلى توفير الدعم والمساند للبلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي بالواقع، والاهتمام بوصفها وصف دقيق، ويصف لنا الظاهرة وتحديد سماتها وخصائصها، وفي هذه الدراسة يسعى لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على كفاءة أداء العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية وصفاً دقيقاً من خلال جمع المعلومات والمصادر المتعلقة بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

- دراسة الهواملة (2023) حيث هدفت هذه الدراسة للحديث عن أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة التعاونية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الوظائف الإشرافية للعاملين للعام 2023 والبالغ عددهم (66) موظف وموظفة موزعين على (13) مركز الرئيسي والمديريات المنتشرة في جميع محافظات المملكة الأردنية الهاشمية، حيث استرد منها (61) تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من (33) فقرة موزعة على المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والمتغير التابع؛ فاعلية أداء العاملين بأبعادها (الإنتاجية، الإبداع، الكفاءة). حيث أظهرت نتائج الدراسة: إن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة التعاونية الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة. وكذلك مستوى فاعلية أداء العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في فاعلية أداء العاملين بأبعاده (الإنتاجية، الإبداع، الكفاءة). وعلى ضوء النتائج توصي الدراسة: ضرورة تبني ثقافة معرفية جديدة للعاملين في المؤسسة معتمدة على ثقافة المؤسسة التي تدعم برامج التدريب والتطوير.

- دراسة ربيكا وشذى ومارك (Rebecca, Shatha, Mark, 2023) حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الأداء التنظيمي لدى المنظمات الصناعية في الهند، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة على (118) موظف ومدير في تلك المنظمات الصناعية، وتوصلت الدراسة إن أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال الموارد البشرية وتأثيرها في التطور المالي جاء بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة ضرورة إلزام المنظمات الصناعية بتوفير التطوير المناسبة واللائمة لتطوير أداء العاملين في تلك المنظمات.

دراسة الصيفي (2022) بعنوان "أثر الإدارة الاستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم". حيث هدفت الدراسة لمعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين في بلدية الضليل، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة عن أثر الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء العاملين تكون من خلال؛ الأداء التنظيمي

المستدام، والعمل على تمكين الموظفين، والسعي نحو زيادة إنتاجية الموظف، وتعزيز فكرة العمل كفريق واحد، وتأهيل الموظفين من خلال التدريب. وأوصت الدراسة العمل على تعزيز الفكر الإداري الحديث لدى موظفين البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.

- دراسة الشنتف وقفه (2021) بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية الحكومية باستثناء موظفي الخدمات، والذي بلغ عددهم (435)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية. وأبرز ما توصلت إليها الدراسة من نتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، وأوصت الدراسة: ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية ومراحلها؛ لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية.

- دراسة الشرعة وآخرون (2021) حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود استراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها، ولقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية المسجلة في سوق عمان المالي وعددها 81 شركة، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية من هذه الشركات مقدارها 50% من مجتمع الدراسة بواقع 40 شركة، واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء في هذه الشركات أو من ينوب عنهم، ولقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على 200 استبانة جمعت من هذه الشركات ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها وكذلك وجود هذه العلاقة بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة في هذه الشركات وبين أداء العاملين فيها. وأخيراً فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية العامة للشركة.

دراسة صلاح (2021) هدفت الدراسة التعرف إلى دور توافر متطلبات نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتكوّنت عينة الدراسة من (90) فرداً من مديري ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وتم استخدام استبانته لجمع البيانات، واشتملت على مجالي مستلزمات نظم المعلومات الإدارية، والأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم جاء بدرجة عالية، وتتوافر مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود أثر بارز لمستلزمات نظم المعلومات الإدارية على الأداء الوظيفي، وكان مجال المستلزمات التنظيمية هو الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز اهتمام إدارة وزارة التربية والتعليم

باستخدام نظم المعلومات الإدارية بجميع مكوناتها وعناصرها كونها متغير هام يسهم في التأثير في الأداء الوظيفي للعاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات ركزت على تطبيق الإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء العاملين.
- تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة وهو ما اتجهت إليها الباحثة حيث استخدمت المنهج الوصفي.
- التشابه من ناحية إن جميع الدراسات تم تطبيقها على بيئة البلديات والمؤسسات الحكومية.
- التشابه في الهدف الرئيسي للدراسة وهو التعرف على دور البلديات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية
- جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة في جوانب مختلفة منها؛ اختلفت في البيئة التي طبقت عليها الدراسة كون لا يوجد دراسات بنفس الموضوع طبقت على بلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية.

واستفادات الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها:

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. وأسئلة الدراسة وأهميتها.
3. واختيار المنهج العلمي الملائم.
4. وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع.
5. والاستفادة من كتابة الأدب النظري.
6. والعمل على الاستفادة من المراجع والإنتاج العلمي.
7. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات والتي تدعم أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية.

وتميزت هذه الدراسة من خلال:

- شريحة الدراسة وهم البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية
- وتعتبر على حد علم الباحثة أول دراسة تطبق على بلديات ومجالس الخدمات المشتركة المملكة الأردن الهاشمية.

الأدب النظري

تعتبر الإدارة الإستراتيجية البوصلة التي من خلالها يتم توجيه المؤسسات من أجل تحدد الاتجاه الصحيح التي يجب أن تعمل بها المؤسسة. وبرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أنه لم يعد إحداث التطوير اللازم، حيث إن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالباً ما يكون التطبيق أكثر

صعوبة بل أصبح الأمر يتطلب تطوير إمكانيات العمل الاستراتيجي من اجل التفكير والوصول إلى سيناريوهات المستقبل لدى إدارات المؤسسات، مما يوفر لأصحاب الاختصاص اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية كونها أصبحت أداة أساسية للمؤسسات لكي تتطور وتتميز بطريقة فعالة للتغيرات الداخلية والخارجية (الخباز، 2016).

مجالات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة

يتم إجراء الإدارة الاستراتيجية عبر طيف يشمل التقنيات والبيانات والموارد البشرية والخدمات والعمليات، وأبرز تلك المجالات كما أشارت إليها القادري (2023):

- التغيير في الخطة الإستراتيجية للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة: تحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات البلدية بما فيها الخطة الإستراتيجية السنوية.
- التغيير في الهيكل التنظيمي للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة: يتمثل في التغيير في هياكل الإدارات والأقسام ومهامها، وكذلك العمل على دمج بعض الأقسام والاستحداث بعض الأقسام والمديريات، ومن الأمثلة على ذلك استحداث مديرية الإعلام في البلدية، وكذلك قسم السياحة.
- التغيير في التقنيات المستخدمة: حيث قامت البلديات ومجالس الخدمات المشتركة باستحداث التقنيات التي تتلاءم مع التغيير في تقديم الخدمة ، وكذلك من أجل نجاح التحول الرقمي في الخدمات الإدارية والمحاسبية إلى استخدام منظومة من الأجهزة المطورة، وأنظمة التشغيل والبرمجيات ، مما يؤدي إلى ضمان مستوى خدمة مناسب من خلال توفير التقنية والبنية التحتية للأقسام في البلديات.
- التغيير في الإحصائيات والبيانات التي تصدر من البلديات ومجالس الخدمات المشتركة : يفترض أن تقوم البلديات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل فعال ومنظم وذلك من خلال توفير معلومات كاملة تعتمد عليها البلدية من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لتطور العمل.
- الكوادر البشرية: تُشكل الكوادر البشرية جانباً حيوياً يصعب على البلدية تطبيق التغيير الفاعل بدونه. إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على إحداث هذا التغيير ، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها من قبل كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية، والسعي نحو الإحلال والتبديل لبعض الموظفين غير المؤهلين.
- التغيير في العمليات: هي الخدمات والأنشطة التي تقوم بها البلديات من خلال تقديم الخدمات، بحيث يتم تطوير العمل من خلال الاعتماد على نافذة واحده لإجراء المعاملات.
- التغيير في الإجراءات المحاسبية: بحيث يتم تحديد الرسوم بشكل ألي.
- التحول الإلكتروني: حيث أصبحت معظم الخدمات التي تقوم بها بلدية جرش إلكترونية بما ينسجم مع رؤية وزارة الإدارة المحلية للوصول إلى خدمات إلكترونية بشكل كامل مع بداية عام(2025).

أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية

وتبرز أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في الأردن من خلال ما يلي كما ذكرها خالد(2019):

- تشجع العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة على إيجاد حلول وأفكار جديدة تساعد على تحقيق الخطط الموضوعية.
- ينمي القدرة على التفكير الإبداعي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم قادرين على تقديم المبادرات من أجل تطوير الأعمال.
- العمل على تطوير قدرات العاملون في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة على الأداء والانجاز من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.
- يؤدي إلي تنمية وتطوير عادات التفكير الإبداعي والتطويري للمستقبل وعدم اقتصار التفكير على الوقت الحالي.
- تطبيق السياسة الجيدة فالمدراء الاستراتيجيون هم سياسيون جيّدون ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة وهم أفضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة ويتصرفون كأعضاء وليس كقادة في البلديات.

أهداف الإدارة الاستراتيجية

تسعى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة من تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية كما ذكرها الهواملة (2023):

- زيادة القدرة التنافسية من خلال جودة الخدمة والمنتج التي تقدمها البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- تعمل على تحسين صياغة الرؤيا الاستراتيجية ورسالة البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- تحليل الفرص و المشكلات والمعوقات والقيود في البيئة الخارجية، وكذلك تحليل مواضع القوة والضعف في البيئية الداخلية البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- والعمل على تطبيق استراتيجيات تطبيق الأعمال بفعالية وكفاءة، ويجب أن تكون القرارات يتم اتخاذها بطريقة علمية، والعمل على بناء وتطوير استراتيجية العمل على مستوى البلدية ومجلس الخدمات المشتركة وكذلك المديرية والقسم داخلهما.
- تنفيذ الخطط لضمان الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- كذلك تهدف إلى تقويم الأداء الكلي للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة ، والعمل على إجراء التعديلات الداخلية في الهيكل المؤسسي فيهما والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- والعمل على تحديد الأولويات والأهمية النسبية عند وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف والخطط السنوية والبرامج والسياسات وعمليات تخصيص الموارد المتاحة في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة حسب

الأولويات التي تحقق أهدافها .

فوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تطوير أداء العاملين

فوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية على تطوير أداء العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة من خلال ما يلي:

- العمل على المحافظة على أداء وإنتاجية الموظفين وتحفيزهم باستمرار لأداء أفضل ما لديهم، ويتم ذلك أن طريق التقييم المستمر لهم في البلدية.
- يوفر التقييم المؤسسي للمدراء في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة لتقييم مساهمات الموظفين في المؤسسة، وقدرتهم على الإبداع والعمل وتقديم الخدمات بالشكل المطلوب.
- تعد عملية التقييم المؤسسي أمراً ضرورياً لتحسين وتطوير الموظفين داخل البلديات.
- تبين عملية التقييم المؤسسي تقييمات الأداء الحدود المقبولة للأداء، وأيضاً تقوم بفرض هذه الحدود على جميع الموظفين بالبلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- يقوم تقييم الأداء بتقدير وتعزيز العاملين والتواصل الفعال معهم، ويقوم لتحفيز الموظفين بهدف تطويرهم.
- يعمل تقييم الأداء على توفير مقياس نزيه وعادل لمساهمة الموظفين.
- يقوم تقييم الأداء بتقدير وتعزيز العاملين والتواصل الفعال معهم، وتحفيز الموظفين على القيام بمهامهم على أكمل وجه بهدف تطويرهم وتطوير البلدية.
- عملية التقييم المؤسسي هي طريقة للقيام بإجراء التقييمات بشكل متساوي وعادل وذلك لحماية الموظف وتطور البلدية.
- يساعد تقييم الأداء في الحصول على مستوى جودة عالي في الخدمات التي تقدمها البلديات ومجالس الخدمات المشتركة في المملكة الأردنية الهاشمية.

مهام الإدارة الاستراتيجية

إن من مهام الإدارة الاستراتيجية في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة كما ذكرها أبو شيخة والمساعدة (2018) ما يلي:

1. تحديد الاستراتيجية المناسبة لمواجهة التحديات والصعوبات في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة ، والعمل على استغلال الظروف والفرص التي تحتويها بيئة العمل بالمؤسسة.
2. العمل على تقييم البيئة الخارجية للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة بما يتضمنها من قوى ومتغيرات.
3. العمل على تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال عمل توافقي بين الموارد المتاحة من جهة وظروف البيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة.

4. السعي لاختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في تحقيق الفرص للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
5. تحديد الأهداف والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتفق مع الاستراتيجيات العامة والأهداف طويلة الأجل للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
6. تقييم مدى نجاح الخطط والأهداف الاستراتيجية، والاستفادة من المعلومات المتاحة من أجل زيادة فاعلية الأهداف المستقبلية للبلديات ومجالس الخدمات المشتركة.

معايير تطوير الأداء

من أبرز معايير تطوير الأداء في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة كما ذكرها المجالي (2022) كما يلي:

- قوة الموارد البشرية، ومدى استثمار المؤسسة للعنصر البشري، حيث انه يشكل القوة الأهم في العمل، لأنه يوظف العناصر الأخرى، بسبب ارتباط وكفاءة وجودة المخرجات في المؤسسة بوجود فريق عمل يتميز بمؤهلات وخبرات عالية ومهارات قوية.
 - وجود مركز خدمات مميز من حيث التعامل والجودة، وقادرا على الرد على الأسئلة والاستفسارات المختلفة، والعمل على معالجة شكاوى الزبائن وحلها.
 - لابد من وجود فريق مالي فعال وقوي، قادرا على التعامل مع العمليات المالية.
 - لابد من وجود نظام حوكمة قوى وفعال، يقدم الحكم الرشيد للمنظمة أو المؤسسة، من حيث الرقابة على إنتاجها وضمان سيرها طبقا لمعايير التميز للأداء.
 - الإلمام بعمليات والوظائف الإدارية المختلفة، وما يتضمنه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والتي تقوم بتحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة.
 - القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات المختلفة.
 - مدى إمكانية البلديات ومجالس الخدمات المشتركة على تعزيز الشفافية والنزاهة، ومحاربة الفساد، مما يصب في مصالح البلدية وتطور خدماتها.
- إيجابية تطبيق الإدارة الاستراتيجية**
- إن اهم السبب تبني البلديات ومجالس الخدمات المشتركة الإدارة الاستراتيجية يعود إلى تحقيق الأهداف التالية كما ذكرتها مضية (2017):

- تحسين التوجه الاستراتيجية نحو تحقيق أهداف البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- تخفيض التكاليف الإدارية والعمالية في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- تسهيل مهمة العمال في القيام بواجباتهم.
- توفير فرص اكبر للتعاون بين جميع أفراد البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.

- تحسين علاقات العمل بين أفراد المجموعة.
- تحسين رضا متلقي الخدمة عن أداء البلديات ومجالس الخدمات المشتركة والعاملين بها.
- رفع معدل الإنتاج والأداء في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.

الصعوبات التي تواجهه تطبيق الإدارة الاستراتيجية

إن أبرز الصعوبات التي تواجهه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة كما ذكرها الجعبري (2021) ما يلي:

- تسارع التغيرات التي تصيب بيئة الأعمال في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- ندرة الموارد المتاحة في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- التحالفات الاستراتيجية بين البلديات ومجالس الخدمات المشتركة والمؤسسات الأخرى.
- ضعف الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- ضعف المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطط والأهداف.
- ضعف مشاركة العاملين في البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- جمود التشريعات والقوانين.
- عدم وضوح الاستراتيجية والبرامج العامة للمؤسسة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة لتطبيق فكر الإدارة الاستراتيجية

العناصر الرئيسية لتطوير الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية في البلديات باستمرار على تنمية الموارد البشرية من خلال التركيز على كما ذكرها القادري (2023):

- الإنتاجية: وتعني مقدرة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين في البلدية على القيام بنشاطات منتجة ومبدعة وخالقة.
- المساواة والعدالة: وتعني المساواة بين جميع الموظفين في البلدية دون أي تمييز .
- الولاء والانتماء: وتعني الاطمئنان للمستقبل الوظيفي في البلديات والولاء لها والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها.
- المشاركة: وتعني مشاركة الموظفين في القرارات والإجراءات التي تؤثر عليهم في البلدية .

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- العمل على تطوير خطط تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بلديات ومجالس الخدمات المشتركة المملكة من أجل تطوير أداء العاملين.

- يجب على البلديات ومجالس الخدمات المشتركة الاهتمام بالعنصر البشري كونه هو أساس التطور في عمل البلديات.
- العمل على الاهتمام بعملية تقييم الأداء داخل البلدية ومجالس الخدمات والعمل على تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب الفنية والقيادية والعملية.
- ضرورة العمل على وضع معايير الأداء التي تتكون من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية والتي تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وثبات.
- العمل على توفير أنظمة تحفيز فاعلة للعاملين من خلال خطط تنفيذية تساهم في زيادة فاعلية العاملين في تطوير أدائهم لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- ضرورة الاهتمام بمشاركة جميع العاملين كل ضمن اختصاصه في صياغة استراتيجية المؤسسة، وكذلك عناصر البيئية الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف لدى البلديات ومجالس الخدمات المشتركة.
- رفع اهتمام المؤسسة في العمل الإبداعي وتشجيع العاملين من أجل تطبيق العمل الإبداعي في المسؤوليات المطلوبة منهم.
- إجراء دراسة تتناول أبعاداً أخرى في مجال الإدارة الاستراتيجية وفعالية أداء العاملين لم تتناولها هذه الدراسة للإلمام بموضوع الدراسة بشكل أكثر شمولية بالبلديات ومجالس الخدمات المشتركة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو شيخة، نادر ومساعدة، ماجد. (2018). أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جودة التعليم الأكاديمي في الجامعات الأردنية : دراسة حالة جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 18(2)، 287-299.
- الجعبري، علي. (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل، فلسطين.
- الحاتمي، بدر. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي : المرونة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة مؤتة: المملكة الأردنية الهاشمية.
- خالد، عوض. (2019). أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغير أو وسيطاً ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الخباز، منهل. (2016). الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات، أمارياك، 7(23)، 99-116.
- الشرعة، عطا الله وأخرون. (2021). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة الطليعة الإدارية، 6(1)، 116-132.
- 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، 21 (1)، 261 - 284.
- الصيقي، فادية.(2022). أثر الإدارة الإستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم، المجلة العربية للنشر العلمي، 2(2)، 88-97.
- صلاح، أحمد.(2021). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، المجلة العربية، 5(2)، 16-32.
- علاوي، عثمان. (2022). دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة. المجلة العربية للنشر العلمي، 41، 590-607.
- القادري، صالح.(2023). خطة إدارية لتطوير الموارد البشرية في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية :دراسة حالة بلدية جرش الكبرى، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، 4(2)، مجلة إلكترونية.
- اللوزي، موسى.(2020). الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وممارسات، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 59(2)، 118-127.
- المعاينة، جاسم.(2022). الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(9)، 14-29.
- مضيه، رافع.(2017). استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة القدس، فلسطين.
- المجالي، نشأت. (2022). دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن- بلدية الكرك الكبرى أنموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(3).
- مصالحة، نديم.(2023). دور المشاركة المجتمعية في تطوير العمل البلدي في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(5)، 41-55.
- الهوملة، عامر.(2023). أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين: دراسة ميدانية في المؤسسة التعاونية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة جرش- الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Jery, H.(2023). Strategic Human Resource Management and Performance; the Universalistic Approach – Case of Tunisia, **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(2): 184- 201.
- Mahmood, Nooraie.(2018) . Factors in Fluencing Straegic Decision-Making **Journal of Academic Research in Business and Social sciences**. 12(7), 112-121.
- Rebecca, M& Shatha, O & Mark, B.(2023). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance - **Human Resource Practices, Human Resource Management**, 52(6): 899-921
- Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. **The International Journal of Business & Management**, 3(11), 76.