

عنوان البحث

أثر التخطيط الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى

محمود احمد محمد النظامي¹

¹ محاسب، بلدية جرش الكبرى، الأردن.

بريد الكتروني: mahoodnathame@gmail.com

HNSJ, 2024, 5(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj54/23>

تاريخ القبول: 2024/03/15م

تاريخ النشر: 2024/04/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى، وكذلك التعرف على أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستقرائي، ومن خلال المنهج توصلت الدراسة على النتائج التالية: وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي؛ العمل على تشجيع العاملون على الأداء والانجاز من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، و ينمي القدرة على التفكير الإبداعي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم قادرين على تقديم المبادرات من أجل تطوير الأعمال. وتوصلت كذلك الهدف الرئيسي التي تسعى التخطيط الإستراتيجية إلى تحقيقه هو زيادة القدرة التنافسية من خلال جودة الخدمة والمنتج التي تقدمها قسم المحاسبة في بلدية جرش الكبرى، التركيز على الرفع من نوعية العمليات والأداء التنظيمي واعتبار ذلك مفتاحا أساسيا لإيصال منتجات وخدمات ذات جودة عالية. وتوصلت كذلك إن من أهم فوائد تطبيق التخطيط الإستراتيجية؛ زيادة الإنتاجية والأداء في قسم المحاسبة في بلدية جرش الكبرى من خلال الوضوح في تطبيق الأهداف، وسلاسة تطبيق العمل، وكذلك معرفة العاملين بقسم المحاسبة بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات الذاتية لديهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بشكل إبداعي. وأوصت الدراسة بما يلي: يجب على بلدية جرش الكبرى العمل على إشراك جميع العاملين في البلدية وخاصة قسم المحاسبة في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في البلدية، كذلك إخضاع تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتقييم والمراقبة المستمرة، والعمل على توفير أنظمة تحفيز فاعلة للعاملين قسم المحاسبة من خلال خطط تنفيذية تساهم في زيادة فاعلية العاملين في تطوير أدائهم.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، فاعلية أداء العاملين، بلدية جرش الكبرى.

RESEARCH TITLE

The impact of strategic planning on the effectiveness of the performance of employees in the accounting department of the Greater Jarash Municipality

MAHOUD AHMAD MOHAMMAD AL NIZAMI¹

¹ Accountant, Greater Jerash Municipality, Jordan.

Email: mahoodnatame@gmail.com

HNSJ, 2024, 5(4); <https://doi.org/10.53796/hnsj54/23>

Published at 01/04/2024

Accepted at 15/03/2024

Abstract

The current study aimed to know the impact of strategic planning on the effectiveness of the performance of employees in the Accounting Department of the Greater Jarash Municipality, as well as to identify the importance of applying strategic planning in the effectiveness of the performance of employees in the Accounting Department of the Greater Jarash Municipality. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive inductive approach, and During the curriculum, the study reached the following results: The importance of strategic planning is highlighted through the following: Working to encourage employees to perform and achieve through participation in decision-making, develops the ability to think creatively among managers and makes them able to present initiatives. For business development. It also reached the main goal that strategic planning seeks to achieve, which is to increase competitiveness through the quality of service and product provided by the Accounting Department in the Greater Jarash Municipality, focusing on raising the quality of operations and organizational performance, considering this an essential key to delivering high-quality products and services. It was also concluded that one of the most important benefits of applying strategic planning is: Increasing productivity and performance in the Accounting Department in the Greater Jarash Municipality through clarity in the application of goals, smooth application of work, as well as the knowledge of the employees in the Accounting Department of what is required of them, and the development of their personal skills to achieve the goals required of them. Creatively. The study recommended the following: The Greater Jarash Municipality must work to involve all employees in the municipality, especially the accounting department, in strategic planning, because of its role in being aware of all dimensions and conditions of the work environment in the municipality, as well as subjecting the implementation of the strategic plan to continuous evaluation and monitoring, and working on Providing effective motivation systems for employees of the Accounting Department through executive plans that contribute to increasing the effectiveness of employees in developing their performance.

Key Words: strategic planning, employee performance effectiveness, Greater Jarash Municipality.

المقدمة:

إن نجاح المؤسسات في تنفيذ خططها الإستراتيجية يمثل أهمية بالغة و ملحة في ظل عالم يتصف بالمنافسة الشديدة في بيئة متغيرة. الأمر الذي يتطلب من المنظمات العمل بصورة مستمرة في البحث عن الطرق و الأساليب وتهيئة الظروف المناسبة التي تستطيع من خلالها وضع إستراتيجية قادرة على تحقيق أهدافها بصورة متميزة لتجعلها قادرة على تعزيز قدرتها التنافسية(1).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العام التخطيط لأشياء بعيدة المدى، وقد استخدم مصطلح الإستراتيجية منذ القدم وتطور مع مرور الوقت ليصبح المصطلح المستخدم هو التخطيط الاستراتيجي والذي أصبح من ضروريات العمل الناجح في الإدارة سواء على صعيد القطاع الخاص أو القطاع العام.

يسعى القطاع العام إلى عملية للتخطيط الاستراتيجي لإحداث التنمية في مختلف القطاعات وبالأخص في القطاعات الخدمية والتنموية والاقتصادية، حيث يطبق أما التخطيط قصيرة المدى ومدته أقل من خمس سنوات، ومتوسطة المدى إذا كانت في حدود خمس سنوات، وبعيدة المدى إذا كان أكثر من عشر سنوات. فيجب على البلديات بشكل خاص مشاركة المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير الخدمات، حيث يعتبر التشاركية عنصر أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في البلديات؛ لان الخطط الإستراتيجية بشكل أساسي تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع المحلي وهذا صميم عمل البلديات، فيجب أن يكون هنا خطة خاصة بعملية مشاركة المجتمع المحلي في تطوير الخدمات وإحداث التنمية(2).

ويأتي التخطيط الإستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه قرارات المؤسسة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه لتوحيد الجهود بشكل منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجيه ولتحقيق هدف المؤسسة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في محدودية الدراسات التي بحثت في أثر التخطيط الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين وخاصة في أقسام المحاسبة، وكذلك من خلال تقديم بعض التوصيات التي تعزز العمل والأداء في عمل المحاسبة في البلديات، ومن هنا سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما تعريف التخطيط الاستراتيجي؟
2. ما أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى؟
3. ما الأهداف التي تسعى بلدية جرش الكبرى من خلالها إلى تطوير أداء المحاسبة؟
4. ما هي الخدمات التي تسعى الخطة الإستراتيجية في بلدية جرش الكبرى إلى تطويرها؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى، وتتحدد أهداف الدراسة بما يلي:

- تعديم تعريف للتخطيط الاستراتيجي.

- التعرف على أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى.

- معرفة أهداف التي تسعى بلدية جرش الكبرى من خلالها إلى تطوير أداء المحاسبة.
 - التعرف على الخدمات التي تسعى الخطة الإستراتيجية في بلدية جرش الكبرى إلى تطويرها.
- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. حداثة وإيجابية موضوع التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل البلدي وخاصة في أقسام المحاسبة من خلال التعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، واعداد خطط إستراتيجية فعالة لتطوير الأداء، وتهتم بسرعة احتواءها وإعادة الاستقرار وإزالة الآثار السلبية.
2. تسهم الدراسة في التعرف على الآثار الايجابية للتخطيط الاستراتيجي ببلدية جرش لمواجهة الأزمات والتقليل من أضرارها، وتساعد على حل المشاكل ومواجهة الازمات المستقبلية التي تواجه البلدية من خلال تحديد الإمكانيات الداخلية وما يتوفر فيها من نقاط الضعف والقوة والرفض والتهديدات وكيفية التعامل معها.
3. تكمن الأهمية النظرية للدراسة فيما تستعرضه من أدبيات حول مفهوم حديث في مجال الإدارة العامة بالمؤسسات الحكومية على وجه الخصوص.
4. كذلك من خلال إبراز الأثر بين التخطيط الاستراتيجية وفاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة، إذ تستمد الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجية من أجل التخطيط السليم وبالتالي تحقيق فاعلية في الأداء.
5. رفد المكتبة العربية والمحلية بدراسات متخصصة عن أثر التخطيط الاستراتيجية في تحقيق التطور في أداء العاملين.
6. لفت انتباه الباحثين للتوجه نحو دراسات جديدة في نفس المجال وباستخدام أبعاد جديدة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: حيث تمثل موضوع الدراسة بما يلي؛ أثر التخطيط الإستراتيجية في فاعلية أداء العاملين في قسم المحاسبة لدى بلدية جرش الكبرى.
- حدود زمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام 2024.
- حدود مكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على قسم المحاسبة في بلدية جرش الكبرى.
- حدود بشرية: يتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفين المحاسبة في بلدية جرش الكبرى والمناطق التابعة لها.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة بما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي:** قام بتعريفها وهي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للدوائر والمؤسسات ، من أجل اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.
- وقام الباحث بتعريفها إجرائياً: هي الخطط الإستراتيجية التي تقوم بها قسم المحاسبة في بلدية جرش الكبرى من أجل تطوير الأداء.

بلدية جرش الكبرى: عرفت وزارة الإدارة المحلية على موقعها: هي أحد البلديات الرئيسية في المملكة الأردنية الهاشمية وتصنف من البلديات الفئة الأولى، وهي مركز مدينة جرش، وتضم عدد من المناطق التابعة لها. وقام الباحث بتعريفها إجرائياً: هي البلدية التي قمنا بمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء أقسام المحاسبة لديها.

الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي بالبلديات، حيث سيتم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات:

دراسة أبو فضة (2023) حيث هدفت لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الخدمات التي تقدمها بلدية جرش الكبرى، وكذلك معرفة مجالات التخطيط الاستراتيجي التي تقوم به بلدية جرش الكبرى من أجل تحسين الخدمات المقدمة، وكذلك معرفة الخدمات الناتجة من التخطيط الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إن من أبرز مجالات الخطط الإستراتيجية في بلدية جرش الكبرى مجال البنية التحتية والطرق، والتنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، والإدارة والتخطيط، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن من أهم الخدمات التي تسعى الخطة الإستراتيجية لبلدية جرش الكبرى إلى تحقيقها؛ الطرق والإنارة والحدائق والإدارة، وكذلك الخدمات الاجتماعية وتمكين الشباب والمرأة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الخطة الإستراتيجية المقترحة من قبل المجلس البلدي وبلدية جرش الكبرى، والعمل على تطويرها وتحديثها(3).

- دراسة المعاينة (2022) بعنوان "التخطيط الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات" حيث هدفت الدراسة للكشف عن دور التخطيط الإستراتيجية في تحسين عمل البلديات من ناحية تأهيل الكوادر البشرية، والتطور المالي والإداري، والتحول الرقمي في خدمات البلديات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على (365) رئيس قسم ومدير في (18) بلدية في إقليم الجنوب بالمملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى إن دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين عمل البلديات بشكل عام جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعود لتصنيف البلديات ولصالح البلديات الكبرى فئة (أ)، وكذلك وجود فروق لصالح الوظيفة ولصالح مسمى (مدير)، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل تطبيق الخطط الإستراتيجية للبلديات وخاصة البلديات ذات التصنيف (ب)(4).

- دراسة الأيوبي وأبو عجوة (2022) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة" حيث هدفت الدراسة التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإبداع الإداري لدى البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (60) مدير. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية، وكذلك وجود أثر بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الإبداع الإداري في البنوك الإسلامية في جميع المجالات. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا في البنوك الإسلامية بجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي التي تساهم في تحقيق الإبداع الإداري(5).

- 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(6).

- دراسة الشنتف وقفه (2021) بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط 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 التخطيط الإستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، وأوصت الدراسة: ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجية ومراحلها؛ لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية(7).

- دراسة (Engetou. 2019) بعنوان " The Impact of Training and Development on Organizational Performance " حيث هدفت التعرف على تأثير التدريب على فاعلية الأداء للعاملين لدى البنك الوطني في الكامرون، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في البنك، وقد استخدم العينة العشوائية البسيطة لتمثل المجتمع الحقيقي للدراسة، وكان عدد المجتمع (130) موظف وموظفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: إن واقع فاعلية الأداء جاء بدرجة متوسطة، كذلك توصلت وجود علاقة بين عدد الدورات التدريبية وفاعلية الأداء، وأوصت الدراسة ضرورة عمل مراجعة لطبيعة الدورات التي تعطى(8).

- وفي دراسة أخرى قامت عقيلان (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، ومثل مجتمع الدراسة رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية وأعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في البلديات المصنفة(أ وب) في محافظة الخليل، حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة القصدية وبلغت(203) فرداً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمة مع مثل هذه الدراسات وقامت الباحثة باستخدام الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود وعياً مرتفعاً بمفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى عينة الدراسة، وكذلك توصلت إلى أن البلديات الموظفون الفرصة لتقديم أفكار تطويرية عند وضع الخطط الإستراتيجية، كما أظهرت النتائج اهتمام المجالس البلدية بتعيين الكفاءات العلمية والإدارية لديه، وأوصت الدراسة بضرورة إحداث توازن بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الإجرائي، وكذلك إخضاع الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل لعملية رقابة وتقييم(9).

التعليق على الدراسات السابقة:

- 1- أكدت الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير العمل البلدي بشكل عام وخاصة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.
- 2- أكدت الدراسات السابقة على أهمية تطور الخدمات المحاسبة من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات.
- 3- تنوعت المنهجية المستخدمة في الدراسات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك المنهج الوصفي.

- 4- أشارت الدراسات السابقة إن أبرز معيقات التخطيط الاستراتيجي جاءت من خلال محاربة التغيير، وكذلك قلت الكوادر المدربة.
- 5- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بطبيعة موضوع الدراسة حيث ركزت على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطور العمل داخل المؤسسات، وكذلك تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية البيئة التي طبقت عليها الدراسة حيث بعض الدراسات طبقت على البلديات لأهمية التخطيط الاستراتيجي على العمل البلدي، وأيضاً باستخدامها المنهج الوصفي لملائمتها مع أهداف هذه الدراسة وهذا ما تم اختياره من قبل الباحث.

مدى استفادة الدراسة من الدراسات السابقة:

1- الاستفادة منها في إعداد الإطار النظري للدراسة .

2- تحديد أسئلة الدراسة ومنهج الدراسة.

3- تحديد مشكلة الدراسة.

4- تقديم بعض التوصيات التي تسهم في تطوير العمل.

ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

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

2. في حدود علم الباحث إنها أول دراسة نوعية في الأردن تسعى لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير العمل المحاسبي في البلديات.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الاستنتاجي والمنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في تطور الخدمات في البلديات، وكذلك تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وللحصول على المعلومات للإجابة على أسئلة الدراسة، وكذلك من خلال خبرة الباحث كمحاسب في بلدية جرش الكبرى.

الأدب النظري

تمهيد

كما تعبر التخطيط الإستراتيجية عملية ديناميكية طويلة الأجل للتطور ومواكبة للمتغيرات الداخلية والخارجية المستحدثة، والعمل بالاتجاه نحو التخطيط للمستقبل، كما أنها تقوم على مبدأ المشاركة والتواصل المعرفي والعلمي السليم، حيث تبدأ بوضع أهداف قابلة للتحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، ثم تحديد برامج وسياسات وأنظمة تتضمن تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية مع تحديد خطة زمنية لتنفيذ المطلوب من خلال الاستفادة من كافة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية، من أجل الوصول إلى النتائج التي يتم تقييمها وتحليلها من أجل معرفة نقاط القوة والضعف.

تعريف التخطيط الاستراتيجية

وعرف التخطيط الاستراتيجية: بأنه عملية يتم من خلالها تخطيط وتنفيذ وتقييم القرارات والسياسات الوظيفية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكل جودة.

و التخطيط الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل، وهي تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك، باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف من خلال إطار عام يحكم سياسات المؤسسة بمختلف المجالات (10).

وعرف كذلك التخطيط الإستراتيجية بأنها ذلك الجهد المنظم الذي يسعى للوصول إلى قرارات وتطبيق خطط استراتيجيه من أجل الحصول على الخدمة المميزة والربح المطلوب وتحقيق أهداف المؤسسة في تحقيق رضا متلقي الخدمة (11).

أهمية التخطيط الإستراتيجية

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجية من خلال ما يلي:

- العمل على تشجيع العاملون على الأداء والانجاز من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة ورؤية وأهداف وتطلعات المؤسسة.
- يؤدي إلي تنمية وتطوير عادات التفكير الإبداعي والتطويري للمستقبل وعدم اقتصار التفكير على الوقت الحالي.
- يساعد المؤسسة من تطوير قدراتها على المنافسة مع المؤسسات الأخرى.
- ينمي القدرة على التفكير الإبداعي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم قادرين على تقديم المبادرات من أجل تطوير الأعمال.
- بالإضافة إلى ذلك تشجع العاملين في المؤسسة على إيجاد حلول وأفكار جديدة تساعد على تحقيق الخطط الموضوعة (12).

أهداف التخطيط الإستراتيجية

تسعى التخطيط الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية: الهدف الرئيسي التي تسعى التخطيط الإستراتيجية إلى تحقيقه هو زيادة القدرة التنافسية من خلال جودة الخدمة والمنتج التي تقدمها قسم المحاسبة في بلدية جرش الكبرى. كذلك تعمل على تحسين صياغة الرؤيا الإستراتيجية ورسالة المؤسسة، والعمل على تحليل الفرص و المشكلات والمعوقات والقيود في البيئة الخارجية، وكذلك تحليل مواضع القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة. والعمل على تطبيق استراتيجيات تطبيق الأعمال بفعالية وكفاءة، ويجب أن تكون القرارات يتم اتخاذها بطريقة علمية، والعمل على بناء وتطوير استراتيجيات العمل على مستوى المؤسسة وكذلك المديرية والقسم، والعمل على تنفيذ الخطط لضمان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كذلك تهدف إلى تقويم الأداء الكلي للمؤسسة، والعمل على إجراء التعديلات الداخلية في الهيكل المؤسسة 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 المؤسسة حسب الأولويات التي تحقق أهدافها (13).

أنواع التخطيط التي تقوم بها قسم المحاسبة في البلديات

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

- حسب المدة الزمنية:

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

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

3. خطط إستراتيجية قصيرة الأمد: وهو الذي يحاول أن يخطط لفترة لا تزيد عن سنتين في أطول الحالات وغالباً ما تكون الفترة المحددة سنة واحدة فقط أو أقل، وهذا النوع من التخطيط يتعلق بالمستقبل القريب ويهدف هذا التخطيط إلى معالجة الأزمات الطارئة التي قد تستمر لمدة قصيرة والتغلب عليه، أو تخطيط لعمل البلدية لمدة سنة واحدة (14).

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

ويمكن تقسيم التخطيط حسب الغرض منه

- التخطيط الاقتصادي.

- التخطيط الاجتماعي.

- التخطيط الحضري.

- التخطيط التربوي (15).

فوائد التخطيط الاستراتيجي

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

- التوجه نحو الثقافة التنظيمية التي تتكيف بسهولة للتغيير.

- التوجه نحو الجودة في إدارة البلدية.

- تحديد الإمكانيات والموارد الضرورية وتوزيعها حسب الحاجات (16).

دوافع التخطيط الاستراتيجي في البلديات

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

- تحديد التوجهات الإستراتيجية بالبلدية.
- ترجمة التوجهات الإستراتيجية إلى أهداف.
- وضع برامج ومشاريع من أجل تحقيق تلك الأهداف.
- المتابعة والتقييم(17).

عوامل نجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجية في قسم المحاسبة

إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1. التفكير الاستراتيجي لدى البلدية: وتكون من خلال توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة العاملين مهام تطبيق التخطيط الاستراتيجية، بحيث يمتلك القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المنكيفة مع ظروف تطبيق الأهداف والاستراتيجيات، من خلال القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لتطوير المحاسبة، كذلك تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات .
2. توفر المعلومات: لما لها من دور مهم في كافة مراحل التخطيط الاستراتيجية لتطوير أداء المحاسبة، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود الإدارة في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها وتقييمها.
- . توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى البلدية نظام جيد للإدارة المالية مهم كونها مهمة من أجل تنفيذ خطط الإدارة الاستراتيجية.
4. توفير نظام إداري: ينبغي توفر نظام إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك(18).

ما أهداف التخطيط الاستراتيجي في البلديات

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى ما يلي:

- زيادة معدلات الإنتاج في العمل في البلديات.
- تطوير الخدمات وتعزيز رضا متلقي الخدمة.
- تطوير الهيكل التنظيمي في البلديات.
- تحسين كفاءة العمل في البلديات.
- إحداث التنمية المحلية في المناطق التي تتبع للبلدية(19).

فوائد تطبيق التخطيط الاستراتيجية في البلديات

إن من أهم فوائد تطبيق التخطيط الاستراتيجية؛ زيادة الإنتاجية والأداء في قسم المحاسبة في بلدية جرش الكبرى من خلال الوضوح في تطبيق الأهداف، وسلاسة تطبيق العمل، وكذلك معرفة العاملين بقسم المحاسبة بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات الذاتية لديهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بشكل إبداعي، كذلك يساهم في خلق اتجاهات إيجابية نحو

المؤسسة داخلياً وخارجياً الأمر الذي يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي؛ الأمر الذي يؤدي إلى تطوير برامجها وإمكانياتها لتنفيذ سياساتها وأهدافها. وكذلك يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، ويعتبر من الضرورات الأساسية لتنمية قدرة النظام المحاسبي في البلدية على تحقيق الميزات التنافسية.

ويؤكد إن أهم السبب تبني المؤسسات التخطيط الإستراتيجي يعود إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحسين التوجه الاستراتيجي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- تخفيض التكاليف الإدارية والعمالية في المؤسسة.
- تسهيل مهمة العمال في القيام بواجباتهم.
- توفير فرص اكبر للتعاون بين جميع أفراد المؤسسة.
- تحسين علاقات العمل بين أفراد المجموعة.
- تحسين رضا متلقي الخدمة عن أداء المؤسسة والعاملين بها.
- رفع معدل الإنتاج والأداء في المؤسسة (20).

التوصيات

توصي الدراسة بما يلي:

- يجب على بلدية جرش الكبرى العمل على إشراك جميع العاملين في البلدية وخاصة قسم المحاسبة في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في البلدية.
- على الباحثين إجراء المزيد من الأبحاث عن الخطط الإستراتيجية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- ضرورة مشاركة المجتمع المحلي بالخطوة الإستراتيجية التي تقوم بها البلديات.
- العمل على تحديث الهيكل التنظيمي للبلديات بما يتلاءم مع الخطة الإستراتيجية التطويرية.
- إخضاع تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتقييم والمراقبة المستمرة.
- إشراك القطاع الخاص والدوائر الحكومية ذات الاختصاص في تطوير الخطط الإستراتيجية التي تقوم بها البلديات.
- 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 قسم المحاسبة من خلال خطط تنفيذية تساهم في زيادة فاعلية العاملين في تطوير أدائهم.
- ضرورة الاهتمام بمشاركة جميع العاملين بقسم المحاسبة كل ضمن اختصاصه في صياغة استراتيجية البلدية، وكذلك عناصر البيئية الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف لدى بلدية جرش الكبرى.

المراجع

1. الزهراني، إبراهيم. (2023). دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم الاجتماعية*، 4(3)، 106-133.
2. 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.
- 3- أبو فضة، احمد. (2023). *التخطيط الاستراتيجي وأثرها على مستوى جودة الخدمات في بلدية جرش الكبرى، محلة العلوم الطبيعية والإنسانية*، 2(3)، 114-125.
- 4- المعايطه، عبدالله. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 1(2)، 58-75.
- 5- الأيوبي، منصور وأبو عجوة، رامي. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، 9(2)، 13-46.
6. الصيفي، فادية. (2022). أثر الإدارة الإستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 2(2)، 88-97.
7. الشنتف، يوسف وقفه، محمد. (2021). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، 6(1)، 401-442.
- 8-Engetou, E. (2019). The Impact of Training and Development on Organizational Performance. , *Strategies, and Skills. LTA*, (1)2, 46-63.
- 9- عقيلان، نانسي. (2016). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الخليل، فلسطين.
10. خالد، عوض. (2019). أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية: دور التميز المؤسسي متغير أو سيطراً ، (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
11. فضيلة، معمر ومنير، نوري. (2021). نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، *المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 9(1)، 47-66.
12. أبو زقية، خديجة. (2011). " التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأردن.
13. زيد، جمال درهم؛ ونجاد، أحمد أحمد. (2017) " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية"، *المنارة للدراسات القانونية والإدارية*، مجلد (2017)، عدد (19)، ص ص 275-304.

14. الضمور،ديانا.(2023). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تقييم الأداء في العمل البلدي في الأردن 2023، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(4)، ص ص 452-462.
15. لحسن، تونسي.(2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المحلية دراسة حالة: بلدية عين العراك، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الزيتونة، تونس.
16. عقيلان، نانسي.(2016). معيقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل، الأردن- عمان.
17. أبو خرمة، سليمان.(2008). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورهما في تطوير القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 4(3)، 16-29.
18. البوريني. نجاح.(2023). التخطيط الاستراتيجي ودورها في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في البلديات، مجلة الرواد، 3(17)، 116-139.
19. أبو فضة، احمد.(2023). التخطيط الاستراتيجي وأثرها على مستوى جودة الخدمات في بلدية جرش الكبرى، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، 2(3)، 114-125.
20. البوريني. نجاح.(2023). التخطيط الاستراتيجي ودورها في تطوير مستوى الخدمات المقدمة في البلديات، مجلة الرواد، 3(17)، 116-139.