

" أهمية التخطيط الاستراتيجي للبلديات "

بشير خميس سليم العمارة
الباحث القانوني / بلدية الظليل

Abstract:

Municipalities administrations are facing increasing challenges as a result of the succession of changes and developments that the twentieth century witnessed, especially in the last period of it. It is expected that these changes and developments will extend to bring more of them in the twenty-first century for municipal administrations in a way that helps to achieve effectiveness and efficiency. This requires developing a specific strategy and striving to implement it in light of the various surrounding changes. It is the implementation of the strategic planning process (Al-Sakarneh 2015).

المقدمة :

تواجه الادارات البلدية تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات والتطورات التي شهدها القرن العشرين خاصة في الفترة الاخيرة منه ويتوقع امتداد هذه المتغيرات والتطورات ليحدث مزيدا منها في القرن الواحد العشرون لادارت البلديات بالشكل الذي يساعد على تحقيق فاعلية وكفاءة وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بها وتعديلها بما ينسجم مع التطور وهي قيامها بعملية التخطيط الاستراتيجي (السكرانة 2015).

نظرة عامة عن التخطيط الاستراتيجي :

من الضروري تصميم نظام للتخطيط الاستراتيجي بحيث يتناسب مع كل مؤسسة على حدا نظرا لاختلاف المؤسسات بعضها عن بعض ولكن هناك سمات علمة مشتركة تقوم بتنظيم التخطيط ذاتة ومنها .الاثر المستقبلي الاستمرارية التكامل وما يمثله من فلسفة ادارية (ازحيان 2017) .

ولكن لا يمكن ان توجد طريقة مثلى للتخطيط الاستراتيجي تناسب البلديات فبالثالي ينبغي ان يتمتع فريق التخطيط الاستراتيجي بقدر كبير من التخيل والابداع مع الاختيار الواعي للنموذج المناسب من بين ما يستخدمه من مداخل عدة للتخطيط الاستراتيجي والتي لا تعتبر سوى ادوات مساعدة للبلدية لتعرف على مستقبلها المحتمل والتفكيرية (ياسين 2010) .

ويجدر بالمدرء اثناء التخطيط ان يعوا ان التخطيط الاستراتيجي يجب ان يتم التركيز عليه هوالتخطيط بعيد الامد والاستعداد لمواجهة الاحتمالات الممكنة وغير اكيده بحيث تجعل تنبوات المستقبل اكثر منطقية واكثر واقعية حيث ان البلديات تقدم خدمات اجتماعية وخدمية وانسانية للمجتمع .

ويذكر (سيك 2008) ان المدير الناجح هو الذي يملك مهارات متعددة تتمثل بالاحاطة والاطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل والخبرة العالية ومهارة السياسي التنظيمي القادر على بناء الائتلافات للحصول على البرامج التي يحققها باقل احتكاك او خسارة فضلا عن معرفة مكامن الضعف ومساحات عدم الجدوى بغية معالجتها بانجاة صحيح وتقديمه خلاصة للاعمال المستقبلية وحتفاضهم باختيارات مفتوحة فان

قادة البلديات ومديريها مطالبون بامتلاك المقدرة على التخطيط الاستراتيجي بفاعلية من اجل تحقيق رسالة البلدية وتقديم قيمة للمتعاملين والمستفيدين من خدمات البلدية .
 وهناك عوامل رئيسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في اي مؤسسة تتمثل في التركيز على النتائج التفكير على ثلاث مستويات (الفرد. المؤسسة . المجتمع) وما هي النتائج المراد تحقيقها تحديد رؤيا مثالية ويتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة سمات حيث انه عملية تعليمية اكتشافية منفتحة وواقعية ومرنة ومحددة ومرتبطة الاهداف وسريعة الاستجابة للتغيرات وتدعم المسائلة والمحاسبة وتهتم بالبيئة المحيطة وتعتمد على بيانات ومعلومات .

ان معوقات التخطيط الاستراتيجي هي تلك المتعلقة بعدم توفر الموارد الضرورية لعملية التخطيط الاستراتيجي سواء كانت موارد مادية ام تكنولوجية ام مالية ام بشرية وعدم توفر المعلومات وضعف الاتصال بين الادارة والعاملين لديها وعدم استغلال كافة الفرص والحد من التهديدات مما يؤدي الى عدم اظهار العاملين مواهبهم في العمل .

ولقد تم عمل دراسة بحثية وجهت فيها الاسئلة التالية

- 1-هل يحقق التخطيط الاستراتيجي الاهداف المرجوه ؟
- 2-هل مشاركة ذوي الاختصاص في وضع الخطط الاستراتيجية اثر في نجاح الخطط وتنفيذها ؟
- 3-هل يمكن لتلتزم الاداراتفي تنفيذالخطط المعدة ؟
- 4-ما هي ابرز المعوقات في وضع الخطط وتنفيذها ؟
- 5-هل تعتقدان عدم القدرة على التنبؤفي المستقبل تفضل التخطيط ؟
- 6-هل يوجد من يصلح لعمل مخطط استراتيجي في البلدية من وجهة نظرك ؟
- 7-هل ان كثرة المراجع الادارية تؤثر في تحقيق تخطيط استراتيجي ؟
- 8-هل ان المكافآت والحوافز المقدمة تحقق تطوير العمل ؟
- 9-هل قمت بتقديم اي فكرة تؤدي الى تطوير العمل ؟
- 10-هل تم الطلب منك المشاركة في اي مناقشات لاي عمل بلدي ؟

اهداف الدراسة

- 1-التعرف على متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
- 2-التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي

اهمية الدراسة

البلدية هي المكان الطبيعي لتطبيق وممارسة العمل البلدي المناظ بالبلدية من الخدمات المطلوبة والخدمة الاجتماعية والانسانية والثقافية فالبلدية لديها استراتيجية متكاملة تتضمن رؤية مستقبلية واضحة وتومن برسالتها ودورها في الحياة ولديها اهداف استراتيجية ولهذا تاتي اهمية التخطيط الاستراتيجي في البلديات والذي يهدف الى وضع التصور المستقبلي المتكامل للبلدية فبدون تخطيط يكون هناك تشتت للجهود وتتحول البلديات من اعمال وظيفية فارغة المحتوى اما التخطيط وتحديد الاهداف والمستهدف ومعايير ومؤشرات الاداء هو الذي يمكن البلدية من اداء رسالتها للمجتمع وفق معايير محددة وتكمن اهمية الدراسة

من الناحية العلمية :-

1-لفت نظر الادارة الى اهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي والصعوبات والعراقيل التي

تحد من فاعلية تطبيقه

2-استفادة البلديات للتعرف على المعوقات

3-قد تسهم هذه الدراسات في وضع حلول لمعالجة بعض معيقات تطبيق التخطيط

الاستراتيجي للبلديات.

التخطيط الاستراتيجي :-

هو قرارات ذات اثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة ذات فلسفة ادارية ونظام متكامل يشمل هيكل وموازنات ونظام وبرامج تنفيذية واجراءات (السويدان والعدلوني 2005).

تخطيط بعيد المدى ياخذ بعين الاعيبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة واسلوب المنافسة (السكرانة 2015).

معيقات التخطيط الاستراتيجي

جميع المعوقات المالية والادارية والفنية والاجتماعية والشخصية التي تعيق البلديات عن تحقيق اهداف برامجها الادارية التي تساعد في تحسين عملها بشكل مباشر او غير مباشر من تمويل او قوانين (الشاعر 2007)

متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي :-

تحديد الأهداف والغايات الخاصة بالبلديات وتحدد الطرق التي تمكن من الوصول الى هذه الاهداف والغايات في ظل توفر الميزانية الكافية وبما يتفق والاهداف والغايات في ظل توفر الميزانية الكافية " وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد الاولويات التنظيمية وتخصيص الموارد المطلوبة للقيام بانشطة التخطيط الاستراتيجي" وضع نظام خاص بالمساءلة من اجل متابعة وتقييم تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات وتوجيه المساءلة لاي فرد داخل المؤسسة مسؤولا عن تطبيق المخطط الاستراتيجي وتحديد المسؤوليات وتوجيه المساءلة.

معيقات التخطيط الاستراتيجي

1-معيقات تنظيمية

2-معيقات بشرية

3-معيقات مادية

4- المعوقات الادارية

5- المعوقات التنظيمية

المعيقات التنظيمية :

آ- غموض الاهداف التنظيمية

ب- قلة عدد الافراد المؤهلين القادرين على وضع الخطط الاستراتيجية

ج- غياب مشاركة الاطراف الخارجية مثل المجتمع المحلي

د- عدم مقدرة الادارة على تبني الاساليب والممارسات الادارية التي تساعد في

مواجهة التغيرات البيئية ونشغالها بالمشكلات اليومية

ه- غياب وحدة الرقابة المسؤولة عن تنفيذ الخطط الاستراتيجية

المعيقات البشرية :

1-مقاومة التغيير

2-انخفاض القدرات الاكاديمية والمهنية

3-عدم وجود وصف وظيفي محدد لموظفي البلديات

4-عدم توفر الخبرات الكافية لدى المخططين الاستراتيجيين

5-انخفاض مستوى الدعم من قبل الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي

المعيقات المادية :

1. انخفاض رواتب الموظفين
2. قلة المخصصات المالية الموجهة للصرف على قضايا التخطيط الاستراتيجي

المعيقات الادارية :

1. عدم وضوح الاهداف
2. ضعف الثقافة باهمية التخطيط الاستراتيجي
3. الدكتاتورية الادارية
4. التمسك بالاجراءات الرسمية البروقراطية
5. احباط الافكار الجديدة للخوف من الفشل
6. عدم الثقة في قدرات الاخرين(الروقي2015)

تفريغ الاستبيان

الاجابة (نعم / لا)	الاسئلة	التسلسل
11	هل يحقق التخطيط الاستراتيجي الاهداف المرجوه	1.
11	هل مشاركة ذوي الاختصاص في وضع الخطط الاستراتيجية له اثر في نجاح الخطط وتنفيذها	2.
11	هل يمكن ان تلتزم الادارات في تنفيذ الخطط المعدة	3.
11	ما هي ابرز المعيقات في وضع الخطط وتنفيذها	4.
4	7	5.
2	9	6.
1	10	7.
10	1	8.
1	10	9.
8	3	10.

عدد العينة لـ 11 موظف من اقسام مختلفة

المراجع

- الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الجزء الاول - بلال السكارنة 2015 .
- تنمية مهارات مدراء المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي - سامية سكيك 2010.
- كيف تكتب خطة استراتيجية - محمد العدلوني - طارق السويدان 2005.
- التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات - حربي المطيري 2019 .

