

بحث بعنوان

اثر التطوير بخدمات البلديات الاردنية على التنمية المستدامة

صباح عطاالله صبيح النعيمات

Manemat@hotmail.com

مجلس الخدمات المشتركة لمحافظة العقبة - وزارة الإدارة المحلية - الاردن

الملخص

هدفت الدراسة الى توضيح اثر التطوير بخدمات البلديات الاردنية على التنمية المستدامة، وتحديد الخدمات التي تقدمها البلديات الأردنية. وكذلك التعرف على أهم المشاكل والتحديات التي تواجه تطوير خدمات البلديات الأردنية، واقتراح أساليب جديدة لتطوير خدمات البلديات وتحقيق التنمية المستدامة المنشودة. وهي دراسة استدلالية وصفية لغاية التعرف على أثر التطوير بخدمات البلديات الاردنية على التنمية المستدامة. وظهرت النتائج وجود ضعف في جودة البرامج التدريبية، وعدم اعدادها بصورة شمولية، تُراعي المهارات والقدرات والمعارف التي تؤثر على أداء العاملين وبالتالي التأثير على تحقيق التنمية المستدامة. كما ان تعدد الخدمات التي تُقدمها البلدية وارتفاع عجز البلدية المادي، يُمثل تحدياً في تقديم الخدمات بكفاءة عالية، ويحد من قدرة البلديات على رسم السياسات المالية والتنموية، والذي بدوره ينعكس على أداء البلديات في تدني مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي وبالتالي التأثير على تحقيق التنمية المستدامة. واوصت الدراسة بضرورة وضع خطة شاملة لتحسين تحصيل البلديات من الذمم المالية المستحقة على المجتمع المحلي، وتوفير المنح الدراسية للعاملين، وكذلك وضع خطط عمل استراتيجية سنوية شاملة، الاستفادة من المخزون الشبابي والمخزون العلمي ومدة الخدمة، لدى البلديات في إحداث التطوير من خلال البرامج التدريبية، والذي بدوره يؤثر على أداء البلديات، ومستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. وبالتالي التأثير على تحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات الدالة: البلديات الاردنية، الخدمات البلدية، التطوير، التنمية المستدامة.

المقدمة:

تعد التخطيط ووضع الخطط التطويرية لدى المؤسسات العامة والخاصة من أهم الأدوات المتبعة من أجل تحقيق أهداف التطور والنمو، وفي مقدمتها البلديات، والتي هي ركن أساسي في تنمية المجتمع المحلي، إذ أنها تقوم على تنفيذ مجموعة من الصلاحيات والخدمات داخل المدن وحلقة وصل مع العنصر البشري. وتُعد جزءاً من مؤسسات الدولة، والتي لا يُمكن تجاهل دورها في تقديم الخدمات للمواطنين والمُجتمع المحلي، وبالتالي تنمى وتطوير المُجتمع والأفراد، فهي على اتصال مُباشر ويومي مع المواطنين.

وتتجسّد فكرة الدراسة في بيان اثر التطوير بخدمات البلديات الاردنية على التنمية المستدامة، بهدف تحسين المُستوى الإداري والاجتماعي والتّطور التكنولوجي، الذي يُسهل مهام البلديات بشكلٍ عام، ثم دراسة الآفاق المُستقبلية لهذا الدور الذي يُمكن أن تلعبه في النهوض في مُستوى الخدمات التي تُقدّمها البلديات في مجالات عملها كافة وتحقيق التنمية المستدامة في كافة مجالات خدمات الصرف الصحي والمياه، وخدمات الحدائق والمنتزهات والبيئة، وخدمات المباني والسكان، وخدمات المواطنين والشكاوى وغيرها من الخدمات الهادفة إلى تأمين مجتمع سليم وصحي من كافة النواحي التنموية.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية اثر التطوير بخدمات البلديات الاردنية على التنمية المستدامة، إلا أنّ بعض الدول والمؤسسات قد تجاهلت عملية تطوّر الخدمات، ولم تُخطّط له بطريقة مثالية ودقيقة ومدروسة. والبلديات تُعد جزءاً من مؤسسات الدولة، وتقوم بدور كبير وحيوي في خدمة المُجتمعات المحلية، إلا أنّ هناك ضعف في مُستوى أداء البلديات الذي انعكس بدوره على مُستوى الخدمات، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ البلديات تواجه نقصاً كبيراً في عملية تطوّر خدماتها، بسبب عدم توفر المُخصصات اللازمة لتمويل

اساليب وادوات واليات تطوير الخدمات, مما انعكس بدوره على اداء البلديات في تدني جودة العمل, وانخفاض مستوى نوعية الخدمات المقدمة.

ومن خلال ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتجلى في السؤال الرئيسي الآتي:

ما اثر التطوير بخدمات البلديات الاردنية على التنمية المستدامة ؟ وانطلاقاً من هذه الإشكالية, يُمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هو دور تطوير الخدمات الحالية في البلديات الأردنية واثرها على التنمية المستدامة؟
- 2- هل تطوير الخدمات استراتيجية ناجحة وفعالة تُساعد البلديات الأردنية في تحقيق التنمية المستدامة؟
- 3- هل هناك أثر فاعل لعمليات التدريب والتطوير في أداء البلديات الأردنية؟
- 4- هل هناك أثر فاعل وواضح لعمليات التدريب والتطوير على أداء العاملين في البلديات الأردنية؟
- 5- هل هناك أثر فاعل لارتفاع عجز البلديات المادي في تطوير خدمات البلديات الاردنية؟
- 6- هل هناك أثر فاعل لارتفاع عجز البلديات المادي في تحقيق التنمية المستدامة؟

أهمية الدراسة:

مما لا شك فيه أنّ معظم دول العالم المتقدمة والنامية, تعمل على تحسين مستوى البلديات وتحقيق التنمية المستدامة. وتأتي أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على اثر التطوير بخدمات البلديات الاردنية على التنمية المستدامة للوصول إلى الهدف المنشود للدولة بشكل عام, إضافة إلى أنّ النتائج المتوقعة منها والتوصيات التي ستخرج بها سيكون لها دورٌ في تحسين وتطوير الخدمات على مستوى البلديات الأردنية وتحقيق التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح الوضع الحالي في مجال الخدمات التي تقدمها البلديات الأردنية.

2. التَّعَرَّف على أهم المشاكل والتَّحديّات التي تواجه تطوير خدمات البلديات الأردنية.
3. التَّعَرَّف على أهم المشاكل والتَّحديّات التي تواجه تحقيق التنمية المستدامة.
4. اقتراح أساليب جديدة لتطوّر خدمات البلديات وتحقيق التنمية المستدامة المنشودة.

فرضية الدراسة:

تتطلب الدراسة من فرضية أساسية وهي: لا يوجد أثر لتطوير خدمات البلديات الأردنية على التنمية المستدامة.

منهجية الدراسة:

تُعتبر هذه الدراسة دراسة استدلالية وصفية لغاية التَّعَرَّف على أثر التطوير بخدمات البلديات الأردنية على التنمية المستدامة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

التَّطوِير:

المُقدِّمة:

يسعى تطوّر الخدمات في المؤسسات إلى إحداث التغيير إلى الأفضل, وهو ليس هدفاً بذاته وإنما الهدف منه أن تكون النتائج جيدة وتُحقّق الهدف المنشود وهو تحقيق التنمية المستدامة, وإحداث نقلة

<https://jasps.com>

نوعية شاملة على المستوى الخدمات المقدمة. (مشهور, 2010). ويجب النظر إلى تطوير الخدمات كمنظومة شاملة متكاملة من أجل تحسين أساليب وادوات الخدمات بحيث ينعكس إيجابياً على المجتمع وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة المنشودة, (عبوي, 2009). وهناك مجموعة من الشروط والقواعد الأساسية يجب أن تتوفر قبل البدء في عملية التخطيط لبرامج تطوير الخدمات أهمها أن تمتلك المؤسسة القدرة الإعلامية على التكيّف مع بيئتها، وكذلك الالتزام بالتكنولوجيا, إضافة الى التعليم والتدريب والالتزام بالتطوير المستمر للطاقات البشرية وتغيير أنماط سلوكياتها. (ابو الحسن, 2007).

يستخدم التطوير مجموعة من الأساليب والوسائل المختلفة لإحداث التطوير والتغيير, أهمها: أسلوب بناء الفريق والذي يُساعد العاملين على العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية, وكذلك أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يُعدّ من الأساليب الأساسية لتطوير الإداري, ويُركز على مشاركة كل العاملين في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها, وايضا أسلوب شبكة التنمية لتكوين الفرق وأسلوب الإدارة بالأهداف, (حمدي, 2012).

دواعي التطوير:

إنّ عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائفها على أكمل وجه في الدولة، هو الذي يتطلب التطوير, من أجل القضاء على مظاهر الضعف والتخلف في الجهاز الإداري, وهناك العديد من الدواعي المهمة التي تتطلب التطوير الإداري، منها: تعدّد مهام ووظائف الدولة نتيجة التّقدم الهائل والنمو السريع في الخدمات والحاجات الجديدة المتنوعة. وعدم الرضا عن أداء الجهاز الحكومي. وكذلك الرغبة في حل المشاكل والتّحديات, التي تواجه الجهاز الإداري من أجل تحسين كفاءة وفعالية الأداء. وايضا ضعف القيادات في الإدارة العليا والمُغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية والذي يتطلب وجود وسائل وإجراءات فعّالة, يتم من خلالها التنسيق بين مختلف النشاطات, لخلق نوع من التوافق بين الأجهزة الإدارية في الدولة. (ال زاهر, 2000).

أثر التطوير على تحقيق التنمية المستدامة:

يُمكن تحديد أثر التطوير على أداء العاملين من خلال النقاط الآتية:

- 1- يقود التطوير إلى زيادات تدريجية تُساعد في بناء أداء رفيع المُستوى للعاملين, من خلال خلق بيئة عمل, تكون قادرة على التطوير والتجديد والإبداع والتحسين المُستمر, (ماهر, 2007).
- 2- التطوير يعمل على تنمية قُدرات العاملين في جانب المهارات والجانب الفكري, وإعدادهم ليكونوا قادرين على القيام بأعمال, قد تكون ذات طبيعة مُختلفة عن عملهم الحالي, تمكنهم من التحكم في تقنيات العمل الحديثة, وتحسين أدائهم وكفاءتهم. (الصيرفي, 2007).
- 3- يعمل التطوير على تزويد العاملين بأساليب العمل الحديثة والمُتطورة, التي تعمل على زيادة الأداء وصل المهارات, (دودين, 2012).

التنمية المستدامة:

تعرف التنمية المستدامة على أنها التنمية التي لا تحدث ضررا في البيئة المحيطة بها ولا تستنزف مواردها وتقوم على الادارة البشرية المثلى للموارد الطبيعية وتدعم مشاركة أفراد المجتمع المحلي في كافة مراحل التنمية (شنافي وخوني, 2020).

وتهدف التنمية المستدامة إلى التوافق والتكامل بين البيئة والتنمية من خلال نظام حيوي للموارد, ونظام اقتصادي, بهدف القدرة على التكيف مع المتغيرات الانتاجية البيولوجية للموارد لعملية التصنيع والانتاج, لتكوين الموارد الاقتصادية بطريقة منظمة. وكذلك نظام اجتماعي يهتم بتوفير العدالة الاجتماعية لكافة أفراد المجتمع. (النور, 2012).

وتتطلب التنمية المستدامة الاستخدام العقلاني والامثل للموارد الطبيعية, ومعالجة مشكلات التلوث العالمي خاصة من طرف الدول المتقدمة باعتبارها المتسببة وينسب عالية, والمساواة في توزيع الموارد والحد من التفاوت في المداخل ومكافحة ظاهرة البطالة من خلال إتباع سياسات تشغيل فعالة, وتوزيع السكان بشكل

<https://jasps.com>

متوازن بين مختلف المناطق، والمحافظة على الأراضي الزراعية من التوسع العمراني والتصحر والانجراف، والمحافظة على المياه السطحية والجوفية وموارد المياه العذبة، إضافة الى استعمال تكنولوجيات أنظف في كل المجالات لاسيما في المناطق الصناعية ، خصوصا في الدول النامية، وكذلك تكثيف أنشطة البحث والتطوير من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واعتماد أساليب وطرق قابلة للبقاء والاستدامة، وتعزيز تكوين قدرات في العلوم وتكنولوجيا والابتكار لرفع المستوى العلمي والمعرفة. (الصرن، 2001).

الدراسات السابقة:

قام المشاقبة، مصعب (2022)، بدراسة هدفت الى ابراز فكرة عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البلديات، وكذلك إلقاء الضوء على كيفية تعامل البلديات مع مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهرت النتائج إن البلديات بحاجة إلى بنية تحتية وبيئة عمل متكاملة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفي جميع المجالات المختلفة، وان وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية لادارة البلديات بحاجة إلى إعادة توجيه نحو الحوكمة الشاملة والتي تتضمن التشاركية الفاعلة مع القطاع الخاص وذوي الخبرة والاختصاص في مجال البلديات، كما وظهرت إن اللبنة الاساسية في عمل البلديات هم الموظفين والعاملين بها بشتى أصنافهم وهم ركيزتها وعمودها الفقري الذي يحتاج إلى التدريب والتطوير باستمرار. في حين اجري اقهواجي، وهيبة (2021)، دراسة هدفت إلى إبراز الدور التنموي للبلدية في مختلف النشاطات المخولة لها قانونا، من خلال دراسة حالة بلدية تيجلابين للوقوف على مختلف المشاريع التنموية المجسدة في المنطقة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن البلدية تساهم في تحقيق ودعم التنمية المحلية في معظم مجالات النشاط المحددة لها قانونا، إلا أن سيرورة عمليات التنمية تشهد ببطء في إنجاز المشاريع في الآجال المحددة. واوصت الدراسة بضرورة إيجاد الحلول المناسبة لتسريع وتيرة انجاز وضمان السير الحسن للمشاريع .

<https://jasps.com>

وجاءت دراسة هلسه (2020)، وهي بعنوان أثر التّدريب على أداء موظفي بلديات محافظة القدس، وهدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في التّدريب وعلاقتها بأداء موظفي هذه البلديات. وشمل مُجتمع الدراسة بلديات شرقي القدس، والبالغ عددها 3 بلديات، واستخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن التّدريب له أثر في تحسين أداء العاملين ورفع قُدّراتهم ومهاراتهم العملية، ووجود البيئة المناسبة للتّدريب والمُدرّبين الكفاء يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف التّدريب. وأوصت الدراسة بأهمية أن يكون التّدريب ضمن الخُطط الاستراتيجية للبلديات، ويجب مشاركة الموظفين بإعداد هذه الخُطط، وتوفير البيئة المناسبة والمستلزمات المادية التي تتطلبها الدّورات التّدريبية، والاستعانة بخبراء التّدريب الإداري بهدف الوصول إلى مُستويات عالية من الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية. وجرى موساوي، وحياء (2020). دراسة هدفت إلى إبراز دور الجماعات المحلية وعلى رأسها البلدية في إحداث وتحقيق التنمية المحلية المستدامة انطلاقاً من الوسائل والموارد المتاحة. وتوصلت النتائج إلى أن التنمية المحلية هي عملية معقدة تتطلب دمج الجهود المحلية الحكومية والمشاركات الشعبية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة وتوفير المتطلبات السكانية من خلال التركيز على دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وحتى السياسية، كما تتطلب هذه العملية التخطيط المستمر والمراقبة المتزامنة للأعمال المتعلقة بهذا الجانب، كما أن التنمية المحلية تعاني مجموعة من المعوقات في مختلف الجوانب وعلى جميع الأصعدة، هذه المشاكل التي باتت تحد من كفاءتها وفعاليتها.

وجاءت دراسة Shafiq and Hamza (2017) ، وهي بعنوان أثر التّدريب والتّطوير على أداء العاملين في شركة خاصة في ماليزيا، وهدفت إلى التّعرف على أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (التّدريب أثناء العمل، والتّدريب في المراكز التّدريبية، والأثر الوظيفي، والدوران الوظيفي، على أداء العاملين). وبلغت عينة الدراسة 105 عاملاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاحصائي، وتم التحليل باستخدام برنامج

<https://jaspps.com>

التحليل الاحصائي SPSS. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التّدريب بأبعاده وبين أداء العاملين, وجاءت العلاقة أقوى في بُعد الأثر الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ برامج موارد بشرية متقدمة لتحقيق أهداف الشركة, وأن تستعين بالتكنولوجيا الحديثة في مجال التّدريب والتّطوير, وأن تبتكر أساليب ونشاطات تدريبية لتحسين أداء العاملين.

وفي دراسة بوجنان والنسور (2017), والتي ركزت على ضرورة تحسين الخدمات المقدّمة للعاملين في البلديات, وضرورة تطوير البرامج التّدريبية من أجل تنمية المهارات والقدرات لدى العاملين, وهي دراسة تطبيقية على بلدية محافظة الكرك الكبرى في المملكة الأردنية الهاشمية. حيث تكونت العينة من عينة عشوائية شملت 50 موظفاً ممن يعملون في بلديات المحافظة, وأظهرت النتائج عدم وجود أثر لأبعاد أساليب الرقابة وهي: (دور المسؤول في الرقابة الداخلية, ونظام المعلومات) في فاعلية نظام تقويم الأداء, وقبول الفرضية المتعلقة بمتغير التقارير الإدارية, وأوصت الدراسة بتحسين الخدمات المقدّمة للعاملين, وتطوير العملية التّدريبية والبرامج التّدريبية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم, من أجل تحسين الأداء لديهم. دراسة Baron et al (2013), وهي بعنوان تعزيز ثقافة الاستدامة في البلديات من خلال التّدريب الفعّال, وركزت الدراسة على البلديات والمدن الحضرية الصغيرة, وجاءت بهدف النظر في الطرق التي يُمكن أن تلعب بها الحكومة المحلية دوراً نشطاً في قيادة الاستدامة من خلال التعليم والتّدريب, وتم التحقيق من ذلك من خلال البلديات والمجتمعات التي تستخدم إطار عمل التنمية المستدامة الاستراتيجية, وأشارت النتائج إلى أن التّدريب الفعّال بأشكاله العديدة, ضرورياً في إثارة لغة مشتركة للاستدامة, وذلك بمشاركة المجتمع, والجمع بين الإجراءات الاستراتيجية المتضافرة التي يُمكن أن تُعزز معاً ثقافة الاستدامة. وأجرى ابو فارس والمعاني (2006), دراسة حول أثر دمج البلديات في الأردن على فعاليتها الإدارية والمالية من وجهة نظر رؤساء المجالس فيها: دراسة ميدانية تحليلية, وهدفت إلى التّعرف على واقع عملية دمج البلديات في الأردن, والتّعرف على اتجاهات رؤساء المجالس البلدية نحو الفعّالية الإدارية

<https://jasps.com>

والمالية لمجالسهم بعد الدمج، وكذلك التَّعرف على المشاكل والصُّعوبات التي تواجه المجالس البلدية بعد الدمج، وتكون مُجتمع الدراسة من رؤساء المجالس البلدية الأردنية والبالغة 99 رئيس بلدية، واعتمد تحليل البيانات على التحليل الاحصائي الوصفي، ومُعامل الارتباط (بيرسون) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وأظهرت نتائج الدراسة أن عملية الدمج ساهمت بشكلٍ كبير في تعزيز قدرة المجلس البلدي في التخطيط ورسم السياسة العامة. ولعل هذا مرده الأخذ بأسلوب المزج بين الانتخاب والتعيين في اختيار أعضاء المجالس البلدية مُنذ البدء في تطبيق عملية الدمج، وأن عملية الدمج كذلك عززت من قدرة الموظفين على استخدام المعدات والأجهزة، ولعل ذلك ناجم عن تدريب العاملين ضمن برامج أُعدت لهذه الغاية بهدف رفع سويتهم وتمكينهم من استيعاب التكنولوجيا الحديثة التي أدخلت للبلديات بعد الدمج، مما ساهم في تحسين جودة الخدمات المُقدمة للمواطنين، وأظهرت الدراسة أن عملية الدمج حسنت من قدرة البلدية على تحصيل الأموال المُستحقة لها على المواطنين. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: ضرورة اتباع الأسس العلمية السليمة في توظيف العاملين في البلديات، وتوعية سكان المناطق المحلية ودعوتهم إلى المُساهمة في أعمال التَّنمية المحلية، والعمل على زيادة التنسيق والتعاون بين أجهزة الدولة المُختلفة والبلديات. وجاءت

البلديات الأردنية:

واجهت التَّنمية في الأردن العديد من المشاكل والتَّحديات، ومن أبرزها مركزية اتخاذ القرار في الإدارة والتخطيط التنموي، وتم إقرار قانون للبلديات رقم 41 لسنة 2015، وقانون اللامركزية رقم 49 لسنة 2015، وبموجبها جرى انتخابات بلدية وانتخابات مجالس محافظات معاً، وتم تشكيل أربعة مجالس تُمثل منظومة اللامركزية في الأردن، الأولى: على مُستوى منطقة البلدية وهما مَجلسان: المجلس المحلي والمجلس البلدي، والثانية: على مُستوى المحافظة وهما مَجلسان: المجلس التنفيذي ومجلس المحافظة. (وزارة الإدارة المحلية، 2021، نبذة عن الوزارة، موقع الكتروني). وتُعتبر البلديات الأردنية

<https://jasps.com>

مؤسسات أهلية ذات استقلال مالي وإداري وفقاً لأحكام القانون رقم 41 لسنة 2015، وتُشرف وزارة الإدارة المحلية على كافة أعمال البلديات في المملكة والبالغ عددها 100 بلدية و357 مجلساً محلياً، و17 مجلس خدمات مشتركة. وتم تصنيف البلديات إلى ثلاث فئات وفقاً لموقعها وعدد سُكانها، وهذه الفئات هي:

1. بلديات الفئة الأولى: وتضم البلديات التابعة إلى مركز المحافظة وأي بلدية أخرى يزيد عدد سكانها عن 100 ألف نسمة.
2. بلديات الفئة الثانية: وتضم البلديات التابعة إلى مركز الألية، والبلديات التي يزيد عدد سكانها عن 15 ألف نسمة ولا يتجاوز 100 ألف نسمة.
3. بلديات الفئة الثالثة: وهي البلديات غير الواردة ضمن الفئة الأولى والفئة الثانية.

تتكون الموارد المالية للبلديات من موارد محلية، تتمثل في مجموع ما تستوفيه البلدية مباشرة، من رسوم عن بعض الأعمال والنشاطات والمنشآت الواقعة ضمن حدودها، وموارد حكومية تتمثل فيما تجببه الدولة لحسابها من رسوم وضرائب وعائدات حكومية توزعها على البلديات حسب حاجتها، وإيرادات من ممتلكاتها الخاصة ومن القروض، (قانون البلديات الأردني، 2015).

تطوير الأداء المؤسسي في البلديات الأردنية:

تسعى وزارة الإدارة المحلية إلى تطوير الأداء المؤسسي للبلديات والعاملين، لمواكبة التطور وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والارتقاء بها، وتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في العمل وذلك من خلال: (وزارة الإدارة المحلية، 2020).

1. التركيز على تنمية وتطوير القدرات المؤسسية في الوزارة والمجالس البلدية والمحلية.
2. إعداد اتفاقيات التعاون مع الجهات المانحة سواء أكانت دولاً أو منظمات.
3. تكوين قاعدة بيانات شاملة عن المجالس البلدية والمحلية وتحديثها وتطويرها.

4. تطوير وتبسيط أساليب وإجراءات العمل, بحيث تتسجم مع الخُطط الاستراتيجية والتنفيذية للوزارة.

5. عقد الدورات التدريبية.

البيانات المالية للبلديات الأردنية:

بلغت الإيرادات المالية خلال عام 2019 الى 251.2 مليون دينار, في حين بلغت النفقات المالية نحو 308.1 مليون دينار, وعند مقارنة النفقات الإدارية والعمومية والنفقات الرأسمالية على مستوى البلديات فإن نسبة النفقات الإدارية والعمومية إلى إجمالي النفقات على مستوى بلديات الفئة الأولى بلغت ما نسبته 22%, أما على مستوى بلديات الفئة الثانية فإن نسبة النفقات الإدارية والعمومية الى إجمالي النفقات بلغت ما نسبته 24%, وفي المقابل وعلى مستوى بلديات الفئة الثالثة فإن نسبة النفقات الإدارية والعمومية إلى إجمالي النفقات بلغت ما نسبته 27%, وبالمقارنة يُلاحظ انخفاض قيمة النفقات الرأسمالية لبلديات الفئة الأولى بالمُقارنة مع بلديات الفئة الثانية والثالثة، وهذا يتطلب تعزيز المشاريع الاستثمارية لهذه البلديات لتشكل مصدر دخل لها, لكي تقوم بواجباتها ومهامها في تقديم الخدمات المحلية والتنمية للمواطنين, وتحسين نوعية الخدمات التي تُقدِّمها. والجدول رقم (1) يوضح ذلك.(وزارة الإدارة المحلية وبنك تنمية المدن والقرى, 2020).

جدول رقم (1): مقارنة مدخلات الأداء المالي لنفقات بلديات الفئة الأولى والفئة الثانية والفئة الثالثة

خلال الفترة (2016-2019), بالألف دينار

بلديات الفئة الأولى				
البيان	2016	2017	2018	2019
المصاريف الإدارية والعمومية	98,431,918	106,394,379	112,126,00	1,244,605
			2	

<https://jasps.com>

36,160,342	32,933,836	36,858,721	38,709,215	النفقات الرأسمالية
160,739,72	145,059,83	143,253,100	137,141,13	الإجمالي العام لبنود النفقات
2	8		2	
%78	%77	%74	%72	نسبة النفقات الإدارية والعمومية إلى إجمالي النفقات
%22	%23	%26	%28	نسبة النفقات الرأسمالية إلى إجمالي النفقات
بلديات الفئة				
الثانية				
2019	2018	2017	2016	البيان
95,991,804	89,132,838	81,495,263	78,265,278	المصاريف الإدارية والعمومية
30,434,710	21,847,077	37,154,900	51,436,779	النفقات الرأسمالية
126,426,51	110,979,91	118,650,164	129,702,05	الإجمالي العام لبنود النفقات
4	5		6	
%76	%80	%69	%60	نسبة النفقات الإدارية والعمومية إلى إجمالي النفقات
%24	%20	%31	%40	نسبة النفقات الرأسمالية

إلى إجمالي النفقات				
بلديات				
الفئة الثالثة				
البيان	2016	2017	2018	2019
المصاريف الإدارية والعمومية	11,174,095	11,746,538	12,423,301	13,484,286
النفقات الرأسمالية	5,687,505	4,485,554	2,987,064	5,005,260
الإجمالي العام لبنود النفقات	16,861,600	16,232,092	15,410,364	18,489,546
نسبة النفقات الإدارية والعمومية إلى إجمالي النفقات	%66	%72	%81	%73
نسبة النفقات الرأسمالية إلى إجمالي النفقات	%34	%28	%19	%27

المصدر: وزارة الإدارة المحلية وبنك تنمية المدن والقرى، التقرير المالي للبلديات للعام 2019، اصدار رقم (3) لعام 2020.

التطوير المؤسسي في البلديات الأردنية:

تسعى وزارة الإدارة المحلية إلى تطوير الأداء المؤسسي للبلديات والعاملين، لمواكبة التطور وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والارتقاء بها، وتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في العمل من خلال التدريب وتطوير الأداء المؤسسي وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة، ومن أبرز المهام التي تسعى وزارة الإدارة المحلية إلى تحقيقها ومن خلال أقسامها إلى ما يلي:

1. التركيز على تنمية وتطوير القدرات المؤسسية في الوزارة والمجالس البلدية والمحلية.

2. إعداد اتفاقيات التعاون مع الجهات المانحة سواء أكانت دولاً أو منظمات.
 3. تكوين قاعدة بيانات شاملة عن المجالس البلدية والمحلية وتحديثها وتطويرها.
 4. تطوير وتبسيط أساليب وإجراءات العمل، بحيث تتسجم مع الخُطط الاستراتيجية والتنفيذية للوزارة.
 5. عقد الدورات التدريبية. علماً بأنه تم عقد العديد من الدورات التي كانت بمواضيع تُهم القطاع البلدي ومنها: (إدارة العقود الهندسية، ومهارات التواصل الاجتماعي، والنوع الاجتماعي، وتكافؤ الفرص، وإدارة الموجودات الثابتة، وعقد المقاوله الموحد للمشاريع الإنشائية، وتنفيذ قانون الرقابة والتفتيش على الأنشطة الاقتصادية، وتنظيم المدن والقرى، ونظام المشتريات الحكومية الجديد).
 6. إنشاء قاعدة بيانات شاملة ومُتكاملة للتدريب، بحيث يتم تحليل البيانات وقياس الأثر التَّربِّي لجميع الفئات المُستهدفة، ولجميع المُستويات الإدارية من قيادات عُليا ووسطى ودُنيا. من أبرز الإنجازات ضمن جهود تطوير الأداء المؤسسي لعام 2019 ما يلي:
 - 1- إعداد خطة استراتيجية وتنفيذية لوزارة الإدارة المحلية للفترة (2020-2022)، من خلال فريق تم تشكيله من داخل الوزارة ومن خارجها، وبدعم فني من برنامج دعم اللامركزية والحكم المحلي USAID SITIES الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
 - 2- تعزيز الاتصال الفعّال بين البلديات والمواطنين، لتعزيز الشفافية والثقة بين الحكومة المحلية والمواطنين.
 - 3- التَّدريب على تحسين صيانة الطُّرق والآليات في البلديات.
 - 4- النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص.
 - 5- هندسة الإجراءات.
- ويقوم قسم التَّدريب التابع لمديرية التَّدريب والتَّطوير المؤسسي بعدة مهام وهي:
- 1- إعداد الخُطط السنوية للتَّدريب لعرضها على لجنة التَّدريب، وتنفيذ ما جاء بها بعد اقرارها .

- 2- إعداد برامج التّدريب وتحديد الاحتياجات التّدريبية بصورة شهرية للوزارة والمجالس البلدية.
 - 3- الإشراف على مراكز التّدريب التابعة للوزارة ومتابعتها, وتزويدها بالبرنامج التّربّبي الشهري وأسماء المُدرّبين والمُتدرّبين.
 - 4- إعداد جدول ومحاضر أعمال لجنة التّدريب وتبليغ أعضاؤها, وتبليغ رؤساء البلديات بالدّورات التّربّبية التي ستُعقد في مراكز التّدريب, لتحديد واستلام أسماء المُشاركين في البرنامج التّربّبي وتبليغهم.
 - 5- إعداد شهادات للمُشاركين في الدّورات التّربّبية.
 - 6- مُتابعة تنفيذ قرارات لجنة التّدريب.
 - 7- إعداد التقارير عن إنجازات القسم, وإعداد البيانات اللازمة عن عناصر التّدريب والكوادر التي تم تدريبها وتوثيقها.
- وفيما يلي قائمة الدّورات التّربّبية التي عُقدت لموظفي الوزارة والبلديات خلال العامين 2018 و2019:
- 1- تعزيز الاتصال الفعّال من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.
 - 2- عدالة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص.
 - 3- التماسك والصمود المُجتمعي.
 - 4- إدارة العقود الهندسية.
 - 5- إدارة الموجودات الثابتة في البلديات.
 - 6- مهارات إعداد استراتيجيات وسياسات التّنمية المحلية.
 - 7- تطبيقات اللامركزية في إدارة التّنمية المحلية.
 - 8- إعداد الموازنات التقديرية في البلديات.
 - 9- إعداد الخُطة الاستراتيجية في البلديات.

- 10- الدليل الإجرائي لإعداد دليل الاحتياجات والخُطة التنموية للبلديات.
 - 11- تشخيص الأنظمة المالية ومحاوّر تطوير الإدارة المالية في البلديات.
 - 12- تطوير إدارة الاستثمار في البلديات.
 - 13- منهجيات البحث والمتابعة والتقييم.
 - 14- إدارة الموارد البشرية في البلديات.
 - 15- النظام المُحاسبي المُحوسب للبلديات.
 - 16- الفرص الاستثمارية وتقييم المشاريع الاقتصادية.
 - 17- بناء القُدرات التكنولوجية لموظفي البلديات، وقد تم استهداف العاملين في مجال حوسبة الأنظمة الإدارية والمالية في البلديات، وتولى كل فريق مسؤولية حوسبة بلدية معينة، وتقديم التّدريب في موقع البلدية لضمان تمكن العاملين من التعامل مع الأنظمة المُحوسبة بشكلٍ صحيح.
 - 18- عقد العديد من الورش التّدريبية في عمان ومأدبا وإربد والعقبة، حول إدارة سجلات الموجودات الثابتة بهدف تحسين إدارة العمليات المالية في البلديات.
 - 19- كيفية عقد الاجتماعات العامة في البلديات لتعزيز التواصل مع المواطنين.
 - 20- أهمية الثقافة الإلكترونية وتحسين مُحتوى البلديات على الصفحات الرسمية، وإدارتها بشكلٍ أفضل.
 - 21- تصميم برنامج تدريبي حول كيفية تحسين صيانة الطُرق، ضمن ثلاثة مساقات ناقشت مواضيع تحسين التفّيش والتخطيط للصيانة الدورية، والمسح الميداني وإعداد خُطط الصيانة، وإعداد الصيانة وفق المعايير الدولية. (وزارة الإدارة المحلية، 2020).
- الخُطة الاستراتيجية لمديرية الموارد البشرية خلال الفترة (2021-2024):**
- تضمنت الخُطة الاستراتيجية على بناء قُدرات الوزارة والإدارات المحلية من خلال:
1. إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالتّدريب والعمل على تدقيقها وتحديثها.

2. تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية لكوادر الوزارة وعلى النحو الآتي:

- 1- التعميم على الدوائر والمديريات لتحديد احتياجاتهم التدريبية.
 - 2- عمل استبانة تتعلق بالبيانات الوظيفية وتوزيعه على العاملين.
 - 3- حصر الأولويات التدريبية لكوادر المديريات ومركز الوزارة.
- ### 3- المساهمة في إعداد وتنفيذ خطة تدريبية بمفاهيم الإدارة المحلية وعلى النحو الآتي:

- 1- عقد برامج تدريبية للكوادر داخل وخارج الوزارة.
- 2- تنمية مهارات الكوادر المؤهلة والمُتخصصة لنقل المعرفة. (وزارة الإدارة المحلية، الخطة التنفيذية، 2021، موقع الكتروني).

الخُطط المُستقبلية للتدريب والتطوير:

تتضمن الخُطط المُستقبلية للتدريب والتطوير ما يلي:

1. تطوير العمليات والخدمات:

يهدف قسم تبسيط الإجراءات في مديرية التدريب والتطوير المؤسسي، إلى إعداد وتطوير وتبسيط وتحسين ومراجعة سياسات وإجراءات وزارة الإدارة المحليّة، سواء أكانت جديدة أو مُحدّثة، واعتمادها وتعميمها ومتابعة تطبيقها على المُستويات المُختلفة في مركز الوزارة، والمديريات المُختلفة في المُحافظات وفي الإدارات المحليّة.

وكانت وزارة الإدارة المحليّة تفتقر للإجراءات القياسية المُعتمدة لكافة المديريات، وبالذات العمليات الرئيسيّة، متضمنة تفاصيل العملية (الهدف من العملية، المسؤوليات والتفويضات، نماذج الإجراءات، مُخطط سير العمل، المتابعة والتقييم)، ولمعالجة هذا الإشكال تم البدء في عام 2020-2021 بتوثيق إجراءات قياسية فعّالة للعمليات الرئيسيّة في الوزارة، من خلال نماذج قياسية موحدة مُعتمدة للمديريات، وتم الانتهاء من إعداد خمسة وأربعين جزءً.

رؤى وتصورات مديرية التدريب والتطوير المؤسسي, خلال الفترة القادمة ما يأتي:

- 1- استكمال عملية التوثيق للعمليات الرئيسية في الوزارة مع نهاية عام 2021.
 - 2- تحليل العمليات ذات الأولوية، لتحديد وحصر المشاكل الناجمة عنها، وتحديد أي خطوات يمكن الاستغناء عنها، أو تُشكل تكراراً أو تداخلاً أو تعارضاً مع إجراءات أخرى، أو تستغرق أكثر من الوقت اللازم من خلال أدوات ومفاهيم علمية.
 - 3- تقديم المقترحات التحسينية ودراستها مع الدائرة المعنية وتطبيقها تبسيطاً للإجراءات.
2. التطوير الإداري والتنظيمي:

رؤى وتصورات التطوير الإداري والتنظيمي, خلال الفترة القادمة ما يأتي:

- 1- تطوير الهيكل التنظيمي والبنية التنظيمية للوزارة, وتحديد نقاط ومواطن الضعف والخلل واقتراح فرص التحسين والتطوير الممكنة، وذلك وفق التشريعات النافذة لذلك.
 - 2- مراجعة وتحديث وصف المهام الرئيسية للوحدات التنظيمية في الوزارة, وبالتشارك مع مديرية الموارد البشرية.
 - 3- إجراء دراسة تحديد احتياجات الوزارة من الموارد والإمكانات التي تُساهم في تطوير أدائها.
3. التخطيط الاستراتيجي:

ترتقي مديرية التدريب والتطوير المؤسسي بالأداء المؤسسي, من خلال تحديث الخطط التنفيذية الخاصة بالوزارة فيما يتناسب مع واقع الحال، ومتابعة تنفيذها من خلال تطبيق الأدوات والآليات والمنهجيات اللازمة لذلك. وعملت المديرية على تقديم الدعم والمُساندة للمديريات في تصميم الخطة السنوية المُنبثقة من الخطة التنفيذية لعام 2021 ، وتقرير سير العمل الخاص بهم ومتابعته بشكلٍ ربعي من خلال مؤشرات أداء قياسية فعّالة، لتأكد من سير الأنشطة وفقاً للخطط الموضوعية، وتصويب الانحرافات إن وجدت لضمان تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

رؤى وتصورات التخطيط الاستراتيجي, خلال الفترة القادمة ما يأتي:

1- تقديم الدعم والمساندة للوحدات التنظيمية في إعداد الخُطط السنوية, وتقرير سير العمل الخاص بهم لعام 2022 ومتابعته بشكلٍ دوري.

2- العمل على إعداد خُطة إدارة مخاطر للوزارة, وذلك بالتنسيق مع المديرية لتقليل النتائج السلبية للمخاطر إن وجدت إلى أقصى حدٍ ممكن, وتحسين عملية صنع القرار والتخطيط, وتحديد الأولويات من خلال فهم شامل لنشاطات بيئة العمل, وفرص القوة والتهديدات لعمل الوزارة.

4. التّدريب:

ضمن رؤى وتصورات التّدريب, خلال الفترة القادمة ما يأتي:

1- الاستمرار في وضع الخُطط التّدريبية حسب المنهجية المبنية على الكفايات الوظيفية, وإعداد الخُطة التّدريبية للعام 2022 على هذه المنهجية.

2- العمل المُستمر على زيادة مصادر وأدوات تحديد الاحتياجات التّدريبية.

3- توسعة مجالات التّدريب واهتمامها بمواضيع تشمل إعداد القادة وتأهيل الصف الثاني, وتطبيق خُطط الإحلال والتعاقب, ونقل وإدارة المعرفة ومفاهيم النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص.

4- زيادة تخصصية البرامج التّدريبية الفنية وتصميمها لملاقاته المُستويات المُتقدمة للتنمية المُستدامة.

5- تعزيز مفهوم التنمية المُستدامة في الإدارات المحلية.

6- تحسين منهجية تقييم التطوير.

أُسس قياس تطوير الأداء المؤسسي:

1. الإنجاز على مُستوى الأهداف الاستراتيجية.

2. التحسن في رضا مُتلقي الخدمة.

3. مشاركة الموظفين في الدورات التّدريبية وزيادة المعرفة.

4. تكافؤ الفرص التدرّيبية دون التمييز حسب الجنس، أو العرق أو الدين أو الانتماء السياسي، أو وجود إعاقات حسية أو جسدية.

5. نسب التحسن في الرضا عن الموقع الإلكتروني.

6. نسب التحسن في كفاءة وفعالية العمليات.

7. إعادة هندسة العمليات وتبسيط الإجراءات والأتمته. (وزارة الإدارة المحلية، مديرية تطوير الأداء المؤسسي والتدريب، 2020).

الخدمات الإلكترونية التي أطلقتها وزارة الإدارة المحلية:

أطلقت وزارة الإدارة المحلية 9 خدمات الكترونية بهدف تطوير آلية العمل الإلكتروني، ورفع مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين، والتسهيل عليهم في تلقي الخدمة، وهذه الخدمات هي: (الاستعلام، والدفع الإلكتروني للمُسَقَّفات، والدفع الإلكتروني للمعارف، ومُساهمة الصرف الصحي، والإيجارات، وتقديم طلبات الاعتراض، وإعادة تخمين، وتغيير المُلكية، وتصميم نظام محوسب لإصدار رُخص الأبنية والإنشاءات). (وزارة الإدارة المحلية، 2020).

إنجازات وزارة الإدارة المحلية خلال الفترة (2000-2020):

قامت وزارة الإدارة المحلية بالعديد من الإنجازات خلال الـ 20 عام الأخيرة، وفيما يلي أهم هذه الإنجازات:

1. تخفيض عدد البلديات من 328 بلدية ودمجها لتصبح 100 بلدية، واستحداث المجالس البلدية في البلديات. وتخفيض عدد المجالس المُشتركة، وتطوير القوانين والأنظمة واصدار قانون البلديات الحالي رقم 41 لسنة 2015.

2. تعديل نظام الأبنية، بحيث اشتمل التعديل على: ضمان عدم وجود اعتداءات على الأراضي الزراعية والشوارع والارتدادات، وتأمين مواقف للسيارات، والسماح بإنشاء الضواحي السكنية والأبنية العالية، وزيادة

<https://jasps.com>

- مساحات البناء المسموح بها، ومنح حوافز للبناء الأخضر، والسماح بترخيص المهن والأعمال من المنازل، وتخفيض عوائد التنظيم على المشاريع الاستثمارية.
3. زيادة موازنة البلديات من 70 مليون دينار إلى 460 مليون دينار، وتخفيض ديونها من 260 مليون دينار إلى 80 مليون دينار. وزيادة الدعم الحكومي من عوائد المحروقات من 70 مليون دينار إلى 195 مليون دينار سنوياً، وتقديم حوافز ومنح ومساعدات للبلديات المتميزة.
4. إنشاء معهد لتدريب الموظفين، لرفد البلديات بالكفاءات والخبرات في المجالات الفنية والمُتخصصة، وإنشاء وحدات التنمية المحلية ومشاريع واستثمارات تنموية ضمن مناطق البلديات، وإعادة تأهيل البنى التحتية ومعالجة مشاكل تصريف مياه الأمطار، والعمل بمنهجية التخطيط التشاركي من خلال مشاركة المواطنين في إعداد الاحتياجات والأولويات المحلية، واستبدال كافة إنارة الشوارع التقليدية ضمن مناطق البلديات بإنارة موفرة للطاقة (LED).
5. تخفيض نسبة الرواتب من إجمالي الموازنات من 85% إلى 44%، وإسناد تعيينات البلديات ومجالس الخدمات المُشتركة إلى ديوان الخدمة المدنية.
6. تخصيص قطع أراضي من أجل إقامة مشاريع الخدمات الأساسية للمواطنين، وإنشاء المرافق كالحدائق ومحطات المعرفة والمكتبات للمُجتمعات المحلية.
7. تفعيل الرقابة ونظام المساءلة لرؤساء وأعضاء المجالس البلدية. (وزارة الإدارة المحلية وبنك تنمية المدن والقرى، 2020).

النتائج والتوصيات

النتائج:

- 1- وجود ضعف في جودة البرامج التدريبية، مما يؤثر على إكساب المتدربين المهارات والمعارف اللازمة لتحسين أداءهم وقدراتهم، مما يؤثر على مخرجات وأهداف التدريب في المستقبل وعلى الخدمات التي تقدمها البلديات وبالتالي التأثير على تحقيق التنمية المستدامة.
- 2- عدم إعداد البرامج التدريبية بصورة شمولية، تُراعي المهارات والقدرات والمعارف التي تؤثر على أداء العاملين وبالتالي التأثير على تحقيق التنمية المستدامة.
- 3- تعدد الخدمات التي تُقدمها البلدية وارتفاع عجز البلدية المادي، يُمثل تحدياً في تقديم الخدمات بكفاءة عالية، ويحد من قدرة البلديات على رسم السياسات المالية والتنموية، وهذا يُضعف الموارد المالية المُخصصة لتطوير الخدمات البلدية، والذي بدوره ينعكس على أداء البلديات في تدني مستوى الخدمات المُقدمة للمجتمع المحلي وبالتالي التأثير على تحقيق التنمية المستدامة.
- 4- عد توفير الفرص والوسائل التي تُساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم في الأجل الطويل والقصير، وعدم امتلاك البلديات أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها لتحديد برامج تطوير الخدمات، وبالتالي التأثير على تحقيق التنمية المستدامة.

التوصيات:

- 1- وضع خطة شاملة لتحسين تحصيل البلديات من الذمم المالية المُستحقة على المجتمع المحلي، مما سينعكس على تحسين الوضع المالي للبلديات، والذي بدوره سينعكس على مستوى الخدمات المُقدمة للمواطنين.
- 2- توفير المنح الدراسية للعاملين، في التخصصات التي تُلبي احتياجات المؤسسات من الموارد البشرية لتكون مؤهلة علمياً وعملياً.

- 3- التخطيط الجيد لعملية التوظيف, بحيث تتقارب نسب مدة الخدمة للعاملين, من أجل إكساب الموظفين الجُدد المهارة والخبرة من الموظفين القُدامى أثناء مسيرتهم العملية.
- 4- تعدد الخدمات التي تُقدّمها البلديات للمجتمع المحلي, يتطلب ايلاؤهما أولوية في التعيينات, من خلال رفدهما بكوادر من الموظفين المُتخصصين, لكي تقوم بأعمالها على أكمل وجه.
- 5- تقديم مُبادرات وحوافز مادية تتعلق بالعاملين المميزين داخل المؤسسة, ضمن ضوابط وأُسس مُحددة, من أجل دعم الجهود المبذولة لهم والإنجازات المميزة, لدعم سلوكياتهم وأدائهم في العمل, وتعزيز المبادرات الإبداعية لديهم, لإحداث تطوير لمهارات وقُدرات العاملين في الأجل الطويل والقصير, بحيث تكون مرصودة ضمن المُخصصات المالية للتدريب والتطوير, (مثلاً الموظف المتميز لهذا الشهر).
- 6- الترقية حسب الكفاءة وحسب ما يُقدّم ويتم إنجازه من عمل.
- 7- وضع خُطط عمل استراتيجية سنوية شاملة, ومشاركة كافة المُسميات الوظيفية بإعدادها, وتطبيقها وإنجازها في الوقت المُحدد, والتنسيق بموجبها بين أنشطة المؤسسة وفرق العمل والعاملين.
- 8- عقد دورة تدريبية لرؤساء البلديات المُنتخبين وأعضاء المجلس البلدي قبل المُباشرة بالعمل, تتعلق بالشؤون المالية والإدارية, واطلاعهم على طبيعة العمل البلدي, من أجل أن يتولد لديهم المعرفة الكاملة عن طبيعة العمل البلدي, بحيث يتم إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لإدارة شؤون البلدية.
- 9- إعداد الدراسات والتقارير المتعلقة بخُطط تطوير الخدمات ودورها في تحقيق التنمية المستدامة, ومشاركة المُجتمع المحلي والقطاع الخاص في تحديد الاحتياجات والأولويات الخدمية, وتعريفه بالمشاكل والتحديات ومشاركة القطاع الخاص بسُبل وطرق معالجتها.
- 10- الاستفادة من المخزون الشبابي والمخزون العلمي ومدة الخدمة, لدى البلديات في إحداث التطوير من خلال البرامج التدريبية, , والذي بدوره يؤثر على أداء البلديات, ومُستوى الخدمات المُقدمة للمواطنين. وبالتالي التأثير على تحقيق التنمية المستدامة.

المراجع:**المراجع العربية:**

- ابو الحسن, عبد الموجود (2007). *التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية*, ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- ابو فارس, محمود عودة. أيمن عودة المعاني (2006). أثر دمج البلديات في الأردن على فعاليتها الإدارية والمالية من وجهة نظر رؤساء المجالس فيها": دراسة ميدانية تحليلية, *دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 1*.
- الصرن, رعد حسن (2001)، *نظم الإدارة البيئية والايزو* ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، الطبعة الاولى.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2007). *التطوير التنظيمي* ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- آل زاهر, علي ناصر شتوي (2000). *سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية*, مركز النشر العلمي, جامعة الملك عبدالعزيز, جدة.
- المشاقبة, مصعب (2022), تطوير الخدمات في البلدية من خلال التركيز على التنمية المستدامة والتكنولوجيا, *المجلة العربية للنشر العلمي*, العدد 43,
- النور، مأمون.(2012). *التنمية المستدامة. الامن والحياة*: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، مج 31، ع 361.
- حمدي, رضا هاشم(2012). *التدريب الإداري المفاهيم والأساليب*، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دودين ،أحمد يوسف (2012). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي* ، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

<https://jasps.com>

- شنافي، نوال، و خوني، رابح. (2020). *التنمية المستدامة: فلسفتها وأدوات قياسها*. مجلة المنهل الاقتصادية: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج3, ع1 .
- عبوي، زيد منير، 2009 ، *التخطيط والتطوير الإداري*، ط1، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
- قانون البلديات الأردني رقم 14 لسنة 2015، المنشور على الصفحة (8244-8289)، من عدد *الجريدة الرسمية رقم 5363*، بتاريخ 2015/10/18.
- قهواجي، امينه. وهيبة مقدود (2021). دور البلدية في تحقيق ودعم التنمية المحلية- حالة بلدية تيجلابين ولاية بومرداس خلال الفترة 2010-2019. *Revue Organisation et Travail*، مجلد 10، العدد 2.
- ماهر، أحمد (2007). *تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير*، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- مشهور ، ثروت (2010). *استراتيجيات التطوير الإداري* ، ط1، دار أسامه للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- موساوي، امال. وقريشي حياة (2020). دور البلدية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في الجزائر دراسة حالة بلدية سيدي عيسى، *مجلة ابن خلدون للابحاث والتنمية*، مجلد 2، العدد 1.
- هلسه، محمد احمد (2020). أثر التّدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس، *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، مجلد4، عدد1، جامعة عباس لغرور خنشلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- وزارة الإدارة المحلية (2021). *الخطة التنفيذية لمديرية الموارد البشرية*، عبر الموقع الإلكتروني:

<https://www.mola.gov.jo>

<https://jasps.com>

- وزارة الإدارة المحلية (2021). *نبذة عن الوزارة*, عبر الموقع الإلكتروني:

<https://www.mola.gov.jo>

- وزارة الإدارة المحلية (2020). *التقرير السنوي للأعوام 2018-2019*, اذار 2020.

- وزارة الإدارة المحلية وبنك تنمية المدن والقرى (2020). *التقرير المالي للبلديات للعام 2020*, اصدار

رقم (1) لعام 2021.

- وزارة الإدارة المحلية (2020). *مديرية تطوير الأداء المؤسسي والتدريب*, بيانات غير منشوره.

المراجع الأجنبية:

- Baron-Bonarjee, Jean-Paul .Elal, Rifat Abed.Nguyen, Quynh Van (2013).

- Shafiq, Smaiya. Hamza, S. Muhammad. (2017), " the effect of training and

development on employee's performance in Private Company, Malaysia",

International Journal of Education, Learning and Training, Vol. 2, No.

2, pp. 42-56.