

## بحث بعنوان

### أهمية الإدارة في تطوير البلديات

#### إعداد

سناء ناصر فالح بني هاني

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية الإدارة العامة في البلديات، حيث تعد البلديات من أوائل البلديات التي بدأت في إطلاق الإدارة العامة للتنمية الاقتصادية المحلية، فيما يصب في تنفيذ مشروع النهضة الوطني، الذي أساسه التكاملية والشراكة الحقيقية مع الجميع، والذي ينسجم مع رؤيتنا لدولة الانتاج التي تهدف إلى إطلاق طاقات الإنسان الأردني لتحقيق العيش الكريم، وتوظيف كل مواردنا المالية والطبيعية والبشرية لرفع مستوى معيشة المواطن ورفاهه، وتعزز مبدأ الاعتماد على الذات، وتعزيز النمو الاقتصادي. حيث إن إطلاق الخطة هو حصيلة جهد جماعي من كافة الاطراف لإصدار وثيقة ضمن حيز التنفيذ الواقعي، بهدف تحقيق التنمية الشاملة للبلديات وطموح المواطنين. كما أن الإدارة العامة على مستوى البلديات في المملكة هو حصيلة جهد جماعي وتشاركية بين القطاعين العام في تحقيق التنمية الشاملة والتكاملية بين كافة القطاعات. وأهم توصيات الدراسة الإنفتاح والاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة منها الإدارة العامة، والعمل المستمر في توفير البيئة المناسبة لزيادة أهمية الإدارة العامة، والإطلاع على تجارب البلديات في المحافظات الأخرى للاستفادة من تجاربها في تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية: الأهمية، الإدارة العامة، البلديات.**

**Abstract**

This study aims to demonstrate the importance of public administration in the municipalities, where the municipalities are among the first municipalities that began to launch the general administration for local economic development, as it pours into the implementation of the national renaissance project, which is based on complementarity and true partnership with everyone, and which is consistent with our vision of the production country Which aims to unleash the energies of the Jordanian human being to achieve a decent life, and to employ all our financial, natural and human resources to raise the citizen's standard of living and well-being, and to promote the principle of self-reliance, and to promote economic growth. As the launch of the plan is the result of a collective effort from all parties to issue a document within the scope of realistic implementation, with the aim of achieving the comprehensive development of municipalities and the ambition of citizens. The public administration at the level of municipalities in the Kingdom is the result of a collective and participatory effort between the two public sectors in achieving comprehensive and integrated development between all sectors. The most important recommendations of the study are openness and reliance on modern administrative methods, including public administration, continuous work in providing the appropriate environment to increase the importance of public administration, and access to the experiences of municipalities in other governorates to benefit from their experiences in applying strategic planning.

**Keywords: importance, public administration, municipalities.**

## 1.1 المقدمة

يتسم القرن العشرين منذ بداياته باتساع المهام والأعمال الواقعة على عاتق الدول والحكومات بشكل متسارع ومتزايد، وذلك لوعي الأفراد والمؤسسات بأهمية التعامل مع التغيرات من حولهم، والتي تساهم في تحقيق أهدافهم، وتقديم الخدمات الأساسية والهامة لهم.

وحتى تستطيع الحكومات تلبية تلك الإحتياجات عملت على استحداث وتطوير الأجهزة الحكومية، ومنها نظام إدارة الحكم المحلي (اللامركزية)، والذي يتميز باستقلالية اتخاذ القرار والعمل على تنفيذه.

وتعتبر البلديات من المؤسسات اللامركزية حيث تتمتع بالشخصية المعنوية ومهامها وصلاحياتها (السلطة)، ومن المهام الموكلة للبلديات حسب قانون البلديات لعام (2015) والمادة (41)، إعداد برامج أعمالها ومتابعة تطبيقها لتحقيق أهدافها التنموية أو بالتشارك مع بلديات أخرى أو أي جهة أخرى ذات اختصاص او من خلال تأسيس شركات تملكها البلديات سواء لوحدها أو بالتعاون مع القطاع الأعمال الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

الأمر الذي يجعل للبلديات دور حقيقي ومتفاعل في تحقيق تنمية المجتمع المحلي المنشود من خلال توفير الموارد المادية والبشرية المتوافرة لديها، وعبر الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي، ببناء خطة إستراتيجية واضحة لتنفيذ برامجها التنموية المستدامة.

وأمام التحديات الإقتصادية والتغيرات الديمغرافية وزيادة وعي المواطن باحتياجاته، مطالباً بخدمات متنوعة تتناسب والتغيرات المحيطة وتكون ذات جودة عالية تشبع حاجاته من تلك البلديات، ومن أجل أداء البلديات لدورها المناط بها بكفاءة وأهمية، فيقع على عاتقها تبني أساليب إدارية حديثة قادرة على إحداث التغيير المنشود ومواكبة التغيرات السريعة وتساعد القائمين على قيادة تلك البلديات من

تحسين الأداء العام داخل البلديات، ولا بد لها من المواكبة مع ما يدور حولها من متغيرات مختلفة تؤثر على بيئتها الداخلية والخارجية، مما يؤكد الوجوب على البلديات تبني مفهوم الإدارة العامة والعمل على ممارسته وتطبيقه بالوسائل المثلى.

والإدارة العامة هو أحد أهم الأدوات الحديثة والمهمة في الإدارات الحديثة، حيث يتمتع الإدارة العامة بقدرته على التكيف ومواكبة التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، حيث يجعل من تلك التغيرات فرص نجاح لتحقيق أهداف وغايات المؤسسات، مما يجعل الأمر أكثر إلحاحاً لاستخدام الإدارة العامة من خلال الإدارات العليا الخاصة بتلك المؤسسات.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

بعد تزايد أعداد السكان المحليين وأعداد اللاجئين في الأردن، وسرعة التغير التقني والتعقيد السلوكي المستمرين في العالم، مما يفرض على البلديات اليوم تقديم الخدمات المناطة بها بسرعة أكبر وجودة أفضل وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا يتطلب منها استخدام أدوات وأساليب إدارية جديدة ومبتكرة تتلاءم مع التغيرات السريعة من حولها.

ومن خلال ملاحظة الباحث، كونه أحد العاملين في البلديات في محافظة مادبا، وجود تطور ملحوظ في تقديم الخدمات للسكان المحليين، مما أوجد الرضا من قبل متلقي خدمات البلدية والتي أدت إلى التعاون بين متلقي خدمات البلدية والبلدية، مثل المحافظة على النظافة العامة، والتفاعل البرامج ومشاريع التي تصدر عن البلدية.

ومن خلال ما سبق تسعى الدراسة الحالية في التعرف على أهمية الإدارة العامة في البلديات. ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على أهمية الإدارة العامة في البلديات

### 3.1 هدف الدراسة

- تبيان أهمية ودور الادارة العامة في البلديات.
- الإحاطة بموضوع الادارة العامة على المستوى النظري والعملي لتأسيس قاعدة معرفية للكشف عن مستوى هذا التخطيط في البلديات.
- توضيح كفاءة الموارد البشرية والمالية في التعامل مع الادارة العامة في البلديات.
- تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة التي تدعم أهمية تطبيق الادارة العامة بشكل عام في البلديات.

### 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة كونها أحد الأدوات الإدارية الحديثة نسبيا والهامة في نفس الوقت، وهي الادارة العامة، حيث أن البلديات تقوم بدور محوري ورئيسي هام جدا من حيث تنظيم وتخطيط المدن والقرى المحيطة بها والمحافظة على نظافتها، وتوفير الإحتياجات الأساسية الإنمائية مما يتطلب منها التفاعل مع البيئة الخارجية بما يتناسب والبيئة الداخلية لها، وتسخير كل الإمكانيات للإستفادة من الفرص المتاحة وتجاوز التحديات والمعوقات، وحتى يتحقق ذلك لا بد من وجود أدوات إدارية قادرة على مواكبة التغير والتعقيد المستمرين، وأحد أهم تلك الأدوات هو الادارة العامة، حتى إذا ما تم تطبيق الادارة العامة في البلديات ستعكس الخدمات المقدمة للجمهور بشكل إيجابي وتنموي يعود بالإزدهار والتطور للمدن كافة، مساهما في تحقيق التنمية المأمولة والنهضة المنشودة للوطن ككل.

ومن المتوقع والمأمول من هذه الدراسة أن تساهم في بيان فعالية الادارة العامتي في البلديات أولا، ثم بلديات المملكة الأردنية الهاشمية ، ومن خلال استخلاص الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات

التي يمكن الإستعانة بها واستخدامها لصنع القرارات المناسبة المبنية على دراسة ذات منهجية مستندة على الادارة العامة وتنفيذها في هذه البلديات، وتشجيع المختصين في تقديم المزيد من الدراسات الميدانية الخاصة في الادارة العامة للمساهمة في قدرة البلديات لتقوم بواجباتها المناطة بها، متكيفة مع التغيرات المستمرة في داخل وخارج بيئتها.

### 2.3.2 الدراسات باللغة العربية

دراسة عمر، (2019)، بعنوان: "محددات تطبيق الادارة العامة في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تحول دون تطبيق الادارة العامة في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والبالغ عددهم (200) عضو في مختلف الكليات والذي تم أخذ عينه منه (20%) والتي تعدل (40) مفردة تم الحصول عليها جميعا وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم البرنامج الاحصائي (spss) في تحليل معلومات الإستبانة والتي اعتمدت كأداة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود دلالة إحصائية على موافقة مرتفعة من أفراد العينة على محددات التخطيط الإستراتيجي بجامعة السلام، وأن عبارة (المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة) جاءت في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (77.8%). وتليها في المرتبة الثانية العبارة (الإعتقاد السائد بأن الادارة العامة هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط ، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات) بأهمية نسبية (77%). مما يدل على أهمية هذه العبارات كمحددات أساسية للتخطيط الإستراتيجي في الجامعة. كما اظهرت الدراسة أن العبارة (وجود فجوة بين برامج الجامعة

ومتطلبات سوق العمل) جاءت في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (54%)، مما يدل على تأثيرها الضعيف كمعوق لمحددات الإدارة العامة.

دراسة عقيلان، (2016)، بعنوان "معيقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات تطبيق الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل . استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة واعتمدت على أداتين للدراسة وهما الإستبانة والمقابلة، وتكوّن مجتمع الدراسة من كافة رؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية وأعضاء لجان الإدارة العامة البالغ عددهم (593)، وتم اختيار عينة عددها (203) بطريقة العينة القصدية، وتم استرداد (179) إستبانة.

أظهرت النتائج: وجود وعيا عاليا بمفهوم الخطط الإستراتيجية في بلديات محافظة الخليل، ويوجد مشاركة مرتفعة من العاملين بوضع الخطط الإستراتيجية، ووجود معيقات بدرجة متوسطة تواجه عملية الإدارة العامة في بلديات محافظة الخليل.

وأوصت الدراسة بالعمل على مشاركة المجتمع المحلي لتدارس قضايا الإدارة العامة، وإشراك القطاع الخاص في عملية الإدارة العامة، وتحديث الهيكل التنظيمي في البلديات بما يتناسب مع متطلبات تطبيق الخطط الإستراتيجية.

دراسة: ناصر (2013)، بعنوان: "نموذج قبلان في التخطيط التنموي الإستراتيجي للهيئات المحلية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط التنموي الإستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية من خلال دراسة خطة قبلان التنموية الإستراتيجية وتحليلها. وإظهار المعوقات لعملية التخطيط، ومدى إمكانية تطبيق منهجية التخطيط الخاص للهيئات المحلية الفلسطينية. ارتكزت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، بالإضافة استخدام أداة المقابلات الشخصية لذوي العلاقة الإختصاص.

أهم النتائج التي توصلت، حدثة تجربة التخطيط التنموي الإستراتيجي في الهيئات المحلية الفلسطينية وأنها في تقدم وتطور مستمرين، زيادة نموذج قبلان في نهج التخطيط التنموي الإستراتيجي حيث تميزت بالمشاركة المجتمعية، وجود حاجة إلى توصيل هذه المنهجية لباقي الهيئات المحلية الفلسطينية وإن صغر حجمها.

وأوصت الدراسة، بتبني نهج التخطيط التنموي الإستراتيجي لدى الهيئات المحلية والمؤسسات العامة والخاصة، وتفعيل وحدة التخطيط التنموي الإستراتيجي لمتابعة عمليات التخطيط والتقييم والتحديث، وعدم الإعتماد الكلي على التمويل المالي الخارجي، وحيادية خدمات الهيئات المحلية وعدم ربطها بالبيئة الخارجية.

دراسة سعيد، وإسماعيل (2013) بعنوان: "معوقات الادارة العامة بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات الادارة العامة بكلية التربية بجامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام، وقد اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من (25) فردا، وقد استخدم

المنهج الوصفي، واعتمدت الإستبانة كأداة للدراسة، و أشارت النتائج المتعلقة بالمحور الأول عن أهمية الادارة العامة لكلية التربية بجامعة الخرطوم إلى تأكيد عينة الدراسة على أهمية الأخذ بأساليب الادارة العامة في تطوير الكلية، وعلى ضرورة نشر ثقافة الادارة العامة بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية، وعقد دورات تدريبية لهم بغرض تنمية معارفهم وإكسابهم مهارات الادارة العامة، و أشارت نتائج المحور الثاني عن واقع رؤية ورسالة الكلية من حيث الجودة والوضوح إلى أنه على الرغم من وضوح رؤية الكلية إلا أن هناك حاجة لتطويرها في ضوء معايير الجودة إلى إعادة النظر في أهداف الكلية وبرامجها، وأوضحت النتائج والضمان العالمية لكليات التربية، وأوضحت النتائج المتعلقة بالمحور الثالث عن معوقات الادارة العامة لوظائف التعليم الجامعي بالكلية بأن أهم معوقات تطبيق الادارة العامة في مجال التدريس الجامعي بالكلية تتمثل في قلة الإمكانيات المادية فضلا عن قبول أعداد كبيرة من الطلبة سنوياً، وضعف البيئة التعليمية بالكلية، وغياب التدريب والتأهيل الخارجي لأعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بزيادة المخصصات المالية، وإيجاد مصادر تمويلية للمساعدة في تطبيق الادارة العامة، والعمل على زيادة الوعي بأهمية الادارة العامة بين العاملين.

دراسة: العتال، (2008)، بعنوان: "واقع الادارة العامة في بلديات جنوب الضفة الغربية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الوعي بمفهوم الادارة العامة، ودرجة ممارسته، ومدى مساهمة المعنيين للمشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية، ومدى أهمية الادارة العامة في البلديات، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق الادارة العامة في البلديات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث عمل على تطوير إستبانة، وبعد أن تم التأكد من صدق وثبات الأداة، قام بتوزيع (356) على عينة الدراسة المختارة، ومن ثم قام بتحليل ومعالجة مخرجات الإستبانة إحصائياً مستخدماً حزمة العلوم الإجتماعية الإحصائية (S P S S).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن نسبة رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية الذين ينتمون للبلديات التي تلتزم بمفهوم واضح للتخطيط الإستراتيجي بلغت (22.2%)، بينما ينتمي (38.2%) منهم لبلديات تطبق مفهوم يميل إلى وضع الإدارة العامة من قبل رئيس البلدية بالتالي تطبيق مفهوم المركزية، أما مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية الإدارة العامة كانت بدرجة عالية، وتبين أنه كلما زادت مواقف رؤساء وأعضاء المجالس البلدية ومدراء الدوائر والأقسام في بلديات جنوب الضفة الغربية نحو أهمية الإدارة العامة كلما زادت درجة إلتزام البلدية بالخطط الإستراتيجية الموضوعة.

كما أوصت الدراسة بإجراء الإنتخابات بموعدها دون اعتبارات للبيئة الخارجية حرصا على دور البلديات في خدمة الجمهور، مع الإلتزام بإعداد وتنفيذ الإدارة العامة دون الإعتماد على التمويل الخارجي.

دراسة: الحسن، والعميف (2008)، بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في الإدارة العامة في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر العوامل التنظيمية في الإدارة العامة في الوزارات الأردنية، واستهدفت الدراسة الإدارتين العليا والوسطى لتعرف اتجاهاتهما نحو هذه العوامل وأثرها في الإدارة العامة، وقد تم تصميم إستبانة لهذه الدراسة، حيث وزعت على جميع المديرين وعددهم (292)، وتم استرجاع (227) إستبانة، منها (222) صالحة للتحليل الإحصائي، أي حوالي (76%) من الإستبانات الموزعة.

وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج: وجود اتجاهات ايجابية ومرتفعة للمديرين نحو الادارة العامة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة مجتمعة ومنفردة في الادارة العامة.

وأوصت الدراسة لتوفير الموارد المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وإعادة النظر في التشريعات الإدارية لخدمة الادارة العامة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الادارة العامة بجميع مراحل ومستوياته، وإشراك العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بوضع الخطط الإستراتيجية، وتقديم الحوافز المالية والمعنوية مما ينعكس على أداء وكفاءة العاملين، ودعم المؤسسات الأهلية بالكوادر المؤهلة ذات الخبرة في مجالها وعملها، وتوفير قاعدة بيانات مشتركة بين المؤسسات الأهلية من خلال التشبيك بينها.

وأوصت الدراسة لضرورة استخدام الادارة العامة وتنفيذ جميع بنوده ومتابعته وممارسة الرقابة على التنفيذ، وضرورة التنسيق المستمر بين الكليات لضمان نجاح الادارة العامة، وتذليل جميع المعوقات التي تحول دون نجاح الادارة العامة، وتوفير الموارد المالية الضرورية لإنفاذ الادارة العامة، وتنمية روح الفريق الواحد لخدمة الادارة العامة، والعمل بشكل مستمر على عملية التقييم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ الادارة العامة، وكذلك عقد الدورات اللازمة للعاملين على إعداد وتنفيذ ومتابعة الادارة العامة.

**دراسة: الغزالي (2000)، بعنوان: "الادارة العامة في المؤسسات العامة الأردنية"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم الادارة العامة لدى الادارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية، ودرجة ممارسة الادارة العامة في هذه المؤسسات، وتأثير بعض العوامل

التنظيمية في مدى وضوح مفهوم الإدارة العامة، كذلك اتجاهات مديري المؤسسات العامة نحو مزايا الإدارة العامة وتأثير هذه الاتجاهات في درجة ممارسة الإدارة العامة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، من خلال إعداد استبانة وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (S P S S). إهتمام مدراء الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بالتشريعات القانونية والمالية والعوامل الإقتصادية أكثر من غيرها من العوامل الإجتماعية والنظام التعليمي والمنافسة، ميل مدراء الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية إيجاباً نحو مزايا الإدارة العامة. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام الإدارة العامة في المنظمات للتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، والتأكيد على توفير الدورات التدريبية للفريق الذي يضع الإدارة العامة، واعتماد مبدأ المشاركة في وضع الإدارة العامة لجميع المستويات الوظيفية داخل المنظمة.

### 3.3.2 الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (Sophia & Owuor, 2015) بعنوان:

"Effects of Strategic Planning on Organizational Growth: A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri"

هدفت الدراسة إلى تحديد ومعرفة تأثير أنشطة التخطيط الإستراتيجي على النمو المؤسسي. اعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بلغ عدد مجتمع الدراسة (200) تكون من مجموع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المعهد المذكور أعلاه، تم تقسيم المجتمع إلى أربع مجموعات بحسب المستويات الإدارية (المدراء، رؤساء الدوائر، مدارء المستوى

المتوسط، وطاقم العاملين) وتم اختيار (50) منهم بطريقة العينة الطبقية البسيطة. من أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة: الإدارة العامة الفعال يعتمد على التنفيذ الجيد، يوجد تخطيط استراتيجي واضح وملائم في المؤسسة يساعدها على تقييم أعمالها من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى، مراقبة الأداء، وتخصيص الموارد لتحسين الأداء وضمان نمو المؤسسة. وأوصت الدراسة بأنه من الواجب على المؤسسة إذا أرادت أن تحقق نموا ملحوظا أن تعمل على تطبيق تخطيط إستراتيجي فعال، بهذا تستطيع نمو المؤسسة بشكل أفضل.

### دراسة (Julian, 2013) بعنوان:

"Relationship Between Strategic Planning and Organization's Performance in Non-Governmental Organizations (NGOs): A Case of ActionAid, Kenya"

هدفت الدراسة الى تحديد ومعرفة كيفية مساعدة الادارة العامة لمنظمة ActionAid في كينيا على تحسين برامجها. استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، واستخدم نوعين من المقابلة التأهيمية كأداة للدراسة: مقابلات منظمة (Structured)، ومقابلات معمقة (In depth)، وقد أجريت هذه المقابلات مع (12) شخص من الطاقم الإداري للمنظمة، وخمس مقابلات أخرى مع الطواقم الإدارية لمنظمات شريكة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إدارة المنظمة تقوم على وضع الادارة العامة بناء على مراجعات دورية وبالتنسيق والإنسجام مع الخطة الوطنية للمنطقة، كما أن وحدة المراقبة والتقييم في المنظمة تجري مراجعات دورية من أجل قياس الأثر، ويتم مشاركة النتائج والتقارير مع العاملين وأصحاب المصلحة بغرض إجراء تعديلات مستمرة بناء على التغذية الراجعة ومن أجل الحفاظ على تنفيذ الادارة العامة في مسارها الصحيح.

كما خلصت الدراسة إلى وجود فرق بين النتائج والأساليب التي تستخدم لقياس فعالية الإدارة العامة للمنظمة، مما يؤكد على ضرورة اختيار المنهج المناسب لقياس العلاقة بين الإدارة العامة وأداء المنظمة بحدس، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أبرزها: على المنظمة أن تعمق جودة برامجها لتوسيع نطاق التأثير، ويجب أن يتم وضع الخطط السنوية على أساس الدخل المؤكد، كما عليها أن تعيد النظر في تركيزها العام في ضوء عبء العمل على مستوى المبادرات التنموية، ويجب على المنظمة أن تدرك بأن تحقيق استراتيجيتها الطموحة يمثل تحدياً كبيراً.

### الإستنتاجات

ويمكن تلخيص أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي:

- تسعى البلديات لوضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- تقبل عملية الإدارة العامة في البلديات عند مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في البلديات.
- الخبرة في التحليل البيئي في البلديات ومراقبة عوامل القوة والضعف واستثمار الفرص وتجنب المخاطر.
- وجود تشاركية في وضع الخطط الإستراتيجية في البلديات مع الجهات ذات الصلة.
- وجود مخصصات مالية لإعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية في البلديات.
- وجود كادر يتميز بالخبرة والكفاءة لدى البلديات.

### التوصيات

- الإعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة ومنها الإدارة العامة يساعد المؤسسات بكل أنواعها على تحقيق أهدافها بسهولة وبكل مرونة.

- تخصيص فريق ذو كفاءة عالية في مجال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للبلديات لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لإستثمارها في تذليل الصعوبات والمعوقات التي تواجه البلديات في تحقيق أهدافها.
- العمل المستمر على تطوير الهيكل التنظيمي للبلديات بما يتناسب مع إعداد وتنفيذ الادارة العامة للبلديات.
- الإلتزام بجميع مراحل وخطوات الادارة العامة، والعمل على رقابة التنفيذ، والتقييم المستمر.
- العمل على اتساع دائرة المشاركين في عملية الادارة العامة للبلديات من خلال تشجيع المجتمع المحلي والاقطاع الخاص للمساهمة في بناء وتنفيذ الادارة العامة للبلديات، وإمكانية مساهمة القطاع الخاص بتمويل بعض مشاريع البنى التحتية للبلديات.
- عقد الدورات التدريبية المتعلقة بالادارة العامة لكافة العاملين في مجال التخطيط.
- تشكيل دائرة خاصة تعنى ببناء وتنفيذ ومتابعة الخطط الإستراتيجية وربطها مع المجلس البلدي.
- توفير الموارد المالية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، من خلال الإستثمارات الخاصة للبلدية، والمنح الخارجية، والشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية.
- الإطلاع والإستفادة من تجارب البلديات في مجال الادارة العامة.

## المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية

- إسماعيل، لبيب شائف محمد، دليل الادارة العامة للقيادات الشبابية، صنعاء - اليمن: مؤسسة التنمية الشبابية بالشراكة مع منظمة فريديش ايبيرت، 2013.
- الجبوري، الادارة العامة في المؤسسات العامة، دار الصفا، 2014.
- جغوبي، فادية، دور التحليل الإستراتيجي **SWOT** في تحسين أداء المنظمة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015.
- الحسن، ربحي، العفيف، أمجد، أثر العوامل التنظيمية في الادارة العامة في الوزارات الأردنية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد1، 2008.
- حلايقة، يوسف حسن حسين، واقع الادارة العامة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء، 2007.
- خطاب ، عايد، سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس: مصر، 1989.
- ردايدة، شكري علي، الادارة العامة في الحكم المحلي الفلسطيني، حالة دراسية - الضفة الغربية، 2006.
- السالم، مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- سعيد، فيصل، وإسماعيل، عمر، "معوقات الادارة العامة بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام"، مجلة العلوم التربوية، 2013.
- سويدان، د.طارق، اختبر معلوماتك حول الإستراتيجيات، الإبداع الخليجي.
- سويدان، د.طارق، الادارة العامة الحديث، الإبداع الفكري، الطبعة الثانية، 2018.

- سويدان، د. طارق، العدلوني، د. محمد، كيف تكتب خطة إستراتيجية، الإبداع الفكري، 2011.
- الشّماع، خليل محمد حسين، نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2007.
- الشويخ، عاطف عبدالحميد عثمان، واقع الادارة العامة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، 2007.
- صيام، آمال نمر حسن، تطبيق الادارة العامة وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، 2010.
- الطالب، د. هشام، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1995.
- العارف، نادية، الادارة العامة والعولمة، مصر: الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2002.
- عبدالفتاح، إيمان جميل ، والدباس، خولة عبدالحليم، معوقات تطبيق الادارة العامة في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزه، كلية السلط للعلوم الإنسانية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ملحق 2، 2019.
- العتال، نبيل محمد عيسى، واقع الادارة العامة في بلديات جنوب الضفة الغربية، 2008.
- عمر، حسب النبي رحمة، محددات تطبيق الادارة العامة في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة كلية العلوم الإدارية والمالية، العدد الثالث سبتمبر، 2019.
- العنزي، سعد علي، عناصر القوة في القيادة، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، 2015.
- عوض، محمد أحمد، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

- الغريبي، هشام عبدالله، دليل فن وعلم ومهارات إعداد خطة استراتيجية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
- الغزالي، كرمة ماجد عباس، الادارة العامة في المؤسسات العامة الأردنية، ( دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا )، 2000.
- غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية ، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- الفاعوري، أسماء، أثر فعالية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية إدارة الأعمال، الأردن، 2012.
- قريشي، نجاه، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة الجزائر، 2006.
- الكرخي، د.مجيد، الادارة العامة المبني على النتائج، وزارة الثقافة القطرية، 2014.
- الكرخي، د.مجيد، الادارة العامة باستخدام المصفوفة المربعة **SWOT** ، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2014.
- مرسي، جمال الدين محمد وإدريس، ثابت عبدالرحمن، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مصر :الدار الجامعية، جامعة المنوفية، 2002.
- مصطفى، محمد محمود، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.
- مصطفى، محمد محمود، التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003.

– منصوري رقية، الادارة العامة لنظم المعلومات، مدخل التوافق الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017.

– ناصر، فواز حسين سعيد، نموذج قبلان في الادارة العامة للهيئات المحلية الفلسطينية، 2013.

– نصيرات، فريد، الخطيب، صالح، الادارة العامة والأداء المؤسسي، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2، 2004.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- Anthony Taylor (16-1-2018), "What is the strategic planning process" [www.smestrategy.net](http://www.smestrategy.net), Retrieved, 2018.
- Counselling Competencies Essential for Small Business and Technology.
- Centre. North Carolina State University, 2004.
- David, R .Fred, Strategic Management ( Concepts and Cases), Thirteen Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey,2011.
- Julian, Ongonge, Relationship between Strategic Planning and Organizations Performance in NGOs: A Case of ActionAid, Kenya, Master thesis, University of Nairobi, 2013.
- Mohammed Ashraf, " Ten Key Characteristics of Strategic Planning " [m.bayt.com](http://m.bayt.com), Retrieved, 2018 .

- Mintzberg, Henry (1995), The Fall and Rise of Strategic Planning and Insight Programming, Institute of Public Administration, Vol: 35, Issue 1: Saudi Arabia, (translated by Al-Hamoud, Ahmed).
- Rananufam, L., Trends in Strategic Planning, W. King & D. Cllefang, 1987
- Seibert, Michael Jerrel, The Identification of Strategic Management.
- Sophia, Odongo & Owuor, Datche, Effects of Strategic Planning on Organizational Growth (A Case Study of Kenya Medical Research Institute, Kemri), International Journal of Scientific and Research Publications, vol 5, iss 9, 2015, p 1-15
- Van No strand reinhold, New York, pp611-628.
- Wheelen, Thomas & Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability), Thirteen edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2012.
- Strategic planning, infoentrepreneurs.org, 2019 Retrieved,