

بحث بعنوان

أثر التمكين الإداري في تحسين الخدمات المقدمة في البلديات: دراسة حالة بلدية جرش الكبرى

اعداد المستشار

المهندس عبدالهادي محمد سرور الحوامدة

مدير منطقة - مدير دائرة التخطيط الاستراتيجي

بلدية جرش الكبرى

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة في بلدية جرش الكبرى، وكذلك الكشف عن المشكلات والحلول لتحقيق التمكين الإداري، وكذلك معرفة أهمية التمكين الإداري في تحسين الخدمات المقدمة من بلدية جرش الكبرى، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يتلائم مع طبيعة هذه الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتمثل أهمية التمكين الإداري في البلديات في عدة جوانب رئيسية تساهم في تحسين الأداء البلدي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الإبداع والابتكار وتعزيز الشفافية والمساءلة. وكذلك توصلت الدراسة إلى إن العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء العام وتطوير جودة الخدمات المقدمة للمواطنين تتمثل في تمكين الموظفين من الصلاحيات وتحفيزهم من خلال منحهم الحوافز بعدالة وحسب الاستحقاق، و دعم الابتكار والإبداع، وكذلك قدمت الدراسة مجموعة من المشكلات التي تعيق التمكين الإداري حيث أخذت من واقع الحال في المؤسسة وقدمت الحلول التي إن أخذ بها قد تساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة . وبناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي: ضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة يجب على بلدية جرش الكبرى وكافة البلديات الأخرى أن تضع خططاً استراتيجية لتطوير مهارات الموارد البشرية بشكل مستمر، و إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للبلديات بحيث يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل أوضح، و يُوصى بتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في جميع جوانب العمل البلدي، من إدارة الملفات إلى تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين بكل التعاملات وليس فقط على معاملات الأبنية، وكذلك أوصى الباحث ضرورة تطبيق الاستبانة التي وضعها الباحث من أجل تحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تحسين الخدمات، بلدية جرش الكبرى.

<https://jasps.com>**Abstract:**

The current study aims to identify the impact of administrative empowerment in improving the quality and efficiency of services provided in the Greater Jarash Municipality, as well as to reveal the problems and solutions to achieve administrative empowerment, as well as to know the importance of administrative empowerment in improving services in the Greater Jarash Municipality. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used The descriptive approach is compatible with the nature of this study, and the study reached the following results: The importance of administrative empowerment in municipalities In several key aspects, it contributes to improving municipal performance and the quality of services provided to citizens, motivating employees, increasing productivity, enhancing creativity and innovation, and enhancing transparency and accountability. The study also concluded that the basic factors that contribute to improving overall performance and developing the quality of services provided to citizens are empowering and motivating employees, and supporting innovation and creativity. The study also presented a group of problems and their solutions that hinder administrative empowerment, which limits the quality of services. Based on the results of the study, the researcher recommends the following: The need to develop continuous training programs. The Greater Jarash Municipality and all other municipalities must develop strategic plans to develop the skills of human resources on an ongoing basis, and reconsider the organizational structure of municipalities so that responsibilities and powers are clearly defined. It is recommended By enhancing the use of modern technologies in all aspects of municipal work, from file management to providing electronic services to citizens, as well as The researcher recommended the necessity of applying the questionnaire developed by the researcher in order to improve performance.

Keywords: administrative empowerment, improving services, Greater Jarash Municipality.

المُقَدِّمة :

تنهض المؤسسات بجهود أبنائها من أصحاب الكفاءة والعزيمة والولاء فيشعر المواطن أن لدى تلك المؤسسات رسائل وأهداف وبرامج يحصد هو نتائجها ويقطف ثمارها عبر خدمات تهم حياته وتصله بكل مؤسسة ويسر دون الحاجة للسعي خارج نصوص القانون وبذلك نقضي على الفساد وننشر العدل ونحيي كرامة الإنسان⁽¹⁾.

تمثل البلديات الجهة الأولى المسؤولة عن تقديم العديد من الخدمات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على حياة المواطنين وجودتها، مثل خدمات النظافة، والصرف الصحي، والمرافق العامة، والتنظيم العمراني وتجميل المدن. ومع تزايد التحديات التي تواجهها البلديات في مواجهة متطلبات التنمية المستدامة وتحقيق رضا المواطنين، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء الإداري وتعزيز كفاءة الخدمات، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات هو "التمكين الإداري"، الذي يُعد من الأدوات الحاسمة في تعزيز فعالية العمل البلدي⁽²⁾.

حيث إن التمكين الإداري لا يقتصر فقط على توفير الصلاحيات والسلطات، بل يمتد ليشمل تطوير المهارات والقدرات، وتقديم التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع. عندما يتم تمكين الموظفين على جميع المستويات، يشعرون بمزيد من المسؤولية تجاه عملهم، ويكونون أكثر استعدادًا وثقة للتعامل مع التحديات بمرونة وسرعة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

إن التمكين الإداري يُعد من الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تحسين الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين. من خلال تفويض الصلاحيات، تحسين المهارات، وتعزيز الحوافز، يمكن للبلديات أن ترفع من مستوى كفاءة الأداء، وتحقق استجابة أسرع لاحتياجات المواطنين، وبالتالي تعزز من رضاهم.

<https://jaspps.com>

وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجه عملية التمكين من خلال قلة الموارد والأموال المخصصة لذلك ، إلا أن فوائده الكبيرة تجعله خيارًا استراتيجيًا لتحسين الأداء البلدي وتعزيز التنمية المستدامة على المستوى المحلي⁽³⁾.

وبناء على ذلك تسعى الدراسة إلى دراسة أثر التمكين الإداري في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل البلديات، من خلال تحليل الطرق التي يتم بها تفويض الصلاحيات، وكيفية تأثير ذلك على سير العمل، والابتكار والبحث عن كل ما هو جديد في نهج تقديم الخدمات، وتحديد التحديات التي قد تواجهها البلديات في تطبيق هذا التمكين على أرض الواقع، وكذلك تقديم استبانة عن رضا الموظفين من أجل تحسين الأداء الإداري وإحداث نوع من التشاركية من خلال توسيع مصادر المعلومات.

المشكلة :

تعد البلديات وحدات تنموية أساسية في الهيكل الإداري للدولة وشكل من أشكال الحكم المحلي والإدارة المحلية بعيدًا عن المركزية، حيث تعتبر البلديات الجهة المسؤولة عن تقديم العديد من الخدمات الأساسية للمواطنين، مثل خدمات النظافة، والصرف الصحي، وإدارة الطرق والمرافق العامة، ومعاملات الأبنية والمساحة، والمساهمة بالسلامة العامة من خلال أعمال الطوارئ وإدارة الأزمات وتنظيم الأسواق وكثير من الأعمال التي يحتاجها المواطن. ورغم الأهمية الكبيرة التي تلعبها البلديات في تحسين جودة حياة المواطنين، فإن العديد من البلديات تعاني من مشكلات في تقديم هذه الخدمات بالكفاءة المطلوبة. وتعود هذه المشكلات إلى عدة عوامل منها: عدم وجود خطط استراتيجية بعيدة المدى توضح المسار، ومحدودية الموارد البشرية والمادية، البيروقراطية المفرطة، وعدم فاعلية اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وعدم التطوير الدائم بالقوانين الناظمة⁽⁴⁾.

<https://jaspps.com>

كما إن الحاجة الماسة للتطوير في أداء الموارد البشرية وإدخال وسائل العمل الحديثة ورفع الجودة في الخدمة المقدمة داخل كافة الدوائر التابعة الى بلدية جرش الكبرى لمواكبة التقدم ولتسهيل الإجراءات على متلقي الخدمة ومنع الهدر المالي ومحاربة الفساد.

في هذا السياق، يعتبر التمكين الإداري أحد المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء البلدي عن طريق منح الموظفين من الفئة الأولى والثانية الصلاحيات والسلطات المناسبة للقيام بمهامهم بكفاءة أكبر، مما قد يساهم في تحسين الخدمات المقدمة. ومع ذلك، وبالرغم من الأبحاث السابقة التي أظهرت أهمية التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام، فإن السؤال الأساسي الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه والذي نص:

ما هو أثر التمكين الإداري في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة في بلدية جرش الكبرى؟

الأسباب الداعية لتقديم هذا البحث :

هنالك العديد من الأسباب التي دعت الباحث إلى تقديم مثل هذه الورقة أهمها:

أولاً: الحاجة المستمرة إلى التطوير والتقدم والإبداع والبحث المستمر عن الأساليب الحديثة في إدارة المؤسسات العامة.

ثانياً: تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية جرش الكبرى مما ينعكس إيجاباً على النتائج والخدمات المقدمة للمواطنين من خلال تفعيل دور الرقابة والتفتيش وإدارة الموارد البشرية والمستشارين ومنح الصلاحيات للمدراء ورؤساء الأقسام.

ثالثاً: تحسين صورة مؤسسة البلدية والسعي إلى تحقيق الرضى لدى متلقي الخدمة والمجتمع المحلي من خلال رفع جودة الخدمات المقدمة.

رابعاً: إحداث الرشاقة في جسم المؤسسة والحد من الترهل الإداري.

خامساً: محاربة الفساد والشللية والبيروقراطية سعياً نحو الحفاظ على المال العام.

سادساً: الحاجة إلى إجراء عمليات التنقل والإحلال والتبديل والتطوير من خلال أخذ الدورات وورش العمل

واكتساب المهارات للتخلص من الركود الوظيفي وصولاً لوضع الرجل المناسب في المكان والزمان المناسبين.

سابعاً: الحاجة لاعتماد "المؤسسية" كنهج.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى السعي للتطوير الإداري في الدوائر التابعة لبلدية جرش الكبرى لتحقيق الأهداف

التالية:

1. تحسين نوع الخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة (رفع مستوى الجودة).
2. تحسين صورة البلدية أمام المجتمع المحلي ومحاولة الوصول للرضى لدى متلقي الخدمة.
3. إدخال النظم والأساليب الحديثة في الإدارة.
4. الحد من الفساد والترهل الإداري والبيروقراطية وكذلك الحفاظ على المال العام من الهدر.
5. التغلب على الركود الوظيفي من خلال الإحلال والتبديل وإجراء التنقلات اللازمة والضرورية للاتجاه نحو مزيد من الرشاقة والحيوية والكفاءة في الجسم الوظيفي وتحقيق مزيد من التشاركية والتشبيك بين الموظفين.
6. استكشاف العوامل التي تسهم في نجاح أو فشل تطبيق التمكين الإداري في بلدية جرش الكبرى.
7. تقديم توصيات حول كيفية تحسين استراتيجيات التمكين الإداري في البلديات لتحقيق أفضل النتائج في تقديم الخدمات.

أهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهمية خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه البلديات في تقديم خدماتها للمواطنين، حيث تعاني العديد من هذه المؤسسات من مشاكل تتعلق بالبيروقراطية، بطء اتخاذ القرارات (مركزية القرار) ، وندرة الموارد الناتجة عن الظروف العالمية والإقليمية المحيطة ، مما يؤثر على مستوى كفاءة وجودة الخدمات كون تقديم الخدمات وجودتها مرهون بتوفير الأموال اللازمة لذلك. وفي هذا السياق، يعتبر التمكين الإداري أحد المفاهيم الحديثة التي قد تساهم في تحسين الوضع القائم من خلال رفع كفاءة الموظفين وتحفيزهم على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يعزز القدرة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي بفعالية وسرعة استجابة أكبر.

تتمثل أهمية هذا البحث في ما يلي:

الأهمية النظرية(العلمية): وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الكبير الذي تقوم به البلديات في توفير الرفاهية لمتلقي الخدمة حيث تعتبر من أبرز المؤسسات التي لها علاقة مع متلقي الخدمة، كما تستمد الدراسة أهميتها من ندرة البحوث التي تناولت التمكين الإداري في البلديات ودورها في تطور الخدمات، وعدم وجود بحوث كافية تم تطبيقها على بلديات المملكة الأردنية الهاشمية حسب علم الباحث وإطلاعه ؛ ولذلك ستشكل هذه الدراسة إضافة حقيقية لأدبيات الإدارة والتنمية للمكتبة العربية بصفة عامة، والمكتبة الأردنية على وجه الخصوص. حيث يساعد البحث على فهم الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه التمكين الإداري في رفع مستوى الأداء داخل البلديات. من خلال تحديد كيفية تفويض الصلاحيات بشكل فعال وتوفير بيئة تشجع على اتخاذ القرارات السريعة والفعالة، يساهم البحث في تحسين العمليات الإدارية داخل البلديات وتقليل التعقيدات الإدارية التي قد تؤثر سلبًا على تقديم الخدمات.

الأهمية العملية (التطبيقية): قد تسهم هذه الدراسة بما توصلت إليه من نتائج بإعطاء تصور واضح لأصحاب القرار في وزارة الإدارة المحلية بشكل عام وبلدية جرش الكبرى بشكل خاص حول التمكين الإداري ودوره في تحسين الخدمات، فضلاً عن كونها ستشكل انطلاقة و أساساً لبحوث علمية تعالج مدى كفاءة التمكين الإداري في تحقيق التطور في العمل البلدي في جميع المجالات وخاصة في المجال الإداري. كذلك من خلال أن مواكبة العصر في إدخال كل ما هو جديد يُحدث نقلة نوعية في شكل وكم كل ما يتم تقديمه من خدمات فالعالم في تقدّم يومي وأغلب النهج الذي نستخدمه في واقعنا الحالي يصبح بعد فترة من الزمن غير صالح ولا يواكب التقدم والتوسع العمراني والديموغرافي الذي تشهده المناطق التي تشملها الخدمات المقدمة من قبل البلديات .

حدود الدراسة:

لغايات إنجاز هذه الدراسة تم تحديد حدود الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: وتمثل موضوع البحث في أثر التمكين الإداري في تحسين الخدمات المقدمة في البلديات: دراسة حالة بلدية جرش الكبرى
- الحدود البشرية: اقتصرت على جميع الموظفين في بلدية جرش الكبرى من الفئة الأولى والثانية.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على بلدية جرش الكبرى والمناطق التابعة لها.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة التي قام الباحث بإعداد الدراسة بين (1/4/2024 إلى 15/10/2024م).

منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي للكشف عن أثر التمكين الإداري في تحسين الخدمات المقدمة في البلديات: دراسة حالة بلدية جرش الكبرى ، ويعتبر هذا المنهج ملائم لهذه الدراسة لأنه يتضمن مساحاً مكتيباً وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة ، من أجل بناء الأدب النظري، وكذلك من خبرة الباحث كونه موظف صاحب خبرة في بلدية جرش الكبرى كمدير منطقة ومستشار ومدير دائرة التخطيط الإستراتيجي لعدة سنوات.

مصطلحات الدراسة

التمكين الإداري: حيث تم تعريفه: عملية إدارية تهدف إلى منح الموظفين في الهيئات البلدية الصلاحيات، المسؤوليات، والموارد اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال، وذلك في إطار مهامهم الخاصة بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين. يشمل التمكين الإداري تعزيز قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم بكفاءة أكبر من خلال توفير بيئة عمل مرنة تشجع على المشاركة الفعالة والابتكار، بالإضافة إلى تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة.

تعريف خطة تطوير الإدارة:

هي عبارة عن خطة نعرف منها نقاط الضعف والخلل في الإدارة والسعي إلى التغلب عليها من أجل أن يصل الأداء الإداري في المؤسسة إلى الغاية المنشودة ألا وهي "المؤسسية" ومن خلال تلك الخطة يتم إيجاد إستراتيجيات جديدة ونهج جديد يفيد في الإصلاح الإداري مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة إلى متلقي الخدمة.

بلدية جرش الكبرى:

هي عبارة عن مؤسسة مدنية شبه حكومية وهي وحدة تنموية وإدارة محلية تعنى بتقديم الخدمة للمواطنين في المناطق التابعة لها بمؤسسية ومهنية عالية وتحقيق نهضة تنموية وتخطيط استراتيجي طويل الأمد يهدف إلى أن نعرف أين نحن الآن وأين وكيف سنكون وما هي احتياجات المدن المستقبلية من شوارع وتنظيم وبنى تحتية . وعليه كان لابد من إحداث التطوير الإداري والوظيفي بشكل متكرر ووضع الخطط والأهداف والرؤيا والرسالة التي تساعد صانعي القرار في البلدية على تلبية احتياجات المواطنين بكل سهولة ويسر .

الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات ذات العلاقة

قامت الكركي بدراسة (2022) هدفت إلى إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات حيث أبرزت الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات وما قد تسهم عملية إدارة الموارد البشرية من إجراء التغييرات التي تساعد موظف البلدية, وتناولت الدراسة بيان مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفه, وبيان دور الموارد البشرية في التطوير التنظيمي في البلديات واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية وتقوم الدراسة على توظيف هذا المنهج لمعرفة إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات حيث أكدت الدراسة إن إدارة الموارد البشرية دور في تعزيز التطوير التنظيمي باعتباره منهجية قائمة على تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي , وأوصت أنه من الضروري على إدارة البلدية تعزيز دور إدارة الموارد البشرية باعتباره

المحرك للقوى العاملة والذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي تُستخدم في تغيير الأنظمة في الهيكل الوظيفي من أجل تطوير الموظف.

قام كل من الموسوي والشبلاوي (2016) بدراسة هدفت إلى التعرف على علاقة الارتباط و التأثير بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية ضمن إطار مفاهيمي نظري و آخر تطبيقي قي الدوائر البلدية في محافظة كربلاء المقدسة، إذ وجد الباحث من خلال الدراجة أن هناك ضعف اهتمام في هذه الدوائر باتخاذ إستراتيجية لتطوير مواردها البشرية مما انعكس ذلك على جودة الخدمات البلدية مما يثير ذلك عدد من التساؤلات البحثية عن مدى وجود تصور واضح لدى الدوائر عينة البحث في استراتيجيات تطوير الموارد البشرية و جودة الخدمات البلدية و ما مدى علاقة الارتباط و التأثير بينهما، عليه تم صياغة عدد من الفرضيات ضمن أنموذج الدراسة القرضي بهدف اختبار علاقة الارتباط و التأثير بين المتغير التفسيري (إستراتيجية تطوير الموارد البشرية) و المتغير المستجيب (جودة الخدمات البلدية) للدراسة و باستخدام أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة و هي الاستبانة التي تم تحليل معطياتها باستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS V20) و بناء على ذلك توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات المهمة و التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن أن النتائج أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة لإستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جودة الخدمات البلدية.

وفي دراسة أخرى وفي نفس السياق قام كل من الجعبري (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء موظفي بلدية الخليل، كما هدفت إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، والتدريب التطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصال الداخلي) وعلاقتها بأداء موظفي

<https://jaspps.com>

البلدية، كما هدفت إلى التعرف على أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي)، حيث أجريت الدراسة على مجتمع مكون من (57) عاملاً وعاملة إدارياً في بلدية الخليل، حيث تم اختيار العينة بالمسح الشامل للعينة، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى موظفي بلدية الخليل كان متوسطة ، وكذلك لا يتم عمل التدريب والتطوير لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء التدريب والتطوير لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك.و لا يتم عمل تقييم الأداء لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء تقييم الأداء لها فيما أن البعض الآخر لا يتم ذلك،و لا يتم تطبيق الاتصال الداخلي لجميع وظائف البلدية، كما أشارت النتائج إلى أن درجة مستوى الأداء الوظيفي الكلية (الأساسي والإضافي) كانت مرتفعة ، كما توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي، والاستقطاب للكفاءات، وتدريب وتأهيل الموظفين، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز، والاتصال الداخلي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل، وكما أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير النوع من وجهة نظر موظفي البلدية وفقاً لمتغير النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة على أنه يجب إجراء تحليل وظيفي لمختلف وظائف البلدية. وكذلك تحسين عمليات

استقطاب وتوظيف واختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة، وبالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وتطوير آليات الإشراف وتفعيل الرقابة الذاتية.

الأدب النظري

أبعاد التمكين الإداري

أبعاد التمكين الإداري في البلديات تتضمن عدة جوانب أساسية تساهم في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي ومنها.

أولاً، **تفويض الصلاحيات** حيث يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات تتعلق بمسئولياتهم، مما يساهم في تسريع الإجراءات وتحسين الاستجابة لاحتياجات المواطنين دون ان نتجاوز الحدود المسموح فيها في الصلاحيات التي يحددها طبيعة العمل .

ثانياً، **تطوير المهارات** من خلال توفير التدريب المستمر للموظفين في مجالات مختلفة مثل القيادة وإدارة الأزمات وحل المشكلات، مما يعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثاً، **تحفيز الموظفين** حيث يعزز التمكين الإداري من تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المعنوية مثل التكريم وكتب الشكر والمادية مثل المكافآت ، مما يرفع من روح المسؤولية لديهم ويشجعهم على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين الخدمات.

رابعاً، **تعزيز الشفافية والمساءلة**: إن عمل مديريات رقابة مستقلة إدارياً عن البلديات من أصحاب الكفاءات والمشهود لهم بالنزاهة يساعد في تعزيز المساءلة داخلياً، ويزيد من وضوح الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها حسب الأصول وبالتالي يرفع من معدلات الجودة وهذا يعزز ثقة المواطنين في الإدارة المحلية وفي المؤسسة .

<https://jaspps.com>

خامساً، إتاحة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يتم تمكين الموظفين من المشاركة الفعالة في صياغة السياسات من خلال عمل اجتماعات وورش عمل دورية تساعد على اتخاذ القرارات بشكل صحيح وتجنب الوقوع بالأخطاء التي تؤثر على حسن سير العمل والأداء في البلدية⁽⁵⁾.

أهمية التمكين الإداري في البلديات

تتمثل أهمية التمكين الإداري في البلديات في عدة جوانب رئيسية تساهم في تحسين الأداء البلدي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أولاً، تحسين الأداء المؤسسي في البلديات، حيث يُمكن التمكين الإداري الموظفين من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في مجالات حدود مسؤولياتهم المحلية، مما يقلل من التأخيرات البيروقراطية ويسهم في تحسين تقديم الخدمات العامة لمتلقي الخدمة .

ثانياً، تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية، لأن الموظفين الذين يشعرون بالثقة والتمكين يعملون بكفاءة أكبر، مما يعزز من فعالية العمل البلدي ويسهم في تقديم خدمات ذات جودة أعلى⁽⁶⁾.

ثالثاً، تعزيز روح الإبداع والابتكار في البلديات، حيث يُشجع التمكين الموظفين على التفكير في حلول جديدة للمشكلات المحلية ويساعد في امتلاك القدرات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الزمان المناسب ، مما يؤدي إلى تحسين طرق تقديم الخدمات وحل القضايا المجتمعية بطرق مبتكرة وبسيطة.

رابعاً، زيادة رضا الموظفين، فحين يُمنح الموظفون في البلديات صلاحيات أكبر، يشعرون بالتقدير والمشاركة الفعالة في صنع القرار، مما يعزز من معنوياتهم ويدفعهم للعمل بشكل أفضل.

خامساً، تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث يمكن للموظفين المُفوضين اتخاذ قرارات سريعة ومرنة تساهم في تقديم خدمات أسرع وأفضل للمجتمع المحلي.

<https://jaspps.com>

سادسًا، **تعزيز الشفافية والمساءلة** داخل البلديات، فتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات يعزز من مبدأ الشفافية والمسؤولية، ويجعل البلديات أكثر قدرة على الاستجابة لمطالب المواطنين بشكل عادل وفعال.

سابعًا، **التكيف مع التغيرات والمتغيرات المحلية**، حيث يساعد التمكين الإداري البلديات على التفاعل بسرعة مع التغيرات في البيئة المحلية والاحتياجات المتجددة للسكان.

ثامنًا، **تقليل الاحتكاك والصراعات الداخلية** في البلديات، إذ يُسهم التمكين في وضوح المسؤوليات والصلاحيات وحدودها، ويمنع من التداخلات الضارة في المهام الموكلة مما يقلل من الخلافات التنظيمية والنزاعات بين الموظفين.

تاسعًا، **تعزيز ثقافة العمل الجماعي**، حيث يُحفز التمكين الإداري في البلديات الموظفين على التعاون والعمل المشترك من أجل تحقيق أهداف البلدية، مما يزيد من الكفاءة والتكامل بين فرق العمل بكل أريحية لأن النجاح يحتاج إلى جهود الجميع⁽⁷⁾

عاشراً: **تحقيق التنمية المستدامة** في البلديات، حيث يسهم التمكين الإداري في تمكين الموظفين من تنفيذ سياسات التنمية المحلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل واستخدام الموارد المتاحة لخدمة المجتمع دون أن يضر ذلك بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق ذلك، مما يعزز من استدامة البلديات ويحقق رفاهية المجتمع المحلي.

دور التمكين الإداري في تحسين الأداء في البلديات

يعتبر التمكين الإداري في البلديات من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء العام وتطوير جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. من خلال:

1. تمكين الموظفين، يمكن تحقيق زيادة ملحوظة في كفاءة العمل البلدي، حيث يتمكن الموظفون من اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة ضمن نطاق مسؤولياتهم، مما يقلل من التأخيرات البيروقراطية ويسهم في تسريع الإجراءات.

2. علاوة على ذلك، يسهم التمكين في تحفيز الموظفين من خلال منحهم الثقة والسلطة، مما يعزز من دافعيتهم ويزيد من إنتاجيتهم في العمل.

3. يساعد التمكين في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث يصبح الموظفون أكثر قدرة على تلبية احتياجاتهم بشكل مباشر وفعّال.

4. ويعزز التمكين الإداري أيضاً من الابتكار والإبداع داخل البلديات، إذ يوفر بيئة تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وإيجاد حلول جديدة للتحديات المختلفة.

5. كما يساهم التمكين في تقوية الشفافية والمساءلة داخل الإدارة المحلية، مما يعزز الثقة بين المواطنين والبلدية ويشجع على تحسين أداء الموظفين ويحارب الفساد.

6. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التمكين في زيادة رضا الموظفين من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من استقرارهم وولائهم للعمل في البلدية.

7. وأخيراً، يساعد التمكين الإداري في تحقيق الاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات المحلية، مما يجعل البلديات أكثر قدرة على التكيف مع احتياجات المجتمع المحلي بشكل فعّال⁸⁾

هنالك العديد من الخطوات التي يجب أن تمر بها خطة التطوير الإداري لكي نحصد ما نأمل الوصول إليه :

خطة التطوير الإداري في البلديات تمر بعدة خطوات أساسية تضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين الأداء

المؤسسي، وهي كالاتي : (9،10):

1. تحديد ومعرفة المشكلة التي تعاني منها المؤسسة ، مثلا هنالك مشكلة في وجود الكفاءات أو نقص في الكوادر البشرية أو هنالك ترهل إداري وبيروقراطية أو نقص خبرات أو فساد متعدد الوجوه إلخ وبالتالي وجب هنا وضع خطة إصلاح إداري تتناسب مع المشكلة وقابلة للتحقيق.
2. **تحديد الأهداف والاحتياجات**، حيث يجب تحديد الأهداف الواضحة التي تسعى البلدية لتحقيقها، مثل تحسين الخدمات وزيادة الكفاءة.
3. ثم يتبع ذلك **تحليل الوضع الراهن**، من خلال تقييم الأداء الإداري الحالي وتحديد التحديات والفرص المتاحة.
4. تحديد ماذا نريد وماهي الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها ضمن مده زمنية محددة.
5. تحديد الخطة الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة في عملية الإصلاح والتطوير الإداري والتي ستحصد منها النتائج المأمولة في الوقت المناسب.
6. يجب تحديد من هم الشركاء الذين ستقوم عليهم عملية التطوير الإداري وأن يكونوا موثوقين وذو كفاءة.
7. يجب تحديد ميزانية مالية لهذا التطوير لتأمين المبالغ المالية اللازمة للبدء بتنفيذ تلك الخطة من اجل توفير بيئة تساعد على الابداع والاستقرار الوظيفي مثل شراء أثاث ومكاتب للموظفين وعمل دورات تأهيلية لرفع كفاءتهم وشراء أدوات العمل الضرورية والتي ترفع من جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لمتلقي الخدمة .. الخ.
8. توزيع العمل والمهام والواجبات الموكلة للقوى البشرية بشكل مؤسسي على جميع العاملين كل حسب كفاءته ومهارته وتخصصه ومسماه الوظيفي حسب جدول التشكيلات.

وهذا يفيد بعدة مسائل منها :

- العمل بمؤسسية ومهنية مريحة (الرجل المناسب في المكان والزمان المناسبين).
 - رفع جودة الخدمات المقدمة.
 - توفير الجهد والمال ومحاربة الفساد .
 - تحقيق نوع من العدالة الوظيفية يساهم برفع روح العطاء لدى الموظفين .
9. أن تكون خطة التطوير الإداري ذات جدول زمني محدد بحيث لا نضيع الوقت وبالتالي نعطل مصالح متلقي الخدمة .
10. أن يتم مراقبة تطبيق الخطة من قبل الإدارات المسؤولة وأن يتم عمل ورشات عمل في جداول زمنية محددة في كافة المراحل ووضع الملاحظات وتحديد المشكلات إن وجدت ومحاولة التغلب عليها وأن تكون هنالك خطة بديلة لأي حدث طارئ .
11. يجب مراقبة وتقييم الأداء بشكل دوري باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لضمان التقدم المستمر .
12. أخيراً، يجب مراجعة وتعديل الخطة بناءً على النتائج المستخلصة من التقييم لضمان التكيف مع المتغيرات⁽¹¹⁾

لماذا نحتاج التمكين الإداري :

نحتاج إلى التمكين الإداري في البلديات لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تلبية احتياجات المجتمع المحلي بفعالية. من خلال تمكين الموظفين، يمكن تحقيق العديد من الفوائد التي تساهم في تطوير العمل البلدي:

<https://jaspps.com>

أولاً، زيادة الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرارات، حيث يُمكن الموظفون من التصرف بشكل سريع دون الحاجة للرجوع المستمر إلى التسلسل الإداري، مما يسهم في تسريع العمليات وتحسين استجابة البلديات لاحتياجات المواطنين.

ثانياً، تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، فبمنحهم الثقة والصلاحيات، يشعر الموظفون بالمزيد من المسؤولية ويحفزهم ذلك على تقديم أفضل ما لديهم.

ثالثاً، تحسين جودة الخدمات العامة، حيث يتيح التمكين للموظفين القدرة على تلبية احتياجات المواطنين بشكل مباشر ومرن، مما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات المقدمة مثل النظافة، والصيانة، والمرافق العامة. رابعاً، تعزيز الابتكار والإبداع، فالتفويض في الصلاحيات يسمح للموظفين بتقديم أفكار وحلول مبتكرة لتحسين آليات العمل في البلدية، مما يساهم في إيجاد حلول فعّالة للتحديات المحلية.

خامساً، تعزيز الشفافية والمساءلة داخل البلديات، حيث يمكن تتبع القرارات والإجراءات بشكل أفضل، مما يسهم في بناء الثقة بين المواطنين والإدارة المحلية⁽¹²⁾.

وأخيراً، القدرة على التكيف مع التغيرات المحلية، فالتمكين الإداري يعزز من قدرة البلديات على الاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات التي قد تطرأ على المستوى المحلي، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية، مما يساهم في تحقيق الاستدامة والتطور المستمر في العمل البلدي وأصبح ضرورة ملحة يسعى صانعي القرار وواضعي السياسات العامة إلى تحقيقها بكل قوة.

أثر التمكين الإداري في تحسين الخدمات في بلدية جرش الكبرى

يعد التمكين الإداري أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الخدمات المقدمة في البلديات، حيث يمثل أداة فعالة لتحسين الأداء وزيادة كفاءة العمل البلدي. من خلال تمكين الموظفين في البلديات، يمكن تحقيق العديد من الفوائد التي تساهم في تطوير الخدمات العامة وهي كما يلي:

1. **زيادة سرعة الاستجابة للاحتياجات المحلية**، حيث يُمنح الموظفون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة في نطاق عملهم، مما يساهم في تسريع الإجراءات وتحقيق استجابة أكثر فعالية لمتطلبات المواطنين.
2. **تحسين جودة الخدمات**، فبتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات ميدانية، يصبح بإمكانهم تلبية احتياجات المجتمع المحلي بشكل دقيق ومرن، مما يرفع من مستوى الخدمة في مجالات مثل النظافة، والصيانة، والتنظيم والخدمات الاجتماعية المختلفة⁽¹³⁾.
3. **تعزيز روح الابتكار**، حيث يتيح التمكين للموظفين التفكير بشكل إبداعي في حلول جديدة لتحسين الأداء، مما يعزز من تطوير آليات العمل داخل البلديات.
4. **زيادة تحفيز الموظفين**، فبمنحهم المسؤولية والصلاحيات، يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يعزز من دافعيتهم للعمل بجدية أكبر وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة.
5. **تعزيز الشفافية والمساءلة**، حيث يساهم التمكين في تعزيز الشفافية داخل البلديات من خلال وضوح المسؤوليات والقرارات، مما يعزز من ثقة المواطنين في الإدارة المحلية.
6. **تحقيق الاستفادة والتكيف مع التغيرات**، يساعد التمكين الإداري البلديات على التكيف بشكل أسرع مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما يساهم في تقديم خدمات مستدامة وفعالة تلبية احتياجات المجتمع المحلي على المدى الطويل⁽¹⁴⁾.

طرق التخلص من معيقات تحد من التمكين الإداري

1. وضع معايير صارمة في الإدارة وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب ومحاربة الفساد والترهل الوظيفي والبيروقراطية من خلال إنفاذ القانون وكذلك منح الحوافز التشجيعية للمبدعين .
 2. اتباع نهج العمل الميداني في الإدارة والخروج من عباءة المكتب .
 3. وضع الرجل المناسب في المكان والزمان المناسبين وحسب التخصص والكفاءة .
 4. العمل الجماعي والنقاش في أية مشكلة تتعلق بالبلدية مع الموظفين والمسؤولين بكل شفافية بعيداً عن الفردية وعدم تأجيل المشكلات وترحيلها.
 5. تقييم الأداء كل مدة من خلال اعتماد التقييم نصف السنوي والسنوي .
 6. منح مزيد من الصلاحيات للمدراء ورؤساء الأقسام العاملين في دوائر وأقسام البلدية سعياً لمزيد من اللامركزية في العمل وتسهيلاً على متلقي الخدمة .
 7. تطبيق الهيكل التنظيمي بحذافيه واتباع التسلسل الوظيفي والإداري حسب الأسس والقوانين والأنظمة المتبعة من خلال المسميات الوظيفية على جدول التشكيلات والدرجات والمؤهلات العلمية بحيث نعمل بمؤسسية تتبع القانون وليس الهوى الشخصي .
 8. إعطاء دورات تدريبية ليعرف كل موظف ما يلي :
- * تعريف الوصف الوظيفي لدائرته لمعرفة الرسالة التي تحملها الدائرة التي يعمل فيها المدير أو الموظف ومعرفو حدود الواجبات والمهام الموكلة لهم والتي عليهم القيام بها.
- * معرفة حقوقه وحقوق الموظفين التابعين له.
- * الاطلاع على مدونة السلوك الوظيفي.

* معرفة الواجبات والخدمات الواجب تقديمها من قبل دائرته لمتلقي الخدمة.

* معرفة العقوبات وتسلسلها ومدى أهميتها وتأثيرها على ترقيته ومكاسبه الوظيفية⁽¹⁵⁾.

المشكلات والحلول للتمكين الإداري في البلدية :

بعد البحث في أهم المشكلات التي تقف عقبة أمام أحداث تطوير إداري داخل الدوائر والأقسام في بلدية

جرش الكبرى تبين ما يلي :

أولاً: المشكلة: ضعف التدريب والتطوير لدى الكوادر والقوى البشرية

تعد هذه المشكلة من أبرز التحديات التي تواجه بلدية جرش الكبرى، حيث يُلاحظ ضعف في تطوير

مهارات الموظفين وقلة الفرص التدريبية المتاحة لهم. هذا الأمر ينعكس سلباً على كفاءة الأداء

ويؤثر على القدرة في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، مما يعوق التقدم الإداري في البلدية .

الحل: الحاجة إلى إعادة تأهيل القوى البشرية

لحل هذه المشكلة، هناك حاجة ملحة لإعادة تأهيل وتدريب القوى البشرية من خلال رصد الأموال اللازمة

لذلك في الموازنات وإرسال الموظفين إلى دورات تدريبية متخصصة في مجالات عملهم. يمكن تنظيم ورش

عمل ودورات تدريبية في موضوعات إدارية وفنية تتعلق بطبيعة عملهم داخل البلدية، مما يساعد على تجديد

المهارات وتحفيز الموظفين. يجب أن يكون هناك خطة تدريبية مستدامة لضمان التطوير المستمر للكوادر

البشرية، وكسر حالة الركود الوظيفي لديهم من خلال إقامة نشاطات لامنهجية على سبيل المثال لا الحصر،

مما يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتجديد الهمم.

ثانياً: المشكلة: غياب الثقافة المؤسسية الداعمة للتمكين الإداري

في بعض الأحيان، تعاني البلديات من ضعف في الثقافة المؤسسية التي تشجع على التمكين الإداري. إذ لا يوجد تشجيع حقيقي للموظفين على اتخاذ المبادرة أو تحمل المسؤولية، مما يعوق قدرة الموظفين على تطوير أفكار جديدة أو التعامل مع التحديات بفعالية^(16 و17).

الحل: بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتمكين

لحل هذه المشكلة، يجب على الإدارة العليا في البلدية العمل على بناء ثقافة مؤسسية تشجع الموظفين على اتخاذ القرارات بشكل مستقل، وتعزز من مشاركة الجميع في تحسين الأداء الإداري. يجب تحفيز الموظفين على المبادرة والتفاعل بشكل إيجابي مع التغييرات داخل المؤسسة، مما يخلق بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار والإبداع.

ثالثاً: المشكلة: عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات

من المشكلات الأخرى التي قد تعرقل التمكين الإداري هي عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين الموظفين، مما يؤدي إلى تداخل المهام وغياب التنسيق بين الأقسام. وهذا يسبب تراجعاً في الكفاءة والفاعلية داخل الدوائر البلدية ويخلق أجواء مشحونة ومتشنجة بين الموظفين تنعكس سلباً على الأداء.

الحل: تحديد وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات

يجب أن تعمل بلدية جرش الكبرى على تحديد وصياغة مهام وصلاحيات كل موظف بوضوح، بحيث يكون لكل شخص مسؤوليات محددة ضمن نطاق عمله. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير الهيكل التنظيمي للبلدية وتوضيح سير العمل بين الأقسام المختلفة، مما يساعد في تقليل التداخل وتحقيق التنسيق الفعال بين الموظفين كذلك التتقيف بالوصف الوظيفي للجميع.

رابعاً: المشكلة: مقاومة التغيير

العديد من الموظفين في البلديات قد يعانون من مقاومة التغيير، خصوصاً إذا كانوا معتادين على الطرق التقليدية في العمل ولا يرغبون في تبني أساليب جديدة. هذه المقاومة قد تؤثر على تنفيذ مشاريع التمكين الإداري (18).

الحل: تعزيز ثقافة التغيير والتطوير المستمر

لمعالجة هذه المشكلة، من الضروري أن تعمل إدارة البلدية على تعزيز ثقافة التغيير والاحلال داخل المنظومة الوظيفية . يمكن القيام بذلك من خلال توعية الموظفين بأهمية التغيير وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار. يمكن أيضاً تنظيم رحلات ترفيهية لهم وتنظيم جلسات حوارية وورش عمل لشرح فوائد التغيير والتمكين الإداري، وكيف أن ذلك سيسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء ومستوى مكتسباتهم الوظيفية.

خامساً: المشكلة: نقص الموارد والميزانية المخصصة للتطوير الإداري

عدم توفر الميزانية الكافية أو الموارد اللازمة قد يشكل تحدياً أمام تنفيذ خطط التمكين الإداري، حيث إن تطوير الموظفين وتحسين بيئة العمل يتطلب تمويلًا مناسباً للبرامج التدريبية والمشروعات المساعدة.

الحل: تخصيص ميزانية مستدامة للتطوير الإداري

يجب على إدارة بلدية جرش الكبرى تخصيص ميزانية مستقلة ومستدامة ورصد ذلك داخل موازنتها من أجل دعم برامج التمكين الإداري والتدريب المستمر للموظفين. كما يمكن البحث عن شراكات مع منظمات تدريبية أو هيئات دولية للحصول على دعم في تنفيذ هذه البرامج كمنح مجانية أو بأسعار معقولة.

سادساً: المشكلة : نقص في الكفاءات والمهارات ناتج عن سوء توزيع الموارد البشرية

تعد مشكلة نقص الكفاءات والمهارات من أبرز التحديات التي تواجه بلدية جرش الكبرى، ويعود ذلك إلى سوء توزيع الموارد البشرية في مختلف الأقسام والدوائر. حيث يُلاحظ أن بعض الموظفين لا يمتلكون المهارات المناسبة أو المؤهلات المطلوبة لأداء المهام المكلفين بها، أو هنالك تحييد للموظفين أصحاب الكفاءات من أخذ مواقعهم المناسبة مما يؤدي إلى تراجع في الأداء العام للبلدية. كما أن توزيع الموارد البشرية لا يتم وفقاً للخبرات والكفاءات الفردية، مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية.

الحل : لحل هذه المشكلة، يجب إعادة النظر في كيفية توزيع الموارد البشرية داخل البلدية بشكل يتناسب مع قدرات وتخصص كل موظف ومتطلبات العمل. لتحقيق ذلك، ينبغي الاعتماد على عدة عوامل أساسية لضمان تكامل الكفاءات والمهارات في المكان الصحيح، ومنها:

1. يجب وضع الرجل المناسب في المكان والزمان المناسبين وذلك يعتمد على:

*الهيكل التنظيمي.

*المؤهل العلمي.

*المسمى الوظيفي في جدول التشكيلات.

*الدرجة الوظيفية.

*الكفاءة الوظيفية والإخلاص في العمل.

2. يجب أن يتم توزيع الموظفين وفقاً للمؤهلات الأكاديمية والتخصصات العلمية المتوافقة مع متطلبات الوظائف. فالموظف الذي يمتلك مؤهلاً علمياً في مجال معين يجب أن يتم توظيفه في الوظائف التي تتطلب ذلك التخصص لضمان جودة الأداء.

<https://jasps.com>

3. يجب أن يتم تحديد المسمى الوظيفي بدقة في جدول التشكيلات بناءً على المهام التي يتطلبها كل دور وظيفي، بحيث يتم التعيين في المناصب وفقاً للحاجات المطلوبة فعلياً وللخبرات المهنية والمعرفة التي يمتلكها الموظف.

4. يجب تقييم الموظفين بناءً على كفاءتهم العملية وقدرتهم على تحقيق أهداف البلدية. الموظف الذي يمتلك مهارات فنية عالية والقدرة على أداء المهام بكفاءة يجب أن يُعطى الفرص المناسبة لقيادة المشاريع وتحقيق التميز بعيداً عن أية أهواء شخصية كصلة القرابة مثلاً والعرق واللون ويكون المقياس فائدة المؤسسة، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالالتزام والإخلاص في العمل كمقومات أساسية لنجاح أي موظف في دوره.

سابعاً: المشكلة : غياب العدالة في إشراك كافة الموظفين في المكتسبات المالية المختلفة من لجان وغيرها .
الحل : إنفاذ القانون على الجميع بكل شفافية وعدالة وتوزيع المكتسبات الوظيفية على الجميع حسب ما يقتضيه القانون ومصالحه العمل وحسب ما يقدمه الموظف تجاه مؤسسته.

ثامناً: المشكلة : حصول إجهاد نفسي وعدم رغبة في الإبداع ناتج عن اضطرابات نفسية لغياب العدالة في توزيع المكتسبات الوظيفية وأخذ الفرص.

الحل :استفزاز الإبداع داخل الموظفين من خلال:

*السعي إلى تحقيق العدالة الوظيفية.

*المساواة بين الجميع وظيفياً حسب الكفاءة بغض النظر عن الجنس واللون والدين ودرجة القرابة.

*توفير مناخ للثقة ما بين الإدارة والقوى البشرية من خلال المصادقية واعتماد الشفافية.

*عمل رحلات ترفيهية لا منهجية للكوادر والقوى البشرية تعمل على كسر الجمود وتفيد في تحسين نظرة

الموظف النفسية تجاه متلقي الخدمة وتجاه مؤسسته وتجاه نظرتة للحياة.

<https://jasps.com>

*تحسين الوضع المادي للقوى البشرية من خلال إعطائهم حقوقهم المادية بكل يسر وبالتالي يتحسن لديهم الوضع المعنوي والرغبة في الإنتاج.

تاسعاً : المشكلة : عدم وجود قاعدة بيانات آمنة للمؤسسة تعطي مزيد من المصداقية والثقة لدى متلقي الخدمة تجاه إدارات وكوادر المؤسسة.

الحل : حوسبة أتمتة وبرمجة العمل داخل المؤسسة من خلال إدخال نظام حوسبة متطور وإيجاد قاعدة بيانات ثابتة تعطي مزيد من الثقة في تعاطي وتعامل متلقي الخدمة مع العاملين تجاه حفظ حقوقهم وممتلكاتهم.

عاشراً : المشكلة : عدم التطوير والتحديث في الأدوات اللازمة والضرورية لتطوير الأداء داخل المؤسسة مثل أجهزة الحاسوب وأجهزة المساحة والمركبات والمرسم الخ وعدم وجود مساحات مكتبية كافية لكافة الموظفين تؤمن لهم الاستقرار المكاني.

الحل : شراء أدوات وأجهزة حديثة تواكب التقدم العلمي كل حين والتحديث المستمر في الأساليب والنهج المتبع مما يرفع من مستوى "الجودة" لدى المؤسسة وبالتالي يتحقق الرضا لدى متلقي الخدمة .

حادي عشر: المشكلة: عدم اعتماد نهج الخطط الإستراتيجية طويلة الأمد في النهج المؤسسي العام وغياب النظرة المستقبلية للمؤسسة.

الحل : *اعتماد الخطط الإستراتيجية كنهج عمل في المؤسسة واعتبارها ذات أهمية كبيرة لدى الإدارات المتعاقبة بحيث لا نخطو خطوة واحدة دون وضع الخطط اللازمة لتلك الخطوة مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ويخفف من الوقوع في المشكلات الناتجة عن سوء التخطيط.

* وضع دائرة التخطيط الاستراتيجي بمكانة مهمة على المخطط التنظيمي وقربها من صانع القرار داخل البلدية.

* التعميم على كافة الدوائر والأقسام في البلدية بالتعاطي مع دائرة التخطيط الاستراتيجي والتعاون معها من أجل حسن سير العمل.

* تغيير العقلية الفردية والنهج الفردي للوصول إلى عمل مؤسسي جماعي بروح الفريق الواحد.

ثاني عشر: المشكلة : عدم إشراك كافة الموظفين حينما نريد مناقشة الأمور المتعلقة بالبلدية وعدم عمل ورشات عمل تعنى بتطوير أداء المؤسسة.

الحل : إشراك كافة العاملين في البلدية كل حين بورشات عمل وحوارات جماعية تناقش أحوال البلدية وتعمل على إيجاد عصف ذهني جماعي يبحث في المشكلات ويساهم بإيجاد الحلول بحيث نخلق ما يلي :

* خلق هم جماعي تجاه البلدية لدى كافة العاملين.

* الشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه البلدية بالانتماء الحقيقي للمؤسسة.

* الشعور بالشراكة في إدارة وحماية مؤسسة البلدية.

ثالث عشر : المشكلة : التأخير في تنفيذ معاملات المواطنين.

الحل : يتمثل الحل بما يلي:

1- توزيع العمل بشكل مؤسسي والبعد عن المركزية في صنع القرار من خلال منح صلاحيات لمدرء الدوائر في إدارة مديرياتهم وكوادهم البشرية واتخاذ القرارات الفورية والضرورية اللازمة عند الحاجة وبالتنسيق مع رئيس البلدية والمدير التنفيذي وإشراف الرقابة والتفتيش.

<https://jasps.com>

2- منح مدراء الدوار صلاحيات كافية في التوقيع على الكتب والمعاملات الرسمية المتعلقة بدوائريهم بما يسمح القانون وبما يسهل تنفيذ المعاملات التي تتعلق بمتلقي الخدمة وهو المواطن.

3- تفعيل دور مديرية الرقابة والتفتيش والمستشارين بحيث يتم السيطرة على أية بيروقراطية وتوصيل أية ملاحظات أو مشكلات حال حدوثها بشكل فوري إلى الإدارة لحلها بشكل مستعجل.

4- التحديث في أساليب ونهج العمل من خلال إدخال أنظمة حديثة وأساليب جديدة في التعامل مع معاملات المواطنين وإعطائهم مواعيد موثقة لإنجاز معاملاتهم عبر تطبيقات ذكية أو ما شابه ذلك.

5- اعتماد الأبواب المفتوحة والانفتاح على متلقي الخدمة والموظفين واختصار الإجراءات البيروقراطية والروتين والواسطة والمحسوبية لتنفيذ المعاملات لكي لا ينتشر الفساد ويتغول المفسدين.

كيف نحقق التطوير الإداري المنشود الذي يحقق الأهداف المرجوة :

لتحقيق التطوير الإداري المنشود في البلديات وضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة، يجب تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين الأداء وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين:

1. تطوير الكوادر البشرية من خلال تقديم برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة، تساهم في تحسين مهارات الموظفين وتزويدهم بالمعرفة الحديثة التي تدعم عملية اتخاذ القرار وتنفيذ المهام بفعالية.

2. إعادة هيكلة التنظيم الإداري، بحيث يتم تحديث الهيكل التنظيمي للبلدية والالتزام بجدول التشكيلات وتطوير عمل مديريات الموارد البشرية وشؤون الموظفين ليعكس احتياجات العمل الحالية ويوزع المهام

والصلاحيات بشكل منطقي ومتوازن، مما يعزز من التنسيق بين الأقسام ويحسن من أداء فرق العمل.

<https://jaspps.com>

3. **تحفيز الابتكار والإبداع** من خلال عمل صندوق اقتراحات لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتحسين الآليات والخدمات في البلديات، مما يساهم في تطوير بيئة العمل وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.

4. **تعزيز الشفافية والمساءلة** في جميع العمليات الإدارية والمالية، بحيث يتم تطبيق آليات للمراقبة والمتابعة بشكل دوري، وعمل صندوق شكاوي مغلق لا يطلع عليه سوى المختص مما يرفع من مستوى الثقة بين الإدارة والمواطنين ويقرب وجهات نظرهم لتصل إلى المسؤول وذلك يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية.

5. **تحسين نظام التواصل الداخلي والخارجي**، من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة التي تساهم في تسريع تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة وكذلك بين البلدية والمواطنين، مما يسهل تقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر دقة ، كذلك إعطاء الفرصة بعدالة لجميع الموظفين للمشاركة في الزيارات التبادلية مع دول وبلديات أخرى لاكتساب مزيد من الخبرات الحديثة.

6. **تحديد الأهداف بوضوح** وتقييم الأداء بشكل مستمر لضمان متابعة تقدم العمل وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل من خلال استخدام التحليل الرباعي والانماط الحديثة في التحليل، مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بشكل فعال.

7. **دعم القيادة الرشيدة** التي تتحلّى بالثقة وبالقدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة وتحفيز الموظفين نحو العمل الجماعي والمشارك من أجل تحقيق المصلحة العامة، مما يعزز من استدامة التطوير الإداري في البلدية على المدى الطويل يوصلنا ذلك لتكوين فريق عمل متكامل يقلل من فروق الطبقات الوظيفية بين الموظف ومسؤولية.

<https://jaspss.com>

8. توفر إدارة حكيمة مخلصه ومنتمة للبلدية تنتهج نهج البحث العلمي والتقدم والتطور في الأساليب والأفكار والبحث عن كل ما هو جديد وهي متوفرة والحمد لله برئيس ومجلس بلدي منتخب يثق بهم المجتمع المحلي ولكنهم يحتاجون للدعم والمساندة.

9. البحث المستمر عن الكفاءات الراكدة وغير المستغلة وصولاً لوضع الرجل المناسب في المكان والزمان المناسبين وحسب الكفاءة والخبرات العلمية والدرجات الوظيفية والتخصص.

10. توفير كافة مستلزمات وعناصر وأدوات العمل ليتحقق النجاح ولتكون الخدمات المقدمة للمواطنين ممكنة على أرض الواقع وسهلة المنال.

11. البعد عن الوساطة والمحسوبية والاعتبارات الشخصية وانتهاج نهج المؤسسة والشفافية.

12. محاربة الفساد والحفاظ على المال العام من خلال تفعيل القوانين والرقابة (20 و21).

من أين نبدأ :

البلديات مؤسسات أهلية شبه حكومية لها قوانينها الخاصة ولها موازنتها الخاصة بها وإدارتها التي تعتمد على صناديق الانتخاب من خلال انتخاب مباشر لمجالس بلدية مكونة من رئيس وأعضاء منتخبين من قبل المجتمع المحلي يديرون تلك البلديات لمدة أربع سنوات وهي بذلك تعتبر مؤسسات مستقلة ماليًا وإداريًا رغم أنها تتبع وزارة الإدارة المحلية التي تراقب أدائها وتوجهها وتشرف على كافة أعمالها.

هنالك أيضًا هيكل تنظيمي لكل بلدية يحدد الدوائر والأقسام العاملة في البلديات والشعب والكوادر التابعة لها والتسلسل الوظيفي للموظفين يتم وضعه من قبل أصحاب القرار (المجلس البلدي) بالتشاور مع المختصين في البلدية وحسب احتياجات العمل (22، 23).

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

1. يجب على بلدية جرش الكبرى وضع الخطط السنوية والخطط الإستراتيجية طويلة المدى للتطوير الإداري في البلدية ووضع خطط بديلة عند الحاجة.
2. رفع مستوى الجودة من خلال إدخال الأساليب الحديثة في الإدارة والأدوات اللازمة في العمل.
3. ضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة يجب على بلدية جرش الكبرى أن تضع خططاً إستراتيجية لتطوير مهارات الكوادر البشرية بشكل مستمر، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في مجالات الإدارة العامة، القيادة، إدارة المشاريع، والتقنيات الحديثة في العمل البلدي.
4. إعادة هيكلة وتحديث الهيكل التنظيمي يُنصح بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للبلديات بحيث يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بشكل واضح، وتوزيع المهام وفقاً للقدرات والحاجات والكفاءات الفردية للموظفين. يمكن تحسين التنسيق بين الأقسام لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة.
5. تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع وجذب الاستثمار في بيئة العمل ينبغي تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات التي قد تسهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة داخل البلدية مما يساعد على جلب الاستثمار وتحقيق التنمية وتحقيق ثقة بالمؤسسة. كما يمكن إنشاء منصات للابتكار داخل البلدية حيث يمكن للموظفين تقديم حلول إبداعية للتحديات التي تواجهها البلدية.
6. استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات يُوصى بتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في جميع جوانب العمل البلدي، من إدارة الملفات إلى تقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين. تساهم التكنولوجيا في

<https://jasps.com>

تسريع الإجراءات وتحسين مستوى الخدمات العامة وحماية حقوق كافة الأطراف مما يسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

7. تحسين نظام التواصل بين الإدارات والموظفين يجب تحسين آليات التواصل بين جميع أقسام البلدية وإيجاد أدوات وقنوات اتصال مختلفة لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال. كما ينبغي تعزيز التواصل بين البلدية والمواطنين عبر منصات إلكترونية تتيح للمواطنين تقديم الشكاوى والاقتراحات بسهولة، وتساعد في متابعة الطلبات.

8. توفير بيئة عمل تحفيزية من الضروري أن توفر البلدية بيئة عمل محفزة تدعم التمكين الإداري، عبر منح الموظفين الفرصة لاتخاذ قرارات مهنية في مجالات عملهم. يمكن ذلك من خلال تحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات بشكل يتيح لهم الإبداع والتفاعل مع التحديات اليومية وتحسين أحوالهم المادية ومكتسباتهم الوظيفية و أيضاً ببقية موظفي القطاع العام في المملكة الأردنية الهاشمية.

9. دعم القيادة الفعالة يجب أن تكون القيادة في البلديات قادرة على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة. ينبغي أن تتسم القيادة بالشفافية والحكمة في اتخاذ القرارات، مع تعزيز دور الموظفين في المشاركة في صناعة القرار لتحفيز الشعور بالمسؤولية والالتزام.

10. متابعة وتقييم الأداء بشكل دوري ينبغي وضع آليات تقييم دورية لأداء الموظفين والإدارات المختلفة لضمان التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة. يمكن تحديد مؤشرات أداء رئيسية لقياس فعالية الخدمات وجودتها، والعمل على تعديل الخطط حسب الحاجة.

11. تطبيق الاستبانة المقترحة من قبل الباحث لقياس استبيان أثر التمكين الإداري في تحسين الخدمات المقدمة في بلدية جرش الكبرى ملحق رقم (1).

خاتمة

تعتبر مسألة الوصول للمدن الفاضلة والمثالية الخالية من العيوب من المستحيلات تمامًا مثل الغول والعنقاء والخل الوفي ولكن ذلك لا يمنعنا من السعي دائماً وأبداً نحو الإيجابية ومحاولة الوصول لها أو الاقتراب منها ولو لحد يسير فدايماً وأبداً هنالك على هذا الكوكب ما يستحق الحياة .

يقول رسولنا الكريم محمد ابن عبدالله عليه أفضل الصلوات وأتم التسليم: "إن قامت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة فإن استطاع أن لا تقوم حتى يغرسها فليغرسها". صدق رسول الله أخرجه البخاري

المراجع

1. ربحي، حضر وجعفر، يوسف.(2022). مدى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على كفاءة العمل في بلديات قرى جنوب شرق القدس ومدينة أريحا، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 7(17).
2. Adaan, C. (2019). Internal control systems and financial performance of municipal urban councils in northern Uganda; a case study of Kitgum municipal urban council.
3. جريسات، منال.(2022).العوامل المؤثرة في رفع كفاءة وحدة الرقابة الداخلية ودورها في تحسين أداء العمل البلديات: دراسة حالة بلدية الفحيص، المجلة العربية للنشر، ع 43(3)، ص 386-402.
4. الجعبري، علي.(2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الخليل، فلسطين.
5. الدلابيح، أنور.(2023). دور مديرية تطوير الأداء المؤسسي في الإصلاح الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج 4(2ع).

6. رحاحلة، عماد.(2016). فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي وسبل تطويرها، دراسات العلوم التربوية-الجامعة الأردنية، 43(3)، 321-348.
7. السويلمي، فلاح.(2005). التطور الإداري في بلديات مراكز البلديات في جنوب المملكة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة: المملكة الأردنية الهاشمية.
8. الشيحة، عدنان.(2015). الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للإدارة، 8، ص 63-93.
- 9.Suwanda, D. (2015). Factors affecting quality of local government financial statements to get unqualified opinion (WTP) of audit board of the Republic of Indonesia (BPK). Research Journal of Finance and Accounting, 6(4), 139-157.
10. عبدالرحمن، خالد. (2017). أثر التمكين الإداري في رفع الكفاءة الإدارية في بلديات محافظة جرش، مجلة التنمية المحلية، 22(3)، 99-118.
11. الكركي، ذكاء.(2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 9(3)، مجلة إلكترونية.
12. القاضي، زياد.(2012). علاقة ممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الشرق الأوسط الأردن.
13. مضيه، رافع.(2017). استراتيجيات الموارد البشرية في هيئات المجالس المحلية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة من جامعة القدس، فلسطين.

14. المدهون، محمد.(2011). إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإبداع للطباعة والنشر، ط1، غزة-فلسطين.
15. الموسوي، صبيحه والشبلاوي، عباس.(2016). إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية، دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(92)، 35-66.
16. مسعودي، عبد الهادي وبوفاتح، بلقاسم. (2019). دور الحوكمة في تطوير إدارة الجماعة المحلية: دراسة تحليلية، مجلة المنتدى، 4(3): 1-18.
17. المجالي، نشأت.(2022). دور الحكومة الألكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن: بلدية جرش الكبرى أنموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(49).
18. Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. International Journal of Engineering Technology, Management.
19. المرسي، فاطمة (2022). التمكين الإداري وأثره على تطوير الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة دراسات الإدارية، 12(4).
20. مقابلة، عيسى.(2006). واقع التطور الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة بين (2001-2004)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية. <https://www.mola.gov.jo> 21. الموقع الرسمي لوزارة الإدارة المحلية(2022):
22. 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 .
23. حسن ، جمعه. (2018) . تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء -الاستراتيجي : دراسة تطبيقية وزارة الاعمار والبلديات والاشغال العامة في العراق ، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 6(2)، 39-62.

الملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان يقيس أثر التمكين الإداري في تحسين الخدمات المقدمة في بلدية جرش الكبرى

إعداد

المستشار المهندس عبدالهادي محمد سرور الحوامدة

مدير التخطيط الاستراتيجي في بلدية جرش الكبرى

2025-2024 م

ملاحظة : هذا الاستبيان مخصص لقياس أثر التمكين الإداري في تحسين الخدمات المقدمة من قبل بلدية جرش الكبرى. يهدف إلى تقييم مدى تطبيق مفاهيم التمكين الإداري وأثرها على تحسين الأداء والكفاءة وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. يرجى منكم الإجابة على الأسئلة التالية بناءً على تجربتكم الشخصية في العمل داخل بلدية جرش الكبرى لن يتضمن هذا الاستبيان أية معلومات شخصية للمشاركين ولن يُستخدم سوى في السعي للرقى بالعمل المؤسسي البلدي .

عزيزي الموظف لأنني أحرص على الرقي بأداء مؤسسة البلدية فإنني أقدم نموذج استبيان لمعرفة رأيك والوقوف على بعض العقبات التي تحول دون التطوير الإداري في دوائر بلدية جرش الكبرى وذلك من أجل السعي لرفع مستوى الجودة في تقديم الخدمات ورفع نسبة الرضى لمتلقي الخدمة .

العمر *

أقل من 30 سنة

30-40 سنة

41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى الوظيفي

موظف إداري وفني

أو رئيس قسم مدير دائرة

عدد سنوات العمل في بلدية جرش الكبرى

أقل من 6 سنة

من 6 إلى أقل من 12

من 12 إلى 18 أقل

أكثر من 18 سنة

فقرات الاستبانة وتضم ما يلي:

ضع إشارة بجانب الإجابة الصحيحة

1. هل تعتقد أنه هناك حاجة أكثر للتدريب والتطوير لدى الكوادر والقوى البشرية العاملة في بلدية جرش

الكبرى.

نعم

لا

إلى حد ما

2. هل تعتقد أنه هناك نقص في الكفاءات والمهارات ناتج عن سوء توزيع في الموارد البشرية في الدوائر

التابعة إلى بلدية جرش الكبرى .

نعم

لا

إلى حد ما

3. هل تعتقد أنه هناك إجهاد نفسي وعدم رغبة في الإبداع أو ركود وظيفي ناتج عن غياب العدالة

الوظيفية وعدم أخذ الفرص الكافية لدى العاملين في بلدية جرش الكبرى .

نعم

لا

إلى حد ما

4. هل هنالك أهمية لوجود قاعدة بيانات آمنة للمؤسسة تعطي مزيد من المصداقية والثقة لدى متلقي الخدمة تجاه إدارات وكوادر البلدية .

نعم

لا

إلى حد ما

5. هل يحتاج مكان عملك للتطوير والتحديث في الأدوات اللازمة والضرورية في العمل داخل البلدية مثل أجهزة الحاسوب وأجهزة المساحة والمركبات والأدوات وغيرها.

نعم

لا

إلى حد ما

6. هل تعتقد أن نهج التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى مفيد في تجنب الأخطاء في الأداء داخل الدوائر التابعة لبلدية جرش الكبرى .

نعم

لا

إلى حد ما

7. ما هو تقييمك لقيام الإدارة بإشراك وأخذ رأي كافة الموظفين حينما يراد مناقشة الأمور المتعلقة بالبلدية وهل يتم عمل ورشات عمل تعنى بتطوير أداء المؤسسة كل حين .

نعم

لا

إلى حد ما

8. هل تعتقد أن محاربة الفساد مهمة في تحسين الأداء وإعطاء صورة جيدة عن البلدية

نعم

لا

إلى حد ما

9. هل تعتقد أنك محظوظ في أنك أحد العاملين في بلدية جرش الكبرى وأنت تمتلك الصلاحيات الكافية في

عملك .

نعم

لا

إلى حد ما

10. تشعر أن لديك صلاحيات كافية في عملك لاتخاذ القرارات المناسبة؟

نعم

لا

إلى حد ما

11. تمكينك الإداري (من حيث الصلاحيات والقرارات) يؤثر بشكل إيجابي على جودة العمل الذي تقدمه؟

نعم

لا

إلى حد ما

12. إلى أي درجة تشعر بأن التمكين الإداري يساهم في تحسين أدائك المهني؟

بدرجة كبيرة

بدرجة متوسطة

بدرجة قليلة

لا يؤثر

13. هل حصلت على تدريب أو تطوير مهني في السنوات الأخيرة يساعدك في أداء مهامك بشكل أفضل؟

نعم

لا

إلى حد ما

14. هل يوجد توازن بين المهام المكلف بها ومستوى مهاراتك وكفاءتك؟

نعم

لا

إلى حد ما

15. هل تشعر أن التمكين الإداري يساعد في تحسين كفاءة الخدمات التي تقدمها بلدية جرش الكبرى

للمواطنين؟

نعم

لا

إلى حد ما

16. هل يساهم التمكين الإداري في تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ الإجراءات داخل البلدية؟

نعم

لا

إلى حد ما

17. هل التمكين الإداري يساعد في زيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة من بلدية جرش؟

نعم

لا

إلى حد ما

18. هل يتم توجيه الموظفين إلى الأقسام أو الدوائر التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم؟

نعم

لا

إلى حد ما

19. إلى أي درجة يؤثر التمكين الإداري على تحسين جودة الخدمات مثل النظافة والصيانة والمرافق

العامة في بلدية جرش؟

بدرجة كبيرة

بدرجة متوسطة

بدرجة قليلة

لا يؤثر

20. ما هي الجوانب التي يمكن تحسينها لتفعيل التمكين الإداري في بلدية جرش الكبرى؟ (يمكنك اختيار

أكثر من إجابة

زيادة التدريب والتطوير المهني

تحسين توزيع الصلاحيات والمسؤوليات

تحسين الهيكل التنظيمي

تحسين التواصل الداخلي بين الأقسام

تعزيز الشفافية والمساءلة

تحسين تقنيات العمل وتوظيف التكنولوجيا

21. ما الذي يمكن أن يساعد في تحسين مستوى الخدمات البلدية في بلدية جرش الكبرى؟

زيادة الصلاحيات للموظفين

توفير بيئة عمل تحفيزية

تطوير استراتيجيات إدارية جديدة

تحسين بنية تكنولوجيا المعلومات

تحسين الاستجابة لمشاكل المواطنين

22. ملاحظات أخرى

هل لديك أي ملاحظات أو اقتراحات إضافية لتحسين التمكين الإداري والخدمات المقدمة في بلدية جرش

الكبرى؟.....