

عنوان البحث

تطوير العمل الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية: بلدية كفرنجة الجديدة نموذجاً

عبد الكريم إبراهيم محمد الفريحات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدير الشؤون الإدارية، بلدية كفرنجة الجديدة، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: [abdalkaremalfrehat@gmail.com](mailto:abdalkaremalfrehat@gmail.com)

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4266>

تاريخ القبول: 2023/01/21م

تاريخ النشر: 2023/02/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على أبرز المهام والواجبات المطلوبة من مديرية الشؤون الإدارية في بلدية كفرنجة الجديدة، وكذلك العمل على تطوير خطة تطويرية إدارية لبلدية كفرنجة الجديدة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التطويري، وكان أبرز نتائج الدراسة؛ أبرز المهام والوظائف والواجبات المطلوبة من مديرية الشؤون الإدارية من أجل التطوير الإداري في بلدية كفرنجة الجديدة؛ دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية كفرنجة الجديدة وتقديم الاقتراحات لتطويره وتعديله حسب ما يستجد من أمور، وكذلك العمل على إعداد الوصف الوظيفي لكافة الوظائف في البلدية بما يعزز العمل المؤسسي، العمل على نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً على موظفين بلدية كفرنجة الجديدة. وكذلك شملت الخطة التطويرية التطوير في الجوانب (البشرية، التنظيمية، والتطوير في الجوانب التشريعية). وأوصت الدراسة العمل على تطبيق الخطة الإدارية من قبل بلدية كفرنجة الجديدة، وكذلك يجب على بلدية كفرنجة الجديدة العمل على التطوير الإداري كونه عملية تؤسس لنظام قوي وفعال يمتاز بأجواء مثالية للعمل المتكامل المنظم، ويكون قادراً على تحسين قدرات أفرادهم ويكسبهم مهارات متقدمة وتفوقاً معرفياً يجعلهم أكثر فاعلية في تأدية أعمالهم، فالتطوير الإداري يسهم في إزالة كافة العقبات التي تعيقهم لتأدية مهامهم.

الكلمات المفتاحية: التطور الإداري، خطة تطويرية، بلدية كفرنجة الجديدة.

**RESEARCH TITLE****DEVELOPING ADMINISTRATIVE WORK IN MUNICIPALITIES IN THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN: THE NEW MUNICIPALITY OF KUFRANJA AS A MODEL****ABDULKAREEM IBRAHIM MOHAMMAD AL FREAHAAT<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Director of Administrative Affairs, New Kufranja Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan.

Email: abdalkareemalfrehat@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4266>

**Published at 01/02/2023****Accepted at 21/01/2023****Abstract**

The current study aimed to identify the most important tasks and duties required of the Directorate of Administrative Affairs in the New Kufranja Municipality, as well as to work on developing an administrative development plan for the New Kufranja Municipality. The most prominent tasks, functions and duties required of the Directorate of Administrative Affairs for administrative development in the new municipality of Kufranja; Studying the organizational structure of the new municipality of Kufranja and submitting proposals to develop and amend it according to new matters, as well as working on preparing job descriptions for all jobs in the municipality in a way that enhances institutional work, working to spread the concepts of excellence, creativity and quality, disseminating the best administrative and professional practices, and ensuring the application of the most effective methods of work Efficiency and development of the employees of the New Kufranja Municipality. The development plan also included development in aspects (human, organizational, and development in legislative aspects). The study recommended working on the implementation of the administrative plan by the New Kufranja Municipality, and also the New Kufranja Municipality must work on administrative development as it is a process that establishes a strong and effective system that is characterized by an ideal atmosphere for integrated and organized work, and is able to improve the capabilities of its members and give them advanced skills and knowledge superiority that makes them more effective In performing their work, administrative development contributes to removing all obstacles that hinder them from performing their duties.

**Key Words:** administrative development, development plan, new municipality of Kufranja.

**المقدمة:**

استجابة للرؤية الملكية السامية، و تنفيذاً للتوجهات الحكومية بتبني برنامج (التحول الإلكتروني/ أردن رقمي)، فقد اتخذت وزارة الإدارة المحلية خطوات جديّة للنهوض بالقطاع البلدي في مجال تكنولوجيا المعلومات، حيث نفذت الوزارة و بالتعاون مع عدد من الجهات الشريكة عدداً من المشاريع، و منها مشروع حوسبة الأنظمة الإدارية والمالية للبلديات ، حيث تم إعداد الدراسات لتقييم الجاهزية الإلكترونية للبلديات و تحديد الاحتياجات الفعلية للأنظمة التي تسهم في رفع كفاءة الأداء، و تفعيل نظام الرقابة المالية والإدارية و ذلك بهدف توحيد الإجراءات وتوفير المال والجهد والوقت، حيث كانت بلدية كفرنجة الجديدة إلى تطوير نظامها الإداري بغيه الوصول إلى تقديم خدمة مثلى، ولكن بسبب عدم الوصول إلى التطور الكافي بالأنظمة الإدارية لبلدية كفرنجة الجديدة الأمر الذي دفع الباحث لتطوير خطة إدارية لتطوير العمل الإداري في بلدية كفرنجة الجديدة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

**أسئلة الدراسة:**

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن أسئلة الدراسة التي تمثلت فيما يلي:

- ما المهام والواجبات المطلوبة من مديرية الشؤون الإدارية من أجل التطوير الإداري في بلدية كفرنجة الجديدة؟
- ما الخطة الإدارية التي يجب أن تستخدمها بلدية كفرنجة الجديدة من أجل تطوير النظام الإداري لديها؟

**أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أبرز المهام والواجبات المطلوبة من مديرية الشؤون الإدارية في بلدية كفرنجة الجديدة.
- تطوير خطة إدارية من أجل تحسين النظام الإداري في بلدية كفرنجة الجديدة.

**أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- إن الدراسة التالية تلفت نظر أصحاب الاختصاص في البلديات بشكل عام وبلدية كفرنجة الجديدة بشكل خاص لأهمية التطوير الإداري في إنجاز العمل، وتحسين الخدمات.
- كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية البلديات كونها تمثل السلطة المحلية المسؤولة عن تنظيم شؤون الناس وتقديم الخدمات لهم على اختلاف أشكالها وأنواعها، وتسعى للتنمية في جميع المجالات.
- كما تستمد أهميتها كونها تسلط الضوء على مجال بدأ الاهتمام به حديثاً في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وهو التطور الإداري الذي يعتبر عماداً للتطوير في العمل البلدي.

- تقدم الدراسة الحالية إطاراً نظرياً يثري المكتبة الوطنية في الأردن والعربية بمواضيع إدارية وتنموية حديثة كون التطور الإداري للبلديات من المواضيع التي تهتم المجتمع المحلي بشكل كبير كونه يؤدي إلى تطوير الخدمات

البلدية.

- **كون الدراسة** تقدم بعض الاقتراحات والنتائج التي تساعد على نجاح أدوات تطوير الأداء الإداري في البلديات.

#### مصطلحات الدراسة:

التطوير الإداري: هو المفهوم العام الذي يصف الطرق العديدة التي تقوم بها المؤسسات والمنظمات لتطوير الأداء من خلال تأهيل الكوادر البشرية وتطوير الأنظمة المستخدمة، وتطوير الأنظمة والقوانين السارية، ويجب إن يقوم أي تطوير إداري أن ينفذ مبادئ الإدارة الرئيسية (التخطيط، التنظيم، القيادة، السيطرة) (Ganta, 2014).

وقام الباحث بتعريف التطوير الإداري إجرائياً: هي مجموعة الإجراءات والإصلاحات التي تقوم بها بلدية كفرنجة الجديدة من أجل تطوير العمل الإداري لديها.

وقام الباحث بتعريف بلدية كفرنجة الجديدة إجرائياً: هي المؤسسة التي طبق الباحثة الدراسة عليها من أجل العمل على تطوير النظام الإداري.

#### محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة بما يلي

الحدود الموضوعية: تطوير العمل الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية: بلدية كفرنجة الجديدة نموذجاً.

الحدود المكانية: تتمثل في بلدية كفرنجة الجديدة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود البشرية: العاملين في مديرية الشؤون الإدارية في بلدية كفرنجة الجديدة.

الحدود الزمنية: تتمثل بالفترة الزمنية لتطبيق الدراسة في عام 2022 إلى بداية عام 2023.

#### الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات ذات العلاقة بالتطوير الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وسيتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم:

وفي دراسة في نفس السياق أجرى الدلابيح (2023) دراسة للتعرف على الوظائف التي تقدمها مديرية تطوير الأداء المؤسسي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وتحديد أبرز أدوار مديرية تطوير الأداء المؤسسي في الإصلاح الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وتم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، وأبرز نتائج الدراسة؛ أن أهم الوظائف التي تقدم بها مديرية تطوير الأداء المؤسسي في بلديات المملكة؛ بناء القدرات المؤسسية في وزارة الإدارة المحلية والمجالس البلدية والمحلية، وبناء قاعدة بيانات شاملة، وكذلك تضم المديرية قسم التدريب وقسم الدراسات والتخطيط الإستراتيجي وتبسيط الإجراءات، التي تقوم بوظائف متعددة، وكذلك أبرز أدوار مديرية تطوير الأداء المؤسسي في الإصلاح الإداري في البلديات: العمل على تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري في البلديات، وكذلك زيادة كفاءة الموظفين في مختلف المديريات والأقسام، و العمل على ترشيد الإنفاق في البلديات.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم مديرية تطوير الأداء المؤسسي في عملية التطوير الإداري، وأن تخضع الخطط إلى المراجعة والتقييم المستمر، وكذلك الاهتمام بتطوير كوادر البلدية في جميع المجالات.

وفي دراسة المقابلة (2006) التي هدفت إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين عامي 2001-2004م، حيث تم اختيار بلدية جرش الكبرى والمناطق التابعة لها إدارياً كمجتمع دراسة إضافة إلى اختيار عينه من موظفي البلدية ليكونوا عينه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء نموذج للدراسة يعتمد على متغيرات مستقلة تشمل جوانب إداريه وجوانب ماليه وجوانب تشريعيه أضافه إلى متغير تابع هو التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. واعتمد الباحث على مصادر أوليه ومصادر ثانوية وتم تصميم استبانته تهدف إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في البلدية من حيث (مكوناته وأسبابه ومعوقاته)، وشملت هذه الاستبانته (148) موظفاً تم توزيعهما عليهم. وكان أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير ايجابي لكل من التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات ونمط الإدارة المتبع في البلدية وتحديث وتطوير التقنيات والأجهزة والآليات المستخدمة فيها على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى. تبين من الدراسة أن هناك أثر ايجابي لعملية إعادة تدريب وتأهيل العاملين ووجود قاعدة بيانات في البلدية ووجود مجلس بلدي فيها له الأثر على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى. وتبين وجود علاقة ايجابية بين الدعم المالي المقدم إلى البلدية من الجهات المختلفة والتطوير الإداري فيها. وقدم الباحث في هذه الدراسة مجموعه من التوصيات من أبرزها: \* التوسع في استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة كالكومبيوتر والأجهزة المتقدمة الأخرى، والتوسع في اللامركزية وتفويض السلطة لرفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه وظائفهم.

قام السوليمين (2005) بدراسة هدفت للتعرف على مستوى التطوير الإداري في بلديات مراكز المحافظات في جنوب الملكة و التعرف على العناصر الرئيسية للتطوير الإداري ضمن المحاور الإدارية و التشريعية و المالية و نظم المعلومات التكنولوجية، كما وهدفت إلى معرفة العوامل المؤثرات التي دفعت بوزارة البلديات لإجراء عمليات الإصلاح و التطوير الإداري في بلدياتها

حيث تم تصميم استبانته مكونة من (54) فقرة تم توزيعها على (349) موظف و موظفة يمثلون عينة قصديه من مجتمع الدراسة و المتمثلة بموظفي البلديات في كل من الكرك و الطفيلة و معان، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مستوى التطوير الإداري في بلديات مراكز المحافظات في جنوب الملكة كان بمستوى مقبول بشكل عام، كذلك بينت الدراسة ضعف الاهتمام بتحسين ظروف العمل و المعيشة للعاملين في بلديات مراكز المحافظات في جنوب الملكة، وتبين وجود علاقة قوية بين مدى توفير و تعزيز الموارد المالية و مستوى التطوير الإداري في البلديات، كذلك بينت الدراسة أن القوانين و الأنظمة المطبقة في البلديات و تدريب و تأهيل الموارد البشرية و توفير أنظمة المعلومات و التكنولوجيا ذات تأثير متوسط على مستوى التطوير الإداري في بلديات مراكز المحافظات في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية.

و قد تقدمت الدراسة بالتوصيات التالية : ضرورة توفير الدعم المالي لبلديات مراكز المحافظات في جنوب المملكة لأحداث التطوير و التغيير الاجتماعي و تمكينها من تقديم الخدمات بالشكل الأفضل و إعادة النظر بمستوى الرواتب و الأجور لموظفي البلديات، وكذلك ضرورة إعادة النظر بالتشريعات المعمول بها و ذلك لإزالة التناقض بينها و تطويرها بما يتلاءم مع التطوير الحالي في البلديات، والعمل على تعزيز البلديات بالكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة و التخلص من التعيينات العشوائية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب منها:

- جميع الدراسات ركزت على تطوير العمل الإداري في البلديات وسبل تطويرها وتحديد المعوقات التي تحول دون تطوير العمل الإداري في البلديات.
- تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة. جاءت الدراسة الحالية مختلفة عن ما تم عرضه من دراسات سابقة في جوانب مختلفة منها؛ اختلفت في البيئة التي طبقت عليها الدراسة كون لا يوجد دراسات بنفس الموضوع طبقت على بلديات محافظة عجلون.

واستفادت الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها:

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. وأسئلة الدراسة وأهميتها.
3. واختيار المنهج العلمي الملائم.
4. وكذلك تكوين خلفية فكرية عن الموضوع.
5. والاستفادة من كتابة الأدب النظري.
6. والعمل على الاستفادة من المراجع والإنتاج العلمي.
7. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها معظم الدراسات والتي تدعم أو تختلف مع نتائج الدراسة الحالية.

وتميزت هذه الدراسة من خلال:

- شريحة الدراسة وهي مديرية الشؤون الإدارية في بلدية كفرنجة الجديدة .
- وتعتبر على حد علم الباحث أول دراسة تطبق على بلدية كفرنجة الجديدة.

#### الأدب النظري:

#### أهمية التطوير الإداري في عمل البلديات

تستمد أهمية تطوير العمل الإداري بالبلديات من خلال ما يلي هيجان(2009) والمجالى(2022):

- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.

- تطوير الموارد البشرية من مديرين و إداريين و مستخدمين وفنيين، والعمل على تحديد الوصف الوظيفي والمهام بشكل دقيق.

- السعي لتطوير التعليمات والأنظمة والقوانين التي تساعد في التطور الإداري في عمل البلديات.

- السعي لتطوير الأساليب والوسائل التكنولوجية، ووسائل الاتصال المستخدمة في العمل الإداري.

- العمل على زيادة التفاعل مع المجتمع المحلي عن طريق استحداث قسم للعلاقات العامة وخدمة الجمهور من أجل تسهيل حصول المواطن على الخدمات.

- العمل على تنمية القيم والمهارات والقدرات لدى موظفين البلديات، من أجل تحقيق الأهداف الإدارية، و تطوير الأساليب الإشرافية في العمل الإداري في البلديات.

- السعي نحو تحقيق معايير الجودة الشاملة والحوكمة الرشيدة والاستدامة في العمل الإداري في البلديات بالمملكة.

- تنمية التفكير العلمي والإبداعي وتطور نظم الحوافز لدى كوادر البلديات.

#### أسباب التطور الإداري في عمل البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية:

إن واقع الإدارة في البلديات هو الذي يدعو للتطوير الإداري، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية في الكثير من البلديات عن القيام بوظائف الدولة على أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في الإداري، إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطور الأنظمة الإدارية في عمل البلديات بالمملكة ما يلي:

- تضخم الجهاز الإداري في البلديات: أدى ذلك إلى تشكيل عبء ثقيل على البلديات، وبالتالي تسعى البلديات إلى إيجاد وسائل كفيلة تقوم برفع مستوى أداء كوادرها حتى يمكن أن تكون في وضع يمكنها الاستفادة منهم في وظائف جديدة ويقدموا الخدمة المثلى للبلديات.

- وجود مشكلات تنظيمية في الجهاز الإداري في البلديات يتمثل في تداخل الصلاحيات، والمغالاة في استخدام الطرق التقليدية في العمل الإداري بالبلديات. بمعنى يمكن أن يكون أداء الإداري في البلديات منخفض من الناحية الكمية أي أن الجهاز قد يقوم بأداء خدماته بتكلفة عالية أو بعدد أكبر من الموظفين، وذلك نتيجة لعدم اعتبار عوامل مثل التكلفة والوقت وغيرها مما يجعل فعالية أو كفاءة هذا الجهاز منخفضة، وكذلك ممكن اعتباره منخفض من الناحية النوعية وتكون من خلال سوء الخدمة التي تؤدي حيث يشوبها نوع من الروتين والتعقيد.

- الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية في العمل الإداري في البلديات: أن رغبة المسؤولين في البلديات بضرورة حل المشكلات وتحسين كفاءة وفعالية الأداء الإداري هي من الدواعي الهامة للتطوير. فمثلا عند رغبة رئيس البلدية في تطوير العمل الإداري من خلال استخدام الوسائل الإدارية الحديثة التي تساعد الإدارة على الحصول على معلومات في أسرع وقت ممكن ( الشيحة، 2015).

## معيقات التطور الإداري في عمل البلديات:

إن أبرز معيقات التطور الإداري في البلديات كما أشار الرحاحلة (2016):

- تركيز السلطات واحتكارها بيد رئيس البلديات أو بعض الموظفين.
- الخجل الإداري: بمعنى عن قدرة المسؤولين على اتخاذ القرارات وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
- معيقات بشرية: تتمثل بعدم وجود موظفين مؤهلين للقيام ببعض الأعمال ، وعدم وجود تدريب كافي للموظفين.
- ضعف البنية التحتية للتطوير وذلك من خلال عدم وجود الأجهزة والمعدات اللازمة للتطوير الإداري.
- المعوقات المالية التي تعاني منها البلديات.
- الأنظمة والتشريعات: حيث من الممكن أن تمنع تلك التشريعات القيام بالتطوير المنشود.
- عدم وجود تواصل تعاون كافي بين البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية من أجل التطوير الإداري.

## الجوانب الرئيسية لتطوير الأنظمة الإدارية

إن الأنظمة الإدارية تستطيع أن تتجح في التغلب على المشكلات التي تواجهها في البلديات وتحقق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية، وذلك عندما توفق البلديات في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية والتي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر فيما تصل إليه الإدارة من نتائج هذه: (Suwanda, 2015) الدعائم وهي كما يلي كما أشار

- الجوانب التشريعية.
- الجوانب البشرية.
- الجوانب التنظيمية.
- الجوانب المالية.

## منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بمديرية الشؤون الإدارية والتطور الإداري في البلديات، و كذلك تم الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، للحصول على المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة .

## نتائج أسئلة الدراسة:

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الأول والذي نص على " ما المهام والواجبات المطلوبة من مديرية الشؤون الإدارية من أجل التطوير الإداري في بلدية كفرنجة الجديدة؟

أبرز المهام والوظائف والواجبات المطلوبة من مديرية الشؤون الإدارية من أجل التطوير الإداري في بلدية كفرنجة



الجديدة:

- العمل على متابعة البرامج الإدارية المحوسبة كبرنامج البصمة الإلكترونية وبرنامج شؤون الموظفين وبرنامج المراسلات الداخلية، وتنظيم الاتصال من وإلى بلدية كفرنجة الجديدة.

- السعي لوضع الخطط التنموية الدائمة لتنمية العمل الإداري في البلدية، والسعي الحثيث للاستفادة بحد أقصى من الكوادر البشرية المتوفرة في البلدية من أجل تطوير العمل .

- التأكد من التزام الموظفين بالأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات الرسمية الصادرة من بلدية كفرنجة الجديدة.

- دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية كفرنجة الجديدة وتقديم الاقتراحات لتطويره وتعديله حسب ما يستجد من أمور .

- العمل على إعداد الوصف الوظيفي لكافة الوظائف في البلدية بما يعزز العمل المؤسسي.

- العمل على نشر مفاهيم التميز والإبداع والجودة وتعميم أفضل الممارسات الإدارية والمهنية وضمان تطبيق أكثر أساليب العمل كفاءة وتطوراً على موظفين بلدية كفرنجة الجديدة

- القيام بكل ما يتعلق بالتنمية البشرية من تدريب وتطوير وتخطيط للمستقبل الوظيفي وبناء المسارات الوظيفية، وإجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، والتنسيق لعقد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير الأداء لجميع مديريات وأقسام بلدية كفرنجة الجديدة.

- تأمين جميع احتياجات دوائر وأقسام البلدية من القرطاسية والمطبوعات ولوازم المكاتب والأدوات الفنية وفق عملية منظمة وموثقة، وتنظيم عمليات استلام المواد في المخازن بعد فحصها والتأكد من كمياتها ومطابقتها للمواصفات المطلوبة، ومتابعة الاستلام الفني والعدي للأصناف الواردة، وتنظيم عمليات صرف المواد من المخازن وفق الأنظمة والتعليمات الصادرة عن البلدية، وكذلك مراقبة حركة المركبات التابعة لبلدية كفرنجة الجديدة.

- المشاركة في إعداد المخطط الاستراتيجي لبلدية كفرنجة الجديدة.

وفيما يلي عرض للإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على " ما الخطة الإدارية التي يجب أن تستخدمها بلدية كفرنجة الجديدة من أجل تطوير النظام الإداري لديها؟

**الخطة التطويرية الإدارية لبلدية كفرنجة الجديدة:**

الهدف العام: تطبيق النظم الخاصة بالإشراف الإداري والقيام بجميع العمليات التشغيلية الإدارية وتنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة ومتابعتها ومراجعتها، والكشف عن المخالفات والمعوقات التي قد تظهر عند تنفيذ الأنظمة الخاصة بالموظفين واقتراح الوسائل اللازمة لتفاديها، وتأمين احتياجات الموظفين، والتأكد من الالتزام بتطبيق اللوائح والأنظمة، والعمل على استحداث بعض الأقسام أو تفعيل العمل فيها من خلال توفير الحوافز لهم بكافة أشكالها المادية وغير المادية.

الرؤية: بناء نظام إداري تنظيمي يلبي متطلبات وحاجات متلقي الخدمة.

الرسالة: إن بلدية كفرنجة الجديدة تهدف إلى المساهمة في تحقيق مستوى عالي من الخدمات والرفاهية المجتمعية لجميع مناطقها وذلك من خلال تقديم خدمات بلدية إدارية ومالية متميزة. والمحافظة على استمرارية الخدمة والتحول إلى مفهوم العمل التشاركي بين جميع أقسام ومديريات بلدية كفرنجة الجديدة.

#### الأهداف العامة

- تحسين مستوى أداء الموظفين في بلدية كفرنجة الجديدة وبالتالي رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.
- تنمية معرفة الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في مجالات أعمالهم في البلدية.
- تحقيق علاقة إيجابية بين البلدية وموظفيها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف إنشاء بلدية كفرنجة الجديدة.
- تغيير السلوك السلبي لسلوك إيجابي لموظفين بلدية كفرنجة الجديدة.

#### مجالات التطوير الإداري:

أولاً: تطوير الكوادر البشرية: يعتبر التخطيط للاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى البشرية من الجوانب المهمة للتطوير الإداري وذلك لأهمية القوى البشرية ومالها من دور كبير في تحديد كفاءة وفعالية الجهاز الإداري، ولكي يتحقق الهدف لابد من بلدية كفرنجة الجديدة مراعاة ما يلي:

- وضع الخطط والسياسات اللازمة لاختيار العناصر المتميزة وفق احتياجات البلدية بناء على المهارات العلمية والعملية.
- وضع وتنفيذ العديد من البرامج التدريبية من قبل بلدية كفرنجة الجديدة بالتعاون مع وزارة الإدارية المحلية والتي تعمل على تنمية المهارات للقوى البشرية وتحقيق التنمية البشرية المنشودة.
- تحديد نوعية الكوادر البشرية العاملة في البلدية وكذلك تحديد الكوادر المطلوبة، والعمل على تحديد الكيفية التي تساعد في تطوير القوى العاملة الموجودة في البلدية.
- إيجاد الحوافز والمزايا والظروف الملائمة للكوادر المتميزة وأيضاً العمل على الإبقاء عليها وتطويرها.
- العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في البلدية اللازمة للتطوير الإداري المنشود.
- إعداد خطة التدريب السنوية بالتنسيق مع الأقسام المعنية، ومتابعة تنفيذها، بعد اعتمادها من إدارة الموارد البشرية.

#### ثانياً: الجانب التشريعي:

وتكون من خلال ما يلي:

- على بلدية كفرنجة الجديدة بالتعاون مع وزارة الإدارة المحلية تعديل المجالات التقليدية في القوانين والأنظمة والتعليمات لتسهيل جهود الإصلاح والتطوير الإداري.
- العمل على الاستفادة من الظروف التي تجعل من القانون أداة مفيدة لعملية التطوير.
- المرونة في تطبيق القانون.
- استخدام الاستثناءات التي منحها القانون.

**ثالثاً: الجانب التنظيمي:**

وتكون من خلال ما يلي:

- ❖ المساهمة في تطوير أساليب العمل وتحسين طرق الأداء الإجرائي في جميع مديريات بلدية كفرنجة الجديدة.
- ❖ التعامل مع مشكلات البلدية بأسلوب ومنهج علمي ومحاولة تضيق الفجوة بين المشكلات والاحتياجات.
- ❖ وجب على بلدية كفرنجة تفعيل أقسام خدمة الجمهور لما له من أهمية بالربط بين الموظفين وخدمة الجمهور.
- ❖ يجب على بلدية كفرنجة الجديدة إنشاء قسم علاقات عامة وخدمة جمهور.
- ❖ تحديد النتائج الأساسية المطلوبة للوصول إلى أهداف البلديات وعمل تقييمات لمستوى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية في التطور الإداري، وتكون الخطط محددة زمنياً.
- ❖ ضرورة تبني إجراءات التدقيق الداخلي والخارجي من قبل بلدية كفرنجة الجديدة من أجل تطوير العمل الإداري.
- ❖ العمل على توظيف التكنولوجيا في جميع الجوانب الإدارية في بلدية كفرنجة الجديدة.

**التوصيات**

- على بلدية كفرنجة الجديدة تبني الخطة التطويرية الإدارية التي قام الباحث بعملها.
- على وزارة الإدارة المحلية تشجيع تبادل الخبرات في مجال التطوير الإداري داخل البلديات بالملكة الأردنية الهاشمية وعرض قصص النجاح وتعميمها، ضمن مساعي الارتقاء بواقع الخدمات، وكذلك ضرورة التعاون بين جميع البلديات لتطوير الكوادر البشرية وآلية العمل.
- يجب على بلدية كفرنجة الجديدة اتخاذ استراتيجيات وسياسات تطوير إداري تضمن زيادة مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية، وتفعيل برامج التدريب، وزيادة قدرتها على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم واتجاهاتهم نحو العمل.
- يجب على بلدية كفرنجة الجديدة تكامل وشمولية برامج وجهود التطوير الإداري بحيث تتناول المجالات المختلفة للجهاز الإداري وتعزيز الرقابة الداخلية والخارجية على أداء البلدية والعاملين بشكل يساهم في رفع مستوى أدائها.
- على بلدية كفرنجة الجديدة عمل تخطيط استراتيجي واضح المعالم من أجل التطوير الإداري للبلدية.
- العمل على الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق تكثيف الخطط التدريبية التي يخضع لها موظفين البلدية بالتعاون مع وزارة الإدارة المحلية
- يجب على بلدية كفرنجة الجديدة العمل على التطوير الإداري كونه عملية تؤسس لنظام قوي وفعال يمتاز بأجواء مثالية للعمل المتكامل المنظم، ويكون قادراً على تحسين قدرات أفرادهم ويكسبهم مهارات متقدمة وتفوقاً معرفياً يجعلهم أكثر فاعلية في تأدية أعمالهم، فالتطوير الإداري يساهم في إزالة كافة العقبات التي تعيقهم لتأدية مهامهم.
- على الباحثين إجراء المزيد من الدراسات عن التطور الإداري في البلديات وسبل تحقيقه.

## المراجع:

## المراجع العربية:

- جربسات، 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.
- الدلابيح، أنور.(2023). دور مديرية تطوير الأداء المؤسسي في الإصلاح الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج 4(ع2).
- رحاحلة، عماد.(2016). فاعلية وحدة الرقابة والتدقيق الداخلي وسبل تطويرها، دراسات العلوم التربوية- الجامعة الأردنية، 43(3)، 321-348.
- السويلميين، فلاح.(2005). التطور الإداري في بلديات مراكز البلديات في جنوب المملكة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة: المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشيحة، عدنان.(2015). الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للإدارة، ع8، ص 63-93.
- المجالي، نشأت.(2022). دور الحكومة الألكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن: بلدية جرش الكبرى أنموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(49).
- 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> - الموقع الرسمي لوزارة الإدارة المحلية(2022):
- هيجان، عبدالرحمن.(2009). تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الإصلاح الإداري، معهد الإدارة العامة، 2(3)، 36-55.

## المراجع الأجنبية:

- Adaan, C. (2019). Internal control systems and financial performance of municipal urban councils in northern Uganda; a case study of Kitgum municipal urban council.
- 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.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 2(6), 221-230.
- Metalia, M., Zarkasyi, - Sugarman, H. (2020). Factors Affecting the Performance of Indonesian Government' s Internal Supervisory. Utopía y Praxis Latinoamericana, 25(Esp. 10), 498-513.