

آليات تطوير العمل الإداري والتنظيمي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية

م. نانسي أمين عبد الكريم أبو شقراء¹

¹ مدير منطقة، بلدية العارضة الجديدة، وزارة الإدارة المحلية، الأردن.

بريد الكتروني: <mailto:nancyabushagra@gmail.com>

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4294>

تاريخ القبول: 2023/01/21م

تاريخ النشر: 2023/02/01م

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية التعرف على آليات تطوير العمل الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك معرفة مقومات ومرتكزات التطور الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، الكشف عن مبررات تطوير العمل الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على جميع بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ إن آليات التطور الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية من خلال: وجود الرغبة والقناعة من أجل إجراء عملية التطور الإداري، عمل التخطيط السليم للتطور الإداري في البلديات، وكذلك أن تكون عملية التطور الإداري تتسم بالاستمرارية والشمولية، العمل على تطبيق معايير الإدارة الحديثة، والتركيز على التدريب والتطوير. وتوصلت كذلك هناك مقومات ومرتكزات هامة لعملية التطوير الإداري نذكر منها ما يلي: أن تسير عمليات التطور الإداري بنسق متجانس مع السياسات والأهداف العليا للبلديات، وكذلك العمل على إيجاد نظام للتخطيط السليم في البلديات، والعمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في عمل البلديات، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في جميع خدمات البلديات. وتوصلت كذلك أن أهم مبررات تطوير العمل الإداري في البلديات ناتج عن ما يلي: تضخم الجهاز الإداري في البلديات وسوء التوزيع، انتشار مظاهر الترهل الإداري، تداخل الصلاحيات وعدم وجود تقسيم وظيفي واضح المعالم، وكذلك عدم الرضا عن العمل الإداري من قبل بعض القيادات في الوزارة والبلديات، وكذلك المغالاة في اللجوء على التعقيدات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: تطوير العمل الإداري، بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

RESEARCH TITLE**MECHANISMS FOR DEVELOPING ADMINISTRATIVE AND ORGANIZATIONAL WORK IN THE MUNICIPALITIES OF THE HASHEMITE KINGDOM OF JORDAN****Nancy abd al kareem abu-shaqra¹**

¹ District Director, New Arda Municipality, Ministry of Local Administration, Jordan. Email: <mailto:nancyabushagra@gmail.com>

HNSJ, 2023, 4(2); <https://doi.org/10.53796/hnsj4294>

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

The current study aimed to identify the mechanisms for developing administrative work in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan, as well as to know the elements and foundations of administrative development in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan, to reveal the justifications for the development of administrative work, and the descriptive approach was used in order to achieve the objectives of the study, and the study was applied to all municipalities The Hashemite Kingdom of Jordan, and the study reached the following results; The mechanisms of administrative development in the municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan are through: the presence of desire and conviction in order to conduct the administrative development process, proper planning for administrative development in the municipalities, as well as the continuity of the administrative development process. There are also important elements and foundations for the administrative development process, among which we mention the following: that the administrative development processes proceed in a harmonious manner with the higher policies and objectives of the municipalities, as well as work to find a system for proper planning in the municipalities, and work on the optimal use of available resources in the work of the municipalities, and the employment of modern technology in All municipal services. It also concluded that the most important justifications for the development of administrative work in the municipalities result from the following: the inflation of the administrative apparatus in the municipalities and poor distribution, the spread of administrative slackness, the overlapping of powers and the lack of division Functional and well-defined, as well as dissatisfaction with administrative work by some leaders in the ministry and municipalities, as well as exaggeration in resorting to administrative complexities.

Key Words: development of administrative work, municipalities of the Hashemite Kingdom of Jordan

المقدمة:

إن التطوير الإداري أصبحت ممارسات ملحة ولازمة بسبب المتغيرات المتسارعة، ومهم أن تتم بشكل دوري لتطويع أساليب العمل والطاقت البشرية لتتواءم مع هذه المتغيرات ومن أجل أحداث تطوير في منظومة العمل، حيث أصبح من الضروري تطوير سلوكيات وأنماط العمل الإداري ومما ينعكس تأثيرها على مخرجاته، للحفاظ على الحيوية والفاعلية بداخل المؤسسة والمنظومة،

وليساعد على تنمية قدرة الابتكار ويحفز الرغبة الدائمة للتطور والتحسين.

يمكن تعريف عملية التطوير الإداري على أنها: عملية منظمة تتم عبر أساليب وطرق تطبق على البلديات بأكملها أو قطاعات أو إدارات معينة في البلدية، تدار من قبل المسؤولين وبآلية ديناميكية مستمرة، تهدف لإحداث التغيير نحو الأفضل عبر تطوير النظام الإداري وتغيير الاتجاهات العملية وإصلاح بيئات العمل لتكون ذات تأثير إيجابي على السلوكيات الإدارية للموظفين، وتضمن هذه العملية وجود العناصر الكفاءة في مواقعها المناسبة، وتعمل على تحسين أدائهم وتمنحهم فرص التطور الوظيفي بما يرفع نسبة المخرجات ويضمن جودتها العالية بشكل يواكب المتغيرات المحيطة ويحقق تطلعات الشريحة المستهدفة.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما آليات تطوير العمل الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية؟
2. ما مقومات ومرتكزات التطور الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية؟
3. ما مبررات تطوير العمل الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟

أهداف الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- التعرف على آليات تطوير العمل الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- معرفة مقومات ومرتكزات التطور الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- الكشف عن مبررات تطوير العمل الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

- تساعد الباحثين والمهتمين في توفير أفق بحثية وعلمية في مجال التطوير الإداري في عمل البلديات.
- الاستفادة من نتائج هذا البحث من أجل اعداد برامج تدريبية وتأهليه لتطوير كفاءة العاملين في البلديات إدارياً.

- تسهم الدراسة في التعرف على الآثار الايجابية للتخطيط الاستراتيجي لتطوير العمل الإداري على تطوير الخدمات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- الإسهام في تطوير واقع العمل الإداري في البلديات باستخدام استراتيجيات ومعايير إدارية حديثة تسهم في تطور العمل البلدي.
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب الاختصاص في وزارة الإدارة المحلية والبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية من تحديد أهم الطرق التي تعزز تطوير العمل الإداري في البلديات.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي الذي تمثل في: آليات تطوير العمل الإداري والتنظيمي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود البشرية: العاملين في المديریات والأقسام الإدارية في البلديات.
- الحدود الزمانية: الفترة التي قامت الباحثة بإجراء هذه الدراسة سنة (2022).

مصطلحات الدراسة

التطور الإداري: هي عملية تقوم على تطوير العملية الإدارية ومستوى أداء العاملين فيها ونشر ثقافة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة بينهم ، وتحسين أساليب العمل وإجراءاته ،وتوثيق العمليات (Ebert, Ronald & Griffin, Ricky,2009) والنماذج والهيكل التنظيمية في البلديات

وقامت الباحثة بتعريفها إجرائياً: هي الطرق العديدة التي تساعد بها البلديات في المملكة الأردنية الموظفين على تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية والعملية والإداري في البلديات.

الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة من الأحدث إلى الأقدم:

وفي دراسة قام بها الفريحات (2023) 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

وفي دراسة أخرى قام العبابنة والعدوان (2008) بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي والمتمثلة في الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري. كما تهدف الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي التي حددها (Senge, 1990)، ووزعت الاستبانة على 339 مديراً في البلديات الواقعة في إقليم الشمال وإقليم الوسط. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة كل من الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي في البلديات المبحوثة متوسط. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري قد فسرت مجتمعة ما يقارب (67%) من التغيير في ممارسة التعلم التنظيمي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي. وأظهر المبحوثون الذكور ذوو المسمى الوظيفي (مدير) ويعملون في بلدية خارج مركز المحافظة والذين شاركوا ببرنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي اتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي.

وفي دراسة قام بها السويلمين (2005) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التطوير الإداري في بلديات مراكز المحافظات في جنوب المملكة و التعرف على العناصر الرئيسية للتطوير الإداري ضمن المحاور الإدارية و التشريعية و المالية و نظم المعلومات و التكنولوجيا، كما و هدفت إلى معرفة العوامل و المؤثرات التي دفعت بوزارة البلديات لإجراء عمليات الإصلاح والتطوير الإداري في بلدياتها، و لغاية الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مكونة من 54 فقرة تم توزيعها على 349 موظف و موظفة يمثلون عينة قصدية من مجتمع الدراسة و الممثلة بموظفي البلديات في كل من الكرك و الطفيلة و معان.

و استناداً إلى نتائج تحليل البيانات الدراسة و اختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن مستوى التطوير الإداري في بلديات مراكز المحافظات في جنوب المملكة كان بمستوى مقبول بشكل عام، بينت ادراسة وجود علاقة ذات دلالة بين نمط الإدارة و التنظيم و المستوى التطوير الإداري في بلديات مراكز المحافظة في جنوب المملكة كما بينت الدراسة وجود علاقة قوية بين مدى توفير و تعزيز الموارد المالية و مستوى التطوير الإداري في البلديات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج التدريب و التأهيل للعاملين و الموظفين و توفير المخصصات المالية الأربعة لذلك العمل على تزويد البلديات بأجهزة الحاسوب و الأجهزة الحديثة لتمكينها من القيام بمهامها بسهولة و يسر.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- هدفُ الدراسة: تتوّعت أهداف الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحاليّة؛ فمنها ما هدف إلى التّعرف إلى درجة استخدام إستراتيجية الإدارة الحديثة، وبعضها هدف إلى التّعرف إلى آلية تطوير العمل الإداري، ومنها هدف التعرف على مستوى استخدام استراتيجية العمل الإداري في البلديات.
- المنهجُ المستخدم: اتفقت معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج الذي استخدم؛ حيثُ استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت المنهج الوصفي.
- تنوعت الدراسات في بيئتها فمنها طبق بلديات الأردن وفلسطين والسعودية.
- إن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي كأداة لتطبيق الدراسة.
- جميع الدراسات طبقت على البلديات.

ما تميّزت به الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة:

- تطوير الإطار النظريّ المتعلّق بآليات تطوير العمل البلدي، بوصفه موضوعاً حديث يواكب التطور في منظومة العمل البلدي.
- لم تجرَ من قبلُ دراسةً عن آلية تطوير العمل الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.

مدى الاستفادة هذا البحث من الدراسات السابقة

1. تدعيم إيمان الباحثة بأهميّة بحثه من خلال إدراكه لأهميّة تطبيق آليات العمل البلدي.
2. إثراء معلومات الباحث والاطلاع على الدراسات والأبحاث المنشورة التي قامت بعمل دراسات لمعرفة آليات التطور في العمل الإداري في البلديات.
3. والإفادة من المنهج المستخدم، وكذلك في بناء أداة البحث.
4. إعداد مشكلة الدراسة.
5. تكوين خلفية فكرية عن الموضوع، والاستفادة من كتابة الأدب النظري.
6. الاستفادة من النتائج والتوصيات.

الأدب النظري

هدف التطوير الإداري في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية إلى مواكبة أحدث النماذج في البناء التنظيمي لمختلف العمليات لتحسين أداء البلديات، وذلك عبر توضيح الأدوار الوظيفية بدقة ورفع كفاءة الأداء للكوادر البشرية والارتقاء به لينعكس على تقوية المخرجات وتعزيز الخدمة البلدية، كما يركز في ذات الوقت على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للبلديات لتكون قادرة على مواكبة متطلبات التطوير من خلال تمييزها بوضوح الأدوار وخلقها نظاماً فاعلاً للتعاقد الإداري الصحيح، وكذلك من أجل التوظيف السليم لقدرات الموظفين بما يعزز قدرتهم على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، إضافة إلى تسهيل تقديم الخدمات بشكل مطور وسريع ومنتقن. ومن أجل التطوير الإداري والتنظيمي في البلديات لا بد من إحداث تطوير التشريعات والاستراتيجيات والسياسات

والإجراءات بما يضمن التطور المستمر لعمل البلديات بما ينسجم مع رؤية جلاله الملك تحويل البلديات من الدور الخدمي التقليدي إلى صناعة التنمية في المناطق التابعة لها، والعمل تطوير الموظفين من خلال رفع الوعي الإداري لديهم أولاً باستخدام الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، ورفع مستويات أدائهم باعتبارهم أحد أهم الأصول في البلديات، وهذا يتأتى عبر التدريب المستمر وتطويرهم وإعدادهم للارتقاء في مراكز وظيفية أعلى ووجود نظام رقابي فعال داخل البلديات (Khashman, Aysar (2019). و(عبدالله، 2011)

الطرق اللازمة لتطوير العمل الإداري

هناك عدد من الطرق اللازمة لتطوير العمل الإداري في البلديات نذكر منها، كما أشار إليها الحاتمي، بدر. (2020):

1. يجب أن تحتوي الخطط الإستراتيجية باستمرار على تطوير العمل الإداري في البلديات وذلك لأنه يمتلك الكثير من المهارات التي تساعد في إنجاز الكثير من الأعمال وتطوير الخدمات فيها.
2. يجب أن يكون هناك تعليم وتدريب مستمر أثناء العمل وذلك لاكتساب الخبرات وجعل الإداريين يكتسبوا الكثير من المهارات وبالتالي يتم تطوير العمل في البلديات.
3. يجب على البلديات الاستعانة بالمحاضرين ذات الخبرة في مجال التطوير الإداري وذلك لتقديم محاضرات للموظفين في مجال تطوير وتنمية العمل الإداري.
4. يجب على البلديات استحداث بعض المهام الجديدة التي تساعد في تطوير وإبداع العمل الإداري لتحقيق الأهداف الأساسية للعمل البلدي في الأردن.

5. كما يجب أن يتم تشجيع الموظفين على حضور الدورات التي تتناول موضوع تطوير العمل الإداري بطرق وأساليب حديثة.

أهم الأفكار اللازمة لتطوير العمل الإداري

- وضع خطط لتطوير الموظفين في البلديات بل مشاركتهم التخطيط للتطوير الإداري، وربط التقدير والمكافآت بالابتكار والإنتاجية والتميز، مع ضرورة اعتماد التقويم الدائم كأساس لتحسين بيئة العمل وزيادة فرص التطوير العمل البلدي.

- يجب أن يتم التعاون بين المديرية والأقسام الإدارية المختلفة في البلديات، وكذلك ضرورة الالتزام بتنفيذ العمل المطلوب لأن ذلك يساعد على تحقيق الأهداف في البلديات.

يجب أن تسود حرية الرأي بين الموظفين لأن ذلك يخلق مجالاً في مساعدة -

على تقديم أفكاره ممكن أن تكون تطويرية بكل حرية مما يؤدي إلى تطوير العمل الإداري.

- السعي للقضاء على الوساطة والمحسوبية في العمل ولا بد من اختيار الموظفين

الذين يكون لديهم المهارات المطلوبة لإنجاز العمل وليس الأفراد الذين يعملون عن طريق المحسوبية في البلديات)

عقيلان، 2016).

- كما لا بد وأن تشمل عملية التطوير الإداري كافة السياسات واللوائح الإجرائية في عمل البلدية، وكذلك كافة الموظفين باختلاف مستوياتهم، وأن تدرك أهمية إشراك الجميع في عملية التطوير هذه، فهم المحرك الرئيسي للاستمرار فيها كأداة هامة لتحسين بيئات العمل وتقديمها.
- الاهتمام بالموظفين الذين لديهم خبرة كبيرة وضرورة الحفاظ عليهم لأنهم يخدموا العمل الإداري ويعملون على تطويره وخاصة في المجالات الإدارية في البلديات.
- يجب التعاون في العمل والعمل في فريق واحد حتى يسود الحب والتعاون بين الموظفين وبالتالي يساعد ذلك لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة في تحقيق الإنجاز.
- يجب أن يكون هناك حوافز مالية مناسبة التي تساعد على إنجاز العمل، وحصول الموظفين على حقوقهم باستمرار حتى يستطيعوا أن يقدموا قدرات خاصة تساعد في تطوير وإنجاز الأعمال في جميع أقسام ومديريات البلدية.
- العمل على ترسيخ فكرة تطوير العمل الإداري حتى يتم العمل على تطويرها وتصبح نسق (Ronald & Griffin, W. Ricky(2009) عمل ثابت في البلديات

أهمية تطوير العمل الإداري في البلديات

- يساعد التطور الإداري إلى تحقيق أهداف البلديات والعمل على نجاحها في جميع المستويات.
- يُساعد على تحقيق التكامل في تحقيق الأهداف وذلك بسبب التعاون بين الموظفين
- يُساعد على تحقيق المزيد من الوعي والابتكار لتطوير منظومة العمل الإداري في البلديات.
- يعمل على توفير الموارد والجهد المطلوب لإنجاز الأعمال بأسلوب ناجح وبوقت أقل.
- تحديد مسؤولية كل موظف والعمل وفقاً لتعليمات تم وضعها من أجل تطوير العمل من خلال التخصصية.

أسس التطوير الإداري في البلديات

- لنجاح عمليات التطوير الإداري، هناك أساسيات مطلوبة وهي كالآتي كما أشار إليها (الحاتمي، بدر، 2020):
- الرغبة في إحداث التغيير من قبل الجهات العليا في البلديات.
- تناسب العنصر البشري الموجود مع عمليات التطوير.
- ارتكازها على قوانين وأنظمة تكون مناسبة للعمليات وتبسط إجراءاتها.
- ضرورة تنفيذ العملية وفق خطة زمنية وفق مراحل تتضمن عمليات قياس وتقييم للأهداف الموجودة.
- استخدام التقنيات الحديثة (التطور الإلكتروني) لتسهيل أداء العمليات في إحداث التطور الإداري.
- أن عملية التطوير الإداري إن تمت بصورتها المثالية، فإنها ستحقق نتائج كبيرة وستسهم في القضاء على

ظواهر وممارسات عديدة خاطئة كالتجاوزات الإدارية أو الفساد، وبذلك تعد هي الوسيلة الأقوى لصناعة أوساط مهنية نموذجية في العمل البلدي، تدار بكفاءة من قبل إدارات وطواقم متفوقة ومؤهلة لإحداث التغيير الإيجابي) (عبدالله، 2011).

منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستقرائي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي بالواقع، والاهتمام بوصفها وصف دقيق، ويصف لنا الظاهرة وتحديد سماتها وخصائصها، وفي هذه الدراسة يسعى لوصف آليات التطور الإداري من خلال جمع المعلومات من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة.

نتائج الدراسة

نتائج السؤال الأول والذي ينص على " ما آليات تطوير العمل الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية؟

آليات التطور الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية:

- وجود الرغبة والقناعة من أجل إجراء عملية التطور الإداري في البلديات: وتأتي من خلال وجود إدارة بلدية قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كل المستويات داخل البلديات.
- عمل التخطيط السليم للتطور الإداري في البلديات: وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية في البلديات.
- أن تكون عملية التطور الإداري تتسم بالاستمرارية: بحيث لا ترتبط بوقت محدد.
- يجب أن تكون عملية التطور الإداري تتسم بالشمولية: بحيث تشمل جميع الأقسام والمديريات في البلديات.
- العمل على تطبيق معايير الإدارة الحديثة من جودة، وحوكمة، والتغيير الإيجابي.
- التركيز على عملية التدريب والتطوير في عمل البلديات.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على "ما مقومات ومرتكزات التطور الإداري في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية؟

هناك مقومات ومرتكزات هامة لعملية التطوير الإداري نذكر منها ما يلي:

1. أن تسير عمليات التطور الإداري بنسق متجانس مع السياسات والأهداف العليا للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
2. العمل على إيجاد نظام للتخطيط السليم في البلديات.
3. والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في عمل البلديات.
4. وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في جميع خدمات البلديات.
5. وإيجاد الكادر البشري المؤهل، والعمل على تعزيز التراكم المعرفي والتدريب لدى القيادات في البلديات.

6. وضع أدلة تنظيمية جديدة تفصل السياسات والإجراءات وتحدد الواجبات والمسئوليات لكل أقسام البلديات.

7. العمل على مراجعة وتطوير اللوائح والتشريعات والأنظمة اللازمة لعمل البلديات.

نتائج السؤال الثالث والذي ينص على "ما مبررات تطوير العمل الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية؟"

أن أهم مبررات تطوير العمل الإداري في البلديات ناتج عن ما يلي:

- تضخم الجهاز الإداري في البلديات وسوء التوزيع.
- انتشار مظاهر الترهل الإداري والمحسوبية والفساد الإداري.
- تداخل الصلاحيات وعدم وجود تقسيم وظيفي واضح المعالم.
- عدم الرضا عن العمل الإداري من قبل بعض القيادات في الوزارة والبلديات.
- الرغبة لدى العاملين في البلديات في تطوير العمل الإداري.
- المغالاة في اللجوء على التعقيدات الإدارية.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- العمل على تطوير آليات العمل الإداري في البلديات من أجل تطوير العمل المؤسسي لتكون قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات البشرية والمالية والفنية في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- يجب على البلديات الاهتمام بالعنصر البشري كونه هو أساس التطور الإداري في عمل البلديات.
- على البلديات تطبيق معايير الجودة الشاملة والحوكمة الرشيدة في جميع مديريات وأقسام العمل البلدي في جميع بلديات المملكة الأردنية الهاشمية.
- من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من وزارة الإدارة المحلية والبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية.
- يجب إجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وربطها بمجالات أخرى.

المراجع

المراجع العربية

- الحاتمي، بدر. (2020). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي : المرونة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة مؤتة: المملكة الأردنية الهاشمية.

- عبدالله، عادل.(2011). إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الادارة -المفاهيم والمناهج، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (9)، ع (30).
- عقيلان، نانسي.(2016). معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في بلديات محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الخليل، فلسطين.
- السوليمين، فلاح.(2005). التطوير الإداري في بلديات مراكز المحافظات في جنوب المملكة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت: المملكة الأردنية الهاشمية.
- الفريحات، عبد الكريم.(2023). تطور العمل الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية : بلدية كفرنجة الجديدة نموذجاً، مجلة العلوم الطبيعية والإنسانية، 6(4) مجلة إلكتروني.
- العبابنة، رائد والعدوان، إسماعيل.(2008). العوامل المؤثرة في ممارسة التعليم التنظيمي في البلديات الأردنية، معهد الإدارة العام، 5(48) ، ص ص 433-476.
- حسن، جمعة.(2018). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي : دراسة تطبيقية وزارة الإعمار والبلديات والأشغال العمدة في العراق، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 6(2)، 39-64.
- الكردي، رنا.(2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح: فلسطين.
- المجالي، نشأت.(2022). دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في الأردن- بلدية الكرك الكبرى أنموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(3).

المراجع الأجنبية

- Ebert, J. Ronald & Griffin, W. Ricky(2009), Business essentials, Seventh Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.
- Khashman, Aysar (2019). The Effect of Business Process Re-Engineering on Organizational Performance: The Mediating Role of Information and Communications Technology, International Journal of Business and Management, 14(9): 132-149.
- Ringim, K. J., Razalli , M. R., & Hasnan, N. (2012). The Moderating Effect of IT Capability on the Relationship between Business Process Reengineeng Factors and Organizational Performance of Bank. Journal of Internet Banking and Commerce (2),1-21.