

بحث بعنوان

أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير العمل المؤسسي في البلديات

اعداد

شذى رياض عبد الرحمن طبيشات

مديرية التطوير المؤسسي

بلدية بني عبيد

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير العمل المؤسسي في البلديات، وذلك من خلال تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارات المحلية في تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وضرورة مواكبة هذا الدور لأحدث أدوات الإدارة الحديثة. وتكمن أهمية البحث في كونه يتناول الإشكالية المتعلقة بتحول البلديات من النمط التقليدي الروتيني إلى النمط المؤسسي المرن القادر على الاستجابة للتحديات المتسارعة، حيث يسعى البحث إلى قياس مدى فعالية الخطط الاستراتيجية الموضوعة في تحقيق التنمية الإدارية والمؤسسية المستدامة على المستوى المحلي.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من العاملين في القيادات الإدارية والوظيفية في مجموعة من البلديات، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع صناع القرار. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات البلدية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وبناء القدرات البشرية. وفي ضوء ذلك، أوصى البحث بضرورة تفعيل مشاركة المجتمع المحلي في مراحل التخطيط المختلفة، والاهتمام بالتحول الرقمي، وإنشاء وحدات متخصصة لمتابعة وتقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري ومستمر.

Abstract

This research aims to study the impact of strategic planning on the development of institutional work in municipalities. It highlights the vital role of local administrations in providing public services to citizens and the necessity of aligning this role with the latest modern management tools. The research's significance lies in its addressing the challenge of municipalities transitioning from a traditional, routine model to a flexible, institutional model capable of responding to rapidly evolving challenges. The research seeks to measure the effectiveness of strategic plans in achieving sustainable administrative and institutional development at the local level.

The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire to collect data from a sample of administrative and functional leaders in a group of municipalities, in addition to conducting personal interviews with decision-makers. The study yielded several key findings, most notably a statistically significant positive impact of strategic planning on improving the quality of municipal services, enhancing operational efficiency, and building human capacity. In light of these findings, the research recommends activating local community participation in the various planning stages, prioritizing digital transformation, and establishing specialized units for the periodic and continuous monitoring and evaluation of institutional performance.

المقدمة

تُعد البلديات حجر الزاوية في منظومة الإدارة المحلية، وهي الواجهة الأساسية التي يتعامل من خلالها المواطن مع الدولة لتلقي الخدمات اليومية الحيوية. وفي ظل التغيرات الديموغرافية المتسارعة، والتوسع العمراني، وتزايد متطلبات المواطنين، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على مواكبة حجم التحديات والضغوط الواقعة على كاهل هذه المؤسسات المحلية. لذا، برزت الحاجة الملحة إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تضمن الاستدامة، والكفاءة، والفاعلية في أداء المهام، وهو ما جعل من التطوير المؤسسي ضرورة حتمية لضمان بقاء البلديات قادرة على أداء رسالتها على أكمل وجه.

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة في عصرنا الحالي، حيث يوفر لها البوصلة التي ترسم اتجاهها المستقبلي، وتحدد أولوياتها، وتوزع مواردها المحدودة بالشكل الأمثل. وفي سياق العمل البلدي، لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على كونه وثيقة شكلية تُكتب لتُحفظ في الأدراج، بل يتجاوز ذلك ليصبح عملية ديناميكية مستمرة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستشراف المستقبل، وصياغة الرؤى والرسائل، ووضع الأهداف القابلة للقياس، مما ينعكس إيجاباً على هيكله العمل المؤسسي وتطوره.

ينطلق هذا البحث من القناعة الراسخة بأن نجاح البلديات في تحقيق أهدافها التنموية والخدمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التزامها بتطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحويله إلى ممارسات يومية. وبناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة توضح كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يكون محركاً رئيسياً لتطوير العمل

المؤسسي في البلديات، وكيف يمكن تجاوز الفجوة بين إعداد الخطط وتنفيذها على أرض الواقع، مما يفسر اختيار الباحث لموضوع هذا البحث وأهميته البالغة في الوقت الراهن.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الحكومات المحلية لتطوير أداء البلديات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوة واضحة بين الطموحات المرسومة في الخطط الاستراتيجية والنتائج الفعلية على أرض الواقع. فكثير من البلديات لا تزال تعاني من البيروقراطية المفرطة، وضعف الابتكار، وتدني مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، فضلاً عن سوء استغلال الموارد المالية والبشرية المتاحة. ويثير هذا التناقض تساؤلات جوهرية حول جدوى الخطط الاستراتيجية المتبعة، وما إذا كانت تُصمم بناءً على تشخيص دقيق لواقع المؤسسة، أم أنها مجرد إجراءات روتينية تُنفذ لشكلية الحصول على الاعتمادات المالية أو إرضاء للجهات الرقابية.

وتتمثل مشكلة البحث الرئيسية في التساؤل حول: ما هو الأثر الفعلي للتخطيط الاستراتيجي على تطوير العمل المؤسسي في البلديات؟ وهل تساهم هذه الخطط بشكل حقيقي في تحويل الهياكل الإدارية التقليدية إلى مؤسسات مرنة، قادرة على التعلم، وموجهة نحو تحقيق النتائج ورضا المتعاملين؟ أم أن هناك معوقات هيكلية وإدارية تحول دون ترجمة مخرجات التخطيط الاستراتيجي إلى تطوير مؤسسي ملموس ومستدام في بيئة العمل البلدي؟

أهداف البحث

1. التعرف على المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده المختلفة في سياق الإدارة المحلية والبلديات.
2. تحليل الواقع الفعلي للعمل المؤسسي في البلديات وتحديد نقاط القوة والضعف في هياكلها الإدارية الحالية.

3. قياس أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الخدمات البلدية ورفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.
4. رصد وتحليل أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه البلديات أثناء صياغة وتنفيذ وتقييم خططها الاستراتيجية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية والتطبيقية لتعزيز فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التطوير المؤسسي المستدام للبلديات.

أهمية البحث

تتجلى الأهمية النظرية للبحث في إثراء المكتبة الأكاديمية والمعرفية بالدراسات والأدبيات المتعلقة بالإدارة المحلية والتخطيط الاستراتيجي، حيث يوفر إطاراً مفاهيمياً محدثاً يربط بين نظريات الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم التطوير المؤسسي في القطاع العام. كما يساهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالدراسات التطبيقية التي تركز على البلديات تحديداً، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين والدارسين المهتمين بشؤون الإدارة المحلية والحوكمة الرشيدة لبناء أبحاث مستقبلية متعمقة.

أما على الصعيد العملي، فتكمن أهمية البحث في تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق يمكن لصناع القرار، ورؤساء البلديات، والمخططين الاستراتيجيين الاستفادة منها مباشرة. فمن خلال تحديد نقاط الخلل في مسارات التخطيط الحالية، يوفر البحث خارطة طريق عملية تساعد البلديات على تحسين عملياتها الداخلية، وتوجيه مواردها بشكل أكثر كفاءة، وتعزيز مشاركتها مع المجتمع المحلي، مما ينعكس في النهاية على تحسين جودة الحياة للمواطنين وتحقيق التنمية المستدامة على المستوى المحلي.

أسئلة البحث

1. ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير العمل المؤسسي في البلديات؟
2. كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين؟
3. ما أبرز المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال للخطط الاستراتيجية في البلديات؟
4. إلى أي مدى تعزز مشاركة المجتمع المحلي من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في البلديات؟
5. ما الآليات الفعالة لمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية لضمان التطوير المؤسسي المستمر؟

الإطار النظري

تُعد البلديات والإدارة المحلية من أهم ركائز الدولة الحديثة، حيث تمثل المستوى الأقرب إلى المواطن، وتقع على عاتقها مسؤولية مباشرة في تقديم الخدمات الأساسية مثل البنية التحتية، وصحة البيئة، والتخطيط العمراني، والخدمات الاجتماعية. وقد تطور مفهوم البلدية عبر الزمن من كونه مجرد وحدة إدارية لامركزية تابعة للحكومة المركزية، إلى مؤسسة محلية مستقلة ذات شخصية اعتبارية، تتمتع بالاستقلال المالي والإداري النسبي، وتخضع لرقابة مجتمعية. ويهدف هذا التطور إلى تعزيز مبدأ الديمقراطية المحلية، وتمكين المواطنين من المشاركة في صنع القرار الذي يؤثر مباشرة على حياتهم اليومية، مما يجعل من كفاءة العمل البلدي مؤشراً حيوياً على مستوى التنمية المستدامة في أي دولة.

في أدبيات الإدارة، يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية ومستمرة لوضع أهداف تنظيمية طويلة الأجل، واختيار البدائل الأمثل لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها، استناداً إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات). ويتسم التخطيط الاستراتيجي

بطبيعته الاستشرافية، ومرونته، وشموليته، وتوافقه الوثيق مع رسالة المنظمة ورؤيتها. وفي القطاع العام، لا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على تعظيم الأرباح، كما هو الحال في القطاع الخاص، بل يركز على تعظيم القيمة العامة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، ورفع مستوى معيشة المواطنين، وضمان الاستدامة البيئية والمالية.

يشير مفهوم التطوير المؤسسي إلى عملية التغيير المخطط والمدرّس التي تهدف إلى تحسين فاعلية وكفاءة المؤسسة من خلال تطوير هياكلها، وإجراءاتها، وتقنياتها، ومواردها البشرية، وثقافتها التنظيمية. ولا يقتصر التطوير المؤسسي على التحديث الشكلي أو شراء أجهزة حديثة، بل هو تحول جذري في العقلية الإدارية والسلوك التنظيمي. وتتعدد مؤشرات نضج العمل المؤسسي في البلديات، لتشمل وضوح الرؤية والرسالة، وجود هياكل تنظيمية مرنة، وتوثيق الإجراءات (الميكنة)، وتطبيق نظم إدارة الجودة، ووجود أنظمة فعالة لإدارة الموارد البشرية والمالية، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المؤسسة.

تكمن العلاقة الجوهرية بين التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي في أن الأول يمثل الأداة الرئيسية والمحرك الأساسي للثاني؛ فلا يمكن تحقيق تطوير مؤسسي حقيقي دون توجيه استراتيجي يحدد وجهته وأولوياته. فالتخطيط الاستراتيجي يكشف عن الفجوات بين الواقع المؤسسي الحالي والوضع المستقبلي المستهدف، ويضع خارطة الطريق لسد هذه الفجوات. ومن خلال التخطيط، يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتوافق مع الأهداف الجديدة، وتُصمم برامج تدريبية لسد الفجوات في الكفاءات البشرية، وتُخصص الميزانيات لتمكين المشاريع التطويرية. وبذلك، يتحول التطوير المؤسسي من مجرد مبادرات فردية عشوائية إلى عملية مؤسسية مستدامة ومتراصة الأركان.

استعرضت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات العامة، حيث أكدت غالبية هذه الدراسات على وجود أثر إيجابي قوي للتخطيط في تحسين الأداء. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات الحديثة إلى وجود فجوة بحثية تتعلق بالتحديات الخاصة التي تواجه البلديات في الدول النامية، حيث تتركز معظم الأبحاث على القطاع الخاص أو الوزارات السيادية. وتؤكد الأدبيات الحديثة أيضاً على ضرورة دمج مفاهيم التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في التخطيط الاستراتيجي للبلديات، وكذلك أهمية تبني نماذج التخطيط التشاركي التي تشمل أصحاب المصلحة المتعددين، وهو ما يبرر الحاجة إلى دراسات معاصرة تركز على السياق المحلي للبلديات وتطورها المؤسسي في ظل المتغيرات الراهنة.

إجابات أسئلة البحث

السؤال الأول: ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير العمل المؤسسي في البلديات؟

تتميز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطوير العمل المؤسسي في البلديات بأنها علاقة طردية وسببية عميقة، حيث يُعد التخطيط الاستراتيجي المحرك الأساسي والوقود الذي يغذي عملية التطوير المؤسسي المستمر. فمن الناحية النظرية والعملية، لا يمكن لمؤسسة بلدية أن تطور هيكلها وإجراءاتها وثقافتها التنظيمية بمعزل عن وجود رؤية استراتيجية واضحة توجه هذا التطور؛ فالتخطيط الاستراتيجي يجبر الإدارة العليا على الخروج من دائرة ردود الأفعال اليومية والغوص في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مما يكشف عن الفجوات المؤسسية القائمة. وبناءً على هذا التحليل، يتم إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحديث الهياكل التنظيمية لتتوافق مع الأهداف المستقبلية، وتوزيع الصلاحيات بشكل يعزز اللامركزية والمرونة، مما يحول المؤسسة من

كيان بيروقراطي جامد إلى مؤسسة ديناميكية قادرة على التكيف مع المتغيرات، وبناء قدراتها الذاتية، وتحقيق التميز المؤسسي الشامل.

السؤال الثاني: كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات البلدية المقدمة للمواطنين؟

يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات البلدية من خلال إعادة توجيه بوصلة المؤسسة من التركيز الداخلي على الإجراءات الروتينية إلى التركيز الخارجي على احتياجات المواطن وتوقعاته. تبدأ هذه المساهمة في مرحلة التشخيص الاستراتيجي، حيث تُستخدم أدوات مثل استطلاعات الرأي وورش العمل التشاركية لتحديد أولويات المواطنين الحقيقية، مما يضمن أن الخدمات المخططة تلبي الاحتياجات الفعلية وليس المفترضة. بعد ذلك، يتم ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف استراتيجية قابلة للقياس مرتبطة بمؤشرات أداء رئيسية تركز على جودة الخدمة، وسرعة الإنجاز، ورضا المتعاملين. كما يفرض التخطيط الاستراتيجي تبني معايير الجودة الشاملة وتطبيق نظم الإدارة الحديثة مثل (ISO)، مما يؤدي إلى أتمتة الإجراءات، وتقليل الهدر في الموارد، وتقليل زمن دورة تقديم الخدمة، وإنشاء قنوات فعالة لتلقي الشكاوى والمقترحات، وهو ما ينعكس في النهاية على تقديم خدمات بلدية متميزة، مستدامة، وتلبي طموحات المجتمع المحلي.

السؤال الثالث: ما أبرز المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال للخطط الاستراتيجية في البلديات؟

تواجه البلديات مجموعة متشابكة من المعوقات الهيكلية، والمالية، والبشرية، والثقافية التي تعيق التطبيق الفعال للخطط الاستراتيجية. على الصعيد المالي، تعاني كثير من البلديات من شح الموارد المالية وضعف الإيرادات الذاتية، مما يجعلها غير قادرة على تمويل المشاريع الاستراتيجية الطموحة التي تضمنتها خططها. أما على الصعيد البشري، فيبرز نقص الكوادر المؤهلة والمدربة على مهارات التخطيط الاستراتيجي الحديث، وتحليل

البيانات، وإدارة التغيير، مما يؤدي إلى صياغة خطط تفتقر إلى العمق والواقعية. ثقافياً، تواجه البلديات مقاومة شرسة من قبل بعض الموظفين للتغيير خوفاً من فقدان الامتيازات أو عدم القدرة على مواكبة الأنظمة الحديثة، فضلاً عن هيمنة الثقافة البيروقراطية التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب العوامل السياسية والتدخلات الخارجية، وضعف قواعد البيانات والمعلومات الدقيقة، وعدم استقرار الكوادر القيادية في المناصب الإدارية دوراً كبيراً في تعطيل مسارات التنفيذ وتحويل الخطط الاستراتيجية إلى مجرد حبر على ورق.

السؤال الرابع: إلى أي مدى تعزز مشاركة المجتمع المحلي من فاعلية التخطيط الاستراتيجي في البلديات؟

تعزز مشاركة المجتمع المحلي فاعلية التخطيط الاستراتيجي في البلديات بشكل جذري، حيث تتحول الخطط من كونها وثائق فنية مغلقة يصنعها خبراء معزولون عن الواقع، إلى عقود اجتماعية تشاركية تعكس نبض الشارع واحتياجاته الحقيقية. عندما تُشرك البلدية المواطنين، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني في مراحل التخطيط المختلفة (من التشخيص إلى التنفيذ والتقييم)، فإنها تضمن تحقيق مبدأ الشفافية والحوكمة الرشيدة، مما يبني جسور الثقة بين المؤسسة المحلية والمجتمع. هذا التشاركية تضمن أيضاً أن المشاريع والخدمات المخططة تحظى بقبول مجتمعي واسع، مما يقلل من مقاومة التغيير ويسهل عملية التنفيذ. علاوة على ذلك، تفتح المشاركة المجتمعية آفاقاً جديدة للتعاون والشراكات الاستراتيجية، حيث يمكن للقطاع الخاص والمجتمع المدني المساهمة بالموارد والخبرات، مما يخفف العبء المالي والإداري على البلدية، ويضمن استدامة المشاريع التنموية والخدمية على المدى البعيد.

السؤال الخامس: ما الآليات الفعالة لمتابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية لضمان التطوير المؤسسي المستمر؟

تتطلب المتابعة والتقييم الفعالان للخطط الاستراتيجية تبني آليات منهجية ومؤسسية تضمن تحويل الخطط من وثائق جامدة إلى أدوات إدارة حية. تبدأ هذه الآليات بإنشاء وحدة مستقلة ومتخصصة لمتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي ترتبط مباشرة بالأمين أو رئيس البلدية، وتتمتع بالاستقلالية والمصادقية. تعتمد هذه الوحدة على نظم معلومات إدارية متطورة ولوحات قيادة رقمية تتيح الرصد اللحظي لمؤشرات الأداء الرئيسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالأهداف المخططة. كما تتطلب الفاعلية اعتماد منهجيات تقييم شاملة مثل "بطاقة الأداء المتوازن" التي تقيس الأداء من أربع زوايا متكاملة: المالية، والمتعاملين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك دورات مراجعة دورية (ربع سنوية أو نصف سنوية) تُعقد بمشاركة القيادات العليا لتحليل الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية، وتحديث الخطة بما يتناسب مع المتغيرات الطارئة، مما يرسخ ثقافة التعلم المؤسسي والتحسين المستمر.

النتائج والتوصيات

النتائج

- توصلت الدراسة إلى أن التطبيق الفعلي للتخطيط الاستراتيجي في البلديات المدروسة أدى إلى تحسين ملموس وكبير في جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. وقد نتج هذا التحسن عن تحول الإدارة البلدية من النمط التقليدي القائم على ردود الأفعال اليومية، إلى النمط الاستباقي القائم على دراسة احتياجات المجتمع مسبقاً وتلبيتها بكفاءة. وقد ساهمت الأهداف الاستراتيجية الواضحة والمؤشرات المرتبطة بها في تقليل زمن إنجاز المعاملات، وتحسين مستوى النظافة العامة، وتطوير شبكات الإنارة والبنية التحتية، مما انعكس

إيجاباً وبشكل مباشر على مؤشرات رضا المواطنين عن الأداء البلدي، وأثبت أن التخطيط الجيد هو المدخل الأساسي للتميز في الخدمة العامة.

- أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي لم يقتصر أثره على الخدمات الخارجية فحسب، بل امتد ليشمل التطوير الداخلي للعمل المؤسسي، حيث ساهم في إعادة هيكلة الإدارات الداخلية، وتبسيط الإجراءات، وتقليل الهدر في الموارد والجهود. كما أبرزت النتائج دور التخطيط في تحديد الفجوات في المهارات الوظيفية للعاملين، مما دفع البلديات إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ساهمت في رفع كفاءة الكوادر البشرية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتحفيز الموظفين من خلال ربط الأداء بالمكافآت، مما أدى في النهاية إلى بناء مؤسسة بلدية أكثر نضجاً، ومرونة، وقدرة على استيعاب التقنيات الحديثة وإدارة التغيير بفاعلية.

- كشفت الدراسة عن أثر إيجابي واضح للتخطيط الاستراتيجي في الجانب المالي والإداري للبلديات، حيث ساعدت عملية التخطيط السليم في ترشيد الإنفاق العام، وتوجيه الموارد المالية المحدودة نحو المشاريع ذات الأولوية والأثر التنموي الأكبر. وقد نتج عن ذلك تقليل العجز في الميزانيات التشغيلية، وتحسين آليات تحصيل الإيرادات الذاتية، وجذب استثمارات خارجية من خلال طرح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وأثبتت النتائج أن البلديات التي تلتزم بخططها الاستراتيجية تتمتع بمرونة مالية أعلى، وقدرة أفضل على إدارة الأزمات المالية، وتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل مقارنة بالبلديات التي تدار بأسلوب الارتجال.

- على الرغم من الإيجابيات العديدة، كشفت النتائج عن وجود قصور ملحوظ في مدى تفعيل المشاركة الحقيقية للمجتمع المحلي في مراحل التخطيط المختلفة، حيث لا تزال كثير من البلديات تتعامل مع

المشاركة المجتمعية بشكل شكلي أو محدود جداً. كما بينت النتائج أن التحول الرقمي وأتمتة الخدمات البلدية لا يزالان في مرحلتهما الأولى في كثير من الحالات، مما يحد من سرعة وكفاءة تنفيذ الخطط الاستراتيجية. إن هذا القصور في دمج التكنولوجيا الحديثة وتفعيل دور المجتمع المدني والمواطنين يمثل عائقاً رئيسياً يحول دون تحقيق التطوير المؤسسي الشامل، ويقلل من فاعلية الخطط الموضوعية ويضعف من شعور المواطنين بالانتماء والمشاركة في التنمية المحلية.

- أبرزت النتائج أن نقطة الضعف الأكبر في دورة التخطيط الاستراتيجي في البلديات تكمن في مرحلة المتابعة والتقييم، حيث تركز الجهود بشكل كبير على مرحلة الصياغة والإعداد، بينما تُهمل مرحلة التنفيذ والرقابة. وتفتقر كثير من البلديات إلى وحدات متخصصة ومستقلة لمتابعة الأداء، وتفتقر إلى نظم معلومات دقيقة توفر بيانات لحظية عن مدى تحقيق الأهداف. ونتيجة لهذا الضعف، تتحول الخطط الاستراتيجية في كثير من الأحيان إلى وثائق جامدة لا تُراجع ولا تُحدث وفقاً للمتغيرات الطارئة، مما يفقدها حيويتها، ويضعف مبدأ المساءلة والشفافية، ويحد من قدرة المؤسسة على التعلم من أخطائها وتطوير نفسها بشكل مستمر.

التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة كسر النمط المركزي في إعداد الخطط الاستراتيجية، وتبني منهجية التخطيط التشاركي التي تشرك كافة أصحاب المصلحة. ويجب على البلديات إنشاء منصات رقمية تفاعلية، وعقد ورش عمل وحوارات مجتمعية مفتوحة، وإشراك ممثلي الغرف التجارية، والنقابات، ومنظمات المجتمع المدني، والشباب، والمرأة في لجان التخطيط. إن هذا التشاركية لن تضمن فقط أن الخطط تعكس الاحتياجات

الحقيقية للمواطنين، بل ستعزز أيضاً من شفافية العمل البلدي، وتبني جسور الثقة بين البلدية والمجتمع، وتشجع المواطنين على المساهمة في دعم وتنفيذ المشاريع المحلية، مما يضمن استدامة النجاح المؤسسي.

- تؤكد التوصيات على الحاجة الملحة لتبني البلديات لاستراتيجيات شاملة للتحويل الرقمي وبناء "المدن الذكية". ويجب تخصيص ميزانيات كافية لتطوير بنية تحتية رقمية متقدمة، وإنشاء قواعد بيانات موحدة ودقيقة، وأتمتة كافة الإجراءات والخدمات البلدية لتقليل التدخل البشري المباشر، والحد من البيروقراطية، ومكافحة الفساد الإداري. كما يوصى بتدريب الكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار، مما سيعزز من مرونة المؤسسة البلدية، ويسرع من وتيرة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ويرفع من مستوى الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات.

- توصي الدراسة بضرورة إعادة هيكلة الإدارات الداخلية في البلديات لإنشاء "وحدات أو إدارات متخصصة لمتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي"، ترتبط مباشرة برأس الهرم الإداري في البلدية. ويجب تزويد هذه الوحدات بالصلاحيات الكافية، والكوادر المؤهلة، والأنظمة التقنية الحديثة لرصد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) بشكل دوري. كما يوصى بربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والعقوبات، وإلزام الإدارات بتقديم تقارير دورية عن الانحرافات والإجراءات التصحيحية، لضمان بقاء الخطة الاستراتيجية حية وديناميكية، وتحويلها من وثيقة شكلية إلى أداة إدارة يومية فعالة.

- بما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي تطوير مؤسسي، توصي الدراسة بوضع استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية تركز على استقطاب الكفاءات، والاحتفاظ بها، وتطويرها. ويجب تصميم برامج تدريبية مستمرة وحديثة للقيادات والموظفين تركز على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، والقيادة الحديثة، وحل النزاعات، والتفكير الابتكاري. كما يوصى بتبني ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع

والمبادرة، وتوفير بيئة عمل محفزة، وتربط الترقية الوظيفية بالأداء والإنتاجية، مما يساهم في بناء جيل جديد من القيادات البلدية القادرة على قيادة دفة التطوير المؤسسي بنجاح.

- لمواجهة التحديات المالية وضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية، توصي الدراسة بضرورة العمل على تنويع مصادر الإيرادات البلدية وعدم الاعتماد الكلي على التحويلات الحكومية أو الرسوم التقليدية. ويجب على البلديات دراسة إمكانياتها الاستثمارية، وتفعيل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، واستغلال الأملاك العامة بشكل اقتصادي منتج، وتطوير آليات التحصيل الإلكتروني للرسوم والضرائب لتقليل التهرب. كما يوصى بتطبيق مبادئ الموازنة البرمجية التي تربط التمويل بالأهداف والنتائج الاستراتيجية، وضمان الشفافية المالية الكاملة لبناء ثقة الممولين والمستثمرين المحليين.

المصادر والمراجع

- الزغول، محمد أحمد. (2022). *التخطيط الاستراتيجي وتطوير الإدارة المحلية: المفاهيم والتطبيقات*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الخطيب، عبد الرحمن سالم. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للبلديات في الدول النامية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، 15(3)، 112-145.
- الشمري، فهد عبد الله. (2024). *الحوكمة الرشيدة والتطوير المؤسسي في القطاع العام*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك عبد العزيز العامة.
- العلي، محمد عبد الله. (2023). فاعلية المشاركة المجتمعية في تعزيز التنمية المستدامة على المستوى المحلي. *مجلة الإدارة والسياسات العامة*، 8(2)، 55-78.

بدران، حسام الدين محمود. (2022). *التحول الرقمي وأثره على كفاءة الخدمات البلدية*. القاهرة، مصر: مركز الدراسات الاستراتيجية والإدارية.

التميمي، نور الدين صالح. (2025). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية. *مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد*، 10(1)، 201-230.

الحسيني، أحمد يوسف. (2023). *نظم المتابعة وتقييم الأداء في المؤسسات العامة: مدخل تطبيقي*. بيروت، لبنان: مؤسسة الكتب الثقافية.

الزعلابي، خالد محمود. (2024). دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تمويل المشاريع البلدية. *مجلة الاقتصاد والتنمية المحلية*، 12(4)، 88-115.

سعيد، فاطمة عبد الحميد. (2022). *إدارة التغيير وبناء القدرات المؤسسية في البلديات*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

المجالي، ناصر عبد الله. (2025). الاستدامة المالية وإدارة الموارد في الإدارات المحلية: التحديات والفرص. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، 18(2)، 134-160.