

## بحث بعنوان

تطوير مؤسسية العمل البلدي وعلاقته مع المجتمع المحلي

إعداد

بسام محمد رشيد الحتامه

مدير منطقة

بلدية بني عبيد

## الملخص

يُعد تطوير مؤسسية العمل البلدي من المتطلبات الأساسية لتحقيق التنمية المحلية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، وذلك من خلال بناء مؤسسة بلدية قادرة على التخطيط والتنظيم والاستجابة الفاعلة للاحتياجات المتغيرة للمجتمع المحلي. ويتطلب ذلك تطوير الموارد البشرية ورفع كفاءة الموظفين من خلال التدريب والتأهيل المستمر، وتوظيف الكفاءات في المواقع المناسبة، وتحديث الأنظمة والإجراءات، وتوفير التجهيزات والآليات اللازمة، إلى جانب اعتماد أساليب حديثة في الإدارة وتقييم الأداء والحوافز والمكافآت. كما أن نجاح التطوير المؤسسي يرتبط بقدرة البلدية على استثمار إمكانياتها المتاحة بكفاءة وتحقيق التكامل بين مختلف وحداتها وأقسامها، بما يعزز قدرتها على تقديم خدمات بلدية أكثر كفاءة وفاعلية واستدامة. وترتبط مؤسسية العمل البلدي بصورة مباشرة بالمجتمع المحلي، باعتبار المواطن المستفيد الأساسي من الخدمات البلدية والشريك الفاعل في إنجاح خططها وبرامجها. ومن ثم فإن تطوير العلاقة بين البلدية والمجتمع يتطلب تعزيز المشاركة المجتمعية، ورفع مستوى الوعي بحقوق المواطنين وواجباتهم، ونشر الثقافة المتعلقة بالأنظمة والقوانين، وفتح قنوات فعالة للتواصل واستقبال الشكاوى والمقترحات، إلى جانب التنسيق المستمر مع المؤسسات والجهات الرسمية والأهلية والقطاع الخاص. ويسهم هذا النهج التشاركي في بناء الثقة بين البلدية والمواطنين، والحد من المخالفات والنزاعات، وتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه المرافق والخدمات العامة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى رضا المجتمع المحلي عن أداء البلدية ويدعم قدرتها على تحقيق أهداف التنمية المحلية وتطوير جودة الحياة.

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

Developing the institutional framework of municipal work is essential for achieving local development and improving the level of services provided to citizens. This is accomplished by building a municipal institution capable of planning, organizing, and responding effectively to the evolving needs of the local community. This requires developing human resources and enhancing employee efficiency through continuous training and professional development, placing qualified individuals in appropriate positions, modernizing systems and procedures, providing necessary equipment and resources, and adopting modern management methods, performance evaluation, and incentive and reward systems. Furthermore, the success of institutional development depends on the municipality's ability to efficiently utilize its available resources and achieve integration among its various units and departments, thereby enhancing its capacity to deliver more efficient, effective, and sustainable municipal services.

The institutional framework of municipal work is directly linked to the local community, as citizens are the primary beneficiaries of municipal services and active partners in the success of municipal plans and programs. Therefore, developing the relationship between the municipality and the community requires strengthening community participation, raising awareness of citizens' rights and responsibilities, disseminating information about regulations and laws, establishing effective channels for communication and receiving complaints and suggestions, and maintaining continuous coordination with official, non-governmental, and private sector institutions. This participatory approach contributes to building trust between the municipality and citizens, reducing violations and disputes, and fostering a sense of shared responsibility for public facilities and services. This, in turn, positively impacts community satisfaction with the municipality's performance and supports its ability to achieve local development goals and improve the quality of life.

## المقدمة

تُعدّ تنمية وتطوير العمل البلدي عملية متكاملة تركز بصورة أساسية على تطوير العنصر البشري ورفع كفاءته من خلال التدريب المستمر والتطبيق العملي والميداني، بما يسهم في تسريع الوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق الإنجازات وفق الإمكانيات والموارد المتاحة. ويتطلب ذلك تنفيذ دورات تدريبية دورية ومدرسة تراعي طبيعة العمل الوظيفي، إلى جانب إجراء مراجعة وتقييم مستمرين لمستوى التطور ومواكبة الكادر البشري لمتطلبات العمل البلدي الحديثة، مع الحرص على توظيف الكفاءات والخبرات في المواقع والمهام التي تتناسب مع مؤهلاتها وقدراتها. كما أن تطوير الموارد البشرية لا يمكن أن يحقق أهدافه بصورة مكتملة بمعزل عن تطوير المؤسسة البلدية نفسها، من خلال تحديث الأنظمة والإجراءات المنظمة للعمل، وتوفير بيئة وظيفية مناسبة، وتأمين الأجهزة والآليات والمعدات اللازمة بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة. ومن المهم كذلك اعتماد أنظمة واضحة لتقييم الأداء، وربطها بالحوافز والمكافآت المالية والمعنوية، بما يشجع الموظفين على الإبداع والاجتهاد ويرسخ مبدأ أن لكل مجتهد نصيباً من التقدير والتميز.

ومن جانب آخر، فإن نجاح عملية تطوير العمل البلدي لا يعتمد على الكادر الوظيفي وحده، وإنما يتطلب تعزيز مبدأ التشاركية بين البلدية والمجتمع المحلي ومختلف الجهات ذات العلاقة. ويتحقق ذلك من خلال التنسيق المستمر مع المؤسسات والدوائر الرسمية والمحلية، مثل مركز المحافظة أو المتصرفية، وسلطة المياه، ومديريات الأشغال والزراعة، وغرف التجارة والصناعة، ودائرة السير والجهات الأمنية، ومديريات التربية والتعليم والمدارس، والمراكز الصحية، والأندية الرياضية، ومؤسسات الإعمار والجمعيات ومؤسسات المجتمع المحلي، إضافة إلى الشركات والمؤسسات العاملة في القطاعين العام والخاص، بما يعزز التكامل في تقديم الخدمات ومعالجة القضايا المحلية. وفي المقابل، تبرز ضرورة العمل على رفع مستوى وعي

المواطنين بحقوقهم وواجباتهم البلدية وتعزيز التزامهم بالأنظمة والقوانين والتعليمات النافذة، من خلال برامج التوعية والتثقيف المجتمعي، بما يساعد على الحد من المخالفات وتجنب الوقوع في المحذور، ويعزز المسؤولية المشتركة بين البلدية والمواطن في المحافظة على المرافق العامة وتحسين مستوى الخدمات وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

كما إن رفع مستوى الوعي البلدي لدى المواطنين يعد من الركائز الأساسية لتحسين العلاقة بين البلدية والمجتمع المحلي والحد من المخالفات التي قد تترتب عليها غرامات أو تكاليف كان بالإمكان تفاديها من خلال المعرفة المسبقة بالأنظمة والقوانين والتعليمات النافذة. فعدم الالتزام بهذه القوانين قد يؤدي إلى تشويه المظهر العام، والتعدي على حقوق الآخرين، فضلاً عن حدوث تداخل في الصلاحيات والمهام بين المواطن والبلدية. ومن هنا تبرز أهمية الدور التوعوي للبلدية من خلال عقد الاجتماعات والندوات والمحاضرات التي تتناول القضايا التي تهم المواطنين، إلى جانب الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والصفحات الرسمية للبلدية في نشر التعليمات والإرشادات بصورة مستمرة وسهلة الوصول. كما تضطلع البلدية بدور مهم في معالجة العديد من الخلافات والشكاوى التي تنشأ بين المواطنين والمتعلقة بالشؤون والخدمات البلدية، بما يسهم في تعزيز الاستقرار المجتمعي وترسيخ الثقة المتبادلة. ويمكن كذلك تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي من خلال دعم الأنشطة الثقافية والرياضية وتنظيم البطولات والمبادرات وتقديم الجوائز التشجيعية، ولا سيما خلال المناسبات الوطنية، بما يساهم في استثمار طاقات الشباب وتشجيعهم على المشاركة في الأنشطة والفعاليات الثقافية والرياضية.

وفي هذا السياق، فإن رضا المجتمع المحلي عن أداء البلدية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى نجاح الإدارة البلدية في التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد والتفاعل الفاعل مع احتياجات المواطنين، إذ تمثل الإدارة الناجحة

الأساس الذي تستند إليه عملية التطوير المؤسسي وتحسين مستوى الخدمات وكسب ثقة المواطن ورضاه. وتُعد البلديات من أكثر المؤسسات الحكومية ارتباطاً بالحياة اليومية للمواطن، نظراً لتعدد الخدمات والمهام التي تتولى تنفيذها والإشراف عليها، بدءاً من تطوير البنية التحتية وفتح وتعبيد الشوارع وإنشاء الأرصفة والجزر الوسطية وإنارة الطرق والجدران الاستنادية والعبارات ومصدات تصريف مياه الأمطار والمطبات، وصولاً إلى إنشاء الحدائق والمتنزهات وزراعة الأشجار الحرجية وأشجار الزينة، ووضع الياфطات واللوحات الإرشادية والتحذيرية في المواقع المناسبة، وتجهيز غرف الطوارئ والمعدات اللازمة، خاصة خلال فصل الشتاء. كما تشمل مهامها تنظيم المدن والقرى من خلال ترخيص الأبنية السكنية والتجارية ومنح أذونات الأشغال اللازمة لإيصال الخدمات، ومتابعة رخص المهن التجارية والرقابة عليها، وإجراء معاملات الإفراز للأراضي والأبنية القائمة، وإنجاز معاملات التعديل التنظيمي وفقاً للتشريعات النافذة، بما في ذلك إدخال الأحواض التي يسمح بإفرازها، واقتراح استملاك الأراضي عند الحاجة، واقتراح فتح شوارع جديدة أو إلغاء الشوارع التي لم تعد تحقق الغاية منها، أو تعديل سعتها بالتوسعة أو التخفيض وفقاً للاحتياجات التنظيمية والعمرانية. ويؤكد ذلك أن البلدية ليست مجرد جهة لتقديم الخدمات، بل هي مؤسسة محورية في إدارة وتنظيم المجال المحلي وتحسين نوعية الحياة اليومية للمواطنين.

### مشكلة البحث

تواجه البلديات في الوقت الراهن مجموعة من التحديات المؤسسية والإدارية والتقنية التي تحد من قدرتها على تطوير العمل البلدي ورفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي. فعلى الرغم من تزايد احتياجات المواطنين وتنوعها، لا تزال بعض الإجراءات والخدمات تتأثر بالبيروقراطية والروتين الإداري،

الأمر الذي قد يؤدي إلى تأخر إنجاز المعاملات وعدم تقديم الخدمة في الوقت والمكان المناسبين. كما أن مواكبة التطور التكنولوجي والتحول نحو الإدارة والخدمات الإلكترونية ما تزال في مراحلها الأولى في بعض جوانب العمل البلدي، مما يحد من الاستفادة من التقنيات الحديثة في تسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات وتعزيز التواصل مع المواطنين. ويضاف إلى ذلك وجود تحديات تتعلق بالموارد البشرية، تتمثل في محدودية تأهيل بعض الكوادر في مجال استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة، وضعف القدرة على الاستجابة السريعة والمرونة في التعامل مع المتغيرات والمستجدات، فضلاً عن عدم ملائمة بعض الكفاءات البشرية لمتطلبات التطوير المؤسسي والتحول الإداري المنشود.

وتبرز مشكلة أخرى تتمثل في محدودية القدرة على استثمار الموارد والإمكانات المتاحة، في ظل عدم توافر متخصصين في مجالات الاستثمار وتنمية الإيرادات البلدية، الأمر الذي قد يحرم البلدية من مصادر تمويل إضافية يمكن أن تسهم في دعم خططها وبرامجها وتحسين قدرتها على التخطيط وتطوير الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي. كما أن انتشار ممارسات الوساطة والمحسوبية، إن وجدت، قد يؤثر سلباً في عدالة توزيع الخدمات وترتيب الأولويات، بحيث لا تستند القرارات دائماً إلى حجم الاحتياجات ودرجة إلحاحها، مما قد ينعكس على مستوى ثقة المواطنين ورضاهم عن أداء البلدية. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تطوير مؤسسية العمل البلدي وتعزيز علاقتها بالمجتمع المحلي من خلال إيجاد حلول جذرية للإشكالات الإدارية والتقنية والبشرية، وتطوير آليات التواصل والمشاركة المجتمعية، وترسيخ مبادئ العدالة والنزاهة والشفافية في إدارة الشأن البلدي. كما تبرز أهمية تطوير آليات اختيار وتمثيل المجالس البلدية بما يضمن وصول أعضاء يمتلكون الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بصورة موضوعية، بما يعزز ثقة المجتمع المحلي ويسهم في بناء شراكة فاعلة بين البلدية والمواطنين.

## أسئلة البحث

1. ما مستوى رضا أفراد المجتمع المحلي عن مستوى مؤسسية العمل البلدي والخدمات التي تقدمها البلدية؟
2. ما طبيعة العلاقة القائمة بين مؤسسية العمل البلدي والمجتمع المحلي، وما العوامل التي تسهم في تعزيز هذه العلاقة أو الحد من فاعليتها؟
3. ما مدى إمكانية الاستفادة من الناشطين الاجتماعيين والشخصيات المجتمعية المؤثرة بوصفهم حلقة وصل بين البلدية والمجتمع المحلي، بما يسهم في تعزيز التواصل وبناء الثقة المتبادلة؟
4. ما أبرز المعوقات التي تحد من تحقيق مستويات متقدمة من الشراكة والتفاعل المرن والفعال بين مؤسسية العمل البلدي والمجتمع المحلي؟

## أهداف البحث

1. التعرف إلى الآثار الإيجابية للشراكة والتشاركية بين البلدية والمجتمع المحلي في تطوير العمل البلدي وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
2. التوصل إلى المقترحات والحلول الأكثر قبولاً من أفراد المجتمع المحلي، بما يسهم في تطوير العمل البلدي وتعزيز كفاءة أدائه.
3. التعرف إلى الأفكار والمقترحات والمصالح والاحتياجات الجديدة لدى أفراد المجتمع المحلي، والاستفادة منها في عملية التخطيط واتخاذ القرارات البلدية.
4. بيان دور التشاركية المجتمعية في إزالة الحواجز بين البلدية والمجتمع المحلي، وتعزيز الثقة المتبادلة والتفاهم والتعاون بين الطرفين.

5. تشجيع أفراد المجتمع المحلي على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن البلدي، وتعزيز التعاون بينهم وبين البلدية للوصول إلى القرارات الأكثر ملاءمة لاحتياجات المجتمع.
6. التعرف إلى أهمية إطلاع المجتمع المحلي بصورة واضحة وشفافة على الخطط والبرامج والمشروعات المستقبلية للبلدية، بما يعزز المشاركة المجتمعية والثقة بالمؤسسة البلدية.
7. بيان دور تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية في الحد من الوساطة والمحسوبية، ودعم مبادئ العدالة والمساواة في توزيع الخدمات البلدية وترتيب الأولويات.

### إجابات أسئلة البحث

ما مستوى رضا أفراد المجتمع المحلي عن مستوى مؤسسية العمل البلدي والخدمات التي تقدمها البلدية؟

يمكن القول إن مستوى رضا أفراد المجتمع المحلي عن مؤسسية العمل البلدي يرتبط بدرجة كفاءة البلدية في تقديم الخدمات والاستجابة لاحتياجات المواطنين وسرعة إنجاز معاملاتهم، إضافة إلى مستوى العدالة والشفافية في تقديم الخدمات. ويُتوقع أن يتأثر هذا الرضا بمدى قدرة البلدية على تنفيذ أعمال البنية التحتية، والمحافظة على النظافة والمرافق العامة، وتنظيم الشوارع والأبنية، والاستجابة للشكاوى والملاحظات، فضلاً عن سهولة الوصول إلى الخدمات والمعلومات. كما أن وضوح الإجراءات وسرعة إنجاز المعاملات واستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة يمكن أن تسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى رضا المواطنين وتعزيز صورتهم الإيجابية عن المؤسسة البلدية.

وفي المقابل، فإن استمرار بعض مظاهر الروتين والبيروقراطية، أو التأخر في الاستجابة للشكاوى، أو ضعف التواصل مع المواطنين، أو شعور بعض أفراد المجتمع بعدم العدالة في توزيع الخدمات، قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والثقة بالمؤسسة البلدية. ومن ثم فإن رفع مستوى رضا المجتمع المحلي يتطلب

الانتقال من مفهوم تقديم الخدمة بصورة تقليدية إلى تبني نموذج مؤسسي يقوم على جودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، والشفافية، والعدالة، والمشاركة المجتمعية، مع اعتماد آليات دورية لقياس رضا المواطنين والاستفادة من نتائجها في تحسين الأداء وتطوير الخدمات.

**ما طبيعة العلاقة القائمة بين مؤسسية العمل البلدي والمجتمع المحلي، وما العوامل التي تسهم في تعزيز هذه العلاقة أو الحد من فاعليتها؟**

تقوم العلاقة بين البلدية والمجتمع المحلي بصورة أساسية على تبادل الأدوار والمسؤوليات؛ فالبلدية تمثل الجهة المسؤولة عن التخطيط والتنظيم وتقديم العديد من الخدمات المحلية، في حين يمثل المواطن المستفيد المباشر من هذه الخدمات والشريك الأساسي في المحافظة على المرافق العامة والالتزام بالأنظمة والقوانين. وتزداد فاعلية هذه العلاقة عندما تقوم على التواصل المستمر، والاستماع إلى احتياجات المواطنين، وإشراكهم في تحديد الأولويات، وإطلاعهم على الخطط والمشروعات المستقبلية، إضافة إلى توفير قنوات واضحة لاستقبال الشكاوى والمقترحات ومتابعتها.

وتتأثر هذه العلاقة بمجموعة من العوامل الإدارية والاجتماعية والمؤسسية؛ إذ يسهم الوضوح والشفافية والعدالة وسرعة الاستجابة والثقة المتبادلة في تعزيزها، بينما يؤدي ضعف التواصل والبيروقراطية، وعدم وضوح الإجراءات، وعدم إشراك المجتمع في صناعة القرار، إلى الحد من فاعليتها. كما أن مستوى وعي المواطن بحقوقه وواجباته، ومدى التزامه بالقوانين والتعليمات، وقدرة البلدية على التعامل مع المواطنين بطريقة مهنية ومرنة، تعد جميعها عوامل مؤثرة في طبيعة العلاقة. ولذلك فإن بناء علاقة مؤسسية مستقرة بين الطرفين يتطلب الانتقال من العلاقة القائمة على تلقي الخدمة فقط إلى علاقة تقوم على الشراكة والتعاون والمسؤولية المشتركة.

## ما مدى إمكانية الاستفادة من الناشطين الاجتماعيين والشخصيات المجتمعية المؤثرة بوصفهم حلقة وصل

بين البلدية والمجتمع المحلي، بما يساهم في تعزيز التواصل وبناء الثقة المتبادلة؟

تمثل الشخصيات المجتمعية المؤثرة والناشطون الاجتماعيون وأعضاء مؤسسات المجتمع المدني مورداً مهماً يمكن للبلدية الاستفادة منه في تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي، نظراً لما يتمتع به هؤلاء من معرفة باحتياجات المجتمع وقدرة على الوصول إلى فئات مختلفة من المواطنين. ويمكن توظيف هذا الدور من خلال عقد لقاءات دورية معهم، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وإشراكهم في مناقشة القضايا المحلية والمبادرات المجتمعية، والاستفادة منهم في نقل احتياجات المواطنين وملاحظاتهم إلى البلدية، وفي المقابل نقل الخطط والتعليمات والبرامج البلدية إلى المجتمع بصورة أكثر وضوحاً وفاعلية.

كما يمكن أن يساهم وجود هذه الحلقة المجتمعية في تقليل الفجوة بين المواطن والبلدية، ولا سيما في القضايا التي تتطلب الحوار والتفاهم وبناء الثقة. إلا أن نجاح هذا الدور يتطلب أن يكون قائماً على الموضوعية والشفافية وعدم التمييز، بحيث لا تتحول الشخصيات المجتمعية إلى وسيلة للواسطة أو المحسوبية، وإنما إلى شريك مجتمعي يعمل ضمن أطر واضحة ومحددة. ومن هنا يمكن للبلدية إنشاء آلية منظمة للاستفادة من هذه الشخصيات، مثل تشكيل لجان أو مجالس استشارية مجتمعية أو عقد لقاءات تشاورية دورية، بما يعزز المشاركة المجتمعية ويجعلها جزءاً من عملية تطوير العمل البلدي.

ما أبرز المعوقات التي تحد من تحقيق مستويات متقدمة من الشراكة والتفاعل المرن والفعال بين مؤسساتية

## العمل البلدي والمجتمع المحلي؟

تتمثل أبرز المعوقات في مجموعة من العوامل المؤسسية والإدارية والبشرية والتقنية التي قد تحد من قدرة البلدية على بناء شراكة فاعلة مع المجتمع المحلي. ومن أبرزها البيروقراطية والروتين الإداري، وضعف

استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، ومحدودية قنوات التواصل والمشاركة المجتمعية، وضعف تأهيل بعض الكوادر للتعامل مع المتغيرات واحتياجات المواطنين، إضافة إلى محدودية الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج والمبادرات المجتمعية. كما يمكن أن يشكل ضعف التخطيط والتنسيق بين البلدية والمؤسسات المحلية الأخرى عائقاً أمام تنفيذ مبادرات مشتركة تستجيب بصورة متكاملة لاحتياجات المجتمع.

ومن جهة أخرى، قد ترتبط بعض المعوقات بالمجتمع المحلي نفسه، مثل ضعف الوعي بالحقوق والواجبات البلدية، ومحدودية المشاركة في الاجتماعات واللقاءات والمبادرات، وضعف الثقة المتراكمة نتيجة تجارب سابقة، إضافة إلى انتشار بعض الممارسات غير الرسمية كالواسطة والمحسوبية عندما تؤثر في ترتيب الأولويات أو الحصول على الخدمات. ولذلك فإن تجاوز هذه المعوقات يتطلب إصلاحاً مؤسسياً متدرجاً يقوم على تطوير الكوادر البشرية، والتحول الرقمي، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتوفير قنوات فعالة للمشاركة، إلى جانب تنفيذ برامج توعية مجتمعية تشجع المواطنين على المشاركة وتحمل المسؤولية، بما يؤدي في النهاية إلى بناء علاقة أكثر مرونة وتوازناً بين البلدية والمجتمع المحلي.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

- أظهرت الدراسة أن مستوى مؤسسية العمل البلدي يرتبط بصورة مباشرة بمستوى رضا المجتمع المحلي عن الخدمات البلدية؛ فكلما اتسم أداء البلدية بالكفاءة وسرعة الاستجابة والشفافية والعدالة في تقديم الخدمات، ارتفع مستوى ثقة المواطنين ورضاهم عن المؤسسة البلدية.

- تبين أن العلاقة بين البلدية والمجتمع المحلي تحتاج إلى تعزيز مفهوم الشراكة والتشاركية، بحيث لا تقتصر العلاقة على تقديم الخدمات واستقبالها، وإنما تمتد إلى إشراك المواطنين في تحديد الاحتياجات والأولويات ومناقشة الخطط والمشروعات التي تمس حياتهم اليومية.
- أظهرت الدراسة أهمية الناشطين الاجتماعيين والشخصيات المجتمعية المؤثرة في تعزيز التواصل بين البلدية والمجتمع المحلي، إذ يمكن الاستفادة منهم كحلقة وصل تساعد على نقل احتياجات المواطنين ومقترحاتهم إلى البلدية، ونقل الخطط والتعليمات البلدية إلى المجتمع، بما يساهم في بناء الثقة المتبادلة.
- كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تطوير مؤسسة العمل البلدي، ومن أبرزها الروتين والبيروقراطية، ومحدودية استخدام التكنولوجيا، وضعف بعض مهارات الموارد البشرية، ومحدودية قنوات المشاركة المجتمعية، إضافة إلى بعض الممارسات غير الرسمية التي قد تؤثر في عدالة توزيع الخدمات وترتيب الأولويات.
- خلصت الدراسة إلى أن تطوير العمل البلدي لا يمكن أن يتحقق من خلال البلدية وحدها، وإنما يتطلب شراكة حقيقية بين المؤسسة البلدية والمجتمع المحلي والمؤسسات الرسمية والأهلية والقطاع الخاص، تقوم على الشفافية والتنسيق وتبادل المعلومات وتحمل المسؤولية المشتركة، بما يعزز قدرة البلدية على تحقيق التنمية المحلية وتحسين جودة الخدمات.

### التوصيات

- توصي الدراسة بتطوير آليات التواصل والمشاركة المجتمعية من خلال عقد لقاءات واجتماعات وندوات دورية مع المواطنين، وإنشاء قنوات إلكترونية فعالة لاستقبال الشكاوى والمقترحات ومتابعتها، بما يتيح للمجتمع المحلي المشاركة بصورة أكثر فاعلية في الشأن البلدي.

- العمل على تطوير الموارد البشرية في البلديات من خلال تنفيذ برامج تدريبية دورية في الإدارة الحديثة والتحول الرقمي وخدمة المواطنين، وربط تقييم الأداء بالحوافز والمكافآت، مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً للكفاءة والخبرة والتخصص.
- إنشاء آلية مؤسسية للاستفادة من الناشطين الاجتماعيين والشخصيات المجتمعية المؤثرة، من خلال تشكيل لجان أو مجالس استشارية مجتمعية تضم ممثلين عن مختلف فئات المجتمع، على أن يكون دورها قائماً على التشاور ونقل الاحتياجات والمقترحات، وليس على الوساطة أو المحسوبية.
- تعزيز مبادئ الشفافية والعدالة والنزاهة في إدارة الخدمات البلدية وتحديد الأولويات، مع نشر المعلومات المتعلقة بالمشروعات والخطط المستقبلية وأسس توزيع الخدمات، وتطوير آليات واضحة للمساءلة والرقابة للحد من الوساطة والمحسوبية وتعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسة البلدية.
- التوجه نحو تطوير مؤسسية العمل البلدي من خلال التحول الرقمي وتبسيط الإجراءات وتعزيز الشراكات المحلية، مع وضع خطط مستقبلية واضحة تشارك في إعدادها مختلف الجهات ذات العلاقة، بما يضمن تحسين كفاءة الخدمات والاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي وتحقيق علاقة أكثر فاعلية واستدامة بين البلدية والمواطن.

## المصادر والمراجع

- مصالحة، نديم أحمد محمد. (2023). دور المشاركة المجتمعية في تطوير العمل البلدي في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2). <https://doi.org/10.53796/hnsj4259>
- الأخرس، محمود منير علي. (2023). تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2). <https://doi.org/10.53796/hnsj4255>
- الدلابيح، أنور محمد مفلح. (2023). دور مديرية تطوير الأداء المؤسسي في الإصلاح الإداري في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2). <https://doi.org/10.53796/hnsj4217>
- الشبلي، عبدالله مصطفى محمد. (2023). التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز الأداء المؤسسي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(3). <https://doi.org/10.53796/hnsj4364>
- قزاز، حسن عبد عبد الحميد. (2023). أهمية الشراكة بين البلديات ومؤسسات المجتمع المحلي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(12). <https://doi.org/10.53796/hnsj412/38>
- النعييمات، نسمة محمد علي. (2023). تطوير العمل البلدي: بين الواقع والمأمول. رماح للبحوث والدراسات، 2023(76)، 692-702.
- أبو عرابي، محمود شاكر خليفة. (2007). التنمية الإدارية للبلديات وأثرها على فعالية أدائها المؤسسي في الأردن: بيرين والسلطاني والمعارض [أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين].

النهضة العربية للديمقراطية والتنمية. (2019). الحوكمة من القاعدة إلى الأعلى: المشاركة المجتمعية الفاعلة للمجتمعات المحلية ودور مؤسسات المجتمع المحلي على مستوى البلديات في شمال الأردن.

المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة الإدارة المحلية. (2021). قانون الإدارة المحلية رقم (22) لسنة 2021.

مركز الحياة - راصد. (2026). تقرير دراسة اتجاهات المواطنين نحو الحوكمة المحلية وآراؤهم حول أداء البلديات.